



2. Czym jest projekt?

2.1. Zarządzanie projektem nie jest...

Zarządzanie projektem stało się fundamentem rozwoju organizacji młodzieżowych. Ale nie jest to jedyny sposób prowadzenia i zarządzania organizacją czy instytucją! Jest to jedno z narzędzi organizowania działań i dążenia do konkretnych celów i może być porównane i odróżnione od następujących:

Planowanie strategiczne: długofalowe definiowanie linii polityki, działań i rozwoju organizacyjnego. Zakłada umiejętność przewidywania i przygotowywania zarówno na zmianę strukturalną, jak i na adaptacje w ciągu relatywnie długiego czasu. Planowanie strategiczne zwykle oddziałuje na zmiany strukturalne i infrastrukturalne, uwzględnia je albo też powoduje.

Planowanie taktyczne: jest bardzo podobne do planowania projektu; odnosi się do różnych kroków i procesów, które należy podjąć, aby osiągnąć strategiczne cele planowania albo też dowodzić organizacją przez krótszy czas, dostosowując się i reagując na nieprzewidziane zmiany lub postęp.

Planowanie cykliczne lub powtarzające się: zarządzanie i zajmowanie się stałymi lub możliwymi do przewidzenia wydarzeniami na zasadzie regularności (np. działania podczas wakacji, zgromadzeń generalnych etc.)

Planowanie dzienne: zajmowanie się akcjami, które muszą być zrealizowane natychmiast lub w bardzo krótkim okresie.

Planowanie na ewentualność nieprzewidzianych wypadków: środki i działania podejmowane lub przewidziane na wdrożenie w nieprzewidzianych sytuacjach, jeśli i kiedy takie wystąpią.

Zarządzanie Przez Cele (MBO – Management by Objectives)” ujmowanie zarządzania jako zbioru zadań; polega na skupianiu uwagi na tym, aby cele zostały osiągnięte; często zostawia miejsce grupom, aby same zdecydowały, jaki sposób jest najlepszy, by je osiągnąć (ale czasami pozostaje zbyt mało miejsca na elastyczność i możliwość przystosowania się!).

Mówi się o nim w kontekście relatywnie wysokiego stopnia autonomii pracowników czy wolontariuszy. Jego zadaniem jest stymulacja ich kreatywności, poświęcenia i produktywności (zakłada się, że cele się ze sobą zgadzają). Odnosi się bardziej do stylu zarządzania.

Zarządzanie przez „chodzenie dookoła” (MBWA – Management by Walking Around): skrót stworzony przez Scotta Adamsa, twórcy historyjki obrazkowej o zarządzaniu i niedorzeczności biznesu. MBWA oznacza Zarządzanie przez „chodzenie dookoła” aż coś się w końcu wydarzy. Jest to przypuszczalnie rodzaj antytezy zarządzania, jako że to drugie zakłada pewien rodzaj działania albo przynajmniej planowania...

Zarządzanie kryzysowe: dotyczy zajmowania się jednym kryzysem za drugim, co, podobnie jak MBWA, nie jest właściwie bardzo efektywnym sposobem zarządzania. Zarządzanie powinno ostatecznie pozwolić tym, którzy dowodzą, na przewidywanie kryzysów i zapobieganie im. Podczas zarządzania kryzysami łatwo utracić średnio- i długoterminową perspektywę, trudno też mieć wpływ na bieg wydarzeń. Zarządzanie kryzysami odnosi się również do sposobu radzenia sobie z wyjątkowymi i nietypowymi kryzysami lub katastrofami.

2.2. Projekt pracy z młodzieżą to...

Słownik Oxford English Dictionary definiuje „projekt” jako „indywidualne lub wspólne przedsięwzięcie, które jest starannie zaplanowane i zaprojektowane tak, aby osiągnąć konkretny cel np. projekt badawczy, ogólnonarodowy projekt mający promować rozwój biznesu”.

Pracownicy młodzieżowi, którym pytanie o definicję stawiane jest na początku kursów zarządzania projektem, odpowiadają, podając wiele rozmaitych definicji. Oto część z nich:

- „promowanie pomysłu, konstruowanie szeregu pomysłów, rozważanie wielu propozycji działania”,



- „wyobrażanie sobie, planowanie i definiowanie przebiegu działania, które chcemy zrealizować, aby osiągnąć konkretną sytuację w przyszłości”,
- „opisywanie, w konkretnym czasie i w konkretnej sytuacji, procesów i zmian, które powinny być zainicjowane, aby stworzyć nową sytuację w określonym czasie w przyszłości”,
- „proces, który wymaga przygotowania dobrego schematu, który bierze pod uwagę różne aspekty danej sytuacji w celu doprowadzenia do innej”,
- „marzenie, proces, narzędzie, którego można użyć do zaprojektowania siebie w przyszłości, do wyznaczania sobie celów i wartości”,
- „korzystanie z teraźniejszości, aby wspierać przyszłość (jutro), wspólne kreowanie przeznaczenia”.

Źródła i znaczenie słowa:

Słowo projekt zostało po raz pierwszy użyte około szesnastego wieku i wywodzi się z łacińskiego *proicere* (pchnąć). Łacińskie źródła sugerują więc ruch, tor, określony stosunek między przestrzenią i czasem. Sugerowany proces zakłada:

- punkt wyjścia...
- będący bazą, z której...
- ktoś odbija się i rusza naprzód...
- do celu

Pod względem historycznym słowo zostało po raz pierwszy użyte przez architektów. W XV wieku Filippo Brunelleschi wprowadził dwie innowacje w tradycji architektonicznej swoich czasów:

- Praca nad Katedrą Florencką została przerwana w XIV stuleciu i Brunelleschi otrzymał zadanie ukończenia budowy, czyli dodania kopuły. Przed przystąpieniem do działania Brunelleschi sporządził rysunek (*progetto* lub *plan*) kopuły, wykorzystując przy tym różne perspektywy, aby uzyskać geometryczny wygląd przyszłej struktury. Sama kopuła miała świadczyć o historycznym i politycznym charakterze miasta. Florencja aspirowała wówczas do tego, aby być miastem otwartym na świat, tak więc kopuła

zawierała dwie części, jedną zewnętrzną, drugą wewnętrzną.

- Brunelleschi racjonalizował architekturę, dając jej nową perspektywę czasową. Takie ujęcie sprawiło, że możliwe jest oddzielne planowanie od działania i projektu od implementacji.

Jego przykład sugeruje, że powinniśmy ponownie przemyśleć termin „projekt” i dostrzec w nim **konceptję, służącą organizowaniu działań.**

Projekt w edukacji i pracy z młodzieżą

Amerykański myśliciel, John Dewey (1859-1952) autor słynnej teorii „uczenia się przez działanie” („*learning by doing*”) uczynił najważniejszą dla rozwoju koncepcji projektów w edukacji. Według niego z projektem wiążą się 4 warunki wstępne, a mianowicie:

- wspólny proces refleksji, który kształtuje wzrost i rozwój projektu;
- obserwacja warunków w środowisku, w którym jest on tworzony;
- wiedza o tym, co zdarzyło się w przeszłości w podobnych sytuacjach;
- podejście do tematu, które łączy obserwację teraźniejszości z wiedzą o przeszłości i określa ich znaczenie.

W kontekście powyższych uwag, trzeba zauważyć, że projekt:

- jest metodą, która pozwala nam przejść od pomysłu do działania oraz umożliwia konstruowanie różnych etapów w tym procesie;
- ma zmienić środowisko (społeczne), w którym będzie przeprowadzony;
- ma kształt określany przez kontekst społeczny, przestrzenny i czasowy;
- ma wymiar edukacyjny i umożliwia młodym ludziom uczenie się przez doświadczenie;
- jest produktem wspólnego działania;
- nieodzownie wiąże się z ewaluacją, która jest łącznikiem pomiędzy pomysłem i działaniem.

Oznacza to, że projekty mają różne cechy typowe.



Cechy charakterystyczne projektów

Projekty mają cel: projekty mają jasno określone cele i zadanie osiągnięcia jasno określonych rezultatów. Ich celem jest rozwiązanie „problemu”, a to sprawia, że konieczna jest wcześniejsza analiza potrzeb. Projekt zawiera propozycje jednego lub większej liczby rozwiązań i przez to służy trwałym zmianom społecznym.



Projekty są realistyczne: ich cele muszą być możliwe do osiągnięcia, a to oznacza konieczność wzięcia pod uwagę zarówno potrzeb, jak również możliwych do wykorzystania zasobów: ludzkich i finansowych.

Projekty są ograniczone w czasie i przestrzeni: mają początek i koniec oraz są implementowane w konkretnym miejscu i kontekście.

Projekty są złożone: wymagają umiejętności planowania i implementacji oraz wiążą się z zaangażowaniem różnych partnerów.

Projekty są wspólne: są produktem wspólnych działań. Są prowadzone przez zespoły, angażują różnych partnerów i są tworzone dla potrzeb innych.

Projekty są unikatowe: wszystkie projekty wypływają z nowych pomysłów. Są one adekwatną odpowiedzią na potrzebę (problem) w danym kontekście. Są innowacyjne.

Projekty są przygodą: każdy projekt jest inny i nowatorski, projekty zawsze wiążą się z pewną dozą niepewności i ryzyka.

Projekty mogą być oceniane: projekty są planowane i przekładane na cele, które muszą być mierzalne i możliwe do oceny.

Projekty składają się z faz: projekty mają wyraźne, możliwe do identyfikacji fazy (zobacz Rozdział 3 Projekt: krok po kroku)

Następujące kategorie nie są zaś projektami (w kontekście pracy z młodzieżą)

- wcześniejsze działania, które są powtarzane w dokładnie ten sam sposób na zasadzie regularności;
- działania, które nie mają jasno określonych celów;
- działania, które mogą być powtórzone lub zastosowane gdziekolwiek bądź i w jakimkolwiek momencie;
- działania stałe.



2.3. Modele projektów

Tworzyć projekt to znaczy być zwolennikiem działania, kontrolowanej zmiany rozłożonej w czasie. „Projekt nie jest snem..., ale sen, który się spełnia, może stać się projektem”.

Metoda przeprowadzania projektu stanowi ramę, która pozwala, aby sen nabrał kształtu i stał się rzeczywistością.

Istnieje wiele modeli projektów odzwierciedlających różne definicje i osiągnięcia w metodologii. Odnoszą się one do różnych etapów i aspektów działania. Każdy projekt jest przy tym także

Uczenie się od kameleona (Mali)

Kameleon jest naprawdę dobrym nauczycielem.

Obserwuj go uważnie.

Jakikolwiek obierze kierunek, trzyma się go.

Zrób to samo, miej cel w swoim życiu i nie pozwól, by coś przeszkodziło ci w jego osiągnięciu.

Głowa kameleona nigdy się nie rusza; ale jego oczy poruszają się przez cały czas. Nic im nie umknie. To znaczy: dowiedz się wszystkiego, czego możesz się dowiedzieć. Nigdy nie myśl, że jesteś jedynym człowiekiem na świecie.

Kameleon w zależności od tego, gdzie się znajduje, dostosowuje kolor swojej skóry do otoczenia. To nie hipokryzja. To raczej umiejętność bycia tolerancyjnym i towarzyskim. Konfrontacja prowadzi donikąd. Walka nigdy nie wnosi nic konstruktywnego. Zawsze musisz starać się zrozumieć innych. Istniejesz i musisz zaakceptować, że istnieją też ludzie inni niż ty.

Kiedy kameleon porusza się, podnosi stopy i waha się.

To znaczy, że musisz iść ostrożnie.

Kiedy się porusza, balansuje ogonem i jeśli straci równowagę, może ją zawsze odzyskać. To go ochrania. Zrób to samo – nie działaj gwałtownie.

Kiedy kameleon zauważy swoją zdobycz, nie skacze na nią, ale używa swego języka. Jeśli może ją nim złapać, robi to. Jeśli nie, zawsze może schować język i nikomu nie dzieje się krzywda. Cokolwiek robisz, idź ostrożnie.

Jeśli chcesz osiągnąć coś, co będzie trwałe, bądź cierpliwy, dobry, ludzki.

No i proszę. Kiedy będziesz w gęszczu, zapytaj tych, którzy wiedzą, czego może cię nauczyć kameleon.



Amadou Hampaté Bā



przystosowany do określonych czynników: kontekstu, grupy docelowej, środków, które są do dyspozycji etc. Niemniej jednak wszystkie projekty wpisują się w pewien wzór. W tym rozdzia-

le zaproponowano kilka modeli: spróbujemy określić powtarzające się cechy i skorzystać z nich dla wyznaczenia ram naszego własnego planu implementacji (wdrażania) projektu.

Konstruowanie projektu według kryterium pytań, które trzeba sobie zadać przed rozpoczęciem przedsięwzięcia

Główne kwestie	Pytania, jakie należy postawić przed rozpoczęciem realizacji projektu
Zdefiniowanie celów, kontekstu i grupy docelowej	W jakim kontekście umiejscowiony jest projekt? Jakie zmiany spowoduje? Dlaczego należy przeprowadzić projekt? Jaki rezultat jest oczekiwany? Dla kogo projekt jest przeznaczony? Jakie kwestie wchodzi w grę?
Treść projektu	Co jest tematem i treścią projektu? Jakie podejście do tematu należy wybrać (metodologia)? Jakie działania są z nim związane? Co jest potrzebne, aby projekt rozwijał się?
Gdzie i kiedy	Gdzie projekt będzie implementowany? Jak długo będzie trwał? Kiedy się rozpocznie/zakończy?
Kwestie praktyczne	Jakiej wymaga logistyki? Jakimi kwestiami praktycznymi należy się zająć?
Fundusze	Jaki jest całkowity koszt? (planowanie, implementacja, ewaluacja) Skąd będą pochodziły niezbędne fundusze?
Partner	Kim są partnerzy? Jaka jest ich rola? Jak trzeba przygotować się do koordynowania działań?
Środki działania	Czy projekt kwalifikuje się do jakiejś pomocy finansowej? Czy można wykorzystać istniejące zaplecze (warunki)?
Komunikacja	Komunikacja wewnętrzna: Jaki jest obieg informacji w obrębie zespołu projektu? Komunikacja zewnętrzna: Czy projekt potrzebuje wsparcia mediów? (dlaczego? w jaki sposób? które aspekty?)
Ewaluacja i faza kontynuacji	Jak i kiedy projekt powinien zostać poddany ewaluacji? Które jego aspekty? Dlaczego? Jaka faza kontynuacji jest planowana?



Konstruowanie projektu według „W-pytań” (zainspirowane metodą Laswella)

Wykorzystaj te pytania, aby określić indywidualne elementy projektu i sposób, w jaki wiążą się one ze sobą. Twoje odpowiedzi dadzą ci ogólny obraz całości i pozwolą zobaczyć, jak powiązane są ze sobą poszczególne części projektu:

Kto? – Dla kogo? – Z kim? (ang. Who? – For Whom? – With Whom?)

- określenie partnerów projektu i grupy docelowej
- ich rola i relacje w projekcie
- ich poglądy dotyczące projektu
- mocne i słabe strony tych relacji i poglądów

Co? (ang. What?)

- podstawowe działania związane z projektem – spontaniczne, zorganizowane, instytucjonalne
- wymiar: społeczny, ekonomiczny, kulturowy, polityczny i edukacyjny
- wpływ projektu na te wymiary

Dlaczego? (ang. Why?)

- potrzeby i pragnienia zaspokajane przez projekt
- motywacja i zainteresowania uczestników
- główne cele projektu
- możliwości finansowania projektu
- relacja między celami uczestników a celami instytucjonalnymi

Gdzie? (ang. Where?)

- kontekst społeczny i sytuacja uczestników

Kiedy? (ang. When?)

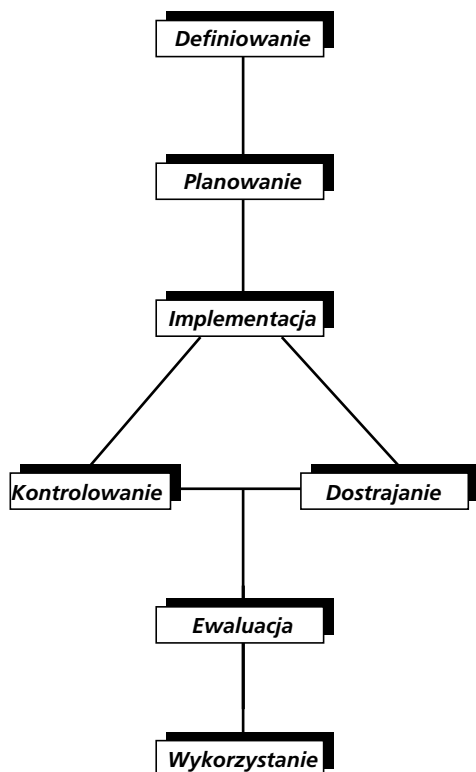
- na jakim okresie się koncentrujemy? (przeszłość, teraźniejszość)
- krótko-, średnio- czy długofalowa perspektywa?
- pochodzenie społeczne uczestników (ponieważ oddziałuje ono na projekt)

Jak? (ang. How?)

- jak projekt został zrealizowany? (proces organizacji i uczestnictwa)
- zastosowane techniki i instrumenty
- wkład doświadczenia uczestników, teorii i innych projektów etc.

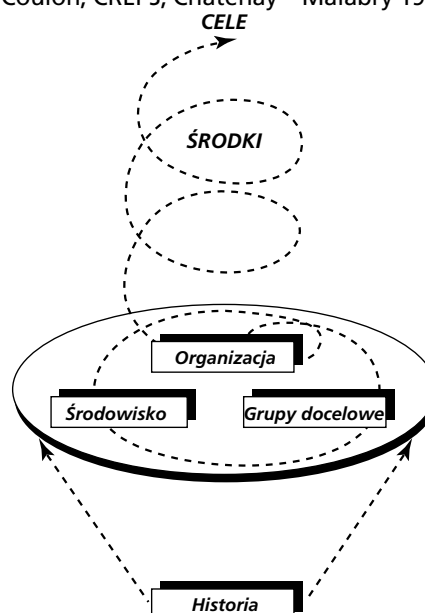


Konstruowanie projektu wedle różnych faz



Model spiralny

Model spiralny (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)



Model spiralny

(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)

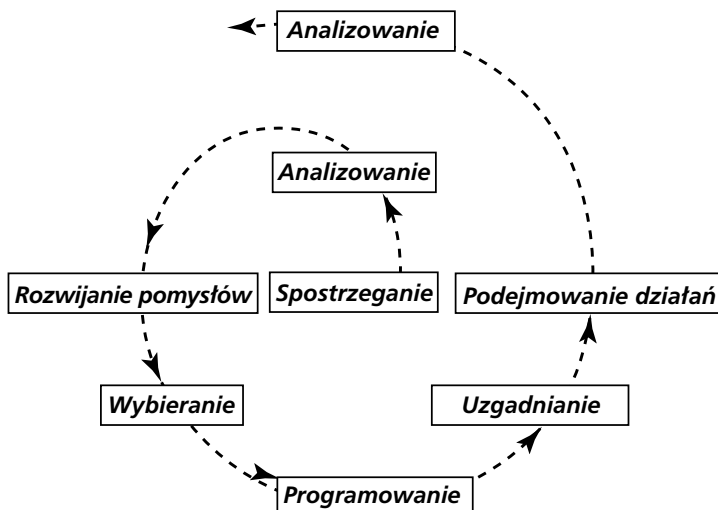
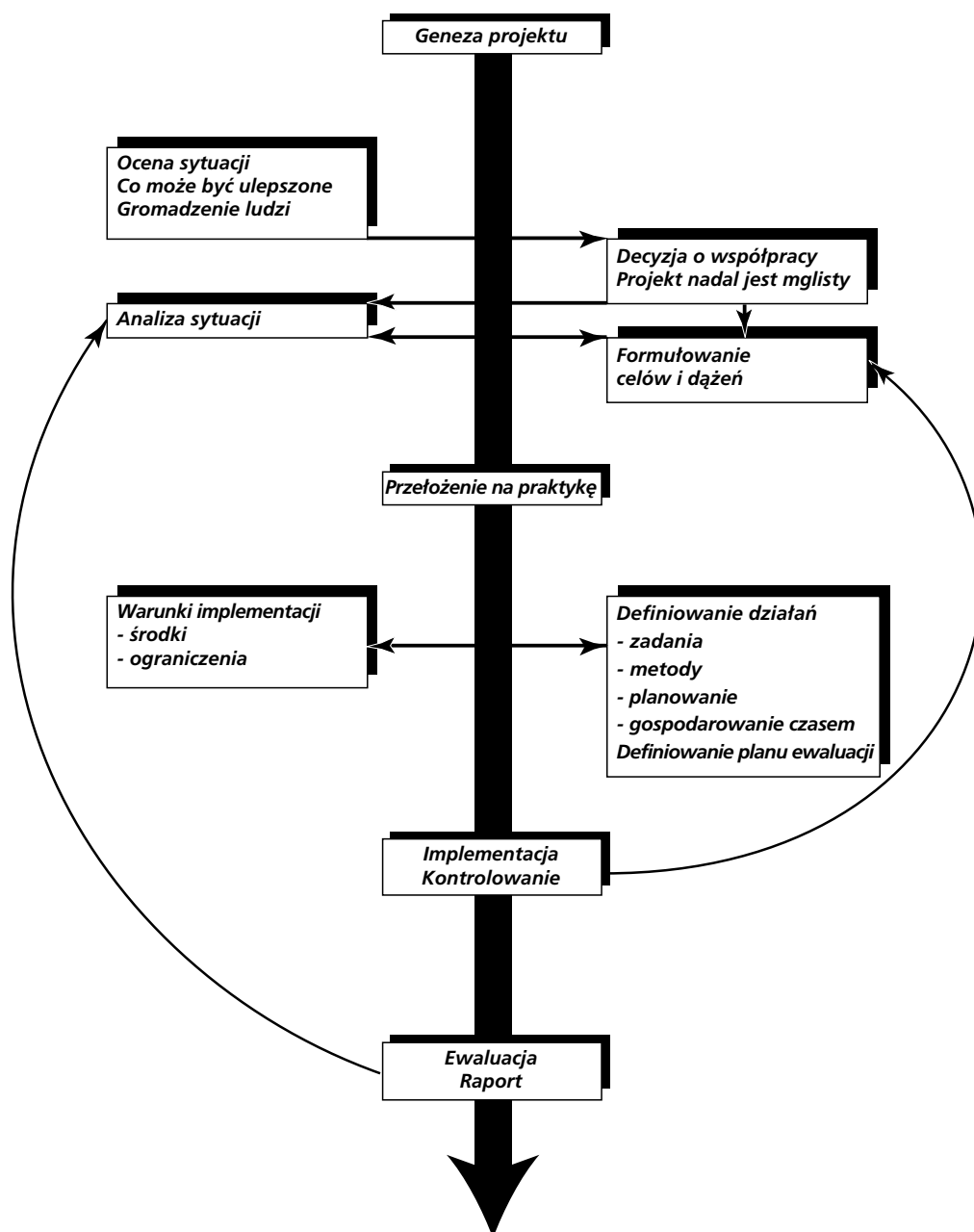




Diagram faz planowania projektu

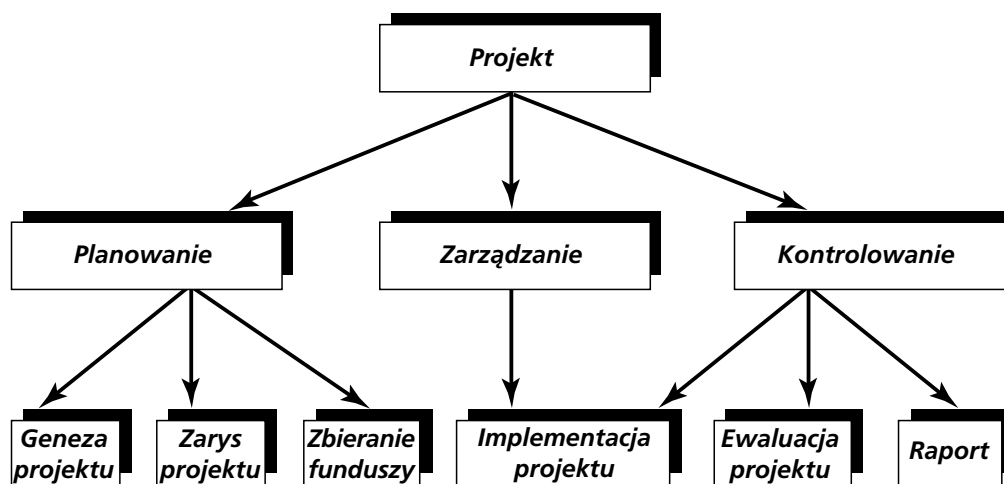
(Institut de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), Methodologies de projet, Document 46 – Direction des Lycées et Colléges, 1990)





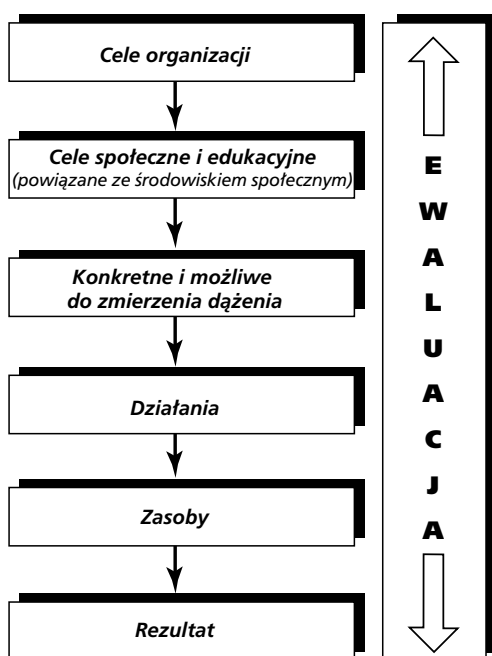
Zarządzanie projektem – fazy

(wskazówki szkoleniowe: Leonid Kelim, seminarium – Kobiety w mniejszościach narodowych i mniejszości europejskie, EYC Budapeszt, grudzień 1999)



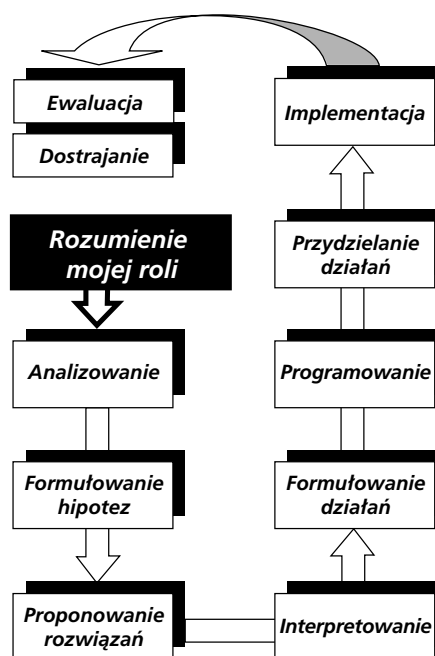
Fazy projektu i ewaluacji

(wskazówki szkoleniowe: Rui Gomes)



Planowanie projektu na podstawie mojej roli w procesie

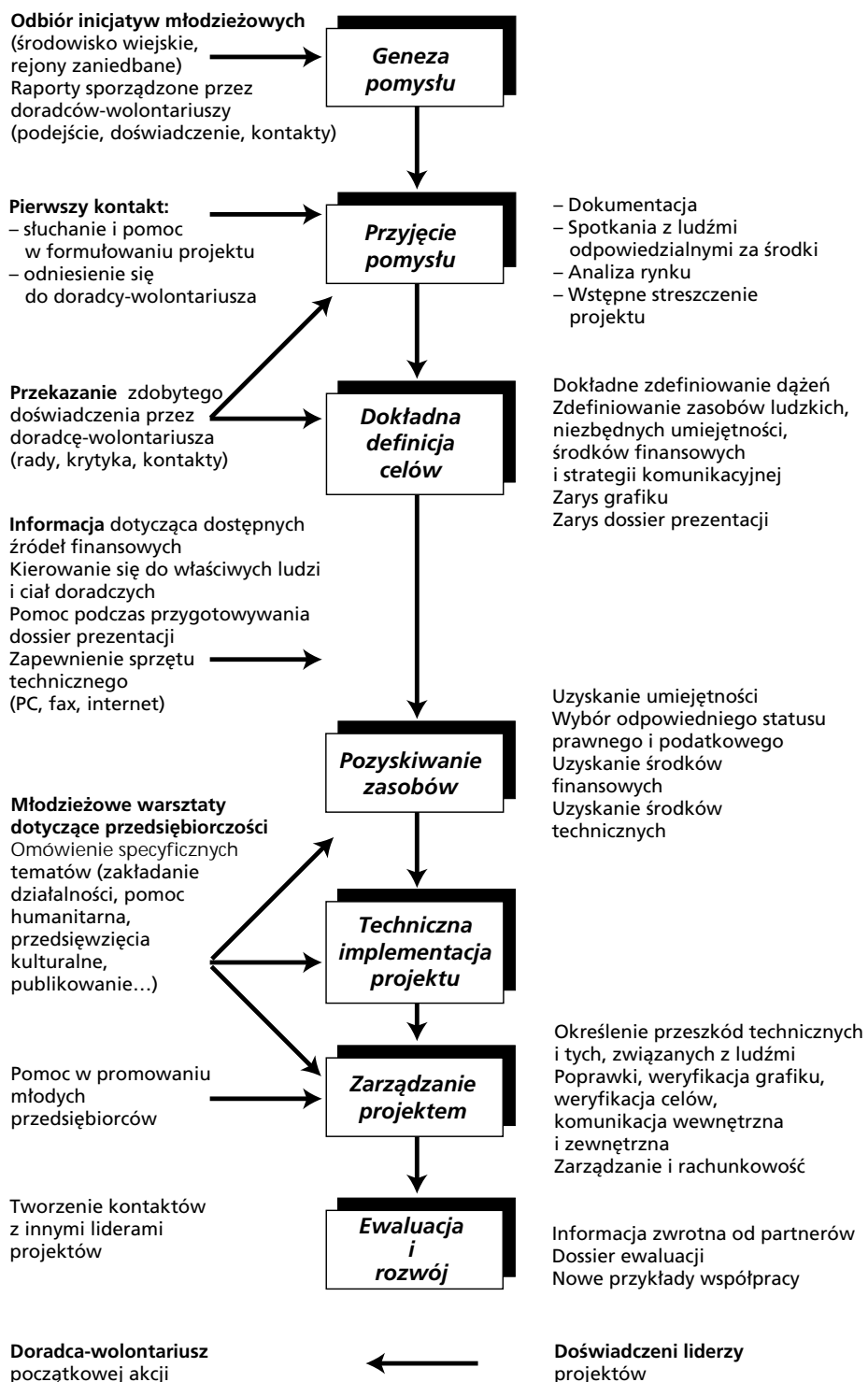
(wskazówki szkoleniowe: Alan Roy, Universite Marc Bloch, Strasburg)





Fazy powstawania projektu

(projekt stworzony przez „Initiatives de la région Midi-Pyrénées” dla potrzeb szkolenia pracowników odpowiedzialnych za projekt młodzieżowy)





Wyżej wymienione modele stosowane były jako narzędzia podczas szkolenia przyszłych liderów projektów. Pojawiały się w licznych okolicznościach – podczas projektów zabaw, projektów pracy młodzieżowej, projektów szkolnych. Niektóre są bardziej szczegółowe i złożone niż inne; terminologia bywa również odmienna, generalnie jednak mają one taką samą strukturę i każdy charakteryzuje się następującymi etapami:

1. „Geneza projektu” i „definicja”

- określenie pochodzenia społecznego, środowiska
- organizacja, cele organizacji
- grupy docelowe
- percepcja – analiza, ocena sytuacji, cele społeczne
- dojrzewanie projektu, geneza i przyjęcie pomysłu
- rozwijanie, wybieranie, definiowanie celów i dążeń
- formułowanie praktycznych i możliwych do weryfikacji celów, określanie działań, ocenianie środków, ponowne określanie działań, planowanie
- plan ewaluacji

2. „Implementacja”

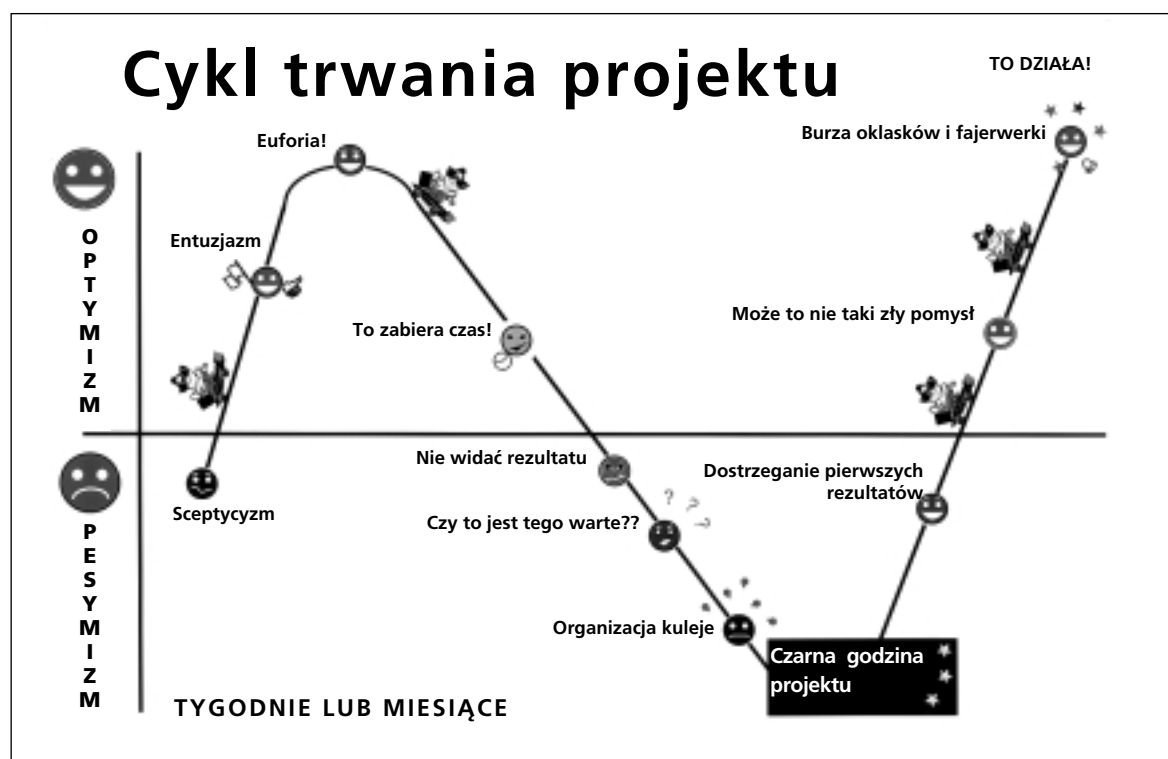
- realizowanie, implementacja
- planowanie, przydzielanie zadań, podejmowanie działań
- zarządzanie, kontrolowanie, regulowanie, dostrajanie
- zarządzanie zasobami

3. „Ewaluacja”

- ewaluacja
- analiza – ewaluacja
- ocena rezultatów
- wykorzystanie – ewaluacja
- raport
- możliwości rozwoju

Linie podziału między różnymi etapami nie są jednoznaczne i w praktyce mogą się różnić w zależności od typu projektu, kontekstu, grupy docelowej etc.

Zarządzanie projektem oznacza kierowanie nim od pomysłu do ostatecznego zakończenia, dostosowywanie go do rzeczywistości, zarządzanie środkami i ludźmi w trakcie różnych faz projektu. Nie jest to proces prosty, wymaga on koncentracji i pewnej dozy cierpliwości w trakcie trwania projektu – zobacz grafik poniżej!



Źródło: Els van Mourik i Danny Hearty Knowing „Knowing me knowing you: an intercultural training resource pack”, Leargas, 1999