

Projektų valdymas

Šių metų lapkričio 4-6 dienomis kartu su grupe Lietuvos mokytojų dalyvavau Ugdymo plėtotės centro įgyvendinamo projekto, finansuojamo Europos Sąjungos struktūrinių fondų ir Lietuvos Respublikos biudžeto lėšomis, kvalifikacijos tobulinimo programos „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra“ mokymuose „Projektų valdymas“. Labai įsiminė lektorės Nijolės Kudabienės mokymų pradžioje išsakyti žodžiai: „Projektų darbas nėra toks lengvas ir praktiškas – ne visada laimi, kada tu visas ten susikoncentruoji. Ir dirbti reikia ne tik rimtai, bet ir smagiai, tai yra derinti rimtą darbą su gera nuotaika“. Lektorė mokymų metu stengėsi mums suteikti platesnį matymą, nesvarbu, kokia agentūra finansuotų projektą. Mokymų metu mes nepildėme jokios paraiškos, nes kiekvienas projektas yra skirtingas, bet stengėmės sužinoti esminius dalykus. Didžiausias dėmesys buvo skiriamas suvokimui, kaip inicijuoti problemą, kaip pasiruošti „paruoštukus“ paraiškos pildymui. Supratome, kad daugiausia darbo reikia atlikti iki paraiškos pildymo. Mokymų dalyviai dalijosi savo patirtimi sėkmėmis ir nesėkmėmis, vieni su kitais dalijosi, ko negalima ir ką būtina parašyti.

Projektas skiriasi nuo kitų veiklų – jis turi aiškų tikslą ir unikalią idėją. Reikia kuo geriau įvardinti tikslą, turi būti pokičių įgyvendinimas, idėja pradžioje ir pabaigoje turi skirtis. Rezultatas turi būti labai konkretus ir pamatuojamas.

Projektas – naujos kokybės siekimas. Visada reikia pradėti nuo idėjos – kuo ji unikali, ką galima pasiekti. Idėja turi būti „vežanti“ (kažkas naujo) arba pateikiami nauji metodai. Po projekto turi kažkas pasikeisti. Reikia konkrečiai nurodyti, kas buvo vakar ir kas bus rytoj. Ir ištekliai gali būti ne tik finansiniai, bet ir žmogiškieji.

Projekto procese labai svarbu entuziazmas. Bet jei yra pasirinkta prasta komanda, tai gali atsirasti iliuzijų praradimas. O jei projektas blogai valdomas, tai atsiranda panika, kaltų paieška, bausmės (nekaltiems?), paskatinimai (nedalyvavusiems?). Remiantis E. Goldrait, pasaulyje 70-75 proc. projektų yra nesėkmingi, nes trunka 2 kartus ilgiau, nei buvo planuota; kainuoja 2 kartus daugiau, nei buvo planuota; suteikia 2 kartus mažiau naudos, nei buvo tikėtasi. Kyla klausimas: „Kodėl?“ . Nesuklysimė atsakydami, kad reikia mokėti valdyti projektą.

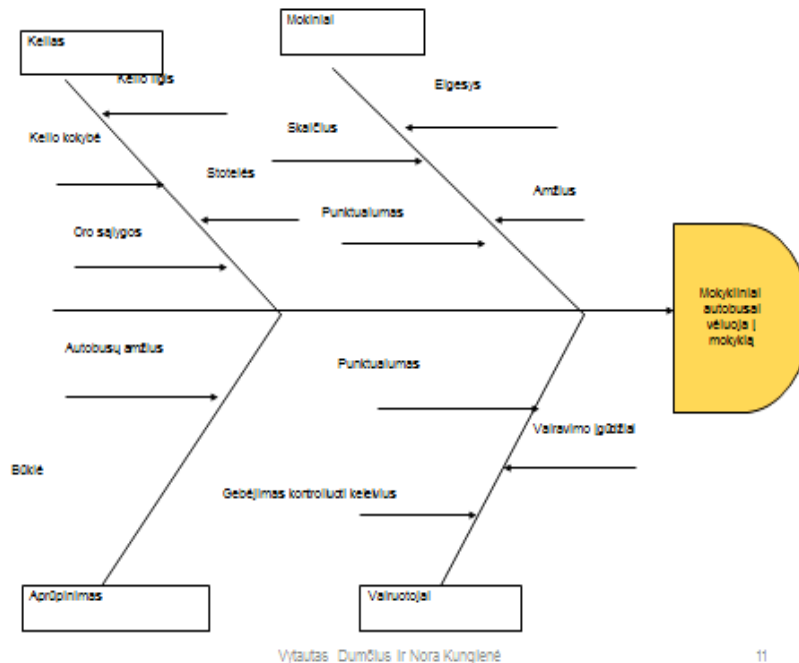
Ištirta 25 įžymiausi projektai nuo antikos laikų iki industrinės revoliucijos. Tiriant projekto valdymo istoriją, pastebėta, kad metodai nelabai skiriasi nuo tų, kuriuos dabar naudojame.

Projektų valdymo ciklas prasideda nuo programavimo etapo. Tai mažiausiai nuo mūsų priklausantis etapas. Čia reikia mokėti skaityti dokumentus ir pasirinkti, kas yra svarbiausia. Šis etapas yra labai svarbus tik pradedantiesiems. Todėl jiems reikia skirti daug laiko visai dokumentacijai surinkti. Kito žmogaus pagalba čia labai praverstų. Programavimo etapo rezultatas yra programos prioritetų pasirinkimas.

Kitas etapas yra identifikavimo. Trunka gerokai ilgiau ir yra sudėtingesnis. Jo metu patikrinama, ar mūsų idėja atitinka projekto prioritetus. Etapo pabaigoje turime aprašyti problemą ir nauju metodu tą problemą išspręsti. Identifikavimo etape labai svarbu nustatyti įtakos grupes. Įtakos grupės – tai individai arba institucijos, kurios tiesiogiai ar netiesiogiai, teigiamai ar neigiamai įtakoja arba yra įtakojami projekto. Jei atidžiai neperžiūrėsime visų grupių, galime neįtraukti tų grupių, kurios labai nori prisidėti, galime nesulaukti jų galimos finansinės paramos. Svarbu pastebėti ir konkurencines grupes. Įtakos grupių atstovus reikia kviešti į diskusiją. Įvairios pozicijos ir nuomonės padės maksimaliai objektyviai įvertinti esamas problemas ir susisteminti siūlomus jų sprendimo būdus. Kai jau turime susirašę visas suinteresuotas grupes, tada pildome įtakos grupių analizės lentelę. Joje nusistatome kiekvienos įtakos grupės galimą vaidmenį projekte, interesus ir lūkesčius bei indėlį į projektą. Analizuojant grupes, nereikia rašyti konkrečių veiklų, tai tik bendra analizė. Iš įtakos grupių dalis tampa partneriais, o kiti lieka tik suinteresuoti projekto rezultatais.

Nepakanka, kad turime įvardinę problemą, reikia atrasti, kuri problema yra svarbiausia. Kartais pasirenkame tik vieną problemą ir skiriame mažai laiko jos analizavimui. Dažnai pasirodo, kad ta problema nėra pati svarbiausia. O kaip išsiaiškinti, kad tikrai išsirinkome pačią svarbiausią problemą? Yra kelios kūrybiškumo skatinimo metodikos. Jau gerai mums žinomas „Smegenų šturmas“ ar „Minčių lietus“. Japonų išrastas „5 KODĖL“ metodas padeda identifikuoti pačią svarbiausią problemą ir atrasti, kas ją sukelia. Lektorė pabrėžė, kad rašant projektą labai tinka priežasties – pasekmės metodas. Bet patarė naudotis tais

metodais, kuriuos mes daugiau mėgstame ar su kuriais esame geriau susipažinę. Pavyzdžiui, Fish Bone (Žuvies kaulo) metodas – tai problemą sukeliančių veiksnių nustatymo metodas. Jis yra taip vadinama priežasties ir padarinių (žuvies griaučių) diagrama. Priežasties ir padarinių diagrama atskleidžia visas galimas ar realias priežastis, kurios sukelia tam tikrus padarinius. Vytauto Dumčiaus ir Noros Kungienės pavyzdyje matome, kaip naudojant šį metodą galima nagrinėti mokyklinio autobuso vėlavimo priežastis. Kai pereiname visus etapus, turime nuosekliai išnarpliotą problemą.



Problema – tai supančios aplinkos trūkumas, kurį projektu siekiame pašalinti. Įvardinę problemą, pradėdami braižyti problemų medį. Atvirai ir kolektyviai svarstyti problemas, kurias įtakos grupių atstovai laiko prioritetinėmis, identifikuoti ir iškelti pradinę problemą, ieškoti jai artimų. Problemas, kurios yra tiesiogiai atsiradusios dėl pradinės problemos – pasekmės turime kelti į viršų. Aukščiausiam taške turi būti pati svarbiausia pasekmė, „išplaukusi“ iš visų problemų ir jas sukėlusių priežasčių. Sukuriama priežasties – pasekmės hierarchija. Kai pagal prioritetą išsidėliojame problemas, sumažiname klaidų riziką. Kai turime susidėlioję problemas, kitas žingsnis yra uždavinių analizė – ką turim padaryti, kad tą problemą išspręstume. Tikslas – Uždavinys – Veikla. Mes kiekvieną problemą paverčiame uždaviniu. Uždaviniai turi būti konkretūs, pamatuojami, pasiekiami, realūs, apriboti terminų. Etapo pabaigoje turėtume pakankamai lengvai įvardinti veiklas. Įvardinti reikia paprastai. Pvz., jei bloga kokybė, tai reikia ją pagerinti.

Visada reikia pamąstyti apie alternatyvas. Alternatyva yra vienas iš kelių potencialiai įmanomų būdų užsibrėžtiems projekto tikslams pasiekti. Dažnai paraiškose klausiama, kokios galimos alternatyvos. Reikia nurodyti, ko mes tikimės, t.y., kas gali pasikeisti, išsprendus problemas, įgyvendinus tikslus, uždavinius, suplanuotas veiklas. Gali būti ir nulinė alternatyva – niekas nepasikeis. O kita alternatyva, kas gero, kas blogo, jei įgyvendinsim tik vieną projekto dalį. Alternatyvus pasirinkimas priklauso nuo turimų resursų. Visada aktualus kainos – kokybės santykis. Reikia numatyti, ar įvykdžius tik kurią vieną projekto dalį nebus atskleista pilna projekto nauda. Nurodyti, kokia bus nauda, jei gausim pilną finansavimą, ir koks bus menkas rezultatas, jei projektą vykdysime vien tik turimomis rėmėjų lėšomis ar ką darysime su ta problema, jei negausime lėšų. Nebus išspręsta problema, nepasieksime naudos, nepasieksime tokio rezultato. Būtina visa tai numatyti ir įvardinti.

Apsprendę galimas alternatyvas, pasirenkame strategiją. Dideli projektai apima keletą strategijų. Jas įgyvendinti be galo sudėtinga. Paprastai rengėjai pasirenka strategiją, remdamiesi kvietimo dokumentais. Pasirenkame tas strategijas, kurias galėsime įgyvendinti, dažniausiai žmoniškųjų išteklių, komunikavimo ar finansinę.

Dažniausia identifikavimo etape pasitaikanti klaida, kurią pastebi vertintojai, yra ta, kad turime tik vieną motyvą ir neperžvelgiame alternatyvų. Dažnai problema būna ne svarbiausia, o tik pasekmė kokios nors kitos problemos. Nustatant problemų hierarchiją, kai nesivadovaujama priežasties-pasekmės logika, susimaišo svarba, eilės tvarka ir tai labai matosi pagrindimo, t.y. vertinimo etape.

Pasirinkus strategiją sakome, kad baigtas vienas svarbiausių, tai yra identifikavimo etapas. Identifikavus galimas veiklas, projektas parengiamas – prasideda formulavimo etapas. Jis užima mažiau laiko teikiant paraišką, tai visų veiklų apjungimas ir sudėjimas į loginę matricą. Atsakome, ką norime pasiekti ir kokios bus veiklos. Dar prieš sėdant rašyti paraišką yra užpildoma loginė matrica – tai projekto santrauka, parodanti ryšį tarp siekiamų tikslų, iškeltų uždavinių, numatytų veiklų ir planuojamų rezultatų. Joje atsispindi, kokio praktinio pamatuojamo projekto poveikio tikimasi. Tam, kad užpildytumei loginę matricą, reikia daugiau laiko. Joje svarbu nurodyti pasiekimo rodiklius, informacijos šaltinius ir prielaidas. Labai svarbu aprašyti ne tik kiekybinius, bet ir kokybinius rodiklius. Nemažiau svarbu nusistatyti kriterijus, kaip juos išmatuosime (ir kokybiškai, ir kiekybiškai). Rodikliai turi būti realūs ir pasiekiami, išmatuojami, specifiniai tam objektui ir tiesiogiai susiję, apibrėžti laike ir nepriklausomi vienas nuo kito, susiję tik su vienu iš projekto siekių. Informacijos šaltiniai parodo, iš kur gausime duomenis, kurie bus mums reikalingi, kaip bus surenkama visa reikalinga informacija, kas ją teiks ar rinks ir kaip dažnai. Informacijos šaltiniai bendrai atsako į klausimą, kur mes rasime įrodymą, kad pasiekėme tai, ką numatėme. Tai gali būti užpildytos anketos, sertifikatai, dalyvių sąrašai, programa, pagal kurią vyko mokymai. Projekto sėkmė priklauso ir nuo projekto aplinkos. Išorinius projekto aplinkos veiksnius galime vadinti projekto prielaidomis arba rizika. Rizikos veiksmai suformuluojami neigiamai, kaip tam tikra nepageidaujama situacija. Prielaidos – tai tam tikra pageidaujama situacija, tai yra sąlyga, kuri turi būti įgyvendinta prieš prasidedant projektui. Galimos rizikos, kurios sukelia didelius padarinius projekto įgyvendinimui. Todėl rengiant projektą reikia atlikti rizikos analizę, numatyti visas rizikos rūšis, su kuriomis galima susidurti įgyvendinant numatytą projektą, jų tikimybės atsiradimo momentus bei neigiamos įtakos projektui sumažinimo būdus. Rizika gali būti susijusi su įstatymų ir ekonominės situacijos nestabilumu, su politinės situacijos neapibrėžtumu, socialiniais politiniais pokyčiais, su rinkos kainų, valiutų kursų svyravimais, stichinių nelaimių tikimybe. Gali būti ir gamybinė rizika, tai yra avarijos, įrengimų gedimai ir kt.

Turėdami užpildytą visą loginę matricą galime teikti, kad turime visą mūsų projekto santrauką, dokumento paruoštuką. Nepamiršti, kad kiekvieną kartą būtina įvertinti kiekybinius ir kokybinius rodiklius. Vertintojai dažnai uždavinių ar rezultatų dalyse pasigenda rodiklių, informacijos šaltinių (įvairių duomenų, kurie patvirtina esamą situaciją).

PROJEKTO SANTRAUKA (paruoštukas)			
Projekto aprašymas	Rodikliai	Informacijos šaltiniai	Prielaidos
Tikslas			
Uždaviniai			
Rezultatas			
Veiklos			

Formulavimo etapo rezultatas – užpildyta paraiška. Formulavimo (projekto parengimo) etape labai svarbus žingsnis yra finansavimas. Džiaugiamės, kai gauname finansavimą. Svarbu nusistatyti projekto tęstinumą. Su finansiniu tęstinumu rengėjai susitvarko paprasčiau, sudėtingiau sekasi aprašyti institucinį tęstinumą. Kas atsitiks su komanda, kaip veiks toliau, kaip bus pasinaudota įgyta kompetencija ar kaip bus naudojamasi projekto rezultatais.

Veiklos iš loginės matricos yra perkeliamos ir suskirstomos į etapus, suskaldomos į darbus, nustatomos datos, įvertinama veiklų ir darbų trukmė, pasiskirstoma atsakomybėmis. Labai svarbus projekto komandos formavimas, atsakomybė ir funkcijos. Naudinga turėti psichologinį žmogaus paveikslą dirbant komandoje pagal jo elgseną (pirmininkas, idėjų žmogus, organizatorius, formuotojas, kontaktų žmogus, tikrintojas, komandos žmogus, teisėjas). Labai gerai, kai komandoje yra skirtingų elgsenų žmonių. Kuo daugiau komanda turi įvairių vaidmenų, tuo jos darbas yra efektyvesnis.

Rengiant projektą tenka sudaryti biudžetą. Pagrindinė nuostata sudarant biudžetą – išlaidos turi būti būtinos ir atitikti projekto veiklų planą. Gero biudžeto požymiai: aiškumas ir išsamumas, nurodytų išlaidų būtinumas, išlaidų realumas, išlaidų veiksmingumas, siekiant numatytų projekto tikslų.

Gavus finansavimą, prasideda įgyvendinimo etapas. Tai procesas, kurio metu sutartyje numatyti išteklių naudojami veikloms įgyvendinti ir projekto tikslams pasiekti. Šio etapo metu būtina siekti pagrindinio tikslo – efektyvaus projekto įgyvendinimo bei tinkamo lėšų panaudojimo. Įgyvendinimo etapo rezultatas – dokumentais pagrįstas įgyvendinimo procesas ir kokybiškai įgyvendintas projektas. Dažniausios įgyvendinimo etapo klaidos: lėšos naudojamos neefektyviai ir netinkamai, nėra tarpinio projekto įvertinimo ir jau pastebėtų klaidų koregavimo, nepasiekiami planuoti projekto tikslai, nesudaromos lygios galimybės naudotis projekto nauda visiems tikslinės grupės nariams, projektas viešinamas netinkamai arba ne pagal reikalavimus. Projekto viešinimo nauda ta, kad visuomenė sužinos apie projektą. Viešinant pritrauksite dalyvius ir formuosite teigiamą savo įmonės įvaizdį.

Vertinimo etape labai svarbi visų suinteresuotų grupių nuomonė. Nuomonę apie pasiektus rezultatus turi pasakyti visi, kas gali. Reikia iškelti novatoriškas idėjas, dinamiškiau perduoti ir platinti savo novatorišką metodą bei priemones. Būtina, prieš skelbiant galutinę ataskaitą, atidžiai ir kritiškai ją perskaityti.

Per tris mokymų dienas supratome, kad sėkmingai parengti projektą galime tik turėdami pakankamai laiko ir gerą komandą. Apibendrinama pateikiu dešimt projekto parengimo žingsnių:

- 1 žingsnis. Bendruomenės poreikių tyrimas ir analizė.
- 2 žingsnis. Vietos problemų analizė ir prioritetų analizė.
- 3 žingsnis. Suinteresuotų veikėjų analizė ir partnerių paieška.
- 4 žingsnis. Projekto tikslų, uždavinių ir veiksmų plano nustatymas.
- 5 žingsnis. Projekto turinio formulavimas.
- 6 žingsnis. Projekto kalendorinis planavimas.
- 7 žingsnis. Organizacinės struktūros sudarymas ir atsakomybių paskirstymas.
- 8 žingsnis. Projektui reikalingų išteklių nustatymas.
- 9 žingsnis. Projekto biudžeto sudarymas.
- 10 žingsnis. Paraiškos pildymas, priedų rinkimas.

Kad ir kiek turėtume teorinių žinių, kad ir kokia būtų puiki komanda, bet nuo netikėtumų visi esame neapdrausti. Parašome projektą, tikime jo sėkme, bet negauname finansavimo. Ką daryti? Vienareikšmiškai, bandyti dar kartą. Juk mokomės visą gyvenimą. Tikėkime ir tikrai pasiseks.

*Parengė Dalė Mališauskienė
Vilniaus Emilijos Pliaterytės progimnazija
Lietuvos matematikos mokytojų asociacija*