

Raport de evaluare a primului an de implementare a proiectului „Școala Mea”

Autor: Nicolae Toderaș, Lect.Univ., SNSPA, București

I. INTRODUCERE

I.1 Mandatul evaluării

Proiectul „Responsabilizare socială pentru reforma educației din Republica Moldova” (Școala Mea) este implementat de Centrul Analitic Independent „Expert-Grup” în perioada decembrie 2013 – decembrie 2018. Proiectul este finanțat de Grupul Băncii Mondiale în cadrul Global Partnership for Social Accountability (GPSA), cu suportul informațional al Ministerului Educației din Republica Moldova.

Prezenta evaluare intermediară, realizată după primul an de implementare a proiectului a fost contractată în baza unui concurs public organizat de către echipa de management a proiectului. Ținând cont de specificul proiectului, prezenta evaluare se înscrie în rândul demersurilor care au menirea de a întreține o relație transparentă între intervențiile publice și cetățeni, pe de o parte, precum și între instituția finanțatoare și instituțiile beneficiare ale sprijinului, pe de altă parte.

I.2 Scopul și obiectivele evaluării

Scopul acestui raport de evaluare constă în evaluarea intermediară a proiectului „*Responsabilizare socială pentru reforma educației din Republica Moldova*”, după primul an de implementare (decembrie 2013 – februarie 2015), pentru a sprijini îmbunătățirea procesului de implementare pentru următorii patru ani. Obiectivele specifice ale evaluării vizează investigarea unor elemente predefinite în ToR precum:

- relevanța proiectului în raport cu nevoile sistemului educațional din Republica Moldova;
- contribuția proiectului la atingerea obiectivelor asumate inițial și eficacitatea programării și implementării;
- impactul asupra principalilor beneficiari cât și asupra sistemului de educație secundară din Republica Moldova;
- elemente de sustenabilitate ale proiectului și a instrumentelor de responsabilizare socială introduse;
- contribuția parteneriatelor sociale la promovarea responsabilizării sociale;
- contribuția proiectului la schimbarea culturii interne privind responsabilizarea socială în domeniul educațional.

Pe lângă acestea, evaluarea a urmărit să identifice și elementele care vor constitui cadrul de referință pentru managementul proiectului. În urma acestui proces este propus un plan de evaluare pentru a fi aplicat până la finalul proiectului.

I.3 Justificarea și utilitatea evaluării

Așa cum a fost stabilit în faza de programare, s-a prevăzut că proiectul va fi evaluat atât intern cât și extern. Dacă pe de o parte evaluarea internă se bazează pe indicatori de outcome și output pe fiecare componentă a proiectului, s-a considerat necesară o evaluare externă independentă care să permită identificarea unor elemente privind eficacitatea și impactul asupra grupurilor beneficiare. De aceea, exercițiul de evaluare își propune să

determine modul în care proiectul contribuie la înfăptuirea reformelor în domeniul educației secundare din Republica Moldova.

Utilitatea evaluării constă în faptul că informațiile culese pe parcursul procesului de evaluare vor fi înaintate echipei de implementare a proiectului în vederea ghidării acesteia pentru următoarele etape ale proiectului. În urma desfășurării evaluării, prin prezentul raport, echipei de implementare a proiectului îi sunt furnizate recomandări privind îmbunătățirea modului de implementare a activităților proiectului, conceperea și aplicarea diverselor instrumente de responsabilizare socială, precum și implicarea partenerilor și a factorilor interesați.

I.4 Structura raportului

Prezentul raport de evaluare este structurat în următoarele părți:

- Prima parte prezintă aspectele legate de mandatul evaluării, scopul și obiectivele acesteia, precum și justificarea și utilitatea evaluării;
- Cea de-a doua parte descrie abordarea și metodologia evaluării;
- Cea de-a treia parte cuprinde aplicarea designului elaborat și prezintă principalele constatări rezultate în urma investigației;
- Cea de-a patra parte enunță concluziile și recomandările desprinse în urma procesului de evaluare a primului an de implementare a proiectului.

Această structură permite utilizatorilor raportului o bună accesare a informațiilor și a elementelor constitutive ale designului evaluării.

II. ABORDAREA ȘI METODOLOGIA EVALUĂRII

II.1 Designul evaluării

Mecanismul de schimbare pe care se bazează măsurile de responsabilizare socială asumate prin proiectul „Școala Mea” pentru reforma educației, în contextul implementării Strategiei de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020 „Educația-2020”, implică o înlănțuire cauzală de tipul: (1) elaborarea unui cadru normativ solid va crea fundalul 2) elaborării și implementării unor modele de responsabilizare socială care vor 3) genera un mediu orientat către capacitatea factorilor interesați și de decizie, lucru care va contribui la 4) înfăptuirea unor politici educaționale responsabile, incluzive și bazate pe evidențe și la o 5) creștere a calității serviciilor educaționale.

În acest sens, având în vedere obiectivele și activitățile proiectului „Școala mea” în procesul de evaluare a primului an de implementare a proiectului a fost utilizat un design de evaluare de tipul CIPP - Context, Input-uri, Proces, Produs (Rezultate). În figura alăturată sunt prezentate principalele elemente identificate și urmate în procesul evaluării.

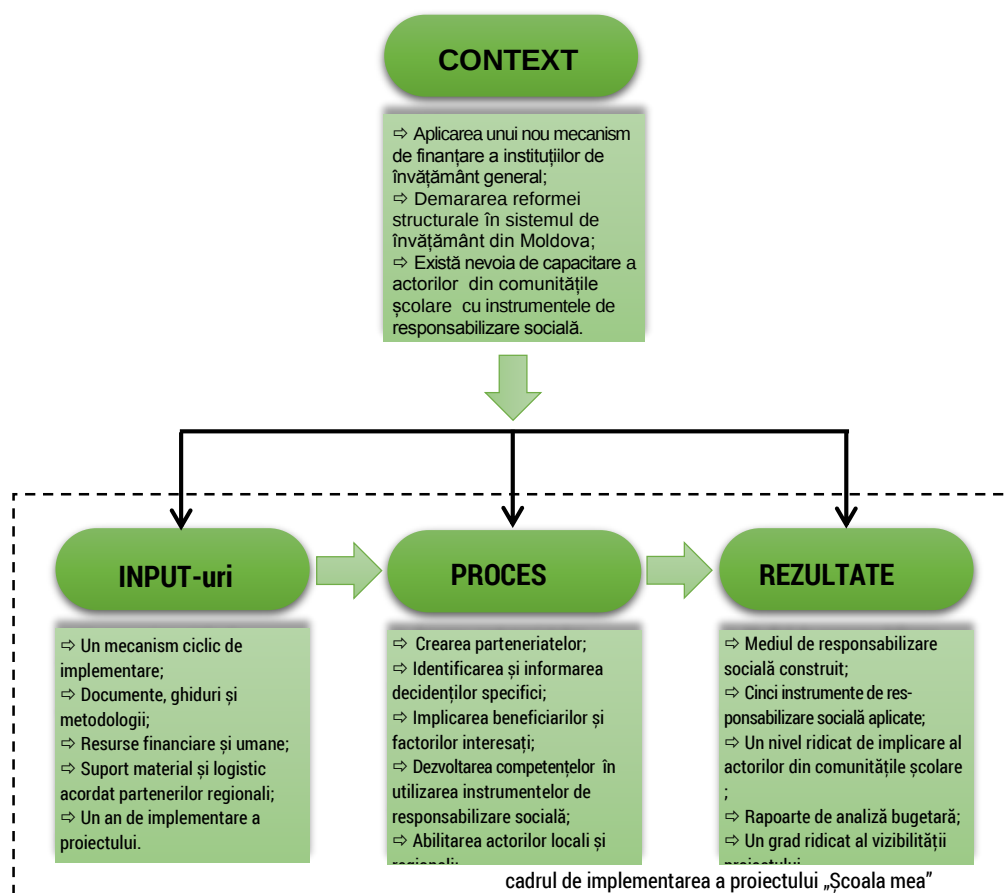


Fig. 1. Logica intervenției a proiectului „Școala mea” în baza modelului CIPP

Demersul evaluativ a pornit de la următoarele întrebări generale de evaluare:

- Este proiectul relevant în raport cu nevoile beneficiarilor sistemului educațional din Republica Moldova?
- În ce măsură primul an de implementare a proiectului a contribuit la atingerea obiectivelor asumate inițial?
- Există un impact al proiectului asupra principalilor beneficiari, asupra sistemului de educație secundară din Republica Moldova și asupra culturii interne privind responsabilizarea socială?
- Este sustenabilă introducerea instrumentelor de responsabilizare socială în școlile participante în primul an de implementare a proiectului?

În urma aplicării acestui design au rezultat o serie de constatări privind atingerea rezultatelor aferente primului an în corespundere cu rezultatele scontate și indicatorii asumați. De asemenea, în urma acestui design de evaluare au rezultat un set de recomandări referitoare la bună implementare a proiectului pentru următorii ani.

II. 2 Metodologia evaluării

Din punct de vedere metodologic evaluarea se fundamentează pe următoarele elemente de investigație calitativă:

- Analiza de documente, care a vizat pe de o parte analizarea cadrului legislativ și a documentelor de politici, iar pe de altă parte a documentelor Băncii Mondiale ce stabilesc cadrul conceptual și aplicativ al GPSA. Totodată, sub auspiciul acestui element de investigație a fost analizată documentația referitoare la implementarea proiectului și a rapoartelor existente la momentul derulării exercițiului de evaluare. Tot

În acest sens am întreprins o activitate de identificare a informațiilor relevante din spațiul mediatic (electronic) al Republicii Moldova referitoare la implementarea proiectului;

- Discuții cu reprezentanții managementului proiectului și a persoanelor care au participat la conceperea proiectului;
- Interviu semistructurat cu reprezentanți ai cadrului instituțional guvernamental central. Au fost aplicate interviuri la nivelul Ministerului Educației și Ministerului Finanțelor;
- Interviu semistructurat cu reprezentanții organizațiilor partenere de la nivel regional: Chișinău, Bălți, Cahul, Ungheni și Soroca;
- Discuții cu o serie de experți în domeniul politicilor educaționale a căror activitate este relevantă în raport cu obiectivele proiectului.

În vederea completării datelor culese echipa de management a pus la dispoziție rezultatele prelucrării unor chestionare pentru măsurarea satisfacției beneficiarilor proiectului, aplicate anterior demarării evaluării. În urma aplicării acestor chestionare, din discuția avută cu managementul proiectului nu s-a mai considerat necesară aplicarea unor instrumente de investigare cantitativă asupra următoarelor categorii de beneficiari: reprezentanții managementului școlilor, reprezentanții autorităților locale, părinți și elevi. Cu toate acestea, în vederea colectării periodice a evidențelor legate de gradul de satisfacție a beneficiarilor echipa de implementare va aplica chestionare periodic până la momentul finalizării proiectului. La finalul proiectului datele culese prin aceste chestionare vor fi prelucrate pentru asigurarea unei abordări cantitative asupra rezultatelor proiectului.

Pentru stabilirea gradului de schimbare a stării de fapt de la momentul demarării proiectului și până la evaluarea propriu-zisă a acestuia a fost analizată situația de referință necesară comparației „înainte – după” primul an de implementare a proiectului. Din această perspectivă, în procesul de concepere a instrumentelor de evaluare a fost avută în vedere determinarea gradului de contribuție a intervenției – prin comparație cu evoluția în acest sens a școlilor în care proiectul nu a fost implementat. Din perspectiva analizei rezultatelor a fost vizată evidențierea elementelor de eficacitate și relevanță a măsurilor aplicate în cadrul intervenției. Aceasta a presupus stabilirea gradului de atingere a output-urilor cuantificabile conform indicatorilor prestabiliți.

III. APLICAREA DESIGNULUI ȘI ANALIZA DATELOR

III.1 Contextul implementării proiectului

Proiectul „Școala Mea” este prima intervenție de anvergură națională implementată de Centrul Analitic Independent Expert-Grup în domeniul politicilor educaționale. Anterior acestui proiect Expert-Grup a derulat intervenții în multiple domenii specifice politicilor economice, dar și în domenii sociale precum în cele referitoare la dezvoltarea umană și eradicarea sărăciei. Prin urmare, proiectul evaluat este considerat o provocare pentru organizația implementatoare. Totodată, proiectul este un impuls pentru factorii interesați din domeniul politicilor educaționale, care pot beneficia de o altă abordare privind dezvoltarea responsabilizării sociale în sistemul de învățământ general. Determinarea nevoilor stakeholderilor sistemului, cât și a problemelor și oportunităților acestuia din urmă a fost crucială pentru planificarea procesului de implementare a proiectului, dar și pentru atingerea indicatorilor de output și outcome asumați inițial.

În faza de programare, echipa de concepere și, ulterior, de implementare a proiectului „Școala Mea” a explorat fereastra de oportunitate (policy window) referitoare la abilitarea (empowerment) stakeholderilor comunităților școlare de a stabili prioritățile de dezvoltare a instituțiilor școlare. În primul rând, această fereastră de oportunitate a luat în calcul implementarea unui nou mecanism de finanțare a instituțiilor de învățământ general din Republica Moldova. Noul mecanism de finanțare a oferit cadrul necesar aplicării unor metode inovatoare privind monitorizarea modului de utilizare eficientă și relevantă a resurselor financiare. În cea mai mare parte metodele de

Proiectele și analizele implementate anterior de Centrul Analitic Independent Expert-Grup în domeniul Economiei educației s-au axat mai degrabă pe învățământul superior și sectorul cercetării, dezvoltării și inovării, care au un specific instituțional și organizațional diferit de învățământul general.

monitorizare utilizate ar trebui să se bazeze pe aplicarea instrumentelor de responsabilizare socială. În etapa de elaborare a proiectului „Școala Mea” a fost evidențiată nevoia aplicării proceselor de concepere a bugetelor școlilor în baza unor instrumente care să asigure reprezentativitatea intereselor părților implicate în procesul educațional.

Această schimbare de optică privind finanțarea învățământului general s-a produs la nivel sistemic începând cu 1 ianuarie 2013. În lipsa cadrului normativ și metodologic, efectele proiectului „Școala Mea” asupra modului de concepere a bugetelor școlilor și a strategiilor de dezvoltare a acestora nu s-ar fi materializat. Pe de altă parte, condiționalitățile legate de contextul implementării graduale a noului mecanism de finanțare, precum și prevederile Codului Educației din 2014 îi obligă pe managerii școlilor să-și asume mult mai multe responsabilități în ceea ce privește gestionarea fondurilor. De aceea, pentru a asigura respectarea criteriului de răspundere publică aceștia sunt nevoiți să organizeze și să întrețină activități de mobilizare și consultare a reprezentanților comunităților școlare, cu scopul de a stabili prioritățile de dezvoltare a școlilor. Ori, acest proces nu poate fi eficient dacă:

- managerii instituțiilor școlare nu vor acționa în direcția creșterii implicării stakeholderilor în procesul de responsabilizare socială a școlilor;
- stakeholderii nu se vor implica în direcția responsabilizării școlilor.

Transpunerea în activitatea școlilor a acestor practici interdependente va contribui considerabil la îmbunătățirea concepției și monitorizării bugetelor și strategiilor de dezvoltare a școlilor. În acest sens, actualul cadru normativ privind finanțarea învățământului general se fundamentează pe următoarea supoziție: cu cât gradul de participare a stakeholderilor este mai ridicat, cu atât deciziile luate de Consiliile de Administrație și managerii școlilor vor corespunde în mai mare măsură așteptărilor beneficiarilor direcți și indirecti. Ca rezultat, prin aplicarea acestei logici de acțiune la nivelul școlilor cultura gestionării resurselor financiare s-ar îmbunătăți considerabil, având suportul direct al comunității. Implementarea proiectului a vizat crearea contextului prin care acest proces să se desfășoare bidirecțional atât prin mecanisme „de jos în sus”, cât și „de sus în jos”. Pentru fundamentarea mecanismului de intervenție echipa de concepere a proiectului s-a inspirat din modele de practică internațională.

Pe lângă cadrul generat de schimbarea mecanismului de finanțare, proiectul a trebuit să țină seama și de contextul concepției și demarării reformei structurale a sistemului de învățământ din Republica Moldova. Deși anumite structuri administrative și consultative prevăzute în cadrul legislativ anterior reformei puteau să utilizeze instrumente de responsabilizare socială, ele nu au acționat în acest sens timp de aproape două decenii. Această situație a fost generată ca urmare a faptului că nici modul de constituire a structurilor respective și nici mandatul de funcționare și de răspundere al acestora nu erau fundamentate pe principii de responsabilitate față de comunitatea școlară.

De-a lungul timpului au fost implementate mai multe proiecte care au avut menirea de a contribui la creșterea gradului de responsabilizare socială în procesul de luare a deciziilor la nivelul comunităților școlare. Cu toate acestea nu s-a reușit formarea unei mase critice suficiente pentru schimbarea paradigmei dominante – luarea deciziilor în mod unilateral de către conducerea instituțiilor școlare. Abia în contextul demersurilor recente privind aplicarea prevederilor Strategiei Educația 2020, precum și în cel al dezbaterii și aprobării Codului Educației s-au nuanțat elementele noii abordări în guvernanta instituțiilor școlare. Această abordare este în cea mai mare parte orientată către utilizarea unor instrumente specifice responsabilizării sociale. Cu acest prilej, pe fundalul lipsei unei înțelegeri comune asupra elementelor de responsabilizare socială, proiectul a avut menirea să pregătească terenul pentru implementarea unor astfel de mecanisme. De exemplu, conform abordării Codului Educației, aplicarea metodelor deliberative în stabilirea priorităților de dezvoltare strategică a instituțiilor școlare este considerată ca fiind esențială în procesul de asigurare a calității în educație. Astfel, atât evaluarea internă a calității, cât și cea externă se fundamentează pe principii participative și deliberative de concepere a strategiilor și acțiunilor de dezvoltare a instituțiilor școlare.

Un alt element contextual important se referă la faptul că în sistemul de învățământ general se produc foarte multe evidențe care sunt colectate și centralizate la nivelul Ministerului Educației. Cu toate acestea, se

• de exemplu, a se vedea cazul consiliilor de administrație a școlilor, care au fost prevăzute la art. 46 lit. c din Legea învățământului nr. 457 din 21.07.1995.

remarcă existența unei slabe culturi a procesării și analizării sistematice a datelor colectate, și, totodată, a utilizării acestora în fundamentarea tacticilor și opțiunilor de politici și programe. De aceea, având în vedere instituționalizarea asigurării calității, la nivelul unor instituții școlare, așteptările față de proiectul „Școala Mea” s-au concentrat în mare parte în direcția dezvoltării competențelor privind colectarea și prelucrarea datelor, interpretarea rezultatelor și utilizarea acestora în fundamentarea priorităților de dezvoltare a instituțiilor școlare.

Pe fundalul lipsei obișnuinței de a utiliza date de tip open data în sistemul de învățământ din Republica Moldova, până la mijlocul anului 2014 nu au existat reglementări cu privire la acestea și nici resurse umane care să le prelucereze. De aceea, la nivelul Ministerului Educației, așteptările față de proiectul „Școala Mea” au subliniat nevoia de resurse umane pregătite pentru a prelucra și analiza datele colectate. Din acest punct de vedere există așteptarea ca proiectul să contribuie la consolidarea Sistemului Informatizat de Management al Educației, inclusiv prin instruirea diferitor categorii de stakeholderi din sistemul de învățământ în colectarea, prelucrarea, interpretarea și utilizarea datelor în procesul de fundamentare a politicilor și programelor publice.

Principala observație critică privind contextul proiectului se referă la faptul că în procesul de concepere a acestuia, echipa Expert-Grup nu a beneficiat de o cunoaștere profundă asupra modului de funcționare a sistemului de învățământ general din Republica Moldova. În urma parcurgerii aplicației și în urma discuțiilor avute cu persoanele care au participat la conceperea proiectului, dar și cu reprezentanții Ministerului Educației poate fi enunțat faptul că în procesul de elaborare a proiectului, sistemul de învățământ general a fost văzut ca un sistem asemănător cu cel al sănătății publice, al asistenței sociale etc. Supoziția avută în vedere de echipa de concepere a proiectului s-a bazat pe faptul că în cadrul acestor sisteme publice elemente de responsabilizare socială ar trebui să funcționeze relativ asemănător.

Ținând cont de cele de mai sus, logica intervenției s-a fundamentat pe o perspectivă normativă privind funcționarea sistemului de învățământ, bazată pe elemente precum:

- funcționarea contractului dintre părți (instituție școlară – părinți);
- asigurarea unui proces transparent și deliberativ în stabilirea strategiilor de oferire a serviciilor educaționale;
- colectarea, sistematizarea și distribuirea evidențelor privind funcționarea instituțiilor școlare.

Această perspectivă normativă a fost abordată în primul rând ca urmare a vârstei echipei de concepere a proiectului, care, în calitatea lor de recenți beneficiari direcți ai serviciilor oferite de sistemul de învățământ, și-au stabilit o serie de așteptări de îmbunătățire a sistemului. Totodată, experiența dobândită din celelalte proiecte implementate de Expert-Grup a ghidat echipa în direcția utilizării presupozității că dacă într-un sistem public funcționează un mecanism de responsabilizare socială, atunci acesta ar funcționa și ar trebui să ofere rezultate relativ similare și în sistemul educațional. Dacă în procesul de documentare s-ar fi avut în vedere specificul intern al sistemului de învățământ general, anumite riscuri și incertitudini puteau fi diminuate încă din primul an de implementare. De exemplu, o înțelegere mai profundă privind funcționarea sistemului de colectare, prelucrare și interpretare a evidențelor specifice procesului de învățământ ar fi creat condițiile necesare pentru stabilirea mult mai clară a țăintelor și mecanismelor de intervenție.

Așteptarea echipei proiectului de la abordarea folosită a fost aceea de a contribui efectiv la susținerea schimbării la nivelul comunităților beneficiare și de a impulsiona procesele de reformă în educație. În etapa de programare echipa de concepere a proiectului s-a documentat din diverse rapoarte, analize, strategii și documente de politici publice. Totodată, s-a apelat și la metoda extrapolării experienței dobândite în urma implementării proiectelor derulate anterior de Expert-Grup (de exemplu, proiectul „Procesul bugetar în Republica Moldova: monitorizarea transparenței și promovarea controlului public”, Finanțat de Fundația Soros din Moldova). Un aspect important care trebuie menționat aici se referă la faptul că în procesul de programare, derulat în ianuarie - martie 2013, echipa de concepere a proiectului a fost vizionară în stabilirea cadrului instituțional de referință în procesul de implementare a proiectului, conform prevederilor versiunilor în dezbatere publică a Codului Educației (de exemplu, referința directă la Consiliul de Administrație a școlilor care trebuie să devină structura pivot a guvernantei instituției școlare ș.a.) Ca rezultat, această documentare s-a dovedit a fi una reușită, dat fiind faptul

că din cele 216 de aplicații pentru primul apel de propuneri de proiecte derulat în cadrul GPSA, propunerea Expert-Grup a fost selectată alături de alte 11 propuneri din 10 state. O asemenea intervenție presupune însă cunoașterea mult mai în profunzime a modului în care funcționează sistemul de învățământ. O implicare mult mai sporită a unor experți naționali în domeniul politicilor educaționale ar fi diminuat din această limită structurală a proiectului.

III.2 Elementele structurale (input-urile)

Din analiza documentelor puse la dispoziție de către echipa de management a proiectului, precum și din interviurile aplicate se constată faptul că obiectivele intervenției au fost concepute realist și relevant în raport cu situația problematică vizată. Realizarea obiectivelor este una fezabilă pentru perioada planificată de implementare. La acest lucru contribuie și filosofia mecanismului de implementare a proiectului, care este una ciclică, bazată pe derularea recurentă a activităților, în fiecare an din cei cinci de implementare. Totuși, această logică comportă și dezavantaje, menținerea rezultatelor obținute pe parcursul unui an de implementare nefiind garantată de la un an la altul, ca urmare a lipsei unor mecanisme de monitorizare sau a unor activități longitudinale, care să mențină beneficiarii din toate școlile selectate implicați pe parcursul tuturor celor cinci ani. Totodată, în faza de programare a intervenției nu au fost implicate organizațiile partenere regionale, iar în consecință designul intervenției nu s-a bazat și pe considerațiile acestora. Acest aspect a fost deja identificat de organizația beneficiară ca fiind o lecție învățată.

Din analiza documentelor privind implementarea proiectului se remarcă faptul că actele, ghidurile și metodologiile care ghidează implementarea proiectului, inclusiv planificarea activităților, asigură un nivel ridicat de claritate și coerență. Aspectele care au prezentat neclarități sunt în general legate de existența anumitor neconcordanțe între calendarul proiectului și calendarul anului școlar (de exemplu convocarea în cadrul proiectului a ședințelor cu părinții abia în luna noiembrie, în contextul în care, în practică, se observă că rata de participare a părinților mai mare la prima ședință programată în anul școlar, și anume la cea din octombrie). Din cele relatate de echipa de implementare am notat faptul că aceasta a prevăzut încă din primele luni de implementare a proiectului că în primul an pot fi înregistrate anumite neconcordanțe cu ritmul anului școlar.

Suportul logistic și material acordat organizațiilor partenere a fost în cea mai mare parte suficient nevoilor reale de implementare a proiectului. Partenerii locali au precizat că pentru sporirea vizibilității proiectului la nivelul comunităților beneficiare ar fi fost nevoie de mai multe pliante și chiar de broșuri despre proiect. La fel ca în cazul materialelor suport și metodologice, materialele promoționale au fost concepute cu o oarecare întârziere, la aceasta contribuind și numărul limitat de resurse umane implicate în activitățile de comunicare și promovare. Cu toate acestea, persoanele intervievate au apreciat calitatea și adecvarea materialelor metodologice, de informare și de suport la specificul măsurilor aplicate prin intervenție. Echipa de implementare a proiectului se bazează pe supoziția că deocamdată discuțiile față în față și schimbul de experiență sunt mai bine înțelese și acceptate de beneficiari. În contextul social al Republicii Moldova supoziția este una adecvată. De aceea, din perspectiva utilizării site-ului ca un mijloc de feedback și schimb de experiență se remarcă faptul că eficacitatea site-ului în generarea canalelor de comunicare bidirecțională nu utilizează încă mecanismul forumurilor pe care să se realizeze schimburi directe de idei între utilizatori.

Un input considerabil al primului an de implementare a proiectului se referă la crearea site-ului www.scoalamea.md. Acesta are scopul de a menține legătura cu toate școlile beneficiare, dar și de a informa publicul larg despre activitățile și rezultatele proiectului.

În ceea ce privește suficiența resurselor financiare și adecvarea modului de repartizare a acestora pe activități și subactivități în cadrul intervenției evaluate, din discuțiile avute cu echipa de implementare reiese faptul că ar fi fost nevoie de o alocare financiară mai mare pentru campanii de conștientizare și pentru dezvoltarea site-ului proiectului. Într-adevăr, aceste considerații sunt justificate prin faptul că, prin natura tipului de intervenție, site-ul proiectului dobândește treptat o dimensiune mult mai interactivă decât în logica inițială. Acesta nu este doar un

• Conform datelor publicate de GPSA la <https://www.thegpsa.org/sa/funding/grant-making-process#> De notat este faptul că în cadrul respectivului apel au mai fost înaintate încă 12 cereri de finanțare concepute de organizațiile neguvernamentale din Republica Moldova;

canal de popularizare a rezultatelor proiectului, ci și un instrument de stocare a resurselor analitice produse prin proiect și de oferire a datelor de tip open data referitoare la bugetele școlilor.

În ceea ce privește resursele umane utilizate în derularea activităților proiectului, în urma celor constatate se poate enunța faptul că acestea sunt pregătite adecvat în raport cu nevoile membrilor comunităților beneficiare. Astfel, echipele de instruire au demonstrat că dețin suficiente competențe de lucru cu adulții, fapt care a fost apreciat și de către beneficiarii instruirii, care au acordat, în medie, o notă de 4,5 dintr-un maximum de 5 în chestionarele care le-au fost aplicate. Activitățile de formare au fost orientate către exersarea modului de organizare a proceselor de aplicare eficiente a instrumentelor de responsabilizare socială.

Cu toate acestea, un aspect critic care derivă din modul de definire a elementelor structurale ale proiectului se referă la planificarea Componentei 3 a proiectului, care viza realizarea analizelor detaliate ale bugetelor școlilor sprijinite prin intervenție. Aceste analize au rolul de a contribui la o înțelegere mai profundă privind procesul de bugetare și de a oferi argumentele necesare pentru ordonarea priorităților de finanțare. Totodată, au fost concepute mini-ghiduri pentru analizele independente ale bugetelor. Materialele oferă o îndrumare minimală stakeholderilor pentru analiza bugetelor instituțiilor școlare. Însă, cu toate acestea se constată faptul că, prin prisma modului de planificare, această activitate implică o capacitate doar parțială a unora dintre stakeholderi (directori de școli, contabili), aceștia fiind implicați în colectarea și sinteza datelor, dar nu și în analiza și utilizarea lor. Astfel, logica activității s-a axat mai degrabă pe oferirea către școli a câte unui document analitic final realizat de către experții organizației beneficiare a proiectului în baza datelor colectate, și nu de către stakeholderi. Faptul că la finalul exercițiului de colectare a datelor conducerii școlilor li s-a pus la dispoziție o analiză detaliată privind bugetele respectivelor instituții școlare nu are un efect direct în schimbarea modelului de acțiune și a culturii bugetare a comunităților școlare beneficiare. Din perspectiva susținerii procesului de schimbare este nevoie ca asistența acordată școlilor în această direcție să fie orientată pe capacitatea stakeholderilor să realizeze de unii singuri asemenea documente analitice. Mini-ghidurile reprezintă un pas esențial, însă nu suficient pentru ca stakeholderii să ajungă să întreprindă analize independente ale bugetelor școlilor.

III.3 Procesul de implementare

Conform mecanismului de implementare dezvoltat, activitățile proiectului sprijină demersurile de reformă în sistemul de învățământ prin două direcții majore. Prima direcție de sprijin se referă la eficientizarea folosirii resurselor în educație, în special a celor financiare. A doua direcție de sprijin vizează contribuția la dezvoltarea de parteneriate pentru susținerea procesului educațional și pentru facilitarea unei implicări mai mari a tuturor actorilor sociali în luarea de decizii pentru îmbunătățirea calității procesului educațional. Ambele direcții de sprijin contribuie la generarea și menținerea unui cadru transparent și participativ de luare a deciziilor, precum și la colectarea evidențelor referitoare la percepția părinților și a elevilor privind procesul educațional.

O consecință a limitei specifice etapei de programare, detaliate în secțiunea III.1, constă în faptul că, în primul an de implementare a proiectului, pentru obținerea unor rezultate eficiente și eficiente, echipa de implementare ar fi avut nevoie de mai multe resurse informaționale și de timp, dar și de mai multe contacte la nivelul sistemului de învățământ. Acest lucru a reieșit din analiză ținând cont de faptul că membrii echipei de implementare de la nivelul organizației beneficiare a proiectului nu avuseseră până la acel moment experiențe de relaționare cu reprezentanți ai sistemului de învățământ general. Prin urmare, documentarea și conceperea unui plan adecvat de implementare a activităților proiectului, care să fie în concordanță cu limbajul și cultura administrativă specifice sistemului de învățământ general, au presupus un consum de timp mult mai mare decât cea estimată inițial.

Sprijinul informațional și suportul metodologic acordat de funcționarii Ministerului Educației în primul an de implementare a fost unul substanțial. Acest aspect este apreciat de ambele părți. Astfel, în interviurile desfășurate, echipa de implementare a proiectului a subliniat faptul că suportul oferit de Ministerul Educației a fost consistent și prompt. Totodată, reprezentanții Ministerului Educației au apreciat abilitatea membrilor echipei de implementare de a înțelege și de a se adapta într-un ritm relativ rapid la abordările și practicile specifice sistemului de învățământ.

În aceeași linie, reprezentanții Ministerului Finanțelor au subliniat faptul că echipa de implementare a proiectului, împreună cu reprezentanții celor cinci organizații regionale partenere selectate, au reușit să intre în esența mecanismului de finanțare a școlilor în baza costului standard per elev, prin utilizarea coeficienților de ajustare în modul stabilit de cadrul normativ. Astfel, instrumentele de responsabilizare socială utilizate în activitățile proiectului au fost bine adaptate mecanism de finanțare actual, ceea ce oferă o credibilitate și o plus-valoare activităților întreprinse.

În ceea ce privește relația cu autoritățile publice centrale și locale pe de o parte, cât și relația cu comunitățile beneficiare, proiectul oferă un model de comunicare funcțional. În procesul de colectare a datelor am constatat faptul că în faza de programare s-au avut în vedere transpunerea unui stil de comunicare constructivă pe care organizația beneficiară a proiectului și-l consolidase de-a lungul timpului, în activitățile sale anterioare. Acest stil de comunicare fusese și anterior practicat eficient în relație cu ministere precum Ministerul Finanțelor, Ministerul Economiei, Ministerul Afacerilor Externe și al Integrării Europene ș.a. Utilizarea sa și în cazul proiectului, în relația cu Ministerul Educației a fost de asemenea un element apreciat de ambele părți. Reprezentanții Ministerului Educației au subliniat faptul că până acum comunicarea cu echipa de implementare a proiectului a fost bine organizată și orientată pe situații de tipul problem-solving. Aplicând această strategie, echipa de implementare a proiectului a reușit ca în primul an de implementare să depășească sau să minimizeze o serie de riscuri asumate în faza de programare.

Totodată, reprezentanții organizațiilor partenere au subliniat faptul că pe parcursul primului an de activitate comunicarea cu echipa de management a proiectului a fost una eficientă. În principal, aceasta s-a axat pe comunicarea prin mijloacele electronice, iar informațiile au fost optim dozate astfel încât să ofere o claritate în demersurile anterioare.

Cu toate acestea, reprezentanții organizațiilor partenere au specificat faptul că pe parcursul primului an de implementare nu au fost organizate ședințe de debriefing față în față sau prin intermediul instrumentelor electronice (skype, google+ ș.a). Astfel, experiențele pozitive și negative acumulate în procesul de aplicare a instrumentelor de responsabilizare socială au putut fi relatate mai mult prin metode asincrone de comunicare a impresiilor și constatărilor (fie prin intermediul chestionarelor de feedback, fie prin relatările din mesaje electronice), uneori apelându-se și la relatări prin telefon și skype. Nu au fost însă organizate evenimente la care să participe toți membrii din echipa extinsă de realizare a proiectului (echipa de management și organizațiile partenere regionale). De aceea, experiențele și lecțiile învățate nu au fost discutate și analizate împreună pentru a stabili strategiile și pașii următori de acțiune. O asemenea abordare ar fi diminuat din caracterul relației mandant-mandatar, care inevitabil generează o serie de blocaje și situații de neîncredere în procesul de implementare a proiectului.

În această ordine de idei, echipa de implementare a proiectului s-a concentrat pe diminuarea riscurilor referitoare la funcționalitatea Consiliilor de Administrație. Astfel, în această direcție a fost evident sprijinul metodologic oferit de Ministerul Educației. Contextul care a facilitat diminuarea acestui risc a fost cel al dezbaterii și adoptării Codului Educației, perioadă în care la nivelul instituțiilor școlare participante în proiect aceste aspecte de arhitectură instituțională se discutau intens. Totuși, din datele colectate se constată faptul că în cele 20 de școli participante la proiect Consiliile de Administrație erau în mare parte funcționale. Prin acest ultim aspect se explică faptul că în procesul de selecție acestea au avut un avantaj în raport cu alte instituții de învățământ.

În urma documentării reiese faptul că în procesul de selecție a școlilor participante în primul an interesul acestora de a se implica a fost destul de mare. Pe parcursul derulării activităților însă, gradul lor de interes a scăzut. Unul dintre motive se referă la faptul că pe parcursul implementării resursele umane din școli nu au fost stimulate financiar pentru activitatea depusă.

Un factor care a facilitat realizarea corespunzătoare și în timpul planificat a parteneriatelor sociale la nivelul comunităților beneficiare se referă la selectarea reușită și adecvată a partenerilor regionali. Unii dintre aceștia au o vastă activitate în derularea de proiecte cu specific educațional sau de interacțiune cu comunitățile școlare. Personalul și voluntarii lor dețin suficiente competențe de lucru cu grupurile, de monitorizare a proceselor administrative sau au experiență profesională în sistemul de învățământ general.

În ceea ce privește adecvarea metodelor de instruire privind instrumentele de responsabilizare socială, persoanele beneficiare ale instruirii care au fost intervievate au specificat faptul că metodele au fost în mare parte utile și că au rămas mulțumiți de calitatea instruirii. Însă, în ceea ce privește exemplele și studiile de caz utilizate în procesul de instruire, acestea ar fi trebuit să fie mai apropiate specificului sistemului de învățământ general.

Totodată, persoanele intervievate au apreciat accesibilitatea și adecvarea stilului de elaborare a ghidurilor de suport metodologic concepute în proiect. Astfel, din cele relatate de beneficiarii proiectului, mai ales de către persoanele din corpul administrativ al instituțiilor școlare, a fost apreciat faptul că pentru implementarea activităților au beneficiat de ghiduri și suporturi metodologice bine concepute, foarte clare și ușor de utilizat. Echipa de implementare a proiectului are în vedere actualizarea și completarea anuală a ghidurilor și materialelor metodologice elaborate în primul an, care vor fi distribuite tuturor școlilor implicate în proiect. Totodată, în limita resurselor disponibile, echipa de implementare are în vedere și invitarea în cadrul evenimentelor organizate a reprezentanților școlilor din anul sau anii precedenți.

În ceea ce privește asigurarea transparenței și reprezentativității consultărilor publice aferente primului an de implementare a proiectului, aceasta a fost îndeplinită cu succes. Astfel, în procesul de constituire a coalițiilor locale, echipa de proiect a vizat implicarea tuturor categoriilor de stakeholderi astfel încât să se asigure reprezentativitatea, dar și legitimarea deciziei luate. Prin urmare, coalițiile locale au fost formate în medie din 19 de persoane reprezentative la nivelul comunităților școlare. Un alt aspect pozitiv constatat în urma exercițiului de evaluare se referă la faptul că la procesele deliberative organizate în cadrul audierilor publice numărul categoriilor de participanți a fost extins. Deliberarea nu s-a limitat doar la componența Consiliilor de Administrație, ci s-a reușit extinderea categoriilor astfel încât decizia luată să aibă o susținere mai mare din partea actorilor specifici comunității școlare.

Aproape univoc, persoanele intervievate sau participante la discuțiile desfășurate în procesul de evaluare au apreciat gradul de asigurare a vizibilității documentelor de informare și de analiză elaborate în cadrul proiectului. Acestea sunt considerate a fi credibile și relevante în promovarea unui mediu de responsabilizare socială în sectorul educației. Intervieuații au subliniat faptul că ele oferă un nivel ridicat de informare privind activitățile și rezultatele proiectului. Echipa de implementare a proiectului a asigurat o distribuție și o vizibilitate sporită a spotului video, dar și ale diverselor informații referitoare la proiect. Acronimul proiectului („Școala Mea”) a contribuit și el la o răspândire rapidă a informațiilor privind proiectul prin faptul că personalizează și generează sentimentul de atașament instituțional față de școala din localitate sau cartier.

Un aspect important atribuit proiectului se referă la faptul că, datorită campaniei de informare și conștientizare implementate în cadrul proiectului, în mass-media internă au fost prezentate mult mai multe știri cu caracter pozitiv și constructiv referitoare la schimbările în sistemul de învățământ general, în contextul aplicării prevederilor Strategiei Educația 2020, dar și în cel al aplicării prevederilor Codului Educației. Un element important specific primului an de implementare a proiectului se referă la faptul că echipa de implementare a reușit să aibă o prezență activă în mass-media internă. Mesajele comunicate au fost țintite și dozate astfel încât acestea să fie percepute adecvat de publicul larg și să stârnească curiozitatea pentru accesarea site-ului proiectului.

Totodată, din documentarea realizată se constată faptul că echipa de implementare s-a concentrat și în direcția asigurării unei vizibilități la nivel internațional a proiectului. Astfel, unii membri ai echipei de implementare au participat la diverse evenimente și conferințe cu specific tematic în domeniul responsabilizării sociale.

III.4 Rezultatele proiectului

Un rezultat important al proiectului se referă la faptul că echipa de implementare a proiectului a reușit să stabilească o colaborare eficientă cu instituțiile guvernamentale de specialitate. Din acest punct de vedere echipa de implementare a proiectului s-a implicat activ în procesul de definitivare a Codului Educației, precum și în definitivarea regulamentului privind crearea și activitatea Consiliilor de Administrație a instituțiilor de învățământ.

În ceea ce privește contribuția parteneriatelor sociale la promovarea responsabilizării sociale în rândul membrilor comunităților școlare beneficiare, se constată faptul că în primul an de implementare a proiectului au fost utilizate cinci instrumente de responsabilizare socială. Aplicarea cu succes a acestor instrumente se datorează

în mare parte experienței pe care o dețin organizațiile regionale partenere selectate în primul an de implementare a proiectului. Totodată, la aceasta au contribuit și documentele metodologice, ghidurile și instrucțiunile de aplicare a celor cinci instrumente de responsabilizare socială.

În comunitățile beneficiare în care în care au fost derulate activitățile de facilitare a implicării stakeholderilor se constată existența unui grad mai mare de implicare a acestora în dialogul cu privire la bugetele școlilor și în stabilirea priorităților de dezvoltare a școlilor. Astfel, s-a reușit obținerea unui grad relativ mare de transparență în dezvoltarea sistemului ODRA și o deschidere către cooperare a reprezentanților instituțiilor publice implicate.

Ca urmare a încheierii parteneriatelor sociale, managerii școlilor au manifestat o încredere mai mare în utilizarea instrumentelor de responsabilizare socială, precum și o deschidere față de procesul de colectare, prelucrare și interpretare a evidențelor în vederea stabilirii priorităților de dezvoltare a școlilor și implicit a bugetelor acestora. În unele cazuri se constată faptul că prin intermediul proceselor de implicare a părților interesate s-a reușit înregistrarea de economii. Astfel, prin economiile înregistrate s-a reușit alocarea de fonduri pe activități care în trecut nu puteau fi implementate. În alte cazuri, prin intermediul aplicării instrumentelor de responsabilizare socială s-a reușit mobilizarea comunităților respective în vederea contribuției *in kind* pentru realizarea unor activități extracurriculare.

În cazul unor comunități s-a înregistrat o implicare foarte activă și responsabilă a autorităților locale. Au fost relatate și situații referitoare la faptul că experiența și instrumentele dezvoltate prin proiect au fost utilizate de autoritățile locale și pentru stabilirea priorităților de dezvoltare locală și prevederea resurselor aferente în bugetul local. Cu toate acestea, au existat și situații de implicare slabă a autorităților locale, dar această stare de lucruri nu a afectat neapărat calitatea procesului de desfășurare a activităților la nivelul comunităților.

În ceea ce privește motivarea școlilor participante, în cazul unor parteneri regionali s-au putut identifica resurse complementare astfel încât implicarea activă a comunității să fie răsplătită. De exemplu, partenerul regional, cu suportul Consiliului Raional din Ungheni a dotat cele patru școli participante din raionul Ungheni cu table interactive.

Proiectul contribuie la consolidarea sistemului național unitar de date de tip open data în educație, prin impulsivarea de către echipa de implementare a procesului de diversificare și extindere a tipurilor de date și de îmbunătățire a accesului la acestea. În acest sens se constată că obiectivul evaluării disponibilității datelor în educație fost atins. Mai mult decât atât, Ministerul Educației și-a asumat raportului și a demarat implementarea recomandărilor specificate.

Țintele pentru indicatorii aferenți primului an de implementare a proiectului au fost atinse. Unele ținte au fost chiar depășite față de estimarea inițială, mai ales cele legate de numărul de stakeholderi participanți la evenimentele proiectului, numărul de vizitatori unici ai site-ului proiectului și numărul de memorandumuri agreeate și semnate. Depășirea acestor ține indică faptul că proiectul are toate șansele să dinamizeze procesele de sporire a gradului de participare și responsabilizare a comunităților școlare în stabilirea strategiilor de dezvoltare a școlilor.

În ceea ce privește analiza măsurii în care primul an de implementare a proiectului a contribuit la atingerea obiectivelor asumate inițial, având în vedere criteriul eficacității activităților de mobilizare a comunității, pot fi menționate următoarele aspecte:

- Experiențele dobândite de managerii școlilor în primul an de implementare a proiectului, mai ales cele care țin de responsabilitățile lor privind gestionarea bugetului, urmează să fie colectate și utilizate în stabilirea criteriilor pentru procesul de evaluare internă și externă a instituțiilor școlare.
- În primul an de implementare, prin Componenta 1, proiectul a contribuit la consolidarea sistemului național unitar de date deschise în educație, prin facilitarea procesului de diversificare a tipurilor de date existente și prin îmbunătățirea accesului la ele. Din acest punct de vedere, presiunea exercitată de organizația implementatoare a proiectului este considerată de către Ministerul Educației a fi pozitivă, constructivă și utilă, mai ales din perspectiva mobilizării, dar și a fundamentării procedurilor și instrumentelor instituite.

- Un aspect critic ce poate fi enunțat aici se referă la faptul că procesul de colectare, prelucrare și interpretare a datelor ar fi trebuit să fie mai bine fundamentat din punct de vedere metodologic. Filosofia intervenției pare să se bazeze mai degrabă pe faptul că deschiderea datelor este prioritară în raport cu asigurarea calității datelor. Astfel, există riscul de a pune la dispoziție open-data eronate sau inconsistente. Cu toate acestea se constată faptul că obiectivul exercițiului de evaluare a disponibilității datelor în educație a fost atins. Astfel, Ministerul educației și-a asumat constatările raportului de evaluare și a demarat implementarea recomandărilor. Drept rezultat, au fost elaborate și aprobate prin ordin de ministru Catalogul Datelor Deschise și formularele de deschidere a datelor. Totodată, în procesul de implementare a recomandărilor enunțate prin raportul de evaluare a fost modificată fișa postului șefului *Direcției e-transformare și informatizare* pentru a fi introdusă obligativitatea de a deschide date. Complementar, *Direcția de e-transformare și informatizare* din cadrul Ministerului Educației a beneficiat de sprijinul a doi stagiaari care au realizat extragerea datelor din bazele de date. Cu toate acestea, nu a fost întreprinsă o monitorizare a gradului de transpunere a recomandărilor enunțate în raport. O asemenea monitorizare ar putea oferi date privind gradul și dinamica schimbării în ceea ce privește ODRA. Din discuțiile purtate, reprezentanții Ministerului Educației au subliniat faptul că o asemenea monitorizare ar fi binevenită.
- Există un număr de 10 școli care doresc să se implice în derularea activităților proiectului pe cont propriu, însă beneficiind de suportul metodologic al proiectului.

Totodată, din punctul de vedere al reprezentanților Ministerului Educației, chiar și în cazul în care Strategia Educația 2020 și Codul Educației nu ar fi fost adoptate și astfel nu ar fi intrat în vigoare, pentru primul an de activitate proiectul și-ar fi îndeplinit în mare parte țintele asumate. Această considerație este argumentată prin faptul că prin proiect se inițiază mecanismul de abilitare a membrilor din 20 de comunități școlare și locale în participarea activă și responsabilă la stabilirea priorităților de dezvoltare a instituțiilor școlare. Odată demarat, procesul s-ar fi multiplicat, atât datorită valorificării resurselor de mediatizare și diseminare a informației concepute în cadrul proiectului (spoturi audio și video, pliante, site, campanie de conștientizare, prezentări, articole și interviuri), cât și datorită conștientizării faptului că totuși în scurt timp noile abordări de guvernare a instituțiilor școlare vor deveni fapte reale.

IV. CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

IV.1 Concluzii

În baza constatărilor enunțate mai sus, pentru primul an de implementare a proiectului pot fi formulate următoarele concluzii:

- În faza de programare s-a realizat o identificare pertinentă a ferestrei de oportunitate;
- Procesul de implementare a fost bine planificat. În raport cu programarea inițială, activitățile proiectului nu au fost decalate semnificativ, fapt care să conducă la întârzieri ale unor etape viitoare;
- Așa cum a fost conceput și implementat în primul an de activitate, proiectul este strâns conectat cu prevederile Strategiei Educația 2020, precum și cu abordările specifice Codului Educației;
- Modelele de acțiune și practicile utilizate se constată a fi adecvat selectate și aplicate la nivelul comunităților beneficiare în vederea susținerii responsabilizării sociale;
- Este necesar un accent sporit pe monitorizarea gradului de implementare a recomandărilor enunțate în rapoartele de evaluare și elaborate în cadrul proiectului, inclusiv prin metode de follow-up privind progresele înregistrate.

IV.2 Recomandări

- Deși aria de intervenție a proiectului vizează capacitatea stakeholderilor, finalitatea proiectului contribuie inevitabil la creșterea calității serviciilor educaționale. De aceea, activitățile proiectului trebuie să valorifice

treptat și instrumentele referitoare la asigurarea calității în educație. De exemplu, analiza activității școlii, prin utilizarea instrumentului de elaborare a fișelor școlilor, dar și a analizelor independente de buget, ar fi fost necesar să vizeze și aspecte referitoare la procesul educațional și la calitatea sa. Aceste aspecte legate de proces și calitate vor dobândi în scurt timp o importanță semnificativă în aplicarea mecanismului de finanțare a școlilor, mai ales după ce se va desfășura primul exercițiu național de evaluare externă și acreditare a instituțiilor școlare. Odată aplicate și multiplicare, elementele de responsabilizare socială vor fi introduse în procesele de evaluare internă și externă a calității. De aceea, este important ca prin activitățile proiectului să se aibă în vedere și această dimensiune de input asupra procesului de instituționalizare a sistemului național de asigurare a calității în învățământul general.

- Se evidențiază nevoia asigurării unui calități mai sporite privind datele colectate de la nivelul instituțiilor școlare, precum și nevoia asigurării validității acestora. Pentru următorii ani de implementare, așteptările decidenților din sistemul de învățământ față de proiect în această direcție vizează instruirea stakeholderilor în procesul de colectare, sistematizare și prelucrare a datelor, precum și în utilizarea acestora în procesul de ordonare a priorităților de dezvoltare a instituțiilor școlare. Deși nu ține de aria de intervenție a proiectului, valoare adăugată a acestuia va fi dacă prin proiect vor fi realizate instruirii propriu-zise a stakeholderilor locali și activități de oferire a asistenței metodologice în elaborarea de către aceștia a documentelor analitice.
- Este nevoie să se instituie un cadru de coroborare a activităților proiectului „Școala Mea” cu cele ale Proiectului de Reformă a Educației finanțat de Banca Mondială. Cele două proiecte se intersectează pe câteva aspecte pe care este nevoie de colaborare și comunicare mai eficientă. Astfel, se va putea asigura un cadru de complementaritate dar și o îmbunătățire a modului de intervenție la nivelul comunităților beneficiare.
- Se recomandă promovarea mai intensă a site-ului proiectului – acesta trebuie să devină o platformă prin care să se faciliteze schimbul interactiv de experiențe între comunități, inclusiv prin oferirea facilităților de transmisii on-line ale unor activități ale proiectului.
- Se recomandă adaptarea unor instrumente și metode de lucru la nivelul de cunoaștere și de înțelegere al diverselor categorii de stakeholderi. De exemplu, Cardurile de raportare pentru elevii de clasa a V-a și a VI-a necesită a fi adaptate astfel încât acestea să poată fi înțelese și completate corespunzător și de această categorie de elevi.
- Este nevoie ca echipa de implementare să conceapă și să aplice instrumente de capacitate a stakeholderilor în realizarea unor proprii analize independente privind bugetele școlilor, prin două direcții de acțiune. Prima direcție se referă la participarea activă pentru elaborarea standardelor și procedurilor de asigurare a calității în învățământul general, iar a doua direcție se referă la organizarea de tutoriale online sau față în față pentru întreprinderea unor analize independente privind bugetelor școlilor.
- Pentru atingerea unor rezultate eficace este nevoie ca reprezentanții partenerilor regionali care sunt implicați în realizarea proiectului la nivelul școlilor și comunităților să beneficieze de o instruire mai aprofundată referitoare la guvernanta sistemului de învățământ general, modul în care prevederile din Codul Educației și alte acte normative subsecvente se răsfrâng asupra guvernantei școlilor, conexiunea între responsabilizare socială și asigurarea calității ș.a. Aceștia, la rândul lor, vor utiliza informația în procesul de lucru la nivelul comunităților astfel încât să fie mult mai bine transmise beneficiile și condiționalitățile. Totodată, în limita fondurilor disponibile, pentru a înțelege cum funcționează instrumentele de responsabilizare socială se recomandă să se organizeze o vizită de studiu într-o țară din regiune unde acestea sunt aplicate la nivel de sistem și funcționează eficient. La această vizită ar putea participa organizațiile partenere, precum și reprezentanții celor mai active școli participante în proiect.
- Se recomandă diversificarea modalităților de sporire a vizibilității rezultatelor obținute în urma aplicării instrumentelor și mecanismelor de responsabilizare socială și promovarea bunelor practici. Este nevoie să se pună un accent mai mare pe comunicarea rezultatelor prin canale media TV, radio sau presă scrisă. Bunele practici pot fi promovate și prin pliante sau broșuri, care trebuie să fie multiplicat într-un număr mai mare de exemplare.
- Datele și documentele justificative referitoare la gradul de atingere a țintelor atinse în raport cu cele asumate în cererea de finanțare puse la dispoziție de echipa de implementare a proiectului se dovedesc a fi credibile și veridice. Cu toate acestea, este nevoie ca procesul de colectare a evidențelor să fie mai bine fundamentat din punct de vedere metodologic astfel încât în urma acestor exerciții datele colectate să ofere posibilitatea măsurării gradului de schimbare la nivelul comunităților beneficiare, precum și pe cea a măsurării modului în

care procesele instituite prin proiect vor continua să fie aplicate (măsurarea sustenabilității). Indicatorii specificați în Results framework se bazează doar pe datele extrase din chestionarul aplicat, care are itemi doar cu variante de răspuns doar de tipul scală (nesatisfăcător – foarte bine). Acest lucru restricționează investigarea schimbării din perspectiva mecanismelor produse. În acest scop ar fi fost utile metode complementare de profunzime, precum interviul sau focus-grupul, care să furnizeze explicații cu privire la schimbările produse și nu doar o apreciere selectată din variante predefinite.

- Este nevoie să se pună un accent mai mare pe sustenabilitatea proiectului, mai ales pe determinarea gradului de sustenabilitate a activităților realizate în fiecare an de implementare a proiectului. Spre exemplu, nu este clar ce se va întâmpla până la finalul celor cinci ani de implementare cu primele 20 de școli sprijinite prin proiect. Pentru susținerea procesului de schimbare la nivelul comunităților beneficiare este nevoie ca organizația implementatoare, cu suportul Băncii Mondiale sau al altor organizații donatoare, să identifice modalități și resurse de sprijinire a acestora. Instrumentele de responsabilizare socială vor continua să fie aplicate și vor deveni instituționalizate dacă va exista un mecanism de monitorizare, impulsioneare și sprijin metodologic în continuarea aplicării adecvate a acestora. Totodată, în cazul unora din cele 20 de școli, managerii școlilor au fost schimbați după încheierea activităților proiectului, ceea ce produce o ruptură în continuarea aplicării instrumentelor de responsabilizare socială. În aceste cazuri este nevoie de punerea în temă a noilor manageri cu privire la specificul și activitățile proiectului.
- În cazul în care există deja un număr semnificativ de școli care vor continua să aplice de sine stătător instrumente de responsabilizare socială – oportunitatea este ca site-ul proiectului să fie adaptat cu instrumente și conținuturi complementare pentru oferirea suportului metodologic necesar aplicării corespunzătoare responsabilizării sociale. Aceste soluții complementare ar trebui să fie de tipul tutorialelor. Totodată, în cazul școlilor selectate este nevoie să se identifice soluții de motivare a reprezentanților acestora în vederea implicării în activitățile proiectului.
- În vederea sprijinirii reformei în sistemul de învățământ din Republica Moldova și pentru asigurarea sustenabilității aplicării instrumentelor de responsabilizare socială în următorii ani de implementare, prin activitățile proiectului, pot fi experimentate seturile de competențe specifice managerilor instituțiilor școlare, precum și indicatorii care să permită definirea sistemului de evaluare a calității.
- Este necesară organizarea periodică a unor reuniuni de debriefing cu echipa extinsă de implementare a activităților (echipa de management și organizațiile partenere).