

# 3. A projekt: lépésről lépésre



## 3.1 Bevezetés

### 3.1.1 Mit is jelent a menedzsment?

A menedzsment közérthető definíciója: az ellenőrzés, irányítás, tervezés készsége és gyakorlata; „meghatározott céllal történő irányítási, vezetési tevékenység”. Más megfogalmazásban: az embereknek és erőforrásoknak egy bizonyos céllal történő tervezésére, szervezésére és mobilizálására irányuló erőfeszítés. Projektmenedzsment esetén azon készségekről és képességekről van szó, amelyek megléte a projektet reálissá és megvalósíthatóvá teszi.

A projektmenedzsment a változásokra irányuló tevékenység jobb megvalósításának eszköze, különösen a civil szervezetek és ifjúsági egyesületek munkájában. A politikai nevelésről a képzésre történt hangsúlyeltolódást a menedzsmenttémákkal - időmenedzsment, projektmenedzsment (projektirányítás), szervezeti menedzsment (szervezetfejlesztés), team-menedzsment (csoportvezetés), konfliktusmenedzselés (konfliktuskezelés), pénzügyi menedzsment stb. - kapcsolatos képzések iránt rendkívüli módon megnövekedett kereslet és kínálat kísérte. A vállalkozói és a nonprofit szektor az utóbbi évtizedben megfigyelhető növekvő szimbiózisa jelentős nyomást gyakorolt a nonprofit szervezetekre (NGO-kra) annak érdekében, hogy legyenek teljesítményorientáltak, hatékonyak és professzionálisan irányítottak. Hasonlóan, az üzleti szféra is „importált” olyan szavakat és fogalmakat, amelyek először a harmadik szektorban jelentek meg, a legnyilvánvalóbb ilyen kifejezés az „empowerment”<sup>5</sup>. Ne gondoljuk azonban, hogy a két szektor ezeket a kifejezéseket ugyan-

azokra a dolgokra használja! Még ha a szókészlet azonosnak is tűnik, a jelentések és vonatkozások gyakorta nagyon is különbözőek.

Ezzel nem azt akarjuk mondani, hogy a nemkormányzati szervezeteket nem kell hatékonyan és professzionálisan menedzselni. Kell, már csak azért is, mert gyakran közpénzeket használnak, amelyeket optimálisan kell felhasználni. A nemkormányzati szervezetek irányításának sok területe legalább akkora, vagy néha még magasabb szintű specializációt és szakértelmet igényel, mint az üzleti szféráé. Ennek ellenére, amikor projektmenedzsment képzéséről és felkészítéséről beszélünk, nem csupán gyakorlati készségek fejlesztésére gondolunk. Ne felejtjük el, hogy a projekt elsősorban a változás előidézését szolgálja. Ez olyan projektvezetést feltételez, amelyik a projekt szükségleteit szem előtt tartva képes vezetni és a legmegfelelőbb eljárást követni. Az ifjúsági és szociális munkában a projektmenedzser felelős az anyagi és a humán erőforrások menedzseléséért és azért, hogy a projekt elérje a kívánt eredményeket.

A projektmenedzsmenteknek egyszerre kell jó csapatmunkásnak, jó kommunikátornak, jó időmenedzsernek, jó forrásszervezőnek, jó tárgyalónak lenniük, tudniuk kell motiválni a társaikat... De mindenekelőtt embernek kell maradniuk.

<sup>5</sup> *Empowerment: szó szerint hatalommal való felruházást jelent. Azt a folyamatot értjük alatta, mely során egy személy vagy csoport képessé válik saját erejének tudatos használatával saját céljainak önálló megfogalmazására és megvalósítására. (szerk.)*

### A projektmenedzser legyen:

- **szervező**, aki képes megérteni, megtervezni és koordinálni az erőfeszítéseket és erőforrásokat a célok elérése érdekében;
- **stratégia**, aki képes egyértelmű rövid- és hosszú távú célokat kitűzni, és ezeket a projekt kiváltó okaival együtt szem előtt tartani;
- **motiváló**, aki olyan készségekkel és attitűddel rendelkezik, amely képessé teszi arra, hogy az embereket (munkatársakat, önkénteseket, fiatalokat) elkötelezze a projekt mellett, és ösztönözze őket az abban való részvételre;
- **forrásszervező**, aki rendelkezik a források megpályázásához, a kapcsolódó adminisztráció és elszámolás tisztességes és kompetens elvégzéséhez szükséges tudással és tapasztalatokkal;
- **aktivista**, abban az értelemben, hogy képes figyelni a kezdeményezésekre, és képes az ötleteket értelmes, időtálló, egyértelmű értékekkel bíró társadalmi tevékenységgé szervezni;
- **látnok**, aki képes társadalmi újításokat és változásokat elképzelni;
- **közösségi munkás**, aki érzékenyen odafigyel annak a közösségnek és/vagy szervezetnek a dolgaira, amelyhez tartozik;
- **szociális munkás**, aki képes törődni az emberekkel anélkül, hogy helyettesítené őket, azaz beléjük neveli azt a motivációt és önbizalmat, amely képessé teszi őket saját jövőjük formálására és a projekt megvalósítására;
- **tanár és tanuló**, aki egyszerre képes kiképezni az embereket és tanulni a tapasztalatokból, és ezt a szervezet, a projekt vagy a közösség érdekében felhasználni; képes figyelemmel kísérni, monitorálni és értékelni, evaluálni egy projektet a célok függvényében, továbbá a terveket és a célkitűzéseket a körülményekhez igazítani.



A lista lehetne teljesebb - vizsgáljuk meg, hogy a saját szervezetünknel vagy projektünkben mely funkciók, illetve kvalitások a legfontosabbak. Másrészt, nem minden tulajdonság szükséges mindenfajta projekt esetében. Nagyon gyakran ezek a tulajdonságok nem egy személyben testesülnek meg, hanem megoszlanak egy vagy több csoportot alkotó különböző személyek között. Mindazonáltal egyértelmű, hogy sok ezek közül többet jelent a „know-how”-nál vagy a készségeknél. Magában foglalja azt a tudást és képességet, amely a gyakorlati alkalmazáshoz szükséges, az emberekkel való együttélést és közös munkát, a tapasztalatok alkalmazását és a tapasztalatokból való tanulást is. Más szóval nagyrészt a hozzáállásról is szól. Nem várhatjuk el azonban, hogy ezt egy kézikönyv megtanítsa vagy elmagyarázza. Ezeket a gyakorlatban vagy valódi tréninghelyzetekben sajátíthatjuk el, fejleszthetjük, mérlegelhetjük és korrigálhatjuk.

### **Mit jelent a „projekt menedzselése”?**

Szinte mindig mindenki érintett a magas szintű menedzselés terén. Bárki, aki felöltöztet, megreggeliztet, iskolába indít három gyereket, és időben munkába kezd, annak ellenére, hogy tömegközlekedési eszközt kénytelen igénybe venni, egy szuper menedzser. Bárki, aki képes megtervezni és lebonyolítani egy tizenkét személyes vacsorát, az képes menedzselni komplex adminisztratív és különböző funkciójú feladatokat. Bárki, aki képes megélni társadalombiztosítási juttatásokból, az egy pénzügyi menedzser. Egyszerűen csak annyi szükséges, hogy ezeket a készségeket magabiztosan alkalmazzuk más helyzetekben is (Adirondack, 1992).

**A menedzsmentet alapvetően úgy definiálhatjuk, mint a kítűzött célok eléréséhez szükséges**

**erőforrások felhasználása leghatékonyabb és legeredményesebb módjának biztosítását.**

#### **- Mit kell menedzselni?**

Jó, ha megkülönböztetjük:

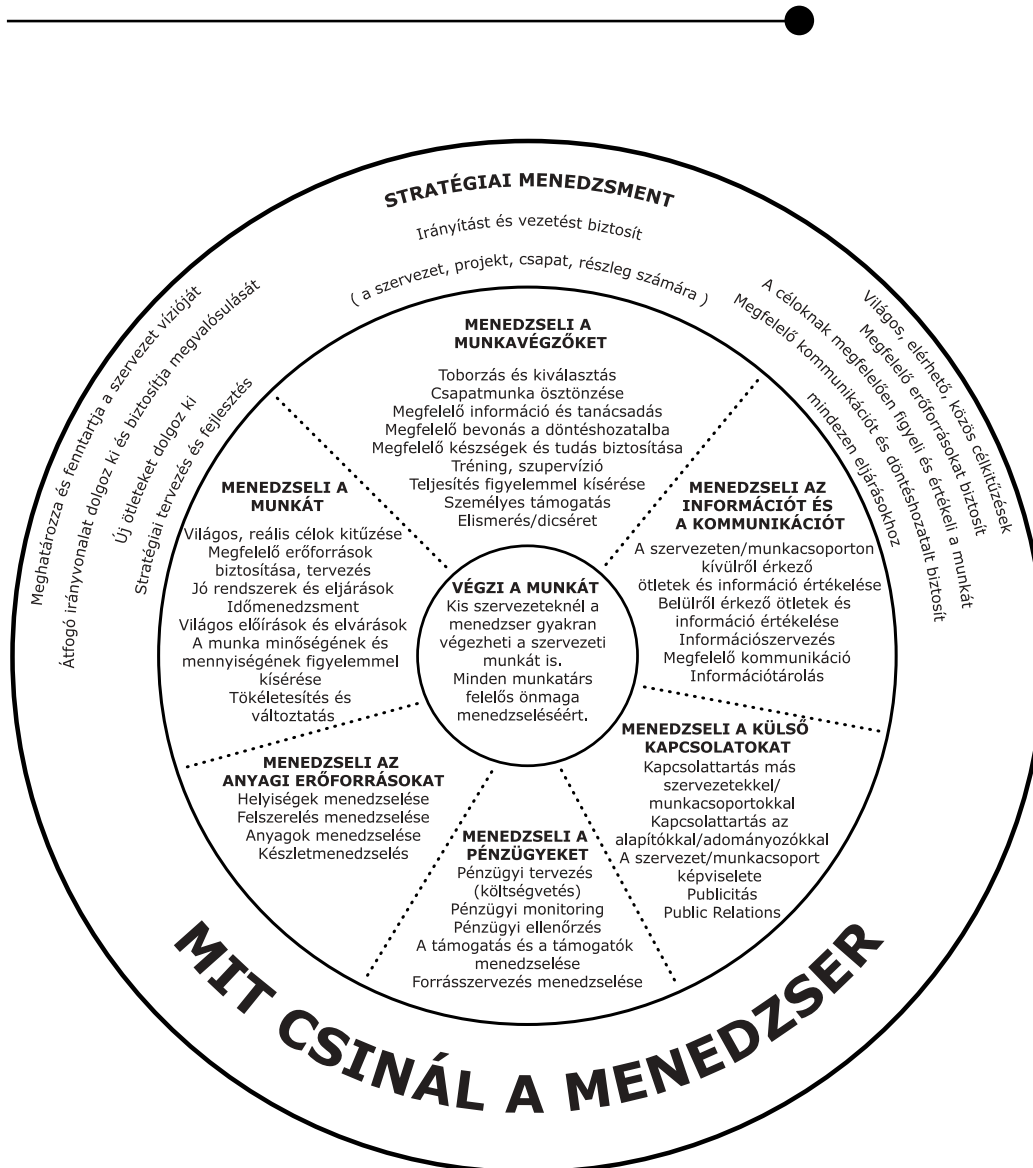
- az embereknek a saját munkájuk menedzselésére vonatkozó felelősségét;
- a szervezet irányításának felelősségét (hosszú- és középtávú célok és fejlesztési irányelvek meghatározása és folyamatkövetése, monitoring) - pl. egy nemzetközi ifjúsági szervezet közgyűlésének van ilyen feladata;
- a napi irányítás felelősségét (mit csinál a szervezet, hogyan teszi azt, és hogy megy a munka, a munkavégzők és a források menedzselése) - pl. a nemzetközi ifjúsági szervezet főtitkárnak és munkatársainak ez is a feladata;
- egy munkacsoport, egy projekt irányításának felelősségét - ez például egy, az ifjúsági szervezet által tervezett speciális projektet megvalósító munkacsoportnak a felelőssége.

#### **- Ki menedzsel?**


Manapság a legtöbb projektet egy munkacsoport (team) menedzseli. Az ifjúsági projektek többé nem egy ifjúsági munkás által megvalósított nehéz feladatot jelentenek, hanem egy különböző képességekkel, eltérő elvárásokkal, tapasztalatokkal, háttérrel és kultúrával jellemezhető tagokból álló csapatnak a kollektív erőfeszítését. „A munkacsoportokat manapság megoldásnak tekintjük a körülményekhez való alkalmazkodásból fakadó problémákra, amelyek a komplexitásra a különféle perspektívák összességével válaszolnak, miközben reagálnak a dinamikus változásokra azzal, hogy a frontvonalon, ahol a dolgok történnek, döntéshozatalra ösztönzik a tagokat” (Schneider és Barsoux). A projekt megtervezésénél mindezeket a faktorokat tekintetbe kell venni, és egyenlően kell értékelni. Egyik vagy másik tényező túlzott hangsúlyozása a többi tényező figyelmen kívül hagyását eredményezheti.

#### **A projekt sikerességének nyolc oka:**

1. A szervezeti struktúra megfelelő a projekt-munkacsoport számára.
2. A munkacsoport részt vesz a tervezésben.
3. A munkacsoport elkötelezett az ütemterv kialakítására.
4. A munkacsoport elkötelezett egy reális költségvetés elkészítésére.
5. A projekt köré megfelelő hálózatot terveznek, és nem engedik, hogy a projekt kezdete és vége maga a projektterv legyen.
6. A munkacsoport kihasználja a szervezet bürokráciája, politikái és eljárásai által nyújtott lehetőségeket, nem pedig ellenük dolgozik.
7. A munkacsoport speciális és reális projekt-célkitűzéseket fogad el.
8. A megcélzott közösséget a projekt kezdetétől bevonják.



(Forrás: Sandy Adirondak: *Just about managing' Effective management for voluntary organisations and community groups*. 3. kiadás, 1998. ISBN 1-872582-17-6, 3. oldal, © Sandy Adirondak and London Voluntary Service Council.)



**A projekt bukásának nyolc oka:**

1. Nem megfelelő hatáskör.
2. A munkacsoport bevonásának és tervekészítésének hiánya.
3. A munkacsoportot nem vonják be a problémák megoldásába.
4. Nem megfelelő kommunikációs készségek.
5. Nem megfelelő gyakorlati készségek.
6. Nem megfelelő adminisztrációs készségek.
7. Irreális időbeni ütemezés.
8. Nem világos projektcélok.



### A projekt sikerességének négy tényezője

A sikeres projektmenedzsment négy, egymásnak néha ellenfeszülő tényezőt kapcsol össze.

Szükséglet vagy probléma	Elképzelés és vízió
A projekt akkor működik a legjobban, ha kidolgozói megértik és helyesen ítélik meg a szükségleteket és problémákat, amelyekkel meg kell birkózniuk. Fontos a szükséglet és a probléma megfelelő értékelése. Mi az előidézője? Mik a tünetei? Milyen méretű? Kinek jelent problémát?	A projektnek vízióra van szüksége ahhoz, hogy összefogja a tevékenységeket és erőfeszítéseket. A stratégia, célok és munkatervek a vízióból erednek. A projekt mögött álló nagy gondolatnak elég egyértelműnek kell lennie ahhoz, hogy kitűnjék: a projekt a szükségletre vagy problémára vonatkozóan jelentős és fenntartható változást fog eredményezni.
A projekt lehetőségei	A kapacitás
A projekteknek rendelkezniük kell a megvalósításukhoz szükséges mozgástérrel, vagy létre kell azt hozniuk. A projektet aktívan támogatni kell, és nem csak pénzzel. A kulcspozícióban levőknek támogatniuk kell a projektet, a célcsoport pedig aktívan részt kell vegyen benne.	A projekt a készségek, az energia, az erőforrások és a szervezet megfelelő egyensúlyát igényli ahhoz, hogy beinduljon és eredményt hozzon. Úgy kell megtervezni, hogy hatásos és eredményes legyen.

#### 3.1.2 Egy modell ajánlása

Sok módja van egy projekt tervezésének és menedzselésének, valószínűleg annyi, ahány projektmenedzser létezik. A projektmenedzsment különböző lépéseinek elmagyarázására is sokkal több konstrukció született a előző fejezetben bemutatottaknál. Mindegyik eredményes lehet, és mindegyik mellett és ellen szólnak érvek. Összegzésként a projekttervezési készségek és a hozzáállás fejlesztésének célját egyszerűen így fogalmazhatjuk meg:

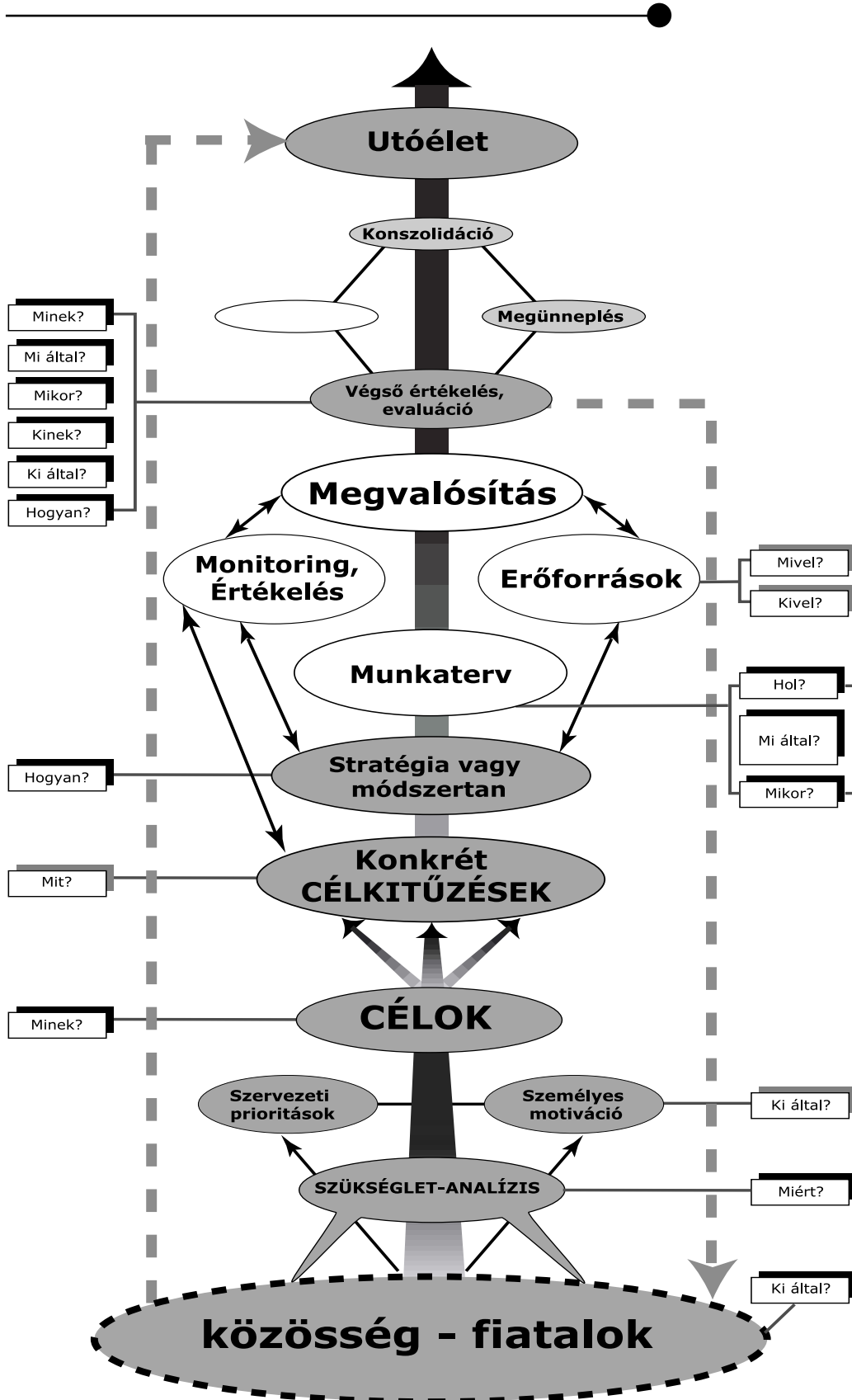
*Lehetővé tenni a projekt felelőseinek, a projektmenedzsernek vagy az irányító csapatnak, hogy irányítani tudja a projektet. Megteremteni számukra a tervek megváltoztatásának, a váratlan helyzetekhez való alkalmazkodásnak, az új lehetőségek kihasználásának a lehetőségét. És mindenekelőtt: azt, hogy tudják, miért csinálják azt, amit csinálnak. Így ők ellenőrzik, tartják kézben és irányítják a projektet, és nem a projekt, a határidők vagy a különböző irányokból érkező kérések vezetik őket.*

Az e fejezetben követett példa nem jobb és nem rosszabb bármelyik másiknál. Néhány éve használjuk, különböző tréningtevékenység keretében, és természetesen számos projekt megvalósítása során. A jelenlegi változat az Európai Ifjúsági

Központ első LTTC csapata által még 1990-ben kidolgozott elképzelés adaptálásával, különböző közreműködők által hozzátett részekkel történt kiegészítés eredményeként született. A többivel való összehasonlítást követően választottuk (lásd a 2.3 fejezetet), és arra a következtetésre jutottunk, hogy érthető, logikus (számunkra) és rugalmas. Pontosan úgy használható és olvasható, ahogyan azt fentebb említettük: segítő eszközként saját projektjeink lépéseinek megtervezéséhez és megértéséhez annak érdekében, hogy magunk, kollégáink és a résztvevő fiatalok erőfeszítései minél jobban hasznosuljanak. Ha jobbnak tűnik megváltoztatni a konstrukciót, ez bátran megtehető, igény szerint bizonyos részek kihagyásával és más részek beillesztésével.

Az alábbiakban közöljük az ajánlott konstrukció vázlatát és lépésről lépésre minden grafikai elem magyarázatát, útmutatásokat arra, hogyan járjunk el a projektmenedzsmenttel foglalkozó képzésen (*Képzési javaslatok*) és arra, hogy hogyan kell pályázatot készíteni (*Hogyan írjuk le a pályázatban?*), és egy konkrét példát nemzetközi ifjúsági projektre (*Menjünk a Ban Uppa!-ba!*).

Hogy segítsünk az olvasásban, a margón a Prérifarkas megmutatja, hogy az ábrán szereplő elemeket a fejezeten belül hol lehet megtalálni.





### 3.1.3 Meghatározás - Megvalósítás - Értékelés

Egyszerű és általánosan elfogadott felfogás szerint a projekt három fő részre osztható: meghatározásra, megvalósításra és értékelésre.

#### Meghatározás

Az emeghatározás magában foglalja a korai tervezést és az előkészítő munkát a szükséglet analízistől a célok kitűzéséig és a feladatok, szükséges erőforrások meghatározásáig. Ez az a „láthatatlan” munka, amelyet még a projekt kezdete előtt el kell végezni. A munka ebben a fázisban a következőket takarja:

- a társadalmi valóságot feltáró helyzetelemzés, szükséglet-analízis készítése;
- a szervezet vagy a projektkezdeményezők lehetőségeinek és érdekeltségének felmérése;
- a célok és a konkrét célkitűzések előzetes megfogalmazása;
- a lehetséges/valószínűsíthető feladatok megállapítása;
- az értékelési szükséglet megállapítása;
- a projekt időbeosztásának elkészítése;
- a potenciális erőforrások meghatározása;
- a projekt felelőseinek kijelölése;
- a partnerek keresése;
- a projekt vázlatának elkészítése;
- lehetséges finanszírozási források feltérképezése.

#### Megvalósítás

A megvalósítás szakasza gyakran átfedésben van a meghatározási szakasszal, mert egyes projekttevékenységek már elkezdődnek, miközben még bizonyos meghatározási munkák is zajlanak. A megvalósítási szakaszban a következőket kell tekintetbe venni:

- az aktuális feladatokat, és azt, hogy hogyan kapcsolódnak ezek egymáshoz;
- az erőforrás-menedzselést: emberi, pénzügyi és technikai erőforrások tekintetében;
- a kommunikációs és PR-stratégiát;
- az értékelés, a visszacsatolás és a szabályozás folyamatát;
- az elszámolást és nyilvántartást;
- azt, hogy hogyan vonjuk be az embereket, különösen a fiatalokat, illetve általában az érintett közösséget.

#### Értékelés

A projekt értékelése, evaluációja része a projekttervnek, és általában a projekt végén történik meg, bár tisztában vagyunk a közbülső értékelés szükségességével is. A projekt nem ér véget a tevékenységek befejezésekor: amint a meghatározási rész is „láthatatlan” a kívülállók számára,

úgy láthatatlan az értékelés, evaluáció és az ehhez kapcsolódó különféle feladatok is:

- értékelési eljárás: ennek során megvizsgáljuk, mit sikerült elérni, és mit nem;
- a közösségre és a szervezetre gyakorolt hatás;
- megfontolandó intézkedések a projekt utóéletével (follow-up) kapcsolatban;
- köszönetet mondani a résztvevőknek és „megünnepelni” velük a projektet;
- a dokumentáció megírása;
- a pénzügyi beszámolók elkészítése, az elszámolás lezárása.

Annak, hogy a projektet a fenti három fázisra tagoltuk, egyik előnye az, hogy a projektet a teljes időbeni lezajlásának folyamatában követi végig, beleértve a projekt értékelését, evaluációját is. Mint tudjuk, sok projekt esetében nem az egyes feladatok elvégzése jelenti a nehézséget, hanem a „projekt értékelése, evaluációja” keretében felsorolt különféle tevékenységek megvalósítása. A felosztás korlátja abban áll, hogy a fázisok részben mesterségesek: viszonylag sok az átfedés. Tulajdonképpen annyira befolyásolják egymást, hogy nehéz megállapítani, melyik hol található. De ennek ellenére senki sem hajthat végre projektet előkészítés, megvalósítás és értékelés nélkül.

A projekttervezési ábra célja, hogy vizuálisan segítse megérteni a három fő fázist, még akkor is, ha ezek mesterségesek.

### 3.1.4 A „kérdőszavak” ábrája - avagy a „Laswell-módszer”

Miért? Minek? Ki? Mikor? és Hol? - ez az öt klasszikus kérdés segít tisztázni a projekthez kapcsolódó „miértet” és „hogyanokat”. Különösen a projektmenedzsment témájú képzések esetében segítenek a kérdések a résztvevőknek abban, hogy tisztázzák a feladatokat és a velük kapcsolatban felmerülő gondolatokat. Ugyanakkor segítségül szolgálnak a projekttervezés lépéseinek megkülönböztetésében és megértésében (pl. mi a különbség az igényfelmérés és a célok között).

A kérdések komplett listája nagyon hasznos pályázatok felvázolásánál vagy elkészítésénél, különösen, ha nincs a pályázatoknak előre meghatározott formája. Végül is a támogatók típusától függetlenül ezek azok a kérdések, amelyekre a potenciális szponzoroknak vagy támogatóknak válaszolnunk kell.

A kérdőszavakat az ábrán oldalt tüntettük fel. Kiegészítik egymást a diagrammal.



## 3.2. A projekt meghatározása

### 3.2.1 A közösség bemutatása

A legtöbb ifjúsági projekt egyúttal közösségi projekt is, mivel egy közösséget vagy fiatalok egy csoportját célozza meg. A közösség tágabb fogalom (akár egy egész nemzetet is jelenthet), a célcsoport lehet nagyon szűken értelmezett és speciális is, ez függ a projekt hatáskörétől és céljaitól. Amikor közösségben gondolkodunk, fontos szem előtt tartani, hogy a projekt:

- (fiatal) embereknek készül
- (fiatal) emberek bevonásával
- (fiatal) emberek valósítják meg

A projekt nem csak a szervezet, a szponzorok vagy a projekt vezetőjének kedvéért készül. És nem is azért, hogy pénzt keressünk. A projekttel mint társadalmi változást célzó szervezett erőfeszítéssel újat szeretnénk az emberek számára hozni. Valamit, ami hiányzik. Valamit, ami szükséges. Valamit, ami fontos. De a kiindulási pont mindig a közösség. Ezen a szinten fontos, hogy átgondoljuk: milyen kapcsolatban vagyunk a projektben érintett emberekkel? Mit tudok róluk? Mit tudnak ők rólam? Milyen sztereotípiákkal és előítéletekkel kell szembenéznem? Hogyan tudjuk ezeket legyőzni?

Az emberek, a közösség képezik a projekt létének okát. A meghatározás során felteendő legfontosabb kérdés valószínűleg az, hogy hogyan fogjuk őket kezdetről fogva bevonni. Ez nemcsak a siker, illetve bukás kulcsa, hanem a projekt általános társadalmi értékét is jelenti.



**Lássuk a Ban Uppa!-t ...  
és vizsgáljunk meg egy konkrét példát ifjúsági projektekre**

Projektmenedzsment-példaként a Ban Uppa! sztorit fogjuk végigkövetni ebben a fejezetben, így kap az elmélet gyakorlati megvilágítást.

*Banville-ben kezdjük utazásunkat, amely egy kicsi és fiatal város egy nagyváros agglomerációjában,*

*lakosainak nagy része bevándorló, zömmel ingáznak a nagyvárosban található vagy a szomszédos ipari körzetekben lévő munkahelyekre. A fiatalok aránya magasabb, mint az országos átlag. Nincs elegendő munkahely, az iskolai teljesítmény rosszabb az országos átlagnál. A közösségnek rossz a hírneve, leginkább a szociális bizonytalanságról, a fiatalkori bűnözésről és a kábítószer-kereskedelemmel kapcsolatos apróbb bűncselekményekről ismert.*

*A Ban Uppa!-ban dolgozunk - ez egy egyesület, melyet két évvel ezelőtt olyan diákok és tanárok alapítottak, akik meg voltak győződve arról, hogy a fiatalok számára hiányoznak a kulturális lehetőségek. Az egyesület, amelynek fő célja az volt, hogy alternatívát biztosítson a fiataloknak az egészséges életmódra és a kulturális és szociális fejlődésre, elsősorban iskola-időn kívüli sporttevékenységek, valamint a környéken tartott kulturális események szervezésével foglalkozott. A legtöbb tevékenység a fiatalokra összpontosít, de néhány az egész lakosságot célozza meg.*

*Mi ketten szociális és ifjúsági munkás hallgatók vagyunk, akik a Ban Uppa!-nál töltjük a gyakorlatunkat, ahol azzal vagyunk megbízva, hogy a fiatalokkal valósítsunk meg különféle tevékenységeket. A Ban Uppa! vezető testülete arra bízott bennünket, hogy tervezzünk bármilyen projektet és tevékenységet, amely a fiatalok érdekeit szolgálja.*

### 3.2.2. Szükséglet-analízis (igényfelmérés) Miért?

Miért szükséges a projekt?  
Miért fontos?  
Miért lesz mindenki érdekelt benne?

#### 3.2.2.1 Társadalmi elemzés

Akár társadalmi valóságnak, akár közösségnek nevezzük - akár társadalomnak általában véve<sup>6</sup> - a projektnek, amibe belefogunk, tükröznie kell a megcélzott csoport(ok) igényeit, feltételeit, sajá-

<sup>6</sup> A hangsúly jelentős mértékben függ a projekt által megcélzott társadalmi és földrajzi hatókörtől. Ez lehet a közvetlen környezet (pl. olyan ifjúsági központ kialakítása, ahol a fiatalok esténként találkozhatnak), és lehet nagyon szélesen értelmezett is, mint mondjuk Európa (pl. ifjúsági központok hálózatának létrehozása az európai ifjúságpolitika befolyásolása érdekében). Természetesen, ez a projekt céljának típusától függ.





tosságait, ezeket kell megválaszolnia, és ezekkel kell összhangban lennie.

Őszintén szólva, általában először az ötlet (a mi ötletünk) születik meg, és a projekt csak azután jelenik meg. Fernando Pessoa-val szólva „Isten akarja; az ember megálmodja; a projekt megszületik”. Kevésbé költői módon kifejezve, gyakran feltételezünk valamilyen szükségletet, és - további tényezők bekapcsolásával - a projekt lehetőségét és szükségességét.

Nagyon gyakran nincs ezzel semmi baj. Számos ötlet és álom azonban nem valósul meg, mert a valóság nem tükrözi vissza az elképzelést. A legrosszabb esetek mégis azok, amelyek téves ötleteken alapulnak ugyan, mégis megvalósulnak, néha azoknak az embereknek az ellenében, akiket szolgálniuk kellene, gyakran ezen emberek apátiájával, érdektelenségével kísérve, egyszerűen azért, mert nem tükröznek valós közösségi igényeket. A jó és rossz projektek közti különbség abból adódik, hogy a projektek mennyire tükrözik a társadalom, vagy a projekt célcsoportja szükségleteit.

A szükséglet-analízis, igényfelmérés kapcsán ne felejtjük el, hogy függetlenül attól, hogy milyen csodálatos az elképzelésünk, és szerepünk mennyire létfontosságúnak tűnik, semminek nincs értelme, ha nincs rá igény. Piaci értelemben: ne akarj olyat szállítani, amire nincs kereslet! Az a megközelítés, hogy a társadalomban először igényeket kell generálni, amelyek megteremtik a keresletet, túlságosan kockázatos ahhoz, hogy érvényes elv lehessen. Korlátozott mértékben rendelkezésre álló erőforrásokról, emberekről, a fiatalok részvételének, aktív állampolgárságának és autonómiájának kérdéséről beszélünk.

A szükséglet-analízis kiterjed a projekt térségében azon társadalmi, politikai és gazdasági feltételek feltárására, amelyek miatt a projektre szükség van. Kapcsolódhat a célcsoport helyzetéhez, vagy az egész közösség általános helyzetéhez. A társadalmi elemzés kulcsfontosságú, mert meghatározhatja az általános társadalmi célokat és konkrét célkitűzéseket és az elfogadott cselekvési programot is. Másrésztől a projektet, különösen, amikor a társadalmi kirekesztéssel foglalkozik, helyi kontextusba kell helyezni, és a helyzet megváltoztatását vagy javulását célzó célokhoz kell kapcsolni. A társadalmi elemzés segít a célcsoport megtalálásában is.

A szükséglet-analízis a következők ellenőrzését jelenti:

- Mi az, amit az érintett fiataloktól/ fiataloktól/ fiatalok által kívánunk?
- Mennyire jelent ez prioritást?
- Akarja ezt a közösség, az ifjúság?
- Különbözik attól, ami eddig történt?
- Van-e értelme saját kontextusában?
- Milyen változás fogja követni a projektet?

Ahhoz, hogy pozitív válaszokat kapjunk ezekre a kérdésekre - vagy hogy egyáltalán tudjuk, hogyan kell kezelni ezeket -, az alábbi kérdések és megoldási javaslatok lehetnek segítségünkre:

- Ki határozta meg, hogy ezek az igények prioritást élveznek? A közösségen kívüli vagy belüli emberek?
- Csináltak-e már hasonlót ugyanabban a közösségben vagy a közösség környezetében? Mennyiben lenne az új projekt eltérő? Hogyan kerülhetné el a korábbi projektek csapdáit?
- Kivel konzultáltak egy ilyen projekt lehetőségéről? Hogyan illeszkedik a térségi közintézmények és magánkezdeményezések törekvéseihez?
- Milyen mértékig veszi számításba azoknak az embereknek a törekvéseit, igényeit és vágyait, akiknek segíteni kíván? Hogyan vontuk be őket, illetve konzultáltunk velük az igényfeltárás során?

#### NE:

- kezdjünk projektet a közösségben befolyással bíró emberek ellenében! (Szabotálhatnak.)
- gondoljuk, hogy mindent tudunk!
- a fiatalokért csináljuk, velük csináljuk!
- csináld csak azért, mert divatos!
- ess passzivitásba, fatalizmusba vagy pesszimizmusba!

Szükségletanalízis







## TEGYÜK EZT:

- Kérjük ki a projektbe bevontak véleményét!
- Kérjük ki különböző emberek véleményét, a potenciális partnereket, szponzorokat is beleértve, vagy egyszerűen csak azokat, akik támogatására szükség lesz (legalább nem lesznek ellene)!
- Gondoljuk át, milyen társadalmi folyamatokat indíthatunk be (pozitívát és negatívát)!
- Vizsgáljuk meg a máshol lezajlott hasonló projektek eredményeit (működött?)!
- Ne felejtjük el, hogy nem létezik objektív elemzés!
- Akkor tegyük, amikor meg kell tenni!
- Ne féljünk ár ellen úszni!



### Lássuk a Ban Uppa!-t...

A közgyűlés arra kért bennünket, válasszunk ki olyan projektet, amely a zászlóshajó szerepét töltheti be, és ami újat hozhat a szervezetnek és a városnak. Mivel a fiatalok aránya magas és mindenekelőtt a bűnözés volt a központi téma, a testület örült volna annak, ha ehhez kapcsolódna a projekt.

A bűnözés tényleg komoly probléma, és sokat ront a fiatalok általános megítélésén. De az a kérdés, hogy ez tényleg a fiatalok (többnyire fiúk) szocializációs és nevelési problémáira vezethető-e vissza, vagy más problémák tünete, mint pl. munkanélküliség, szegénység és a kábítószeres megjelenése.

Elhatároztuk, hogy:

- kimegyünk oda, ahol a fiatalok találkoznak, és meghallgatjuk, ők mit mondanak erről;
- informális találkozót szervezünk a fiataloknak, amelyen megbeszéljük ezt velük;
- beszélünk az iskolai és a rendőrségi alkalmazottakkal;
- beszélünk a szülők egyesületével;
- találkozunk más helyi (ifjúsági) egyesületekkel.

Szükségletanalízis



### Hogyan írjuk le a pályázatban?

- Sok pályázati űrlapon a szükséglet-analízis, igényfelmérés különböző részekben és kérdésekben található.
- Leggyakrabban azonban ezzel kell kezdeni, amikor a projekt kontextusáról vagy a pályázat háttéréről kell írni. Néhány szponzor/támogató külön rákérdezhet arra, hogy milyen igényfelmérés történt, hogyan történt az, vagy még inkább arra, milyen változásokat fog a projekt előidézni.
- Ne feledjük, hogy kevés dolog tűnik magától értetődőnek sok ember számára. Gyakran olyan dolgokat is meg kell magyarázni, amelyek számunkra magától értetődőnek látszanak. Győződjünk meg arról, hogy a pályázatban bemutatott igényfelmérésben felmutatottak illeszkednek valahogyan a szponzor támogatási prioritásaihoz! És mint mindig, amikor pénzügyi támogatásra pályázunk, kíméljük meg magunkat a jelenlegi és jövőbeli problémáktól: legyünk őszinték!





## Képzési javaslatok

Az alábbi kérdéseket egyéni és csoportmunka során alkalmaztuk olyan tanfolyamokon, amelyeknek lényeges területe volt a projektmenedzsment.

### A projekt fontossága

- Miért szükséges és fontos a projekt?
- Milyen közösségi/társadalmi kontextusba helyeződik?
- Milyen problémákkal néz szembe az ifjúság/közösség?
  - Hogyan ki, és hol határozta ezeket meg?
  - Melyek a problémák okai?
  - Melyek a prioritások, a főbb igények?
  - Miért ezek a prioritások?
- Hogyan kapcsolódik a projekt a fiatalok hatalommal való felruházásához (empowerment) és helyzetük javításához?
- Mit akar a projekt megváltoztatni?
- Mi reális és elérhető?
- Volt már ilyen korábban?  
Csinálja másvalaki?  
Milyen újdonságot tartalmaz?



### Személyes motivációk és kompetencia

- Miért vállalod fel a projektet?  
Mit kaphatsz/tanulhatsz a projektből?
- Milyen releváns kompetenciákkal és tapasztalatokkal rendelkezel?  
Milyen értékek vezetnek?
- Érdekeltségeid és értékeid összeegyeztethetők a projekt céljaival és közönségével?  
És a szervezetedéivel?

### A szervezet szerepe és céljai

- Mennyire illeszkedik a projekt a szervezeted céljaihoz, értékeihez, tradícióihoz és gyakorlatához?
- Milyen tapasztalatai vannak a szervezetednek az ilyen jellegű projektek terén?
- Teljes mértékben támogatja a szervezeted a projektet?  
Milyen előnyei származnak belőle?  
Milyen kockázatokat jelent a szervezeted számára?

Amint végigvetted a kérdéseket, írásban rögzítsd a válaszokat, és azokat a kérdéseket, amelyeket még nem sikerült megválaszolnod.

Szükségletanalízis





### 3.2.2.2 Szervezeti prioritások és értékek Ki által?

Egy magánszemély ritkán dolgozik egyedül egy projekten. Az európai ifjúsági munka gyakorlatában a projekteket általában szervezetek vagy intézmények keretében futtatják. Minden szervezetnek megvannak a maga céljai, értékei és tapasztalatai. A projektnek meg kell felelnie ezen célokra és értékekre, tükröznie kell őket, különben a szervezet nem látja értelmét annak, hogy investáljon a projektbe, és előbb-utóbb konfliktus keletkezik a szervezet, a projekt megvalósítói és a projekt között.

A projektnek megfelelő szervezet kiválasztása szintén fontos. Ne feledd: nem minden szervezet képes mindent elvégezni; vannak helyi szervezetek, amelyeknek bizonyos meghatározott feladatok van (pl. iskola, rendőrség). A kompetenciájukba tartozó területekbe történő beavatkozás nem hozhat pozitív változásokat. A szervezet értékei, gyakorlata és tapasztalata természetes módon feltételt szabnak a felvállalható projektek típusának és az alkalmazható módszereknek. Meghatározzák továbbá a méretét is: egy kis szervezet inkább támogat egy kis projektet, mint egy nagyon nagyot.

Még akkor is, ha a projektötlet a szervezettől származik, mindig van egy rejtett vagy nyílt tárgyalás, melynek tárgya az egyeztetés a szervezet érdekei, értékei és prioritásai, valamint a közösség által kinyilvánított igények között. Ezeknek valahogy találkozniuk kell.

Például, a szervezet a fiatalok egészséges életmódra történő nevelését tűzte ki céljául. A szervezet tapasztalatai, úgy tűnik, befolyásolják a program és az elfogadott munkamódszerek alakítását, valamint a célcsoport kiválasztását (kinek?). A szervezet értékeit is figyelembe kell venni, hiszen eziránt létezik egy elvárás is (korábbi tapasztalatok, a szervezetről a közösségben kialakult kép, koherencia stb.).

#### Lássuk a Ban Uppa!-t...



Mi, Matto és Dali, két ifjúsági munkás/gyakornok, beszéltünk a fiatalokkal és más partnerekkel a közösségből, és arra a következtetésre jutottunk, hogy a bűnözés a munkanélküliségre, a kábítószeres használatára (a fiatalok lopnak, hogy szert vásárolhassanak) vezethető vissza, vala-

mint az általános szociális degradációra, mely oda vezet, hogy az embereket nem érdekli a többiek sorsa, problémái. Úgy gondoljuk, mindegy, milyen projekttel hozakodunk elő, annak az önértékelésre és a kábítószer-fogyasztás kérdéseire kell irányulnia. Úgy gondoltuk, lehetőséget kell adni a fiataloknak arra, hogy pozitív dolgokat tapasztaljanak. Valahogy áttörni az erőszak, a kirekesztés és a rossz hírnév körét, és motiváló lehetőségeket adni (pl. külföldi utazás).

Ez nagyon egybecsengett a Ban Uppa!-nál felgyűlemlett eddigi tapasztalatokkal, melynek vezető testülete megpróbált válaszokat adni ezekre a kihívásokra. Amikor a kollégákkal és a testülettel találkoztunk, sok támogatást és tanácsot kaptunk. De azért közölték velünk, hogy a szervezet az egész közösség érdekeinek szolgálatára jött létre, ezért fontos lenne, hogy a projekt segítse helyreállítani a fiatalok jóhírét és kapcsolatát a közösség többi részével. És semmi esetre se moralizáljon, és ne legyen megbélyegző: túl sok fiatalnak van problémája, nincs értelme bárkire ujjal mutogatni. Megkaptuk a zöld utat a folytatáshoz, beadhattuk a projektjavaslatot.

Szervezeti prioritások



#### TEGYÜK EZT:

- Kérdezzük meg szervezetünk irányító testületét, mit gondolnak az ötletéről! Hallgassuk meg javaslataikat!
- Beszéljünk más munkatársakkal vagy önkéntesekkel a szervezetben (lehet, hogy hasonló projektjük van, és segíthetnek nekünk)!
- Tartsuk tiszteletben és értékeljük mindazt, amit a szervezet nyer a projektből!
- A szervezet elkötelezettségét keressük, ne higgyünk a szavaknak!
- Használjuk fel a szervezetek erőforrásait és tapasztalatait!
- Ellenőrizzük, hogy ez a szervezet-e a megfelelő a projekt megvalósításához, és fordítva!
- Ellenőrizzük, hogy a szervezet imázsa nem hátráltatja-e a projektet (és hogyan lehetne ezt megelőzni).



Személyes  
motiváció



### **NE:**

- kezdjünk bele a projektbe más emberek és/vagy szervezetek támogatása nélkül!
- változtassuk meg a projektet olyan mértékben, hogy az már ne is legyen a miénk!
- vegyük át mások szerepét és kompetenciáit!
- féljünk változtatásokat bevezetni, amennyiben azok ésszerűek és a projekt hatáskörébe tartoznak!
- féljünk a munkát és a felelősséget másokkal megosztani!
- hagyjunk ellentéteket kialakulni a szervezeted értékei és a te projektgyakorlatod között!

### **Hogyan írjuk le a pályázatban?**

- A szervezetet a projekt kontextusában szokás bemutatni, de az adatokat általában külön kérik. Hacsak a támogató nem ismeri nagyon jól szervezetünket, feltétlenül mutassuk be röviden azt, hogy mennyire közel áll a szervezet a projekt témájához, illetve annak célcsoportjához! Azt is be kell mutatnunk, mennyire komoly a szervezet, példákat ismertetvén korábbi sikeres projektjeiről. Világosan mutassuk be a projekt és a szervezet közti kapcsolatot!  
- Egyetlen szervezetnek sem kötelessége minden fronton aktívnak lennie!
- Ne küldjünk túl sok információt, tájékoztató anyagot, ha nincs ilyen jellegű elvárás.

### **3.2.2.3 Személyes motiváció**

Minden ifjúsági munkásnak megvan a maga motivációja a projekt indítására. Ezek lehetnek szakmai motivációk (új megközelítések kipróbálása, szakmai előrelépés), de lehetnek személyesek is (különösen fontos számára a projekt témája, szeretne külföldre utazni stb.).

Ha ezzel tisztában vagyunk, egyúttal legitimáljuk a személyes elkötelezettséget és motivációt. Nem csak másokért valósítunk meg egy projektet - magunkért is tesszük. Még ha tisztán emberbaráti szeretet vagy önzetlenség vezérel is bennünket, a mi segíteni vágyásunk vagy szolgálatkészségünk az, ami mozgat bennünket. Nem vághatunk bele a projektbe csak saját kívánságaink miatt. De tisztességes dolog, ha azokat is számításba vesszük.

Bár a motivációkat nem kell expliciten feltüntetni a projekt bemutatásában, azoknak egyértelműeknek kell lenniük az ifjúsági munkások számára, mert ezek befolyásolják motivációjukat a munka végzésére, valamint azt, hogy mennyire elkötelezettek. Emellett könnyebb a résztvevőknek

- felismerni a lehetséges érdekellentéteket;
- biztosítani az elvárások teljesítésének lehetőségét;
- az elvárásokat fontossági sorrendbe rakni;
- megszerezni mások támogatását a motiváció megvalósítása érdekében.

A motivációt gyakran a célcsoporthoz tartozás vagy a tárgykörben való érintettség jelenti. Ezt néha fontos lehet megemlíteni, mert segíthet legitimálni közreműködésünket a projektben, illetve magát a projektet (pl. magam is olyan fiatal vagyok, aki bűnözés áldozatává vált). Ez legalább arra utal, hogy a projektbe bevonni kívánt embereket képesek leszünk mozgósítani.

A motivációval szoros összefüggésben van a projektmenedzser alkalmassága arra, hogy a projekttel képes legyen megbirkózni. Bár ha szigorúan vesszük, ez az „erőforrások” fejezet része, mégis tény, hogy mielőtt belevágnánk egy projektbe, önértékelést kell tartani a szükséges kompetenciák, illetve különleges készségek vonatkozásában (így könnyebb lesz másokat a csapatba meghívni).

De ha túl sok speciális kompetenciára van szükség, azok származhatnak a szervezettől is, illetve máshol is beszerezhetjük azokat (és ez pénzbe kerül...).



### TEGYÜK EZT:

- Vegyünk részt külön képzésen, ha szükséges (jó lehetőség az önfejlesztésre)!
- Beszéljük meg szakmai céljainkat a szervezettel!
- Vegyük számításba, hogy nekünk is, kollégáinknak is van egyéniségünk és szükségleteink!
- Találjuk meg, mi az, ami a projektben örömet szerez nekünk (azaz, mit akarunk feltétlenül megtartani)!
- Használjuk a projektet a szakmai fejlődés és megújulás lehetőségé-ként!

### NE:

- tegyünk úgy, mintha többet tudnánk annál, mint amit ténylegesen tudunk!
- ejtsen zavarba minket, ha követjük személyes vagy szakmai céljainkat!
- hazudjunk magunknak arról, hogy miért csináljuk a projektet!
- féljünk segítséget kérni!
- használjunk ki embereket vagy egy szervezetet saját személyes céljaink elérésére!

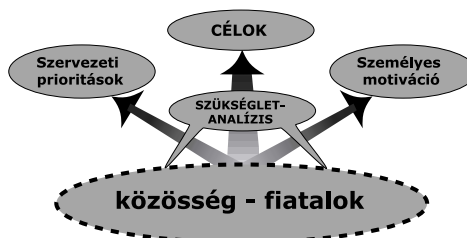
### Hogyan írjuk le a pályázatban?

Egyetlen pályázati űrlap sem kérdez rá személyes motivációnkra; a projekt megvalósíthatóságáról való döntésnél a szervezet hitelessége a legfontosabb ismérv.

A szponzorok azonban gyakran szeretik tudni, ki a felelőse a projektnek, hogyan toborozták az embereket stb. Itt fontos, hogy megmutassuk, hogy akik felelősek a projektért

- kompetensek;
- valahogyan kötődnek a témához, illetve a szervezethez (ez azonban nem akadályozza meg, hogy egy külső szemlélőként ítéljék meg azt);
- motiváltak, és másoktól háttértámogatást kaphatnak a konkrét feladatok vagy funkciók ellátásához.

Ha kétely merül fel, ne írjunk túl sokat! Csak akkor írjunk erről, ha segíti a pályázatot, különben kárt is okozhat.



### A Ban Uppa!-ban...

#### Matto és Dali motivációja

Mindketten most fejezzük be ifjúsági és közösségi munkás tanulmányainkat. Szeretnénk, ha a gyakorlaton jó eredményeket érnének el, mert úgy gondoljuk, akkor könnyebb lesz munkát találnunk. Matto történetesen Banville-ben született, és mindig is itt élt. Úgy érzi, elérkezett az idő, amikor valami jónak is történnie kell a közösségéhez tartozó fiatalokkal, és büszke arra, hogy ezen dolgozhat. Ismeri a

Ban Uppa!-ban tevékenykedő embereket, és úgy gondolja, ha a projekt működik, lehet, hogy állandó jelleggel nekik dolgozhat. Dali nem messziről érkezett, de nem érezi otthonának Banville-t. Szeretne kompetenciákat és tapasztalatot gyűjteni ezen a „nehéz” terepen - nő lévén, ez számára különösen fontos lesz, ha férfi kollégákkal konfrontálódik.

Mindketten fiatalok vagyunk, és - a Ban Uppa!-ban dolgozó többi fiatalhoz hasonlóan - úgy érezzük, senki sem törődik igazán a hozzánk hasonló korúakkal, mert senki sem veszi őket komolyan.





### 3.2.3 A célok meghatározása Mi célból?

A szükséglet-analízisből kiderült, miért fontos a projekt.

Banville általános helyzetét figyelembe véve a szervezet is döntött arról, hogy egy önbecsülést és egészséges életmódot előtérbe helyező projektnek ad elsőbbséget.

Most már azt is tudjuk, mit akar Matto és Dali, mi hajtja őket.

Ez segít behatárolnunk, mire készítünk projektet, milyen célokkal, mit valósítson meg hosszú távon.

A célok (aims) meghatározása az ésszerűsítés és az erőfeszítések összpontosításának első lépése, mivel végigolvasván azokat, átfogó képet alkothatunk a megcélzott eredményekről, a célcsoport(ok)ról, a módszerekről, a kezdeményezőről, a földrajzi hatóköréről, arról, hogy a projekt milyen változást fog előidézni.

A célok a projekt elsődleges prioritásait tükrözik. A célokat gyakran átfogó, általános célkitűzésként határozzák meg: mit érhet el a projekt vagy szervezet, ha 100 %-os lesz a siker. Meghatározza, miért van a projekt, mi az oka létezésének. A projekt céljai egy szervezet küldetéséhez hasonlítók.

A célok biztosítják az egész projekt pedagógiai, ideológiai és működési keretét. Bármilyen feladatokat is vállalunk fel, bármilyen módszereket is választanánk, ezeknek összeférhetőeknek kell lenniük a célokkal. A célok a projekt folyamán nem változhatnak: a célok megváltoztatása a projekt egészének megváltoztatását jelentené.

Egyesek, bizonyos kontextusban, különbséget szoktak tenni társadalmi célok és pedagógiai célok között. A különbségtétel nem mindig hasznos és szükséges. Ennek ellenére ezek meghatározása segíthet bennünket abban, hogy jobban megértjük, miről beszélünk.

#### Társadalmi célok

A célcsoport társadalmi környezetében vagy helyzetében bekövetkezett, a projekt által támogatni kívánt változás (pl. a Banville-i ifjúság kiemelése a társadalmi kirekesztettség és bűnözés állapotából).

#### Pedagógiai célok

Míg a társadalmi célokkal a társadalmi környezetben szeretnénk változásokat elérni, a pedagógiai célok a megcélzott csoport vagy egyének szintjén bekövetkező változásokra koncentrálnak. Más szavakkal arra, mit tanulnak a fiatalok, hogyan és

#### Képzési javaslatok

A következő kérdéseket különböző, projektmenedzsmenttel hangsúlyosan foglalkozó képzéseken egyéni és csoportmunkák során használták:

- Mi célt szolgál a projekt?
- A társadalmi/politikai környezetére (ország, régió, közösség, célcsoport, szervezet) vonatkozóan milyen változásokat akar elérni a projekt?
- Hogyan kíván a projekt megfelelni azon ifjúsági program vagy szervezet globális céljainak, melynek részét képezi?
- Mit szeretne elérni 100 %-ban sikeres megvalósítás esetén?

A célokat tömören, néhány mondatban kell kifejteni, melyek tartalmazzák a projekt lényegét, és a projekt többi részétől szinte teljesen függetlenül is elolvashatóak.



mi-re teszik őket képessé (pl. tanulni a droghasználat kockázatairól és az AIDS-ről stb.).

#### A Ban Uppa!-ban...

#### Matto és Dali céljai

*Projekt kutatásunk végső stádiumában vagyunk. Tanácskoztunk, ellenőriztük, megbeszéltük egymással a dolgokat. Az a benyomásunk alakult ki, hogy a Banville-i fiatalok tényleg kevésbé motiváltak, és közülük néhányan hajlamosak beleesni a bűnözés és erőszak csapdájába, valószínűleg azért, mert a jövő túl zordnak tűnik számukra. A kábítószer jelenléte az egész problémát még nagyobb teszi. Amellett, hogy akut egészségügyi gondokat jelent, az egész környezetet megvédi, és hozzájárul a bűnözés mértékének növekedéséhez. Továbbá konfliktus okoz a családokban.*

*Arra gondoltunk, hogy összpontosítsunk arra, hogy növekedjék a fiatalok önbecsülése, és ennek érdekében kínálunk nekik egészségesebb alternatívát és segítsük őket abban, hogy tisztában legyenek a kábítószer fogyasztás veszélyeivel. Úgy gondoljuk, ezt tudjuk a legjobban megvalósítani. Amikor a bemutatónk tartottuk a Ban Uppa!-nál, projektünk célját a következőképpen fogalmaztuk meg: Kínálunk egészséges alternatívát a Banville-i fiataloknak szabadidejük eltöltésére, és előzzük meg a környéken a kábítószer-fogyasztást a fiatalok önbecsülésének, társadalmi részvételének és szellemi nyitottságának növelésével.*

A célok meghatározása





### Hogyan írjuk le a pályázatban?

- Néhány pályázati űrlap rákérdez az általános célokra, de általában inkább a konkrét célkitűzéseket kérdezik - ekkor a pályázat írójának a feladata, hogy az átfogó célokat is gondosan bemutassa, mint a konkrét célkitűzések fölé helyezett „ernyőt”. Más esetekben a szervezet prioritásainak leírásakor térhetünk ki erre a kérdésre.
- De leggyakrabban a célokat, a logikai sorrendnek megfelelően, a szükséglet-analízist követően kell felsorolni. A célok prioritásokat jelentenek a feltárt szükségletek tengerében; azokból a rövid mondatokból ez világosan ki kell tűnjön.
- A dilemma mindig abból adódik, hogy mennyire legyünk konkrétak, és mennyire maradjunk általánosak. A célok globálisak, de megfogható
  - a célcsoport;
  - a téma, amivel foglalkozunk vagy a javasolt változások;
  - a projekt területi hatóköre (pl. város, körzet, az egész ország, stb.);
  - néhány utalás a módszerekre, vagy/és az átadott értékekre.
- A céloknak nem kell dátumot tartalmazniuk, és a hogyanra sem utalnak - még kevésbé a feladatokra (néhány ritka kivételtől eltekintve). Ezekkel máshol foglalkozunk.



### 3.2.4 A konkrét célkitűzések MIT?

#### A projektmenedzsment 1. sz. törvénye.

„A homályosan megfogalmazott projektek egyik előnye, hogy nem jövünk zavarba, amikor meg kell határozniuk a kapcsolódó költségeket.”

**A projektet elsősorban az idő (a kezdetük és a befejezésük) és a célkitűzéseik határozzák meg: a projekt során a megadott időkeretben ezeket kell elérni.**

A célkitűzés meghatározása kulcsfontosságú abban, hogy a projekt realizitikus és megvalósítható legyen. A projekt célkitűzéseit olvasván tiszta képet kell kapnunk arról, mi fog valójában történni, mit fog a projekt elérni.

A konkrét célkitűzések az átfogó, globális célok gyakorlati megfelelői. Amíg az átfogó célok általánosak és messze nyúlnak, a célkitűzések konkrétak és lehetőleg precízek. A célkitűzéseket úgy kell meghatározni, hogy azok legyenek

- **konkrétak.** Pontosan mit is akarunk elérni? Hány embert vonunk be, illetve hány embert érint? Mely programot, feladatot tartalmaz? Milyen konkrét eredményt várunk? Milyen kompetenciákat igényel a megvalósítása? Mi fog megváltozni a projekt eredményeként? Mit fog a projekt létrehozni?
- **sokrétűek.** Egy projektet számos célkitűzésre szükséges és lehetséges bontani. Ennek több

előnye van: megkönnyíti az egyes célkitűzések és a projekt által kínált valamennyi potenciális lehetőség tervezését, ellenőrzését. Ráadásul az értékelési szakaszban könnyebb lesz az eredmények értékelése, evaluációja is. Segít jobban átgondolni, milyen közvetlen és közvetett eredményeket fogunk elérni a pedagógiai és társadalmi célok, a szervezet és résztvevők által kitűzött célok stb. tekintetében.

- **mérhetőek.** Minél konkrétabbak a projektek, annál könnyebb azokat értékelni. Ha az a célkitűzés, hogy 500 embert kell elérni, mérhető, hány embert értünk el, tehát milyen mértékben voltunk sikeresek, illetve sikertelenek. Ha „annyi embert akartunk elérni, amennyit csak lehetséges”, a projekt értékelése, evaluációja sokkal nehezebb és bizonytalanabb lesz, mint-hogy (remélhetőleg) valakit mindig sikerül majd elérnünk. Legalább néhány célkitűzést úgy kell meghatározni, hogy azok mérhetőek legyenek;
- **ütemezettek.** A célkitűzéseket idő szerint is lehet csoportosítani: lehetnek rövid távúak, középtávúak, hosszú távúak, a projekttől függően. De a célkitűzések megvalósítását mindig egyik esetben egy várható teljesítési időpontra kell kitűzni.
- **realizitikusak.** A projekt által létrehozott motivációnak és felhatalmazásnak a lehetősége nem realizálódhat, ha a célok nem elérhetők. Túlzottan magasztos célok kitűzése jó benyomást kelthet ugyan papíron, de az esetek többségében a „blöff” nem jön be, és az értékelés-

Konkrét  
célkitűzések





Konkrét  
célkitűzések



kor mindenképpen lelepleződik. Tanácsosabb kisebb léptékű, konkrét és elérhető célokat kitűzni, amelyekben az eredmények észrevehetőek, és amelyek magukban hordozzák azt a lehetőséget is, hogy az előre kitűzött eredménynél akár többet érünk el.

- **rugalmasak.** A célkitűzések és az egész projektterv arra való, hogy meghatározzuk, mely programok, feladatok szükségesek egy átfogó cél eléréséhez. Amint megkezdődik a projekt megvalósítása, rendszeres - formális és informális - értékeléseket és ellenőrzéseket kell végezni. Ennek eredményeként néhány korrekció szükségessé válhat, beleértve bizonyos célkitűzések felülvizsgálatát és átütemezését (főképpen, mikor a célok egymásra épülnek, egymás meglétét feltételezik). A célkitűzések rugalmassága nem azt jelenti, hogy azok mindig változhatnak, hanem azt, hogy a realitás és a hatékonyság kedvéért bizonyos tudatos változtatások előfordulhatnak. Mivel a teljes projekttervezés lényege, hogy segítsen bennünket abban, hogy kézben tarthassuk a projektet, helyesebb tudatos változtatásokat beiktatni - a lehetséges variációk mérlegelésével -, mint kényszerből beiktatni azokat, választási lehetőség és a projekt hátralévő részére gyakorolt hatás előzetes felmérése nélkül.
- **felismerhetők a feladatokban.** A célkitűzések nem azonosak a feladatokkal. Azt mutatják meg, hogy mit akarunk elérni, megvalósítani, realizálni a projekt segítségével. Különböznek a feladatoktól abban az értelemben is, hogy a feladatok jelentik a célkitűzés(ek) elérésének módját. Valamennyi feladatnak egy vagy több célkitűzés elérésére kell irányulnia. Valamennyi célkitűzésnek direkt vagy indirekt módon felismerhetőnek kell lennie egy vagy több feladatban. Kerüljük azokat a feladatokat, amelyekhez nem tartozik célkitűzés, és fordítva!

Maguk a célkitűzések nem jelentik valaminek a végét; a projekt a végső cél. A célokat (eredményeket), illetve a folyamatot (az emberi és társadalmi kapcsolatok minőségét) előtérbe helyező érvelések szembeállítás helyett hangsúlyoznunk kell azt a tényt, hogy az emberi kapcsolatok minőségében lezajló fejlődést és előrehaladást - beleértve például a társadalmi kapcsolatokat és a tanulási attitűdöt - önmagukban is meg lehet, illetve meg kell fogalmazni célkitűzések formájában. A célkitűzések nem csak létrehozandó dolgokat, hanem elsősorban materiális és immateriális elérendő célokat jelentenek.

## Célkitűzéseim ÉRTELMESEK?

(SMART)

Konkrétak / **Specific**  
Mérhetőek / **Measurable**  
Elérhetőek / **Achievable**  
Reálisak / **Realistic**  
Ütemezettek / **Timed**

### TEGYÜK EZT:

- Tárgyaljuk/vitassuk meg célkitűzéseinket azokkal, akiket érint (célcsoport, partnerek, kollégák)!
- Gyűjtsünk véleményeket arról, hogy milyen a megfogalmazásuk és meghatározásuk!
- Kérdezzük meg önmagunktól, lehet-e egyáltalán értékelni őket, hogyan és mikor!
- Vegyük figyelembe, hogy amennyiben számunkra nem világosak, a többiek számára sem lesznek azok!
- Írjuk le a célkitűzéseket, és használjuk őket a kommunikáció és a bemutatás során (ez nem csupán egy forrásszerző gyakorlat)!

### NE:

- tétovázzunk célkitűzéseinket felülvizsgálni, ha ez indokolt!
- keverjük össze a célkitűzéseket a feladatokkal!
- határozzunk meg olyan célkitűzéseket, amelyeket nem tervezzük megvalósítani!
- határozzunk meg idealisztikus, nem mérhető célkitűzéseket!
- váljunk a projekt formalizmusának rabszolgájává! A projektnek élnie kell, és végül meg kell halnia. Így tehát, változtathatunk, sőt változtatnunk is kell (ezzel mindenképpen legyünk tisztában!).





### Hogyan írjuk le a pályázatban?

- A legtöbb pályázati űrlap egyértelműen rákérdez arra, hogy mik a projekt célkitűzései. Mások azt kérdezik, mit szeretnénk elérni, míg megint mások gyakorta egyszerre teszik fel a kettőt: milyen eredményt várunk a projektől.
- Ha az ember megfogalmazta a célkitűzéseket, nem lesz bonyolult leírni őket a pályázatban. Amennyiben ÉRTELMESEK (SMART), az olvasóban/értékelőben egészen bizonyosan világos kép fog kialakulni arról, mit akar a projekt megalkotója, és mik lesznek ennek a hozadékai.
- A célkitűzéseknek egyszerűeknek és világosaknak kell lenniük, hogy érthetőek legyenek. Ne fullasszuk őket irodalmi eszmefuttatásokba! Ha magyarázatokat fűzünk hozzá, azokat helyezzük a szükséglet-analízisbe, vagy pedig fogjuk rövideire!
- Kerüljük el az ismétlést!
- Ne várjuk el az olvasótól, hogy tudja, vagy kitalálja, mit akarunk csinálni! Legyünk egyértelműek! Ha könyvet akarunk írni, és megtanítani az embereket arra, hogy elolvassák, mondjuk azt ki!
- Ha az az érzésünk támad, hogy a pályázati űrlap ismétli önmagát (például rákérdez a célokra, a célkitűzésekre, a programra, a várható eredményekre stb.), bizonyosodjunk meg arról, hogy mindent maradéktalanul kitöltöttük, még akkor is, ha az az érzésünk, ismételjük önmagunkat. Ha szükséges, kérjük a dolog tisztázását a pályázatot kiíró intézménytől!
- Győződjünk meg arról, hogy a célkitűzések összhangban vannak-e a szükséglet-analízissel, a projektet felvállaló szervezettel, az átfogó célokkal; arról, hogy koherens-e, amit írunk!
- Tartsuk szem előtt, hogy a pályázat értékelői általában maguk is rendelkeznek projekt tapasztalattal! Ennélfogva tisztában lesznek vele, hogy a projektről a célkitűzésekből kaphatják a leginkább reális benyomást. Megfogalmazásuk gyakran minden mást tükröz. Ezért hát vegyünk a fáradságot, hogy gondosan megfogalmazzuk őket!



### Matto és Dali pályázatot írtak a Ban Uppa!-nál

Íme egy kivonat: a projekt céljai és célkitűzései

Általános cél:

**A Banville-i fiataloknak egészséges alternatívát kínálni szabadidejük eltöltésére, a drogfüggőség kialakulásának megelőzése a környéken a fiatalok önértékelésének és társadalmi részvételének növelésével.**

Konkrét célkitűzések:

- kampány kezdeményezése a fiatalok körében a kábítószer veszélyeiről;
- hétvégi ifjúsági kulturális tevékenységek biztosítása és szervezése Banville-ben;

- egy csoport létrehozása, mely májustól októberig a témához kapcsolódó utcai munkát végez hetente két este;
- egy nyolcfős, fiatalokból álló csapat létrehozása és kiképzése, akik kortárs segítőként és vezetőként működnek iskoláikban;
- egyharmadával csökkenteni a bűncselekményeket egy éven belül;
- elősegíteni az együttműködést és partnerséget a rendőrség, az iskolák és a Ban Uppa! ifjúsági munkásai között a megelőzési politikák tekintetében;
- támogatni a fiatalokat értelmes tevékenységek végzésében, és ezzel javítani a környéken róluk kialakult képet;
- közvetlen kapcsolat kialakítása hasonló ifjúsági csoportokkal legalább két európai országban, ifjúsági csereprogramok megvalósításának reményében.

Konkrét  
célkitűzések





### Képzési javaslatok:

Tehát, konkrétan, mit próbálunk elérni a projekttel?

- Válaszolni a megfogalmazott igényekre?
- Az általános célokhoz igazodni? Képezni/nevelni a célcsoportot?
- Reálissá alakítani a projektet?
- Mik az alapvető célkitűzések?
- Meg tudunk határozni hosszú, közép- és rövid távú célkitűzéseket?

- Hogyan/mikor értékelhetjük őket?
- Mely célkitűzéseket lehet megváltoztatni? Melyeket nem kellene?
- Összefüggésbe tudjuk hozni célkitűzéseinket a különböző (alternatív) feladatokkal?
- Hogyan és mikor tudjuk majd ellenőrizni, hogy elértük-e a célkitűzéseket?
- Egyértelmű-e célok és célkitűzések olvasásakor, hogy a célok és a célkitűzések összefüggnek?

### 3.2.5 Stratégia és módszertan Hogyan?

Igen, de **hogyan** fogjuk ezt megvalósítani?

**A módszertan az a társadalmi, pedagógiai és szervezeti folyamat,** melynek során a célkitűzéseket következetesen próbáljuk elérni; annak a módja, ahogyan a különböző feladatok egymásra épülnek a célok elérése érdekében.

A módszertant és a munkamódszert gyakorta összekeverik, illetve azok gyakorta összekeverednek, de fontos a különbségtétel. A módszertan inkább egy általános megközelítés és koncepció. A munkamódszerek rendszerint egy adott feladatra jellemzőek, voltaképpen a feladat végrehajtásának módját jelentik, a konkrét célkitűzések eléréséhez szükséges konkrét lépések megtételekor. A módszertan határozza meg a megszervezendő feladatok, programok fajtáját és sorrendjét. A munkamódszer rendszerint egy módot jelöl a feladat megvalósításakor számításba eső számtalan lehetőség közül.

A módszertan gyakorta láthatatlan, noha egyértelműen meghatározható. Ha az a célom, hogy legyőzzem a drogdílereket, számos lehetséges módszertan közül választhatok: például mindet letartóztatatom; távol tartom tőlük a vásárlókat; a vásárlókat tartóztatatom le; vagy legalizálom a drogot. A módszertant általában az alábbiak határozzák meg:

- az elérhető eszközök (tv-kampány helyett csak plakátkampányra van pénzünk);
- a szervezet és a projekt megvalósítóinak tapasztalata, szakértelme (arra koncentrálunk,

amiben jók vagyunk: például táborok, kiscsoportos programok szervezése);

- a szervezet és a projekt filozófiája, értékei (például, előnyben részesítjük a direkt, személyes megközelítést, amely az egyént értékeli a nagyhorderejű eseményekkel szemben);
- a rendelkezésre álló idő és a projekt ütemezése;
- a megcélzott közönség, társadalmi környezet típusa (a kis, helyi csoporttól a névtelen országos hallgatóságig);
- saját viszonyulásunk a fiatalokhoz, a nem formális képzéshez és a projektekhez.

A módszertan fontos, minthogy irányítja a projekt tervezését és szervezését. A módszertan számos lehetőséget enged a feladatok végrehajtásakor, de megadja az első iránymutatást arra vonatkozóan, hogyan kell a célok elérésére törekedni.

Az is fontos, hogy a stratégiának vagy módszertannak mások számára is érthetőnek kell lennie. Főképpen a partnereinknek és a célcsoportunknak kell tudnunk elmagyarázni azt a folyamatot, amelybe bevonjuk őket azért, hogy hasznukra váljon, közreműködhesseken benne, vagy megváltoztathassák, ha szükséges. Ha az érintettek nincsenek tisztában a módszertannal, az problémákat, fennakadásokat eredményez a feladatok végrehajtásában, illetve a különböző megközelítési módok mérlegelésében.

A legfontosabb elemek, melyeket számításba kell vennünk, mikor a módszertanról beszélünk:

- **Koherencia.** Programunk különböző alkotóelemeinek együttesen is értelme kell, hogy legyen, és bele kell illeszkedniük az átfogó és konkrét célok által adott keretbe. Az időzítés

### Stratégia és módszertan





tekintetében is összhangban kell lenniük (például, a tréninget előbb hirdessük meg).

- **Következetesség.** A rugalmasság ellenére, amely „élővé” teszi a projektet, amit teszünk, annak összhangban kell lennie azzal, amit képviselünk, illetve azzal, amit értéknek tekintünk. Például, az adókijátszás ellen folytatott kampányunk komoly nehézségekkel fog szembesülni, ha az emberek rájönnek, hogy mi magunk is kikerüljük az adófizetést. A képzés területén - még a nem formális képzés esetében is - rendkívül fontos, hogy ne legyen elmentmondás aközött, amit mondunk, és aközött, amit teszünk.

#### TEGYÜK EZT:

- Gondoljunk át a különböző lehetőségeket az előre vetített feladatok megtervezésére és megvalósítására!
- Próbáljunk rájönni, milyen mellékhatásokat vagy reakciókat válthat ki az események eltervezett sorrendje!
- Gondoljuk végig, hogy a résztvevők vagy a célcsoport érti-e a neki javasolt módszert!
- Gondoljuk végig azokat a megközelítéseket és értékeket, amelyeknek a projekt tervezésében és megvalósításában tükröződnie kell!

#### NE:

- határozzunk meg feladatokat válogatás nélkül, azt remélve, hogy azok majd véletlenszerűen egymásra épülnek!
- jöjjünk zavarba, ha a dolgok túl bonyolultnak tűnnek!  
De győződjünk meg róla, hogy tervünknek van értelme, és el tudjuk magyarázni!
- tévezzük össze a módszertant a módszerekkel! Egyesek felváltva használják ezeket a kifejezéseket, de ez nem történik meg, ha tudjuk, melyik mit takar.

- **Hatékonyág.** Bármit is akarunk konkrét feladatként megvalósítani, törekedni kell a hatékonyságra. Nem csupán arra, hogy a legtöbbet hozzuk ki a rendszerint szűkös erőforrásokból, hanem arra, hogy ténylegesen a legtöbbet hozzuk ki a projekt megvalósítása során született lehetőségből. A módszertan biztosíthatja például, hogy szinergia jöhessen létre, hogy az eredmények a legjobb pillanatban elérhetőek legyenek, hogy a projekt értékelése, evaluációja úgy és akkor menjen végbe, mikor az eredmények még hasznosíthatók stb.



#### A Ban Uppa!-nál... Matto és Dali

- Tehát, hogyan fogunk neki?
- Nos, az alábbiakat kell tennünk:  
*Szabadidős tevékenységeket kell szerveznünk, például sporttevékenységeket, vagy egy ifjúsági kávéházat... esetleg a szabadban tölteni egy hétvégét...*
- Meg kell kérdeznünk a fiatalokat, mit akarnak, de előbb meg kell mutatnunk nekik, hogy készen állunk kínálni valamit... jó példát kínálunk.
- A drogkérdést nagyon világosan kell megcéloznunk...
- De ha az önbecsülésüket és a társadalmi részvételüket szeretnénk növelni... be kell őket vonnunk, és támogatnunk kell őket. Akár dolgozhatnak is a drogprevencióban. Létrehozhatnánk egy csoportot...
- De ez azt jelenti, hogy képeznünk és fejlesztenünk kell őket!
- Azt hiszem, megvan:
- Szervezhetünk néhány társasági programot, például egy szabadban töltött hétvégét, és megnyitjuk az ifjúsági kávéházat. Így aztán több fiatal megismerünk, és megtalálhatjuk azokat, akiket jobban érdekel a velünk való együttműködés.
- Szervezhetnénk még kötetlen beszélgetéseket Banville-ről és az erőszakról. Csak hogy képet kapjunk arról, a fiatalok milyen megoldásokat képzelnek el.
- Szervezhetnénk vezetőképző kurzusokat azoknak, akik leginkább együtt akarnak dolgozni velünk - valami kortárs csoport-képzés féle... a képzéseken megtervezhetnék, milyen programokat akarnak elvállalni.
- Lehetne egy csoport, aki megszervezi a drogellenes kampányt... az iskolák és a családok számára...

#### Stratégia és módszertan





- *Aztán elkezdhetnénk a szünidei programokat megszervezni. Nem tudom, mi érdekli őket, de egy ifjúsági csereprogram talán jó ötlet néhányuk számára. A sportfesztivál sokakat érdekel.*
- *Ez jó, mert bevonja a médiát, és végre pozitív tudósítások szólnának ezekről a fiatalokról.*
- *Keresnünk kell annak a módját, hogy hogyan támogathatnánk a kortárs csoport-vezetőket, mind pénzügyi, mind pedig motivációs tekintetben. Meg kell nézni, mit tehet a Ban Uppa!*
- *Kapcsolatba kell lépünk a városvezetéssel a külföldi testvérvárosok ügyében. Ez jó kezdet lehetne a hasonló programokkal való kapcsolatok kialakítására, és- lehetőség szerint- a csereprogramok kivitelezhetőségének feltérképezésére.*
- *Igen, ez fontos lehet a kortárs segítők motivációja szempontjából! Biztos vagyok benne, hogy szívesen utaznának! Minden fiatal szeret utazni!...*
- *Tehát először felkeltjük az érdeklődésüket. Aztán konzultálunk velük. Kiképezzük a kortárs segítőköt. Megcsináljuk a kampányt. Addigra elegendő kapcsolatunk lesz, és megnyertük a bizalmukat a csereprogramban, illetve a sportfesztiválon való részvételre. Bevisszük őket a médiába. Bevonjuk őket a Ban Uppa!-ba.*
- *Ez egy nagyszerű projekt lesz. Előre gondoskodnunk kell egy ifjúsági parti vagy fesztivál megtartásáról a vége felé. Jó lenne megtudnunk a véleményüket a munkánkról.*
- *Bocsánat, Dalí. Ez nem a mi projektünk. Ez az ő projektjük!*

### 3.2.6. A feladatok megtervezése

#### Mit? Mikor? Hol? Mi által?

Mindazt, amiről eddig szó volt, most gyakorlati szinten kell összeállítani egy tervben, időbeosztással, a feladatok megfelelő helyre történő kijelölésével stb.

A munkaterv a projektnek az a része, amely a leginkább látható a nagyközönség számára. Valamint ez az, amire a legtöbbit gondolunk, mikor az jut eszünkbe, miből áll a projekt. A feladatok azok az eszközök, amelyeken keresztül eredményeket próbálunk elérni a projektünk során.

Természetesen minden egyes feladatnak meg lehet a maga sajátos funkciója és értéke. De ami speciális jelentőséget ad neki az az, hogy része a projektnek. Mivel ez egy projekt, a feladatokat

egymással összefüggésben kell kitalálni és megtervezni. Hasonlóan, a korábbi eredmények hatással lesznek a későbbiekre. A feladatok a projekt megvalósításának, a célok elérésének a módját jelentik, minden egyes célhoz különböző és alternatív feladatokat lehet elképzelni (hogy végül melyiket választjuk, a módszertantól függ).

#### 3.2.6.1 Tervezés és ütemezés

##### **A projektmenedzsmet 2. sz. törvénye**

„Egy nem kellő körültekintéssel megtervezett projekt a vártnál háromszor hosszabb ideig tart. Egy gondosan megtervezett projekt kétszer hosszabb ideig.”

A legfontosabb és legkényesebb kérdés a feladatok tervezésekor az idő. Természetesen a pénzügyi, anyagi és humán erőforrások legalább annyira meghatározóak, de a projekttervező és -menedzser legáltalánosabb problémája az idő. Minthogy a feladatok rendszerint valamiképpen kapcsolódnak egymáshoz, az egyik feladat elhalasztása halasztást idézhet elő az összesben, vagy csökkentheti a köztük lévő szinergiát.

A feladatok tervezésének felvázolásakor az alábbiakat kell átgondolni:

- Mi a projekt kezdésének és zárásának dátuma (a projektnek kell, hogy legyen egy kezdete és egy vége)?
- Az előkészítő tevékenységek is a projekt részét képezik, ennél fogva részei a munkatervnek. Ezért legalább a saját magunknak készített ütemtervben fel kell tüntetni azokat.
- Ellenőrizni kell, hogy minden meghatározott célkitűzés jól meghatározott és ténylegesen megtalálható-e valamely feladatban. Valamint azt is, hogy valamennyi feladat összekapcsolható-e valamely céllal.
- Milyen kölcsönhatások vannak a feladatok között? Egy feladat eredményeit hogyan használhatjuk egy következőben? Mely feladatok függenek más feladatoktól?
- Milyen előkészületekre van szükség az egyes feladatokhoz? Lehet, hogy egyes előkészítő tevékenységeket fel kellene venni önálló feladatként a tervbe.
- Megfelel-e az időbeni ütemezés és tervezés a környezet realitásainak? Figyelembe veszi-e az intézményi időrendeket (pl. iskolai vakációk)? Illeszkedik-e kijelölt határidőkhöz (a pályázat benyújtásának határideje, beszámoló határideje stb.)?

#### Munkaterv





- Menedzselhető? Megvalósítható?
- Vegyük figyelembe korábbi, hasonló projektek vagy tevékenységek értékelését, evaluációját, annak érdekében, hogy tudjuk, mit tehetnénk most jobban.
- Milyen tartalékidők kerültek beépítésre a váratlan eseményekre? Milyen alternatív lehetőségeket gondoltunk végig? Mi történik, ha valamilyik feladat nem kerül megvalósításra?

### **Időterv és ütemezés**

Használhatunk időrendi táblázatot projektünk megtervezéséhez. Annyi hónapot tartalmazzon, amennyi alatt az aktuális projekt megvalósítható. A különböző feladatokat úgy ütemezhetjük, hogy leírjuk őket egymás alá, és minden hónapoz odairjuk, mit kell az adott feladathoz abban a hónapban elvégeznünk.

Gyakran számos olyan kisebb feladat és munka van, amelyet előzőleg el kell végezni, és amelyek-

kel általában nem számolunk (pl. pályázatírás, a partnerekkel való kapcsolatfelvétel, a fiatalok érdekeinek felmérése, a média tájékoztatása, a helyiségek lefoglalása stb.).

Ehhez hasonlóan, még miután minden lezárult, akkor is sok feladat van hátra: az elszámolások elkészítése, köszönetnyilvánítás, a beszámoló megírása, a projekt értékelése, evaluációja, a dokumentáció elkészítése, a projekt utóéletének megtervezése (follow-up) stb.

Egy projektnek a munkatervébe egy sor parabola-görbét képzeljünk el (feladatokat, munkaszakaszokat), amelyek részben fedik egymást. Ez jobban reprezentálja a projekt feladat-idő dimenzióját. Ha ezt nem vesszük észre, az gyakran vezet feladatok kihagyásához, a projekt elhalasztásához vagy ... soha véget nem érő projektekhez.

#### **TEGYÜK EZT:**

- Ellenőrizzük, hogy a közvetlen környezetünkben milyen tervek születtek ugyanarra az időszakra!
- Vegyük figyelembe, hogy a magán- és közintézmények, pályázató szervezetek mire adnak támogatást!
- Foglaljuk egy ütemtervbe az összes tevékenységet, és ellenőrizzük, hogy realiztikus-e!
- Szánjunk időt a tervezésre, előkészítésre, megvalósításra és értékelésre! A beszámoló megírását se felejtsük ki!
- Gondoljuk végig, hova érdemes beiktatni ellenőrzőpontokat és mikor végezzük a rendszeres értékeléseket!
- Készítsünk magunknak egy részletes munkatervet, akkor is, ha a támogatók csak a feladatok ütemtervét kérik tőlünk!
- Készítsünk ellenőrzőlistát arról, összhangban állnak-e a feladatok a célokkal! Egyiket vagy másikat lehetséges, hogy át kell gondolnunk!

#### **NE:**

- hagyjuk, hogy a projekt egyetlen feladat teljesítésén álljon vagy bukjon!
- becsüljük túl az időt! Nagyon valószínű, hogy nem lesz elég.
- tegyünk túl sok programot, feladatot egyazon időtartamra!
- becsüljük túl a teherbíró képességünket! A feltöltődéshez is szükségünk lesz energiára és időre!
- maradjunk mindig a tervezés szintjén! A szervezést és a megvalósítást is meg kell kezdeni.
- felejtsük el, hogy tökéletes terv nem létezik!

Munkaterv





### **Képzési javaslatok**

1. Melyek a projekt különböző részei?

2. Mi fog ténylegesen történni?

- Mikor mit fogunk tenni?
- Kivel fogjuk csinálni (kollégák, partnerek, résztvevők)?
- Mi a szerepünk az egyes feladatokban?
- Kire van szükségünk, hogy segítsen, támogasson?
- Hogyan lesznek felkészítve ezek az emberek?

3. Hogyan illeszkedik egy összeforrott tervbe? (Mi a szerepe az egyes feladatoknak?)

- Mivel kezdünk?
- Mivel fejezzük be?
- Melyek a projekt alapvető feladatai?
- Mely feladatok másodlagosak?

4. Minden cél mögött van feladat?

5. Mennyire rugalmas a terv?  
Mennyire világos?

6. Mennyire realiztikus?  
Honnan szerzünk hozzá támogatást?  
Milyen támogatásra (erőforrásra) van szükség?  
Mit teszünk a támogatás megszerzése érdekében?

7. Őszintén hiszünk tervünkben?



### **Hogyan írjuk le a pályázatban?**



- A legtöbb pályázati úrlapon külön kérdések vannak a feladatokra vagy a programra vonatkozóan. Mindenesetre leggyakrabban (sajnos) minden egyes feladatot külön részletesen le kell írunk a pályázatban. De akár az egész projekt munkatervéről van szó, akár egy feladat programjáról, elegendő információt kell adni: mikor, hol, kinek, kivel stb., legalább a munka látható részéről. És legalább néhány előkészítő és értékelő feladatot is érdemes bevenni, kivéve, ha tudjuk, hogy értelmetlen, vagy gyengíti a támogatás esélyét (pl. mert ezek a feladatok a projekt időtartamán kívül esnek).

- A legfontosabb: győződjünk meg arról, hogy az információ pontos és a költségvetéssel összeegyeztethető (pl. ha azt írjuk, hogy egy profi videóst alkalmazunk, hogy filmre vegye a műsort, győződjünk meg róla, hogy a műsor része a programnak, és a videós díja fel van tüntetve a költségvetésben)! Ha ezt nem tesszük meg, azt a pályázat olvasói a gyenge előkészítés jelének fogják tekinteni.



## **A Ban Uppa!-nál**

„Felfelé!”

**A Ban Uppa!** új projektje

Vázlatos munkaterv  
(Várjuk észrevételeiket!)

<b>február-március:</b>	<i>kapcsolatfelvétel a szponzorokkal támogató intézményekkel és a külföldi partnerekkel, a külkapcsolatok ápolása; egy szabadban eltöltendő hétvége előkészítése</i>
<b>április:</b>	<i>a projekt véglegesítése és a pályázatok megírása sátorozás a hegyekben a húsvéti szünetben előkészítő találkozó az ifjúsági cserekapcsolatok vezetőivel az ifjúsági csereprogram munkacsoport kialakítása</i>
<b>május:</b>	<i>az Up Café megnyitása, és működtetése minden héten csütörtöktől vasárnapig az esti órákban; kötetlen találkozók és beszélgetések a fiatalokkal</i>
<b>június:</b>	<i>vezetőképző tréningek előkészítése a kortárs segítők számára</i>
<b>július:</b>	<i>sportfesztivál</i>
<b>augusztus:</b>	<i>ifjúsági csereprogram (a testvérvárosokból a csereprogramra érkezők fogadása)</i>
<b>szeptember:</b>	<i>vezetőképző tréningek a projekt áttekintése az elért eredmények tükrében</i>
<b>október- december:</b>	<i>drogokról szóló kampány tanórákon az iskolában, családokkal a kultúrközpontban; az ifjúsági csereprogram értékelése</i>
<b>december:</b>	<i>természetesen újév - köszöntő partink is lesz!...</i>
<b>január-február:</b>	<i>sokkal több minden jön... majd meglátod!... ...De a projekt júliusban véget ér, amikor a mi gyakorlatunk. Kérjük küldd el nekünk megjegyzéseidet, javaslataidat!</i>

*Dali & Matto*

### **3.3 A projekt megvalósítása, implementációja**

#### **Mivel? Kivel? Mikor? Hol? Hogyan?**

A projekt több, mint egy érvényesülni akaró ötlet. A projekt olyan ötlet, amelyet megvalósíthatóvá alakítottak az alapos tervezéssel, és amit végre fognak hajtani.

A tervezést követően elkezdődhet a munka. Őszintén szólva ez a két fázis néha átfedi egymást, mert a tervezés egyes részei már-már megvalósításnak számítanak.

Ha azonban azt tekintjük projektnek, ami a munkatervben le van írva, akkor világos, hogy a leírt feladatokat valamikor majd elő kell készíteni és meg is kell valósítani.

A megvalósításnak csak két aspektusára fogunk kitérni, mert ezek azok, amelyek általános leírása