



2. Kas yra projektas?

2.1 Projektų valdymas nėra...

Projektų valdymas tapo kertiniu jaunimo organizacijų raidos akmeniu, tačiau ne vieninteliu būdu vadovauti ar valdyti organizaciją ar instituciją! Tai vienas iš įrankių organizuojant uždavinius ir siekiant konkrečių tikslų, jis gali būti palygintas su ir skiriamas nuo:

- **Strateginis planavimas:** ilgesnio laikotarpio orientacija ir politika, veikla ir organizacijos raida. Tai gebėjimas numatyti ir pasirengti struktūriniais pokyčiams ar adaptacijoms per pakankamai ilgą laikotarpį. Strateginis planavimas paprastai paveikia arba atsižvelgia į struktūrinius ir infrastruktūros pokyčius (arba juos iššaukia).
- **Taktinis planavimas:** būdamas labai panašus į projektų planavimą, taktinis planavimas yra susijęs su įvairiais etapais ir procesais, reikalingais siekiant strateginio planavimo tikslų ar, bendrąja prasme, vadovauti organizacijai per trumpesnį laikotarpį paprasčiausiai adaptuojantis ir reaguojant į nenumatytus pokyčius ar progresą.
- **Ciklinis arba pasikartojantis planavimas:** reguliarių įvykių arba įvykių, kuriuos galima reguliariai numatyti (pvz., veikla švenčių laikotarpiu, generalinės asamblėjos ir pan.), valdymas ir darbas su jais.
- **Operatyviniai planai:** darbas su veiksmais, kuriuos reikia atlikti nedelsiant arba per labai trumpą laiką.
- **Nenumatytų atvejų planavimas:** priemonės ir veiksmų, kurių imamasi ar kurie yra numatyti reaguojant į nenumatytas situacijas, jei tokių būna arba kai tokios būna.
- **Valdymas pagal uždavinius:** užduočių ir komandų valdymo būdas, kai susikoncentruojama į siekiamus tikslus, dažnai komandoms leidžiant pasirinkti geriausią jų pasiekimo būdą

(bet kartais taip pat paliekant pernelyg mažai erdvės lankstumui ir adaptacijai!). Jis naudojamas, kai yra pakankamai aukštas darbuotojų, darbininkų ar savanorių autonomijos lygis, ir manoma, kad jis skatina jų kūrybingumą, atsidasvimą ir našumą (tikslai suderinami bendrai). Tai yra vienas iš vadybos stilių ar būdų.

- **MBWA:** sutrumpinimas, kurį sukūrė Scottas Adamsas – Dilbert'o komiksų apie vadybos ir verslo nesąmones kūrėjas. MBWA reiškia – Vadyba vaikstant aplinkui (*Management by Walking Around*), kol kažkas iš tikro įvyksta. Tai tarsi galima vadybos antitezė, nes pastaroji yra susijusi su tam tikrais veiksmiais ar bent jau planavimu...
- **Krizių valdymas:** pagal šį būdą sprendžiama viena krizė po kitos, o tai, kaip ir MBWA, nėra labai efektyvi vadyba. Vadyba turi suteikti tiems, kurie eina aukštas pareigas, galimybę laukti krizių ir jų išvengti. Krizių valdymas yra linkęs prarasti vidutinio ar trumpo laikotarpio perspektyvą, taigi ir įtaką įvykių eigai. Pozityvesne prasme krizių valdymas – tai būdas spręsti neeilines ir neįprastas krizes ar katastrofas.

2.2. Jaunimo darbo projektas – tai...

Oksfordo anglų kalbos žodyne žodis „projektas“ apibrėžiamas kaip „individualiai ar kartu vykdomas sumanymas, kuris yra kruopščiai suplanuotas ir sudarytas siekti konkretaus tikslo: pvz., tiriamasis projektas, nacionalinis projektas skatinti verslo plėtrą“. Jaunimo darbuotojai, kurių projektų valdymo kursų pradžioje paklausiamo, kaip jie supranta žodį „projektas“, atsako labai įvairiai.

Čia pateikiame kai kuriuos iš atsakymų:

- „idėjos pristatymas, idėjų serijos sisteminimas, įvairių veiksmų pasiūlymų suderinimas“;



- „veiksmų, kuriuos reikia atlikti siekiant tam tikros situacijos ateityje, ir kurso numatymas, planavimas ir nustatymas“;
- „tam tikru laiku tam tikroje situacijoje pasikeitimo procesų, kurių reikia siekiant sukurti naują situaciją tam tikru laiku ateityje, apibūdinimas“;
- „procesas, kurio metu siekiant sukurti kitokią situaciją sudaroma išsami schema, kurioje atsižvelgiama į įvairius vienos situacijos aspektus“;
- „svajonė, procesas, instrumentas, kuri galima naudoti projektuojant save į ateitį, nustatant tikslus“;
- „rėmimasis dabartimi siekiant numatyti ateitį (rytojū). Tikslas, kurio siekiama kartu“.

Žodžio kilmė ir reikšmė:

Žodis „projektas“ pirmą kartą buvo pavartotas turbūt 16 a. ir yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio *projicere* (= mesti į priekį). Taigi lotyniška šaknis rodo judėjimą, trajektoriją, tam tikrą santykį su erdve ir laiku. Numanomi tokie procesai:

- išvykimo taškas...
- naudojamas kaip pagrindas, nuo kurio...
- asmuo pajuda pirmyn...
- tikslo link.

Istoriškai žodį ir sąvoką pirmą kartą pavartojo architektai. 15 a. Filippo Brunelleschi įvedė dvi naujoves tų laikų architektūroje:

- Florencijos katedros statybos buvo nutrauktos 14 a., ir Brunelleschi buvo duota užduotis ją užbaigti papildant kupolu. Prieš pradėdamas jis nupiešė kupolą (*progetto* arba planą), naudodamas įvairias perspektyvas, kad pateiktų geometrinę būsimos struktūros išraišką, tokia, kokią jis ją matė; dėl šių perspektyvų sąveikos pats kupolas turėjo byloti apie miesto istorinį ir politinį kontekstą.

Florencija troško būti miestu, atviru pasauliui, taigi kupolą sudarė du sluoksniai – išorinis ir vidinis.

- Brunelleschi racionalizavo architektūrą ir suteikė jai naują laiko perspektyvą – būdą, kuris leido atskirti planavimą ir atlikimą, projektą ir jo įgyvendinimą.

Jo pavyzdys rodo, kad mes turime permaštyti terminą „projektas“ ir žiūrėti į jį kaip į **sąvoką, kuri tarnauja veiksmų organizavimui.**

Švietimo ir jaunimo darbo projektai:

Daugiausia projektų sąvoką taikydamas švietimo sferoje nuveikė amerikiečių mąstytojas Johnas Dewey (1859–1952), žymiosios „mokymosi iš praktikos“ teorijos autorius.

Jo manymu, projektas turi keturias būtinas sąlygas:

- kolektyvinio svarstymo procesą, kuris suformuoja jo augimą ir raidą;
- sąlygų stebėjimą aplinkoje, kurioje jis yra sugalvotas;
- žinias apie tai, kas nutiko panašiose situacijose praeityje;
- būdą, kuris susieja dabarties stebėjimą ir žinias apie praeitį ir taip nustato jų reikšmę.

Iš viso to mes turime pažymėti, kad projektas:

- tai metodas, kuris leidžia mums pereiti nuo idėjos prie veiksmų formuojant įvairias šio proceso stadijas;
- siekia pakeisti (socialinę) aplinką, kurioje jis turi vykti;
- įgauna formą tam tikrame socialiniame, erdviname ir laiko kontekste;
- turi švietimo matmenį ir leidžia žmonėms mokytis eksperimentuojant;
- yra kolektyvinės veiklos produktas;
- būtina apima vertinimą, kuris sukuria sąsają tarp idėjos ir veiksmo.

Tai reiškia, kad projektai turi įvairius tipiškus bruožus.



Projektų charakteristikos

Projektai turi tikslą: projektai turi aiškius tikslus ir siekia aiškių rezultatų. Jų tikslas yra išspręsti „problema“, ir tai yra susiję su išankstine poreikių analize. Siūlydamas vieną ar daugiau sprendimų jis siekia ilgalaikio socialinio pokyčio.



Projektai yra realistiški: jų tikslai turi būti pasiekiami, o tai reiškia, kad atsižvelgiama tiek į reikalavimus, tiek į turimus finansinius ir žmogiškuosius išteklius.

Projektai yra riboti laike ir erdvėje: jie turi pradžią ir pabaigą bei yra įgyvendinami konkrečioje vietoje ir kontekste.

Projektai yra sudėtingi: projektams vykdyti reikia įvairių planavimo ir įgyvendinimo įgūdžių, juose dalyvauja įvairūs partneriai ir veikėjai.

Projektai yra kolektyviniai: projektai yra kolektyvinių pastangų produktas. Jie yra vykdomi komandų, juose dalyvauja įvairūs partneriai ir jie rūpinasi kitų poreikiais.

Projektai yra unikalūs: visi projektai kyla iš naujų idėjų. Tai specifinė reakcija į tam tikro konteksto poreikį (problema). Jie yra naujoviški.

Projektai – tai nuotykis: kiekvienas projektas yra skirtingas ir novatoriškas; jie visuomet susiję su netikrumu ir rizika.

Projektai gali būti vertinami: projektai yra planuojami ir skirstomi į išmatuojamus uždavinius, kurie turi būti atviri vertinimui.

Projektus sudaro etapai: projektai turi aiškius, nustatomus etapus (žr. trečią skyrių: „Projektas: žingsnis po žingsnio“).

O štai – kas nėra projektai (ta prasme, kuria šis terminas naudojamas jaunimo darbe):

- buvusi veikla, kuri yra reguliariai atliekama lygiai tokiu pačiu būdu;
- veikla be aiškių tikslų;

- veikla, kurią galima pakartoti ar panaudoti bet kur ir bet kuriuo metu;
- nuolatinė veikla.



2.3 Projekto modeliai

Imtis projekto – tai rinktis veiksmus, kontroliuojamą pokytį laike. „Projektas – tai ne svajonė (...), bet svajonė, kuri išsipildo, gali būti projektu.“

Projekto metodas – tai rėmas, kuriame svajonė gali įgyti formą ir išsipildyti.

Mokykis iš chameleono (Mali)

Chameleonas yra tikrai geras mokytojas.

Stebėk jį atidžiai.

Kad ir kokią kryptį jis pasirinktų, jis jos laikosi.

Daryk taip pat. Turėk gyvenimo tikslą ir neleisk niekam tavęs nuo jo atitraukti.

Chameleono galva niekada nejuda, tačiau jo akys juda nuolat. Jos nieko nepraleidžia. Tai reiškia: sužinok viską, ką gali. Niekada nemanyk, kad tu – vienintelis asmuo pasaulyje.

Kad ir kur būtų, chameleonas prisitaiko savo spalva prie aplinkos. Tai ne apsimetinėjimas. Tai simbolizuoja toleranciją, taip pat ir socialinius įgūdžius. Konfrontacija niekur nevada. Kova niekada neduoda nieko konstruktyvaus. Mes visada turime mėginti suprasti kitus. Mes egzistuojame ir turime suvokti, kad kiti taip pat egzistuoja.

Kai chameleonas pajuda, jis kilsteli koją ir sudvejoja. Tai reiškia – eik atsargiai.

Kai jis juda, pasiremia savo uodega – jei praranda atramą, gali kabėti ant uodegos. Jis saugo savo užnugarį. Taigi daryk taip pat – neveik neapgalvotai.

Kai chameleonas pastebi grobį, jis nepuola pats, bet pasinaudoja liežuviu. Jei jis gali grobį pagauti liežuviu – jis tai padaro, jei negali – visuomet gali įtraukti savo liežuvį ir nėra jokios žalos. Kad ir ką darytum, eik atsargiai.

Jei nori padaryti kažką ilgalaikio, būk kantrus, būk geras, būk žmogiškas.

Na štai. Kai esi brūzgynuose, paklausk tų, kurie žino, ko gali išmokyti chameleonas.



AMADOU HAMPATÉ BÂ



Yra įvairių projektų modelių, atspindinčių skirtingus apibrėžimus bei metodikos pokyčius įvairiose taikymo sferose. Kiekvienas modelis taip pat yra priderintas prie tam tikrų faktorių – konteksto, tikslinės grupės, turimų išteklių ir pan. Nepaisant

to, visi projektai turi panašią formą. Šiame skyrelyje pateikiami modelių variantai. Pamėginsime nustatyti pasikartojančius bruožus ir panaudoti juos kaip pagrindą mūsų pačių projekto įgyvendinimo planui.

Projekto formavimas pagal klausimus, kuriuos reikia užduoti prieš pradedant

Pagrindinės temos	Klausimai, kuriuos reikia užduoti prieš pradedant projektą
Tikslų, konteksto ir tikslinės grupės nustatymas	Kokiame kontekste projektas bus vykdomas? Kokius pokyčius jis sukels? Kas turi atlikti šį projektą? Koks yra tikėtinas rezultatas? Kam projektas yra sukurtas? Kokie dalykai statomi ant kortos?
Projekto turinys	Kokia projekto tema ir turinys? Koks būdas (metodika) pasirinktas? Kokia veikla bus vykdoma? Ko reikia, kad projektas sėkmingai vyktų?
Kur ir kada	Kur projektas bus įgyvendinamas? Kiek laiko jis truks? Kada jis prasidės ir baigsis?
Praktiniai klausimai	Kokios logistikos reikia? Kokius praktinius klausimus reikia spręsti?
Finansavimas	Kokia bendra kaina (planavimas, įgyvendinimas bei vertinimas)? Iš kur bus gaunamas reikiamas finansavimas?
Partneris	Kas yra partneriai? Koks jų vaidmuo? Kaip bus vykdomas koordinavimas?
Veiklos priemonės	Ar projektas tinkamas gauti bet kokiai finansinei pagalbai? Ar galima pasinaudoti esamomis priemonėmis ar sąlygomis?
Komunikacija	Vidinė komunikacija: kaip cirkuliuoja informacija tarp projekto komandos narių? Išorinė komunikacija: ar reikia, kad apie projektą paskelbtų žiniasklaida? (Kodėl? Kaip? Kuriuos aspektus?)
Vertinimas ir tęsinys	Kaip ir kada jis turi būti vertinamas? Kurie aspektai? Kodėl? Koks tęsinys planuojamas?



Projekto formavimas pagal specialiuosius klausimus (įkvėptas Laswello metodo)

Norėdami nustatyti atskirus projekto elementus ir sąsajas tarp jų, naudokitės klausimais. Atsakymai į juos leis jums apžvelgti projektą ir pamatyti ryšius tarp jo sudėtinių dalių.

KAS? – KAM? – SU KUO?

- projekto partnerių ar tikslinių grupių nustatymas;
- jų vaidmenys ir santykiai projekte;
- jų požiūriai į projektą;
- pranašumai ir trūkumai, atsirandantys iš šių santykių ir požiūrių.

KA?

- pagrindinė projekto veikla – spontaniška, organizuota ir institucinė;
- socialinė, ekonominė, kultūrinė, politinė ir švietimo dimensija;
- projekto įtaka šioms dimensijoms.

KODĖL?

- poreikiai ir norai, kuriuos patenkins projektas;
- dalyvių motyvacija ir interesai;
- pagrindiniai projekto tikslai;
- projekto finansavimo variantai;
- santykiai tarp dalyvių tikslų ir institucinių tikslų.

KUR?

- projekto socialinis kontekstas ir dalyvių socialinė situacija.

KADA?

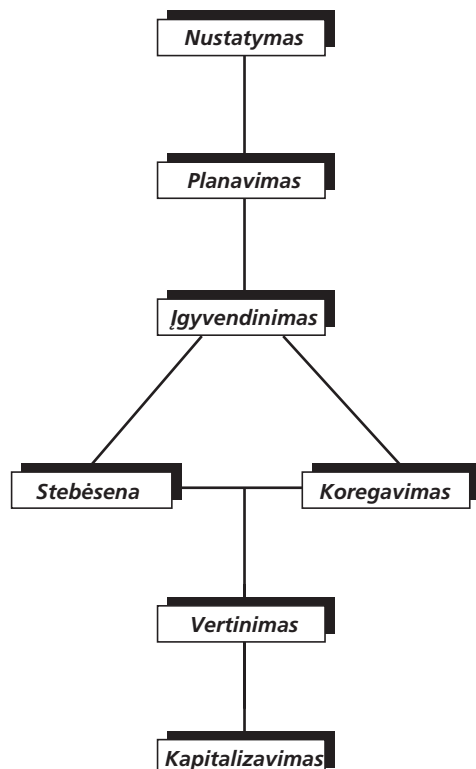
- koks laikotarpis domina (praeitis, dabartis, ateitis)?
- trumpo, vidutinio, ilgo laikotarpio?
- dalyvių kilmė, kuri daro įtaką projektui.

KAIP?

- kaip jis buvo vykdomas? Organizavimo ir dalyvavimo procesai;
- naudotos technikos ir instrumentai;
- dalyvių patirties, teorijų, kitų projektų ir pan. įnašas.

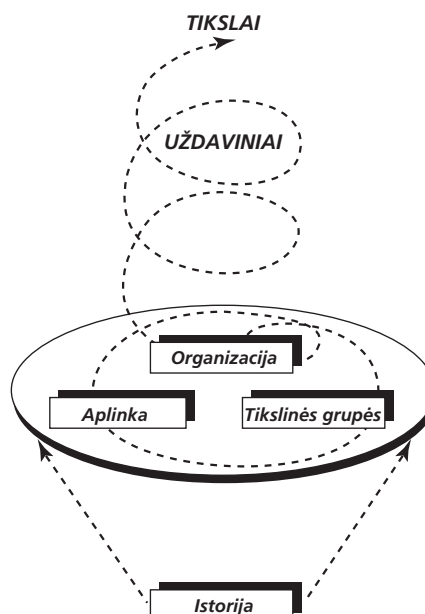


Projekto formavimas pagal įvairius etapus



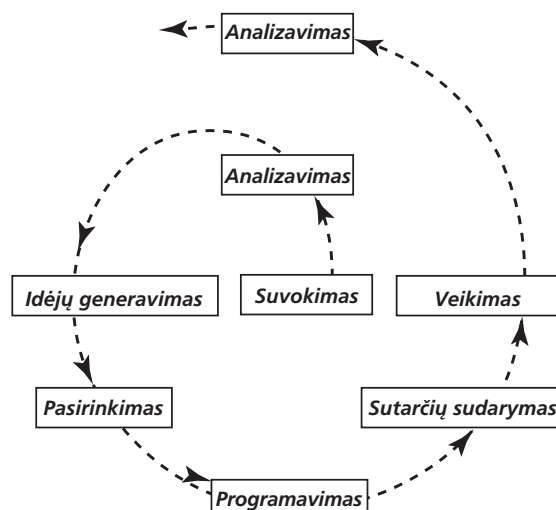
Spiralės modelis

(iš Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), – La crise de l'organisation scolaire / Document 48, Guide méthodologique pour la direction de projets. Formation au Diplôme d'Etat de Directeur de projet d'animation et de développement sous la responsabilité de Annette Coulon, CREPS, Chatenay-Malabry 1991)



Spiralės modelis

Spiralės modelis (iš Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), Elaboration d'un projet d'établissement – démarche générale en spirale /Document 47/MAFPEN, Rennes 1988)

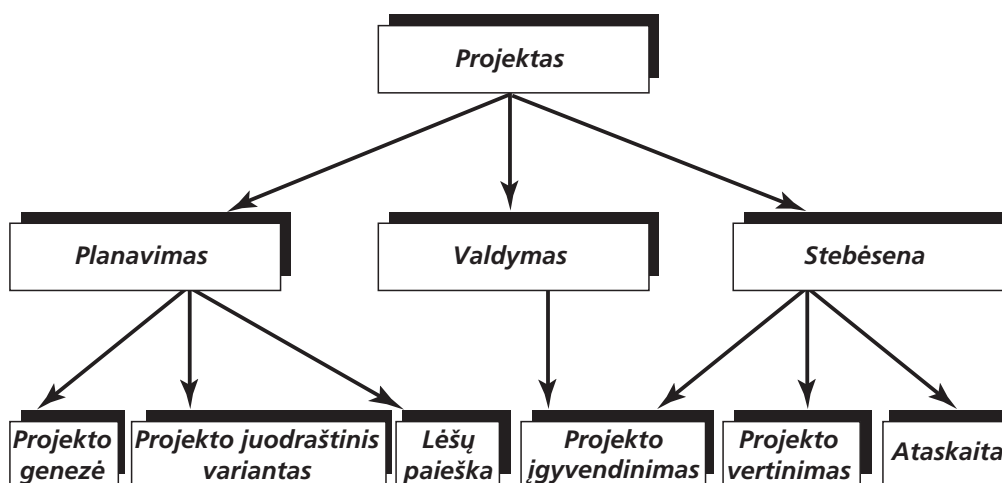






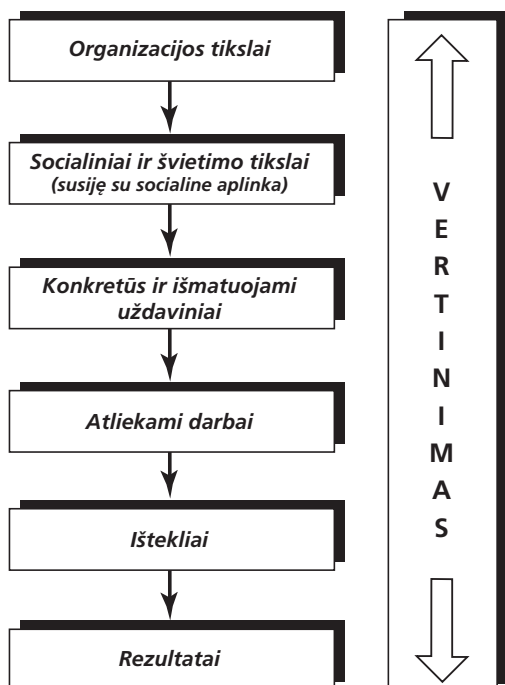
Projektų valdymas: etapai

(iš Leonido Kelimo mokomosios medžiagos, Jaunų mažųjų moterų ir Europos mažųjų studijų sesija, EYC, Budapest, 1999 m. gruodis)



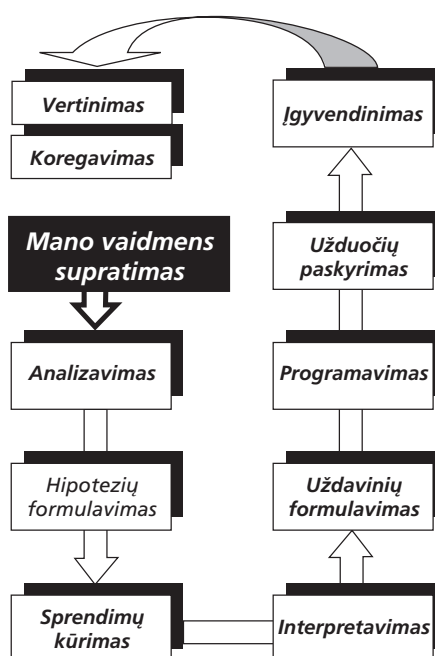
Projekto etapai ir vertinimas

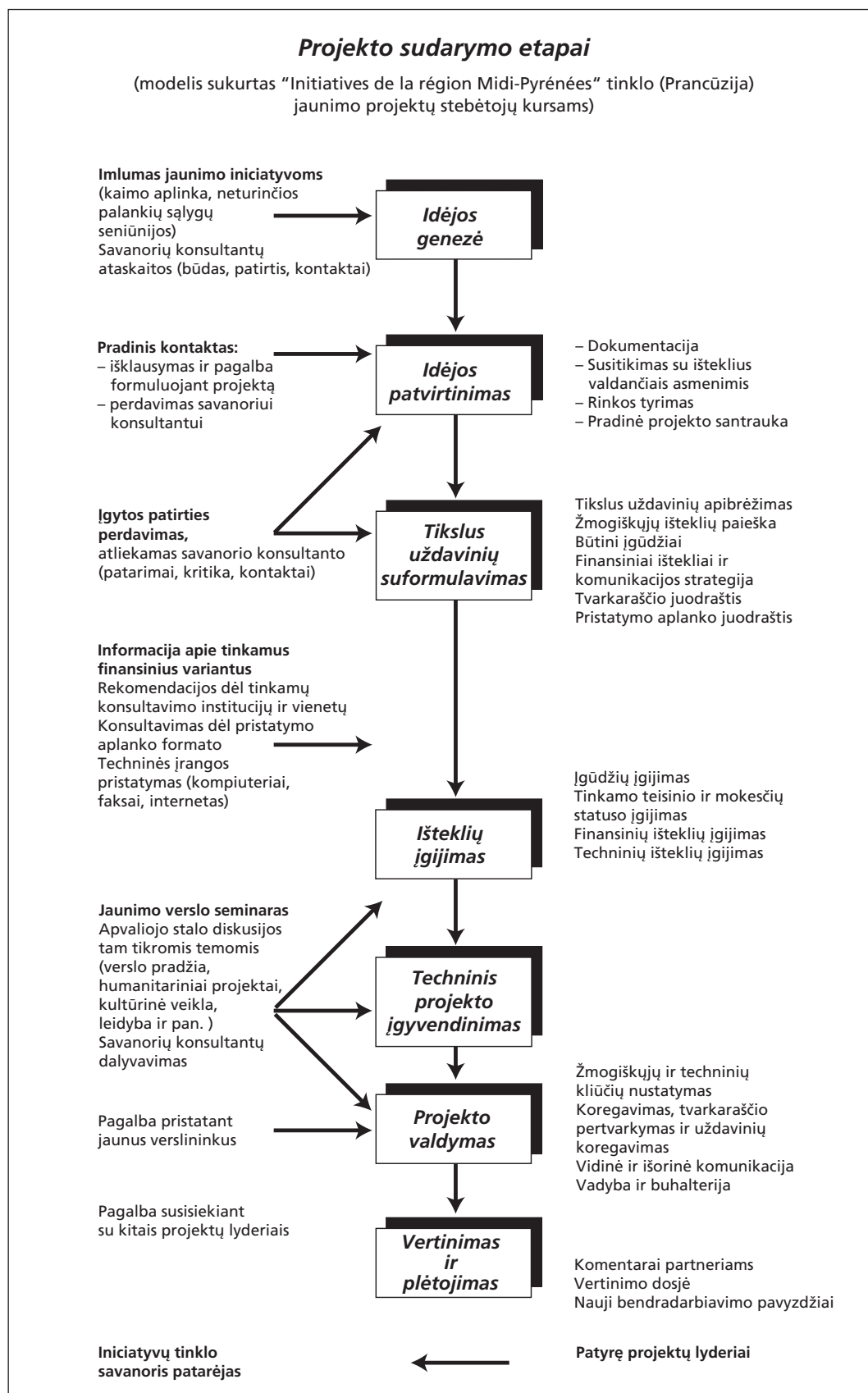
(iš Rui Gomeso mokomosios medžiagos)



Projekto planavimas pagal mano vaidmenį procese

(iš Alaino Roy mokomosios medžiagos – Université Marc Bloch/Strasbourg))







Pateiktieji modeliai buvo naudojami kaip mokymo instrumentai būsimiems projektų lyderiams įvairiuose kontekstuose – švelnumo projektuose, jaunimo darbo projektuose ir mokyklų projektuose. Kai kurie yra smulkesni ir sudėtingesni nei kiti, o terminologija gali skirtis, bet paprastai jie turi tą pačią struktūrą, ir kiekvieną sudaro tokie etapai:

1) „Projekto genezė“ ir „apibrėžimas“:

- apibrėžimas ir kontekstas, aplinka;
- organizacija, jos tikslai;
- tikslinės grupės;
- suvokimas: analizė, situacijos vertinimas, socialiniai tikslai;
- projekto brandinimas, genezė ir idėjos patvirtinimas;
- plėtojimas, tikslų pasirinkimas ir uždavinių nustatymas;
- praktinių ir išmatuojamų uždavinių formulavimas, darbų formulavimas, išteklių vertinimas, veiksmų formulavimas, planavimas;
- vertinimo planas.

2) „Igyvendinimas“:

- atlikimas, įgyvendinimas;

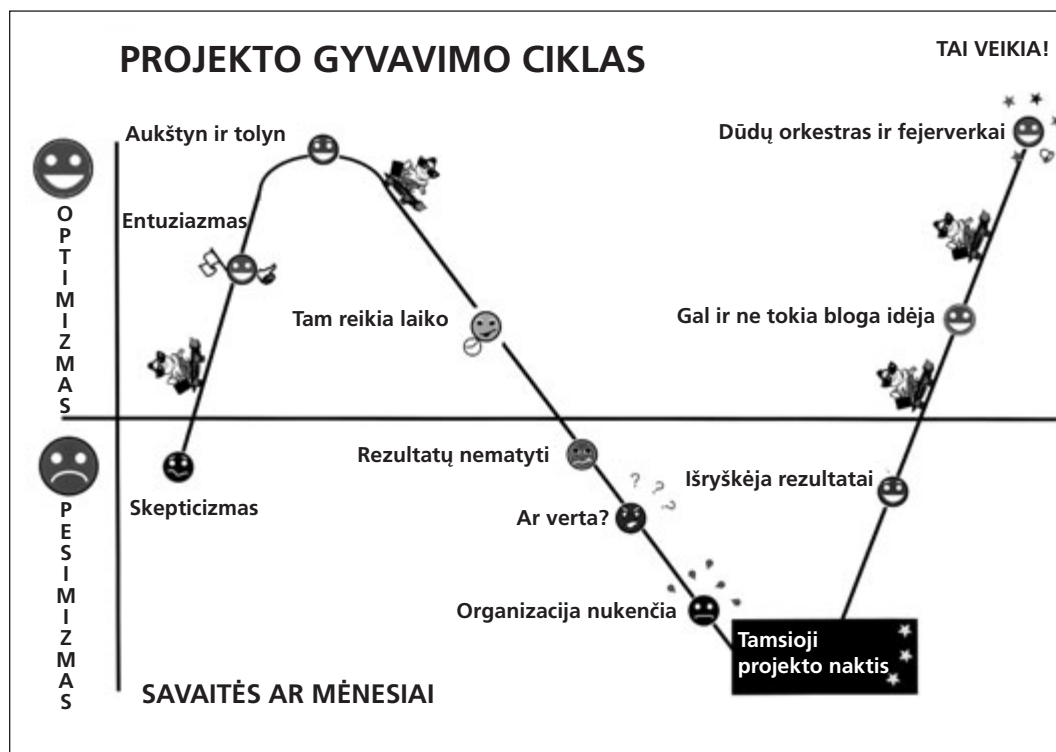
- planavimas, užduočių paskyrimas, veiksmų atlikimas;
- vadyba, monitoringas, reguliavimas, koregavimas;
- išteklių valdymas.

3) „Vertinimas“:

- vertinimas;
- analitinis vertinimas;
- rezultatų vertinimas;
- kapitalizacijos vertinimas;
- ataskaita;
- perspektyvų kūrimas.

Nėra aiškių linijų, atskiriančių įvairius etapus. Praktikoje jos gali skirtis atsižvelgiant į projekto tipą, kontekstą, tikslinę grupę ir pan.

Projekto valdymas reiškia, kad jam reikia vadovauti nuo pradinės idėjos iki galutinio užbaigimo, pritaikant realybei, valdant išteklius ir žmones įvairiuose projekto etapuose. Tai nėra paprastas procesas, jis reikalauja koncentracijos ir tam tikro kiekio ištvermės, kol vykdomas projektas. Žr. toliau esantį grafiką!



Šaltinis: Els van Mourik ir Danny Hearty, *Knowing me knowing you: an intercultural training resource pack*, Léargas, 1999.