



Opracowały:  
Izabela Kazimierska, Indira Lachowicz, Laura Piotrowska  
**METODYKA PROJEKTU JAKO PODSTAWA REALIZACJI RPW**

Publikacja powstała w ramach programu *System doskonalenia oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganii szkół* realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji – projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego

## **PROJEKT JAKO PRZYKŁAD KONTROLOWANEJ ZMIANY ROZŁOŻONEJ W CZASIE <sup>1</sup>.**

Roczny plan wspomagania przygotowywany przez SORE wspólnie ze szkołą jest opracowany w oparciu o zasady metodyki projektu, a jego realizacja wymaga takich samych umiejętności, jakie potrzebne są do nowoczesnego zarządzania projektem.

**Projekt jest przedsięwzięciem charakteryzującym się trzema głównymi cechami: posiada jasno określone cele, czas realizacji oraz określone środki do wykorzystania.**

### **I. WARTOŚCI PROJEKTU**

Z realizacją projektów związane są konkretne wartości, które – jeśli o nie zadbać – mogą mieć istotny wpływ na osiągnięcie optymalnego rezultatu.

#### **Efektywność:**

Realizacja projektu pozwala organizacjom i instytucjom być bardziej efektywnymi, ponieważ projekty wymagają koncentracji na konkretnych potrzebach danej instytucji czy grupy ludzi. Dzięki temu, że pole działania ograniczone jest do konkretnych celów, a rezultaty są przewidywane tak dokładnie, jak to tylko jest możliwe, środki mogą być wykorzystane efektywniej. Mniejsze jest rozproszenie wysiłku, a wkład i zaangażowanie różnych osób są bardziej konkretne i skoordynowane.

#### **Odpowiedzialność:**

W zarządzaniu projektem kładzie się duży nacisk na lidera lub zespół realizujący projekt. Osoby te, z jednej strony mają dużą autonomię w zakresie planowania, realizacji i zarządzania projektem, z drugiej strony jednak wzrasta ich rozliczalność, bo łatwo jest zidentyfikować tych, którzy odpowiedzialni są za każdy z elementów projektu. Odpowiedzialność sama w sobie może być w wypadku projektu atrakcyjna dla osób zaangażowanych w jego realizację, a niepełniących w organizacji funkcji kierowniczej.

#### **Ekonomiczność:**

Fakt, że projekt ma ustalone ramy czasowe jak i to, że zawiera elementy okresowej kontroli i ewaluację może ułatwić zarządzanie np. poprzez przyspieszenie interwencji i wprowadzenie poprawek w wypadku naruszenia zasad wykorzystania przeznaczonych na realizację projektu środków.

#### **Jakość:**

Kontrolowanie i ewaluacja są istotnymi narzędziami do sprawdzania postępu w realizacji celów i to zarówno pod względem ilościowym jak i jakościowym. Łatwiej jest określić, czy pracuje się dobrze czy źle, jeśli się ma odpowiednio określone w projekcie kryteria oceny.

#### **Realizm:**

Cele, które zakłada się w projekcie, muszą być możliwe do osiągnięcia. Realizm pozwala eliminować projekty, których proponowane cele są niespójne albo nieadekwatne z rozmiarem lub zdolnością czy możliwościami organizacji. Realizm jest motywujący, czyni

---

<sup>1</sup> Materiał powstał w oparciu o: pakiet szkoleniowy Zarządzanie projektem. Publikacja Rady Europy. Strasburg. 2000

osiągnięcie celów bardziej prawdopodobnym, umożliwia przekształcenia idei w widzialną, namacalną praktykę i rezultaty.

#### **Elastyczność:**

Dobre zarządzanie projektem pozwala na zmiany i motywuje do zmian. Są one rezultatem stałego procesu kontroli i regularnych ocen. Dzięki temu problemy niezauważone w fazie planowania albo nieoczekiwane pojawiające się w czasie implementacji, mogą być skorygowane. W sytuacjach koniecznych można włączyć do projektu nowe komponenty, a te istniejące dostosować do nowych okoliczności i wyników ewaluacji.

#### **Klarowność i przejrzystość:**

Projekty umożliwiają większą przejrzystość, dzięki temu, że możliwe jest ustalenie nie tylko, kto i jakie środki otrzymał na ich realizację, ale również, na co zostały one wydane i co zostało dzięki nim osiągnięte.

#### **Kreatywność i innowacja:**

Poszukiwanie lepszego działania i docenienie ewaluacji sprawia, że liczy się nonkonformizm i niekonwencjonalność będące ważnymi czynnikami motywacji.

## **II. OGRANICZENIA ZWIĄZANE Z PROJEKTEM**

Projekt jest to określony sposób planowania, organizowania pracy, mobilizowania ludzi i osiągnięcia celów. Oczywiście potencjał projektu, który pozwala optymalizować środki i zaangażowanie ludzi, czyni go wyjątkowo praktycznym i użytecznym narzędziem, niemniej jednak należy również dostrzegać związane z nim zagrożenia i ograniczenia.

#### **Podatność na naciski z zewnątrz:**

Wiele projektów jest prowadzonych za pieniądze sponsorów (instytucji publicznych), które mają rozbudowane standardy i narzędzia kontroli, wykorzystywane do monitorowania finansowanych projektów, co w dużej mierze ogranicza autonomię w czasie ich realizacji i wymaga pracochłonnej sprawozdawczości.

#### **Projekt jako źródło utrzymania:**

Nacisk na tworzenie i wspieranie projektów powoduje, że niektóre organizacje i instytucje widzą w tym źródło swojego utrzymania (często przetrwania) i tworzą projekty niepotrzebne, bazujące na pozornych problemach i rozwiązaniach.

#### **Umiejętności zarządzania projektem:**

Zarządzanie projektem zależy od wielu umiejętności np. takich jak oceny ryzyka, analizy sytuacji, skutecznego porozumiewania się, zarządzania ludźmi, zasobami, sprawnego posługiwania się technikami ewaluacyjnymi. Od tego, w jaki sposób zostaną w one w czasie realizacji projektu wykorzystane, lub w jaki sposób nastąpi proces uczenia się tych umiejętności w praktyce, zależeć będzie jakość całego projektu.

#### **Kultura zarządzania projektem:**

Przyczyną trudności mogą być uwarunkowania związane z kulturą pracy, jaka przyjęta jest w danej organizacji. Dotyczy to takich pojęć jak np.: władza, pieniądze, czas, komunikacja, etyka.

- **Władza:** Planowanie i zarządzanie projektem jest zawsze związane z mniej lub bardziej otwartym negocjowaniem w zakresie sprzecznych interesów. Postrzegania siebie i innych wpływa na sposób, w jaki partnerzy negocjują i poszukują rozwiązań ujawniających się w trakcie projektu konfliktów.

Kto podjął inicjatywę realizacji projektu? Kto określa priorytety? Kto ustala ograniczenia? Kto kogo „odwiedza”? Kto jest u siebie? itd.

- **Pieniądze:** Pieniądze mają związek z władzą, a także z praktycznymi zagadnieniami, kto i gdzie ubiegał się o fundusze, kto kogo wspierał, kto decyduje o tym jak i gdzie je wydać. To wszystko może stać się źródłem konfliktu. Istotne są też podejścia do subwencji publicznych. Jaki wygląda w danym środowisku praktyka związana z takimi środkami?

- **Czas:** Zarządzanie czasem jest często stosowane jako eufemizm na określenie punktualności. W wypadku projektów uczestnictwo w nim może być związane z pojęciem „zabierania czasu”, wykonywania zadań w tzw. „wolnym czasie”, które dla specyficznej grupy, jaką są nauczyciele, wynika z tradycyjnie przyjętej zasady, że czas pracy w szkole to lekcje z uczniami.

- **Komunikacja:** Komunikację w znacznym stopniu wspomóc może ustalona wcześniej zasada ogólnego dostępu do pełnej informacji oraz znajomość i zastosowanie w praktyce technik komunikacyjnych. Istotne będą również postawy takie jak: zaakceptowanie niepewności, dwuznaczności i różnorodności dróg realizacji tego samego celu, stawiania się na miejscu innych, mówienia jasno o ograniczeniach i zasadach, którym podlegamy, dyskusowanie i negocjowanie obowiązujących zasad oraz ocenianie ich przydatności, zaufanie i szczerość.

### III. CHARAKTERYSTYCZNE CECHY PROJEKTU

Oxford English Dictionary definiuje projekt jako „indywidualne lub wspólne przedsięwzięcie, które jest starannie zaplanowane tak, aby osiągnąć konkretny cel”.

Słowo „projekt” zostało po raz pierwszy użyte około XVI wieku i wywodzi się z łacińskiego „projicere” (pchnąć). Łacińskie źródła sugerują więc ruch, tor, określony stosunek między przestrzenią a czasem. Sugerowany proces zakłada: punkt wyjścia – będący bazą, z której coś się ukierunkuje na dążenie do celu.

Amerykański myśliciel John Dewey (1859-1952), autor uczenia się przez działanie, wprowadził projekt do edukacji. Według niego projekt jest:

- metodą, która pozwala przejść od pomysłu do działania oraz umożliwia konstruowanie różnych etapów w procesie;
- ma zmienić środowisko, w którym będzie prowadzony;
- ma kształt określony poprzez kontekst społeczny, przestrzenny i czasowy;
- umożliwi młodym ludziom uczenie się przez doświadczenie;
- jest produktem wspólnego działania;
- łączy się edukacją, która jest łącznikiem pomiędzy pomysłem a działaniem.

## Cechy projektów

- Projekty mają cele. Projekt ma jasno określony cel i zadanie osiągnięcia określonych rezultatów. Jego celem jest rozwiązanie problemu, a to sprawia, że potrzebna jest wcześniejsza analiza potrzeb.
- Projekty są realistyczne. Cele projektu muszą być możliwe do osiągnięcia, a to oznacza wzięcie pod uwagę nie tylko potrzeb, ale posiadanych zasobów.
- Projekty są złożone. Projekt wymaga umiejętności planowania i implementacji oraz wiąże się z zaangażowaniem różnych partnerów.
- Projekty są unikatowe. Każdy projekt może wynikać z innego pomysłu. Jest on adekwatną odpowiedzią na potrzebę (problem) w danym kontekście.
- Projekty są przygodą. Każdy projekt jest inny i nowatorski, zawsze wiąże się z pewną dozą niepewności i ryzyka.
- Projekty są wartościowane. Projekt jest planowany i przekładany na cele, które muszą być mierzalne i możliwe jest określenie ich wartości.
- Projekty składają się z etapów. Projekt ma możliwe do identyfikacji etapy, prowadzące do łatwego identyfikowania rezultatów.

## MODEL PROJEKTU

Tworzyć projekt to znaczy być zwolennikiem kontrolowanej zmiany rozłożonej w czasie. Istnieje wiele modeli projektów odzwierciedlających różne definicje, niemniej jednak wszystkie projekty wpisują się w pewien powtarzający się wzór. Każdy z tych modeli charakteryzuje się następującymi etapami:

### 1/ Przygotowanie

- określenie środowiska i grupy docelowej;
- analiza i ocena potrzeb;
- wymyślenie i opracowanie ogólnego pomysłu;
- wybieranie i definiowanie celów;
- określenie działań, ocena środków, planowanie;
- zaplanowanie ewaluacji.

### 2/ Realizacja

- przydzielanie i podejmowanie zadań;
- wykonywanie zadań;
- zarządzanie, monitorowanie i dostrajanie;
- zarządzanie zasobami.

### 3/ Ewaluacja

- przeprowadzenie ewaluacji;
- analiza wyników;
- opracowanie raportu;

- wykorzystanie wyników.

#### **IV . DEFINIOWANIE PROJEKTU**

##### **Krok pierwszy: Analiza potrzeb. Dlaczego?**

Dlaczego projekt jest niezbędny? Dlaczego jest istotny? Dlaczego ktoś powinien być nim zainteresowany?

Projekt powinien być odzwierciedleniem potrzeb, warunków i specyfiki grupy docelowej, do której jest skierowany. Analiza potrzeb przypomina, że niezależnie od tego jak atrakcyjne mogą być pomysły na projekty, nie ma sensu ich realizować, jeśli nie są potrzebne.

Analiza potrzeb wymaga sprawdzenia:

- Dlaczego projekt jest niezbędny i ważny?
- W jakim kontekście jest umiejscowiony? (np. fragment większego programu)
- Co jest potrzebne lub oczekiwane przez osoby zaangażowane w zmianę?
- Ile i jakie priorytety są reprezentowane? Czemu właśnie te priorytety?
- Co projekt ma zmienić?
- Czym pomysł różni się od tego, co zostało zrobione do tej pory?

Przy analizie potrzeb warto zbadać również własne motywacje i kompetencje jako autorów projektu:

- Dlaczego podejmuję się realizacji projektu? Co spodziewam się uzyskać, czego chcę się nauczyć dzięki projektowi?
- Jakie mam kompetencję i doświadczenie? Jakie wartości są mi bliskie?
- Czy moje zainteresowania i wartości są zgodne z celami projektu i z odbiorcą?

Jasność w tych ostatnich kwestiach stanowi uzasadnienie osobistego zaangażowania się bądź też motywacji.

##### **Krok drugi: Definiowanie celów.**

Dzięki analizie potrzeb dowiemy się, dlaczego projekt jest ważny i czy może być użyteczny. Dalszym krokiem jest definiowanie celów, które jest pierwszym etapem racjonalizacji i koncentracji na projekcie. Cele odzwierciedlają priorytety projektu. Odpowiadają na pytanie: co osiągnąłby projekt lub organizacja, gdyby wszystko udało się zrealizować na 100%?

Cele są edukacyjną, ideologiczną i operacyjną ramą dla całego projektu. Jakikolwiek działania zdecydujemy się podjąć, czy opowiemy się za tą czy inną metodologią powinno to być zgodne z celami. Cele nie powinny się zmieniać w trakcie projektu. Zmiana celów oznacza zmianę całego projektu.

Cele powinny być zdefiniowane tak, aby były:

**Konkretne:** Co dokładnie chcemy osiągnąć? Co zostanie stworzone? Co się zmieni po przeprowadzeniu projektu?

**Szczegółowe:** Złożony projekt powinien być rozbity na kilka celów, jednoznacznie określonych. To umożliwi lepsze planowanie i kontrolowanie każdego szczegółowego celu.

**Łatwo podające się wartościowaniu:** Im bardziej cele są konkretne tym łatwiej ocenić rezultaty projektu.

**Określone w czasie:** Cele mogą być rozłożone w czasie: krótkim, średnim lub długim w zależności od projektu. Jednakże w każdym przypadku wszystkie cele muszą być zestawione z zaplanowanym okresem przeznaczonym na ich osiągnięcie.

**Realistyczne:** Potencjał motywacji i zaangażowanie w projekt pozostaną zmarnowane, jeśli cele nie są możliwie do osiągnięcia. Ustalenie zbyt wygórowanych celów może robić wrażenie na papierze, zwykle jednak zostanie to dostrzeżone w czasie ewaluacji.

**Rozpoznawalne w działaniach:** Cele różnią się od działań. Reprezentują to, co chce się osiągnąć, efekt projektu. Działania są natomiast sposobem realizacji celów. Wszystkie działania powinny służyć do osiągnięcia jednego lub kilku celów. Wszystkie cele powinny być możliwe do zrealizowania poprzez jedno lub kilka działań.

Osoba czytająca cele projektu powinna mieć całkiem jasne pojęcie, co będzie się dokładnie działo i co zostanie w efekcie osiągnięte. Samo sformułowanie celów powinno być wynegocjowane/ przedyskutowane ze wszystkimi osobami zaangażowanymi w realizację projektu.

### **Trzeci krok: Strategia i metody działania. Jak?**

Strategia to społeczny, edukacyjny i organizacyjny sposób, w jaki rozwijane będą różne podejmowane działania. Strategia determinuje zarówno typ działań, jakie będą podjęte, jak i ich sekwencję. Strategia jest determinowana zwykle przez:

- dostępne środki;
- doświadczenie i kompetencje nasze i organizacji;
- wartości, jakie prezentujemy i jakie przyjęliśmy w projekcie;
- kalendarz i dostępny czas;
- typ środowiska, w którym realizujemy projekt;
- nasze własne podejście do edukacji i realizacji projektów.

Określenie strategii jest istotne, ponieważ wpływa ona na planowanie i organizację projektu. Istotne jest również, aby strategia została wyjaśniona i była zrozumiała dla uczestników projektu. Zrozumienie pozwala zapobiec potencjalnym konfliktom powstałym na bazie rozbieżnych interpretacji. Najważniejsze elementy, które należy wziąć pod uwagę, kiedy decydujemy się na konkretną strategię działania, to:

- spójność (wszystkie jej elementy muszą mieć sens jako całość, uwzględniać ramy nakreślone przez cele);
- zgodność (sposób prowadzenia działań musi być zgodny z wyznawanymi wartościami);
- efektywność (czyli dążenie do optymalnego wykorzystania dostępnych środków).

### **Krok czwarty. Planowanie działań: Co? Kiedy? Gdzie? Po co?**

Działania są sposobem na realizowanie celów projektu. Wybór konkretnych z nich wynika najczęściej z przyjętej wcześniej strategii.

Najważniejszą kwestią w planowaniu działań to czas. Naturalnie zasoby finansowe, materialne i ludzkie są również istotne, ale najczęstszym problemem, z jakim styka się planujący jest czas. Ponieważ działania są zwykle ze sobą połączone, opóźnienie jednego z nich może spowodować opóźnienie wszystkich pozostałych.

Podczas sporządzania planu działań należy uwzględnić:

- początkową i końcową datę projektu (działania przygotowawcze są również częścią projektu i z tego powodu częścią kalendarza działań, należy więc je umieścić w harmonogramie);
- harmonogram działań;
- korespondowanie planowanych działań z celami;
- jakiego przygotowania wymaga każde działanie;
- jakie zasoby finansowe, ludzkie, czasowe, materialne czy też techniczne należy uwzględnić przy realizacji każdego działania;
- czy plan i kalendarz przystają do otaczającej rzeczywistości, czy wzięte są pod uwagę inne harmonogramy, wakacje czy święta itd.;
- czy plan jest wykonalny;
- czy zostawiony został margines na nieprzewidziane wypadki, przemyślane alternatywy;
- czy zaplanowane zostały punkty kontrolne i ewaluacja?

Przykładowy harmonogram projektu zaprezentowany jest na następnej stronie.



**PRZYKŁADOWA TABELA HARMONOGRAMU PROJEKTU:**

Etap projektu (tzw. Kamienie milowe)	Zadania	Sposób realizacji zadań (konkretne działania)	Terminy realizacji działań	Osoby odpowiedzialn e za realizację działań	Termin i sposób monitoro wania działań	Osoby odpowiedzialn e za monitorowani e działań	Zasoby		Uwagi
							Te, które już są	Te, które należy zorganizować	
Etap 1	Zadanie 1.2								
	Zadanie 2.1.								
Etap 2	Zadanie 2.1.								
	Zadanie 2.1.								

## V. IMPLEMENTACJA PROJEKTU. Z CZYM? Z KIM? KIEDY? GDZIE? JAK?

Projekt stanowi pomysł, który został przekształcony i stał się wykonalny dzięki starannemu procesowi planowania przyjętemu do wdrożenia.

Dwa najistotniejsze aspekty wiążące się z implementacją projektu dotyczą zarządzania zasobami, których projekt wymaga oraz kontrolowania implementacji projektu.

### Zarządzanie zasobami.

Zasoby można podzielić na: materialne (pieniądze, środki eksploatacyjne i trwałe), techniczne (miejsce, w którym możemy się spotkać), ludzkie (zespół, z którym zarządzamy projektem, wolontariusze) i czas.

Oszacowanie dostępności zasobów pozwala określić skalę własnych zasobów, jak i te, które generalnie są dostępne oraz stwierdzić, czego jeszcze potrzebujemy. Obowiązek realizmu, odnoszący się do celów projektu, zmusza do tego, aby o zasobach myśleć podczas pierwszych etapów planowania.

### Zarządzanie czasem.

Pamiętać należy, aby - zgodnie z Zasadą Pareto - przy planowaniu czasu zagospodarować tylko do 80% dostępnego czasu. Organizując dzień zacząć od sporządzenia listy celów, ustalenia priorytetów, przygotowania planu dnia, listy spraw do wykonania, zajmowania się skomplikowanymi i najtrudniejszymi pracami na początku, wykorzystywaniu planery (tygodniowe, miesięczne, roczne), w różnych porach dnia pytać się jak najlepiej spożytkować swój czas właśnie teraz.

Ustalając priorytety należy wziąć pod uwagę złożoność związaną z rozwiązaniem:

- tego, co pilne, a tym co ważne;
- wszystkich spraw, które mają być załatwione;
- ilość czasu potrzebnego na przeprowadzenie i zakończenie zadania.

### Zarządzanie finansami.

Każdy projekt musi mieć swój budżet. Budżet stanowi skalkulowaną ocenę wartości lub kosztu projektu. Budżety projektów muszą być zrównoważone. W zależności od wielkości projektu ogólny budżet może być na początku trudny do sporządzenia. Tak jak w przypadku projektów średnio i długoterminowych, dlatego często przygotowywane są zmodyfikowane budżety. Nawet jeżeli pojawiają się trudności, budżet nie przestaje być istotny, ponieważ nadal daje pojęcie o realiach i wymiarze projektu. Brak budżetu uniemożliwia kontrolowanie projektu i uniemożliwia odpowiedź na pytanie, czy projekt jest wykonalny.

Dodatkowo obok ogólnego budżetu sporządza się budżet dla poszczególnych działań.

### Zarządzanie zasobami materialnymi i technicznymi.

Zasoby materialne i techniczne (np. ekspertyza) z wielu względów stanowią to samo. Wszystkie mają wartość ekonomiczną, która musi być wzięta pod uwagę.

### **Zarządzanie zasobami ludzkimi.**

Zarządzanie ludźmi oznacza w pierwszym rzędzie zarządzanie zespołem kierującym projektem. Dodatkowo to w dużym stopniu umiejętność wydobycie z ludzi tego, co najbardziej wartościowe dla korzyści projektu.

### **Efektywna współpraca.**

Jednym z elementów pracy zespołowej jest efektywna współpraca. Większość problemów związanych ze współpracą wiąże się z kwestiami relacji zadań.

Problemy wiążące się z wspólną pracą (relacje) występują na poziomie jednostki i na poziomie zespołu.

**Problemy na poziomie jednostki** wiążą się z trzema podstawowymi potrzebami społecznymi: chęcią bycia w zespole, wpływania na pracę zespołową, przywiązaniem. Ich znaczenie zależy od czasu współpracy w zespole oraz od tego jak głęboka jest to współpraca. Jeśli praca zespołu jest dla członków szczególnie ważna, będą się oni starali zrealizować jak najwięcej podstawowych potrzeb. Potrzeby te wpływają na zespół. Na przykład: ludzie, którzy nie czują, że są w zespole, będą zabiegali o zainteresowanie itp.

**Problemy na poziomie zespołu**, brak kontaktu między członkami zespołu, sprzeczne postrzeganie celów, kierownictwo zbyt zorientowane na realizację zadania, itp.

W obydwu przypadkach świadomość, że członkowie zespołu mają takie potrzeby i otwartość w tych kwestiach, pomogą zmniejszyć napięcia między jednostkami a zespołem lub pomóc w rozwiązaniu problemu całego zespołu.

**Problemy wiążące się z zadaniami** mogą mieć związek z celami, które np. nie są jasne, dobrze zdefiniowane i nie pozwalają na zmierzenie i ewaluację postępów w pracy zespołowej. Jeśli cele są niewyraźne i przestały być jasne, należy je przedyskutować jeszcze raz.

Aby osiągnąć cele zespół potrzebuje odpowiedniej struktury zadań. Dotyczy to strategii, metod, podziału zadań i władzy itp., struktura ta musi być zaakceptowana przez wszystkich członków zespołu. To również wymaga dyskusji i otwartej komunikacji.

### **Należy jednak pamiętać, że:**

- Nadmierne przywiązanie do procedur i zbyt sztywne zasady zabijają kreatywność i spontaniczność ludzi.
- Nadmierne przywiązanie do kwestii związanych z ludźmi, zbyt częste mówienie o tym, jak się czujemy, czy się lubimy zmniejsza koncentrację na rezultatach.
- Nadmierne skupianie się na efektach (rezultatach) będzie przeszkadzać zespołowi w znalezieniu dobrych procedur pracy.

Dynamiczna równowaga pomiędzy rezultatem – procedurą – ludźmi w dłuższej perspektywie pomoże zespołowi lepiej funkcjonować.

### **Rozwój zespołu**

Zespoły podobnie jak wszystkie grupy rozwijają się podczas wspólnej pracy. Dla zespołu ważna jest świadomość tego, że grupa musi przejść przez proces, aby uzmysłowić sobie jego wartość i znaleźć w nim swoje miejsce.

### **Podejmowanie decyzji.**

Zespoły zajmujące się projektem muszą podjąć wiele decyzji. Warto, aby posługiwały się i w tych sprawach jakąś wypracowaną procedurą. Np. strukturą „ZDECYDUJ” składającą się z następujących kroków:

- zdefiniowanie problemów, limitu czasu (ustalenie nieprzekraczalnego terminu podjęcia decyzji), obszaru potrzebnych informacji, przygotowania obszernej notatki z tego kroku i przekazania jej wszystkim członkom zespołu;
- zebranie informacji bez osądzania przyjętych punktów widzenia i proponowanych rozwiązań;
- wyjaśnienie i upewnienie się, że wszystkie zaangażowane w podejmowanie decyzji osoby posiadają niezbędne informacje i w pełni je rozumieją;
- zebranie wszystkich możliwych pomysłów i rozwiązań, nawet tych niedorzecznych, poprzez zastosowanie kreatywnych metod rozwiązywania problemów;
- zadecydowanie, najlepiej poprzez porozumienie (ewentualnie poprzez głosowanie), ze świadomością, że żadna decyzja nie usatysfakcjonuje wszystkich;
- upewnienie się, że wszystkie osoby, które są bezpośrednio zaangażowane w podejmowanie decyzji skłonne są ją implementować;
- wyjaśnienie, kto zadba o realizowanie decyzji lub przełożenie;
- ocenienie, czy przez zrealizowane działania problem został rozwiązany.

Praca zespołowa nie zakłada, że wszyscy są tacy sami. Ludzie często włączają się w projekt lub są wybierani, ponieważ lubią innych i identyfikują się z nimi lub dobrze się z nimi rozumieją. To jest nieuniknione. Jednak dobre zespoły mogą budować współpracę również na tym, że dzielą wspólne zaangażowanie, wizję i wartości projektu, składają się z ludzi dysponujących innymi umiejętnościami, pochodzeniem i doświadczeniem. Zespoły muszą poznać i wykorzystać umiejętności każdego z członków.

W dobrej pracy zespołowej nie chodzi o to, aby wszyscy przez cały czas jednakowo myśleli i działali. Konflikt i rozbieżności zadań są uznawane za naturalne i są omawiane. Nacisk kładzie się wówczas na rozwiązanie problemów, a nie na osoby.

### **Monitorowanie i ewaluacje okresowe**

Podczas implementacji należy wykorzystać przemyślane wcześniej narzędzia do monitorowania i ewaluacji projektu.

Słowo „monitorować” oznacza „sprawdzać, utrzymywać, śledzić i regularnie coś nadzorować”. W kontekście zarządzania projektem oznacza to śledzenie postępu projektu, implementacji planu, zarządzania zasobami, sprawdzania czy to jest realizowane, mieści się w ramach wyznaczonych przez cele.

**Monitorowanie** dokonuje się podczas całego procesu przeprowadzenia projektu, kiedy możliwe jest wprowadzenie innowacji, zmiana kursu i lepsze dostosowanie się do rzeczywistości.

Ewaluacja w projekcie oznacza zwrócenie uwagi nie tylko na rezultaty, ale również na prowadzący do nich proces. Na etapie implementacji zainteresowani jesteśmy regularnymi

ewaluacjami „w trakcie”, natomiast ostatecznej ewaluacji dokonujemy na zakończenie projektu.

Aby w pełni **monitorować** powinno się rozważyć następujące kwestie:

- przewidzieć momenty, w których nastąpi **ocena** postępów i określenie jak się ona mają do celów. Można to robić okresowo, lub zaplanować punkty kontrolne;
- powołać grupę do monitorowania;
- zachować zapis rezultatów szczególnie kwestii, co już zostało osiągnięte;
- różnicować źródła informacji, przydatne może być włącznie zewnętrznych obserwatorów w proces monitorowania, aby dostarczyli informacji i opinii dotyczących przebiegu projektu, warto pomyśleć o użytkownikach i odbiorcach działań, partnerach projektu (w ten sposób zadba się o bardziej obiektywną informację);
- jeżeli wyniki monitorowania wskazują, że plan nie koresponduje z rzeczywistością należy wprowadzić zmiany;
- zmieniać powinno się tylko to, co musi zostać zmienione;
- upewnić się czy monitorowanie i ewaluacja są przeprowadzane w odpowiednim czasie tak, aby ich wyniki mogły być wykorzystane do korekty projektu;
- monitorowanie nie musi pokazywać tylko tego, co nie zostało wykonane, to także dostrzeżenie postępu i docenienie go.

## VI EWALUACJA PROJEKTU

Zanim nastąpi oficjalne zamknięcie projektu potrzebna jest końcowa ewaluacja. Ostateczna ewaluacja może być określona jako proces gromadzenia informacji i ustalenia kryteriów, który prowadzi do:

- wartościowania tego, co zostało osiągnięte;
- wyjaśnienia, jak do tego doszło;
- lepszego planowania kolejnych projektów.

Ewaluacja jest ważnym narzędziem w planowaniu w ulepszaniu naszych zdolności, projektów, działań. Powinna być rozumiana jako zasadnicze narzędzie w działaniach zmierzających do zmian społecznych, ponieważ główna jej siła polega na przygotowaniu nas do działania, które będzie bardziej efektywne niż to poprzednie. Powinniśmy chcieć przeprowadzić ewaluację, ponieważ:

- chcemy się w dalszym ciągu uczyć oraz rozwijać nasze zdolności i umiejętności;
- chcemy sprawdzić, co zostało osiągnięte w efekcie naszych starań i usiłowań;
- chcemy wzmocnić i potwierdzić doświadczenie;
- chcemy sprawdzić, w jakim stopniu jesteśmy efektywni;
- chcemy wiedzieć, czy możemy być lepsi.

Ostateczna ewaluacja powinna uwzględnić:

- osiągnięte rezultaty;

- zrealizowane cele;
- zarządzanie finansowe;
- wpływ na organizację;
- proces.

#### **Ewaluacja rezultatów:**

Co zostało osiągnięte bezpośrednio i pośrednio dzięki projektowi. Wartościmy skutki we wszystkich poziomach, rozróżniając te, które były rzeczywiście planowane od tych, które się pojawiły się dodatkowo. Istotnym czynnikiem będzie określenie, w jakim stopniu rezultaty są konsekwencją projektu.

Mówiąc o rezultatach nie zapominamy o zmianach, jakie dokonały się ludziach i w organizacji oraz w relacjach.

#### **Ewaluacja celów:**

Naturalną konsekwencją końcowej ewaluacji jest porównanie rezultatów z pierwotnymi celami. Im konkretniejsze były cele, tym łatwiej będzie dokonać wartościowania. Ewaluacja określi, do jakiego stopnia zostały one osiągnięte, a nie tylko czy zostały osiągnięte

#### **Ewaluacja zarządzania finansowego:**

Ewaluacja zarządzania finansowego jest istotna w każdym projekcie i nie polega nie tylko na opracowaniu sprawozdania finansowego, ale również na weryfikacji, na co została wydana większość środków, jak inaczej można było wykorzystać część pieniędzy, czy możliwe są inne niż użyte źródła finansowania.

#### **Ewaluacja wpływu na organizację:**

Wpływ na organizację przeprowadzającą projekt może znaleźć wyraz w nowych doświadczeniach, umiejętnościach członków, zainicjowaniu nowego partnerstwa, itp.

#### **Ewaluacja procesu:**

Rezultaty nie są jednym widocznym wynikiem projektu. Mogą pojawić się też efekty nauki, doświadczenia zdobytego w określonym zakresie lub dziedzinie. Aby je dostrzec należy proces, który przeszli ludzie planując i zarządzając projektem, podać wartościowaniu.

#### **Rezerwacja czasu:**

Należy określić punkty kontrolne dla ewaluacji pośrednich. Muszą one umożliwiać wprowadzenie zmian i kontrolę nad procesem.

Należy odpowiednio wcześniej rozpocząć ewaluację końcową.

#### **Przygotowanie i przeprowadzenie ewaluacji.**

Przygotowanie ewaluacji powinno rozpocząć się od określenia celów ewaluacji i niezbędnych do ewaluacji danych. Część informacji może być uzyskana jedynie na początku.

Planowanie ewaluacji obejmuje:

- określenie celów ewaluacji (Dlaczego ewaluacja jest niezbędna? Kto jej potrzebuje?);
- postawienie pytań kluczowych i określenie kryteriów;
- sposobu zbierania informacji (źródła, metody, czas, osoby odpowiedzialne).

Zebrane informacje podlegają interpretacji i ten etap zawiązany jest z obiektywizmem. Łatwiej jest interpretować zebrane informacje, kiedy można je porównać z innymi doświadczeniami tego samego rodzaju.

Wyciąganiu wniosków z uzyskanych informacji to szukanie wyjaśnienia: dlaczego stało się to, co się stało; to podkreślanie rezultatów i patrzenie na nie z perspektywy początkowych celów.

### **Implementowanie rezultatów.**

Wszystkie informacje i wyciągnięte z nich wnioski mają znaczenie, jeżeli są wykorzystywane. Należy od samego początku zadbać o wolę wprowadzenia zmiany i wdrożenia rezultatów ewaluacji.

### **Zakończenie i raport.**

Ewaluacja stanowi zamknięcie cyklu, jaki przechodzi projekt i poprzedza jego zakończenie.

Ewaluacja musi prowadzić do wniosków. Konkluzje powinny odnosić się do różnych etapów, wymiarów i celów projektu. Bardzo ważne jest odniesienie się do zmian spowodowanych przez projekt:

- czy projekt wprowadził jakikolwiek zmiany?
- czy pojawiły się jakieś nowe tendencje?
- czy ukazały się jakieś nowe problemy?
- co wymaga dalszego rozwoju i wsparcia?
- jakie zmiany są potrzebne w sposobie planowania, zarządzania i ewaluacji nowego projektu?

Ponieważ rezultaty ewaluacji powinny być w jakiś sposób utrwalone czy też spisane, warto pamiętać, aby na etapie planowania projektu przewidzieć czas potrzebny na to zadanie.



Aleje Ujazdowskie 28  
00-478 Warszawa  
tel. 22 345 37 00  
fax 22 345 37 70

[www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)