

„T-KIT“ PROJEKTŲ VALDYMAS



MOKYMO VADOVAS Nr. 3

„T-Kit“ projektų valdymas



PARTNERSHIP

COUNCIL OF EUROPE & EUROPEAN COMMISSION

JAUNIMO MOKYMAS
www.training-youth.net

„T-Kit“
Projektų valdymas
Mokymų vadovas

Sveiki atvykę į „T-Kit“ seriją

Kai kurie iš jūsų tikriausiai galvojate: ką reiškia „T-kit“? Mes galime pasiūlyti mažiausiai du atsakymus. Pirmasis yra toks pat paprastas, kaip ir visa angliška šio termino versija: „Training Kit“¹. Antrasis labiau susijęs su šio žodžio skambesiu, kuris anglų kalboje primena „Ticket“², o tai yra vienas iš dokumentų, kurio mums paprastai reikia rengiantis keliauti. Viršelyje matote mažą veikėją, vardu Spifis, laikantį traukinio, kuriuo keliausime ieškoti naujų idėjų, bilietą. Mes šį „T-kit“ išivaizduojame kaip įrankį, kuriuo kiekvienas mūsų gali naudotis darbe. Konkrečiau – mes norėtume kreiptis į jaunimo darbuotojus ir mokytojus bei pasiūlyti jiems teisinius ir praktinius įrankius, kuriais jie galės naudotis mokydami jaunus žmones.

„T-kit“ serija – tai vienu metų bendrų pastangų rezultatas. Kolektyvą sudarė įvairių kultūrų, profesijų ir organizacijų atstovai. Norėdami sukurti aukštos kokybės leidinius, kurie tenkintų tikslinės grupės poreikius, o kartu atsivėlgtų į kiekvienos temos nagrinėjimo būdų įvairovę Europoje, bendradarbiavo jaunimo mokytojai, jaunimo lyderiai nevyriausybinėse organizacijose bei profesionalūs rašytojai.

Šis „T-kit“ yra dalis keturių leidinių serijos, pirmą kartą išleistos 2000 metais. Vėliau serija bus papildyta naujais leidiniais. Tai – vienas iš Europos Komisijos ir Europos Tarybos „Jaunimo darbuotojų rengimo partnerystės programos“ produktų. Šių dviejų institucijų partnerystė ne tik davė šiuos „T-kit“, tačiau pravertė ir kitose srityse: mokymo kursai, žurnalas „Coyote“ bei dinamiškas tinklalapis.

Norėdami daugiau sužinoti apie partnerystės eigą (naujos publikacijos, pranešimai apie kursus ir pan.) arba parsisiųsti elektronines „T-kit“ versijas, apsilankykite Partnerystės tinklalapyje www.training-youth.net.

Europos Tarybos leidyba
F-67075 Strasbūras, Cedex

© Europos Taryba ir Europos Komisija, 2003 m. birželio mėn.

Šiame dokumente nebūtinai atspindimas oficialus Europos Komisijos arba Europos Tarybos, jų valstybių narių arba organizacijų, bendradarbiaujančių su šiomis institucijomis, požiūris.

Šio mokymų vadovo vertimą į lietuvių kalbą patvirtino Europos jaunimo mokymų partnerystės programa, jungtinis Europos Tarybos ir Europos Komisijos projektas. Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos prisiima atsakomybę už tikslų jo vertimą.

The Lithuanian translation of this T-Kit was authorised by the Partnership Programme on European Youth Training, a joint project of the Council of Europe and the European Commission. The Lithuanian State Council for Youth Affairs assume responsibility for the accuracy of the translated text.

Vertė: Ingrida Vičiulytė, Evelina Steponaitytė

¹ Mokomosios medžiagos rinkinys (angl.).

² Bilietas (angl.).



Projektų
valdymas
T-Kit

„T-kit“ serijos koordinavimas

Silvio Martinelli

Šio „T-kit“ redaktoriai

Anne Dussap

Peteris Merry

Šio „T-kit“ autoriai (taip pat žr. paskutinį puslapį)

Bernard'as Abrignani

Rui Gomesas

Dirkas de Vilderis

Kiti prisidėję asmenys

Alainas Roy

Redaktorių taryba

Bernard'as Abrignani

(Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire)

Elisabeth Hardt

(European Federation for Intercultural Learning)

Esther Hookway

(Lingua Franca)

Carol-Ann Morris

(European Youth Forum),

Heather Roy

(World Association of Girl Guides and Girl Scouts)

Sekretoriatas

Sabine Van Migem (*administratorė*)

Genevieve Woods (*bibliotekininkė*)

Viršelio dizainas ir Spifis

„The Big family“

Speciali padėka:

Patrickui Penninckxui už „T-kit“ serijos kūrimo koordinavimą, nuolatinę paramą ir ryšių palaikymą su kitais Partnerystės susitarimo projektais. Anne Cosgrove ir Lenai Kalibataite už paramą pirmajame projekto etape.

Visiems leidėjams ir autoriams, kurie leido panaudoti savo autorinę medžiagą.

Ir pagaliau visiems žmonėms, kurie įvairiai, įvairiais momentais ir įvairiais būdais prisidėjo įgyvendinant šį projektą ir yra ne mažiau svarbūs!



COUNCIL OF EUROPE & EUROPEAN COMMISSION
TRAINING-YOUTH

Europos Taryba

DG IV

Jaunimo ir sporto direktoratas

Strasbūro Europos jaunimo centras

30 Rue Pierre de Coubertin

F-67000 Strasbourg, Prancūzija

Tel. +33-3-8841 2300, faks. +33-3-8841 2777

Budapešto Europos jaunimo centras

Zivatar ucta 1-3

H-1024 Budapest, Vengrija

Tel. +36-1-2124078, faks. +36-1-2124076

Europos Komisija

DG Švietimas ir kultūra

D5 padalinys: Jaunimo politika ir programos

Rue de la Loi, 200

B-1049 Brussels, Belgija

Tel. +32-2-295 1100, faks. +32-2-299 4158



Turinys

Įvadas	7
1. Projektai jaunimo darbe	9
1.1. Projektų vertybės ir vertė	9
1.2. Asociacijos ir projektai: istorinė perspektyva	9
1.3. Europos jaunimo programos ir projektai	10
1.4. Vadyba, vadyba!	12
1.5. Vertybės anksčiau ir dabar	13
1.6. Projekto vertybės	15
1.7. Į projektus orientuotų politikų ribos	19
1.8. Kultūra ir projekto valdymas	22
1.9. Ką daryti?	24
2. Kas yra projektas?	27
2.1. Projektų valdymas nėra... ..	27
2.2. Jaunimo darbo projektas – tai... ..	27
2.3. Projekto modeliai	30
3. Projektas: žingsnis po žingsnio	39
3.1. Įvadas	39
3.1.1. Apie vadybą	39
3.1.2. Modelis	42
3.1.3. Apibrėžimas. Įgyvendinimas. Vertinimas	44
3.1.4. Specialiųjų klausimų tinklelis, arba Laswello metodas	44
3.2. Projekto apibrėžimas	45
3.2.1. Bendruomenės įvedimas	45
3.2.2. Poreikių analizė pagal klausimus „kodėl“?	45
3.2.2.1. Socialinė analizė	45
3.2.2.2. Instituciniai prioritetai ir vertybės: „Kas?“	49
3.2.2.3. Asmeninė motyvacija	50
3.2.3. Tikslų nustatymas: „Kam?“	52
3.2.4. Konkretūs uždaviniai: „Ką?“	53
3.2.5. Strategija ir metodika: „Kaip?“	56



3.2.6. Darbo planavimas: „Ką? Kada? Kur? Kaip?“	58
3.2.6.1. Planavimas ir laikas.....	58
3.3. Projekto įgyvendinimas	61
3.3.1. Išteklių valdymas	62
3.3.1.1. Laiko valdymas	62
3.3.1.2. Finansiniai ištekliai	64
3.3.1.3. Lėšų paieška	66
3.3.1.4. Materialiniai ir techniniai ištekliai	74
3.3.1.5. Žmonių valdymas.....	74
3.3.1.6. Komandinis darbas	75
3.3.1.7. Nuolatinė stebėseną ir vertinimas.....	83
3.4. Projekto vertinimas.....	87
3.4.1. Vertinimo parengimas ir atlikimas	88
3.4.2. Vertinimas ir projekto planavimas	89
3.4.3. Vertinimo planavimas.....	89
3.4.4. Užbaigimas ir ataskaitos rašymas	94
4. Kada projektas yra Europos lygio	97
Pirmas priedas: terminų žodynelis.....	103
Antras priedas. „T-Kit“ apie projektų valdymą“. Vertinimo anketa.....	105
Trečias priedas. Bibliografija.....	107



Per pastaruosius 20 metų projektai užėmė pagrindinę vietą jaunimo darbe ir šiandien gali būti laikomi socialinių pokyčių įrankiu, kertiniu bendruomenės vystymosi bei tarptautinio jaunimo darbo akmeniu ar netgi civilinės bendruomenės kūrimo ir stiprinimo įrankiu. Todėl vadovavimas projektams tapo būtinu įgūdžiu jaunimo organizacijoms bei pasikartojančia tema mokant jaunimo darbuotojus.

Vadovavimas projektams reikalauja labai įvairių įgūdžių: nuo politinės ar socialinės analizės iki komunikacijos įgūdžių, nuo žmonių iki išteklių valdymo įgūdžių, nuo lėšų paieškos įgūdžių iki vertinimo technikų ir pan. Turbūt šis „T-Kit“ negali išsamiai išnagrinėti visų šių temų, taigi autoriai pasirinko svarbiausius elementus, susijusius su tarptautiniais jaunimo projektais. Parašytas patyrusių tarptautinio lygio jaunimo darbo mokytojų šis „T-Kit“ didžiąja dalimi yra ikvėptas „projektų valdymo“ kursų, vykusių tarptautinio jaunimo darbo kontekste, ir remiasi konkrečiais mokymo pavyzdžiais. Šio „T-Kit“ nereikia laikyti receptu „kaip vykdyti projektą“, tai greičiau yra rekomendacijos, kurios parodo projekto vadovui konkrečius etapus „žingsnis po žingsnio“, įskaitant patarimus ir rekomendacijas dėl projekto stebėjimo. Šis „T-Kit“ buvo sudarytas tiems, kurie nori kurti projektus ir kurie gali pasiremti savo patirtimi bei savo projektais.

Jis yra skirtas:

- mokytojams, kurie padeda dalyviams sukurti savo projektą.
- Šis „T-Kit“ yra suskirstytas į keturis pagrindinius skyrius, keliaujant nuo bendrų projektų vertės apmąstymų prie konkrečių projektų kūrimo etapų. Skyrius galima skaityti atskirai, tačiau jie, be abejo, yra susiję.
- Pirmajame skyriuje rasite bendrus pasvarstymus apie projektų vaidmenį tarptautiniame jaunimo darbe ir projektų vertės evoliuciją.
- Antrajame paaiškinama, kaip terminas „projektų valdymas“ suprantamas jaunimo darbo kontekste, taip pat pateikiami įvairūs projektų kūrimo būdai ir modeliai.
- Trečiajame skyriuje pateikiama struktūra su nuosekliais paaiškinimais, padėsianti kuriant jaunimo darbo projektus. Šiame skyriuje pateikiami praktiniai patarimai bei konkretūs pasiūlymai mokytojams, naudojantiems projektų kūrimą kaip mokymo įrankį. Siekiant padėti jums pritaikyti juos praktikoje, pateikiamas projekto pavyzdys nuosekliai aiškinant jo kūrimą.
- Ketvirtajame skyriuje rasite kai kurių minčių apie projektų Europos dimensiją.
- Tikimės, kad jūs su malonumu skaitysite šį „T-Kit“ ir taikysite metodus savo projektuose. Laukiame jūsų komentarų ir minčių apie šio „T-Kit“ naudojimą.

1. Projektai jaunimo darbe



Projektų
valdymas
T-Kit

1.1. Projektų vertybės ir vertė

Projektų valdymo, projektinio darbo ir projektų planavimo svarba Europos jaunimo darbe pabrėžiama palyginti neseniai. Europos ar tarptautinis jaunimo darbas jau daugiau kaip 100 metų buvo pirmiausia vykdomas įvairių jaunimo asociacijų, organizacijų ir federacijų, o dauguma jų turi tarptautinių jaunimo organizacijų struktūrą. Dešimtmečiais šios organizacijos turėjo tvirtą filosofinį, religinį, politinį ar švietėjišką pagrindą, kuris buvo bendras visoms arba daugeliui vienos krypties organizacijų – tai buvo tarsi bendradarbiavimo prielaida.

Vertybės, remiančios tokių organizacijų veiklą ir raidą, buvo būtinos joms egzistuoti, o tų vertybių propagavimas ar stiprinimas dažnai buvo pagrindinė organizacijos veiklos priežastis.

1.2. Asociacijos ir projektai: istorinė perspektyva

Didžiąją dalį Europos ir tarptautinio jaunimo darbo veiklos organizavo nariai arba vietinių ar nacionalinių padalinių lyderiai ir ji būdavo skirta nariams (rečiau nenurodytai ar atvirai tikslinei grupei), o švietėjiški tikslai dažnai buvo sukoncentruojami į organizaciją ir jos vertybes (pvz., per teminius seminarus, susirinkimus, statutinius susirinkimus). Švietimas tuomet dažnai buvo suvokiamas politine prasme (emancipacija, išsilaisvinimas, asmeninė raida ar paprasčiausias ideologinis švietimas).

Organizacijos, atliekančios tarptautinius mokymus, dažniausiai rūpinosi geru savo seminarų ir susirinkimų organizavimu ar netgi jaunimo mainais (darbo stovyklos, individualūs mainai), o ne jaunimo darbuotojų, lyderių ar projektų vadovų mokymu. Veiklos ar projekto lyderis dažniausiai taip pat buvo asmuo, turintis politinį mandatą ar atsakingą postą organizacijoje. Žinoma, buvo išimčių.

Tarp priežasčių reikia nurodyti tokias:

Specialių fondų ar programų, skirtų tik mokymams ar švietimui, Europos ar tarptautiniame lygmenyje trūkumas.

Europos jaunimo fondo (EJF) įsteigimas aštuntojo dešimtmečio pradžioje buvo išimtis, tačiau fondas tuo metu nebuvo skirtas reikšmingam situacijos pakeitimui, pirmiausia dėl to, kad jį sistema susikūrė sau, antra, toks buvo švietėjiškos veiklos supratimas tarptautiniame lygmenyje. Mokymas nedažnai buvo naudojamas kaip terminas, galbūt dėl to, kad EJF ir Europos jaunimo centrų (EJC) statutai akivaizdžiai neįtraukė profesinio mokymo į centro programą.

Vyravimas (daugelyje lygių) ideologijų ir organizacijų, kurios buvo ir save išskiriančios, ir pirmaujančios (komunistinė ideologija yra geriausias pavyzdys, bet ne vienintelis).

Jos rėmėsi socialine analize ir sprendimais, kurie tikėtų kiekvienam (realybė skyrėsi, bet tikslas buvo tas pats). Neformalus švietimas buvo būdas pasirengti „geresnei“ visuomenei ir kurti „naują žmogų“.

Įsitikinimas, kad socialinis progresas palaipsniui išnaikins sistemos problemas (socialinį atstūmimą, marginalizaciją, neteisingumą ir pan.) ir kad civilinės visuomenės vaidmuo (įskaitant jaunimo judėjimus) buvo mažesnis sprendžiant šias problemas, nei siekiant socialinio ir politinio pasikeitimo (sistemos pagerinimo, reformos).

Įsitikinimas, kad socialinis progresas palaipsniui išnaikins sistemos problemas (socialinį atstūmimą, marginalizaciją, neteisingumą ir pan.) ir kad civilinės visuomenės vaidmuo (įskaitant jaunimo judėjimus) buvo mažesnis sprendžiant šias problemas, nei siekiant socialinio ir politinio pasikeitimo (sistemos pagerinimo, reformos).

Vaidmenų pasiskirstymas tarp socialinių ir jaunimo paslaugų iš vienos pusės bei jaunimo organizacijų iš kitos: tik pastarosiose buvo reikalingas profesinis pasirengimas, kad jos galėtų reaguoti į socialinių nelaimių situacijas (profesionali kompetencija ar patirtis, o ne politinė kompetencija).

Negalima teigti, kad tuo metu tarptautinis jaunimo darbas visiškai nebuvo pagrįstas projektais. Tačiau projektai buvo suprantami kaip dalis organizacijos raidos, taigi projektų valdymas buvo laikomas ne tokiu svarbiu, nei lyderių ir politinis rengimas. Europos jaunimo centro mokymo kursuose, įskaitant Europos jaunimo fondo veiklą, kursų bei veiklos, plačiai naudojančios projektus kaip metodiką ar kursų turinį, skaičius padidėjo tik dešimtajame dešimtmetyje.



1.3. Europos jaunimo programos ir projektai

Pokyčiai, kurie igavo pagreitį žlugus komunistiniam režimui Centrinėje ir Rytų Europoje (tendencijos, kurios buvo pastebimos jau devintojo dešimtmečio pradžioje), žinoma, turėjo didelį atgarsį tarptautiniame jaunimo darbe. Pasaulinės ideologijos prarado patikimumą ir svarbą, „internacionalizmas“ prarado impulsą, o keisčiausia, kad pasikeitė globalizacijos bei pasaulinių rinkų internacionalizacijos. Klasikinis tarptautinis jaunimo darbas prarado dalį svarbos, net jei tarptautinės jaunimo organizacijos neprarado savo esmės ar, daugeliu atveju, savo stiprybės.

Tačiau akcento pasikeitimas su mumis susijusiame Europos jaunimo darbe taip pat labiau išryškėjo ir kartais buvo pabrėžiamas ir kitų faktorių:

- **Jaunimo programų su Europos Bendrija ir Europos Sąjunga atsiradimas bei nacionalinių jaunimo politikų kūrimas**

Programa „Jaunimas Europai“ įvedė naują matmenį į tarptautinį ir Europos jaunimo darbą, kuris, galima sakyti, yra atviresnis visiems jauniems žmonėms ir dėl to reikalauja didesnio jaunimo darbuotojų ir kitų socialinių kultūrinių profesionalų atsidavimo. Tai, kas iki tol buvo jaunimo lyderių ir tarptautinėse jaunimo organizacijose dirbančių jaunų žmonių „privilegija“, tapo potencialiai prieinama bet kuriam jaunam žmogui Europoje: darbas kartu su jaunais žmonėmis iš kitų šalių, kelionės ir dalyvavimas jaunimo mainų programose. Nepaisant to, iki kokio lygio programos yra demokratinės ir prieinamos, jų pasekmės Europos jaunimo darbui buvo didžiulės.

Be Europos atvėrimo visiems jauniems žmonėms, programa „Jaunimas Europai“ (taip pat programa „Europos savanorių tarnyba“) Europos lygyje įvedė naują jaunimo darbuotojų kategoriją: tie, kurie dirba vietiniame lygyje jaunimo asociacijose, vietinėse jaunimo tarnybose ar kituose paslaugų ir organizacijų tipuose. Daugelis tokių jaunimo darbuotojų nežinojo ideologijos ir

kartais netgi, anot kai kurių, „buvo prastai politiškai apsišvietę“. Tačiau dabar jie buvo Europos jaunimo politikos veikėjai ir greitai nė viena Europos jaunimo programa negalėjo be jų apsieiti.

Europos jaunimo mainų programų valdymas (ir pabrėžiama jų švietėjiška funkcija) išryškino projektų valdymo poreikį. Jaunimo mainai buvo ne tik sumanyti kaip projektai, bet jie taip pat turėjo būti vertinami kaip projektai tiek administraciniu, tiek ir švietimo požiūriu, pabrėžiant projektų valdymo principus ir įgūdžius. Programai kurti ir įtvirtinti reikėjo mokymo raidos. Mokymo greitėjimas, ypač antroje ir trečioje programos fazėse, padėjo perkelti akcentą nuo politinio bei socialinio švietimo prie techninių, administracinių ir vadybinių įgūdžių. Dabar buvo reikalaujama, kad jaunimo darbuotojai organizuotų, valdytų projektus bei pateiktų ataskaitas. Ir kai kurių siaubui bei daugelio džiaugsmui dabar buvo tikimasi, kad „tradicinės“ jaunimo organizacijos darys tą pat.

Tačiau neteisinga būtų teigti, kad šiam pasikeitimui buvo smarkiai priešinamasi. Realybėje vyko adaptacijos procesas, kuris buvo gana spartus, nors ne visuomet neskausmingas. Jaunimo Direktorato „Ilgo laikotarpio mokymo kursas“ yra būdingas šiai evoliucijai. Pirmi du kurso variantai, tuomet vadinti „Ilgo laikotarpio mokymo kursas tarptautiniame jaunimo darbe“, buvo plukdomi prieš srovę, teisiniai tuometinio Europos jaunimo centro dariniai jų atžvilgiu reiškė pusiau paslėptą įtarumą, o kartais net atvirą priešišumą. Po ketverių metų kursas buvo pateikiamas kaip modelis ir buvo reikalaujama jo laikytis. Ilgo laikotarpio mokymo kursas (ILMK) buvo ta veikla, kuri labiausiai prisidėjo prie vadovavimo projektams principų „populiarinimo“, nes pats kursas buvo vykdomas projektų pagrindu kaip mokymosi ir vietinių jaunimo darbo projektų kūrimo įrankis.

Jaunimo programų kūrimas Europos Sąjungoje taip pat tapo atsparos tašku kuriant jaunimo politiką kai kuriose valstybėse narėse. Nacionalinių programų agentūrų kūrimas (ir būtinas lėšų paskyrimas šiam reikalui) paskatino koordinacijos atsiradimą ir nacionalinių veiksmų, skirtų jaunimui, papildymą. Kai kuriose valstybėse „Jaunimo Europai“ procedūros ir valdymo principai

Faktoriai, kurie skatino pereiti prie projektų valdymo Europos jaunimo darbe





buvo panaudoti nacionalinėse jaunimo programose ir politikoje. Pavyzdžiui, atkreipkite dėmesį į tai, kad pati programa turėjo mažai atsargų, kurios negalėjo padengti struktūrinių organizacijų sąnaudų. Faktiškai iš organizacijų buvo reikalaujama ir tikimasi, kad jos suras atitinkamų lėšų (dažnai daugiau nei 50 proc.). Ypač programos pradžioje buvo akivaizdžiai pabrėžiama, kad reikia pritraukti projektus iš formalių jaunimo grupių, mėginant aiškiai ir logiškai pasiekti paprastus jaunus žmones.

- **Ekonominė ir socialinė krizė, veikianti jaunus žmones, ir gerovės valstybės kritika bei dėl to atliktos jos reformos**

Tai yra vienas iš dažniausių argumentų, pateikiamų aiškinant viešojo sektoriaus atitraukimą nuo daugelio asociatyvinių bei socialinių politinių projektų. Daugelio Europos valstybių (finansinė) krizė (kartu su pastangomis įvesti vieną valiutą Europos Sąjungoje) lėmė išteklių, skirtų paremti ar tęsti „tradicinius“ socialinius švietimo projektus, trūkumą. Socialiniai ir jaunimo projektai turėjo tapti autonominiiais ir atskaitingais. Darbai nebebuvo saugūs, struktūros nebebuvo remiamos. Dabar buvo akcentuojami rezultatai, parama skiriama projektams, o ne organizacijoms. Kai kurie iš šių argumentų gali atrodyti labai paviršutiniški, iš dalies netgi provokaciniai. Tačiau skirtumas buvo matomas – jei ne rezultatuose, tai bent jaunimo politikos filosofijoje ir principuose. Pavyzdžiui, imkime idėją, kad jaunimo (ar kitų) organizacijų parama niekada nebuvo tokia dosni ar nerūpestinga, kaip rodo kai kurios analizės. Daugelyje šalių jaunimo organizacijos (ypač tarptautinės) turėjo sunkiai kovoti, kad išsaugotų savo nepriklausomybę ir užtikrintų išgyvenimą. Tai iš dalies gali paaiškinti kai kuriuos prieštaravimus dėl projektų valdymo populiarumo: daugelis asociacijų, įskaitant jaunimo organizacijas, tai palaiko, o ne prieštarauja (natūralu, nes jos taip pat siekia geresnio ir efektyvesnio veikimo). Iš tikrųjų nekyla diskusijos dėl to, ar projektų valdymą reikia palaikyti, ar ne. Kiekvienas (ir teisėtai) nori, kad viskas būtų daroma geriausiu įmanomu būdu, optimaliai panaudojant išteklius, su labiausiai matomais ir subalansuotais rezultatais, ir su geriausia reklama.

- **Pasinaudojimas verslo idėjomis ir liberalia ideologija socialiniame sektoriuje**

Iš pirmiau išdėstytų dalykų galime daryti išvadą, kad (neo)liberalios ideologijos ir principų vyravimas ir apskritai kapitalizmo „triumfas“ baigėsi verslo kriterijų taikymu ne rinkos sektoriuje, įskaitant pilietinę visuomenę ir valstybės administravimą. Iš šių principų tinkamiausi mūsų leidinio poreikiams atskaitomybė, pelningumas ir bendresne prasme – verslo valdymas, taikomas nevyriausybiniam ir nepelno sektoriuje. Projektų valdymas neišlaikė atsparumo šiems pokyčiams. Tačiau reikia pasakyti, kad pelno sektorius perėmė nemažai idėjų iš nepelno sektoriaus.

- **Demokratijos ir civilinės visuomenės atkūrimo Rytų Europoje iššūkiai**

Komunistinės sistemos žlugimas Rytų ir Centrinėje Europoje pakvietė Vakarų paremti kylančias Rytų ir Centrinės Europos demokratijas. Tai iššūkis, kurį labai anksti pasitiko Europos Taryba ir tarptautinės jaunimo organizacijos. Jaunimo politikos sferoje tai reiškė neatidėliotiną reaguojimą į poreikius, kurie labiau buvo susiję su nedelsiant pasiekiamais ir apčiuopiamais rezultatais, o ne su principais. Vyriausybinių ir nevyriausybinių partnerių Rytų Europoje norėjo konkrečių įrankių ir įgūdžių, kurie padėtų jiems kurti savo politiką ar paprasčiausiai išgyventi atmosferoje, kurioje viskas, kas buvo ne verslas, buvo įtartina ar bent jau pasmerkta anksčiau ar vėliau žlugti. Nepaisant to, kaip yra ar buvo susijusi analizė ir prašymai, projektų valdymo kursai parėmė pasikeitimus ir ypač padidino „verslininkišku“ profesionalų ar profesionalaus mokymo poreikį. Nesunku įsivaizduoti, kas nutiko: be įtakos, kurią šis įvykis turėjo toms valstybių jaunimo struktūroms ir politikai, jis taip pat paveikė Europos ir tarptautinių jaunimų organizacijų praktiką ir filosofiją. Kai kurioms tai reiškė sugundymą uždrausto vaisiaus skoniui.

Faktoriai, kurie paskatino pereiti prie projektų valdymo Europos jaunimo darbe





- **Akcento perkėlimas politinės ir plėtros pagalbos srityje**

Tuo pačiu metu įvyko rimti bendradarbiavimo ir pagalbos plėtros pokyčiai tarp labiau klestinčios Šiaurės ir pagalbos laukiančių Pietų. Galima teigti, kad bendradarbiavimo plėtros sferoje politika pasikeitė dėl bendrų politikos pokyčių, dažniausiai paveiktų jau minėtų faktorių. Labai dažnai dėl nevyriausybinų plėtros organizacijų įtakos „valstybės donorės“ pradėjo sieti plėtros pagalbą su rezultatais ir demokratinėmis sąlygomis. Dabar dažniausiai remiami tik projektai, ir daugiau dėmesio skiriama mažiems projektams, o ne „politikai“.

- **Postmodernizmas: jaunų žmonių ir jaunimo grupių individualizacija ir susiskaldymas**

Jaunų žmonių vienijimosi ir socialinio dalyvavimo kolektyvinių modelių erozija, kartu su jų savimonės ir mąstymo (susijusių su pavyzdinių modelių atmetimu) augimu, reiškė, kad ilgo laikotarpio išsipareigojimai yra ne tokie madingi ir mažiau tinkami šiuolaikinių jaunų žmonių realybei. Vadinamojoje rizikos visuomenėje individas turi daugiau spęsti pats, daugiau turi pasirinkimo variantų ir atsako už savo gyvenimo ir ateities formavimą.

Progresuojantis kai kurių paplitusių modelių (socialinių, kultūrinių ar politinių) nykimas taip pat lėmė socialinį susiskaldymą tarp jaunų žmonių ir daugybinių identifikacijos procesų, tiek sinchroninių, tiek diachroninių.

Tokioje naujoje aplinkoje jaunimo organizacijos ir institucijos susiduria su iššūkiu adaptuotis ir modernėti: ilgo laikotarpio programos ir išsipareigojimai yra daug sudėtingesni. Žodis yra trumpo laikotarpio ir jei įmanoma – „dabar“. Faktiškai daug jaunimo darbuotojų teigia, kad sunku išlaikyti jaunų žmonių susidomėjimą ir atsidavimą tokiems pat jaudinantiems ir potencialiai motyvuojantiems dalykams kaip jaunimo mainų programos, jei tai turėtų trukti ilgiau nei šešis mėnesius.

Idealizmą ir politinius išsipareigojimus pakeitė realizmas ir veiksmas – savybės, susijusios su maža bendruomene ir grupiniais projektais. Pastebimi rezultatai ir patirtis „dabar!“ yra daug patrauklesni nei kažkas naujo ir yra iš karto „socialiai paklausūs“ atiduodant duoklę dalyvavusiesiems: tai atspindi vartotojo išpročius ir poreikį gauti naujausią rūbą, kompiuterį ar mobiliojo telefono modelį (ir atkreipkite dėmesį į tai, kaip greitai daiktai darosi nebemadingi), kaip ir naujų bei „radikalių“ sporto šakų atsiradimas ir populiarumas. Mažiau tikėtina, kad jauni žmonės išsipareigos organizacijai, programai ar reikalui. Tai, kas anksčiau buvo pasaulinio susirūpinimo objektu (pvz., rasizmas, skurdas, karas), dabar pakeičiama susirūpinimu dėl globalizacijos ir kaip dalyvauti joje kitomis priemonėmis, pavyzdžiui, internetu. Šiame kontekste lengviau išsipareigoti ir dalyvauti projekte, o ne kokioje nors organizacijoje. Projektas būna trumpo ar vidutinio laikotarpio, lankstus ir turi konkrečius bei pastebimus rezultatus. Jauni žmonės gali prisidėti formuojant bei valdant projektą, ir prieš tai nebūtina „peršokti“ per nuoseklius lyderystės lygius organizacijoje.

1.4. Vadyba, vadyba!

Sunku nustatyti, iki kokio lygio šie faktoriai buvo prioritetų, mąstymo ir kalbos pasikeitimo Europos jaunimo projektuose ir jų programose pasekme ar priežastimi. Tačiau kai juos nagrinėjame kartu, padame suprasti, kodėl projektas ir projektų valdymas tapo madingais dešimtajame dešimtmetyje. Kai kurie iš šių pokyčių realiai buvo ne tokie dideli (ar ne tokie radikalūs), kaip atrodė. Pagrindiniai skirtumai savo pobūdžiu nėra tai, kas yra propaguojama, mokoma ar daroma, bet tai, kaip rimtai į tai žiūrima ir pritaikoma, ir kokia kalba naudojama. Pats civilinės visuomenės pobūdis ir realybė, kurios dalimi yra tarptautinės jaunimo organizacijos, yra pakankamas, kad kiekvienas suvoktų pernelyg skubių apibendrinimų pavojų.

Tai, kad projektų valdymo kalba ir principai yra populiaru, nebūtinai reiškia, kad:

Faktoriai, kurie skatino pereiti prie projektų valdymo Europos jaunimo darbe





- projektai ir projektų valdymas neegzistavo anksčiau;
- šiandien atlikto darbo kokybė yra geresnė nei anksčiau;
- buvo galybė išteklių, kurie nebuvo tinkamai naudojami;
- dabar kiekvienas yra puikus projektų vadovas skirtinguose lygiuose.

Nepamirškime, kad dalis minėtųjų pokyčių atsirado dėl to, kad dabar yra daugiau išteklių nei anksčiau (pvz., Europos jaunimo projektams), o dalyvaujančių institucijų ir partnerių skaičius taip pat eksponentiškai didėjo. Taigi lenktynės dėl produktyvumo ir atskaitomybės (pirmiausia susijusių su projektų kokybe) buvo neišvengiamos.

1.5. Vertybės anksčiau ir dabar

Tai taip pat galime nagrinėti prisimindami ir analizuodami, kokios vertybės dalyvauja projektų valdyme ir jaunimo darbe. Kokios jos yra? Ar jos pasikeitė?

• **Efektingumas**

Projektų planavimo metodikos leidžia organizacijoms ir institucijoms būti efektingesnėms pabrėžiant konkrečius tam tikros situacijos ar žmonių grupės poreikius. Ribojant intervencijos sferą ir laukiant kuo konkretesnių rezultatų ištekliai bus geriau panaudojami, o bendras efektingumas pagerės. Susiaurinant intervencijos apimtį atsiranda garantija, kad rezultatai bus pasiekti, nes yra mažesnis pastangų išsiskirstymas ir įvairių dalyvių įnašas, o ištraukimas yra nuoseklesnis bei geriau koordinuojamas.

• **Atskaitomybė ir (bendra) atsakomybė**

Organizacijoje ar grupėje už veiklą atsako politiškai atsakingas (išrinkta taryba) subjektas. Projektų valdymas šias pareigas perkėlė ant projekto lyderio ar komandos pečių. Išsiaiškinus ir suderinus tikslus su politiniu lygmeniu šie žmonės turi didelę projekto tęsimą ir valdy-

mo autonomiją. Dėl tokios tvarkos atsakomybė už projektą aiškesnė, nes lengviau nustatyti, kas yra atsakingas už kiekvieną etapą. Ši tvarka taip pat suteikia daugiau galios, nes ji darbuotojams, nariams ir savanoriams suteikia aiškia atsakomybės dalį, taigi ir galią. Atskaitomybė taip pat kyla iš padidėjusių projekto vertinimo galimybių (kaip ir ataskaitų pateikimo).

• **Lygybė ir nepriklausomybė**

Projektai paprastai turi tenkinti kriterijus ir prioritetus: tiek formalius, tiek priklausančius nuo turinio. Būtent kriterijų atitikimas ir nustatytų prioritetų gerbimas daro įtaką projektų, kuriuos finansuoti ar kuriems teikti kitokią paramą, pasirinkimui. Tokiu būdu visi projektai yra „lygūs“, bent jau ta prasme, kad jie visi turi atitikti panašius kriterijus. Taip išvengiama favoritizmo, o malonių ar privilegijų suteikimas vienai ar kitai organizacijai turi būti pateisintas. Taigi visos organizacijos *a priori* yra ant to paties laiptelio, o projekto kokybė yra lemiamas elementas. O priimančys sprendimus asmenys gali pateikti labiau nepriklausomus sprendimus – ne taip varžomi draugysčių ir spaudimo.

Sprendimai dažnai priimami vadinamųjų ekspertų komitetų, kurie turėtų būti ne tokie pavaldūs politiniam spaudimui. Tokia situacija turėtų būti naudinga „politinėms“ organizacijoms, nes jos vykdytų tokias pat taisykles ir joms nereikėtų pateisinimo.

• **Ekonomiškumas ir nuoseklumas**

Projektų finansavimas leidžia rėmėjams geriau stebėti jų pinigų panaudojimą (t. y. įsitikinti, kad biudžetas panaudojamas pagal paskirtį). Tokiu būdu lengviau pastebimas netinkamas pinigų panaudojimas. Paskirstant specifinius išteklius tikslams įgyvendinti ir konkrečiai veiklai, įmanoma padidinti išteklių naudojimo efektyvumą ar bent jau sumažinti neprotingą ar nekontroliuojamą išlaidavimą ar netinkamus produktus. Tai, kad projektui atlikti numatytas konkretus laikas ir, galbūt, numatomi konkretūs vertinimo ir stebėsenos kontroliniai taškai, gali palengvinti projekto finan-

Besikeičiančios vertybės
projektų vadyboje ir
jaunimo veikloje





sinę kontrolę ir valdymą paspartinant intervencijų ir korekcijų procesą. Siekis, kad visa projekto veikla sutaptų su tikslais ir „pritaptų“ bendroje projekto sistemoje, leidžia lengviau pasiekti darnos ir nuoseklumo, lygiai taip pat, kaip tai suteikia galimybę apriboti „nukrypimus“ ar iškrypimus.

• **Kokybė**

Naudojantis projektų valdymu kokybė potencialiai pagerėja turint didesnes galimybes optimizuoti išteklių ir procedūrų nustatymą konkrečioms tikslams. Ištekliai yra nustatomi pagal konkrečių poreikių ir projekto tikslą. Stebėseną ir vertinimą yra svarbūs kokybės vertinimo įrankiai ar bent jau leidžia patikrinti progreso lygį pagal nustatytus tikslus tiek kiekybiškai, tiek ir kokybiškai. Darymas gerai ir darymas maksimaliai gerai palengvinamas dirbant projektiniu pagrindu, nes lengviau nustatyti fakultatyvius dalykus.

• **Realizmas**

Projektų esmė yra tai, kad jie turi būti realistiški, o tikslai turi būti pasiekiami. Realizmas yra svarbi vertybė, ne ji padeda atmesti projektus, kurių tikslai neatitinka reikalavimų ar nesutampa su juos pateikiančių organizacijų dydžiu, pajėgumu ar sfera. Realizmas reiškia, kad vyrauja protas ir sąmonė, o ne širdis ir siela. Realizmas taip pat yra motyvacija – dėl realizmo laimėjimai tampa įmanomesni, taigi projektas potencialiai yra labiau matomas. Puikių idėjų įgyvendinimas ir rezultatų pasiekimas galėtų būti projektų sūkiu.

• **Lankstumas**

Projektą reikia suplanuoti, įgyvendinti ir įvertinti. Tinkamas projektų valdymas leidžia (ir kviečia) įvesti pokyčius, kurie yra nuolatinio progreso ir reguliarių vertinimų rezultatas. Taip disfunkcijos ir suplanuotų etapų iškrypimai gali būti pakoreguoti, o svarbiausia – įvairūs projekto komponentai gali būti pritaikyti nenumatytiems pokyčiams ar raidai.

• **Skaidrumas ir pastebimumas**

Atskaitomybė taip pat reiškia skaidrumą ir pastebimumą. Skaidrumas, nes viešųjų (ar privačių) išteklių paskirstymas ir jų įtaka politikai ir programoms yra aiškesnė bei lengviau atsekama. Dabar domimasi, ne kas gavo pinigų ar subsidijas ir kiek, bet už ką – ir kas buvo pasiekta juos panaudojant. Be skaidrumo propagavimo ir, galbūt, favoritizmo panaikinimo, darbus atliekant per projektus gali išaugti politikos ir programų pastebimumas, nes visuomet rezultatai yra apčiuopiami ir juos galima parodyti bei lengvai pamatyti žiniasklaidoje ar kitais komunikacijos kanalais. Matomumas yra toks pat svarbus projekto komandai ir organizacijai (mobilizacija, viešieji ryšiai, komunikacija, viešumas, motyvacija) kaip ir rėmėjams bei propaguotojams, kuriems taip pat reikia pateisinti, demonstruoti, publikuoti ir pan. tai, kam jie naudoja administruojamus fondus. Kitaip tariant, organizacija, vizija ar prioritetas yra geriau reklamuojami per projektus. Skaidrumas taip pat yra nuoširdumo ir vientisumo „garantija“, o tai yra vertybės, kurios yra būtinos bet kuriai nepelno organizacijai.

• **Kūrybingumas ir inovacijos**

Kūrybingi ir naujoviški projektai surado naujus darbo atlikimo būdus, naujus tikslų siekimo metodus. Dirbant kiekvienas naujas projektas turi būti skirtingas ir unikalus (inovacijų principas). Tokiu būdu jis skatina žmonių ir organizacijų kūrybingumą. Geresnio rezultatyvumo ir vertinimo paieška skatina netradiciškumą, o tai taip pat yra svarbus motyvuojantis faktorius organizacijoje. Kūrybingumas ir inovacijos ikūnija poreikį būti arčiau jaunų žmonių ar bendruomenės realybės bei bendravimą su kitais žmonėmis, organizacijomis ir tendencijas kuriančiais subjektais. Kūrybingumas ir inovacijos taip pat gerai derinasi su modernumu ir modernizacija – esminėmis mūsų laikų sąvokomis.

Besikeičiančios vertybės
projektų vadyboje ir
jaunimo veikloje





- **Konkurencija**

Viena iš svarbiausių postmodernios visuomenės (ir neoliberalios vadybos bei ideologijos) vertybių – konkurencija – yra didinama ir optimizuojama pasitelkiant (jaunimo) politiką, pagrįstą projektų finansavimu. Nustatydamas pagrindines projektų sąlygas viešosios ir privačios finansavimo institucijos verčia pareiškėjus geriau atlikti darbą, būti efektyvesniais ir, svarbiausia, gauti paramą būnant gerais ar geresniais. Dėl to, kad niekada nėra pakankamai lėšų visiems projektams, reikia atlikti atranką. Konkurencija, žinoma, yra susijusi su rizika, bet ji verčia projektų komandas ir organizacijas pasirodyti geriausiai tam, kad gautų finansavimą, kad išliktų paviršiuje ir būtų pripažintos.

- **Dalyvavimas, šiuolaikiškumas ir darbingumas**

Tai, kas buvo išvardyta kaip jaunų žmonių charakteristikos postmoderniose visuomenėse, t. y. projekto tinkamumas individualizacijai ir susiskaldymui, taip pat reiškia, kad daugeliui jaunų žmonių ir jaunimo darbuotojų projektinis darbas suteikia naudingą ir prieinamą galimybę gauti vertingą pamoką ir patirtį, kuria galima pasinaudoti darbo rinkoje.

Gebėjimas mąstyti apie veiklos valdymą ir tai taikyti reiškia planavimo ir vadybos įgūdžių įgijimą, plėtojimą ir naudojimą. Taip pat reiškia atsakomybės ir autonomijos ugdymą per neformalų mokymąsi. Galimybė, kurią tai suteikia mokymuisi iš patirties (ypač, jei tinkamai naudojamos švietimo vertinimo technikos), yra neįkainojama nugalint žemą savigarbą, nepasitikėjimą ir marginalizacijos bei atskirties situacijas. Projektinis darbas ir su tuo susijęs komandinis darbas (socialinių ir bendravimo įgūdžių ugdymas) tampa motyvuojančiu ir suteikiančiu galios, tinkamumo ir vertės mažiems, pasiekiamiems pokyčiams, kurių matomumas gali nugalėti marginalizaciją ir nepasitikėjimą savimi. Žinoma, šios socialinio dalyvavimo formos labai skiriasi nuo kitų „tradicinių“ socialinio dalyvavimo formų. Jų pranašumas tas, kad jos yra tinkamesnės ir prieinamesnės daugeliui jaunų žmonių šiandien, net jei kol kas nėra ar ne visada tinkamai vertinamos ir pripažista-

mos. Tai išlieka nuolatiniu daugelio jaunimo ir projektų darbuotojų uždaviniu. Maži projektai taip pat turi potencialą sutelkti bendruomenę prie projekto ir (prisimenant pirmiau pateiktus komentarus apie realizmą ir matomumą) prisideda prie bendruomenės įtraukimo raidos. Jie taip pat gali propaguoti jaunų žmonių statusą bendruomenėje pasitelkdami projekto reikšmingumą ir jo duodamas vertybes.

1.6 Projekto vertybės

Projektu, kaip programų bei veiklos planavimo, organizavimo ir pateikimo būdo ar kaip įrankio žmonėms ir ištekliams valdyti, naudojimas mažai pasako apie jų paskirtį. Projektų planavimas ir valdymas yra beveik vertybių nesuvaržytos technikos, kurios gali būti taikomos viešajame ir privačiame sektoriuose, taip pat ir pilietinėje visuomenėje. Tačiau Europos jaunimo darbas nėra neturintis vertybių. Tai taip pat ir nacionalinis jaunimo darbas, kuriam vadovaujama ir kuris orientuotas į prioritetus ir vertybes, kurios yra numanomos ar yra aiški jaunimo politikos išraiška. Paprastas terminas „Europos jaunimo projektas“ būdamas projektu, atliekamu jaunų žmonių arba skirtu jauniems žmonėms, jau turi tam tikrą filosofiją: įvairių tautų įtraukimą ir Europos bendradarbiavimą, galbūt taip pat dalyvavimą, švietimą, autonomiją. Be to, Europos Komisijos ir Europos Tarybos jaunimo politika ir programos turi savas vertybes, kurias turi gerbti ir propaguoti jų sistemoje vykdomi projektai.

Europos Sąjungos lygmuo

- **Mobilumas ir solidarumas**

Jaunų žmonių gabumai ir motyvacija gyventi bei dirbti kitoje šalyje yra svarbūs kaip būdas propaguoti vientisą rinką, darbo jėgos judėjimo laisvę ir pan. Jaunų žmonių mobilumas taip pat yra turtas, dėl kurio galima pralaužti izoliaciją, susvetimėjimą ar pasyvumą, kai tai yra susiję su „mentalinio mobilumu“. Mobilumas ir solidarumas eina greta (kaip nurodyta Europos savanoriškos tarnybos programos (EVS) nutarime), nes

Svarbūs elementai
vykdant Europos jaunimo
projektą





Europos nereikia laikyti tik erdve, kurioje galima plėtoti laisvą rinką, įskaitant judėjimo laisvę. Europos integraciniai procesai gali būti sėkmingi politiniame, socialiniame ir kultūriniame lygįje, tik jei solidarumo poreikis suprantamas vienodai, o Europa suvokiama kaip solidarumo erdvė, o ne konkurencijos arena.

- **Jaunų žmonių pasitikėjimas savimi ir kūrybingumas**

Europos jaunimo projektai turi būti planuojami ir vykdomi taip, kad būtų skatinama autonomija, pasitikėjimas savimi ir kūrybingumas. Šios vertybės sudaro projekto rengimo ir vykdymo pagrindą, jaunų žmonių (savininkų ar dalyvių, o ne vartotojų) vaidmenims jame ir, žinoma, tikslus bei propaguojamą požiūrį. Taip pat įdomu yra tai, kaip pasitikėjimas savimi ir kūrybingumas imami kartu kaip vertybės.

- **Kultūrinės įvairovės supratimas**

Žvilgtelėjus į Europos kontinentą (ir, žinoma, į daugumą žemynų), kultūrinė įvairovė yra akivaizdi. Kultūrinės įvairovės, kaip normalios situacijos bei pozityvios vertybės, pripažinimas ir supratimas yra vienas iš Europos pastato kertinių akmenų, kol gerbiami kultūriniai skirtumai. Tai taip pat yra ir tarpkultūrinio mokymosi prielaida.

- **Kova su rasizmu, ksenofobija ir antisemitizmu**

Greta kultūrinės įvairovės vertinimo ir supratimo supažindinimas su rasizmu, ksenofobijos ir antisemitizmo pavojais yra viena iš pagrindinių Europos programų temų. Nesupažindinus vargu ar galima tikėtis kultūrinės įvairovės ir, galiausiai, kitų europiečių ir neeuropiečių supratimo ir pagarbos.

- **Europos dimensijos ar identiteto plėtojimas**

Programa „Jaunimas Europai“ siekia „suteikti jauniems žmonėms galimybę žiūrėti į Europos Sąjungą kaip neatsiejamą jų istorinės, politinės, kultūrinės ir socialinės aplinkos dalį“, ir tai greičiausiai yra pati tiksliausia nuoroda į tai, kas kitose programos dalyse yra vadinama Europos dimensija ar identitetu. Laikantis šios ir kitų programų tekstų aišku, kad siekiama kurti ne naują identitetą, kuris pakeistų nacionalinius (ar kitus) identitetus, bet greičiau formuoti Europos Sąjungos vaidmens (ir Euro-

pos integracinių procesų), kaip dabarties ir ateities dalies, supratimą. Tai apima poreikį susieti Europos dimensiją su vietiniais ir nacionaliniais lygmenimis. Taip pat tie, kurie yra susiję su šios politikos nustatymu, pasirūpino, kad būtų užtikrinta, jog Europos dimensija nebūtų išimtinai skirta tik Europos Sąjungos valstybėms narėms. Taigi dvi programos (Jaunimas Europai ir EVS) yra atviros kitoms šalims (arba kaip programos šalims arba kaip trečiosioms šalims), nors skirtingais laipsniais ir skirtingais būdais (lengviau dirbti naudojant abipusius jaunimo mainus).

- **Jaunų žmonių aktyvus dalyvavimas visuomenės ir institucijų veikloje**

„Jaunų žmonių skatinimas aktyviai dalyvauti visuomeninėje veikloje išitraukiant į nepelno asociacijas ir organizacijas“ reiškia, kad pripažįstamas esminis civilinės visuomenės, asociacijų ir organizacijų vaidmuo plėtojant dalyvavimą ir pilietiškumą. Tai taip pat rodo nepelno sektoriaus svarbą apskritai (nes Europos jaunimo programos dažniausiai yra švietėjiškos ir vykdomos nepelno pagrindu).

Jaunimo programos yra skirtos „suteikti galimybę jauniems žmonėms susipažinti su demokratijos svarba visuomenės organizavimo srityje ir tokiu būdu skatinti juos aktyviai dalyvauti jos institucijų veikloje“. Toliau pateikiama nuoroda į poreikį „leisti jauniems žmonėms išreikšti savo nuomonę apie visuomenės organizavimą ir skatinti įvairias su tuo susijusias viešąsias institucijas atkreipti dėmesį į tą nuomonę“ aiškiai rodo, kad yra poreikis, jog viešosios institucijos atsivertų jaunimui ir palaikytų jų norą dalyvauti.

- **Jaunų žmonių, neturinčių palankių sąlygų, dalyvavimas**

Abiejų programų prioritetas yra jaunų žmonių, neturinčių palankių sąlygų, dalyvavimas, pripažįstant socialinės darnos ir Europos programų prieinamumo visiems jauniems žmonėms svarbą. Tai daroma keletu priemonių, įskaitant papildomas finansavimo galimybes. Tarp tikslų yra ir kvietimas jaunas žmones (paprastai „neatskirtus“) susipažinti su socialinės atskirties rizika. Tokia pati dvasia būdinga ir EVS: „Palengvinti priėjimą prie programos visiems jauniems žmonėms.“

Svarbūs elementai
vykdant Europos jaunimo
projektą





- **Lygus vyrų ir moterų dalyvavimas**

Abi programos pabrėžia lygių vyrų ir moterų galimybių garantavimo, vykdymo ir suvokimo ugdymo svarbą. Programoje „Jaunimas Europai“ taip pat rašoma apie moterų dalyvavimo skatinimą: „Privertimą jaunus žmones būti jautrius poreikiui užtikrinti lygias vyrų ir moterų galimybes bei skatinti moteris aktyviai dalyvauti visose visuomeninio gyvenimo sferose.“ Europos savanoriškoje tarnyboje viena iš pagrindinių sąlygų, pagal kurias vykdoma programa, yra tokia: „Ji yra skirta [EVS programa], skatinti mobilumą ir solidarumą (...) gerbiant vyrų ir moterų lygias galimybes.“ Pati programa atspindi bendrus Europos Sąjungos politinius principus, kurie pateikiami nutarimų preambulėse.

- **Nepriklausomybė, iniciatyva ir kūrybingumas**

„Skatinti nepriklausomybę, kūrybingumą ir verslumo dvasią tarp jaunų žmonių, ypač socialiniame, civiliniame ir kultūriniame ir aplinkos lygmenyse“ yra vienas iš programos „Jaunimas Europai“ tikslų, o tai reiškia, kad siekiama patenkinti jaunų žmonių tinkamumo darbui didinimo poreikį. Šia prasme EVS eina dar toliau: „Skatina iniciatyvos, kūrybingumo ir solidarumo dvasią tarp jaunų žmonių, kad suteiktų jiems galimybę aktyviau integruotis į visuomenę“. Šios vertybės apima ne tik socialinius bei politinius, bet ir švietimo bei mokymo tikslus: dalyvavimas Europos projekte, dažniausiai būnant užsienyje, atveria jaunų žmonių protus ir ugdo jų autonomiją, nepriklausomybę ir kūrybingumą. Neformalaus švietimo vaidmuo siekiant šių tikslų dar labiau pripažįstamas ir naujoje jaunimo programoje.

- **Tarpkultūrinis mokymasis**

Tarpkultūrinis mokymasis – tai tema, kurią galima sutikti visoje jaunimo programoje: kaip tikslą, kaip sąlygą arba kaip poreikį. Programoje „Jaunimas Europai“ tarpkultūrinis mokymasis yra tiek socialinių (solidarumo, žmogaus teisių, kultūrinės įvairovės suvokimo), tiek švietimo tikslų dalis (žr. paraiškos ir ataskaitos formas arba rekomendacijas pareiškėjams).

Tarpkultūrinis mokymasis taip pat turi būti nagrinėjamas kartu su kitais Europos dimensijos aspektais ir atvirumu trečiuosims šalims (įskaitant jaunų imigrantų susipažinimą su savo gimtąja kultūra). Galiausiai – vertybes, susijusias su tarpkul-

tūriniu mokymusi, galima rasti atnaujintuose tiksluose, propaguojančiuose pagarbą „kultūrinei įvairovei ir jos fundamentalioms bendroms vertybėms“ „atsakingo pilietiškumo“ kontekste.

- **Neformalaus švietimo pripažinimas ir propagavimas**

Neformalaus švietimo vaidmuo siekiant socialinių ir švietimo tikslų yra matomas iš egzistuojančių jaunimo programų, nes jos irgi turi už formalaus švietimo ribų išeinančių švietimo tikslų. Neformalus švietimas mokymosi ir mokymo visą gyvenimą kontekste atlieka „fundamentalų vaidmenį skatinant tinkamumą darbui, adaptyvumą ir verslumo kultūrą bei propaguojant lygias galimybes“³. Nauja programa analogiškai siekia „skatinti neformalaus išsilavinimo, įgyto Europos kontekste, pripažinimą“.

Europos Tarybos lygmuo

Pagrindines Europos Tarybos jaunimo politikos vertybes ir orientaciją formaliai patvirtino jos Ministrų Komitetas 1998 m. balandžio 16 d. rezoliucijoje (98)6, o tai yra Tarybos Jaunimo direktorato prioritetų ir praktikos politinis patvirtinimas.

- **Padėti jauniems žmonėms priimti iššūkius ir savo pačių siekius**

Platindama taikos, laisvės ir solidarumo vertybes jaunimo politika prioritetus teikia jauniems žmonėms, o ne institucijoms.

- **Ypatingas dėmesys jauniems žmonėms, kurie neturi palankių sąlygų**

„Įnašo kuriant socialinę darną, ypač kovojant su atskirtimi“, akivaizdoje specialus susirūpinimas neturinčiais palankių sąlygų jaunais žmonėmis yra pagrindinis Europos Tarybos jaunimo politikos tikslų principas.

- **Dalyvavimas ir civilinės visuomenės stiprinimas**

Civilinės visuomenės raida ir stiprinimas atrodo natūralūs organizacijoje, kuriai labiausiai rūpi žmogaus teisių ir demokratijos populiarinimas. Jaunų žmonių dalyvavimas priimant su jais susijusius nutarimus taip pat buvo vienu iš Tarybos jaunimo sfe-

³ Bendroji pozicija (EB) Nr. 22/1999, priimta Ministrų Tarybos 1999 m. birželio 28 d. siekiant priimti nutarimą, patvirtinantį „Jaunimo“ Bendrijos veiksmų programą (Oficialus leidinys, 22/07/99).

**Svarbūs elementai
vykdant Europos jaunimo
projektą**





ros ramsčių nuo jos sukūrimo, veikiantis per vadinamojo bendradarbiavimo valdant tarp vyriausybinių struktūrų ir jaunimo organizacijų plėtojimą. Šio tikslo reikia siekti populiarinant „demokratinio pilietiškumo mokymą“.

- **Jaunimo mobilumas**

Jaunimo mobilumo svarba Europos Tarybai taip pat turi būti apžvelgiama kontinentinės organizacijos dimensijos ir daugybės kliūčių, kurios vis dar trukdo jaunimo mobilumui tarp Rytų ir Vakarų Europos, šviesoje.

- **Tarpkultūrinis dialogas**

Rezoliucijoje (98)6 kalbama apie tarpkultūrinį dialogą, kuris yra vienas iš Europos Tarybos politikos „laikantis įvairovės gerbimo dvasios“ prioritetų. Europos jaunimo centrai (EJC) ir Europos jaunimo fondas (EJF) atliko esminį vaidmenį gilinant ir platinant tarpkultūrinį mokymąsi neformalaus švietimo forma. Tarpkultūrinis mokymasis persunkė visus Europos Tarybos mokymo ir švietimo būdus jaunimo srityje, įskaitant bendradarbiavimą su Sąjunga. Nuoroda į tarpkultūrinį dialogą taip pat yra paskatinimas toliau bendradarbiauti ir tarptautinio bei Europos bendradarbiavimo supratimas kiekvienoje visuomenėje garantuojant ir tobulinant mažumų teises.

- **Atsidavimas žmogaus teisėms ir demokratijai**

Atsižvelgiant į tai, kas buvo pasakyta apie tarpkultūrinį dialogą, vienas iš prioritetų teikiamas „kovai su rasizmu, ksenofobija, antisemitizmu, netolerancija“, taip pat ir „su visais judėjimais, kurie siekia pakirsti demokratiją“. Demokratijos ir žmogaus teisių stiprinimas taip pat aiškiai minimas kaip esminis prioritetas supažindinant jaunus žmones ir skatinant jų atsidavimą.

- **Naujų jaunimo dalyvavimo formų skatinimas**

Galbūt labiau vidinis nei kitos anksčiau minėtos vertybės ir prioritetai naujos jaunimo dalyvavimo formos vis tik yra svarbus prioritetas – jis atspindi nuolatos besikeičiantį jaunų žmonių pobūdį ir nuolatinių jaunimo politikos ir programų korekcijų poreikį, įskaitant ir Europos jaunimo projektus.

- **Atsakomybės lavinimas**

Pagal „demokratinio pilietiškumo lavinimo“ ir neformalaus išsilavinimo principus Europos Taryba prioritetą teikia „jaunų žmonių mokymui prisiimti atsakomybę“. Tai galima suprasti kaip specifinio civilinės visuomenės vaidmens ir „demokratijos mokyklos“, kuriai atstovauja nevyriausybinių organizacijų ir ypač jaunimo organizacijos, pripažinimą.

- **Jaunimo politikų kūrimas**

Rezoliucija (98)6 pateikia keletą tikslų ir prioritetų, susijusių su jaunimo politikos kūrimu ir pripažinimu tiek, kiek ji gali padėti „geriau pasinaudoti jaunų žmonių siūlojamu potencialu“. Tai yra svarbus teiginys, kai taikomas jaunimo projektų valdyme. Kalbant apie jaunimo politikos kūrimą užsiimenama apie tinkamų įstatymų ir struktūrų kūrimą, keitimaši informacija, gera praktika ir pan. Taip irgi pripažįstama, kad Europos tarybos jaunimo politikos kūrimas negali būti vykdomas be nacionalinių jaunimo politikų kūrimo.

Nors akivaizdžiai formalesnė nei ankstesnės vertybės, jaunimo politikos forma ir struktūros greičiausiai labai paveiks jaunimo projektų formą ir vaidmenį konkrečioje šalyje. Išvardijant tik kelis elementus, prioritetu nustatymas, finansuojančios institucijos, sprendimų priėmimo dėl jaunimo projektų procesas atspindi nacionalinių jaunimo politikų prioritetų ir struktūrų skirtumus.

Šios vertybės mūsų projektuose

Mūsų tikslams ir Europos jaunimo projektams vykdyti nebūtina žinoti visų šių vertybių ir principų. Taip pat nebūtina jų visų laikytis viename projekte. Tačiau labai svarbu yra:

Žinoti vertybes, kurių laikydamiesi mes vykdome savo projektus.

Jos, kaip pamatysime, turi būti nustatytos dalyvaujančių jaunų žmonių tikslinės grupės, projektą vykdančios ar siūlančios organizacijos ar institucijos ir mūsų (asmenų ar komandų), veikiančių kaip projektų lyderiai. Galiausiai, kad būtų finansiskai įgyvendinami, jie turi laikytis kai kurių Europos institucijų ar kitų rėmėjų vertybių ar priorite-

*Svarbūs elementai
vykdant Europos jaunimo
projektą*





tų. Pagrindinės kiekvieno iš šių partnerių vertybės nebūtinai turi būti vienodos. Tačiau jos turi būti suderinamos. Ir dėl to svarbu, kad projekto lyderiai apie jas žinotų, ir bent jau nustatytų bei aptartų jas. Taigi kai reikia rinktis veiklą ar pagrindinius prioritetus, lyderiai turi tvirtą ir bendrą moralinį ar politinį pagrindą savo nutarimams priimti.

Europos projektų atveju – aiškiai žinoti bendradarbiavimo Europos lygyje priežastis

Europa yra daugiau nei galimybė gauti finansavimą mainų projektui arba kelionei į užsienį. Jauniems žmonėms patirties užsienyje vertė ir įtaka gali būti labai svarbi. Taigi būtina, kad projekto lyderiai aiškiai žinotų, kas juos skatina, kad jauni žmonės taip pat gautų naudos iš patirties, jau nekalbant apie tai, jog Europos institucijų tikslai turi būti naudojami kaip nauja religija arba kaip privalomas programos elementas.

Gebėjimas neprarasti kontrolės

Galbūt pats svarbiausias projektų lyderių įgūdis ir požiūris yra sugebėjimas neprarasti projekto kontrolės, „vairuoti“ projektą, o ne „būti vairuojamiems“ įvykių ir trečiųjų šalių. Norint tai atlikti būtina turtėti aiškius prioritetus, tikslus, taip pat ir pagrindines vertybes ir principus, ir tuos, kurie konkrečiai veikia švietimo procesą.

Suvokti ribas

Projektas gali būti labai unikalus ir praturtinti patirtį, bet projektas yra tiesiog projektas, kaip ir asmuo yra tiesiog asmuo. Jie abu turi ribas pagal jų tikslus, apimtį, laiką ir pan. Vienas projektas negali pakeisti visuomenės. Bet jis gali imtis konkretaus reikalo arba problemos ar prisidėti prie jų sprendimo. Darbas pagal projektus reiškia, kad reikia paskirstyti prioritetus ir atmesti tai, kas nėra prioritetas. Prioritetų nustatymas reiškia, kad reikia nustatyti kriterijus pagal vertybes, tikslus ar poreikius. Ribų suvokimas yra taip pat svarbus norint suteikti tinkamą vertę pokyčiams ir rezultatams – ne viskas gali būti pakeista iš karto, ne viskas gali būti išspręsta išsilavinimu.

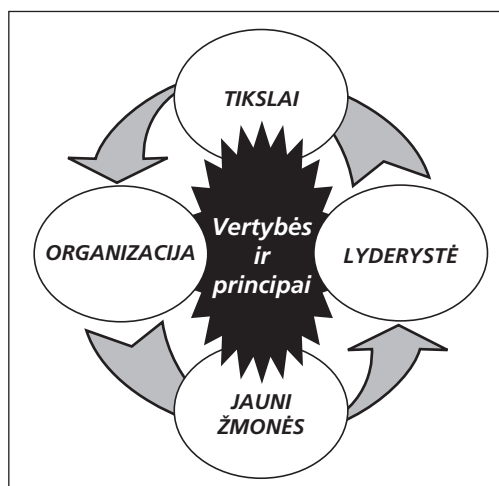
- **Gauti tinkamą išsilavinimą ar pasirengimą**

Ankstesniame skyriuje matėme, koks svarbus tapo neformalus jaunų žmonių lavini-

mas Europos institucijoms ir Europos jaunimo programoms. Jei apie kažką kalbame kaip apie įprastą ir ypač svarbų dalyką, pavyzdžiui, tarpkultūrinis mokymasis ar dalyvavimas, nerealu tikėtis, kad kiekvienas jaunimo darbuotojas ar lyderis automatiškai bus kompetentingas šiose srityse, jei neturi tinkamo parengimo. Taigi tinkamo lavinimo organizavimas ir dalyvavimas jame turi būti labai svarbus, ne tik tam, kad projektas būtų sėkmingas, bet ir kad būtų pasiekti jo švietėjiški tikslai.

Gebėjimas pritaikyti šias vertybes jauniems žmonėms

Jaunimo darbuotojo, lyderio ar lavintojo (kuris nebūtinai yra projekto vadovas) vaidmuo yra pritaikyti šias vertybes ir švietimo principus programoje, tinkamoje jauniems žmonėms. Tai taip pat reiškia gebėjimą suprasti jaunas žmones ir su jais bendrauti siekiant suprasti jų vertybes bei inkorporuoti jas į projektą ir jo metodiką.



1.7 Į projektus orientuotų politikų ribos

Projektai taip pat turi ribas

Projektas pirmiausia yra socialinių pokyčių įrankis, bent jau mes norime, kad taip jį suprastų jaunimo ir socialiniame darbe. Projektai retai yra vertingi savaime, jie paprasčiausiai yra kitoks planavimo, organizavimo, mobilizacijos ir siekimo būdas.

*Svarbūs elementai
vykdant Europos jaunimo
projektą*





**Svarbūs elementai
vykdant Europos jaunimo
projektą**



Žinoma, išteklių optimizavimo ir žmonių įtraukimo potencialas juos tikriausiai padaro labai tinkamu įrankiu, ypač Europos jaunimo programoms. Tačiau svarbiau nei išvardyti projektų valdymo pranašumai yra gebėjimas nustatyti ir suvokti jų riziką bei trūkumus.

Didesnė kontrolė ir pažeidžiamumas

Dėl sumažėjusios programų ir organizacijų paramos projektų naudai organizacijos yra jautresnės specifinių projektų finansavimui, kurie taip pat dažnai turi ribotus ar specifinius uždavinius bei formą. Taip pat lengviau kontroliuoti organizacijos raidą pagal remiamų projektų skaičių ir dydį. Ribota projektų parama gali kliudyti plėtoti programas ir riboti organizacijos plėtros galimybes. Kadangi daugelis projektų planuojami reguliariai (kasmet ar kas du metus), organizacijos nepriklausomybė ar judėjimo laisvė gali būti apribota, nes faktiškai rėmėjai (dažnai valstybinės įstaigos) turi daugiau kontrolės būdų, galbūt paslėptų po projektų lygybę ar kokybę. Galiausiai, išryškinant projektus vyriausybei lengviau formuoti NVO veiklos sritis nusprendžiant, ką verta finansuoti, o ko ne. Alternatyva galėtų būti jaunimo organizacijų poreikių ir perspektyvų nagrinėjimas iš pat pradžių.

Jaunimo politikos ir programų trumpo laikotarpio perspektyvos

Nors mes sutariame, kad jaunimo darbo institucijoms svarbu susiderinti su jaunais žmonėmis (taigi gebėti veikti ir reaguoti nuolat prisiderinant), projektų kaip politikos įrankių išryškinimas neturi trukdyti vidutinio ar ilgo laikotarpio politikos tikslams. Gilių ir tęstinių visuomenės pokyčių neįmanoma siekti tik trumpalaikiais projektais. Deja, daugelis projektų yra vykdomi esant spaudimui: įtraukti daug žmonių (matomas, pristatomas, dideli skaičiai) ir įtraukti įvairius jaunus žmones visą laiką (uždarų grupių vengimas, atvirumo demonstravimas ir pan.), o tai trukdo (ar bent jau apsunkina) vidutinio laikotarpio požiūriui į darbą su kai kuriomis jaunų žmonių grupėmis. Savame šis požiūris iš dalies yra jaunų žmonių nedalyvavimo priežastis (reiškiny, kuris taip pat yra to pasekmė).

Daug ir mažų projektų

Bendros Europos lygio jaunimo politikos kūrimas taip pat reiškė, kad valstybės turi naujų ar bent jau kitokių galimybių daryti įtaką jauniems žmonėms ir jaunimo partneriams, ne visuomet vedamiems vien tik kilnių tikslų. Žiniasklaidos dėmesio ir „paklausų rezultatų“ siekimas kartais virsta kiekybės, o ne kokybės vaikymusi. Yra daug projektų pavyzdžių, kurie negauna pakankamo finansavimo, kad juos būtų galima vykdyti su minimalia kokybe, tačiau pakankamai, kad sukurtų „klientūros“ efektą ar suteiktų besirūpinančiam politikui galimybę spaudai prieš rinkimus nurodyti didelius skaičius.

Papildomas jaunimo darbuotojų spaudimas

Pastaraisiais metais spaudimas profesionaliems jaunimo darbuotojams projektų kūrimo ir valdymo srityje išaugo. Kai kuriais atvejais tai nuėjo taip toli, kad „transformavo“ visas užduotis į projektus (yra ir teigiamų rezultatų), bet net jei nuneita taip toli, jaunimo darbuotojams gali būti daromas spaudimas „mąstyti ir veikti kitaip“. Jie turi būti projektų vadovais, administratoriais ir lėšų paieškos ekspertais. Nepaisant to, kad dažnai tam reikia priežasčių, jaunimo darbuotojai vis dažniau turi atsakyti už dalykus, kurių srityje jie ne visada yra kompetentingi. Žinoma, profesionalių jaunimo darbuotojų rinkos vertė padidės, tačiau susiduriama su rizika, kad tai daroma nepaisant artimesnių ryšių su jaunais žmonėmis, taip pat ir stabilumo bei saugumo, kurių lygis paprastai žemas šioje darbo srityje. Taigi nereikia nuvertinti motyvacijos nebuvimo ir nenoro dalyvauti rizikos. Dalis tokios politikos įtakos matyti iš to, kad vis didėja laisvai samdomų ir konsultacinį darbą dirbančių jaunimo darbuotojų trūkumas.

Realūs projektai su netikrais poreikiais

Projektų rėmimo, kaip jaunimo politikos formos, pasirinkimas gali turėti atvirkštinį nereikalingų projektų kūrimo efektą ar, greičiau, projektų, kurių poreikis neaiškus. Tai ypač galioja, kai organizacijos tikisi



išgyventi arba palaikyti minimalias paslaugas ar pareigas iš projektams skirtų pinigų. Nors nerizikuojama projekto kokybe, gali būti sukurtas kartais pastebimas dirbtinis projekto prioritetas organizacijose, kurios juose dalyvauja.

Toks pat, bet nelygus

Paramos gavimo per projektus demokratiškumas pabrėžiant kiekvieno projekto kokybę, o ne jį atliekančiojo statusą (nors galbūt tai visuomet yra svarbu, bent jau pagal ankstesnius duomenis), kai kuriais atvejais gali privesti prie panašaus elgesio su labai skirtingomis realybėmis. Sėkmingo projekto atlikimo sąlygos priklauso nuo daugelio aspektų: ankstesnės patirties, dimensijos ir organizacijos finansavimo, jos struktūrinių galimybių valdyti mokėjimų atidėjimus, jos gebėjimo kurti vidinę sinergiją bei mobilizuoti įvairaus lygio ekspertus ir pan. Tai dažnai išryškinama didėjančios tendencijos reikalauti, kad organizacijos ieškotų lėšų ar surastų panašius fondus, kurie padengtų žymią biudžeto dalį. Aišku, kad kai kurios organizacijos labiau tinka šiam darbui nei kitos (įskaitant sugebėjimą formaliai atitikti kriterijus), o pastarųjų projektai yra rizikingi ir neaiškios kokybės bei kartais jos yra priverstos mesti projektą. Būtų įdomu iširti mažų organizacijų, kurios finansiškai sudegė vykdydamos „Jaunimo Europai“ D projektus, skaičių, išvardijant tik geriausiai žinomus atvejus. Čia lygybės principas gali susidurti su afišuojamu (Europos) jaunimų programų prieinamumu visiems jauniems žmonėms. Parafrazuojant Orwellą – visi projektai lygūs, bet kai kurie projektai lygesni už kitus.

Jaunimo politikos ir projektų valdymo iškraipymai

Žinoma visa jaunimo politikos, pagrįstos projektų valdymu, rizika (kartais labai reali) galiausiai atveda prie projektų valdymo ar paprasčiausiai jaunimo politikos ir programų apibrėžimo bei valdymo iškraipymo. Tai nebūdinga projektų valdymui ir to galima išvengti arba ištaisyti. Taip pat tiesa tai, kad kiti jaunimo politikos kūrimo ir jaunimo programų paramos būdai taip pat susiduria su panašia rizika, kartais net didesne, o pranašumų turi kur kas mažiau

nei projektai. Taip pat reikia pasakyti, kad jaunimo politikai ir programoms įgyvendinti reikia profesionalų, kurie suvokia savo vaidmenį, galią bei įtaką ir kurie turi būti tinkamai parengti bei stebimi. Vis dar galioja tai, kad projektai ir programos atspindi politines vertybes bei prioritetus, o daugelyje šalių tai reiškia, kad sprendimus priimančias asmuo ar politikas gali daryti įtaką projektams ir valstybinių lėšų paskirstymui. Projektai visuomet galiausiai atspindi politiką, kuri atstovaujamoje demokratijoje visada siekia sukurti balansą tarp įvairių interesų. Taigi svarbu prisiminti tai, kas buvo sakyta: projektų valdymas iš esmės yra įrankis, turintis daugybę funkcijų ir atributų. Kuriais iš jų pasinaudoja politikai ir praktikai priklauso nuo jų sugebėjimų ir įgūdžių, nuo jų vertybių ir interesų bei gebėjimo mokytis.

Tarpkultūrinė projektų dimensija

Nepaisant to, ar projektas vykdomas Europos Tarybos ar Europos Sąjungos programų kontekste, ar nacionaliniu lygiu, visuomet yra viena dimensija, kuri vis dažniau egzistuoja įvairiuose jaunimo darbo lygiuose – tarpkultūrinis mokymasis. Jis laikui bėgant tapo vis svarbesniu. Jis randamas programų uždaviniuose, jaunimo politikos prioritetuose, konkrečiuose projekto uždaviniuose, taip pat ir kaip metodika. Jį taip pat galima rasti daugelyje knygų, Europos jaunimo politikos teisiniuose tekstuose, projektų paraiškų bei ataskaitų formose ir daugelio jaunimo projektų veiksmų programoje. Mes jau matėme tarpkultūrinio mokymosi kaip vertybės, prioriteto ir metodikos mastą Europos Tarybos ir Europos Sąjungos programose. Taip pat trumpai ištyrėme jo dvigubą vaidmenį propaguojant geresnį skirtumą tarp šalių, taip pat ir skirtumų toje pačioje šalyje (pvz., tarp daugumos ir mažumos, imigrantų ir pan.), supratimą. Tarpkultūrinis mokymasis bus nagrinėjamas kitame šios serijos vadovėlyje. Taigi mes susilaikysime nuo šios temos plėtojimo, nes ji nagrinėjama kitur ir apie ją daug metodinės, praktinės ir teorinės literatūros. O dabar mes norėtume atkreipti dėmesį į tarpkultūrinius trukdžius, kurie valdant projektą gali atsirasti dėl Europos lygio partnerystės arba keletu kultūrų dalyvavimo projekte.

**Svarbūs elementai
vykdant Europos jaunimo
projektą**





1.8 Kultūra ir projekto valdymas

„Kultūrinė interferencija“ gali būti gana dažnai suvokiama (arba kaltinama dėl sunkumų), priklausomai nuo to, kaip žmonės išmano šią temą. Tačiau tarpkultūrinis mokymasis ir smalsumas, susijęs su užsieniečiais, esančiais kitose šalyse ar čia, taip pat atsako už susijaudinimą ir motyvaciją vykdyti projektą ar dalyvauti jame. Vienas iš tarpkultūrinio mokymosi iššūkių yra tai, kad niekada nėra lengva garantuoti, kas asmens požiūryje yra susiję su kultūra, o kas su asmenybe. Analogiškai – tarpkultūrinis projektas dažnai yra susijęs su bent viena užsienio kalba (pavojus komunikacijai) ir, žinoma, su nesusipratimais, kurie bus priskiriami kalbai, sudėtingai komunikacijai arba kultūriniais skirtumams. Skirtumas neryškus, nes kalba taip pat yra kultūros dalis, tačiau polinkis priskirti etniniams elementams ir apibendrinti individualią patirtį bei elgseną, susiejant juos su stereotipiška kultūrine charakteristika, yra didelis ir, galbūt, pirmas žingsnis susipažįstant su kultūra. Jos įtaka įvairiems valdymo stiliams buvo dažnai tyrinėjama, tačiau konkrečios išvados ne visuomet buvo padarytos, nors tam tikri ryšiai išryškinti kaip posakyje „*Yo no creo en las brujas, pero que las hay, las hay*“⁴. Atrodo, kad kultūriniai skirtumai yra atsakingi už daugelį juokingų, ir nelabai, situacijų, kylančių daugiakultūrinuose projektuose. Nors mes nemėginame būti naujoviški ir net išsamūs, tačiau mes norėtume paminėti kai kurias sritis, kuriose gali kilti konfliktų, nesusipratimų, susierzinimas ar susijaudinimas, susijęs su projektų valdymu.

bet dažnai suderinamų interesų harmonizavimu. Savęs ir kito suvokimas daro įtaką būdai, kuriuo partneriai derės ir ieškos problemų sprendimų. Kas imasi projekto iniciatyvos? Kas nustato ribas? Kas nustato prioritetus? Kas nusprendžia, kas yra tinkama, o kas ne? Kas pas ką lankosi? Kas yra projekto savininkas? Tai tik keletas klausimų, kurie derybas dėl projekto ir jo įgyvendinimą padaro ne tokiau paprastu, o į juos atsakant kultūra yra svarbi.

Kultūra ir organizacija

Kas yra gerai organizuota Europoje, o kas ne? Kas nustato, kuri organizacija yra gera? Kokie yra geros ir efektingos organizacijos kriterijai? Efektingumo ir organizavimo kriterijai (o projektas yra pagrindinis pastangų ir ketinimų organizavimo pavyzdys) dažnai yra laikomi universaliais. Tačiau dažnai jų mokoma, jie praktikuojami ir vertinami labai skirtingai. Kai kuriems nuoseklus susipažinimas yra idealus, o kitiems labiau patinka žengti iš karto per keletą laiptelių. Improvizacijos vaidmuo, kuris kitomis aplinkybėmis kartais gali būti vadinamas kūrybingumu, yra vienas iš prieštaringiausių; faktiškai, tai lūkesčių pateisinimas (arba ne) ir susidūrimas su vykdymo būdais, kurie dažnai yra pastatyti ant kortos.

Kultūra ir laikas

Analogiškai – tai, kas gerai organizuota, yra tai, kas laiku atliekama. Laiko valdymas dažnai yra eufemizmas, pakeičiantis terminą punktualumas. Visi žinome, kas Europoje turi punktualių, nepunktualių ar netgi pernelyg punktualių žmonių reputaciją. Pagarba – tai žodis, kuris tokiais momentais labai greitai pasigaunamas, labai greitai sukeliantis jausmus ir perkeliantis diskusijas į emocinį lygį. Taip, viena valandą sudaro 60 minučių, visi su tuo sutinka, tačiau loginės to pasekmės yra labai skirtingai suprantamos.

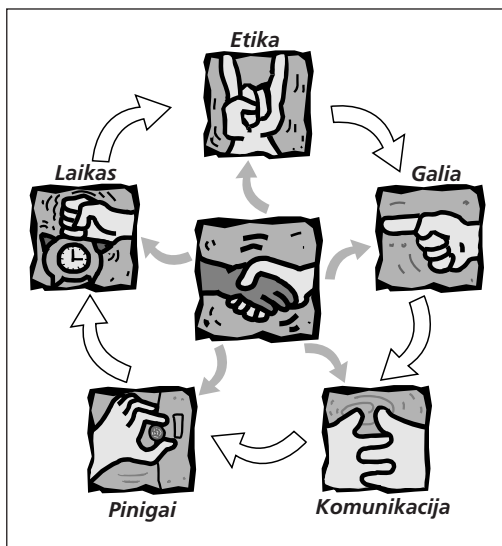
**Svarbūs elementai
vykdant Europos jaunimo
projektą**



Kultūra ir galia

Visų kultūrų vertė vienoda, tačiau mes ne visuomet šitaip manome. Mes esame linkę sudėlioti kultūras pagal hierarchiją, paprastai pradėdami nuo savosios („geresnė ar blogesnė“, mažiau ar daugiau „išsivysčiusi“, „stipresnė ar silpnesnė“ ir pan.). Projektų planavimas ir valdymas visuomet iki tam tikro lygio yra susijęs su skirtingų,

⁴ „Aš netikiu raganomis, bet jos, žinoma, egzistuoja.“
Sakinys, priskiriamas Frederikui Garciaui Lorkai.



Įvairių faktorių, darančių įtaką tarpkultūrinės kooperacijos procesui, iššūkis ir sąveika gali apsunkinti jo suvokimą (kaip ir sėkmingą jo valdymą)

Kultūra ir komunikacija

Pati komunikacija yra konflikto šaltinis, ypač konfliktinėse ar įtemptose situacijose. Ką perduoti, kaip perduoti ir kada? Ką svarbu pasakyti partneriui, o ką reikia nutylėti? Koks yra atsidavimo komunikacijos procesui lygis ir koks yra komunikacijos vaidmuo pačios komunikacijos labui? Kodėl partnerystė, kuri, atrodo, prasideda taip gerai ir yra sukurta geriausių mokslo draugų, kartais užstringa dėl komunikacijos trūkumo? Iki kokio lygio įmanoma mėginti suprasti kitokią kultūrą?

Kultūra ir pinigai

Ekonominė galia ir mastas (realus ir tariamas), lygiai kaip ir galia, daro didelę įtaką tarpkultūrinių santykių kokybei ir pobūdžiui. Tačiau be akivaizdžios pinigų įtakos galiai ir jų reikšmės labai praktiniams reikalams (kas kam naudoja pinigus; kas ką remia; kas sprendžia, kur ir kaip leisti pinigus), santykis su pinigais ir požiūris į juos gali labai skirtis ir būti suvokiamas kaip kultūrinių skirtumų elementas, o taip pat kaip konfliktų šaltinis.

Greta eina požiūris į valstybines subsidijas, įskaitant Europos pinigus: kas yra gera praktika ir protinga vadyba, kas yra oportunizmas ar blogas valdymas, kas yra „sukčiavimas“ ir kas yra išmintinga ar protinga buhalterija?

Ar rimtai žiūrima į finansines taisykles, į kurias atsižvelgiama, ir ar gerai vedama buhalterija? Žinoma, įdomus aspektas yra tai, kad Europos programose taisyklės taikomos kiekvienam vienodai, o procedūros taip pat dažniausiai visiems vienodos (net jei tai šiek tiek pasikeitė po programų, pavyzdžiui „Jaunimas Europai“, decentralizacijos).

Kultūra ir jaunimo darbo etika

Profesionali etika ir principai – tai dar viena sritis, kuri gali šiek tiek nustebinti ir sukelti konfliktą tarp kolegų ir partnerių. Dažniausiai apie šią sferą nutylima. Dažniausiai skirtumai pastebimi, kai jie jau būna sukėlę neigiamą išpūdį. Kas turi „rimtai“ žiūrėti į dalyvavimą? Koks yra jaunimo lyderio ar jaunimo darbuotojo vaidmuo ar elgesys su jaunais žmonėmis? Ar priimtina gerti alkoholį? Kas turi būti atsakingas ir elgtis atsakingai? Ar gerai jaunimo darbuotojai žino savo užsienyje esančių kolegų apribojimus ir pareigas? Kas yra geras ir modernus jaunimo darbuotojas, o kas ne?

Svarbūs elementai vykdamas Europos jaunimo projektą





1.9 Ką daryti?

Kaip aiškinome pirmiau, šio trumpo skyriaus tikslas yra nurodyti kai kuriuos iššūkius, su kuriais greičiausiai susidurs jaunimo projektų vykdytojai ir vadovai, kai įsitrauks į tarptautinį bendradarbiavimą. Tarpkultūrinio mokymosi su jaunais žmonėmis plėtojimo jaunimo mainų programose principai ir metodai yra apžvelgiami kitame leidinyje. Trečiajame skyriuje pateikiami patarimai dėl darbo daugiakultūre komandose. Tačiau turint omenyje išvardytus sunkumus vertėtų atsižvelgti į kai kuriuos pagrindinius tarpkultūrinio bendradarbiavimo principus arba esmines taisykles.

**Rekomendacijos
tarpkultūriniam
bendradarbiavimui**



Priimkite nesaugumą ir dviprasmybę

Normalu, kad egzistuoja tam tikras normų netikrumas ar painumas. Turėkite omenyje, kad jūsų partneriai gali jaustis taip pat. Nepaisant jūsų pastangų, visuomet bus staigmenų ir įvykių, kuriuos suprasite tik vėliau.

Tai galėtų būti kultūra...

...arba ne! Bandykite susilaikyti nuo kitų elgsenos traktavimo pagal stereotipus, kuriuos jūs sužinojote ar įgijote apie tos pačios tautybės ar aplinkos žmones. Ypač stenkitės valdyti polinkį ieškoti stereotipų patvirtinimo. Galbūt jūsų partneris iš tikrųjų elgiasi pagal stereotipus! Bet taip pat įmanoma, kad taip nėra. Atminkite, stereotipai paprastai yra dalinis ir labai supaprastintas realybės atvaizdas. Mėgin- kite suprasti savo partnerio elgesį tokį, koks yra. Leiskite jam pačiam pateikti sąsajas su savo kultūra ir nedarykite to patys. Jis gali geriau žinoti ir greičiausiai nesijaus izeistas arba nejaus poreikio gintis, jei sąsajas nurodys jis. Norėdami parengti save ir savo kolegas, skaitykite ką nors apie šalį ar kultūrą, su kuria jūs turėsite kontaktų, jei galima, pasinaudokite kokio nors tos kultūros atstovo žiniomis. Tai gali padėti. Prieš pradėdami, skirkite

laiko (galbūt kartu su jaunais žmonėmis ir kolegomis) prietarams, kuriuos jūs galėjote gauti arba išgirsti apie šiuos žmones, aptarti. Aptarimas gali padėti jums ir jūsų draugams suvokti, kad tai yra prietariai, net jei jūs visada surasite žmonių, kurie gali įrodyti priešingai (jei labai stengiatės, tai būtinai pavyks!).

Pamėginkite pažvelgti kito žmogaus akimis!

Taip, mes sutinkame, kad tai gana drąsi rekomendacija. Bet nesvarbu, ar svečiuojatės ar svečiuojasi pas jus, bandykite išvaizduoti kaip jūs jaustumėtės, jei būtumėte kito žmogaus vietoje (pvz., ribotai mokėtumėte kalbą, galbūt jaustumėtės nesaugus ir jums būtų nepatogu dėl maisto ar oro, būtumėte susirūpinęs projekto raida, priklausomas nuo kitų žmonių ir pan.). Tokia empatija gali padėti suprasti, kaip kitas jaučiasi ir padėti lengviau suprasti jų požiūrį.

Aiškiai suvokite savo ribas ir sąlygas, nuo kurių jūs priklausote...

Jūs būsite geresnėse derybinėse pozicijose ir jūsų prašymai bus geriau suprantami, jei suvoksite sąlygas (arba rezultatus), kurios yra būtinos jūsų projektui ir organizacijai. Jei žinote savo principus ar vertybes, jums lengviau paaiškinti jų esmę. Paprastai žmonės yra jautrūs ir pakankamai patyrę, kad gerbtų sąlygas, kurios gali būti jums primestos, ir padėtų jas patenkinti, jei jas paaiškinate. Tam reikia ir jūsų pastangų, kad atskirtumėte, kas yra tikrai svarbu, nuo to, kas yra papildoma arba kas yra paprasčiausiai susiję su tuo, kaip jūs atliekate darbus (atminkite: visada yra alternatyvų!).

...ir priminkite sau, kad tai, ką jūs norite pasakyti, greičiausiai niekada nebus suprasta taip, kaip jūs norėjote pasakyti

Mes esame linkę pamiršti, jog iš tikrųjų tai stebuklas, kad sugebame suprasti vienas kitą, nors gyvename skirtingose valstybėse. Kai naudojame tą pačią kalbą, iliuzija, kad



suprantame vienas kitą, yra dar didesnė, ir ji dar labiau išsauga, jei vienas iš partnerių vartoja savo gimtąją kalbą. Atminkite: tik jūs žinote, ką iš tikrųjų norite pasakyti! Galime tikėtis, kad mūsų partneriai dažniausiai viską girdi ir supranta tiksliai, bet turėkite omenyje, kad taip gali ir nebūti. Ir netgi kai jūs suprantate ir jus supranta, praktinės pasekmės yra labai skirtingos (žmonės įvairiai interpretuoja dalykus ir dirba).

Yra daugiau nei vienas darbų atlikimo būdas!

Visuomet yra įvairūs tų pačių tikslų siekimo būdai, taip pat kaip ir metodai. Žinoma, „mūsų“ būdas vis dar yra geriausias ir normaliausias (mums), bet kiti greičiausiai su tuo nesutiks (jie taip pat turi savo geriausią ir normaliausią būdą). Kai tiesiogiai ar netiesiogiai vertinate kitų žmonių požiūrius ir darbą, atsizvelkite į savo etnocentrizmą.

Aptarkite ir suderinkite pagrindines taisykles... ir vertinkite jas

Ypač jei turite patirties tarpkultūrinių projektų srityje, verta aptarti ir, greičiausiai, susitarti su partneriais dėl pagrindinių komunikacijos arba darbo su programa ar jaunais žmonėmis taisyklių. Realios nustatytos taisyklės gali būti nelabai svarbios, tačiau diskusija suteikia auksinę galimybę susipažinti su kiek galima skirtingesniais būdais ir jautrumu tam tikroms temoms. Kai kurių taisyklių egzistavimas taip pat suteikia galimybę aptarti opias temas su partneriais ir dalyviais vertinant jų įgyvendinimą. Tačiau reikia vengti tapti taisyklių vergu: taisyklės yra tarpininkas (komunikacijai ir deryboms), o ne tik normų, kurias reikia aklaai taikyti, rinkinys.

Pasitikėjimas!

Ypač kai dalyvaujama tarptautiniuose ar Europos bendradarbiavimo projektuose, aukštas pasitikėjimo lygis tarp partnerių yra pagrindas. Tai nėra atviras ar romantiškas naivus bendravimas: reikia turėti bent šiek tiek kategoriškumo, kad būtų galima suprasti, kas gali vykti ne taip, ir

aptarti tai su partneriais bei kolegomis. Bet patirtis ir įvairiopa kultūra yra pagrįstos tuo, kad neįmanoma visko numatyti. Taigi tam tikras pasitikėjimas partneriais, jaunais žmonėmis, visuomet reikalingas. Kai nėra pasitikėjimo ir nepripažįstama orumo (ir kultūrinės kompetencijos) lygibė, kyla rizika, kad požiūriai nuo pat pradžių atspindi šališkumus ir nesaugumą, o čia dalyvauja savęs realizavimo pranašysčių spiralė. Kai abejojate, atminkite, kad vaisingumas yra viena iš labiausiai paplitusių ir svarbiausių žmogiškųjų bendruomenių vertybių (įskaitant Europą!); todėl šansai, kad šeiminkai stengiasi, kaip įmano, ir kad svečiai supranta tas pastangas, yra dideli.

Tolerancija!..

Kai nėra geresnės išraiškos, turime naudoti toleranciją siekdami kartais priimti dalykus tokius, kokie jie yra. Pirmiausia išsiziūrėkite, pabandykite suprasti ir tik tada reaguokite. Ne viską galima numatyti ir, kita vertus, yra normalu tikėtis, kad partneriai stengsis kaip įmanoma. Net kai tos pastangos mūsų standartais nėra pakankamos. Kaip mūsų draugai sako⁵, tolerancija yra prasminga tik tuomet, jei ji yra skausminga, sunki, kitaip – kokia prasmė būti tolerantiskam? Tarpkultūrinis mokymasis yra labai praturtinantis procesas ir patirtis, bet jis gali būti ir sunkus.

...ir atvirumas

Tarpkultūrinis mokymasis turi būti pagrįstas procese dalyvaujančiųjų sugebėjimu tai analizuoti ir aptarti, įskaitant konfliktinius dalykus, metakomunikaciją ar vertinimo procesą. Be su tuo susijusio akivaizdaus mokymosi proceso, ši jausmų ir patirties konfrontacija yra būtina siekiant sužinoti, kokia yra atmosfera, ir atsikratyti abipusių nusivylimų bei apmaudo, kuris galėjo susikaupti. Jei to nedaroma, esant konfliktinėms situacijoms padidėja tikimybė, kad bendradarbiavimas nutrūks arba kad prielaidos ir nesusipratimai egzistuos ateityje.

⁵ BERGERET, Jean-Marie, cituojama „Navigare Necesses est“.

**Rekomendacijos
tarpkultūriniam
bendradarbiavimui**





Projektų
valdymas
T-Kit

1

**Rekomendacijos
tarpkultūriniam
bendradarbiavimui**



Pasinaudokite geriausiaiis dalykais!

Nepaisant to, kas jau buvo pasakyta, tarpkultūrinis mokymasis teikia daug džiaugsmo! Nors jo gali ir turi būti siekiama savo šalyje, kur taip pat egzistuoja daugiakultūrinė aplinka ir greičiausiai irgi yra įdomu kaip ir bet kurioje jaunų žmonių grupėje užsienyje, tačiau tiek jauniems žmonėms, tiek jaunimo darbuotojui susižavėjimą kelia kelionės ir susidūrimas su skirtingais dalykais, naujumu, kartais egzotika, taip pat jausmas, kad esi užsienietis, lankytojas ar turistas (anoniminis, laisvas ir pan.). Taigi nelaikykite šių dalykų galvos skausmu ar problema, pakeiskite požiūrį ir pažiūrėkite į tai lengvai ir smagiai! Ne viskas gali būti sutvarkyta iš anksto ir, atvirai kalbant, kartais būtent dėl mažų incidentų patirtis tampa išimintina tiek lyderiams, tiek projekto dalyviams.

Mokykitės!

Vienas dalykas, kuris tikrai būdingas tarpkultūrinio mokymosi patirčiai, ypač jei dirbama užsienyje, jaunimo darbuotojai dažnai patiria tą patį, ką ir dalyviai. Tačiau jaunimo darbuotojai ir projektų vadovai turi didesnę galimybę gauti reikiamą pasirengimą. Vienas iš pagrindinių Europos jaunimo programų ir politikų tikslų yra dėstyti tarpkultūrinį mokymąsi jaunimo darbuotojams ir apskritai jauniems žmonėms. Tarpkultūrinio mokymosi žinias, įgūdžius ir požiūrius galima įgyti, plėtoti ir tobulinti tam, kad gautume kaip įmanoma daugiau (niekas negimė viską žinodamas) ir galėtume vykdyti geresnius projektus. Taigi atminkite, kad Europos jaunimo projektas yra daugiau nei tiesiog sėkminga taikymo forma...





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 trumpesnę laikotarpį paprasčiausiai adaptuojantis ir reaguojantis 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 veiksmai, 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, atsivadimą 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 anti-tezė, 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 kupolą. 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, erdviniame 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 apsimitinėjimas. Tai simbolizuoja toleranciją, taip pat ir socialinius įgūdžius. Konfrontacija niekur neveda. 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 liežuvium. Jei jis gali grobį pagauti liežuvium – 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 pradėdant

Pagrindinės temos	Klausimai, kuriuos reikia užduoti prieš pradėdant 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?

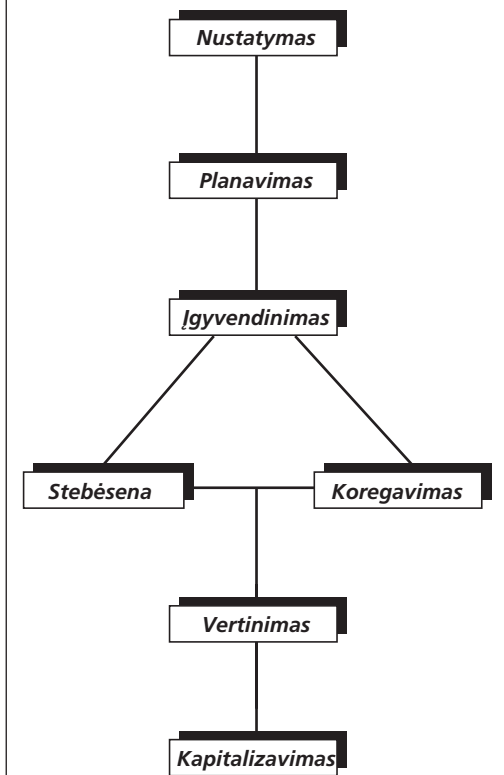
- koks laikotarpis domina (praeitis, dabartis, ateitis)?
- trumpo, vidutinio, ilgo laikotarpio?
- dalyvių kilmė, kuri daro įtaką projektui.

KAIP?

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

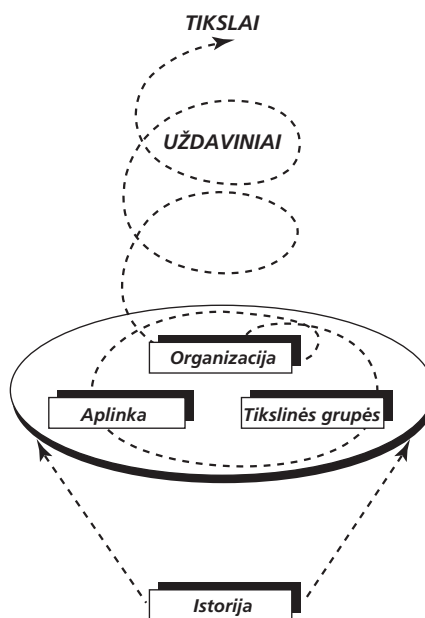


Projekto formavimas pagal įvairius etapus



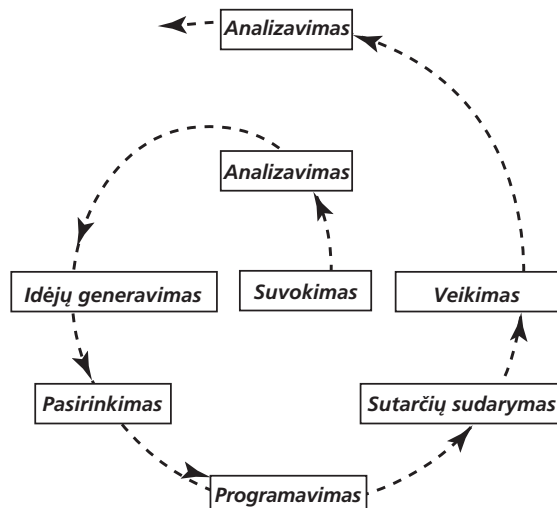
Spiralės modelis

(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

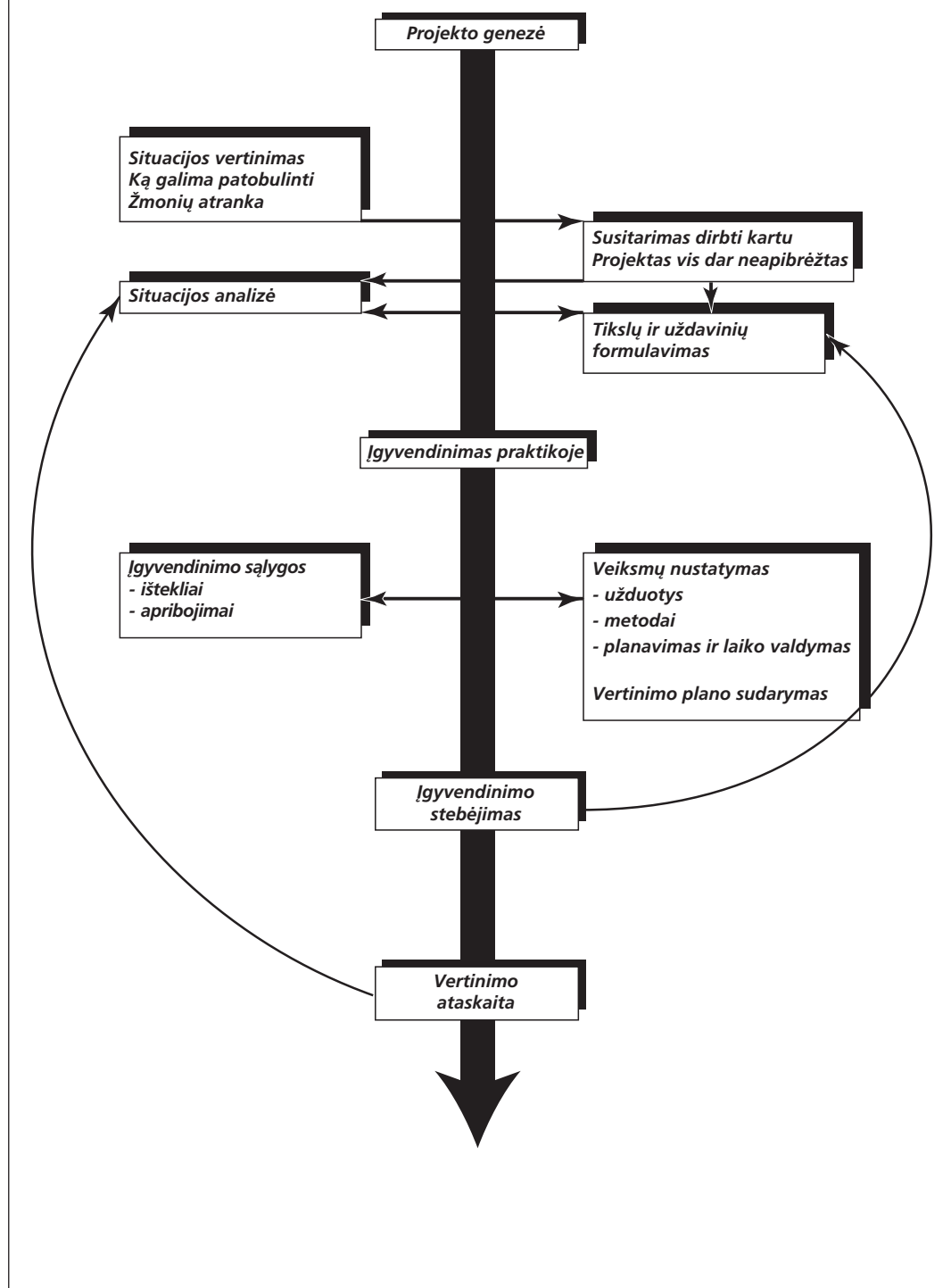
Spiralės modelis (iš Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), Elaboration d'un projet d'établissement – démarche générale en spirale /Document 47/MAFPEN, Rennes 1988)





Projekto planavimo etapų diagrama

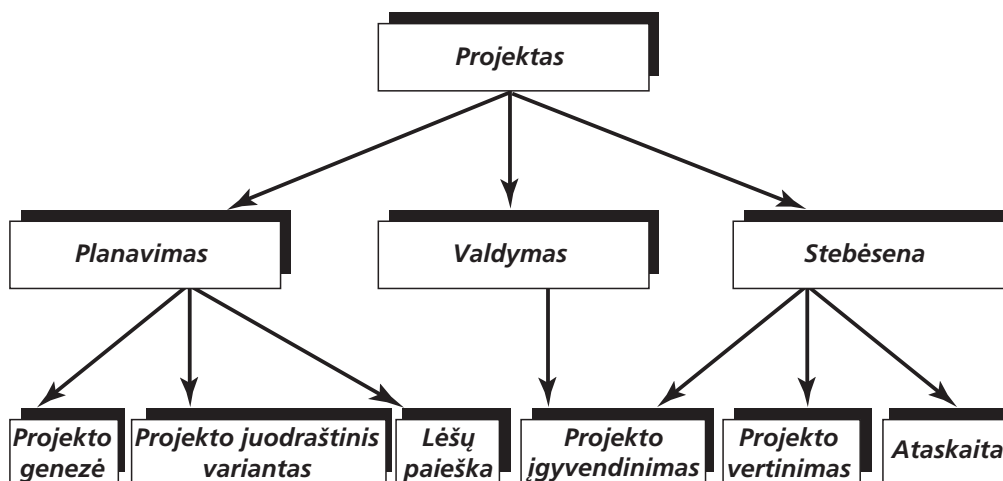
(iš Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), Méthodologies de projet / Document 46 – Direction des Lycées et Collèges, 1990)





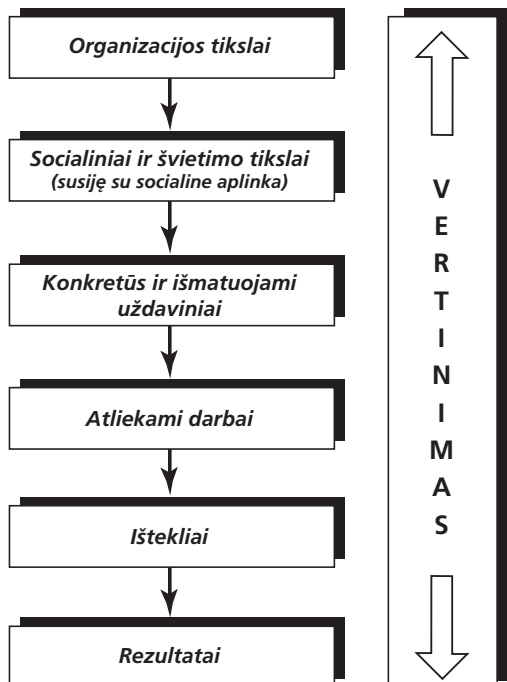
Projektų valdymas: etapai

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



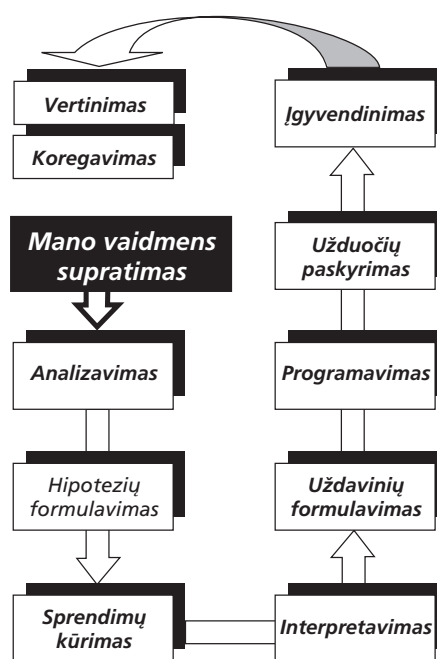
Projekto etapai ir vertinimas

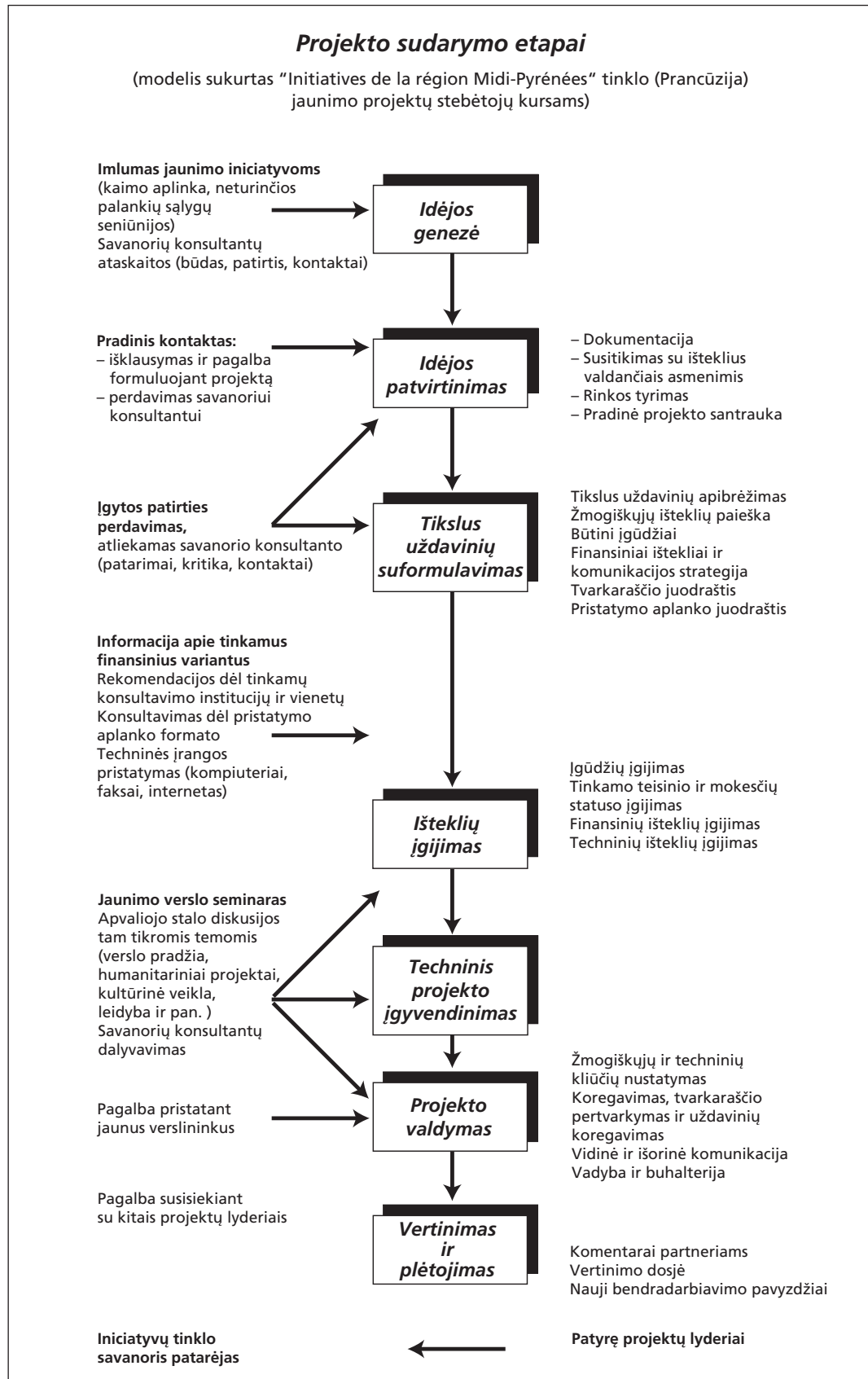
(iš Rui Gomeso mokomosios medžiagos)



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;

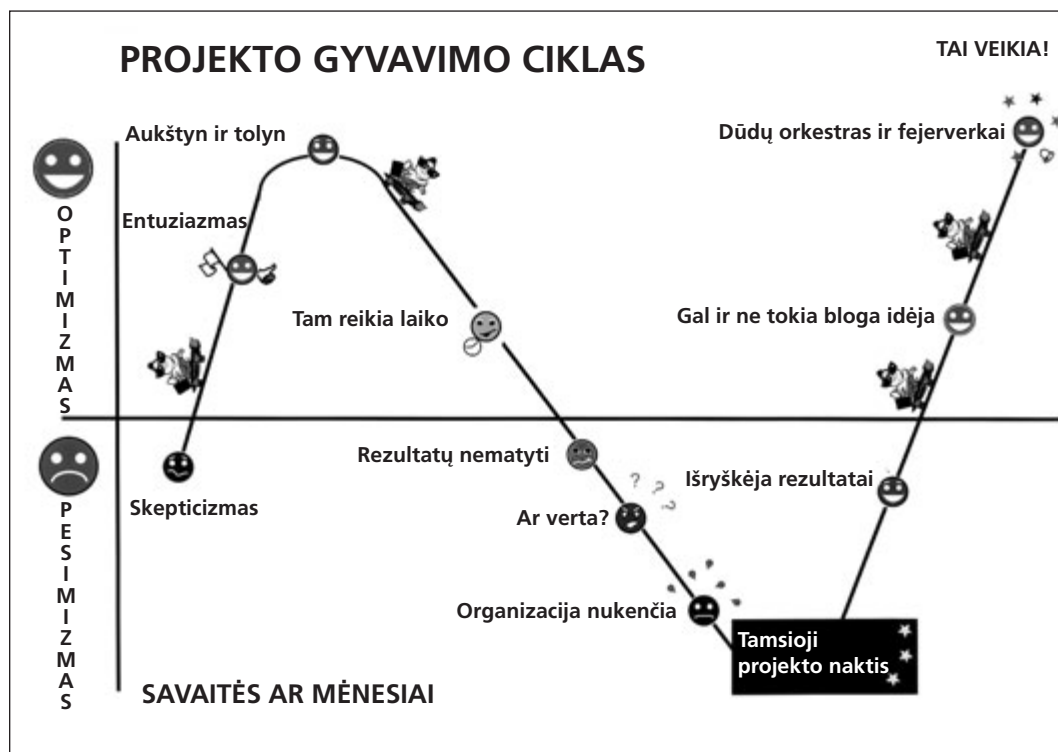
- planavimas, užduočių paskyrimas, veiksmų atlikimas;
- vadyba, monitoringas, reguliavimas, koregavimas;
- išteklių valdymas.

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.



3. Projektas: žingsnis po žingsnio

3.1 Įvadas

3.1.1 Apie vadybą

Vadyba – tai ko nors kontroliavimo, vadovavimo ar planavimo įgūdis ar veikla: „Tikslinga vadovavimo ar valdymo veikla.“ Kitaip tariant, tai yra žmonių ar išteklių planavimas, organizavimas ir mobilizavimas esamam tikslui. Projektų valdymo atveju mes kalbame apie gabumus ir įgūdžius, dėl kurių projektas tampa realiu ir įgyvendinamu. Projektų valdymas – tai geresnis įrankis, naudojamas siekiant pokyčių, ypač savanoriškose organizacijose ir jaunimo asociacijose. Perkėlus akcentą nuo politinio švietimo prie mokymų, vis daugiau atsirado pasiūlymų ir prašymų dėl vadybos kursų: laiko valdymo, projektų valdymo, organizacijų valdymo, komandų valdymo, konfliktų valdymo, finansų valdymo ir pan. Pastarąjį dešimtmetį didėjanti verslo ir nevyriausybinių bei nepelno sektoriaus simbiozė iš tikrųjų privertė NVO būti rezultatyviomis, efektyviomis ir profesionaliai valdomomis. Analogiškai verslo vadyba „importavo“ žodžius ir sąvokas, kurios pirmiausia atsirado trečiajame sektoriuje, vienas iš akivaizdžiausių pavyzdžių – frazė „galios suteikimas“.

Tai neturi mūsų klaidinti ir vesti prie minties, kad abu sektoriai naudoja šiuos terminus tiems patiems dalykams. Net jei žodžiai tokie patys, jų reikšmė ir potekstė dažnai labai skiriasi. Tai nereiškia, kad NVO neturi būti efektyviai ir profesionaliai valdomos. Turi. Kad ir dėl to, jog jos dažnai naudoja valstybės lėšas, kurios turi būti optimaliai naudojamos. Iš tikrųjų yra daug sferų NVO vadyboje, kuriose reikia tokios pat, o kartais aukštesnės specializacijos ir kompetencijos nei verslo sferoje. Tačiau kai mes kalbame apie mokymus ir projekto vadovų rengimą, turime omenyje kur kas daugiau nei techninius vadybos įgūdžius. Atminkite, kad projektas pirmiausia turi paskatinti pokyčius, sukelti skirtumą. O tai reiškia, kad projekto lyderiai turi mokėti sekti situaciją ir vadovauti pagal tai, kas yra labiausiai susiję su projekto poreikiais.

Jaunimo ir socialiniame darbe projektų vadovas yra atsakingas už medžiagų ir žmogiškųjų išteklių valdymą ir projekto „vedimą“ laukiamo rezultato link.

Projektų vadovai yra šimtakojai: jie turi būti geri komandos darbuotojai, turėti komunikacinių įgūdžių, gerai valdyti laiką, gebėti surasti lėšų, gerai motyvuoti, derėtis ir pan. Bet pirmiausia jie turi išlikti žmonėmis.

Projekto vadovas turi būti:

- **Organizuotojas**, gebantis suprasti, planuoti ir koordinuoti pastangas ir išteklius uždaviniams įvykdyti.
- **Strategas**, gebantis nustatyti aiškius ilgo ir trumpo laikotarpio uždavinius atsižvelgdamas į juos kartu su projekto egzistavimo priežastimis.
- **Motyvuotojas**, turintis įgūdžių ir požiūrį, leidžiantį jam motyvuoti žmones ir įtraukti juos į projektą (darbuotojus, savanorius, jaunus žmones).
- **Lėšų rinkėjas**, turintis žinių ir pasitikėjimo teikti paraiškas dėl finansavimo, sąžiningai ir kompetentingai administruoti lėšas ir pateikti apie jas ataskaitas.
- **Aktyvistas**, kuris sugeba pamatyti iniciatyvas ir organizuoti idėjas į prasmingą socialinę veiklą su aiškiais per laiką besivystančiomis vertybėmis.
- **Fantazuotojas**, gebantis įsivaizduoti socialines inovacijas ir pokyčius.
- **Bendruomenės darbuotojas**, ypač susidomėjęs bendruomenės ar organizacijos, kurioje dalyvauja, reikalais.
- **Socialinis darbuotojas**, gebantis rūpintis žmonėmis jų nepakeisdamas, t. y. įdiegdamas jiems motyvaciją ir pasitikėjimą dalyvauti formuojant savo ateitį ir realizuojant projektus.
- **Mokytojas ir mokinys**, gebantis suteikti žmonėms galią, bet tuo pat metu mokytis iš patirties ir ja naudotis organizacijoje, projekte ar bendruomenėje – stebėti ir vertinti procesą pagal uždavinius, keisti planus ir galiausiai uždavinius atsižvelgdamas į aplinkybes.



Sąrašas galėtų būti išsamesnis. O kurios funkcijos ir savybės yra svarbiausios jūsų organizacijoje ar projekte? Šios savybės nebūtinai reikalingos visiems projektų tipams. Labai dažnai jos būdingos ne vienam žmogui, o pasiskirsto tarp įvairių žmonių vienoje ar daugiau komandų. Nepaisant to, aišku, kad daugelis šių savybių yra susijusios ne tik su žinojimu, kaip dirbti, ar išgūdziais. Tai taip pat žinios ir gebėjimas jomis naudotis, buvimo ir darbo su žmonėmis būdai, patirties naudojimas ir mokymasis iš patirties. Kitaip tariant, tai taip pat labai susiję su požiūriu. Tačiau jo negalima išmokti ar paaiškinti vadovėlyje. Jis įgyjamas, plėtojamas, peržiūrimas ir koreguojamas per praktiką ar realiose mokymo situacijose.

Ką reiškia „projekto valdymas“?

Beveik kiekvienas visą laiką dalyvauja aukšto lygio vadyboje. Kas gali aprengti, pavalgydinti ir į mokyklą išleisti tris vaikus ir nueiti į darbą laiku, nepaisant to, kad turi pasitikėti viešuoju transportu, yra nerealaus vadybininkas. Bet kas, kas gali suplanuoti ir pagaminti pietus dvylikai žmonių, gali valdyti sudėtingas administracines ir užduotines funkcijas. Bet kas, kas gali išgyventi iš socialinės pašalpos, yra finansų vadybininkas. *Žmonėms paprasčiausiai reikia pasitikėjimo, kad galėtų šiuos išgūdzius panaudoti kitose situacijose (Adirondack, 1992).*

Vadyba iš esmės gali būti apibūdinta kaip garantija, kad projekto metu kuo veiksmingiau ir efektyviau būtų naudojami ištekliai siekiant įvykdyti sutartus uždavinius.

Aštuonios priežastys, kodėl projektai pavyksta

1. Organizacinė struktūra tinka projekto komandai.
2. Projekto komanda dalyvauja planuojant.
3. Projekto komanda yra pasirengusi sudaryti grafikus.
4. Projekto komanda pasirengusi sudaryti biudžetą.
5. Rengiant projektą tinkamai naudojamosi tinklinio planavimo technikos ir neleidžiama planui tapti pagrindiniu tikslu.
6. Projekto komanda dirba su biurokratija, politika ir procedūromis, o ne prieš juos.
7. Projekto komanda sutaria dėl specifinių ir realių projekto tikslų.
8. Tikslinė publika dalyvauja nuo pat projekto pradžios.

– Kam reikia vadybos?

Naudinga skirti:

- individualią žmonių atsakomybę už savo darbo valdymą;
- atsakomybę už organizacijos valdymą (ilgo ir vidutinio laikotarpio uždavinių ir raidos politikos nustatymas ir stebėjimas), pavyzdžiui, tarptautinės jaunimo organizacijos taryba;
- atsakomybę už kasdienį valdymą (ką organizacija daro, kaip ji tai daro ir kaip gerai darbas atliekamas): žmonės, kurie tvarko darbus ir išteklius, pavyzdžiui, tarptautinės jaunimo organizacijos generalinis sekretorius ir jo komanda;
- atsakomybę už komandos ar projekto valdymą, pavyzdžiui, komanda, kuri vykdo specifinį projektą, organizuotą jaunimo organizacijos.

– Kas valdo?

Daugelis projektų šiais laikais yra valdomi komandų. Jaunimo darbo projektai jau nėra sunkus vieno jaunimo darbuotojo darbas, tačiau kolektyvinės įvairių žmonių, turinčių įvairių gabumų, lūkesčius, patirtį, kilmę ir kultūras, grupės pastangos.

„Komandos dabar laikomos išorinės adaptacijos problemų sprendimu, nes jos reaguoja į sudėtingumą, susiedamos įvairias perspektyvas bei atsizvelgdamos į dinamiškus pokyčius, skatindamos komandą priimti sprendimus fronto linijoje, kurioje vyksta veiksmas“ (Schneider ir Barsoux, 1997).



– Ką daro vadovai?



Šaltinis: psl. 3, Sandy Adirondak „Just about managing? Effective management for voluntary organisations and community groups“, trečiasis leidimas, 1998, ISBN 1-872582-17-6 © Sandy Adirondak ir London Voluntary Service Council.



Aštuonios priežastys, kodėl projektai nepavyksta

1. Netinkama valdžia.
2. Projekto komanda nedalyvauja sudarant planus.
3. Projekto komanda nedalyvauja sprendžiant problemas.
4. Netinkami komunikacijos įgūdžiai.
5. Netinkami techniniai įgūdžiai.
6. Netinkami administraciniai įgūdžiai.
7. Nerealūs projekto tvarkaraščiai.
8. Neaiškūs projekto tikslai.



Keturi sėkmingo projekto faktoriai!

Sėkmingas projektų valdymas – tai keturių skirtingų ir dažnai nesuderinamų faktorių susiejimas.

Poreikis ar problema	Idėja ar vizija
Projektai geriausiai vyksta, kai juos kuriantys žmonės supranta ir atsižvelgia į poreikius ir problemas, kurias ketina spręsti. Svarbu tinkamai įvertinti poreikį ar problemą. Kokios esminės priežastys? Kokie simptomai? Koks mastas? Kam tai yra problema?	Projektams reikia vizijos, kuri sutelktų visus jų metu atliekamus darbus ir pastangas. Būtent iš vizijos sudaromos strategijos, uždaviniai ir darbo planai. Didelė už projekto stovinti idėja turi būti pakankamai aiški, kad parodytų, kokius aiškius ir subalansuotus pokyčius, susijusius su problema ar poreikiais, įves projektas.
Projekto galimybės	Gabumai
Projektai turi turėti arba sukurti erdvę, kurioje bus vykdomi. Projektai turi būti aktyviai remiami ir pagrįsti ne vien pinigais. Projektą turi remti esminiai žmonės, o tikslinė grupė turi aktyviai dalyvauti.	Projektams reikia tinkamo įgūdžių, energijos, išteklių ir organizavimo balanso, kad jie sėkmingai vyktų ir gautume rezultatus. Jie turi būti sukurti taip, kad galėtų padaryti įtaką ir sukurti rezultatus.

Į visus šiuos faktorius reikia atsižvelgti ir vienodai vertinti kuriant projektą. Kai pernelyg daug dėmesio skiriama vienam ar dviem faktoriams, kiti gali likti nepastebėti.

3.1.2. Modelis

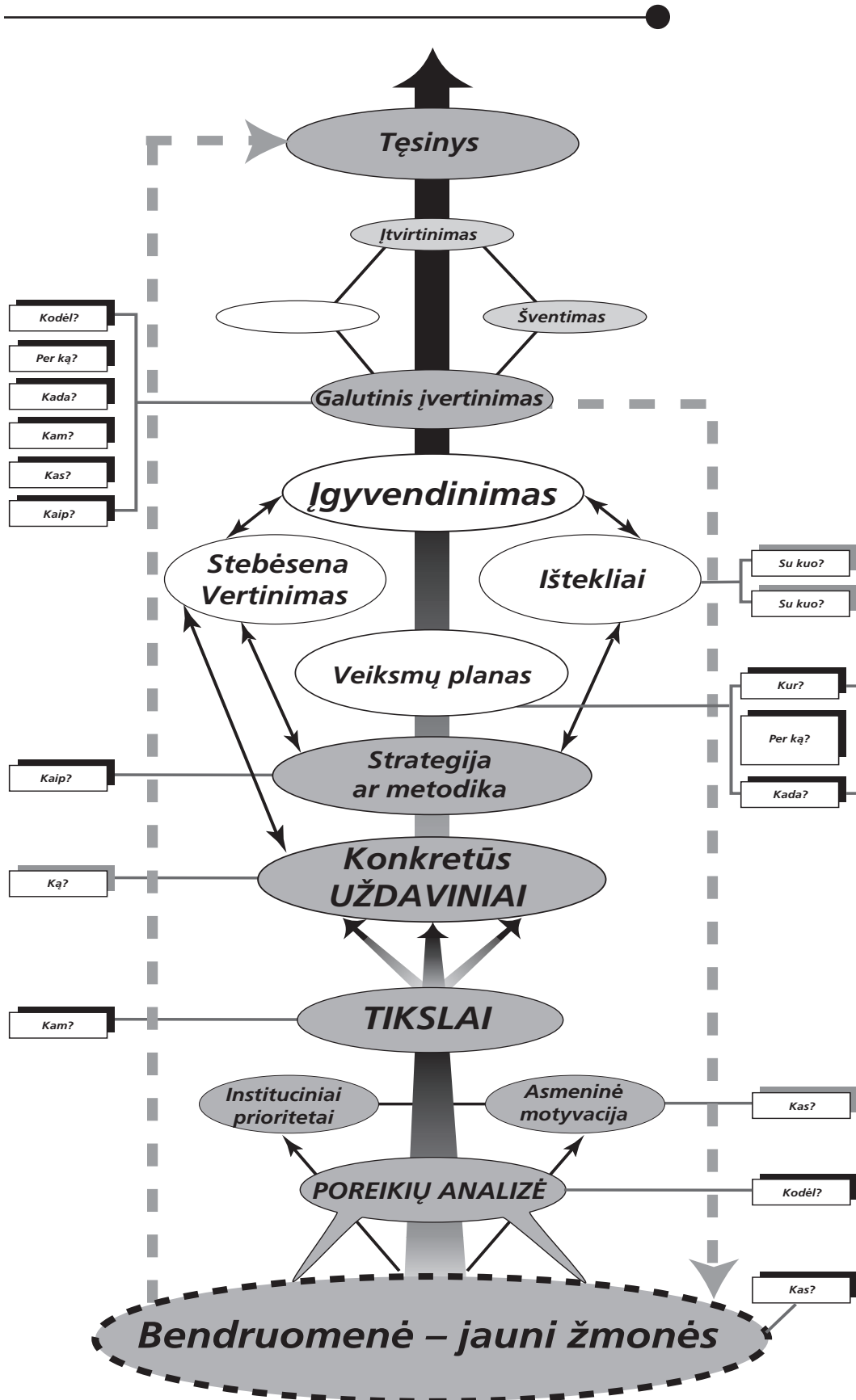
Yra daug projekto planavimo ir valdymo būdų: greičiausiai tiek pat, kiek yra projektų vadovų. Taip pat yra daug daugiau schemų, aiškinančių įvairius projektų planavimo etapus, nei tos, kurias pateikėme praeitame skyriuje. Visos jos tinka ir turi savo pranašumų bei trūkumų. Projektų planavimo įgūdžių ir būdų plėtojimo tikslas paprastai gali būti išreiktas taip:

Leidžia už projektą atsakingiems asmenims, projekto vadovui ar vadovaujančiai komandai kontroliuoti projektą: keisti planus, prisitaikyti prie netikėtų situacijų, pasinaudoti naujomis galimybėmis ir svarbiausia – žinoti, kodėl jie tai daro ir ką daro. Tokiu būdu jie kontroliuoja, valdo ir veda projektą, o ne yra valdomi projekto, terminų ir įvairių reikalavimų.

Schema, kuria mes naudosimės šiame skyriuje, yra ne geresnė ir ne blogesnė nei bet kuri kita. Mes ją naudojame jau keletą metų

įvairiuose kursuose ir, žinoma, įvairiuose projektuose. Reali schema vis dar sudaroma pagal tą, kuria naudojosi pirmojo LTTC komanda iš Europos jaunimo centro 1990 metais ir pritaikė po įvairių pasiūlymų. Mes ją pasirinkome palyginę su kitomis (žr. 2.3.) ir priėjome prie išvados, kad ji yra suprantama, logiška (mums) ir lanksti. Jūs turite ją naudoti lygiai taip, kaip parašyta pirmiau: kaip įrankį, padėsiantį jums planuoti ir suprasti jūsų projektą kiekviename etape ir padėsiantį jums geriausiai pasinaudoti savo ir dalyvaujančių kolegų ar jaunų žmonių pastangomis. Jei norėtumėte naudotis kita schema, pirmyn! Galite išimti kai kurias dalis ar papildyti kitomis atsižvelgiant į jūsų poreikius.

Toliau jūs rasite pasiūlytą schemą ir nuoseklų kiekvieno grafinio elemento paaiškinimą, kai kuriuos nurodymus, kaip tęsti mokymą apie projektų valdymą („Praktinės užduotys“), kaip formuluoti pasiūlymą („Paraiškos pildymas“) ir konkretų tarptautinio jaunimo projekto pavyzdį (Eime į „Ban Uppa!“). Kad jums būtų lengviau skaityti, kojotas paraštėje parodys, kur skyriuje rasti įvairius grafinius elementus.





3.1.3 Apibrėžimas. Įgyvendinimas. Vertinimas

Paprastas ir paplitęs projekto įsivaizdavimo būdas yra jo skirstymas į tris pagrindinius momentus: apibrėžimą, įgyvendinimą ir vertinimą.

Apibrėžimas

Apibrėžimas yra ankstyvasis planavimo ir pasirengimo darbas – nuo poreikių analizės iki uždavinių apibrėžimo bei darbų ir reikalingų išteklių nustatymo. Visa tai yra „nematomas“ darbas, kuris atliekamas kur kas anksčiau, nei pradedamas projektas. Būtent tada projektas įgyja formą ir nusprendžiamas jo likimas.

Šiame etape reikia atlikti tokius darbus:

- socialinės realybės poreikių analizė;
- organizacijos ar projektą pristatančių subjektų galimybių ir interesų analizė;
- tikslų ir konkrečių uždavinių pirminis nustatymas;
- galimų darbų nustatymas;
- vertinimo poreikiai;
- projekto kalendorius;
- potencialūs ištekliai;
- už projektą atsakingi žmonės;
- partneriai;
- projekto plano sudarymas;
- galbūt paraiškų dėl finansavimo įteikimas.

Įgyvendinimas

Įgyvendinimo etapas dažnai sutampa su apibrėžimo etapu, nes daugelis užduočių, kurios jau yra projekto dalis, vykdomos tuo metu, kai vis dar tęsiasi apibrėžimo etapas. Įgyvendinimo etapo metu reikia:

- nustatyti realius darbus ir sąsajas tarp jų;
- valdyti išteklius (žmogiškuosius, finansinius ir techninius);
- vykdyti komunikacijos ir viešųjų ryšių strategiją;
- vertinimo, komentarų ir reguliavimo procesų;
- sąsąskaitybės ir buhalterijos;
- būdo įtraukti žmones (ypač jaunos) ir apskritai artimiausią bendruomenę.

Vertinimas

Vertinimas yra projekto plano dalis ir dažniausiai atliekamas projekto pabaigoje, net jei apsvaustome tarpinių vertinimų poreikį. Faktiškai, projektas nesibaigia pabaigus darbus: lygiai kaip ir viena apibrėžimo etapo

dalis „nematoma“ publikai, taip pat dažnai su vertinimu ir įvairiomis užduotimis yra susiję:

- Vertinimo procedūros, t. y. tikrinimas to, kas buvo pasiekta ir ko pasiekti nepavyko;
- Įtaka bendruomenei ir organizacijai;
- Tolesnės priemonės, kurias reikia apsvaustyti;
- Dėkojimas ir šventimas su dalyvavusiais žmonėmis;
- Dokumentų tvarkymas;
- Finansinių ataskaitų siuntimas, sąskaitų uždarymas.

Vienas iš tokio projektų valdymo suskirstymo į tris etapus pranašumų yra tai, kad jie apima visą projekto laiką – įskaitant jo vertinimą. Kaip mes žinome, vykdant daugelį projektų sunkiausia ne atlikti darbus, o įvairias užduotis, išvardytas vertinimo etape. Tokio skirstymo trūkumas – etapai tam tikra prasme yra dirbtiniai: sutapimo laipsnis pakankamai aukštas. Iš esmės jie daro įtaką vienas kitam taip smarkiai, kad gali būti sunku atskirti, kur yra kuris. Tačiau niekas negali vykdyti projekto be pasirengimo, įgyvendinimo ir vertinimo.

Projekto planavimo tinklelis grafike buvo sukurtas taip, kad pateiktų vizualinę šių trijų pagrindinių momentų išraišką – net jei jie yra dirbtinai sudaryti.

3.1 4 Specialiųjų klausimų tinklelis, arba Laswello metodas

Kodėl? Kam? Kas? Kada? ir Kur? – yra penki klasikiniai klausimai, kurie padeda išsiaiškinti visus projekto „kodėl“ ir „kaip“. Ypač rengiant projektų vadovų kursų mokytojus, specialieji klausimai yra labai naudingi, nes jie padeda kursų lankytojams išsiaiškinti savo mintis ir veiksmus. Kartu jie padeda atskirti ir suprasti įvairius projektų planavimo etapus (pvz., skirtumą tarp poreikių analizės ir tikslų). Išsamus specialiųjų klausimų sąrašas taip pat yra labai naudingas įsivaizduojant ar rengiant paraišką, ypač jei nėra nustatytos formos. Nepaisant institucijos, tai yra tie klausimai, į kuriuos bet kuris potencialus rėmėjas turi turtėti atsakymus. Mes pridėjome specialiuosius klausimus prie projekto tinklelio grafiko. Jie papildė vienas kitą.



3.2 Projekto apibrėžimas

3.2.1 Bendruomenės įvedimas

Daugelis jaunimo projektų tuo pačiu metu yra ir bendruomenės projektai, nes jie yra skirti bendruomenei ar jaunų žmonių grupei. Bendruomenė gali būti didesnė (pvz., nacionalinė bendruomenė), o tikslinė grupė gali būti labai maža ir specifinė. Tai priklauso nuo projekto apimties ir tikslų. Svarbu, mąstant apie bendruomenę, atminti, kad projektas vykdomas:

- (jauniems) žmonėms;
- su (jaunais) žmonėmis;
- (jaunų) žmonių.

Projektas nedaromas tik organizacijos, rėmėjų ar projekto lyderio naudai. Jis taip pat nėra skirtas užsidirbti pinigų. Projektas, kaip organizuotos pastangos dėl socialinių pokyčių, yra skirtas atnešti kažką naujo žmonėms. Kažką, ko trūksta. Kažką, ko reikia. Kažką svarbaus. Taigi pradinis taškas visuomet yra bendruomenė. Šiame etape svarbu apsvaistyti: koks yra mūsų santykis su žmonėmis, kuriuos paveiks šis projektas? Ką aš apie juos žinau? Ką jie apie mane žino? Su kokiais prietarais ir stereotipais teks susidurti? Kaip mes juos galime nugalėti? Žmonės, bendruomenė yra projekto gyvavimo esmė. „Kaip juos įtraukti nuo pat pradžių?“ – tikriausiai yra pats svarbiausias klausimas apibrėžimo etape. Tai lems ne tik sėkmę arba žlugimą, bet taip pat bendrą socialinę vertę.



Eime į „Ban Uppą!“... ir panagrinėkime konkretų jaunimo projekto pavyzdį:

Šiame skyriuje mes susipažinsime su „Ban Uppos“ istorija! Tai yra projektų valdymo pavyzdys, padėsiantis pamatyti, kaip teorija taikoma praktikoje.

Kelionę pradėsime Banvilyje, mažame ir vis dar jauname netoli didelio miesto esančiame miestelyje, kuriame labai daug gyventojų yra imigrantų kilmės, kurie dažniausiai keliauja į darbus mieste ar gretimose pramoninėse zonos. Jaunimas miestelyje sudaro didesnę dalį gyventojų nei nacionalinis vidurkis. Trūksta darbo, mokyklose mokymosi lygis žemesnis nei nacionalinis vidurkis. Tai bendruomenė, turinti prastą įvaizdį žiniasklaidoje, labiausiai pagarsėjusi dėl savo socialinio nestabilumo, jaunimo nusikalstamumo ir smulkių nusikaltimų, susijusių su prekyba narkotikais.

Mes dirbame „Ban Uppoje!“, o tai yra vietinė asociacija, kurią prieš dvejus metus įkūrė studentai ir dėstytojai, kuriems rūpėjo kultūrinių galimybių jauniems žmonėms trūkumas. Asociacija, kurios pagrindinis tikslas yra teikti sveikos gyvensenos bei kultūrinės ir socialinės raidos alternatyvas jauniems žmonėms, buvo pati aktyviausia organizuojant popamokinius sporto būrelius, taip pat ir kultūrinius renginius kaimynystėje. Didžioji dalis darbų yra skirta jauniems žmonėms, tačiau kai kurie yra skirti visiems gyventojams. Mes esame socialinio ir jaunimo darbo studentai, atliekantys praktiką „Ban Uppoje!“, ir mums yra patikėtas darbo su jaunais žmonėmis plėtojimas. „Ban Uppos!“ taryba paskatino mus sukurti projektus ir darbus, kurie gali būt naudingi jauniems žmonėms.

3.2.2 Poreikių analizė pagal klausimus „Kodėl?“

*Kodėl projektas yra būtinas?
Kodėl jis yra aktualus?
Kodėl visi turi juo susidomėti?*

3.2.2.1 Socialinė analizė

Nepaisant to, ar mes tai vadiname socialine realybe, ar bendruomene (ar netgi visuomene⁶), projektas, kurio mes imamės, turi atspindėti tikslinių grupių, kurioms jis yra skirtas, poreikius, sąlygas bei specifiką ir turi jas atitikti.

⁶ Imtis labai priklausys nuo socialinio ir geografinio projekto tikslo dydžio: nuo seniūnijos (pvz., jaunimo centro sukūrimas, kuriame jauni žmonės gali susitikti vakarais) iki Europos masto (pvz., jaunimo centrų tinklo, kuris galėtų paveikti Europos jaunimo politiką, sukūrimas). Tai akivaizdžiai priklauso nuo temos, kuriai skirtas projektas, tipo.





Tiesą sakant, didžiąją dalį laiko mes turime idėją, o vėliau atsiranda projektas (tai yra mūsų idėja). Dievas nori; žmogus svajoja; projektas gimsta – parafrazuojant Fernando Pessoa. Kalbant ne taip poetiškai, mes dažnai tarsi laukiame poreikių (susiedami neįprastus faktorius), matome galimybę ir projekto paklausą. Dažnai to pakanka. Tačiau daugelis idėjų ir svajonių vis tik ir lieka svajonėmis, nes nesulaukia tinkamo atgarsio toje realybėje, kuriai buvo skirtos. Kur kas blogiau, kai prastai apgalvotos idėjos įgyvendinamos, kartais netgi pažeidamos žmonių, kuriems jos turėtų būti skirtos, interesus, ir dažnai būdamos apatiškos, jei nesusvetimėjusios, paprasčiausiai neatspindi bendruomenės poreikių. Skiriasi tai, kaip jos atspindi visuomenės ar grupės, kuriai siekia pasitarnauti projektas, poreikius.

Poreikių analizė primena mums, kad nepaisant to, kokia nuostabi gali būti mūsų idėja, koks svarbus ir būtinas mūsų vaidmuo gali atrodyti, tai, kas nėra reikalinga, – nėra prasminga. Rinkos terminais kalbant, nesistenkite sukurti pasiūlos, jei nėra paklausos. Poreikio sukūrimo, kad atsirastų paklausa, būdas socialinėje sferoje yra pernelyg rizikingas, kad juo būtų galima naudotis. Mes kalbame apie ribotus turimus išteklius, kalbame apie žmones, kalbame apie dalyvavimą, pilietiškumą ir jaunų žmonių autonomiją.

Poreikių analizė apima socialines, politines ir ekonomines sąlygas, egzistuojančias projekto zonoje, dėl kurių projektas yra reikalingas. Tai gali būti susieta su tikslinės grupės situacija ar su bendra socialine bendruomenės situacija. Socialinė analizė yra būtina, nes taip nustatomi socialiniai projekto tikslai ir uždaviniai, taip pat ir patvirtinama veiksmų programa. Kita vertus, projektas, ypač kai kovojama su socialine atskirtimi, turi būti susijęs su vietiniu kontekstu ir siekti įvesti pokyčius ar pagerinti situaciją. Socialinė analizė taip pat prisideda prie tikslinės grupės nustatymo.

Poreikių analizės metu reikia patikrinti:

- Ko reikia arba ko norima iš tų jaunų žmonių, ko reikia norint jiems padėti ar ko nori patys jauni žmonės?

- Kokio lygio tai yra prioritetas?
- Ar jis reikalingas bendruomenei ar jauniems žmonėms?
- Ar jis skiriasi nuo to, kas jau daroma?
- Ar jis yra prasmingas savo kontekste?
- Kokių pokyčių galima siekti projektu?

Siekiant gauti teigiamus atsakymus į šiuos klausimus (ar bent jau žinoti, kaip su jais dirbti), gali padėti tokie klausimai:

- Kas nustatė, kad šie poreikiai yra prioritetiniai? Žmonės iš bendruomenės ar žmonės ne iš bendruomenės?
- Ar tai jau buvo daroma bendruomenėje ar seniūnijoje anksčiau? Kuo skiriasi naujasis projektas? Dėl ko jis nepateks į tas pačias ankstesnių projektų aklavietes?
- Kas pasikonsultavo dėl tokio projekto galimybių? Kaip jis dera su šios zonos viešomis ir privačiomis iniciatyvomis?
- Iki kokio lygio jis atsižvelgia į žmonių, kuriems jis siekia pagelbėti, troškimus, poreikius ir norus? Kaip mes juos įtraukėme ar konsultavome atlikdami mūsų poreikių analizę?

NE:

- Nepradėkite savo projekto prieš įtakingų bendruomenės žmonių valią! (Galite sulaukti sabotažo.)
- Nemanykite, kad viską žinote!
- Nedarykite jauniems žmonėms, darykite su jais!
- Nedarykite tik todėl, kad tai madinga!
- Nepasiduokite pasyvumui, fatalizmui ar pesimizmui!

Poreikių analizė





TAIP:

- Sužinokite projekte dalyvaujančiųjų nuomonę!
- Sužinokite kelių žmonių nuomonę, įskaitant potencialius partnerius, rėmėjus ar paprasčiausiai tuos, kurių palaikymo jums reikės (bent jau jie nebus nusiteikę prieš jus)!
- Pamąstykite apie socialinę dinamiką, kurią gali sukelti projektas (neigiamą ir teigiamą)!
- Paieškokite panašių projektų rezultatų kitur. (Ar tai suveikė?)
- Atminkite, kad nėra objektyvios analizės.
- Darykite tuomet, kai tai turi būti padaryta!
- Išdrįskite eiti prieš bangas!



Keliaukime į „Ban Uppą!“

Taryba mūsų paprašė pradėti ieškoti projekto, kuris būtų esminis ir kuris atneštų kažką naujo į organizaciją ir miestelį. Kadangi yra daug jaunų žmonių, o apie nusikalstamumą kalbama nuolat, tarybai labai patiktų, jei projektas būtų susijęs su šia tema. Nusikalstamumas iš tikrųjų yra rimta problema, tai taip pat kenkia jaunų žmonių įvaizdžiui. Tačiau mes mąstome, ar tai iš tikrųjų yra jaunuolių (dažniausiai berniukų) visuomeniškumo ir išsilavinimo problema, ar tai yra simptomas, atsirandantis dėl kitų problemų: bedarbystės, skurdo ir narkotikų.

Mes nusprendžiame:

- eiti į jaunų žmonių susitikimo vietas ir pasiklausti, ką jie apie tai kalba;
- suorganizuoti neformalų susitikimą, kurio metu tai bus aptarta su jaunais žmonėmis;
- pasikalbėti su mokyklos personalu ir vietine policija;
- pasikalbėti su tėvų asociacija;
- susitikti su kitomis vietinėmis (jaunimo) asociacijomis.

Poreikių analizė



Paraiškos rašymas

- Daugelyje paraiškų formų poreikių analizė yra paskirstyta per keletą dalių ir klausimų.
- Tačiau dažniausiai poreikių analizė yra tai, ką jūs turite parašyti pradžioje, kai rašoma apie projekto kontekstą arba paraiškos pagrindą. Kai kurie rėmėjai ir finansuotojai gali konkrečiai paklausti, kokią poreikių analizę atlikote, kaip ją atlikote arba, dažniausiai, kokius pokyčius sukels projektas.
- Atminkite, kad daugeliui žmonių labai mažai dalykų yra akivaizdūs! Dažniausiai jums tenka aiškinti, net jei jums jie atrodo akivaizdūs. Įsitinkite, kad paraiškoje pateikta jūsų analizė tinka arba atitinka jūsų rėmėjo finansavimo prioritetus! Ir, kaip visuomet būna teikiant paraiškas dėl finansavimo, apsaugokite save nuo sunkumų dabar ir ateityje: rašykite tiesią!





Praktinės užduotys

Toliau pateikiami klausimai, kurie buvo naudojami individualiame ir grupės darbe keliuose kursuose, kuriuose buvo nemažai dėstoma apie projektų valdymą.



Projekto svarba

- A. Kodėl projektas yra būtinas ir svarbus?
- B. Kuriai bendruomenei ar socialiniam kontekstui jis priskiriamas?
- C. Su kokiomis problemomis susiduria jaunimas ar bendruomenė?
 - Kaip ir kas jas nustatė?
 - Kokios yra šių problemų priežastys?
 - Kokie yra prioritetai, pagrindiniai poreikiai?
Kodėl šie prioritetai?
- D. Koks yra ryšys su teisių suteikimu jauniems žmonėms ir jų situacijos pagerinimu?
- E. Ką projektas sieks pakeisti?
- F. Kas yra realu ir pasiekiamo?
- G. Ar tai buvo daroma anksčiau?
Ar tai jau daro kas nors kitas?
Kokiomis naujovėmis jis pasižymi?

Asmeninė motyvacija ir kompetencija

- A. Kodėl jūs imatės šio projekto?
Ką jūs tikėtės pasiekti, išmokti, gauti iš šio projekto?
- B. Kokią kompetenciją ir patirtį jūs turite dėl šio projekto?
Kokios yra jus tai daryti skatinančios vertybės?
- C. Ar jūsų interesai ir vertybės suderinami su projekto ir visuomeniniais tikslais?
O su jūsų organizacijos?

Organizacijos vaidmuo ir tikslai

- A. Kiek projektas atitinka jūsų organizacijos tikslus, vertybes, tradicijas ir patirtį?
- B. Kokią patirtį su tokio tipo projektais turi jūsų organizacija?
- C. Ar jūsų organizacija vienintelė imasi šio projekto?
Kokią naudą iš jo ji gali gauti?
Kuo organizacija rizikuoja?

Keliaudami per šiuos klausimus žymėkitės atsakymus, kuriuos radote, ir klausimus, į kuriuos kol kas negalite atsakyti.

Poreikių analizė





3.2.2.2 Instituciniai prioritetai ir vertybės: „Kas?“

Vienas asmuo retai vykdo projektą. Europos jaunimo darbo praktikoje projektai paprastai yra vykdomi organizacijos ar institucijos sistemoje. Kiekviena organizacija turi savo tikslus ir uždavinius, savo vertybes ir patirtį. Projektas tam tikra prasme turi atitikti šiuos tikslus ir vertybes bei atspindėti juos, priešingu atveju – organizacija gali nematyti priežasties investuoti į projektą ir anksčiau ar vėliau gali kilti konfliktas tarp institucijos, projektą vykdančių žmonių ir paties projekto.

Taigi svarbu surasti projektui tinkamą organizaciją. Atminkite, kad ne visos organizacijos gali atlikti viską; taip pat yra vietinės institucijos, kurios turi konkrečias užduotis (pvz., mokykla ar policija). Kišimasis į jų kompetencijos sferą negali sukelti teigiamų pokyčių. Organizacijos vertybės, praktika ir patirtis natūraliai lemia projekto, kurio imamasi, tipą ir naudojamą metodiką. Tai taip pat daro įtaką jo apimčiai: maža organizacija greičiausiai parems mažą projektą, o ne didelį. Net jei projekto idėja kilo organizacijoje, visuomet yra tiesioginis ar netiesioginis derybų procesas tarp organizacijos interesų, vertybių ir prioritetų bei bendruomenės poreikių. Jie turi koku nors būdu derėti. Pavyzdžiui, organizacija siekia išmokyti jaunus žmones sveikos gyvensenos. Organizacijos patirtis greičiausiai taip pat darys įtaką programos formavimui ir pasirinktiems darbo metodams, kaip ir tikslinės grupės pasirinkimui „Kam“. Į organizacijos vertybes taip pat reikia atsižvelgti, kad ir dėl to, jog to tikimasi (ankstesnė patirtis, įvaizdis bendruomenėje, darna ir pan.).



Keliaukime į „Ban Uppą!“

Mes, Matas ir Dali, du jaunimo darbuotojai ir mokiniai, kalbėjome su jaunais žmonėmis ir kitais partneriais iš bendruomenės ir manome, kad nusikalstamu-

mas yra bedarbystės, piktnaudžiavimo narkotikais (žmonės vagia, kad galėtų nusipirkti narkotikų) ir bendros socialinės degradacijos, kuri veda prie nerūpestingo požiūrio į kitus, pasekmė. Mes manome, kad mūsų siūlomas projektas turi būti susijęs su savigarba ir narkotikais. Mes jaučiame, kad jis turi jauniems žmonėms suteikti galimybes patirti ir daryti gerus dalykus, panaikinti žiaurumą, atskirties ir blogo įvaizdžio ciklą bei pasiūlyti motyvuojančias alternatyvas (pvz., kelionę į užsienį).

Tai netyčia kaip tik atitinka „Ban Uppos!“ patirtį, kurios taryba ieškojo būdų spręsti šiuos klausimus. Susitikę su kolegomis ir taryba mes sulaukėme didelės paramos ir daug patarimų. Tačiau mums taip pat buvo pasakyta, kad organizacija veikia visos bendruomenės labui, todėl svarbu, kad projektas padėtų atkurti įvaizdį ir santykius tarp jaunuolių ir likusios bendruomenės dalies. Ir jokių būdu projektas negali moralizuoti arba niekinti: pernelyg daug jaunų žmonių turi problemų, nėra reikalo rodyti pirštą į ką nors. Mums buvo leista tęsti ir įteikti projekto idėją.

TAIP:

- Paklauskite savo organizacijos tarybos, ką ji mano apie idėją! Išklaušykite pasiūlymų!
- Pakalbėkite su kitais organizacijos darbuotojais ar savanoriais (jie gali turėti panašių projektų, jums gali prireikti jų pagalbos)!
- Gerbkite ir vertinkite tai, ką organizacija gaus iš to!
- Siekite, kad organizacija prisidėtų darbais, ne tik žodžiais!
- Pasinaudokite organizacijos ištekliais ir patirtimi!
- Patikrinkite, ar organizacija yra tinkama atlikti šį projektą ir atvirkščiai!
- Patikrinkite, ar organizacijos įvaizdis netrukdytų projektui (ir kaip tai nugalėti).

Instituciniai prioritetai





Asmeninė motyvacija



NE:

- Nepradėkite savo projekto be kitų žmonių ar organizacijos paramos!
- Nebandykite pritaikyti projekto reikalui, kuris daugiau nėra jūsų!
- Nenuvertinkite kitų žmonių vaidmenų ir kompetencijos!
- Nebijokite įvesti pakeitimų, jei jie yra prasmingi ir įeina į projekto sferą!
- Nebijokite dalytis darbu ir atsakomybe su kitais.
- Neleiskite, kad prieštaravimai tarp jūsų organizacijos vertybių ir jūsų projekto išliktų!

Paraiškos rašymas

- Organizacija dažnai pateikiama bendrame projekto kontekste, net jei administracines detales reikalaujama pateikti atskirai. Jei jūsų organizacija nėra gerai žinoma finansuotojui, būtinai pateikite šiek tiek informacijos apie jos artimumą projekto temai ar tikslinei grupei. Jūs taip pat galite panorėti parodyti, kad ji yra patikima, pateikdami anksčiau vykdytų sėkmingų projektų pavyzdžius. Aiškiai nurodykite ryšį tarp projekto ir organizacijos! Nė viena organizacija neprivalo aktyviai veikti visose srityse!
- Nesiųskite pernelyg daug informacijos ar reklaminės medžiagos, nebent to reikalaujama.

3.2.2.3 Asmeninė motyvacija

Bet kuris jaunimo darbuotojas turi savo projekto pradėjimo motyvaciją. Tai gali būti profesinė motyvacija (naujų būdų mėginimas, karjeros siekimas), bet tai gali būti ir asmeninė motyvacija (ypatingas susidomėjimas klausimais, kurie sprendžiami projektu, noras pabūti užsienyje ir pan.). Aiškumo suvokimas taip pat reiškia, kad pagrindžiamas asmeninis dalyvavimas ar motyvacija. Mes nedarome projekto tik kitiems, mes jį taip pat darome sau. Net jei mus veda vien filantropija ar altruizmas, vis tiek tai yra mūsų noras padėti ar pasitarnauti kitiems. Mes neturime ištraukti į projektą tik dėl savų interesų. Tačiau teisinga atsižvelgti ir į juos.

Nors pristatant projektą motyvacijų išsamiai apžvelgti nereikia, jos turi būti aiškios jaunimo darbuotojui, nes daro įtaką jo motyvacijai tęsti darbą bei ištraukimo ar atsidavimo laipsniui. Dalyvaujančiam asmeniui taip pat lengviau:

- nustatyti galimus interesų konfliktus;
- užtikrinti lūkesčių patenkinimą;
- galbūt sudėlioti lūkesčius pagal prioritetus;
- realizuojant motyvacijas sulaukti kitų paramos.

Motyvacijos taip pat paprastai siejamos su mūsų artimumu tikslinei grupei ar temai. Kai kuriais atvejais tai gali būti svarbu, nes gali padėti pateisinti mūsų dalyvavimą ir patį projektą (pvz., aš taip pat esu jaunas žmogus, tapęs nusikalstamumo auka). Tai gali bent jau nurodyti galimybes įtraukti žmones į projektą. Greta motyvacijos eina projekto vadovo realaus darbo su projektu kompetencija. Nors kalbant iš esmės tai yra dalis skyrelio „Ištekliai“, tačiau prieš ištraukdamas į projektą asmuo turi įvertinti save pagal tai, kokių kompetencijų ar kokių papildomų įgūdžių reikia (tai gali palengvinti kitų kvietimą į komandą). Tačiau jei reikia pernelyg daug specifinių kompetencijų, jas galima gauti iš organizacijos arba įgyti kitur (o tai kainuoja).



TAIP:

- Įgykite papildomą išsilavinimą, jei reikia (gera asmeninės raidos galimybė).
- Aptarkite savo profesinius siekius su organizacija!
- Pripažinkite, kad jūs ir jūsų kolegos taip pat turi savo „aš“ ir poreikius.
- Nustatykite, kas daro jus laimingą projekte (tai yra tai, ką jūs norėsite užtikrinti)!
- Naudokitės projektu kaip profesinės raidos ir naujovių galimybe.

NE:

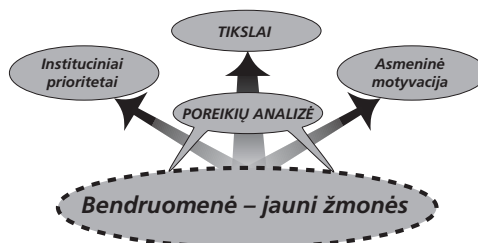
- Neapsimeskite, kad žinote daugiau nei iš tikrųjų!
- Nesivaržykite siekdami savo asmeninių ar profesinių tikslų.
- Nemeluokite sau apie tai, kodėl jūs vykdate šį projektą.
- Nebijokite paprašyti pagalbos.
- Nesinaudokite organizacija ar žmonėmis siekdami grynai asmeninių tikslų.

Paraiškos rašymas

Nė vienoje paraiškos formoje nerasite prašymo pateikti asmenines motyvacijas, nes organizacijos patikimumas yra vienintelis svarbus kriterijus, sprendžiant dėl galimybės įvykdyti projektą. Tačiau dažnai rėmėjai nori žinoti, kas vykdys projektą, kaip žmonės buvo pasamdyti ir pan. Čia jūs norite parodyti, kad projekto vykdytojai yra:

- kompetentingi;
- turi kažką bendra su tema ar organizacija (tiek, kiek tai jiems netrukdo turėti išorinio stebėtojo požiūrį);
- yra motyvuoti ir gali būti pavaduojami kitų žmonių atliekant konkrečias užduotis ar funkcijas.

Jei abejojate, nerašykite daug! Rašykite tik tuomet, kai tai padeda paraiškai, priešingu atveju tai gali ir pakenkti!



„Ban Uppa!“ Mato ir Dali motyvacijos

Mes abu baigiame jaunimo ir bendruomenės darbuotojų studijas. Norime pasiekti gerų praktinių rezultatų, nes tikime, kad taip bus lengviau gauti darbą. Matas gimė Banvilyje ir visuomet čia gyveno. Jis jaučia, kad laikas padaryti kažką naudingo jauniems jo bendruomenės žmonėms, ir didžiuojasi dirb-

damas čia. Jis pažįsta „Ban Uppos!“ žmones ir mano, kad jei projektas pasiseks, jis galėtų pradėti čia dirbti reguliariai. Dali yra kilusi iš netolimos vietovės, bet nejaučia, kad Banvilis yra jos namai. Ji labiausiai nori įgyti kompetenciją ir patirtį „sunkioje srityje“, kuri jai, kaip moteriai, yra dar svarbesnė, jei ji susidurs su kolegomis vyrais. Mes abu esame jauni ir, kaip mūsų kolegos iš „Ban Uppos!“, jaučiame, kad niekas iš tikrųjų nesirūpina jaunais žmonėmis, nes niekas nėra pasiruošęs į juos rimtai žiūrėti.

Asmeninė motyvacija





3.2.3 Tikslų nustatymas: „Kam?“

Iš poreikių analizės mes dabar žinome, kodėl projektas yra svarbus.

Organizacija taip pat pasirinko: iš visos sudėtingos Banvilio realybės suteikti pirmenybę tam tikram projektui, susijusiam su savigarpa ir sveika gyvensena. Dabar žinome, ko ieško Matas ir Dali bei kas juos stumia pirmyn. Tai turi padėti mums nustatyti, kam mes vykdysime šį projektą – kokie jo tikslai, ko juo siekiama ilgą laikotarpį. Tikslų nustatymas yra pirmasis bandymas racionalizuoti ir koncentruoti pastangas, nes juos skaitydami galime susidaryti bendrą vaizdą apie: sprendžiamus klausimus, tikslines grupes, metodiką, propaguotoją, geografinę aprėptį, pokyčius, kuriuos projektas ketina įvesti. Tikslai atspindi pagrindinį projekto prioritetą. Tikslai dažnai yra apibūdinami kaip bendro pobūdžio uždaviniai: ką projektas ar organizacija pasieks, jei sulauks 100 proc. sėkmės. Jie nurodo, kodėl projektas egzistuoja, jo tikslą ir esmę. Tikslai yra panašūs į misijos formuluotę (tiems, kurie žino anglosaksų terminologiją).

Tikslai taip pat yra viso projekto švietimo, ideologinė ir operatyvinė struktūra. Kad ir kokius darbus nutariame atlikti, kad ir kokias metodikas pasirenkame, jos turi derėti su tikslais. Tikslai neturi keistis projekto eigoje: tikslų pakeitimas reikštų viso projekto pakeitimą!

Kai kurie žmonės skiria (kai kuriuose kontekstuose irgi įprasta skirti) socialinius ir švietimo tikslus. Šis skirstymas ne visada naudingas ar būtinas. Tačiau juos nustatant mes galime geriau suprasti, apie ką kalbame.

Socialiniai tikslai

Socialinės aplinkos ar tikslinės grupės situacijos pokyčiai, kuriuos projektas ketina propaguoti (pvz., ištraukti jaunos Banvilio žmones iš socialinės atskirties ar kovoti su nusikalstamumu).

Švietimo tikslai

Socialiniai tikslai siekia pakeisti socialinę aplinką, o švietimo tikslai siekia propaguoti atskirų žmonių ar tikslinės grupės pokyčius.

Kitaip tariant, tai, ką jauni žmonės išmoks, kokią galią įgis ir dėl ko (pvz., sužinos apie narkotikų ar ŽIV pavojų).

Praktinės užduotys

Toliau pateikiami klausimai, kurie buvo naudojami individualiame ir grupės darbe keliuose kursuose, kuriuose buvo nemažai dėstoma apie projektų valdymą.

- Kam skirtas jūsų projektas?
- Kokių pokyčių projektas siekia socialinėje ar politinėje aplinkoje (apskrities, regiono, bendruomenės, tikslinės grupės, organizacijos), susijusioje su projektu?
- Kaip jis ketina reaguoti į globalinius jaunimo programos ar organizacijos, kurios dalis jis yra, tikslus?
- Ko jis norėtų pasiekti, jei būtų 100 proc. sėkmingas?

Tikslai turi būti glausti ir pateikti vienu ar keliais sakiniais, kuriuose atsispindi projekto esmė ir kuriuos galima skaityti atskirai nuo projekto.



„Ban Uppa!“ Mato ir Dali tikslai

Priartėjome prie paskutinio mūsų projekto tyrimo etapo. Mes konsultavomės, patikrinome ir tai aptarėme tarpusavyje. Mums susidarė įspūdis, kad jauni Banvilio žmonės iš tikrųjų neturi motyvacijos ir kai kurie yra linkę lengvai pasiduoti nusikalstamumo ir žiaurumo pincelms, galbūt dėl to, kad ateitis jiems atrodo niūri. Tai tik dar labiau ap sunkina narkotikų problemą. Be labai aštrios sveikatos problemos, jie juodina visą apylinkę ir prisideda prie nusikalstamumo didėjimo. Taip pat dėl jų kyla konfliktų šeimoje. Mes manome, kad jie turi susikoncentruoti į jaunų žmonių savigarbos ugdymą, todėl siūlome jiems sveikesnes alternatyvas ir išsilavinimą nuo narkotikų. Manome, kad tai galime atlikti geriausiai. Pristatydami savo idėją „Ban Uppos!“ tarybai nurodėme tokius projekto tikslus: pristatyti jauniems Banvilio žmonėms sveikesnes laisvalaikio leidimo alternatyvas ir užkirsti kelią priklausomybei nuo narkotikų apylinkėje ugdant savigarbą, socialinį užimtumą ir protinį mobilumą.

Tikslų nustatymas



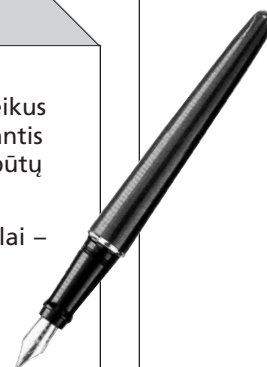


Paraiškos rašymas

- Kai kuriose formose gali būti paprašyta nurodyti tikslus, tačiau dažniausiai prašoma nurodyti uždavinius, o tuomet jau rašančiojo pareiga užtikrinti, kad uždaviniai būtų tikslų dalimi. Kitais atvejais gali tekti apibūdinti organizacijos prioritetus.



- Tačiau dažniausiai reikia parašyti tikslus, o tai yra logiška pateikus projekto konteksto ir poreikių analizę. Tikslai – tai prioritetas, esantis šioje poreikių jūroje; svarbu, kad iš tų trumpų sakinių viskas būtų aišku.
- Visuomet bus sunku nuspręsti, iki kokio lygio sukongretinti. Tikslai – tai bendri uždaviniai, tačiau jie turi nustatyti:
 - tikslinę grupę;
 - sprendžiamą klausimą ar siūlomus pokyčius;
 - projekto taikymo zoną (pvz., miestas, rajonas, visa šalis ir pan.);
 - trumpą nuorodą į metodiką ir perduodamas vertybes.
- Tiksluose nereikia minėti datų, kaip bus daroma ir netgi kas bus daroma (išskyrus retus atvejus). Apie tai bus rašoma kitose dalyse.



3.2.4 Konkretūs uždaviniai: „Ką?“

Projektų valdymo dėsnis Nr. 1

„Vienas iš miglotų projektų uždavinių pranašumų yra tai, kad turint tokius nereikia apskaičiuoti atitinkamų sąnaudų.“

Projektas pirmiausia yra apibūdinamas pagal laiką (projektai turi pradžią ir pabaigą). Ir pagal tikslus: ko numatyta siekti ar ką numatyta atlikti projekto metu per tą laiką.

Uždavinių nustatymas yra būtinas norint, kad projektas būtų realus ir įgyvendinamas. Skaitydami projekto uždavinius turime susidaryti aiškia nuomonę apie tai, kas konkrečiai bus daroma ar siekiama šiuo projektu. Uždaviniai yra praktinė projekto tikslų išraiška. Tikslai yra bendri ir toli siekiantys, o uždaviniai yra konkretūs ir, jei įmanoma, tikslūs. Uždaviniai turi būti apibrėžti taip, kad būtų:

- **Konkretūs.** Ką tiksliai jūs bandysite pasiekti? Kiek žmonių dalyvaus ar bus susiję? Kiek bus darbų? Kokie specifiniai klausimai bus sprendžiami? Kokią kompetenciją žmonės įgis? Kas pasikeis po projekto kaip jo rezultatas? Kas bus sukurta?

- **Sudėtiniai.** Vienas projektas gali ir privalo būti suskirstytas į keletą uždavinių. Tai turi keletą pranašumų: leidžia lengviau planuoti ir kontroliuoti kiekvieną uždavinį ir visą projekto siūlomą potencialą. Be to, lengviau vertinti rezultatus, jei uždaviniai yra sugrupuoti. Tai padeda apmąstyti, kokie bus tiesioginiai ir netiesioginiai rezultatai, švietimo ir socialinius tikslus, institucijų ir dalyvių tikslus ir pan.

- **Įvertinami.** Kuo konkretesni projektai, tuo lengviau juos vertinti. Jei buvo ketinama pasiekti 500 žmonių, aš galiu paskaiciuoti, kiek žmonių buvo pasiekta ir iki kokio lygio man pasisėkė arba ne. Jei aš tik norėjau „pasiekti kuo daugiau žmonių“, vertinti bus sunkiau ir vertinimas bus miglotas, nes (tikėtina) aš visuomet sugebėsiu kažką pasiekti. Turi būti nustatyti bent keli tokie uždaviniai, kad juos būtų galima išmatuoti.

- **Skirtas laikas.** Uždaviniai gali būti pasiskirstę pagal laiko trukmę: trumpo, vidutinio ir ilgo laikotarpio. Tai priklauso nuo projekto. Tačiau bet kuriuo atveju visiems uždaviniams turi būti nustatytas jų atlikimo laikas.

Konkretūs uždaviniai





Konkretūs uždaviniai



- **Realistiški.** Motyvacijos ir galios įgijimo potencialas, kuriuos atsineša projektas, nebus realizuoti, jei uždaviniai yra neįvykdomi. Pernelyg aukšti uždaviniai gali daryti išpūdį popieriuje, bet „blefas“ išlieka ir bet kuriuo atveju jis pasimatys vertinant. Verta nustatyti žemesnius, konkrečius ir pasiekiamus uždavinius, kai laimėjimai pastebimi ir kai rizikuojama tik pasiekti daugiau nei užsibrėžta.
- **Lankstūs.** Uždaviniai ir visas projekto planas yra rengiamasis ir numatymas darbų, kuriais galima pasiekti bendrus tikslus. Pradėjus įgyvendinti projektą, reikia reguliarių vertinimų ir patikrinimų, formalių arba neformalių. Po jų gali tekti įvesti korekcijas, įskaitant galimą kai kurių uždavinių pataisymą ar atnaujinimą (ypač kai kurie iš jų priklauso nuo sėkmingo ankstesniųjų įgyvendinimo). Lankstūs uždaviniai nereiškia, kad jie gali keistis visą laiką, bet dėl realumo ir efektyvumo sąmoningai įvedami kai kurie pakeitimai. Jei visas projekto planavimas padeda mums prižiūrėti projektą, tai geriau sąmoningai įvesti pokyčius (kai galima įvertinti galimas alternatyvas), o ne būti priverstiems juos įvesti neturint pasirinkimo ar negalint atsizvelgti į įtaką visam likusiam projektui.
- **Atpažįstami iš darbų.** Uždaviniai skiriasi nuo darbų. Jie rodo, ko norima pasiekti ar ką realizuoti projektu. Jie skiriasi nuo darbų ta prasme, kad darbai – tai būdas pasiekti tikslą. Visi darbai turi būti skirti vienam ar kitam uždaviniui vykdyti. Visi uždaviniai turi būti tiesiogiai ar netiesiogiai išreiškiami vienu ar keliais darbais. Saugokitės darbų, kurie nesutampa nė su vienu uždaviniu, ir atvirksčiai! Uždaviniai nėra galutiniai – galutinis tikslas yra projektas. Tarp argumentų, kurie yra palankūs uždaviniams (rezultatams) ir kurie yra palankūs procesui (žmogiškųjų ir socialinių santykių kokybė), mes pabrėžtume, kad žmogiškųjų santykių (įskaitant socialinius santykius ir pozicijų mokymąsi) tobulinimas ar raida gali ir turi būti perkelti į uždavinius. Uždaviniai yra ne tik tai, ką reikia pagaminti, bet pirmiausia jie yra tie taikiniai (materialūs ir nematerialūs), į kuriuos reikia pataikyti.

Ar jūsų uždaviniai...
SMART?

Specifiniai (Specific)
Išmatuojami (Measurable)
Pasiekiami (Achievable)
Realūs (Realistic)
Savalaikiai (Timed)

TAIP:

- Derinkite ir aptarkite savo uždavinius su susijusiais asmenimis (tikslinė grupė, partneriais, kolegomis).
- Gaukite kieno nors nuomonę apie jų suformulavimą ir apibrėžimą.
- Paklauskite savęs ar jie gali būti įvertinti, kaip ir kada.
- Atminkite, kad jei jie neaiškūs jums, jie nebus aiškūs ir kitiems.
- Viską užrašykite ir naudokite uždavinius savo pranešimuose ir pristatymuose (tai ne tik lėšų paieška).

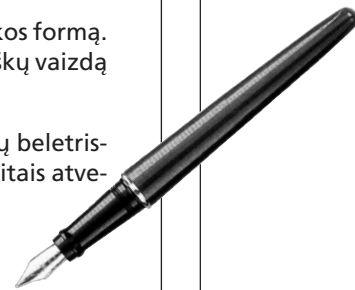
NE:

- Nedvejokite dėl uždavinių koregavimo, jei tai galite pateisinti!
- Nepainiokite uždavinių su darbais.
- Nenustatykite uždavinių, kurių neplanuojate įvykdyti.
- Nenustatykite tik idealių, neišmatuojamų uždavinių.
- Netapkite projekto formalumo vergu! Projektas turi gyventi, o vėliau mirti. Taigi jūs galite ir netgi privalote įvesti pokyčius (įsitinkite, kad jūs apie tai žinote!).



Paraiškos rašymas

- Daugelyje formų paprasčiausiai bus klausiama, kokie yra projekto uždaviniai. Kitose bus klausima, ką ketinate pasiekti, o dar kitose – kokių rezultatų tikėtės iš projekto.
- Kai jau nustatėte uždavinius, neturėtų būti sunku juos perkelti į paraiškos formą. Jei jie yra SMART, jų pakaks, kad skaitytojas ar vertintojas susidarytų aiškų vaizdą to, ką jūs norite padaryti ir kokie bus rezultatai.
- Uždaviniai turi būti paprasti ir lengvai suprantami. Nepaskandinkite jų beletristikoje. Jei reikia paaiškinimų, jie turi būti pateikti poreikių analizėje. Kitais atvejais jie turi būti trumpi.
- Venkite pasikartojimo.
- Nesitikėkite, kad skaitytojas žinos ar atspės, ką jūs norite padaryti. Mintis dėstykite aiškiai. Jei norite sukurti knygą ir išmokyti žmones ją skaityti, taip ir parašykite!
- Jei jaučiate, kad formos pasikartoja (pvz., prašo pateikti tikslus, uždavinius, programą, laukiamus rezultatus ir pan.), įsitinkite, kad jas visas užpildėte, net jei jaučiate, kad kartojatės. Jei reikia, pasiteiraukite institucijoje.
- Įsitinkite, kad jūsų atlikta analizė yra prasminga ir dera su projektą atliekančia organizacija ir tikslais.
- Atminkite, kad žmonės, vertinantys projektų paraiškas, paprastai turi patirties vykdamant projektus. Todėl jie žinos, kad dažniausiai svarbiausią ir didžiausią įspūdį daro tikslai. Jų suformulavimas dažniausiai atspindi visa kita. Taigi skirkite laiko tinkamai juos suformuluoti.



„Ban Uppa!“ Matas ir Dali užpildė pa- raišką!

Štai ištrauka: Jūsų projekto tiks-
lai ir uždaviniai

Pagrindinis tikslas:

**Pasiūlyti jauniems Banvilio žmonėms svei-
kesnes laisvalaikio leidimo alternatyvas ir
užkirsti kelią priklausomybei nuo narkoti-
kų apylinkėje ugdant jų savivarbą ir socia-
linį užimtumą.**

Konkretūs uždaviniai

- Pradėti viešą kampaniją apie narkotikų ri-
ziką tarp jaunų žmonių.
- Savaitgaliais Banvilyje siūlyti ir organizuoti
kultūrinę jaunimo veiklą.

- Turėti komandą, kuri savarankiškai dirbs
gatvėse du vakarus per savaitę gegužę-
spalį.
- Suburti ir parengti aštuonių jaunų žmonių
grupę, kad jie taptų „lygus lygiems“ švie-
tėjais ir lyderiais savo mokyklose.
- Per metus viena trečiąja sumažinti nusi-
kaltimų ir kriminalinių įvykių skaičių.
- Kurti partnerystes tarp policijos ir mokyklų
bei „Ban Uppos!“ jaunimo darbuotojų pre-
vencijos politikos srityje.
- Remti jaunus žmones kuriant prasmingą
veiklą, keliančią jų įvaizdį apylinkėje.
- Užmegzti glaudžius ryšius su panašiomis
jaunimo grupėmis bent dviejose kitose Eu-
ropos valstybėse siekiant imtis jaunimo
mainų.





Praktinės užduotys

Taigi konkrečiai: ką tiksliai jūs mėginsite pasiekti savo projektu...

- Reaguoti į nustatytus poreikius?
- Laikytis tikslų?
- Šviesti tikslinę grupę?
- Daryti projektą realų?
- Kokie yra pagrindiniai uždaviniai?
- Ar galite nustatyti trumpo, vidutinio ir ilgo laikotarpio uždavinius?

- Kaip ir kada, jūsų manymu, galėsite juos vertinti?
- Kurie uždaviniai gali būti pakeisti? Kurių nereikėtų keisti?
- Ar galite savo uždavinius susieti su įvairiais (alternatyviais) darbais?
- Kaip ir kada jūs galėsite patikrinti, ar uždaviniai įvykdyti?
- *Ar skaitant jūsų tikslus ir uždavinius aišku, kad tikslai ir uždaviniai yra susiję?*

3.2.5 Strategija ir metodika: „Kaip?“

Taip, bet... kaip mes tai darysime?

Metodika yra socialinis, švietimo arba organizacinis procesas per kurį galima nuosekliai vykdyti uždavinius, būdas, kuriuo įvairūs darbai vienas po kito padės įvykdyti uždavinius. Metodika ir darbo metodai dažnai yra painiojami ir painūs, tačiau svarbu pamėginti juos atskirti. Metodika yra labiau susijusi su visuotiniu ir sąvoka. Darbo metodai paprastai būdingi tam tikrai veiklai, jie yra veikimo būdas: kaip atliekami tam tikri darbai arba kaip vykdomi konkretūs uždaviniai ar etapai. Metodika nustato, kokio tipo darbus reikia atlikti, ir jų seką. Darbo metodai paprastai nurodo vieną iš daugelio būdų, kaip galima kažką atlikti. Metodika dažnai yra nematoma, net jei ji gali būti aiški. Jei aš siekiu nugalėti narkotikų platintojus, turiu keletą galimų metodikų, pavyzdžiui, areštuoti juos visus, nuvilioti nuo jų klientus, areštuoti visus klientus arba legalizuoti narkotikus. Metodika paprastai nustatoma pagal:

- turimas priemonės (vietoj kampanijos per televiziją mes įperkame tik kampaniją plakatuose);
- organizacijos ir vykdytojų patirtis bei kompetencija (imamės to, ką gerai mokame daryti: poilsio stovyklų organizavimas, mažų grupių veikla ir pan.);

- organizacijos ir projekto filosofija ir vertybės (pvz., palankiai vertiname tiesioginį asmeninį bendravimą, kuris atsižvelgia į atskirą asmenį, o ne į didelius įvykius);
- kalendorius ir turimas laikas;
- viešosios ir socialinės aplinkos, kuriai projektas skirtas, tipas (nuo mažų vietinių grupių iki anoniminės nacionalinės publikos);
- mūsų požiūris į jaunus žmones, švietimą ir projektus.

Metodika yra svarbi, nes ji padeda planuoti ir organizuoti projektą. Ta pati metodika leidžia pasirinkti įvairias darbų alternatyvas, tačiau ji preliminariai nurodo, kaip reikia vykdyti uždavinius.

Taip pat svarbu, kad strategija ar metodika gali būti paaiškinta ir suprasta kitų žmonių, ypač jūsų partnerių ir dalyvių. Žmonės turi suprasti procesą, kuriame jūs juos kviečiate dalyvauti ir gauti iš jo naudos, prisidėti prie jo ar jį pakeisti. Jei kyla nesusipratimų dėl metodikos, tai baigiasi klaidomis programoje ir sunkumais pateikiant ar vertinant alternatyvas.

Svarbiausi elementai, į kuriuos reikia atsižvelgti, kai kalbame apie metodiką, yra:

- **Darna.** Įvairūs mūsų programos komponentai turi būti prasmingi kaip visuma, ir gerbti tikslų bei uždavinių sudarytą struktūrą. Jie taip pat turi būti darnūs laiko atžvilgiu (pvz., iš pradžių informacija, o tada kursai).

Strategija ir metodika





- **Nuoseklumas.** Nepaisant lankstumo, dėl kurio projektas tampa „gyvu“, tai, ką darome, turi derėti su tuo, už ką kovojame arba ką pristatome kaip savo vertybes. Pavyzdžiui, mano projektas, kurio esmė yra kampanija prieš mokesčių vengimą, pateks į rimą bėdą, jei žmonės sužinos, kad mes patys vengiame mokesčių... Švietimo sferoje (netgi neformalaus švietimo) kalbų ir darbų nuoseklumas yra ypač svarbus.

TAIP:

- Apsvarstykite plano ir siūlomų darbų proceso alternatyvas.
- Bandykite numatyti šalutinį poveikį ar reakciją į įvykių seką.
- Apsvarstykite, ar jūsų dalyviai ar tikslinė grupė supranta jiems siūlomą procesą.
- Pamąstykite apie būdus ir vertybes, kurie turi atsispindėti planuojant ir organizuojant projektą.

NE:

- Nesiimkite kartu atlikinėti darbus tikėdamiesi, kad jie atsitiktinai derės.
- Nepasimeskite, jei viskas atrodo pernelyg sudėtinga. Tačiau įsitinkinkite, kad jūsų planas yra prasmingas ir kad galite jį paaiškinti.
- Nepainiokite metodikos ir metodo. Kai kurie žmonės šiuos terminus vartoja kaip sinonimus, bet taip neturi būti, jei žinote, ką jie reiškia.

- **Efektyvumas.** Kad ir ko nuspręstumėte imtis, turite siekti efektyvumo. Ne tik maksimaliai pasinaudoti dažnai gana skurdžiais ištekliais, bet ir maksimaliai pasinaudoti projekto sukurtu potencialu. Metodika, pavyzdžiui, turi užtikrinti sinerginį efektą, kad rezultatai būtų gaunami būtu tinkamiausiu metu, kad vertinimai būtų atliekami taip ir tada, kai rezultatais dar galima pasinaudoti ir pan.



„Ban Uppa!“ Matas ir Dali...

- *Taigi ką mes su tuo darysime?..*
- *Na, mes turime:*
- *Organizuoti jų laisvalaikio veiklą, pavyzdžiui, sportą ar jaunimo kavinę... galbūt stovyklavimą kokį savaitgalį...*
- *Turime paklausti jaunų žmonių, ko jie nori, tačiau pirmiausia turime parodyti jiems, kad esame pasirengę kažką pasiūlyti... duoti gerą pavyzdį.*
- *Taip pat turime imtis narkotikų reikalo...*
- *Tačiau jei norime padidinti jų pasitikėjimą savimi ir socialinį užimtumą, turime įtraukti juos ir paremti. Galbūt jie patys gali atlikti darbą su narkotikais. Mes galime suformuoti grupę...*
- *Tačiau tai reiškia, kad turime juos parengti ir palaikyti!*
- *Manau, aš supratau:*
- *Galime organizuoti tam tikrą socialinę veiklą, pavyzdžiui, stovyklavimą, ir galime atidaryti jaunimo kavinę. Tokiu būdu susipažinsime su daugiau jaunų žmonių ir surasime tuos, kurie yra labiausiai susidomėję darbu su mumis.*
- *Taip pat galime organizuoti neformalias diskusijas apie Banvilį ir žiaurumą, kad sužinotume, kokius sprendimus jauni žmonės įsivaizduoja.*
- *Galime organizuoti lyderystės kursus tiems, kurie yra labiausiai susidomėję darbu su mumis – kažką panašaus į „lygių lygiams“ rengimą... Šiuose kursuose jie turi sugalvoti, kokią veiklą jie nori vykdyti.*

Strategija ir metodika





Veiklų planas



- Galime suorganizuoti grupę, kuri surengs paskaitas apie narkotikus mokyklose ir šeimose.
 - O tuomet galime pradėti rengti programą vasaros atostogoms. Aš nežinau, kas galėtų jus sudominti, bet jaunimo mainų programa kai kuriems turėtų patikti. Sporto festivaliai irgi sudomintų nemažai jaunuolių.
 - Tai yra gerai, nes pritraukia žiniasklaidą, o ji gali pateikti teigiamus reportažus apie šiuos jaunuolius.
 - Turime ieškoti būdų paremti „lygių lygiams“ grupių lyderius, tiek finansiškai, tiek motyvuodami. Jie turi pamatyti, ką „Ban Uppa“ gali padaryti!
 - Turime susisiekti su miestu dėl miestų dvynių užsienyje. Tai gali būti gera pradžia užmezgant ryšius su panašiais projektais ir, galbūt, pradėdant klausinėti apie jaunimo mainų programų įgyvendinimo galimybes.
- Taip, tai gali būti svarbu motyvuojant „lygius lygiams“! Aš esu įsitikinęs, kad jie tikrai norės pakeliauti! Visi jauni žmonės nori!..
 - Taigi pirmiausia juos sudominame. Tuomet su jais pasikonsultuojame. Parengiame „lygių lygiams“ lyderius. Vykdomė kampaniją. Iki to laiko mums reikia sukaupti pakankamai kontaktų ir įgyti jų pasitikėjimą dalyvavimu jaunimo mainų programose bei sporto festivaliuose. Mūsų dėka apie juos skelbia žiniasklaida. Mes juos įtraukiame į „Ban Uppą“.
 - Tai gali būti nuostabus projektas! Turime suplanuoti kokį nors jaunimo vakarėlį ar festivalį projekto pabaigai. Būtų gerai išgirsti jų nuomones apie mūsų darbą.
 - Atsiprašau, Dali. Tai ne mūsų projektas. Tai jų projektas!

3.2.6 Veiklos planavimas: „Ką? Kada? Kur? Kaip?“

Viskas, apie ką buvo kalbama pirmiau, dabar turi būti praktiškai pritaikyta plane su kalendoriumi, veiklų paskirstymu ir pan.

Veiklų planas yra pastebimiausia dalis. Taip pat būtent apie darbus dažniausiai galvojame, kai mąstome apie tai, iš ko susideda projektas. Veiklos – tai priemonės, kuriomis mėginsime įvykdyti mūsų projektą. Žinoma, kiekviena atskira veikla gali turėti savo specifinę funkciją ir vertę. Bet atskira veikla ypač svarbi yra dėl to, kad ji yra projekto dalis. Dėl to, kad tai yra projektas, reikia apsvarstyti ir suplanuoti darbus kaip grandinę. Taip ankstesnės veiklos rezultatai darys įtaką vėlesniesiems. Darbai – tai būdai vykdyti projektą, uždavinius. Visuomet yra skirtingų ir alternatyvių veiklų, kurias galima atlikti vykdant kokį nors uždavinį (o jų pasirinkimas dažniausiai priklauso nuo metodikos).

3.2.6.1 Planavimas ir laikas

Projektų valdymo dėsnis Nr. 2

„Nerūpestingai suplanuotas projektas užtruks triskart ilgiau nei tikėtasi. Rūpestingi suplanuotas projektas užtruks dvigubai ilgiau.“

Svarbiausias ir kebliausias uždavinys planuojant darbus yra laikas. Žinoma, finansiniai, materialiniai ir žmogiškieji ištekliai yra vienodai svarbūs, tačiau labiausiai paplitusi problema, su kuria susiduria projektą planuojantis asmuo ir vadovas, yra laikas. Dėl to, kad darbai paprastai yra tarpusavyje susiję, vieno užsitęsimas reiškia, kad gali užsitęsti ir kiti arba gali sutrikti sinergetinis efektas. Sudarydami veiksmų planą:

- Nustatykite projekto pradžios ir pabaigos datą (projektas turi pradžią ir pabaigą).
- Atminkite, kad parengiamieji darbai taip pat yra projekto dalis, taigi ir darbų kalendoriaus dalis. Jūs juos turite bent jau įtraukti į darbotvarkę.
- Patikrinkite, kad kiekvienas nustatytas uždavinys būtų apibrėžtas ir jį būtų galima efektyviai vykdyti atliekant tam tikrą darbą. Taip pat patikrinkite, ar kiekvienas darbas yra susijęs su kokiu nors uždaviniu.



- Darbų sąveika. Kaip vieno darbo rezultatai bus panaudojami kitame? Kurie darbai priklauso nuo kitų?
- Ko reikia, kad būtų pasirengta kiekvienam darbui? Tai galima priskirti prie atskirų darbų.
- Ar planas ir kalendorius atitinka jūsų aplinkos realybę? Ar jis atsižvelgia į institucijos darbotvarkes (pvz., moksleivių atostogas)? Ar jis atitinka numatytus galutinius terminus (paraiškos įteikimo, ataskaitų parengimo ir pan.)?
- Ar jis valdomas? Ar įgyvendinamas?
- Ar atsižvelgiate į ankstesnius panašių projektų ar darbų vertinimus, kad žinotumėte, kas geriau gali pavykti?
- Kiek vietos palikta atsitiktinumams? Kokias alternatyvas apsvarstėte? Kas nutiks, jei darbas bus atšauktas?

Laiko planai ir kalendoriai

Galite naudoti kalendorių savo projektui planuoti. Jame turi būti tiek pat mėne-

sių, kiek truks jūsų projektas. Taip pat jūs galite įvairią veiklą įtraukti į planus, užrašydami įvairius darbus ir ką konkrečiai reikia atlikti kiekvieną mėnesį. Dažnai yra galybė smulkių užduočių ir darbėlių, kuriuos reikia atlikti iš pradžių ir į kuriuos dažnai neatsižvelgiama (pvz., paraiška dėl finansavimo, susisiekimas su partneriais, jaunų žmonių interesų išsiaiškinimas, informacijos pateikimas žiniasklaidai, vietų užsakymas ir pan.). Analogiškai, atlikus visus darbus, lieka dar daug užduočių: sąskaitų tvarkymas, padėkos žmonėms, ataskaitų rašymas, vertinimas, dokumentų rengimas, tęsinio planavimas ir pan.

Sudarydami projekto darbų planą turite įsivaizduoti parabolinių kreivių (darbų), kurios iš dalies sutampa, seką. Tai geriau atspindi projekto užduočių atlikimą laiko atžvilgiu. Nesugebėjus to suvokti dažnai tenka atšaukti darbus, atidėti projektus arba vykdyti nesibaigiantį projektą.

TAIP:

- Patikrinkite, kas jau yra suplanuota bendruomenėje tam pačiam laikotarpiui.
- Apsvarstykite, kurios viešosios ir privačios institucijos gali jus paremti finansiškai ir ne tik.
- Visus darbus įtraukite į vieną kalendorių arba planą ir patikrinkite, ar tai realu.
- Skirkite laiko planuoti, pasirengti, įgyvendinti ir vertinti! Taip pat ir ataskaitoms rašyti!
- Skirkite laiko reguliariems vertinimams ir patikrinimams.
- Sudarykite išsamų savo tvarkaraštį, net jei visuomenė norės matyti tik darbų tvarkaraštį.
- Turėkite kontrolinį uždavinių ir darbų suderinimo sąrašą. Jums gali tekti peržvelgti vieną ar kitą.

NE:

- Nedarykite taip, kad jūsų projektas priklausytų nuo vienintelio darbo.
- Nepervertinkite laiko! Greičiausiai jums jo truks!
- Neskirkite pernelyg daug darbų vienam laikotarpiui!
- Nepervertinkite savo galimybių. Jums taip pat reikės energijos ir atokvėpio valandėlių!
- Nelikite visam laikui planavimo etape! Jums taip pat reikės pradėti organizuoti ir įgyvendinti.
- Nepamirškite, kad tobulas planas neegzistuoja.

Veiklų
planas





Praktinės užduotys

1. Kokios yra jūsų projekto dalys?
2. Kas iš tikrųjų įvyks?
 - Kada ir ką darysite?
 - Su kuo tai darysite (kolegomis, partneriais, dalyviais)?
 - Koks jūsų vaidmuo atliekant kiekvieną darbą?
 - Kokios jums reikia pagalbos ir paramos?
 - Kaip tai bus paruošta?
3. Kaip tai pritampa nuosekliame plane? (Koks yra kiekvieno darbo vaidmuo?)
 - Nuo ko pradėsite?
 - Kuo baigsite?
 - Kurie darbai yra esminiai jūsų projekte?
 - Kurie ne tokie svarbūs?
4. Ar visi jūsų uždaviniai turi jus atitinkančius darbus?
5. Ar jūsų planas yra pakankamai lankstus? Ar pakankamai aiškus?
6. Ar realus? Iš kur jūs gausite paramą? Kokios jums reikia paramos (išteklių)? Ką darysite, kad gautumėte tą paramą?
7. Ar jūs rimtai tikite savo planu?



Paraiškos pildymas



- Daugelyje formų pateikiamas konkretus klausimas apie darbus ar programą. Bet kuriuo atveju, dažniausiai (deja!) jums reikės pateikti kiekvieno darbo programą. Bet nepaisant to, ar tai yra viso projekto darbų programa ar vieno darbo, turite pateikti pakankamai informacijos – kas, kada, kur, kam, su kuo ir pan. Bent jau tas dalis, kurios yra matomos. Taip pat turite įtraukti pasirengimo ir vertinimo darbus, nebent žinote, kad tai yra beprasmiška arba pakenks jūsų galimybei gauti paramą (pvz., dėl to, kad tie darbai bus atliekami ne projekto metu).

- Labai svarbu: įsitikinkite, kad informacija būtų teisinga ir suaptų su sąmata (pvz., jei manote, kad pasamdysite profesionalų operatorių filmuoti pasirodymą, įsitikinkite, kad pasirodymas yra programos dalis ir kad užmokestis operatoriui yra pateiktas sąmatoje). Jei kažkas nesutampa, tai rodo prastą pasirengimą.



„Ban Uppa!“:

„Pirmyn!“

Naujas „Ban Uppos!“ projektas,
sukurtas Dali ir Mato

Pradinis

darbų planas
(laukiame komentarų!)

Vasaris–kovas: _____	Susisieksime su rėmėjais ir finansuojančiomis institucijomis, užsienio partneriais ir pažįstamais, savaitgalio išvykos parengimas
Balandis: _____	Projekto formavimo užbaigimas ir paraiškų rašymas, stovyklavimas kalnuose per Velykų atostogas, susitikimo su jaunimo mainų programų lyderiais parengimas, Jaunimo mainų darbo grupės subūrimas
Gegužė: _____	Kavinės, veikiančios vakarais nuo ketvirtadienio iki sekmadienio, atidarymas. Neformali veikla ir diskusijos su jaunais žmonėmis
Birželis: _____	Lyderystės kursų „lygių lygiems“ grupių lyderiams parengimas
Liepa: _____	Sporto festivalis
Rugpjūtis: _____	Jaunimo mainų programa (jaunimo mainai tarp miestų dvynių)
Rugsėjis: _____	Lyderystės kursai, projekto apžvalga pagal pasiektus rezultatus
Spalis–gruodis: _____	Kampanija apie narkotikus. Mokyklos klasėse. Su šeimomis kultūros centre. Jaunimo mainų programos vertinimo susirinkimas
Gruodis: _____	Žinoma, bus ir Naujųjų metų vakarėlis!..
Sausis–Vasaris: _____	Bus daugiau... palaukite!.. ...Bet projektas baigiasi liepą, kai baigsis mūsų praktika! Atsiųskite mums komentarus ir pasiūlymus!

Dali ir Matas

3.3 Projekto įgyvendinimas

**Su kuo? Kada?
Kur? Kaip?**

Projektas – tai ne tik paprasta idėja, kuri siekia tapti realybe. Projektas – tai idėja, kuri buvo transformuota ir paversta rea-

lybe, kruopščiai suplanavus procesą, kuris bus įgyvendintas. Po planavimo laikas pradėti dirbti. Tiesą sakant šios dvi fazės dažnai susipina, nes dalis planavimo jau yra įgyvendinimas. Tačiau jei projektą laikome tuo, kas yra apibūdinta veiksmų plane, tuomet aišku, kad kažkurį dieną tuos darbus reikės parengti ir nuveikti.

Kalbėsime tik apie du įgyvendinimo aspektus, nes jie mums atrodo labiausiai



**Igyvendinimas
valdant
resursus**



susiję (žinoma, kiekvienas projektas turi specifinių įgyvendinimo aspektų ir poreikių):

- projektui naudojamų išteklių valdymas;
- projekto įgyvendinimo stebėjimas ir vertinimas.

3.3.1 Išteklių valdymas

Žinojimas, ką, kada ir kur ketiname daryti, padės nustatyti, ko mums reikia (ir patikrinti, ką turime), kad galėtume pradėti ruoštis ir įgyvendinti programą. Ištekliai gali būti finansiniai (pinigai kampanijai ar atostogų išvykai), materialiniai ar techniniai (patalpa susirinkimui), žmogiškieji (darbuotojai ar savanoriai, vykdytys programa) arba laiko (laikas efektyviam visų projekto etapų vykdymui).

Turimų išteklių įvertinimas leis projektų lyderiams nustatyti, kokių papildomų išteklių reikia (ir ieškoti finansavimo ar paramos šaltinių), kokių darbuotojų (ir savanorių) reikia ir kokią parengimą jie turi gauti. Bet taip pat tai gali nulemti poreikį sukurti partnerystę su kitomis institucijomis (mokyklomis, kitais jaunimo projektais ir pan.). Išteklius nustatyti lengviau, kai sudaroma konkreti darbų programa. Šia prasme, atsižvelgiant į išteklius, gali tekti keisti programą, bet tai nėra tragedija, jei laikomasi bendros metodikos ir uždavinių. Narkotikų projekte kampanija per televiziją yra pernelyg brangi, mes neturime tinkamų žinių jai suorganizuoti, taigi tai atliksime mokyklose ir jaunimo centruose. Realiai ištekliai nagrinėjami jau pirmajame planavimo etape. Privalomas projekto uždavinių realizmas verčia atsakingus asmenis bent jau mintyse atsižvelgti į turimus ir galimus gauti (t. y. tuos, dėl kurių galima pateikti paraišką) išteklius.

3.3.1.1 Laiko valdymas

(*taip pat žr. „T-Kit“ apie organizacijų valdymą, 2.3.3.*)

Projektų valdymo dėsnis Nr. 3

„Nė vienas didelis projektas nebaigiamas laiku, su numatytomis lėšomis ir tais pačiais žmonėmis, kurie jį padėjo. Jūsų nebus pirmasis toks.“

“O let not time deceive you,
you can not conquer time”⁷
(W.H. Auden)

“Rien ne sert de courir;
il faut partir à point”
(J.de La Fontaine, „Triušis ir vėžlys“)

Laikas yra esminis išteklis – ir geriausias būdas geriausiai pasinaudoti savo laiku yra jo valdymas!

Kai kurios realios mintys apie laiką

- laiko negalima taupyti;
 - laiku negalima keistis;
 - laiko negalima nusipirkti;
 - laiko negalima parduoti;
- laiką galima tik panaudoti.

Kai kurios idėjos, kaip efektyviau naudoti savo laiką

Norėdami efektyviau naudoti savo laiką ir gyvenimą turime:

- veikti, o ne reaguoti;
- vengti svyruoti renkantis kryptį ar nieko nedaryti;
- planuoti savo veiklą;
- keisti darbus savo darbotvarkėje;
- surasti balansą tarp darbo ir pramogų,
- surasti balansą tarp profesinės, šeimos ir asmeninės veiklos;
- skirti kasdieniame tvarkaraštyje laiko skaityti, svajoti, žaisti, juoktis, mąstyti, būti su žmonėmis, būti vienam, būti laimingam ir t. t.

⁷„Neleiskite laikui jūsų apgaulinėti, jūs jo nenugalėsite niekada.“ (W. H. Auden)



Dienos planavimas ir organizavimas

Kai kurios idėjos:

- išvardykite savo tikslus, nustatykite prioritetus;
- naudokitės planais (savaitiniais, mėnesiniais, metiniais);
- naudokitės dienoraščiu ar specialia darbotvarkės knygele;
- sudarykite dienos planą;
- sudarykite „ką reikia atlikti“ sąrašą, nustatykite prioritetus ir jų laikykites;
- tvarkydami popierius niekada negrįžkite prie to, kas jau sutvarkyta!
- kasdien įvairiu metu mes turime paklausti savęs: „Kaip aš dabar galėčiau geriausiai panaudoti savo laiką?“
- išmokite pasakyti „ne“;
- neapkraukite darbo stalo – atsikratykite visų objektų ir bylų, nesusijusių su dabar atliekama užduotimi;
- pirmiausia tai, kas sunku: pirmiausia imkitės sunkiausio darbo, neatidėkite jo pabaigai;
- kokia prasmė? Kodėl jūs einate į tam tikrą susirinkimą ar diskusiją? Užduokite sau šį klausimą ir pamėginkite surasti esmę;
- paveskite darbus kitiems, jei tai įmanoma.

Valdykite savo laiką ir neleiskite laikui valdyti jūsų!

Ir atminkite, auksinė laiko valdymo taisyklė yra: **„Be pastangų prarandamos galimybės.“**

Kaip nustatyti prioritetus

Daugeliui žmonių prioritetų nustatymas yra sudėtinga užduotis, kurios jie stengiasi išvengti bet kokia kaina. Deja, užuot mėginti nustatyti tai, ką reikia atlikti, jie sukuria problemą atsisakydami susitaikyti su tuo, kas gali būti įprasta užduotis, jei jos imamasi sistemingai.

Nustatydami prioritetus turime subalansuoti:

- tai, kas skubu, su tuo, kas svarbu;
- visų darbų, kuriuos reikia atlikti, tarpusavio santykius;
- užduočiai atlikti ir užbaigti reikalingą laiką.

Toliau pateikiama lentelė, kuri padės spręsti, ypač kai skubumas ir svarba yra pagrindiniai dalykai. Joje parodoma, kaip, atsižvelgiant į jų skubą ir svarbą, gali būti atliekamos įvairios užduotys, pavedimai, susirinkimai, išipareigojimai ir pan.

Labai skubu, bet nelabai svarbu	Labai skubu ir labai svarbu
Padarykite tai pats, jei turite laisvo laiko. Kitu atveju – paveskite kam nors kitam!	Šiuos darbus, be abejo, turite atlikti pats
Nelabai svarbu ir nelabai skubu	Nelabai skubu, bet labai svarbu
Šiuos darbus galima atidėti, ignoruoti, vengti ar pavesiti kam nors kitam.	Šiuos darbus reikėtų atlikti pačiam ar bent jau perduoti kam nors kitam, kad darba būtų galima pradėti sukūriant pagrindą problemai spręsti ar pasinaudoti galimybe



- Įsitinkinkite, kad jūsų organizacijos išsipareigojimui yra realūs ir iškelkite juos į priekį, kad galėtumėte pradėti ieškoti lėšų.
- Prašykite patarimų ir nuomonių. Finansuotojai gali būti labai susidomėję jūsų projektu. Jie jausis labiau išsipareigoję, jei žinos, kad jų nuomonė yra svarbi.
- Bandykite paskirstyti darbuotojams mokamas sumas ir kitas pridėtines išlaidas per visų darbų sąmatas (nebent jūs teikiate paraišką dėl viso finansavimo!). Kitu atveju jums gali pritrūkti lėšų, nes kiekvienas norės prisidėti prie darbo rezultatu, bet ne mokėti už jūsų darbą!
- Atminkite, kad turite atsiskaityti už visas gautas sumas.
- Nesvarbu, kaip tai skausminga, finansinė ataskaita yra projekto dalis. Taip, tai yra jūsų atsakomybė!
- Nepriimkite „ne“ kaip atsakymo. Mėginkite kitur. Bandykite kitokius darbus. Palaikykite ryšius su rėmėju, į kurį kreipėtės.

Lėšų valdymas ir paieška!



Paraiškos pildymas

Prie kiekvienos paraiškos turi būti pridėdama sąmata, kurioje paprastai nurodoma, ko prašote iš rėmėjo ar fondo.

Nepamirškite:

- Kad sąmata turi būti subalansuota (išlaidos yra tokios pat kaip pajamos);
- Patikrinti, kiek rėmėjas gali skirti (kai kurie fondai taiko apribojimus projektui ar paramą gaunančiai organizacijai). Jei prašote daugiau, nei jie gali suteikti, tai rodo blogą finansavimo planą;
- Gauti informacijos apie finansuotojo atrankos kriterijus, prioritetus, skaičiavimo taisykles ir pan. Laikykitės jų;
- Pasakykite sau, kad tikslas yra ne gauti paramą, o įvykdyti projektą;
- Varijuokite šaltinius. Galbūt jie gali papildyti vienas kitą;
- Parodykite, kaip prisideda organizacija, savanoriai ir kiti rėmėjai;
- Laikykitės paraiškos formos pildymo taisyklių, net jei jos atrodo kvailos. Jų nesilaikymas yra greičiausias būdas sulaukti neigiamo atsakymo;
- Pateikite realią sąmatą! Žmonės paprastai žino, kiek kas kainuoja! Per žemos kainos rodo rimtumo ar žinių trūkumą. Per aukštos kainos rodo prastą vadybą;
- Suskaičiuokite visas išlaidas ir įnašus, įskaitant natūrą. Jei reikia, patikrinkite, ar rėmėjas taiko apribojimus ar taisykles savanoriškų įnašų ir įnašų natūra skaičiavimui.





TAIP:

- Palaikykite ryšius su rėmėju, net jei negavote finansavimo.
- Paprašykite patarimo, jei ketinate ar turite naudoti pinigus nenumatytam tikslui.
- Padėkokite rėmėjams.
- Pakvieskite juos dalyvauti projekte (koku nors būdu).
- Vertinkite kiekvieną įnašą (ne tik „didelius pinigus“!).
- Įveskite pokyčius, jei jie yra prasmingi ir garantuoja įgyvendinimą.

NE:

- Nenusivilkite, jei gavote neigiamą atsakymą.
- Nedarykite projekto, jei neturite pinigų.
- Nemanykite, kad turite prigimtinę teisę į finansavimą!
- Nesitikėkite, kad finansuotojai žinos jūsų projekto svarbą, jei jūs jiems nepasakysite.
- Nenuvertinkite įnašų, nesvarbu, kokie jie maži būtų!
- Nedarykite to vienas. Buhalteriai, išdininkai ir ekspertai taip pat gali padėti.

3.3.1.3 Lėšų paieška

Dažnai sunku surinkti finansus, reikalingus projektui vykdyti. Gaila, nėra formulės, kaip surinkti reikiamas lėšas per keletą dienų, tačiau pinigai išlieka pagrindiniu elementu, reikalingu projektui įgyvendinti. Yra daug projektų, kurių nepavyko įvykdyti, nes trūko lėšų.

Lėšų paieška – tai atskira veikla ir neturi būti laikoma paprasčiausiai šalutine projekto veikla. Tam reikia profesionalumo. Taip yra dėl to, kad projektas susiduria su konkurencija; jis turi būti efektyvus, įtikimas ir naujoviškas bei pasiūlyti finansuojančioms institucijoms ką nors už tai. Lėšų paieška ir rinkimas gali būti labai įtraukianti veikla. Tačiau jei ji prastai organizuota ir suplanuota, taip pat gali būti erzinti ir nuvilianti. Profesionalūs lėšų ieškotojai, dirbantys didelėse organizacijose, pataria sudaryti ilgalaikę lėšų paieškos strategiją, sistemingai rinkti informaciją apie rėmėjus, kurie galėtų būti palankūs jūsų organizacijos veiklai ir tikslams, informuoti potencialiai susidomėjusius fondus ir kompanijas apie organizaciją ir galiausiai nukreipti

paraiškas pagal finansuojamo projekto pobūdį.

Yra įvairių finansavimo šaltinių (stipendijos, parama, humanitarinė pagalba, individualios dotacijos ir prisidėjimas prie išlaidų padengimo) bei įvairių projekto paramos būdų (be pinigų, galima teikti paramą kitais ištekliais: įranga, patalpomis, darbuotojais, transportu). Nuo jūsų priklausau, ar ieškosite įvairių finansavimo šaltinių ir pasirinksite tuos, kurie geriausiai atspindi jūsų projekto poreikius.

Kai kurie pagrindiniai lėšų rinkimo principai

- Tai yra dalis viešųjų ryšių ir yra susiję su projekto ir organizacijos įvaizdžio kūrimu.
- Lėšų rinkimas turi sudaryti dalį bendros organizacijos strategijos, bet šis darbas taip pat gali būti pritaikomas konkrečioms atskiro projekto poreikiams.

Lėšų valdymas ir paieška!





- Šį darbą atlieka vienas žmogus, dirbantis kartu su visa projekto komanda ir pagal susitarimą su organizacijos direktoriais.
- Šis darbas turi būti suplanuotas, jam skirtos lėšos ir atlikimo laikas. Projekto metu jis turi būti nuolat vertinamas iš naujo, kad būtų užtikrinta, jog tenkinamos visos esminės sąlygos.

Prieš pradėdami lėšų paiešką patikrinkite:

- ar viską žinote apie projektą (ir organizaciją);
- ar tikite projektu ir esate pasiryžę jį ginti;
- iki kokio lygio esate pasirengę (igalioti) koreguoti tam tikrus projekto aspektus;
- ar turite viską, ko reikia projektui vykdyti, ir organizacijos teikiamų išteklių sąrašą;
- ar turite kitų projekto partnerių ir jūsų organizacijos narių paramą bei sutikimą; kartais norint prašyti individualių dotacijų ar teikti paraiškas tam tikriems fondams reikia atskiro nutarimo.

NB: Dideli projektai greičiausiai laimės, jei bus suskirstyti į smulkesnes dalis, o lėšos bus renkamos kiekvienai daliai atskirai.

A. Finansavimo šaltinių paieška

Pirmas lėšų paieškos etapas yra galimų finansuotojų sąrašo sudarymas numatant įvairius potencialius šaltinius ir išteklių tipus.

Stipendijos

Jas galima gauti per programas, finansuojamas iš:

- valstybinių fondų, kuriuos prižiūri valstybė, siekdama paremti tam tikrų civilinės visuomenės sferų plėtrą. Juos administruoja vyriausybės struktūros per pro-

gramas (vietinė ar regioninė valdžia, ministerijos ar tarptautinės organizacijos);

- privatūs fondai, kuriuos tvarko firmos arba asmenys, norintys „investuoti“ į civilinės visuomenės plėtrą, juos administruoja fondai (taip pat žr. Rėmimas).

Programos turi tikslus, kurie leidžia sudaryti stipendijų paskirstymo sistemą pagal specialius projektų tipus (uždavinius), paraiškų įteikimo ir atrankos procedūras, maksimalias teiktinas stipendijas, bendrą sąnaudų procentą ir t. t.

Yra programos, administruojamos tiek vyriausybinių institucijų, tiek fondų, siūlančios įvairių sektorių finansavimą (pagal programos tikslus) ir įvairiais lygiais (vietiniu, regioniniu, nacionaliniu, tarptautiniu).



Pabandykite nustatyti visas programas, kurios gali būti suderinamos su jūsų projektu ir jūsų organizacijos darbu: prieš siūsdami paraišką, sudarykite sistemingą programų, kurios gali suteikti paramą, sąrašą. Apsvarstykite įvairias temas, kurias nagrinėja jūsų projektas (socialinis sektorius, jaunimas, sveikata, aplinka, socialinė atskirtis, žmogaus teisės ir pan.), darbų lygį (vietinis, regioninis, nacionalinis ar tarptautinis) ir ar programas vykdo ministerijos, vietinė valdžia, fondai ar kiti dariniai. Sudarę galimų šaltinių sąrašą, turite atrinkti tas programas, kurių tikslai ir uždaviniai atspindi jūsų projekto tikslus ir uždavinius. Pasirinkite programas, veikiančias toje pačioje geografinėje zonoje kaip ir jūsų projektas (nėra prasmės teikti paraišką dėl stipendijos Europos programai, jei jūsų projektas nėra visos Europos masto). Šiam darbui atlikti sudarykite informacijos sąrašą (kuris turi būti kaip įmanoma išsamesnis) apie kiekvieną potencialų finansavimo šaltinį.

**Lėšų valdymas ir
paieška!**





Informacija apie finansavimo rūšis:

- Organizacijos pavadinimas ir adresas.
- Asmuo, tvarkantis paraiškas dėl finansavimo.
- Finansuojamų projektų rūšys: kaip nustatomi prioritetai, kas juos nustato ir kuriam laikui?
- Paraiškos pateikimo procedūra: ar yra forma? Jei taip, kaip ją galima gauti? Ar yra paraiškų įteikimo terminas? Kada geriausia paraišką įteikti?
- Kokia pareiškėjų atrankos procedūra? Kas sprendžia, kokias lėšas skirti? Ar stipendijas nustato komitetas? Koks maksimalus bendros vieno projekto kainos procentas finansuojamas?
- Ar prie paraiškos reikia pridėti kokių nors papildomų dokumentų?

Nebijokite susisiekti su finansuojančia organizacija ir paprašyti šios informacijos. Nėra prasmės siųsti bet kokias paraiškas: būtina tiksliai jas nukreipti. Jūsų projektas turi tenkinti skyrimo kriterijus ir būti įdomus potencialiam rėmėjui. Norėdami gauti informaciją apie programas ir fondus, turite kreiptis į vietines ar regionines tarnybas ar jaunimo informacijos centrus. Sąraše pateikiamos smulkmenos apie įvairias galimybes, pasiekiamas per fondus. Internetas taip pat yra informacijos apie fondus šaltinis. Galiausiai pasiklauskite, kad sužinotumėte, kaip kiti projektai gavo finansavimą. Kai atlikote pradinę atranką, galite išsiųsti paraišką, žinoma, pasirūpindami, kad būtų laikomasi finansuojančios organizacijos nustatytų procedūrų (žr. žemiau: Paraiškos įteikimas).

Rėmimas

Tai finansinė parama, kurią tiesiogiai projektui paskiria kompanija, bankas ar kita struktūra. Šiuo metu daugiausia finansų jaunimo projektams skiriama per stipendijas iš programų ar fondų (ypač tarptautiniame jaunimo sektoriuje). Firmų įnašas paprastai būna minimalus ar netgi neegzistuoja. Taip greičiausiai yra dėl abipusio supratimo trūkumo (firmos nelabai gerai žino apie jaunimo darbą, o projektų organizuotojai ne visada siekia privataus sektoriaus

paramos) arba ideologinio pasipriešinimo. Tačiau firmos gali labiau susidomėti ir būti atviresnės dalyvavimui projektu finansavime dėl reklamos (finansuodama projektą firma susikuria teigiamą ir „geranorišką“ įvaizdį bei būna susiejama su projekto įvaizdžiu) arba mokesčių (dėl dotacijų gaunamos mokesčių nuolaidos). Įdomu, kad didelės kompanijos dalį savo metinio biudžeto skiria projektams finansuoti. Dalis šių pinigų mokama tiesiai fondams, o kiti gali būti naudojami finansinei projektų paramai. Neseniai atliktas tyrimas rodo, kad parama projektams dažniausiai ateina iš finansų, energijos, elektronikos (įskaitant naujas technologijas), tabako ir alkoholio sektorių. Tačiau ne tik šie stambūs sektoriai, bet ir mažos vietinės kompanijos taip pat gali suteikti neįkainojamą paramą. Atminkite, kad parama nebūtinai gaunama pinigais – firma kartais gali nutarti teikti paramą natūra (įranga, transportas, darbuotojai ir pan.).

Kai kreipiatės į firmą, atminkite, kad jūs tampate rinkos žaidėju ir kad jūsų „produktas“ (projektas) turi būti konkurencingas. Jūs „parduodate“ įvaizdį (bendruomenės veiklą, socialinį pokytį, jaunimo darbą, socialinį progresą ir pan.). Firmai dotacija – tai savireklamos ir naujo „geranoriško“ ir „socialinio sąmoningumo“ įvaizdžio formavimo priemonė. Ji asocijuoja savo įvaizdį su jūsų projekto įvaizdžiu.

Ko tikisi rėmėjai?

- Įsitikinimo, kad projektas sėkmingai bus įvykdytas.
- Patikimo lėšų valdymo ir jų panaudojimo, kaip nurodyta projekto aprašyme.
- Geros projekto reklamos (...) ir jų vardo naudojimo visuose viešuose pristatymuose.
- Projekto, kuris yra aiškus ir turi gerą struktūrą.
- Patikimos buhalterijos.
- Profesionalios, patikimos ir gerai informuotos komandos.
- Ankstesnės sėkmės ir augimo perspektyvų.
- Bendruomenės, kurioje vykdysite projektą, paramos.

Lėšų valdymas ir paieška!





Nėra sąrašo firmų, kurios finansuoja projektus. Todėl:

- sužinokite, kurios kompanijos jau finansavo projektus, kodėl jos taip darė ir kokie projektai buvo pasirinkti;
- būkite kūrybingi ir užmezgkite ryšius su kompanijomis, į kurias anksčiau nebuvo kreiptasi;
- pasistenkite būti įtaigūs ir išmokite paroduoti savo „produktą“.

Individualios dotacijos

Norėdami surinkti jūsų projektui reikiamas lėšas, turite kreiptis dėl individualių dotacijų. Lėšų rinkimą iš privačių asmenų galima atlikti įvairiais būdais:

- rinkliavos (pinigų ar įrangos);
- loterijos;
- vietiniai išpardavimai ir renginiai;
- lėšų rinkimo kampanijos.

Dotacijų rinkimas iš privačių asmenų sudomina žmones jūsų projektu, ir tokiu būdu jis tampa plačiau žinomas. Tai taip pat būdas įtraukti žmones į projektą. Tai gali būti naudinga vykdant vietinius projektus.

Individualių dotacijų rinkimo problema yra ta, kad potencialūs rėmėjai yra pasklidę ir sunku į juos kreiptis. Nacionalinių ir tarptautinių projektų atveju paprastai būtina visuotinė informacijos kampanija. Įsitikinkite, kad tokios kampanijos kaina neviršys laukiamos reakcijos.

Sudarę galimų šaltinių sąrašą turėsite įteikti paraišką dėl finansavimo. Per šį lėšų paieškos etapą nepamirškite pasikonsul-

tuoti su savo projekto partneriais ir asmenimis, atsakingais už sprendimų priėmimą jūsų organizacijoje, bei patikrinti, ar turite jų paramą.

B. Paraiškos įteikimas

Kai jau sudarėte galimų finansavimo šaltinių sąrašą, turite užmezgti su jais ryšį, kad galėtumėte papasakoti jiems apie jūsų projektą, organizaciją ir kokios paramos norėtumėte.

Jūsų projekto pristatymas

Parenkite pristatymą, kuriame jūsų projektas gerai, aiškiai ir nuosekliai apibūdinamas, nurodomas kiekvienas etapas ir įrodoma, kad projektas yra realus ir turi visas galimybes būti sėkmingas.

Rašydami paraišką patikrinkite, ar egzistuoja paraiškos forma (daugelis programų ir fondų turi tam tikras formas). Kai forma egzistuoja, ją reikia naudoti ir nuosekliai laikytis paraiškos įteikimo procedūros.

Jūsų paraiška turi išsamiai paaiškinti, kas sudaro projektą, kokiame kontekste jis bus atliekamas, kokia yra projekto sąmata ir kokio dydžio paramą norite gauti. Paraišką skaitantys žmonės turi galėti patikrinti jo patikimumą ir įvertinti jo sėkmės galimybes. Kuo aiškesnis ir detalesnis projektas, tuo realesnis jis atrodys.



Lėšų valdymas ir
paieška!





Paraiškos pildymas

Paraiška

0 – Projekto pavadinimas, vieta, trukmė ir tikslinė grupė

1 – Projekto priežastis (poreikių analizė)

- Kokius poreikius projektas tenkina? Kokią statistiką turite, kuri paremtų poreikių analizę? Kodėl yra svarbu patenkinti šiuos poreikius?
- Ar kiti bendruomenės nariai turi tokį pat požiūrį į situaciją?
- Kaip jūs ketinate veikti?

(taip pat žr. trečią skyrių „Poreikių analizė“)

2 – Ką tikėtės pasiekti šiuo projektu? (tikslai ir uždaviniai)

- Kokie yra laukiami rezultatai?
- Kaip projektas paveiks aplink jus esančiuosius?
- Kaip jis paveiks bendruomenę?
- Kaip projekto tikslai atspindi jūsų organizacijos tikslus?

NB: Projekto tikslai turi būti pakankamai aiškūs ir specifiniai bei pasiduodantys vertinimui.

(taip pat žr. trečią skyrių „Tikslai ir uždaviniai“)

3 – Kaip ketinate siekti tikslų? (metodai)

- Kokia bus projekto forma? Apibūdinkite jo struktūrą ir darbus. Kodėl tokie darbai? Ar darbų programa praktiškai įgyvendinama?
- Ar bus visą darbo dieną dirbantis projekto koordinatorius? Kas dalyvauja projekte ir kaip?

(taip pat žr. trečią skyrių „Metodai“)

4 – Kokių išteklių reikia? (finansai, medžiagos, patalpos)

- Ar sąmata atitinka numatytą programą? Ar apskaičiuotos visos sąnaudos (kelionės, patalpos, medžiagos, darbuotojai ir pan.)? Ar sąmata pakankamai detali?
- Kaip šios išlaidos bus padengiamos?

5 – Kas koordinuos projektą?

- Informacija apie koordinatorių (vardas, adresas, telefono numeris, faksas ir el. paštas).
- Kokios jo pareigos projekte? Ar jis gali priimti sprendimus? Kokio stiprumo jo ryšiai su kitais organizacijos nariais ir sprendimų priėmimo subjektais?
- Ar dalyviai dalyvauja valdant ir koordinuojant projektą? Jei taip, tai kaip?

6 – Kada projektas bus įgyvendintas?

- Kada projektas bus pradėtas ir kada baigtas? Pateikite smulkmenas apie projekto etapus ir galutinius terminus.
- Kokia veikla jau vykdoma?
- Kuriame etape prisidės darbuotojai?

Lėšų valdymas ir paieška!





7 – Kaip projektas bus vertinamas?

- Kaip ir pagal kokius kriterijus projektas bus vertinamas?
- Ar planuojamas jo tęsinys?

(žr. trečią skyrių „Vertinimas“)

8 – Sąmata

Atminkite, kad finansuojančios organizacijos sąmatą laiko svarbiausia jūsų paraiškos dalimi.

Jūs turite įtraukti tokią informaciją:

Išlaidos

- Su projektu susijusių išlaidų sąrašas.
- Suskaičiuokite visas išlaidas (formoje nurodyta valiuta). Jūsų skaičiavimai turi būti realūs (parodykite, kaip jūs gavote galutinę sumą).
- Išlaidos turi atitikti numatytą darbų programą, kaip minėta pirmiau.
- Suskaičiuokite bet kokių medžiagų, išsinuomotų iš privataus sektoriaus, nuomos kainą ir įtraukite ją į išlaidas (bei pajamas).
- Suskaičiuokite bendras išlaidas.

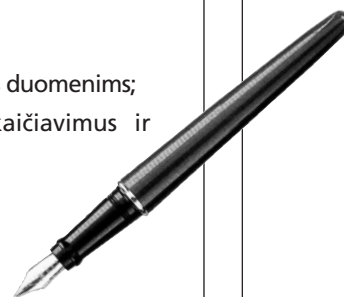
Pajamos

- Įtraukite visus projektui reikalingų lėšų šaltinius (jūsų organizacijos ištekliai, dalyvių įnašai, stipendijos, padovanotos ar paskolintos medžiagos ir paslaugos bei sumos, paprašytos iš rėmėjų).
- Suskaičiuokite rėmėjų paskolintų ar padovanotų medžiagų kainą.
- Bendra prašoma suma turi būti aiški (ir neturi viršyti maksimalios teiktinos sumos).
- Suskaičiuokite bendras pajamas. Šis skaičius turi būti lygus bendroms išlaidoms (priešingu atveju jūs parodysite, kad neturite visų reikiamų lėšų ir kad dėl to projekto nebus įmanoma vykdyti).

NB: Atminkite, kad sąmata – vienas iš pirmųjų dalykų, kurį tikrins finansuojančios organizacijos. Todėl:

- jūsų sąmata turi sukelti pasitikėjimą ir parodyti, kad jūsų projektas yra realus bei patikimas;
- ji turi atitikti jūsų projekto aprašymą;
- nors neprivaloma, ji turi būti kaip įmanoma artimesnė galutiniams duomenims;
- sudarykite teisingą ir realią sąmatą (patikrinkite savo skaičiavimus ir paprašykite su projektu nesusijusio asmens padaryti tą pat);
- Suapvalinkite skaičius (be dešimtinių dalių);
- skaičiavimus atlikite nurodyta valiuta;
- numatykite įvairius finansavimo šaltinius (neprašykite, kad vienas šaltinis patenkintų visus jūsų poreikius);
- nurodykite, ar duomenys, pateikti kaip pajamos, jau yra skirti (patvirtinti) ar patvirtinimo vis dar laukiama.

Lėšų valdymas ir paieška!





Lėšų valdymas ir
paieška!



Kai kurie patarimai dėl paraiškos rašymo

- Paraiška turi būti aiški, parašyta žodžiais, kurie yra lengvai suprantami ir įskaitomi (atspausdinkite ją ir nenaudokite smulkaus šrifto, norėdami įtraukti kuo daugiau informacijos į formą!).
- Prie jos turi būti pridedamas motyvacinis laiškas, kuriame nurodomas projekto pavadinimas ir paaiškinama, kodėl paraiška įteikiama, kokios sumos prašoma ir bet kokia kita papildoma informacija (laikraščių straipsniai, organizacijos įstatai ir pan.). Tačiau visa informacija apie projektą turi būti įtraukta į pačią paraišką arba atitinkamą formą.
- Paprašykite su projektu nesusijusio asmens paskaiyti paraišką ir patikrinti, ar aišku, ko jūs prašote.

Susisieki su finansuojančia organizacija

- Išdrįskite susisiekti su asmenimis, atsakingais už finansavimo programų vykdymą, norėdami sulaukti paramos. Kuo daugiau informacijos jie turi, tuo geriau jie galės palaikyti jūsų reikalą.
- Nevenkite reklamuoti savo organizaciją (ypač fondams).
- Nevenkite telefonu pasiteirauti, kaip sekasi jūsų paraiškai, ar patenkinti visi atrankos kriterijai ir koks sprendimas bus priimtas.
- Galiausiai, pakvieskite finansuojančią organizaciją tiesiogiai patikrinti jūsų projektą.

Trumpai

Ko reikia vengti

- Nesiuntinėkite sistemingai identiškų projektų pristatymų įvairiems fondams, institucijoms ar kompanijoms.
- Kai yra už darbą su paraiškom atsakingas žmogus, nerašykite tiesiogiai programos ar fondo direktoriui.
- Nesiųskite savo paraiškos kopijos.
- Neprašykite neprotingų sumų.
- Nesiųskite paraiškos po galutinio termino.
- Nemanykite, kad finansuojanti kompanija žino, kokiomis aplinkybėmis jūsų projektas bus vykdomas ar kokius poreikius jis tenkins.
- Neprašykite kasdienių išlaidų ar medžiagų įsigijimo finansavimo.
- Nemaldaukite.

Praktiniai patarimai

- Atrinkite ir kreipkitės į tas institucijas, fondus ar kompanijas, iš kurių realiausia sulaukti finansavimo jūsų projektui ar organizacijai, nes tikslai yra panašūs.
- Jūsų projektas turi būti įtikinamas (nerealios paraiškos gali sugadinti jūsų organizacijos galimybes ateityje).
- Nepamirškite įtraukti jūsų organizacijos adreso bei kontaktinio asmens vardo ir pavardės.
- Tikėkite savo projektu.
- Pritaikykite savo paraišką prie finansuojančios organizacijos prioritetų.
- Naudokitės asmeniniais ryšiais.
- Jei pateikiate pavardes ekspertų, su kuriais konsultavotės dėl projekto, nepamirškite juos apie tai informuoti.
- Sudarykite smulkią, realią sąmatą, kuri yra subalansuota ir tiksli.
- Jūsų projekto pristatymas turi būti aiškus ir glaustas.
- Venkite santrumpų.
- Registruokite visus atliktus veiksmus. Bus pareikalauta pateikti ataskaitą apie atliktus darbus (taigi išsaugokite straipsnius laikraščiuose, dalyvių prisidėjimo registravimą ir pan.) ir galutines sąskaitas (išsaugokite visas sąskaitas faktūras).
- Siekite ilgalaikės partnerystės su rėmėjais, ypač tais, kurių tikslai yra panašūs į jūsų organizacijos.
- Nepamirškite padėkoti rėmėjams už jų paramą.



Rėmimas

Paraiška dėl finansavimo per rėmimą labai nesiskirs. Kompanijos lėšas kontroliuojantiems žmonėms reikia tos pačios informaci-

jos apie jūsų projektą kaip kitiems fondams ir institucijoms. Tačiau jums reikės prisiimti „komerciškesnį“ požiūrį.

Praktiniai patarimai

- Pamėginkite save įsivaizduoti kompanijos vietoje: kam investuoti pinigus į jūsų projektą, o ne panaudoti juos biržoje? Kodėl jūsų projektas, o ne koks kitas? Kokią naudą jie gaus susisiedami su jūsų projektu? Apsvarstykite šiuos esminius klausimus prieš pateikdami paraišką.
- Apsvarstykite savo projektą iš kompanijos perspektyvos.
- Pasinaudokite visais ryšiais, kuriuos turite kompanijoje.
- Pagalvokite apie įvairias paramos rūšis, kurias kompanija galėtų jums suteikti. Pavyzdžiui, kompanijai gal naudingiau būtų suteikti paramą ne pinigais, o paskolinant transportą, įrangą ar netgi kompanijos narį ar darbuotojus keletui savaitių.
- Netgi dovanos natūra turi būti tinkamai įvertintos ir įtrauktos į sąmatą.
- Nenukrypkite nuo principo, kad gausite finansavimą, kurio jums reikia, ir apsvarstykite alternatyvius šaltinius.
- Pamažtykite, kieno parašas strategiškai tinkamiausias ant paraiškos motyvacinio laiško (jūsų ar organizacijos viršininko ir pan.).
- Pabrėžkite naudą, kurią gaus jūsų projektą paremianti kompanija (ypač reklamos prasme).

Projekto metu

Reklamuokite projektą – ir nepamirškite paminėti, iš ko gavote pinigų!

Kaip jau minėta, projekto finansavimas yra finansuojančių organizacijų reklamavimo būdas. Projekto metu visi vieši įvykiai turi vienu ar kitu būdu pritraukti dėmesį prie finansavimo šaltinio (logotipo naudojimas, lipdukai ar paprasčiausiai – rėmėjų vardai). Kai kuriais atvejais finansuojančios organizacijos turi tikslus reikalavimus dėl reklamos, kurios jie nori iš jūsų projekto. Todėl patikrinkite, ko jie tikisi ir kad šie lūkesčiai atitiktų jūsų projekto ar organizacijos lūkesčius. Tačiau kontroliuoti turite jūs – neleiskite rėmėjams diktuoti jūsų prioritetų! Nepamirškite pakviesti rėmėjus į atitinkamus jūsų projekto etapus – ypač į užbaigimą.

Apsvarstykite ataskaitą: įgyvendindami projektą nepamirškite registruoti ir saugoti viską, ką vėliau bus galima panaudoti rašant projekto ataskaitą:

- ataskaitai apie darbus saugokite straipsnius laikraščiuose, plakatus, vaizdo klipus, dalyvių ataskaitas, nuotraukas ir pan.;

- galutinei ataskaitai išsaugokite visas sąskaitas faktūras.

Jei dėl kokių nors priežasčių norite pakeisti projekto eigą taip, kad labai pasikeis projekto darbas, svarbu apie tai informuoti rėmėjus. Atminkite, kad jie paprašys galutinės atliktų darbų ir finansinės ataskaitos ir patikrins, ar ataskaita atitinka pradinį projekto aprašymą, kuriam jie skyrė savo pinigus.

Užbaigus projektą: projekto ataskaita

Rėmėjai paprašys ataskaitos iš dviejų dalių – viena dalis apie projekto vykdymą bei finansinę ataskaitą. Nors tai nėra neatšiejama jūsų projekto lėšų paieškos dalis, tai yra jūsų ilgo laikotarpio lėšų paieškos strategijos dalis. Darbų ataskaita turi būti glausta, bet išlaidų ataskaita turi būti detali ir išsami. Visos išlaidos turi būti pagrįstos. Ataskaita atspindės jūsų organizacijos rimtumą vykdant projektą iki sėkmingo užbaigimo. Jūsų sąskaitos bus reikalingos rėmėjams, taigi jos turi būti aiškios ir išsamos, nepamirškite pridėti visų išlaidų sąskaitų faktūrų kopijų. Paklauskite rėmėjų, ar projektui pasibaigus likusius pinigus galima skirti projekto tęsinui. Kitu atveju pasiūlykite juos gražinti.

Lėšų valdymas ir paieška!





Lėšų valdymas ir paieška!



Ataskaita – tai jūsų organizacijos reklamavimo tarp finansuojančių organizacijų būdas. Gerų santykių palaikymas su rėmėjais pravers jums ateityje renkant lėšas.

3.3.1.4 *Materialiniai ir techniniai ištekliai*

Daugeliu atvejų materialiniai ir techniniai ištekliai yra tas pat. Jei turite pinigų, galite išsinuomoti ar nusipirkti įrangą, produktus ir žinias. Visi jie turi ekonominę vertę, kurią reikia konstatuoti.

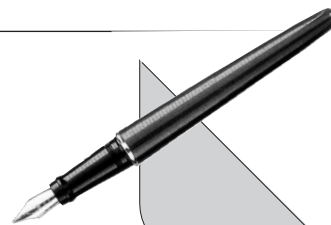
Materialinius išteklius sudaro įvairiausi daiktai: posėdžių kambariai, kopijavimo aparatai ar kompiuteriai, transporto priemonės arba maistas ir gėrimai. Įdomi yra partnerystė ar bendradarbiavimas su kitomis panašiomis organizacijomis, ypač jei dirbate nacionaliniame ar vietiniame lygmenyje. Tam tikro tipo aparatūra dažnai būna retai naudojama ar naudojama labai nereguliariai (pvz., įrašų studijos įranga, vaizdo įranga, sporto inventorius). Kai kuriais atvejais turėtų būti įmanoma sužinoti, kuo galite naudotis nemokamai ar palankiomis kainomis. Tai taip pat gali būti gera galimybė sudaryti naudingas sąjungas su kitomis organizacijomis ir institucijomis. Šamatoje tai nurodoma kaip pajamos.

Techninės įrangos pirkimas dažnai nepalankiai sutinkamas kai kurių programų ar rėmėjų, nes jie bijo, kad jų pinigai bus panaudoti struktūrai, o ne darbams. Be tokios politikos veidmainystės (įskaitant tuos, kurie neleidžia pirkti, bet leidžia nuomotis), galioja tai, kad paprastai, jei dalies projekto ar darbo sąmata yra didesnė nei kitų dalių, tai sukuria neigiamą įvaizdį. Jei taip yra (ir kartais tai galima pateisinti), įsitikinkite, kad tikrai išnaudojote visas nuomojimo, skolinimosi ir pirkimo išsimokėtinai galimybes. Jei ne dėl ko kito, tai dėl to, kad projektas gali niekada nepasikartoti, o dalis įrangos taip pat gali būti nepanaudojama.

Techninė kompetencija taip pat yra ištekliai. Kaip ir materialinės įrangos atveju, visuomet patikrinkite, ar yra savanorių ar žmonių, kurie norėtų pasidalyti savo patirtimi su kitais. Tačiau jums, kaip projektų vadovui, taip pat gali reikėti ugdyti savo

techninę kompetenciją kai kuriose srityse (arba jauniems žmonėms). Užtikrinkite, kad organizacijos ar projekto pastangos išlavinti vieną asmenį būtų pateisintos (kai jos gali būti pateisintos) galimybe pasinaudoti tuo ateityje.

Paraiškos pildymas



- Įsitikinkite, kad apie įnašus natūra ir paskolintas medžiagas būtų galima pateikti tinkamą informaciją sąmatoje ir finansinėje atskaitoje.
- Nesudarykite įspūdžio, kad visas projektas yra susijęs su naujausio kompiuterio, turinčio integruotą mikrobangų krosnelę ir 3D vaizdo sistemą, pirkimu.
- Pasirinkite (skiriant lėšas) išperkamąją nuomą, o ne pirkimą.
- Paklauskite savanorių ir techninių ekspertų, kiek kainuoja jų paslaugos.
- Atminkite, kad „nėra nemokamų pietų“. Kažkas už juos galų gale turi mokėti. Tai yra pajamos. O jei už pietus mokate jūs – tuomet tai yra išlaidos.

3.3.1.5 *Žmonių valdymas*

Sėkmė kelia susižavėjimą. Sėkmė taip pat sukelia pavydą. Projektų valdyme žmonių valdymas (dažnai vadinamas „žmogiškųjų išteklių vadyba“) pirmiausia reiškia projekto komandos valdymą (apie tai skaitykite kitame skyriuje). Be to, žmonių valdymas taip pat reiškia sugebėjimą gauti daugiausia naudos iš žmonių ir padaryti žmones geresnius kitų žmonių naudai (ir jų pačių, žinoma). Tarp daugelio kitų žmonių tokie žmonės gali daryti įtaką jūsų projekto įgyvendinimui ir rezultatams:

- jūsų kolegos;
- jūsų organizacijos savanoriai ar aktyvistai;



– jūsų projekte dalyvaujantys jauni žmonės.

Rekomendacijos valdymui...

Kolegos (daugiau informacijos rasite skyrelyje „Komandinis darbas“)

- Gerbkite jų rūpesčius ir mėginkite juos išspręsti. Įtraukite juos iki tokio lygio, kiek jie nori būti įtraukti, tačiau neperkraukite jų atsakomybe, kurios jie neprašė.
- Naudokitės jų patirtimi ir nustatykite, kaip būtų galima pasinaudoti bendradarbiaujant jūsų ir jų projektams. Žiūrėkite į juos kaip į draugus, o ne priešus.
- Suteikite jiems atsakomybę, jei jie nori ją priimti. Naudokite juos kaip išteklius, jei jie to nori. Pasitarkite su jais, jei projekto sukuriama pokyčiai daro jiems įtaką.
- Supraskite, kad kolegos gali ne taip entuziastingai žiūrėti į jūsų projektą kaip jūs. Ir minutėlę pamastykite, ko verti jų prieštaravimai ar sąlygos.

Savanoriai

- Suteikite jiems atsakomybę ir konsultuokitės su jais dėl dalykų, kuriuos jie išmano. Neklauskite jų nuomonės ar neprašykite išsipareigoti dėl dalykų, kurių neišmano – galite versti juos būti už tai atsakingais.
- Anksti įtraukite juos į procesą, paprastai proporcingai pagal tai, kokių išsipareigojimų iš jų tikėtės.
- Tiksliai žinokite savo lūkesčius ir išklausykite jų rūpesčius (ir lūkesčius).
- Vertinkite jų darbą ir padėkokite jiems. Visuomet.
- Tyrinėkite būdus, kaip jie galėtų gauti naudos iš projekto (pvz., kursai, kvalifikacijos kėlimas, profesinė patirtis ir pan.).
- Supraskite, kad savanoris gali norėti atlygio (nebūtinai finansinio). Numatykite jų paramos sistemas.
- Savanoriškas darbas taip pat turi politinę ir socialinę vertę, ne tik finansinę. Neužmirškite to. Ypač jei tai dera su jūsų projektu ar jo dalimi.
- Pasirengimo projektui darbuose numatykite lėšas kursams ir savanoriams parengti.

Jauni žmonės

Didžiąją laiko dalį jauni žmonės bus jūsų projekto objektas ir subjektas. Galbūt jūs jų nelaikote partneriais ar kolegomis. Tačiau jauni žmonės taip pat yra jūsų pro-

jekto išteklius, galbūt netgi pats svarbiausias, nes be jaunų žmonių sunku vykdyti jaunimo projektą. Jauni žmonės gali būti ištekliu, jei:

- jie laikomi partneriais, o ne paprasčiausiais vartotojais ar nuostabaus projekto, kurio nepakeičiamas direktorius aš esu (!), dalyviais;
- jų nuomonės efektyviai panaudojamos (ir pripažįstamos) planuojant ir valdant projektą;
- jie laikomi turtu, o ne problema;
- jų patirtis vertinama ir patikrinama. Sunku patikėti, bet jauni žmonės gali žinoti daugiau apie jaunus žmones nei suaugusieji;
- jie patys valdo savo projektą (net jei yra valdomi jūsų ir jūsų kolegų);
- projektas sukurtas jiems ir su jais. Ne apie juos ar ant jų. Rūpestingai patikrinkite šią dalį. Paklauskite savęs: ką jauni žmonės iš to gauna? Ar tai yra pakankamai gerai? Ar aš būčiau patenkintas, jei būčiau jų vietoje? Kiek stereotipų (savo ir visuomenės) aš atskleidžiu šiuo projektu? Kokį vaidmenį jie atlieka projekte? Kaip jie gali jį paveikti? Ko jie gali išmokti iš projekto įgyvendinimo būdo?

3.3.1.6 Komandinis darbas

Geras komandinis darbas taip pat stimuliuoja kaip juoda kava, ir po to lygiai taip pat sunku užmigti
(adaptuotas Ann Lindberg posakis)

Komandinis darbas yra svarbus projektui vykdyti. Dėl jo projektas netampa pernelg susijęs su vienu asmeniu, dėl jo projekte naudojami įvairūs įgūdžiai ir projektas tampa stipresnis. Tačiau jis privalo judėti pirmyn, nes yra nustatyti galutiniai terminai ir darbas turi būti padarytas. Projekto centre esančiai komandai reikia gebėti žongliruoti įvairiausiais darbais. Komanda turi sugebėti priimti organizacinius ir finansinius sprendimus, taip pat ir būti energinga ir susidomėjusi projektu. Kitaip tariant, komanda turi dirbti efektyviai. Darbas kartu su įvairiais žmonėmis, turinčiais įvairių idėjų ir asmenybių, įvairią kilmę ir kultūrą, įvairių įgūdžių, kartais netgi kalbančių įvairiomis kalbomis – visa tai skamba gražiai, bet su tuo dažnai sunku dirbti.

**Žmonių valdymas
ir komandinis darbas**





**Žmonių valdymas
ir komandinis darbas**



Pirma šios pastraipos dalis skirta komandiniam darbui kaip reiškiniiui.

Bus nagrinėjamos:

- bendradarbiavimo problemos;
- efektyvaus komandos darbo modeliai;
- komandos raidos modelis;
- šeši punktai, kurie gali padėti kuriant efektyvią komandą;
- sprendimų priėmimo komandose sistema;
- projekto komanda ir išorinis pasaulis.

Komandinis darbas yra sunkus, bet jaudinantis ir jis netgi yra sudėtingesnis ir dar labiau jaudinantis, kai dirbama daugiakultūrijoje komandoje. Aišku, efektyvus komandos darbas neatsiranda iš niekur. Geras komandos darbas turi būti skatinamas.

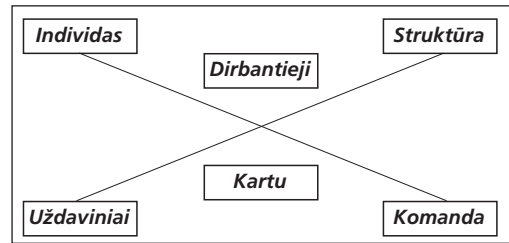
Antroje šio skyriaus dalyje bus kalbama apie daugiakultūrijoje komandų specifika:

- kodėl daugiakultūrijoje komanda yra vertinga;
- specifika ir sunkumai;
- pasiūlymai, kaip sėkmingai dirbti daugiakultūrijoje komandoje.

Komanda, komanda, duodu karalystę už komandą!

Bendradarbiavimas – magiškas žodis: keturios bendradarbiavimo kolonos

Vienas iš pagrindinių komandinio darbo elementų yra efektyvus bendradarbiavimas. Tačiau apie bendradarbiavimą lengva kalbėti, bet sunku pasiekti. Daugiausia problemų šioje srityje kyla dėl santykių (buvimo kartu problemos) ir užduočių (darbo problemos).



Šaltinis: Dr. A.P.R. van Veen iš Frank Oomkes, *Training als beroep. Deel 3, Oefeningen in interculturele vaardigheid*, Amsterdamas: Boom 1994.

Buvimo kartu problemos	Užduočių problemos
<p>Individualaus lygio problemos</p> <p>Šios problemos yra susijusios su trimis pagrindiniais socialiniais poreikiais: poreikiu jaustis komandos dalimi, daryti įtaką komandos darbui ir švelnumo poreikiu. Jų svarba asmenims priklauso nuo komandos bendradarbiavimo trukmės ir bendradarbiavimo stiprumo. Jei komandinis darbas yra labai svarbus komandos nariams, jie mėgins patenkinti daugiau šių pagrindinių poreikių. Jie veikia komandą. Pavyzdžiui, asmenys, kurie nori patenkinti įtakos poreikį, konkuruos su kitais. Žmonės, kurie nesijaučia dalimi, šauksis dėmesio ir pan.</p> <p><i>Suvokimas, kad komandos nariai turi šiuos poreikius, ir atvirumas diskusijoms šiomis temomis gali sumažinti įtampą tarp asmenų ir komandos.</i></p> <p>Komandos lygio problemos</p> <p>Tai, kad komanda nesugeba būti darni, gali būti dėl to, kad yra pernelyg didelė įvairovė, trūksta bendravimo tarp jos narių, turimos priešingos idėjos ir uždaviniai, pernelyg didelis lyderių susikoncentravimas į užduotis ir pan.</p> <p><i>Atvira ir nuoširdi diskusija gali padėti išspręsti šias problemas komandos lygyje.</i></p>	<p>Uždaviniai</p> <p>Problemos ar konfliktai kyla, kai komandos uždaviniai yra neaiškūs ar neapibrėžti. Aiškūs uždaviniai leidžia išmatuoti ir įvertinti komandos darbo progresą.</p> <p><i>Jei uždaviniai yra pernelyg migloti ar neaiškūs, sustabdykite darbus ir aptarkite uždavinius iš naujo. Bendradarbiavimas sustiprėja, jei komandos nariai turi dirbti kartu siekdami tikslo.</i></p> <p>Struktūra</p> <p>Norėdama įvykdyti uždavinius, komanda turi naudoti tam tikrą užduočių struktūrą. Čia kalbame apie taisykles, metodus, strategijas, užduočių ir galios padalijimą ir pan. Kad komanda efektyviai dirbtų, ši struktūra turi būti priimtina visiems komandos nariams.</p> <p><i>Poreikių aptarimas ir atviras bendravimas ir čia gali padėti.</i></p>



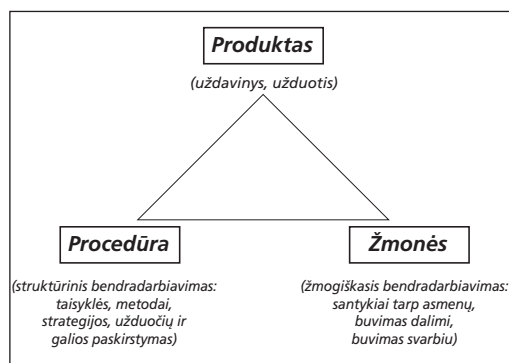
Kad komandai sektųsi ir ji būtų efektyvi, šie keturi poliai turi išlaikyti pusiausvyrą. Tai nelengva, kai komanda sudaro skirtingi žmonės, turintys skirtingus poreikius, lūkesčius, gabumus, socialinius įgūdžius ir kartais skirtingą kilmę bei kultūrą. Tai padeda suvokti šiuos skirtumus ir juos aptarti. Tam reikia laiko, bet ilgame laikotarpyje tai padės komandai žengti pirmyn.

Efektyvaus komandinio darbo modelis

Trikampis „produktai–procedūros–žmonės“ („trijų P“ modelis)

„Projektas turi judėti pirmyn, jis turi galutinius terminus ir darbus, kuriuos reikia atlikti. Projektą vykdančios žmonės turi tapti efektyvia komanda...“ (Lawrie, 1996)

„Trijų P“ (*Product-Procedure-People*) trikampis simbolizuoja tai, kad norint, jog komanda taptų efektyvesnė, turi būti pusiausvyra tarp produkto, procedūrų ir žmonių.



Trikampis simbolizuoja, kad efektyvioje komandoje turi būti pusiausvyra tarp šių trijų polių:

- Pernelyg daug dėmesio procedūroms, pernelyg griežtos taisyklės „nužudys“ žmonių kūrybingumą ir spontaniškumą. Žmonės blogiau jausis ir tai paveiks produktą (rezultatą).
- Pernelyg daug dėmesio žmonėms, pernelyg daug pokalbių apie tai, kaip jie jaučiasi, kaip mes vieni kitiems patinkame ar nepatinkame, nukreips dėmesį nuo rezultato, projekto komanda – ne psichoterapijos būrelis.
- Pernelyg daug dėmesio produktui (rezultatui) trukdys komandai ieškoti geriau-

sių procedūrų ir paveiks žmones (mažiau laiko susipažinti su kitų idėjomis, vertinti darbą ir procesą).

Daugelis komandų daugiausia dėmesio skiria produktui (rezultatui). Jie neskiria laiko susipažinti su procedūromis, apsvarstyti, kaip dirbti kartu, įvertinti, kaip žmonės jaučiasi komandoje (dažniausiai dėl laiko trūkumo). „Mes turime tik dvi dienas šiam pasirengiamajam susirinkimui...“ Iš pirmo žvilgsnio atrodo daug efektyviau visą dėmesį skirti užduočiai, produktui: jei nereikia skirti laiko įvairioms idėjoms išklaudyti, turite daugiau laiko užduočiai vykdyti. Bet ilgesniam laikotarpyje vienas kito išklausymas, laiko paskyrimas vienas kitam bus daug efektyvesnis. Pavyzdžiui, reali problemos priežastis gali paaiškėti arba realus vienas kito išklausymas gali padėti motyvuoti tam tikrą asmenį (klausymasis = dėmesys = asmens pripažinimas, jūs esate svarbus šiai komandai = motyvacija geriau dirbti). Dinamiška pusiausvyra tarp produkto, procedūros ir žmonių padės komandai geriau funkcionuoti ilgame laikotarpyje.

„Trys P“: metodas, atsispindintis jūsų komandos darbe

Šis modelis gali jums padėti efektyviau dirbti kartu, bet jį taip pat galima naudoti kaip komandinio darbo vertinimo metodą. Paprašykite visų komandos narių balais nuo 1 iki 5 įvertinti tris modelio elementus. Po to aptarkite skirtingus balus ir paklauskite žmonių, kodėl jie davė tokius įvertinimus. Ką galima pakeisti, kad balas būtų aukštesnis?

Komandos plėtros modelis

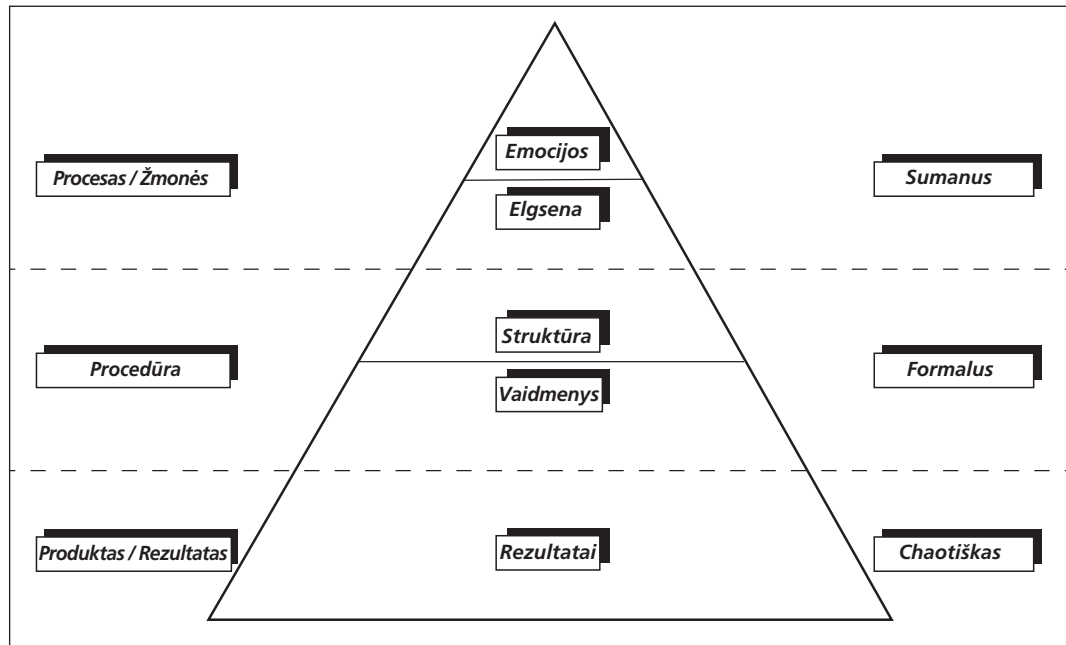
Kaip ir kitos grupės, komandos kartu dirbdamos plėtojasi. Norint, kad komanda taptų efektyvia, reikia laiko ir pastangų. Orientacija, komandos narių sąmoningumas ir komandos būseną yra nuolatiniame procese. Norėdamos efektyviai veikti, grupės turi augti per šiuos procesus. Komandai svarbu žinoti, kad ji turi tai daryti, žinoti, kad jis egzistuoja, ir žinoti, kurioje proceso dalyje ji yra.

**Žmonių valdymas
ir komandinis darbas**





Šis modelis rodo procesus, kuriuos turi pereiti komanda.



Žmonių valdymas
ir komandinis darbas



Iš pradžių daugelis komandų beveik išskirtinai visą dėmesį skiria užduočiai, rezultatui ar tikslui. Kiekvienas nori prisidėti savo idėjomis ir labai greitai bendradarbiavimas tampa chaotišku. Komandos nariai noriai leidžia šiam chaosui kurį laiką egzistuoti, tačiau greitai prireikia tvarkos. Komandai reikės bendradarbiavimo procesų struktūros, aiškesnių vaidmenų. Kas mėgins koordinuoti susirinkimus? Kas skirstys laiką? Kai reikia chaosą paversti tvarka, komanda pradeda labiau domėtis procedūromis: kaip mes panaudosime visas šias idėjas, įnašus ir pan.? Bendradarbiavimas tampa formaliesniu, žmonės kalba tik gavę koordinatoriaus sutikimą, griežtai laikomasi sprendimų priėmimo procedūrų ir pan. Kai komandos nariai suvokia, kad jie gali lanksčiai dirbti su šiomis procedūromis, komanda gali eiti prie kito etapo: komentuoti vienas kito elgesį ir kalbėti apie jausmus bei emocijas. Koordinatorius gali pasitraukti. Žmonės dabar klausosi ne todėl, kad privalo, o todėl, kad pasitikėti vienas kitu ir gerbia vienas kito idėjas, gabumus, stiprybes ir silpnybes. Dabar komanda daugiausia dėmesio skiria komandą sudarantiems žmonėms. Tai, kad elgesio komentavimas ir pokalbiai apie emocijas yra piramidės viršuje, nereiškia, kad tai turi būti galutinis kiekvienos komandos tikslas. Tačiau daugelis komandų nesugeba šio etapo pasiekti. Vėlgį tai nereiškia, kad kiti piramidės elementai nėra svarbūs, tačiau

komandos, kurios gali pateikti komentarus ir aptarti jausmus bei emocijas, ilgame laikotarpyje yra daug efektyvesnės.

Efektų komandos darbas neatsiranda savaime

Gero komandos darbo raida turi būti skatinama. Toliau pateikiami punktai yra esminiai aukšto rezultatyvumo komandoms.

Yra keletas taisyklių, kurios gali padėti. Jaunimo darbe kai kurie žmonės yra alergiški griežtomis taisyklėms ir nori dirbti lanksčiai bei neformaliai. Naudinga turėti keletą aiškių taisyklių. Be taisyklių viskas subyra ir virsta chaosu. Komandinio darbo pradžioje svarbu apsvarstyti keletą bendrų sprendimų priėmimo, atsakomybės, komunikacijos ir laiko taisyklių. Žinoma, esant reikalui taisyklės galima keisti atsižvelgiant į grupės poreikius.

Sprendimų priėmimo sistema

Projektų komandose reikia priimti daugybę sprendimų. Toliau pateikiama DECIDE sistema (Sandy Adirondak „Just about managing, effective managing for voluntary organisations and community groups“, trečiasis leidimas, 1998, ISBN 1-872582-17-6, © Sandy Adirondack and London Voluntary Service Council, p. 36, 37) gali padėti sprendžiant problemas ar nagrinėjant sudėtingas situacijas.



Sprendimų priėmimo sistema: DECIDE

D: Apibrėžkite (*DEFINE*)

- problemą ar situaciją ir laikykitės šio apibrėžimo; nedarykite jo dar sudėtingesnio;
- aiškiai, kas turi dalyvauti procese ir kokiū būdu;
- laiką ar galutinį terminą, bent jau preliminariam sprendimui;
- kokios informacijos reikia problemai išspręsti ir kas ją surinks; informacija apima nuomones ir faktus;
- aiškiai užrašykite viską, kas buvo apibrėžta, ir pasirūpinkite, kad visi susiję žmonės gautų po kopiją.

E: Tirkite (*EXPLORE*)

Rinkite informaciją nenagrinėdami nė vieno požiūrio į problemą ar siūlomų sprendimų.

C: Paaiškinkite (*CLARIFY*)

Pasirūpinkite, kad kiekvienas, dalyvaujantis sprendimų priėmimo, turėtų ir suprastų reikiama informacija.

I: Idėjos (*IDEAS*)

Apmastykite visus galimus sprendimus: tiek kvailus, tiek rimtus. Naudokite kūrybines problemų sprendimo technikas (smegenų audrą, diskusijas mažose grupėse), o ne paprastą diskusiją su visa grupe. Vizualizuokite skirtingas idėjas.

D: Sprendimas (*DECISION*)

- Supraskite, kad nė vienas sprendimas ar nutarimas nebus tinkamas visiems; bet kuris sprendimas bus netobulas ir ribotas. Būkite pasirengę kompromisui!
- Vertinkite pasiūlymus aiškiai ir ramiai!
- Priimkite sprendimą balsuodami, jei jūs taip įpratę ar tai būtina, arba, pageidautina, pasiekdami susitarimo, kurį palaikytų visi.
- Užtikrinkite, kad visi tiesiogiai dalyvaujantys sprendimų priėmimo norėtų matyti sprendimą įgyvendintą, net jei jie jam nepitaria. Jei kai kurie nenorėtų, nutarkite, ar vis tiek jį įgyvendinti (ir rizikuoti sabotažu), ar pakartoti visą procedūrą.
- Nurodykite, kas pasirūpins, kad nutarimas būtų vykdomas ar kad sprendimas būtų įgyvendintas, kada ir kaip tai turi įvykti ir kada tai bus aptarta.

E: Vertinkite (*EVALUATE*)

- Įvertinkite, ar problema buvo visiškai išspręsta, ar dar reikia panagrinėti kitus aspektus.

Dirbant su daugiakultūremis grupėmis reikia daugiakultūrės komandos

Kalbant apie daugiakultūres komandas, daugiausia dėmesio reikia skirti tam, kaip šios komandos gali geriausiai dirbti kartu, kaip elgtis su kultūriniais skirtumais, kaip pasidalyti nuomonėmis, elgsena, vertybėmis ir prielaidomis, kad būtų sukurtas „daugiaspalvis paltas“.

Faktiškai kur kas lengviau kalbėti ar rašyti apie tarptautines komandas, nei dirbti su jomis ar jose. Yra daugybė sunkumų, su kuriais susiduria daugiakultūrės komandos, kol tampa efektyviomis. Nelengva susitvarkyti su skirtumais, aptarti skirtingas vertybes, kilmę, sužinoti kitokią nuomonę, prielaidas ir elgseną.

Daugiakultūrės komandos: didesnės įvairovės potencialas

Atsižvelgiant į visuomenės sudėtingumą ir pokyčius joje, taigi ir į jaunimo darba, atrodo akivaizdu, kad subūrus įvairios kultūrinės kilmės žmones projekto kokybė pagerės. Turint omenyje didesnę sudėtingumą ir išaugusį dėmesį tarpkultūriniais aspektams jaunimo darbo projektuose, šie kultūriniai skirtumai suteikia daugiau variantų ir perspektyvų.

Kultūriniai skirtumai taip pat gali prisidėti prie naujų požiūrių į senas problemas, sukurdami didesnio naujoviškumo ir kūrybingumo galimybę (Schneider ir Barsoux, 1997).

Daugiakultūrės grupės taip pat gali padėti mažinti vienodumą ir spaudimą laikytis senos tvarkos, kurie gali atsirasti, kai grupėse yra pernelyg daug vienodai mėstančių asmenų (Janis, 1972). Meredith'o Belbino (Belbin, 1981) atliktas komandos rezultatyvumo tyrimas rodo, kad komandos, kurias sudaro skirtingi nariai, yra efektyvesnės nei komandos, kurias sudaro panašūs nariai. Neseniai atliktas tyrimas patvirtino, kad tarptautinėms komandoms geriau sekėsi nustatyti problemų perspektyvas ir kurti alternatyvas nei vienos kultūros komandos. Tik iškilo problema „kaip susitarti“, kaip rasti bendrą sprendimą. Įvairialypės grupės turi susidurti su požiūrių, vertybių, elgsio, kilmės, lūkesčių ir netgi kalbos skirtumais.

**Žmonių valdymas
ir komandinis darbas**





Žmonių valdymas ir komandinis darbas



- **Komandos sveikina ir naudoja įvairovę**

Komandinis darbas tikrai nereikia, kad visi turi būti vienodi. Žmonės dažnai prisideda prie projekto ar yra jam pasamdomi, nes jiems patinka, jie save susieja ar tinka prie kitų žmonių. Tai neišvengiama, tačiau nesaikingai tai naudojant – sukuriamas projekto, kaip savimi besidominčios uždaros grupės, įvaizdis. ***Geros komandos laikosi bendro įsipareigojimo projekto vizijai ir vertybėms, tačiau yra sudarytos iš žmonių, turinčių įvairius gabumus, kilmę ir patirtį. Geras komandinis darbas – ne tuomet, kai visi mąsto ir veikia vienodai visą laiką.***

- **Komandos turi žinoti apie kiekvieno nario įgūdžius ir juos panaudoti**

Naudingas komandos plėtojimo įrankis yra kiekvieno informavimas apie jų įgūdžius, patirtį ir ryšius. Nebūkite kuklūs! Tai gali labai padėti, gali nurodyti išteklius, kurie nebuvo žinomi, ir nustatyti tam tikrus trūkumus, kuriuos projektas turės pašalinti.

- **Komandos dydis yra svarbu**

Efektyvaus komandinio darbo tyrimas rodo: jei žmonių yra daugiau nei 10–15, grupei sunku veikti kaip komandai. Sunkiau bendrauti, dalytis atsakomybe, priimti sprendimus, jausis dalimi ir pan. Sunkiau susitarti dėl darbų atlikimo būdo.

- **Įsipareigojimas ir įsitraukimas**

Visi komandos nariai supranta tikslus ir yra atsidavę jų siekimui. Kiekvienas yra labai įsitraukęs į užduočių formulavimą ir jų įvykdymą.

- **Patogumo ir pasitikėjimo klimatas yra būtinas**

Komanda sukuria klimatą, kuriame žmonės jaučiasi patogiai ir neformaliai. Egzistuoja nuoširdus pasitikėjimas, taigi žmonės gali prisiimti riziką. Nariai yra jautrūs kitų poreikiams.

- **Konfliktų valdymas**

Konfliktai ir nesutarimai laikomi natūraliais ir sprendžiami. Pabrėžiamas problemos sprendimas, o ne asmenybės.

Daugiakultūrių komandų specifika ir sunkumai

Skirtingi lūkesčiai dėl komandos funkcionavimo būdo

Norint, kad komandos būtų efektyvios, joms reikia rasti vidinės integracijos problemų sprendimus. Tai reiškia, kad reikia sukurti strategijas pagrindinės komandos užduoties valdymui, projekto ir jo procesų valdymui, darbui kartu. Tai daug sunkiau, kai komandos nariai turi skirtingą kultūrinę suvokimą apie tai, kaip komanda turi funkcionuoti. Norint, kad komanda galėtų surasti efektyvų sprendimą tarptautiniame kontekste, reikia atsižvelgti į kultūros įtaką šių komandų efektyvumui.

„Jei daugiakultūrės komandos nori pasinaudoti tuo, kad esant įvairovei yra geresnis rezultatyvumas, joms reikia kurti kultūriškai tinkamas užduočių valdymo, taip pat ir proceso strategijas“ (Schneideris ir Barsoux, 1997).

Daugiakultūrės komandos turi norėti nustatyti ir suderinti lūkesčių dėl užduočių strategijų ir bendradarbiavimo proceso skirtumus. Tikslas nėra neutralizuoti skirtumus, bet jais remtis ir kurti. Jei skirtumai nepripažįstami, jie negali būti vertinami ar panaudojami, ir gali trukdyti, kai mes išivaizduojame, kad jų nėra.

„Daugiakultūrių komandų potencialas slypi skirtumų panaudojimo sferoje, o ne sugyvenimo su jais“ (Schneideris ir Barsoux, 1997).

Jei nepavyksta pasinaudoti šiais kultūriniais skirtumais ir susitarti dėl užduočių bei procesų, tai gali kliudyti bet kokioms grupės pastangoms. Daug naujai suformuotų komandų nedelsdamos pasineria į diskusijas. Šios komandos neskiria pakankamai laiko apmąstyti interaktyvų procesą: koks komunikacijos būdas ar stilius reikalingas, kaip kuriami santykiai, kaip bus priimami sprendimai, kokia yra žmonių kilmė, ...*vengdamos nagrinėti šiuos skirtumus komandos kaupia problemas vėlesniam laikui.*

Kultūrinių skirtumų atvėrimas

Kultūriniai skirtumai yra išreiškiami per įvairius lūkesčius dėl komandos tikslo ir komandos veikimo būdo. Kai kurie iš tokių lūkesčių yra susiję su rezultatu, uždaviniais: ar mums reikia aiškių uždavinių, ar mums reikia skirti laiko jiems aptarti. Kiti lūkesčiai yra susiję su procedūromis: kaip



užduotys ar vaidmenys suskirstyti, arba kas ką daro ir kada bei kaip bus priimami sprendimai. Lūkesčiai taip pat yra susiję su žmonėmis (procesu) – komandos kūrimas, kalba, dalyvavimas, konfliktų valdymo būdai, kaip mes jaučiamės komandoje. **Šiuos lūkesčius reikia suderinti prieš komandai pasineriant į užduoties atlikimą.** Tai nereiškia, kad komanda turi atsakyti į visus šiuos klausimus, tačiau kai kurie iš šių lūkesčių turi būti išsakyti, komandos nariai turi juos sužinoti vienas iš kito ir suvokti, kad jie turi skirtingus lūkesčius.

Šios nuolatinės diskusijos tikslas yra kurti bendrą strategiją dėl bendro komandos darbo. Jos suteikia galimybę nurodyti kultūrinius skirtumus ir leisti juos aptarti, o ne ignoruoti, tikintis, kad jie pranyks savaime. „Atveriant, o ne nuslepiant kultūrinius skirtumus galima numatyti potencialias problemas ir jas spręsti, taip pat galima pamatyti potencialias galimybes“ (Schneideris ir Barsoux, 1997).

Daugiakultūrei komandai svarbu:

- sukurti bendrą uždavinį;
- nustatyti specialius tikslus, kaip dirbti kartu;
- sudaryti užduočių ir proceso strategiją;
- vertinti ir komentuoti komandos rezultatyvumą.



Pasiūlymai, kaip geriau dirbti daugiakultūre komandose

„Tačiau kultūrinių skirtumų aptarimas komandoje yra labai rizikinga veikla, nes atveriami įvairūs vertybių krūvių turintys prietarai ir prioritetai. Tam reikia labai didelio jautrumo, pasitikėjimo bei realaus atsидavimo integracijai. Skirtumus reikia nustatyti, aptarti ir išplatinti, o ne prisiderinti, absorbuoti ar ignoruoti. Kartais tai reiškia, kad jei šie skirtumai yra realiai integruojami, kiekvienas jausis šiek tiek neįtikėtinais, nes jie turės nusileisti dėl kai kurių savo prielaidų, kurias jie manė esant garantuotomis. Tačiau labai rezultatytivos daugiakultūre komandos yra tos, kurios rizikuoja nustatydamos skirtumus, siekdamos sukurti labiau intriguojančius ir spalvingesnius ben-

dravimo būdus... *Daugiakultūrių komandų potencialas yra skirtumų panaudojimas, o ne sugyvenimas su jais*“ (Schneideris ir Barsoux, 1997).

Akivaizdu, kad pradedanti komanda iš pradžių negali patenkinti visų šių reikalavimų, tačiau svarbu, kad nuo pat pradžių komanda mėgintų kurti atvirą ir pagarbią atmosferą, kurioje galima aptarti skirtumus. Pateikiame keletą pasiūlymų, kurie padės dirbti su tarpkultūriniais dalykais komandose.

Sukurkite tikslo jausmą: prieš pasinerdami į užduotį skirkite laiko kai kuriems elementariems dalykams skirtinguose lygiuose aptarti:

- **Užduoties rezultatas:** Kokie yra mūsų uždaviniai? Ar mes sutariame dėl jų? Kokio aiškumo uždaviniai turi būti?
- **Procedūros:** Ar mums reikia aiškių procedūrų mūsų komandos darbu organizuoti? Kurių procedūrų mums reikia? Ar reikia paskirti koordinatorių? Kaip bus paskirstytas darbas? Ką galima atlikti kartu, atskirai? Kaip priimame sprendimus? Kaip reikia vadinti laiką? Ar mums reikia darbotvarkės? Kas ką daro? Kas už ką atsako?
- **Procesas (žmonės):** Kaip galime užtikrinti visų narių dalyvavimą? Kaip galime užtikrinti, kad kiekvienas komandoje jaustųsi gerai? Ar tai komandai yra svarbu? Kaip sprendžiame konfliktus? Kaip organizuojame nuolatinį vertinimą?

Skirkite laiko susipažinti su visais

Ypač daugiakultūre komandose būtina skirti laiko geriau susipažinti tarpusavyje prieš pereinant prie užduoties. Geresnis susipažinimas nereiškia formalus pristatymo nurodant vardą, darbą, laisvalaikio pomėgius. Mėginkite daugiau sužinoti apie kitų kilmę, jų idėjas, kaip komandoje turėtų dirbti žmonės, ką jie mano apie projektą, kokia jų ankstesnio darbo komandose, projektuose patirtis. Tai neturi būti labai formalu, tai galima atlikti žaidimų forma, bendradarbiavimo užduotimis, kavinėje. Komandos kūrimui reikia laiko, neformalus laikas kartais yra vertingesnis nei formalus darbo laikas.

**Žmonių valdymas
ir komandinis darbas**





Žmonių valdymas ir komandinis darbas



Pripažinkite skirtumus: Efektyvus darbas komandoje nereiškia, kad visuomet turime sutarti. Diskusijos yra sveika ir padeda komandai keliauti pirmyn. Svarbu yra dėti pastangas motyvuojant žmones prisidėti prie komandos darbo. Atsižvelgiant į skirtingą komandos darbo suvokimą, kalbinius sugebėjimus, kalbėjimo būdą, pastangoms įtraukti žmones reikia specialaus dėmesio. Garantija, kad išgirstamas kiekvienas komandos narys, kad į jų požiūrius tinkamai atsižvelgiama, reikalauja jautrumo ir drąsos. Tačiau to reikia norint nustatyti ir dirbti su pagrindiniais skirtumais ir prietaisais, kurie gali atskirti kai kuriuos komandos narius. Taigi tam tikras dominuojančių komandos narių apribojimas ir ramesnių padrašinimas gali būti reikalingas.

Kartais kultūriniai skirtumai interpretuojami kaip „asmenybės problemos“: komandos narys gali būti laikomas sunkiu ir sabotuojančiu komandos pastangas (galbūt išlikdamas tyliu arba aštriai besiginčydamas dėl savo požiūrio), kai tas asmuo paprasčiausiai reaguoja į skirtingas kultūrinės normas. Tuomet asmuo laikomas nepritampančiu ir ignoruojamas bei yra verčiamas paklusti. Paklūsdami jie praranda savo potencialą. Be to, kaltinant asmenį neišsina kaltinti situacijos, kai vienos komandinio darbo kultūros vyravimas ar pokalbių pobūdis gali atbaidyti nuo dalyvavimo kai kuriuos komandos narius.

Prasmingas dalyvavimas nereiškia, kad kiekvienas turi kalbėti tiek pat. Asmuo gali kalbėti kartais, bet vis tiek reguliariai prisidėti labai svarbiomis idėjomis. Prasmingas dalyvavimas reiškia, kad kiekvienas savo būdu padeda komandai judėti pirmyn. Daugiakultūrės komandos neturi patekti į bandymo priversti dalyvauti spąstus (Schneideris ir Barsoux, 1997).

- Iš tiesų komanda prieš pradėdama darbą, taip pat ir darbo metu gali nustatyti „prasmingo dalyvavimo“ reikšmę ir taip užtikrinti, kad tai vyktų.
- Susirinkimai gali būti vykdomi taip, kad būtų daugiau galimybių žmonėms pasisakyti:
 - kad dirbantieji mažesnėse grupėse galėtų pateikti bendrus rezultatus;
 - išklaudyti kiekvieno asmens idėjų, o vėliau pasinerti į diskusijas;
 - duoti kiekvienam asmeniui laiko užrašyti kai kurias savo idėjas;
 - pakabinti du plakatus su užrašais „UŽ“ ir „PRIEŠ“: kiekvienas gali užrašyti savo mintis ant abiejų plakatų, po to galima juos aptarti;

- mėginti patyrinti elgsenos pagrindinę prasmę. Kodėl kažkas visą laiką tyli? Kodėl kažkas visą laiką nesutinka?

Kalba

Tai, kaip komandos „kalbasi“, kuria mintis ir jausmus, skatina arba trukdo ryšiams, problemų sprendimui ar mokymuisi. „Komandos kalbėjimasis“ taip pat atskleidžia, kaip valdomas identitetas, tarpusavio priklausomybė, galia, socialinė distancija, konfliktai ir derybos. Taigi gebėjimas susitarti dėl kalbos ir komunikacijos yra ypač svarbus derinat bendro darbo strategijas. Kalbos pasirinkimas daugiakultūroje komandose daro didelę įtaką komandos nariams. Tie, kurie nelabai gerai pasirinkta kalba kalba, yra tam tikra prasme neįgalūs. Jiems daug sunkiau įsikišti, sekti diskusijas, daryti įtaką darbui.

Daugiakultūrėms komandoms svarbu

Kai kurie pasiūlymai dėl kalbos:

- prieš pradėdami patikrinkite komandos narių kalbinius sugebėjimus;
- kalbėkite lėtai;
- nebijokite bet kuriuo momentu paprašyti paaiškinti;
- vizualizuokite naudodami blokines diagramas, piešinius ir pan.;
- jei negalite išdėstyti savo požiūrio pasirinkta kalba arba tai jus erzina, visuomet tai galite padaryti gimtąja, jei yra žmogus, kuris gali išversti;
- atminkite, kad jei jums pasirinkta kalba yra gimtoji ar labai gerai ja kalbate, turite labai daug galios;
- gerbkite kalbėtojų, kuriems kalba nėra gimtoji, lėtumą.

Nuolatinis vertinimas

Siekdamos užtikrinti efektyvumą komandos turi nuolat vertinti savo progresą – tiek užduotis, tiek procesą. Būtina suteikti galimybes komandai mąstyti ir mokytis kaip vienetui. Norint įvertinti, kaip komandai ir jos nariams sekasi, aptarti dinamiką ir išspręsti potencialius konfliktus, reikia laiko. Nors tai nėra labai lengva visose kultūrose, tačiau kai kurios yra geriau pasirengusios komentuoti ir išklaudyti komentarus. Tokiu būdu komandos rezultatyvumo vertinimas tampa potencialiu kultūriniu minų lauku. Taigi būtina susitarti dėl komentavimo ir grupės bendradarbiavimo aptarimo būdų.



Išvados

Sėkmingos daugiakultūrės komandos yra tos, kurios surado būdus integruoti savo narių įnašus ir išmoko rasti sprendimus, kurie prideda vertę dėl įvairovės, o ne nepaisant jos. Jos taip pat išmoko linksmintis, patirti kultūrinių skirtumų atradimus kaip galimybes nustepti, mokytis ir juoktis kartu (Schneideris ir Barsoux, 1997).

3.3.1.7 Nuolatinė stebėseną ir vertinimas

Projektų valdymo dėsnis Nr. 4

„Kai viskas sekasi, kažkas būtinai nutiks ne taip. Kai blogiau būti negali, būtinai bus. Kai atrodo, kad viskas gerėja, jūs kažką praleidote...“

Merfis buvo optimistas!“

Projekto planas yra vertinimas. Tai tarsi maršrutas, kurį jus atsekate žemėlapyje nuo taško A į tašką C, nepamiršdami praeiti pro stotelę B. Pradėję kelionę galite įvesti pakeitimus, papildomus sustojimus, pasirinkti alternatyvius kelius. Tačiau jūsų tikslas išlieka tas pats. Projektų valdymas yra labai panašus. Turėdami omenyje savo tikslus jūs turėsite vesti projektą per kliūtis, trūkumus, ambicijas, pasiūlymus, pokyčius ir pan.

Projekto planavimo svarba yra galimybė jums suprasti, ką jums reikės pakeisti ir kodėl. Tai leidžia jums kontroliuoti. Ta-

čiau planas – tai ne Šventasis Raštas, kurio būtinai reikia laikytis pažodžiui. Kaip vesti projektą per pokyčius rodo stebėseną ir vertinimas. Esame linę atlikti šiuos darbus instinktyviai: atliekame finansinius vertinimus, mokėjimus, pokyčius, adaptacijas ir vertinimus akimirksniu, net nevadindami šių procesų jų vardais. Projektas kaip įrankis leidžia jums tai atlikti sąmoningai ir apmąstyta. Štai ir viskas. Įgyvendinant galite (ir greičiausiai turėtumėte) pamąstyti apie dviejų svarbių įrankių naudojimą įgyvendinimo valdymui: stebėseną ir vertinimą.

Stebėseną

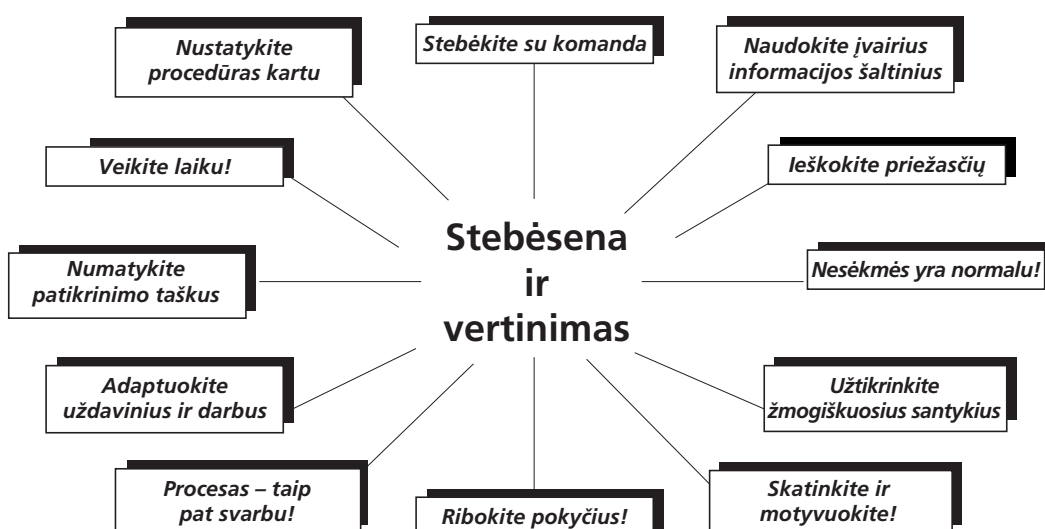
Projektų valdymo dėsnis Nr. 5

„Projektų komandos nekenčia atskaitų apie progresą, nes tai labai aiškiai parodo, kad progreso nėra.“

Stebėti reiškia „ką nors reguliariai tikrinti, registruoti, atsekti ar kontroliuoti“⁸. Taisant tai projektų valdyme stebėseną reiškia projekto progreso, plano įgyvendinimo, išteklių valdymo sekimą, patikrinimą ar tai, kas daroma, sutampa su tikslų ir uždavinių sistema.

Stebėseną atliekama viso projekto metu, kai vis dar įmanoma įvesti pokyčius, pakeisti kryptį ir geriau prisitaikyti prie realybės.

⁸ American Heritage Dictionary.



Vertinimas,
stebėseną,
užbaigimas





**Vertinimas,
stebėseną,
užbaigimas**



Vertinimas reiškia (1) „nustatyti ar užfiksuoti ko nors vertę“ arba (2) „nustatyti ko nors svarbą, vertę ar būseną – paprastai po kruopštaus įvertinimo ir tyrimo“⁹. Projektų valdyme vertinimas reiškia, kad taip pat žymimasi, kas vyksta ir kodėl tai vyksta. Tai ne tik rezultatų, bet ir proceso, vedančio prie šių rezultatų, nagrinėjimas. Šiame etape mus domina reguliarus arba tarpinis vertinimas. Galutinį vertinimą aptarsime kitame skyriuje. Norėdami visiškai pasinaudoti stebėsenos ir vertinimo potencialu, jūs turite:

Projekto plane numatyti kontrolės taškus. Stebėseną taip pat reikia planuoti. Numatyti momentus, kai jūs apžvelgsite pasiektą progresą ir kiek liko iki tikslų įgyvendinimo. Jūs tai galite atlikti reguliariai (pvz., kiekvieną mėnesį), tačiau taip pat galite atlikti stebėseną po kiekvieno stambesnio darbo (pristatyti atliktų darbų poveikį).

Suburti stebėsenos komandą. Neturite stebėti projekto vienas, kad ir dėl to, jog jūs negalėsite pamatyti iš šalies ar viršaus. Žinoma, jūs turite į stebėseną įtraukti savo komandą, bet nepamirškite įtraukti ir kitų, tiesiogiai su projektu nedarbančių organizacijos narių. Kai kuriais atvejais taip pat vertėtų įtraukti žmones, kurie neturi nieko bendra su projekto valdymu: rėmėjus, vartotojus, ekspertus.

Registruokite rezultatus. Geriausias būdas užtikrinti reguliarių ir naudingą vertinimą yra laimėjimų fiksavimas. Tai taip pat reiškia, kad reikia fiksuoti kiekvieno darbo uždavinius. Reikia klausti žmonių nuomones apie tai, kas buvo pasiekta.

Naudokite įvairius informacijos šaltinius. Tiek pašalinių žmonių įtraukimas į projekto stebėseną, tiek prašymas, kad kiti žmonės pateiktų informaciją ir nuomones apie projekto eigą, yra naudinga praktika. Pradedant nuo vartotojų ir pačių jaunų žmonių. Tačiau vertinime turi dalyvauti ir kiekvieną darbą atliekantys asmenys bei partneriai (tam nereikia didelio popierizmo). Jūs ne tik užtikrinate galbūt objektyvesnės informacijos pagrindą, jūs taip pat įtraukiate ir motyvuojate žmones likti atsidavusius projektui.

Įtraukite kolegas į uždavinių ir procedūrų nustatymą. Kiekvienas darbas gali turėti savo specifinius uždavinius, ir jūs galite nustatyti specialias procedūras (įdarbinimo, informacijos, finansų valdymo ir pan.) tam, kad galėtumėte jas vertinti – jos turi būti aiškios ar suprantamos kiekvienam.

Koreguokite uždavinius ir darbus. Jei planas neatitinka realybės, pakeiskite jį, nesitikėkite, kad pasikeis realybė. Dažnai tai reiškia tvarkaraščio reorganizavimą ar darbų pakeitimą. Tačiau kai kuriais atvejais jums taip pat gali tekti peržiūrėti uždavinius.

Keiskite tik tai, ką reikia pakeisti. Neabejodami koreguokite ir keiskite tai, ką reikia. Tačiau neskubėkite keisti visko tik todėl, kad kai kas vyksta ne taip, kaip tikėjotės. Pernelyg daug pakeitimų vienu metu gali sugriauti motyvaciją ir sukelti sąmyšį.

Projektų valdymo dėsnis Nr. 6

„Nė viena sistema negali būti ideali. Bandymai panaikinti sistemos klaidas neišvengiamai atveda prie naujų klaidų, kurias dar sunkiau surasti.“

Ieškokite priežasčių ir struktūrų. Bandykite sužinoti, dėl ko atsirado pokyčiai. Kur yra apskritai blogas planavimas? Kur naudojamos netinkamos priemonės, būdai ir pan.? Tai sužinojus jums bus lengviau susikoncentruoti į sritis, kurias reikia pakeisti ir tobulinti.

Nesėkmės yra normalu. Ypač kai projektas naujas toje srityje ar darbo sferoje, normalu, kad reikia laiko išivažiuoti. Būtinai patikrinkite, ar reikia pakeisti procedūras, metodus, organizavimą ar net visą projektą!

Vertinkite ir motyvuokite. Stebėseną ir vertinimą tai ne tik ieškojimas, kas vyksta ne taip. Tai taip pat progreso registravimas. Ir jo pripažinimas. Tokiu būdu jūs galite sėkmingai motyvuoti kolegas ir partnerius ir juos palankiai nuteikti pokyčių ar korekcijų atžvilgiu.

⁹ Websterio anglų k. žodynas.



Žmogiškieji santykiai – taip pat rezultatas!
Nagrinėdami darbo procesą ir projekto valdymą galite sužinoti naujų dalykų apie vadybą, taip pat ir kiti jūsų kolegos. Daugeliu atvejų projekto valdymo procesas pats yra projektas. Reikšmingi yra ne tik rezultatai – svarbūs ir santykiai su žmonėmis bei jų raida. Projektas – tai įrankis, jis nedažnai nusipelno, kad jūs jam viską aukotumėte. Padėkite žmonėms mokytis iš jo.

Veikite laiku. Užtikrinkite, kad vertinimas ir stebėseną būtų atliekami atitinkamais periodais, kad jie būtų naudingi. Jie turi tarnauti tobulėjimui ir korekcijoms, o ne tik įvykių registravimui.

Projektų valdymo dėsnis Nr. 7

„Jei projekto turinį galima laisvai keisti, pokyčių kiekis pranoks progresą.“

TAIP:

- Suteikite laiko rezultatams išryškėti.
- Nuoširdžiai žiūrėkite į realybę.
- Taip pat vertinkite rezultatus, kurie nebuvo numatyti.
- Pasirūpinkite finansiniu projekto valdymu.
- Vertinkite jaunų žmonių nuomonę ir įnašą į vertinimą.
- Ieškokite draugų tarp stebėsenos komandos siekdami ką nors patobulinti.

NE:

- Nebijokite pasipriešinimo.
- Neatidėliokite neišvengiamų sprendimų.
- Neveikite taip, lyg jūs būtumėte vienintelis projekto savininkas.
- Neleiskite kitiems diktuoti, ką jūs turėtumėte padaryti.
- Nenuvertinkite finansinių problemų rizikos.
- Neleiskite sau įpulti į pesimizmą!

Paraiškos pildymas

Kai kurie rėmėjai ir institucijos norės žinoti, kokia komanda yra atsakinga už projektą, kokia jų kvalifikacija (kartais reikia pateikti gyvenimo aprašymus), kaip ir kada projektas bus vertinamas.

Ypač kai prašoma didesnių sumų, rėmėjai nori stebėti projekto eigą, taigi prašys tarpinių ataskaitų prieš pateikdami tolesnius mokėjimus.

Dėl šių priežasčių rimtai žiūrėkite į projekto valdymą ir jo stebėjimą! Atminkite, kad dažnai rėmėjai ne tiek nori kontroliuoti jūsų projektą, kiek įsitikinti, kad jų pinigai bus panaudoti geriausiems tikslams ir įsitikinti, kad tie tikslai bus pasiekti.

Net jei jūsų niekas neprašo, bet jūs jaučiate, kad tai svarbu, pateikite smulkmenas apie bet kokius projekto stebėjimo būdus.

Jei įmanoma, pakvieskite rėmėjus prisidėti prie stebėsenos komandos arba parodykite, kad esate pasirengęs su jais aptarti projekto eigą.



**Vertinimas,
stebėseną,
užbaigimas**





Grįžkime į „Ban Uppą!“

Kam: Robert P., Markka Z., Rosita L. („Ban Uppą!“); John A. (Banvilio miesto tarybos jaunimo skyrius); Fabbio K. (mokyklos renginių koordinatorius); Mario P. Ir Raisa X. (grupių lyderiai).

Brangūs draugai,

Prašome susipažinti su pridedama kito susirinkimo, kuris vyks šeštadienio popietę, darbotvarke. Jums gali būti žinoma, kad mes susidūrėme su problemomis organizuodami sporto festivalį. Mums reikia nuspręsti, ar jį atšaukti, ar nukelti. Pozityvu yra tai, kad darbai gerai vyko nuo to momento, kai buvo įgyvendinta jaunimo mainų programa. Jauni žmonės dabar labai aktyviai ją rengia. Šiek tiek pavydi kiti jauni žmonės (žinoma, tie, kurie nesusidomėjo iš karto), bet mes tuo galime pasinaudoti kaip faktoriumi su jais vystydami kitokią veiklą. Mums reikia pasamdyti projekto asistentą, kuris tvarkytų finansus ir padėtų sekretoriatui. Gana įdomu, kad iš policijos sulaukėme skambučio ir laiško, kuriame buvome kviečiami į susitikimą, kad galėtume aptarti abipusiai naudingus mūsų bendradarbiavimo būdus. Tai darosi labai įdomu!

Reikia aptarti ir nuspręsti daug dalykų. Mes šiuo metu rengiame trumpas ataskaitas ir mėginame užbaigti pradines sąskaitas.

Šiaip ar taip – geros jums dienos. Prašom nevēluoti. Galbūt papietausime kartu, jei niekas neprieštarauja.

Iki pasimatymo!

Dali ir Matas

Vertinimas,
stebėseną,
užbaigimas



Darbotvarkė

Komentaras iš jaunimo mainų programų ir atsakomosios kelionės perspektyvos.

Kampanijos apie narkotikus parengimas.

Lyderystės kursų tęsinys.

Parama savanoriams.

Biudžeto ataskaitos ir analizė.

Spaudos komentarai.

Sporto festivalio alternatyvos.

Bendradarbiavimas su policija.

Projekto asistento pasamdymas.

Kiti reikalai.



3.4 Projekto vertinimas

Kai artėjama prie darbų plano pabaigos, projektas taip pat eina į pabaigą. Tačiau prieš formaliai „jį uždariant“¹⁰ reikia atlikti galutinį vertinimą. Vertinimas pažymi projekto pabaigą, nustatydamas apžvelgiamą laiką. Atminkite: projektas privalo turėti pradžią ir pabaigą.

Tačiau, atvirai sakant, projekto pabaiga paprastai duoda naują projektą arba netgi buvusio projekto tęsinį. Vertinant reikia apsvarstyti projekto tęsinį. Galutinis vertinimas gali būti apibūdintas kaip informacijos rinkimo ir kriterijų nustatymo procesas, vedantis prie:

- laimėjimų įvertinimo;
- paaiškinimo, kaip tai įvyko;
- geresnio ateities projektų planavimo.

Vertinimas skiriasi nuo paprasčiausio paaiškinimo, kam buvo išleisti pinigai, nuo viešųjų ryšių politikos, finansavimo strategijų ir savų silpnybių pateisinimo. Tačiau vertinimas dažnai painiojamas arba apsiriboja vienu ar keliais iš šių punktų, nes vertinimas su jais taip pat yra susijęs. Tai yra galingas planavimo ir ypač mūsų gebėjimų, mūsų projektų ir mūsų darbų tobulinimo įrankis. Jis taip pat turi būti laikomas fundamentaliu įrankiu procesuose, nukreiptuose į socialinius pokyčius, nes pagrindinė vertinimo stiprybė yra mūsų parengimas tobulėjimui, kad ateityje dirbtume geriau nei anksčiau. Apskritai vertinimus reikia atlikti, nes:

- norime mokytis toliau ir ugdyti mūsų gabumus bei įgūdžius;
- norime patikrinti tai, kas buvo pasiekta dėl mūsų pastangų ir darbų;
- norime įtvirtinti ir patikrinti įgytas žinias;
- norime patikrinti savo efektyvumą;
- norime pamatyti, kur galime tobulėti;
- norime, kad žmonės atsidėtų mokymuisi arba raidai.

¹⁰ Formaliai, nes realiai projekto sukurti darbai vis dar gali būti vykdomi. Tačiau projektas privalo turėti pabaigą.

Vertinimas kartais yra sunki ir gąsdinanti užduotis, kai:

- mus verčia jį atlikti;
- bijome jo rezultatų;
- nežinome, kaip jį tinkamai atlikti;
- žinome, kad rezultatai nieko nepakeis.

Galutinis projekto vertinimas turi susidėti iš:

- pasiektų rezultatų;
- įgyvendintų uždavinių;
- finansų valdymo;
- įtakos organizacijai;
- proceso.

Rezultatų vertinimas

Dabar mes inventorizuojame tai, kas buvo pasiekta projekto metu, tiesiogiai ir netiesiogiai. Mes turime vertinti pasiektus rezultatus (visuose lygmenyse), atskirti tuos, kurie buvo suplanuoti, nuo tų, kurie nebuvo planuoti, tačiau įvyko. Žinoma, svarbu įvertinti, iki kokio lygio pasiekti rezultatai yra vykdyto projekto pasekmė (ar jie būtų buvę pasiekti bet kuriuo atveju?). Rezultatais mes laikome socialinės realybės pokyčius, kurių siekėme pirmiausia, tačiau ir žmonių (socialinio švietimo procesai), organizacijų ir partnerysčių, bendruomenės santykių ir pan. pasikeitimą.

Uždavinių vertinimas

Natūralu atliekant galutinį vertinimą lyginti rezultatus su pradiniais uždaviniais, su sąlyga, kad jie buvo konkretūs ir tinkami vertinimui. Kuo konkretesni uždaviniai, tuo lengviau juos vertinti. Vertinant žiūrima ne tik į tai, įvykdyti uždaviniai ar ne, bet ir iki kokio lygio įvykdyti. Daug švietimo uždavinių pagal prasmę yra sunkiai vertinami, nes juos sunku suskaičiuoti, išmatuoti ar netgi nustatyti jų vertę. Taigi kuriant projektą svarbu nustatyti bent keletą įvertinamų uždavinių. Tuomet pateikdami vertinimą jūs turėsite kai kuriuos skaičius, kai kuriuos kiekybinius aspektus, kad galėtumėte paremti kiekybinį vertinimą.

**Vertinimas,
stebėseną,
užbaigimas**





Finansų tvarkymo vertinimas

Finansų tvarkymo vertinimas yra svarbus bet kuriam projektui, kad ir dėl to, jog paprastai jums reikės pateikti finansinę ataskaitą rėmėjams, organizacijai ir pan. Ataskaitoje reikia ne tik nurodyti deficito dydį (jei toks buvo), tačiau ir galima patikrinti, ar dabar organizacija turi naujus finansavimo šaltinius, kur buvo išleista didžioji dalis pinigų ir pan. Ir, žinoma, naudinga patikrinti, kaip kai kurie pinigai ar ištekliai galėjo būti panaudoti kitaip.

Įtakos organizacijai vertinimas

Įdomu vertinti įtaką organizacijai, kai projektai yra labai naujoviški. Įtaka organizacijai gali būti daroma per naują patirtį ir kvalifikaciją, naujus narius, naujus partnerius, augančią reputaciją, papildomus išteklius, gebėjimą pasiekti naujus žmones ir pan.

Proceso vertinimas

Rezultatai – tai ne tik apčiuopiami aspektai. Tai taip pat gali būti žinios, įgyta tam tikros srities patirtis. Norint juos užfiksuoti ir suprasti, reikia, kad procesas, per kurį perėjo žmonės planuodami ir valdydami projektą, būtų įvertintas. Kas būtų buvę atlikta kitaip? Kas galėjo būti išmokta apie projekto planavimą ir valdymą? Ką žmonės galėjo išmokti per projekto vykdymą?

3.4.1 Vertinimo parengimas ir atlikimas

Vertinimo sėkmė, bet kokia forma, priklauso nuo trijų pagrindinių sąlygų:

Laiko

Kiekvienas projektas turi turėti pradinį ir galutinį vertinimo tašką. Tai nereiškia, kad projektą reikia sustabdyti, tačiau reikia nustatyti „sustojimo ir apsidairymo“ taškus. Tai galioja tiek galutiniam vertinimui, tiek tarpiniams vertinimams. Dėl netinkamo laiko valdymo bus neįmanoma

tinkamais momentais įvesti pokyčius į projektą arba bus prarasta vertinimo proceso ir tikslo kontrolė. Laikas taip pat svarbus, kad laiku būtų pasirengta vertinimui, kad būtų gauta svarbi informacija ir duomenys.

Geras uždavinių apibrėžimas

Konkrečių uždavinių apibrėžimas (ir gebėjimas juos atskirti nuo bendrų tikslų) yra vienas iš svarbiausių žingsnių sudarant projektą ir įgyvendinant vertinimą. Uždavinių aiškumo trūkumas visuomet yra susijęs su švietimo ir praktinės dimensijų kontrolės praradimu, o galiausiai atveda prie pasiektų rezultatų ir numatytų uždavinių painiavos. Uždavinius galima (ir reikėtų) keisti atlikus tarpinius vertinimus. Tačiau jie turi visada būti kuo aiškesni, užrašyti ir paaiškinti tiems, kurie dalyvauja projekte.

Geras vertinimo planavimas

Vertinimas yra lengvas, bet jis gali būti dar lengvesnis ir efektyvesnis, jei yra iš pat pradžių suplanuotas. Planavimas nebūtinai reiškia jo parengimą, tačiau bent jau suvokimą, kad vertinimo reikės ir kad reikia užtikrinti, jog bus reikiama informacija. Iš tikrųjų kai kurią informaciją gali būti įmanoma gauti tik projekto pradžioje (jei aš atlieku projektą apie raštingumą, naudinga (būtina) projekto pradžioje žinoti, koks yra tikslinės grupės raštingumo lygis).

Vertinimo išvados turi būti naudojamos sprendžiant dėl projekto tęsinio, vėl apžvelgiant socialines sąlygas ir ką reikia daryti toliau. Baigiant su mūsų pavyzdžiu, supažindinimo su narkotikais projektas buvo labai naudingas (perpus sumažėjo narkotikų vartojimas tarp jaunuolių), tačiau dabar suprantame, kad jauniems žmonėms reikia suteikti galimybę laisvalaikį leisti kitaip, kad „lygių lygiems“ grupių lyderiams reikia pagalbos jų projektuose arba kad veiklą reikia tęsti tam tikrame miesto rajone.

Vertinimas,
stebėseną,
užbaigimas





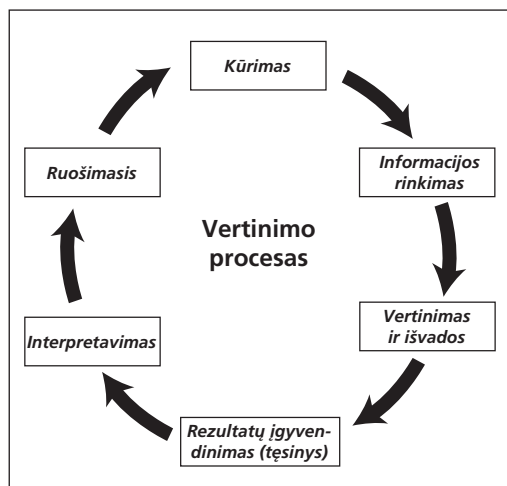
3.4.2 Vertinimas ir projekto planavimas

Projekto planavimo ir vykdymo procese viena iš pagrindinių vertinimo funkcijų yra leisti mums pamatyti projekto aktualumą ir tinkamumą bei darbus, kuriuos reikia atlikti, tenkinant socialinius poreikius, kurie lėmė projekto uždavinius.

Natūrali galutinio vertinimo implikacija būtų palyginti rezultatus su pradiniais uždaviniais, taip pat su priežastimis, kurios motyvavo projektą (socialinėmis, institucinėmis, asmeninėmis), kad būtų galima padaryti tinkamas išvadas (socialinė realybė pasikeitė, problemos išliko ir projektą reikia plėsti, mano motyvacija išaugo ir pan.). Būtent šios analizės rezultatas turi nulemti projekto tęsinį (jo pobūdį, formą, apimtį ir pan.).

3.4.3 Vertinimo planavimas

Vertinimo planavimas gali būti atliktas taip pat kaip projekto planavimas: uždavinių nustatymas, darbo metodai, veiksmų planas ir pan. Pateikiamame grafike¹¹ matote kai kuriuos vertinimo proceso žingsnius. Vertinimai ne visada planuojami ar atliekami šiuo būdu (ir nereikia), tačiau apskritai visi šie elementai egzistuoja ir turi būti naudojami.



Ruošimasis

Rengiant vertinimą pirmiausia reikia nustatyti jo tikslą: kodėl vertinimas būtinas? Kam jo reikia? Kas turėtų dalyvauti jį atliekant?

Kūrimas

Kai jau žinome, koks yra vertinimo tikslas, mums reikia nustatyti jo uždavinius, t. y. kas bus vertinama (išteklių panaudojimas, švietimo metodai, rezultatai, įtaka ir pan.). Šie uždaviniai lems rodiklius ar kriterijus (kiekybinius, kokybinius) ir vertinimo pradžios laiką.

Informacijos rinkimas

Nustačius rodiklius ir kriterijus, toliau reikia rinkti reikalingą informaciją (duomenis: kiek žmonių dalyvavo, ko jie išmoko, ką jie darė po to ir pan.). Kriterijai ir uždaviniai lems informacijos rinkimo būdą (rašytiniai duomenys, apklausos projekto metu ar po jo ir pan.).

Informacijos interpretavimas

Ką reiškia duomenys ir informacija, kurią mes apdorojame? Interpretacija, kaip ir vėlesni etapai, atspindi sunkiausią vertinimo dalį: objektyvumą. Realybę visuomet galima įvairiai interpretuoti, ir žmonės taip pat gali daryti įtaką vertinimui savo interesais ir rūpesčiais. Tačiau suvokimas, kad būtina išlikti objektyviam, yra būtinas. Interpretuoti gali būti lengviau (ir tai rodys kelią išvadų link), jei informaciją galima palyginti su kita panašaus pobūdžio patirtimi.

Vertinimas ir išvados

Vertinimas iš esmės yra tinkamų išvadų sudarymas pagal turimą informaciją. Tai reiškia, kad ieškoma priežasčių to, kas įvyko, išryškinami rezultatai ir palyginami su pradiniais projekto tikslais ir uždaviniais.

Rezultatų įgyvendinimas

Visa informacija ir padarytos išvados iš esmės yra bevertės, jei jomis nepasinaudojama. Vertinimo funkcija dėl socialinių pokyčių prarandama, jei nėra noro keistis, pripažinti vertinimo rezultatus ir pan. Yra daug pasipriešinimo pokyčiams šaltinių (institucinių, asmeninių, politinių ir pan.). Jie gali būti apriboti vertinimo objektyvumu, taip pat ir priklausyti nuo to, kas dalyvavo.

**Vertinimas,
stebėseną,
užbaigimas**



¹¹ Iškveptas Warren Feek, *Working effectively*, 1988.



**Vertinimas,
stebėseną,
užbaigimas**



TAIP:

- Įtraukite įvairius žmones į vertinimą ir žiūrėkite į juos rimtai.
- Panagrinėkite panašių projektų rezultatus. Ar yra tendencijų ar dalykų, kuriuos galima palyginti?
- Prisiminkite pradinę poreikių analizę, tikslus ir uždavinius.
- Atminkite, kad nėra tokio dalyko kaip „objektyvus“ vertinimas. Tačiau galima apriboti subjektyvumo lygį (naudojant įvairius šaltinius ir metodus).
- Peržiūrėkite visus rezultatus ir projekto įtaką su jaunais žmonėmis. Taip jiems padėsite suprasti, kaip jie pasikeitė.
- Planuodami ir vykdydami projektą mąstykite apie vertinimą (ne tik tuomet, kai projektas artėja prie pabaigos!).
- Parodykite galimus turimus skirtumus dėl dalykų, dėl kurių neprieita prie konkrečių išvadų ar nėra aiškių duomenų.
- Tikėkitės, kad jūsų nesupras!

NE:

- Nepakliūkite į užburtą ratą, susidūrę su kai kurių vertinimų negatyvumu. Atminkite, kad daugelis žmonių vis dar mano, jog vertinimas – tai nurodymas, kas nepavyko ar kas vyko ne taip. Nuoširdumas nereiškia pozityvių aspektų nenurodymo (ypač rėmėjams).
- Nenaudokite vertinimo kaip būdo išspręsti konfliktus (nors tai gali būti pradinis taškas).
- Nesijauskite puolamas, jei ne viskas vyko taip, kaip planavote ar jautėte. Gerbkite kitų žmonių vertinimus.
- Nepasilaukiokite rezultatų sau!
- Neskirkite dėmesio tam, ko negalima pakeisti; dėmesį nukreipkite į tas sritis, kur pokyčiai įmanomi.
- Nevykdysite vertinimo prieš tai jo nesuplanavę.

Praktinės užduotys

Toliau pateikiamas vertinimo tinklelis buvo sukurtas ilgo laikotarpio mokymo kursams „Dalyvavimas ir pilietiškumas“. Jis buvo naudojamas rengiant dalyvius jų projektams vertinti.

Vertinimas: apmąstymų tinklelis

Šis klausimų sąrašas yra skirtas padėti jums apžvelgti įvairius jūsų projekto planavimo, valdymo ir vertinimo aspektus. Jie nėra išsamūs, ir jūs neturite atsakinėti į juos raštu. Jie yra skirti padėti jums suprasti ir prisiminti, kas nutiko su jūsų projektu ar jūsų projekto metu ir kodėl, kad geriau pasirengtumėte tai paaiškinti likusiai grupės daliai ir vertinti jį kartu su jais. Dražiai užsirašykite viską, ką norite, taip pat įtraukite kitus elementus.

Mano projekto iki dabar vertinimas...

1. Lyginant su projekto planu

Socialinė analizė

- Ar jis buvo savalaikis?
- Ar jis buvo aktualus?
- Kas buvo naujo?
- Ar kiti jį palaikė?
- Ar jis vis dar galioja?
- Kas nuo to laiko pasikeitė?

Užrašai:



Projektas ir mano organizacija

- Ar organizacija jį aprėpė?
- Ar jis sutapo su jos darbų programa?
- Su kokiomis kliūtimis aš susidūriau?
- Ar dalyvavo kolegos? Kur ir kaip?
- Su kokių pasipriešinimų aš susidūriau? Kodėl? Kaip tai buvo įveikta?
- Kas buvo mano draugai? Ką jie galėjo gauti iš projekto?

Užrašai:

Mano motyvacija

- Ar ji išsipildė?
- Ar radau naujų?
- Ką aš įgijau?
- Ar aš tai daryčiau vėl?..

Užrašai:

Socialiniai ir švietimo uždaviniai

- Ar jie buvo aiškūs ir darnūs?
- Ar jie atitiko mano partnerius ir mano tikslines grupes?
- Kas pasikeitė?
- Kokie kiti žmonės dalyvavo projekte?
- Ko jie išmoko?

Užrašai:

Konkretūs uždaviniai

- Ar jie buvo konkretūs?
- Ar jie pasikeitė ir kodėl?
- Kas realiai buvo pasiekta per projektą, ko nebūtų pavykę padaryti kitaip?

Užrašai:

Mano projekto tvarkaraštis

- Ar aš sugebėjau jį laikyti?
- Ar jis buvo realus?
- Jei jis pasikeitė, kokias pasekmes (teigiamas ar neigiamas) tai turėjo?

Užrašai:

Darbų programa

- Ar ji buvo reali?
- Ar reakcija (dalyvavimas) buvo tokia, kokios aš tikėjausi?
- Kas mane palaikė?
- Ar ji buvo populiari?
- Kur radau draugų?

Užrašai:

**Vertinimas,
stebėseną,
užbaigimas**





2. Finansinės projekto ypatybės ...

Finansinės projekto ypatybės ...

- Ar tai buvo problemiška? *Užrašai:*
- Kas už jį mokėjo?
- Ar pinigai buvo panaudoti geriausiu įmanomu būdu?
- Kiek projektas kainavo (kainuoja)?
- Ar pasinaudojau visais įmanomais kontaktais ir parama, kuriuos numočiau?

Komandos valdymas

- Ką dar įtraukiau į projekto valdymą? *Užrašai:*
Kas dar į tai įsitraukė?
- Ar jie turėjo aiškius vaidmenis?
- Ar patikrinau jų motyvaciją ir lūkesčius?
- Kaip jie buvo palaikomi?
- Kaip jie buvo atrinkti ar rengiami?
- Kaip jiems buvo atlyginta?

Kiti ištekliai...

- Kokius kitus išteklius, be pinigų, *Užrašai:*
aš sugebėjau surinkti savo projektui?
- Kokius įgūdžius įgijau iš projekto?
- Ar sugebėjau įtraukti bendruomenę ir kitas organizacijas?
- Ar kas nors kitas galėjo prisidėti prie projekto?

3. Vertinimas

- Kokius vertinimus atlikau projekto metu? *Užrašai:*
- Kas juose dalyvavo?
- Kokios išvados buvo padarytos iš vertinimų? Kas jas padarė?
- Kokie pokyčiai buvo įgyvendinti projekte po jų?
- Ar aš vertinau projektą su savo kolegomis? Su organizacijos lyderiais? Su dalyviais? Su partneriais?

4. Daugiau...

-
-
-
-

**Vertinimas,
stebėseną,
užbaigimas**





Paraiškos pildymas

Ne visos institucijos paraiškoje prašys nurodyti, kaip projektas bus vertinamas (tačiau kartais jos paprašys tai apibūdinti galutinėje ataskaitoje). Nepaisant to, vis daugiau institucijų ir organizacijų suprato tinkamo ir kruopštaus įvertinimo svarbą. Ypač tam tikro lygio projektuose (laiko ir pinigų prasme) jus paprašys ne tiek papasakoti apie stebėseną ir tarpinius vertinimus, bet ir paklaus, kaip ketinate vertinti projektą, kas tai atliks ir pan.

Taip pat gali pasidomėti, kokius vertinimo žingsnius jūs numatėte prieš pradėdami projektą. Tai yra konkretus pavyzdys, kiek projekto vertintojai gali žinoti apie vertinimą. Jei jūs susiduriate su tokia forma pirmą kartą, neišsigąskite! Daugeliu atvejų jie taupo jūsų laiką, nes jie verčia jus daryti kažką, ką jūs vis tiek turėsite padaryti. Taigi pamąstykite apie tai ir užrašykite! Užstrigote? – Paskambinkite draugui ar vienam iš savo mokytojų ar patarėjų. Nepasiduokite. Kartais būna ir kvailių klausimų apie vertinimą, ypač perkeliant į neformalaus švietimo sferą. Tačiau nesijaudinkite dėl to. Jei jūs pasitikite, galite paaiškinti, kodėl klausimas yra beprasmiškas.

- Be kitų dalykų, nepamirškite paraiškoje paminėti, kas ir kada atliks vertinimus, taip pat ir kas bus vertinama. Kartais yra svarbu, kas atlieka vertinimą.
- Atminkite, kad daugelis rėmėjų ir institucijų sutinka, jog į sąmatą įtrauktumėte vertinimo išlaidas (susirinkimų, tyrimų ir pan.). Taigi pinigai – ne pasiteisinimas.
- Kadangi požiūris į vertinimą yra požiūrio į projektą ir jo vertybes išraiška, kai kuriose formose gali būti tiesiogiai paklausta, „kaip jauni žmonės bus įtraukiami į pasirengimą projektui, jo vykdymą ir vertinimą“. Nebijokite atsakyti.

**Vertinimas,
stebėseną,
užbaigimas**



Grįžkime į „Ban Uppa!“



„Pirmyn!“

Projekto vertinimo ataskaita

Turinys	Puslapis
1. Šio vertinimo tikslas	5
2. Vertinimo metu naudojama metodika	10
3. Projekto pradinio varianto prisiminimas	14
4. Projekto tikslai ir uždaviniai	16
5. Vertinimas pagal darbus	18
6. Komandos	
7. Dalyviai	
8. Atgarsiai iš kitų šaltinių	
9. Bendri pasiekti rezultatai	32
– Dėl nusikalstamumo ir dalyvavimo	
– Supažindinimas su narkotikais	
– Sveikesnių gyvensenų alternatyvos	
– Jaunimo lyderių projektai	
– Partnerystės su miestais dvyniais	
– Projekto matomumas	
– Naujas požiūris į Europą	
– Sinergija tarp institucijų	
10. Įtaka organizacijai „Ban Uppa!“	42
11. Valdymas ir įgyvendinimas	44
12. Finansai ir parama	48
13. Pristatymas žiniasklaidoje ir įtaka	52
14. Išvados ir būtini tolesni pokyčiai	56
15. Pasiūlymai dėl tęsinio	60
16. Padėkos	65



**Vertinimas,
stebėseną,
užbaigimas**



3.4.4 Užbaigimas ir ataskaitos rašymas

Projektų valdymo dėsnis Nr. 8

„Projektai sparčiai vyksta iki 90 proc.,
o tuomet toje vietoje
sustoja visiems laikams.“

Iš tikrųjų, kai darbo tempas sulėtėja, o administracinių darbų ir popierizmo kiekis išauga, atrodo, kad yra dėsnis, kuris neleidžia mums galutinai užbaigti ir uždaryti projektą. Tačiau daugeliu atveju projekto rezultatų negalima matyti, jei jis nėra tinkamai užbaigtas. Prieš uždarant projektą turi būti įtvirtinti, užrašyti ar

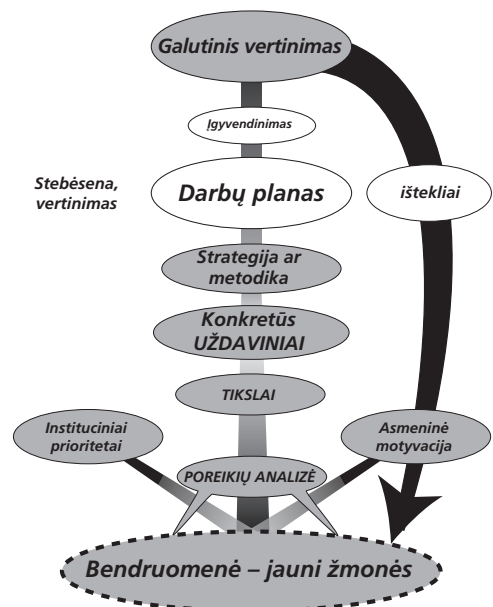
kitokiu būdu užfiksuoti vertinimo rezultatai. Taip pat reikia užbaigti finansines ataskaitas. Ir daugeliu atveju taip pat reikia parašyti daug kitokių ataskaitų ir užpildyti įvairius dokumentus. Žinoma, jie turi būti numatyti planuojant projektą. Viena iš labiausiai paplitusių planavimo problemų yra ta, kad retai numatomas užbaigimo laikas (ir ištekliai). Dėl to nemaloniai susikaupia darbo, už kurį niekas nenori būti atsakingas. Taigi kai planuojate projektą, skirkite laiko ir žmonių:

- sąskaitoms uždaryti ir finansinėms ataskaitoms parengti;
- ataskaitoms rašyti ir išsiųsti rėmėjams;
- partnerių, rėmėjų ir dalyvių padėkoms;
- projekto dokumentams parengti.

Paraiškos pildymas

- Apklausa dėl tęsinio ir žmonių informavimas apie tai, kaip tęsinio bus siekiama.
- Kiekviena institucija, kuri remia projektą finansiškai, norės ataskaitos. Teisinga juos informuoti apie tai, kaip jų pinigai buvo panaudoti ir išleisti, koks pasiektas rezultatas ir pan. Kai kurios institucijos pateikia gana griežtas ataskaitų formas – daugiau ar mažiau sudėtingas ir smulkias. Kitos paprasčiausiai pateikia klausimų sąrašą, į kuriuos reikia atsakyti.
- Kad ir ką jūs darytumėte, prieš priimdami stipendiją įsitinkite, kad žinote:
 - kokias ataskaitas ir dokumentus turėsite pateikti (jei įmanoma, juos iš anksto perskaitykite);
 - jų pateikimo galutinį terminą;
 - formą (ir kartais kalbą).
- Su finansinėmis ataskaitomis elkitės panašiai. Įsitinkite, kad jūsų sąskaitos sutampa ir yra tikslios. Jums dažnai reikės pateikti pagrindinių išlaidų čekių ar sąskaitų kopijas. Bet net jei jums to daryti nereikia, jums nuo 5 iki 10 metų reikia išsaugoti finansinius dokumentus ir išlaidų įrodymus. Taigi būkite pasirengę rėmėjų auditorių vizitui.

- Laikykitės ataskaitų galutinių terminų.
- Padėkokite ne tik už piniginę paramą, bet ir už savanorišką darbą bei įnašus natūra.





TAIP:

- Konsultuokitės su jaunimu (ir savo partneriais) dėl tęsinyje siūlomų pakeitimų.
- Rengdami išvadas ir tęsinio pasiūlymus apsvarstykite įvairias alternatyvas.
- Mėginkite užtikrinti tų pačių žmonių inicijuotų procesų tęstinumą.
- Būkite realistai, bet ne fatalistai.
- Išdrįskite!

NE:

- Neleiskite pradinėms reakcijoms jūsų atbaidyti.
- Nesilaikykite užsispyrę savo pasiūlymų. Būkite pasirengę išklausti ir tobulinti.
- Nepastatykite visko ant vienos kortos! (Turėkite įvairių alternatyvų.)
- Neignorruokite savo sukurtų sąjungų.
- Nesitikėkite, kad kiekvienas bus toks entuziastingas kaip jūs!
- Nesudarykite įspūdžio, kad tai darote siekdamas asmeninės naudos.

Praktinės užduotys

Galimo tęsinio numatymas, kai jūs įteikiate paraišką dėl pradinio projekto, paprastai rodo gerą planavimą. Rėmėjai nori žinoti, ar veiksmai, kuriuos jie parems, gali būti tęsiami vėliau, ar projektas yra vienetinis įvykis. Tęsinio tikėtumo ir rengimo mastas, žinoma, pirmiausia priklauso nuo projekto trukmės.

Naudokite tarpines ar progreso ataskaitas, norėdami parengti rėmėjus galimam tęsiniai. Įtraukite juos į vertinimą, kad jie taip pat galėtų pateikti savo nuomonę ir tuo pačiu metu geriau susipažinti su projekto realybe.

Net jei paraiškos įteikimo metu jūs dar nežinote, iš ko galėtų susidaryti tęsinys, jūs bent jau galite parodyti, kokius pokyčius projektas sukels ir kaip jie gali paveikti tęsinį. Venkite sudaryti įspūdį, kad jūs apie tai galvosite vėliau. Rėmėjai paprastai nemėgsta remti vienetinių darbų ar netgi projektų. Jie mėgsta žinoti, kad darbus galima tęsti (net jei be jų parnos). Jie mėgsta keisti... ir dėti pastebimas pastangas.

**Vertinimas,
stebėseną,
užbaigimas**





**Vertinimas,
stebėseną,
užbaigimas**



Tęsinys ir ataskaitos

Vertinimas – tai projekto ciklo užbaigimas; daugeliu atvejų tai reiškia jo pabaigą. Kaip matėme anksčiau, vertinimas turi atvesti prie išvadų. Išvados turi apžvelgti įvairius projekto etapus, dimensijas, uždavinius ir tikslus. Jos ypač turi atsizvelgti į projekto sukeltus pokyčius bei įtaką bendruomenei ir jaunimui.

- Ar projektas sukėlė kokius nors pokyčius?
- Ar yra naujų tendencijų situacijoje?
- Ar yra naujų problemų?
- Kam reikia tolesnės plėtros ir įtvirtinimo?

- Kokių pokyčių reikia planuojant, valdant ir vertinant (naują) projektą?

Daugeliu atvejų į seną, ką tik uždarytą projektą įskiepiamas ir pradedamas planuoti naujas projektas.

Projekto pabaigoje reikia rimtai panagrinėti tęsinį, net jei tie, kurie jį pradėjo, negali jo tęsti. Kai kuriais atvejais tai jų atsakomybė garantuoti, kad nebūtų apleisti projekto sužadinti lūkesčiai ir sukelta socialinė dinamika. Kai kuriose situacijose tai gali turėti labai neigiamą įtaką bendruomenei, o ne tik sugadinti gerus rezultatus, kurie buvo pasiekti.



Grižkime į „Ban Uppą!“

Way up!

12. Pasiūlymai dėl tęsinio

Atsizvelgiant į tai, kas paaiškinta pirmiau, ir į kol kas puikius rezultatus, „Pirmyn!“ reikia tęsti ir tobulinti. Jo tęstinumas turi būti užtikrintas glaudaus bendradarbiavimo bei sąveikos tarp „Ban Uppos!“, miesto ir civilinės visuomenės. Šios institucijos turi numatyti:

- jaunimo kavinės išlaikymą, kad ji veiktų po pamokų, nes ji sulaiko jaunus žmones nuo blogos įtakos ir suteikia jiems vietą žaidimams ir bendravimui;
- jaunimo mainų programos plėtrą su trimis mūsų miestais dvyniais Uzbekistane, Maltoje ir Suomijoje.

60-tas puslapis

Vertinimo ataskaita

- Jaunimo ir sporto festivalio integravimas su miesto renginiais, kurių pagrindiniu akcentu jis galėtų tapti.
- Inicijuoti Banvilio konsultacinės jaunimo tarybos kūrimą.
- Užtikrinti projekto „Pirmyn!“ koordinatoriaus pareigų finansavimą dar dvejiems metams.
- Suteikti susirinkimų įrangą ir švietimo pagalbą „lygių lygiams“ grupių lyderiams.
- Perduoti „lygių lygiams“ grupių mokymo programą kitoms Banvilio vidurinėms mokykloms.
- Tirti būdus, kaip būtų galima įvesti profesinį mokymą ir praktiką mokyklų sistemoje.

61-as puslapis



4. Kada projektas yra Europos lygio

Pirmas į galvą šovęs atsakymas: tie, kurie nori mąstyti iš Europos perspektyvos, viską mato ne tik iš nacionalinės perspektyvos. Tai reiškia, kad į viską reikia žiūrėti plačiau, ar bent jau to siekti, o svarbiausia – atsisakyti dogmatiškos ir siauros mąstysenos.

Pagal Maastrichto sutarties 128 straipsnį: „Bendrija prisidės prie valstybių narių kultūrų klestėjimo, gerbdama jų nacionalinę bei regioninę įvairovę, tuo pačiu išryškindama bendrą kultūrinį paveldą.“ Bendradarbiavimo atsiradimas, vedantis prie geresnės komunikacijos, išryškina kultūrinio praturtėjimo, pagrįsto įvairove ir pasikeitimu patirtimi, svarbą. Iš pradžių reikia nustatyti bendrą kultūrinį paveldą, o tuomet puoselėti ir stiprinti tarp visų europiečių idėja, kad jie dalijasi bendromis vertybėmis.

Mūsų pasikeitęs suvokimas ir vertybės yra akivaizdūs kultūrinių pokyčių, kurie dabar vyksta, ženklai; jie veikia etnocentrinį vadinamųjų išsivysčiusių visuomenių įvaizdį ir lėtai, bet užtikrintai veda jas prie policentrinės vizijos – įvairovės ir kitoniškumo atradimo, o tai greičiausiai rodo, kad ieškoma naujo identiteto – galbūt europinio.

Kaip ir visuomenė, Europa turi save laikyti tiek vieninga, tiek įvairalype. Europos dimensijos inkorporavimo skatinimas reiškia tam tikrų vertybių, tam tikros visuomenės idėjos, tam tikro žmonių suvokimo iškėlimą. Tai reiškia asmenų ir žmogaus teisių gerbimą. Tai taip pat reiškia pagalbą jaunimui integruojantis į daugiakultūrį pasaulį.

Visos Europos programos siekia supažindinti jaunimą su bendru kultūriniu paveldu ir jų, kaip europiečių, bendra atsakomybe. Kitaip tariant, pasiūlyti jiems žinias, įgūdžius ir požiūrį, kurių jiems reikės, kad galėtų priimti didžiausius Europos visuomenės iššūkius ir pasirengti didesniai mobilumui bei kasdieniam gyvenimui Europoje be sienų.

Europos savanoriškų paslaugų kontekste tai yra:

1. Jaunimui siūloma naujo tipo tarpkultūrinio mokymosi patirtis.
2. Prisdėjimas prie vietinės valdžios plėtojimo.
3. Aktyvaus jaunimo pilietiškumo skatinimas... Tai taip pat reiškia, kad savanorių kultūra ir jų lojalumas konkrečioms šalims turi suteikti pridėtinę vertę projekto darbams.

Pavyzdys, paimtas iš Europos savanoriškų paslaugų vartotojo vadovo: Du savanoriai, vienas iš Prancūzijos, o kitas iš Belgijos, apsilankė mažame Švedijos miestelyje Lincjopinge, kad galėtų atlikti savanorišką tarnybą jaunimo centre, siūlančiame įvairią veiklą, įskaitant mokymo kursus. Centras taip pat mėgina surasti vietas, kur vietinės grupės galėtų rodyti spektaklius ir jaunimas galėtų įrašinėti vaizdo klipus. Šie du savanoriai dalyvavo kai kuriuose iš šių darbų, tačiau taip pat vykdė savo projektą, kurio tikslas buvo kartu su vietine jaunimo vidurine mokykla sukurti parodą, propaguojančią kovą su rasizmu, pavadintą „Aš turėjau svajonę“. Vėliau jie planuoja šią parodą pristatyti savo gimtuosiuose miestuose bei sukurti kompaktinę versiją ir interneto tinklalapį.

Europinis lygmuo



„Jaunimo Europai“ atveju tai reiškia, kad:

1. Plečiama mokymosi sfera, eksperimentuojama ir kuriamos inovacijos Europos lygiu.
2. Jaunimui suteikiama galimybė matyti Europos Sąjungą kaip neatsiejamą jų istorinės, socialinės, kultūrinės ir politinės aplinkos dalį.

„Jaunimo iniciatyvos projekto“ atveju tai reiškia, kad:

1. Jaunimo projektų dėmesio centre gali būti temos, tiesiogiai susijusios su projektų dalyviais, teikiančios naudą jų bendraamžiams ir darančios įtaką jų artimiausiai aplinkai. Programa paskatins juos – tiek tiesiogiai, nagrinėjant atitinkamą temą, tiek kuriant bendradarbiavi-



Europinis lygmuo



mo tinklą – išvysti savo projektus Europos kontekste.

2. Europos dimensija yra ypač svarbi vietinių ar regioninių jaunimo iniciatyvų atveju.
3. Projektai turi būti tinkami perkelti ar pritaikyti jauniems žmonėms, gyvenantiems panašioje aplinkoje kitose šalyse dalyvėse.

Pavyzdys: Projektas, kuris naudoja šokį ir muziką jauniems įvairios socialinės kilmės žmonėms ir kultūroms suburti. Tikslas – sukurti šokių pasirodymą, kuris bus atliekamas įvairiose vietose. Šokyje naudojami Afrikos ir šiuolaikinių šokių motyvai. Projektas yra inicijuotas, sukurtas ir įgyvendintas pačių jaunų žmonių. Idėja kilo jaunų muzikantų ir šokėjų susirinkime, ir tai yra bendras įsipareigojimas duoti naują impulsą vietiniam kultūriniam gyvenimui sukuriant sąsajas tarp Montpelje ir Marselio.

Kiekvienas grupės jaunuolis turės specialią užduotį, už kurią bus atsakingas, pavyzdžiui, komunikacija, reklama, choreografiją, kostiumų sukūrimą, dekoracijų kūrimą, finansų valdymą ir t. t.

Šokių profesionalai prižiūrės veiklą, kad galėtų pasiūlyti nuomonę iš šalies. Buvo užmegzti ryšiai su vietinėmis valdžios struktūromis ir festivaliais, pavyzdžiui, „Art fantaisie“, festivaliu „Eus“ ir „les jeudis de Perpignan“, kurių metu būtų galima pristatyti produkciją.

3. Paramos teikimą plėtojant veiklą, propaguojančią taiką, tarpkultūrinį mokymąsi ir abipusę pagalbą gerbiant žmogaus teises bei fundamentalias laisves.

Nacionalinių agentūrų seminare Vienoje, kuris vyko 1999 m. balandį, buvo nustatyta, kad atsižvelgiant į Europos jaunimo programų, strategijų ir mokymo kursų kontekstą ir uždavinius, veiklą reikia plėtoti platesnėje sistemoje.

Todėl uždaviniai turi būti tiesiogiai susiję su organizatorių darbu, atsižvelgiant į Europos jaunimo programų raidą ir panaudojimą.

„Europos jaunimo fondo“ atveju tai reiškia:

1. Aktyvaus pilietiškumo tarp Europos jaunimo skatinimą, jaunimo dalyvavimo Europos kūrimo procese propagavimą ir jaunimo darbo, kaip svarbaus civilinės visuomenės elemento, plėtrą.
2. Jaunimo bendradarbiavimą Europoje skatinimą ir abipusės pagalbos (kultūrinės, švietimo ir socialinės) besivystančioms šalims skatinimą.

Septyniasdešimt jaunų žmonių dalyvaus reguliariuose šokių kursuose ir pačioje gamyboje. Bus fotografijų paroda, surengta trijų jaunų fotografų, o dekoracijas sukurs *Perpinjan* vaizduojamojo meno mokyklos studentai.

Tačiau kur „tradiciiname“ projekte galima rasti Europos dimensiją?

Pajamos, gautos iš pasirodymų, bus skirtos humanitarinei organizacijai, dirbančiai Rytų Europos valstybėse. Šokių trupė jau bendradarbiauja su teatru ir šokių asociacija Cheronoje (Ispanija). Projekte dalyvaus ispanų choreografas, taip pat ir Barselonos universiteto studentai, ypač rengiant vaizdo medžiagą.

Vienas grupės narys su jaunais žmonėmis dalyvavo šokio, muzikos ir gamybos kursuose Suomijoje. Po to įvairios Suomijos organizacijos pasiūlė mainų programas. Jaunų žmonių grupė taip pat susisieko su Slovakijos organizacija, dirbančia toje pačioje srityje. Ateityje gali būti sudarytas tinklas.

Mokymo strategijos tikslas yra įtraukti Europos dimensiją į vietinius ar nacionalinius kontekstus. Tai reiškia Europos programų integravimą į kasdienę dalyvių veiklą, taip sustiprinant jaunimo projektų raidą.

Bendri Europos dimensijos principai yra:

- suteikti jauniems žmonėms galimybę matyti Europos Sąjungą kaip neatsiejamą jų istorinės, socialinės, kultūrinės ir politinės aplinkos dalį;
- stiprinti pavojų, susijusių su atskirtimi, įskaitant rasizmą ir ksenofobiją, suvokimą per mokymo priemones jauniems žmonėms ir jiems dalyvaujant;



Europinis lygmuo



- skatinti autonomiją, kūrybingumą ir verslumo dvasią tarp jaunų žmonių, ypač socialiniame, civiliniame, kultūriniame ir aplinkos kontekstuose.

Iki kokie lygio įmanoma išmatuoti pridėtinę Europos vertę Europos projekte? Ar tai yra paprasčiausias partnerių įtraukimo rezultatas, o gal tai yra susiję su bendro projekto plėtojimu? Atsakymai nėra paprasti. Gali tekti atsizvelgti į jaunų žmonių charakteristikas, pavyzdžiui, jų socialinę ir kultūrinę kilmę, šalis partneres ir apžvelgiamas temas bei daugelį faktorių, kurie daro įtaką jauni-

mo dalyvavimui statant Europą. Visų Europos jaunimo programų tikslas yra palengvinti ryšius, taigi **aktyvus jaunų europiečių įsitraukimas ir dalyvavimas** bus pagrindinis projekto Europos dimensijos aspektas. Tačiau kaip bus su veikla, kai mainų programos neprivalomos ar nėra automatinio fizinio mobilumo? Iš principo, jei jūs sugebate susidoroti su sunkesniais dalykais, su lengvesniais jums tikrai pavyks. Jei įmanoma pateikti tokių projektų Europos dimensijos apibrėžimą, turi būti įmanoma jį taikyti kitiems projektams.

Pateikiamoje lentelėje mėginama įvertinti projektų Europos dimensiją pagal aštuonis pagrindinius kriterijus:

Europos dimensija

Kriterijus	Klausimai	Nuomonių pavyzdžiai pagal projektų vertinimus
Europos pilietybė	Kas buvo padaryta puoselėjant jaunų žmonių jausmą, kad jie yra Europos piliečiai?	<i>Projekto esmė yra vietinio, regioninio, nacionalinio ir Europos pilietiškumo švietimas, ypač sukuriant interneto puslapį, kuriame kitos Europos šalys informuojamos apie projekto kūrimą, kad jos galėtų jį vykdyti savo miestuose ir bendrauti su kitais jaunais europiečiais. Galiausiai turėtų būti vykdoma mainų programa su jaunais vokiečiais.</i>
Partnerystė	Ar projektas potencialiai gali sukurti partnerystes ar tinklus su panašia veikla užsiimančiais subjektais įvairiose Europos šalyse?	<i>Bendradarbiavimas su Italija turi būti stiprinamas jaunų žmonių mainų programomis, tuo būdu sukuriant jaunimo tarybą Grugliasco ir Collegno savivaldybėse. Galima sukurti internetu pagrįstą tinklą su Vokietija, Suomija ir Olandija, kurios šioje srityje jau atliko eksperimentus.</i>
Pritaikomumas	Ar projekto pobūdis leidžia jį taikyti panašiuose kontekstuose kitose šalyse?	<i>Projekto „Seminarų ir madų pasirodymų kaimo vietovėse“ uždavinys yra suteikti galimybę jauniems imigrantų kilmės žmonėms, susiduriantiems su sunkiais darbo rinkoje, praktiškai dalyvauti rūbų siuvimo darbuose (valdymas, organizavimas ir rūbų dizainas) bei susitikti su vietiniais, nacionaliniais ir tarptautiniais madų pramonės specialistais (dizaineriais, kirpėjais, grimuotojais, fotografais ir modeliais) tarptautinėje madų mugėje. Projektas paskatins tam tikras vietines grupes – įtrauks prekybininkus, išrinktuosius atstovus ir kitus susidomėjusius jaunus žmones. Projektas, kuris įtraukia imigrantų kilmės jaunus žmones provincijoje, galėtų būti taikomas kitose Europos Sąjungos valstybėse.</i>



Europinis lygmuo



Kriterijus	Klausimai	Nuomonių pavyzdžiai pagal projektų vertinimus
Europos tema	Ar projekto Europos tema atspindi dabartinę Europą dominančias temas, pavyzdžiui, euras, Europa ir užimtumas ar Europos rinkimai?	<i>Centrinė teatrinės produkcijos tema yra Europa: nuo mitologijos iki euro, remiantis istorinėmis figūromis bei moterų ir vyrų, pasakojančių apie jų darbą šiandieninėje Europoje, karus ir akronimus GATT, CAP, OPEC, PESC bei Šengena, paliudijimais. Jauni žmonės tikisi, kad tam tikrame etape jie galės pristatyti savo šou Rumunijoje, palyginti savo vizijas su kita Europos valstybe.</i>
Tarpkultūrinis mokymasis	Kas buvo nuveikta, kad būtų sukurta abipusio supratimo ir bendradarbiavimo erdvė?	<i>Tai projektas apie jaunų moterų čigonų situaciją Europos visuomenėje, vykdomas jaunų čigonų tinklo. Planuojama pasidalyti patirtimi ir įvairiomis jaunų moterų čigonų situacijomis Europoje, pasidomint vyrų ir moterų nuomonėmis dėl moterų vaidmens čigonų ir ne čigonų bendruomenėse, suvokiant, kad įvairių šalių tradicijos skiriasi, ir siekiant padėti moterims aktyviai dalyvauti įvairiuose projektuose, kad čigonų bendruomenės atsivertų plačiai visuomenei.</i>
Visiems rūpinti problema	Ar projektas nagrinėja problemą, aktualią daugeliui Europos šalių, pavyzdžiui, kova su atskirtimi, piktnaudžiavimas narkotikais ir alkoholiu ar nusikalstamumas?	<i>Interneto puslapio sukūrimas bus informacijos platinimo priemonė apie čigonų bendruomenių istoriją Prancūzijoje ir leis bendrauti su kitomis bendruomenėmis Prancūzijoje bei Europoje. Siekiant surinkti medžiagą kompaktiniam diskui, reikės vizitų į tris Katalonijos miestus.</i>
Projekto mobilumas	Ar projektas kelias ir pabuvos įvairiose Europos valstybėse?	<i>Tai keliaujantis projektas, apimantis septynias Europos šalis, o jo tikslas pasidalyti patirtimi ir informacija apie teatrinę praktiką Europoje.</i>
Sąsajos su kita Europos veikla ar programomis	Ar egzistuoja sąsajos (gal jas galima sukurti) su kitomis Europos programomis ar veikla?	<i>Jau trejus metus asociacija, bendradarbiaudama su Prancūzijos ir Vokietijos jaunimo biuru, organizuoja mainus su Berlynu. Neseniai ji suorganizavo daugiašalius mainus „Jaunimas Europai“ su rytų šalimis. Projektas modeliuojamas egzistuojančiuose centruose Berlyne ir Kelne, su kuriais planuojama bendradarbiauti. Užmezgėme ryšius su kitomis Europos asociacijomis, turinčiomis panašius uždavinius, Berlyne, Kelne, Bolonijoje ir Amsterdame.</i>
Jaunų Europiečių įtraukimas	Ar įvairių Europos valstybių jauni žmonės aktyviai dalyvauja?	<i>Šiuo metu hiphopas yra populiari muzika tarp viso Europos jaunimo. Planuojama suorganizuoti susirinkimą su Europos reperiais, kurie galėtų dalyvauti seminaruose. Tačiau santykis tarp partnierių ir Europos tinklų kol kas neaiškus.</i>



1953 metais Mary McCarthy pasakė, kad Europa yra neužbaigtas neiginys to, ką Amerika testuoja. Dabar viskas matoma kur kas palankesnėje šviesoje. Kelias yra ilgas ir sudėtingas, tačiau Europa skiriasi tuo, kad ji nuolatos statoma, tiek perkeltine, tiek tiesiogine prasme.

„*l'Abeille et l'architecte*“ (1978) Francois Mitterrand'as pasakė, jog Europai nieko nereikia, kad ji galėtų būti niekuo. Tačiau atminkime, kad šiuos žodžius jis pasakė dar

prieš tai, kai jį išrinko Prancūzijos prezidentu, ir šią frazę galima papildyti: „Taip, bet kiekvienam reikia, kad Europa egzistuotų.“ Natūralu, kad poreikio lygis ir sritys, kuriose dalyvaujama, labai skiriasi, bet vieną dieną, kai visi europiečiai, nepaisydami žemyno geografinės platumos, priims ir pripažins 12 vėliavos žvaigždžių ne kaip valstybių narių skaičių, bet kaip harmonijos ir tobulumo simbolį, mes būsimė peržengę slenkstį, kuris skiria geografinę dimensiją nuo realios, Europos, dimensijos.



Pirmas priedas: terminų žodynėlis

Atsižvelgiant į profesinę sritį ar aplinką, kurioje projektas vykdomas, terminai gali skirtis. Čia pateikiame kai kuriuos terminus, naudojamus šioje publikacijoje. Daugelis jų detaliau apibrėžiami trečiajame skyriuje.

- **Atsiradimas, projekto genezė:** pradinė idėja, paprastai atsirandanti kaip reakcija į nustatytą tam tikrą problemą ar poreikį. Ši idėja yra projekto formavimo ir sudarymo išeities taškas.
- **Igyvendinimas:** tai yra „daromoji“ projekto dalis, apimanti visus praktinius aspektus: materialinis ir techninis rengimasis, žmogiškųjų ir finansinių išteklių organizavimas, asmenų, kurie vykdys projektą, rengimas, tinkamų materialinių sąlygų, reikalingų tvarkingai atlikti darbus, užtikrinimas ir t. t.
- **Vertinimas:** galutinis projekto etapas. Vertinimas leidžia išmatuoti jo įtaką aplinkai, kas ir kaip buvo pasiekta, ir atlikti tęsinio planavimą. Vertinimo rezultatai paprastai yra užfiksuojami ir pridedami prie projekto ataskaitos.
- **Tarpiniai vertinimai:** tam tikras kiekis tarpinių vertinimų yra atliekamas, kad būtų užtikrinta, jog projektas ir toliau atspindi savo aplinką, tikslinę grupę ir nustatytus uždavinius. Tarpiniai vertinimai padeda projektams nenutolti nuo realybės ir tokiu būdu sudaro dalį stebėsenos.
- **Įtvirtinimas:** galutiniai projekto darbai, rezultatų paskelbimas ir panaudojimas, projekto vertės pripažinimo užtikrinimas, padėkos partneriams ir šventimas.
- **Kontekstas:** socialinė ir geografinė aplinka, kurioje bus vykdomas projektas. Kontekstas yra vienas iš pagrindinių parametrų sudarant projektą.
- **Tiksłai:** galutinis projekto tikslas. Tikslai yra nustatomi pagal poreikių analizę arba problemų grupės nustatymą tam tikroje aplinkoje.
- **Uždaviniai:** tai vykdomoji projekto tikslų forma. Projektai visuomet turi kelis uždavinius, kurie turi būti praktiniai, išmatuojami, riboto laiko, realistiški ir lankstūs. Reikia skirti:
 - socialinius ir bendrus uždavinius, kurie sukelia socialinius pokyčius;
 - švietimo uždavinius, kurie turi didaktinį elementą ir yra susiję su žmonių pokyčiais;
 - išmatuojamus praktinius uždavinius, kurie yra tarpiniai reikiami atlikti darbai.
 - Uždaviniai savo ruožtu skirstomi į darbus.
- **Darbai:** įvairūs etapai, susiję su specifiniu uždaviniu, kurie padeda pasiekti tikslą.
- **Veiksmų planas:** įvairių darbų, kurie sudaro projektą, planas, kuriame tiksliai nusakoma, kokie tie darbai yra, jų vieta ir laikas bei reikalingi ištekliai. Tokius planus reikia modifikuoti, kad būtų atsižvelgta į esamą situaciją ir tarpinius vertinimus.
- **Stebėseną:** ji vyksta viso projekto metu ir susideda iš patikrinimo, ar šis veiksmų planas vis dar atspindi realybę ir ar suplanuoti darbai, uždaviniai ir tikslai vis dar sutampa



su poreikiais, kontekstu, tiksline grupe ir turimais ištekliais, ir, jei būtina, įvedami pakeitimai.

- **Partneriai:** su projektu bendradarbiaujantys asmenys ar institucijos. Jie gali siūlyti finansinę, materialinę, techninę ar politinę paramą.
 - *Projekto nariai:* visi asmenys, vykdantys projektą.
 - *Projekto ašis:* asmuo (asmenys) ar organizacija, inicijavusi projektą.
 - *Projekto vadovas:* asmuo, atsakingas už materialinių ir žmogiškųjų projekto išteklių valdymą.
 - *Projekto rėmėjai:* asmenys, institucijos ar kompanijos, finansuojančios projektą.
- **Ištekliai:** visos turimos ir projektui įvykdyti būtinos priemonės (įranga, finansai, darbuotojai ir pan.).



Antras priedas.

„T-Kit“ apie projektų valdymą“. Vertinimo anketa

Mes tikimės, kad ši pirmoji „T-kit“ apie projektų valdymą“ versija jums buvo naudinga. Tai pirmas kartas, kai toks leidinys buvo sukurtas Partnerystės programos rėmuose, ir mes norėtume gauti jūsų komentarus bei pasiūlymus būsimiems leidimams. Jūsų atsakymai taip pat bus naudojami analizuojant šio leidinio poveikį. Dėkojame už šios anketos užpildymą. Jūsų komentarai bus įdėmiai skaitomi.

Ar šis „T-kit“ padėjo jums susipažinti su projektų vykdymo teoriniu pagrindu bei praktiniu taikymu?

Nuo 0 proc. iki 100 proc.

Jūs esate:

(galite pažymėti daugiau nei vieną variantą):

Projektų vadovas

Vietinio lygio

Nacionalinio lygio

Tarptautinio lygio

Kita

Ar jums šis „T-kit“ padėjo jums sudarant projektą?

Taip

Ne

Jei taip...

Kokiame kontekste ar situacijoje?

.....

Kurios dalys jums labiausiai padėjo?

.....

.....

Kurios dalys buvo mažiausiai naudingos?

.....

.....

Mokytojas

Vietinio lygio

Nacionalinio lygio

Tarptautinio lygio

Kita

Ar naudojote šį „T-kit“ per savo vedamus kursus?

Taip

Ne

Jei taip...

Kokiame kontekste ar situacijoje?

.....

Su kokiomis amžiaus grupėmis?

.....



Kokiomis idėjomis pasinaudojote ar pritaikėte?

.....
.....
.....

Kurios idėjos jums buvo mažiausiai naudingos?

.....
.....
.....

Nė vienas iš pirmiau minėtų. Nurodykite:

Ką manote apie bendrą šio „T-kit“ struktūrą?

.....
.....

Ką manote apie „T-Kit“ maketą?

Kur gavote šio „T-Kit“ apie projektų valdymą“ kopiją?

Ką galėtumėte patarti ar pasiūlyti būsimiems leidimams?

.....
.....
.....
.....

Vardas, pavardė:

Pareigos:

Organizacija, įstaiga (jei aktualu).....

Jūsų adresas:

Telefono numeris:

El. paštas:

Prašome pateikti užpildytą anketą įprastu paštu, adresu:

Project Management T-kit
Directorate of Youth & Sport
Council of Europe
F-67075 Strasbourg Cedex
Arba el. paštu: info@training-youth.net



Trečias priedas. Bibliografija

Projektų valdymas

- Adirondack, Sandy (1992)
Just about managing : effective management for voluntary organisations and community groups, London: London Voluntary Service Council
- Adams, Scott (1996)
Fugitive from the cubicle police, (A Dilbert book), Kansas City: Andrews and McMeel
- Alonso Oritz, Nieves (1996)
'El trabajo social en los procesos de integración y de exclusión' Actas del Congreso de Animación Socio-Cultural, Sevilla
- Angst, Doris et al. (eds.) (1995)
Domino: a manual to use peer group education as a means to fight racism, xenophobia, anti-semitism and intolerance, Strasbourg: Council of Europe Youth Directorate
- Bergeret, Jean-Marie and Meisch, Nico and Otten, Hendrik (eds.) (1995)
Projet communautaire d'elaboration de modules de formation pour animateurs, Luxembourg: Service national de la jeunesse
- Bloch, Arthur (1992)
La ley de Murphy, Madrid: Temas de Hoy
- Committee of Ministers (1998)
Resolution (98) 6 on the youth policy of the Council of Europe, Strasbourg: Council of Europe
- Daun, Åke and Ehn, Billy and Klein, Barbro (eds.) (1992)
To make the world safer for diversity: towards an understanding of multicultural societies, Tumba: Swedish Immigration Institute and Museum; Stockholm: Ethnology Institute
- European Commission (1998)
Vademecum of the Youth for Europe programme, DG XXII, Brussels: European Commission
- European Communities
'Common position (EC) no.22/1999 with a view to the adoption (...) the 'Youth' Community Action Programme', Official Journal of the European Communities, 22/07/1999
- Feek, Warren (1988)
Working effectively: a guide to evaluation techniques, London: Bedford Square Press
- Feld, Kristen et al. (1991)
Training courses resource file. Vol. 11, Project steering, Strasbourg: European Youth Centre
- Gomes, Rui (ed.) (1997)
Navigare necesse est, Luxembourg: Service National de la Jeunesse
- Gomes, Rui (1998)
Mudança d'Aires, Coimbra: Movimento Cristao para a Paz (YAP Portugal)
- Lauritzen, Peter (1998)
'Intercultural learning: one big bluff or a learning strategy for the future' *European Journal of Intercultural Studies* Vol.9 supplement
- Lawrie, Alain (1996)
The complete guide to creating and managing new projects: for charities and voluntary organisations, London: Directory of Social Change
- Phillips D. C. and Soltis, Jonas F. (1998)
Perspectives on learning, New York: Teachers College Press
- Siurala, Lasse (2000)
Discussion paper on the theoretical framework of 'non-formal learning', citizenship and 'participation', Strasbourg: Council of Europe Directorate of Youth and Sport
- Vassileff, Jean (1990)
La pédagogie de projet en formation de jeunes et adultes, 2^e éd., Lyon: Chronique Sociale

Žmonių valdymas

- Belbin, R. M. (1981)
Management teams: why they succeed or fail, London: Heinemann
- Janis, I. L. (1972)
Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes, Boston, MA: Houghton Mifflin



Oomkes, Frank (1994)
Training als Beroep. Deel 3, Oefeningen in interculturele vaardigheid, Amsterdam: Boom

Schneider, Susan C. and Barsoux, Jean-Louis (1997)
Managing across cultures, London: Prentice Hall

Snow, C. C. et al.
Transnational teams – a learning resource guide, ICEDR, Report

Watson, W. E. and Kumar, K. and Michalson, L. K.
'Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogenous and diverse task group', The Academy of Management Journal

Lėšų paieška

Clarke, S. and Norton, M. (1997)
The complete fundraising handbook, London: Directory of Social Change

Feek, W. (1988)
Can you credit it: grant givers' views on funding applications, Leicester: National Youth Bureau.

Smith, Mark (1981)
Organise!, Leicester: National Association of Youth Clubs

Villemur, Anne (1996)
Applying to a grant making trust: a guide for fundraisers, West Malling: Charities Aid Foundation

Young People Now, Liepa (1993)

INTERNETO ŠALTINIAI:

Pagalba ieškant finansavimo ir informacijos apie egzistuojančius fondus (1999 kovas). Sarašas nėra išsamus!!

Charities Aid Foundation – <http://www.charitynet.org>

Informacija, ištekliai, publikacijos. Yra tarptautinis skyrius.

Deutsches Spendeninstitut – <http://www.dsk.de>

Informacija vokiškai ir angliškai apie Vokietijos labdaros organizacijas, pagalba rėmėjams, nuorodos į finansuojančias organizacijas kitose valstybėse bei tarptautinius tinklalapius.

Eurodesk – <http://www.eurodesk.org/>
Informacija apie Europos programas.

European Foundation Centre – <http://www.efc.be>
Nuorodos į kitų finansuotojų tinklalapius ir daugelį korporacinių finansuotojų Europoje.

The Foundation Center – <http://fdncenter.org>
Įkurta Jungtinėse Valstijose. Informacija apie labdarą ir privačius fondus. Patarimas dėl paraiškų rašymo ir nuorodos į kitus tinklalapius. Yra internetinė knygų parduotuvė ir galimybė užduoti klausimus bibliotekininkui. Taip pat pateikiama informacija apie ne JAV teritorijoje vykdomų projektų finansavimą.

Fund-raising – <http://www.fund-raising.com/>
Konkrečios praktinės idėjos ir lėšų paieškos ištekliai.

Funders Online – <http://www.fundersonline.org/>
Europos fondų centro ir kitų tarptautinių partnerių projektas, suteikiantis priėjimą prie įvairių Europos finansavimo ir stipendijų teikimo išteklių. Finansuotojų internetinė svetainė pateikia fondų aprašymus ir išvardija korporacinių finansuotojų tinklalapius. Svetainėje veikia paieška pagal finansuotojus dominančias sritis, suskirstyta pagal temą, vietovę, gyventojų skaičių ir paramos tipus.

Soros Foundation – <http://www.soros.org>
Privatus fondas, veikiantis daugelyje Europos šalių.



„T-kit“ apie projektų valdymą“ autoriai:

Bernard'as Abrignani (rašymas): Prancūzijos jaunimo ir sporto ministerijos tarnautojas bei Nacionalinio jaunimo ir bendruomenės lavinimo instituto projektų specialistas. Specializuojasi įtraukiant jaunimą, bendruomenės plėtros, švietimo, nusikalstamumo prevencijos, tarpkultūrinio mokymosi ir tarptautinio jaunimo darbo srityse.

Anne Dussap (koordinavimas, redagavimas): Jaunimo ir sporto direktorato (Europos Taryba) kuratorė. El. p. anne.dussap@coe.int

Rui Gomesas (rašymas): laisvai samdomas mokytojas ir konsultantas, turintis didelę projektinių Europos mokymo kursų patirtį ir ypač besidomintis tarpkultūriniu švietimu, mažumų teisėmis, žmogaus teisėmis ir vertinimu. Nuo 2000 metų kovo Rui Gomesas dirba Europos jaunimo centre Budapešte, kuruoja programas ir kursus. El. p. rui.gomes@eycb.hu

Dirkas de Vilderis (rašymas): laisvai samdomas mokytojas ir konsultantas. Specializuojasi mokymosi iš patirties, daugia-kultūrių komandų darbo, komunikacijos ir lyderystės mokymo bei tarptautinių projektų valdymo srityse. Dabar dirba Belgijoje „Outward Bound“ kaip mokytojas ir konsultantas pelno ir nepelno sektoriams. El. p. dirk.devilder@outward-bound.be

Peteris Merry (redagavimas, korektūra): laisvai samdomas mokytojas ir konsultantas, dirbantis Hagoje. Domisi tarpkultūriniu mokymusi, žmogiškąja ekologija, teatru švietimo srityje, konfliktų valdymu ir grupių procesų skatinimu.

...prie šio „T-Kit“ tobulinimo taip pat prisidėjo:

Alainas Roy: mokytojų rengimo profesorius Religinio mokymo institute Strasbūro Universiteto Teologijos fakultete. Dešimt metų jis dirbo Europos Taryboje kaip Europos jaunimo valdymo komiteto sekretorius ir laisvai samdomas projektų valdymo bei Centrinės ir Rytų Europos plėtros mokytojas. Savanoriškai dirbdamas jis buvo atsakingas už Jaunus Europos krikščionis Elzaso-Loreno regione.





„T-Kit“ serija – 2000 metai (yra anglų ir prancūzų kalbomis)

**T-Kit 1:
Organizacijų valdymas**

**T-Kit 2:
Kalbos mokymosi metodika**

**T-Kit 3:
Tarpkultūrinis mokymasis**

**T-Kit 4:
Projektų valdymas**

Planuojamas 2001 metams (negalutinis pavadinimas):

**T-Kit 5:
Kaip suorganizuoti mokymo kursus**

**T-Kit 6:
Savanoriška tarnyba**

**T-Kit 7:
Pilietiško mokymas**



www.training-youth.net

„T-Kit“ Projektų valdymas. Mokymų vadovas

Tiražas 1 000 egz. Užsakymas Nr. 7 745
Spausdino UAB „Baltijos kopija“, Kareivių g. 13B, 09109 Vilnius

„T-KIT“

PROJEKTŲ VALDYMAS



MOKYMO VADOVAS Nr. 3

1998 M. EUROPOS SĄJUNGOS TARYBA IR EUROPOS SĄJUNGOS KOMISIJA NUSPRENDĖ IMTIS BENDRŲ VEIKSMŲ ĮGYVENDINANT EUROPOS JAUNIMO DARBUOTOJŲ MOKYMUS IR PASIRAŠĖ PARTNERYSTĖS SUTARTĮ. ŠIOS SUTARTIES TIKSLAS, KAIP JIS YRA NUSAKYTAS KELIUOSE SUTARTIES STRAIPSNIUOSE, YRA „PROPAGUOTI AKTYVŲ EUROPOS PILIEČIŲ DALYVAVIMĄ IR PILIETINĘ VISUOMENĘ, SKATINTI JAUNIMO LYDERIŲ IR JAUNIMO DARBUOTOJŲ MOKYMUS EUROPINIŲ LYGIU“. BENDRADARBIAVIMAS TARP ŠIŲ DVIEJŲ INSTITUCIJŲ APIMA PLATŲ VEIKLOS SRIČIŲ IR LEIDINIŲ SPEKTRĄ BEI TOLESNIO BENDRADARBIAVIMO PRIEMONES.

PAGRINDINIAI BENDRADARBIAVIMĄ APIBRĖŽIANTYS DOKUMENTAI YRA ŠIE: REKOMENDACIJOS MOKYMAMS (ILGALAIKIŲ MOKYTOJŲ MOKYMŲ PROGRAMA IR MOKYMAI APIE EUROPOS SĄJUNGOS PILIETYBĘ), PUBLIKACIJOS (LEIDINIAI IR ELEKTRONINĖS VADOVĒLIŲ BEI ŽURNALŲ VERSIJOS). PAGRINDINIS TIKSLAS YRA EUROPINIŲ LYGIU KELTI JAUNIMO DARBUOTOJŲ MOKYMO STANDARTUS IR NUSTATYTI TOKIO MOKYMO KOKYBĖS KRITERIJUS.



European Commission

2000



COUNCIL OF EUROPE
CONSEIL DE L'EUROPE