SEGÉDANYAG A PROJEKTTERV KÉSZÍTÉSÉHEZ
az ökosiskola vezetőképző hallgatói számára

Projekt az iskolában

Az iskola egy olyan szervezet, amelyet az alaptó azért hoz/hozott létre, hogy biztosítsa egy bizonyos állampolgári kör számára a nevelést és az oktatást, illetve az ehhez való jog gyakorlását. Egy adott intézmény sajátos célrendszerét, illetve az ennek elérése érdekében elvégzendő feladatokat Magyarországon a helyi önállóság és a megosztott felelősség elve alapján a központi-, a helyi- és intézményi szabályozók rendszere írják le. A legfontosabb központi szabályozók a Közoktatási törvény és a Nemzeti alaptanterv. Az intézmények működésének tartalmát szabályozó stratégiai dokumentumok a pedagógiai programok; ezekben találhatók meg azok a legfontosabb értékek, amelyeket az iskola képvisel és azok a távlati célok, amelyeket az intézmény meg szeretne valósítani. Az intézmény – ideális esetben - ezen értékek mentén, a meghatározott célok elérése érdekében működik. Az intézmény általános értékeit, hosszú távú működését a pedagógiai program mellett az intézmény minőségirányítási programja (IMIP), valamint szervezeti és működési szabályzata (SzMSz) írja le. Az e stratégiai dokumentumokban megfogalmazott jövőkép, illetve a hosszú távú célok megvalósulását az intézmények különböző operatív dokumentumokban tervezik. Ilyenek az éves munkaterv, a házirend, vagy a tantárgyi program. A tervezést biztosító dokumentumok logikus rendszere nem zárja ki annak lehetőségét, hogy az intézményi működés során olyan anomáliák jelenjenek meg, amelyek veszélyeztethetik a stratégiai célok megvalósítását. Ugyanakkor a partnerek körében is megjelenhetnek olyan új igények, elvárások, amelyek teljesítésére az intézmény a hosszú távú tervezés során nem készült föl. Változásokkal jellemzett világunkban az iskola szervezetének is szakítania kell a hagyományos merevséggel és rugalmatlansággal. Az intézmények létérdeke, hogy folyamatosan ellenőrizzék, hogy a szervezet működése a stratégiában megfogalmazott értékek mentén, a hosszú távú célok megvalósulásának irányában valósul-e meg, miközben figyelniük kell partnereik igényeire és elégedettségére is. Ha bármely területen az iskolavezetés problémát érzékel, annak megoldásával foglalkoznia kell, és ennek egy lehetséges módja a projekt kezdeményezése. Általában egy szervezetben akkor van szükség projektre, ha:

- ✓ Olyan új partneri igény jelentkezik, amelynek kielégítésével foglalkozni kell,
- ✓ Olyan probléma merül fel, ami veszélyezteti az intézményi stratégia megvalósítását.

Nem minden probléma megoldására kell/lehet azonban projektet szervezni. Arra vonatkozóan, hogy mi a projekt, különböző definíciók találhatóak a szakirodalomban. Nézzünk ezek közül néhányat!

A projekt:

1. „Meghatározott célok elérése érdekében gondosan megtervezett *tevékenységsorozat*, amelynek határozott eredménye van, erőforrásokon alapszik és időkeretek korlátozzák.” (Hobbs, Peter (2000.): Projektmenedzsment. Scolar Kiadó, 8.o.)

2. „*Egyedi folyamatrendszer*, amely kezdési és befejezési dátumokkal megjelölt, specifikus követelményeknek – beleértve az idő-, költség- és erőforrás korlátokat – megfelelő célkitűzés elérése érdekében vállalt, koordinált és kontrollált tevékenységek csoportja”. (Lockyer, Keith Gordon, James (2000.): Projektmenedzsment és hálós tervezési technikák. Kossuth Kiadó, 13.o.)

3. „Konkrét akciók végrehajtására, meghatározott élettartammal létrejött *csapat*ok. A szervezetben a dolgozók egyidejűleg akár több csapathoz is tartozhatnak.” (Bakacsi, Gy.(2001.): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK KERSZÖV.)

A három definíció alapján meghatározhatjuk a projektek általános jellemzőit:

- ✓ Egyszeri
- ✓ Célja van
- ✓ Időben behatárolt
- ✓ Van kezdési és befejezési időpontja
- ✓ Eredménye van
- ✓ Tervezett
- ✓ Költségei vannak
- ✓ Önkéntesen szerveződött csapat valósítja meg, amelynek tagjai önállóan dolgoznak
- ✓ Rugalmas

A projekt életciklusa

Mivel a projektek időben behatároltan léteznek, minden projektnek sajátos életciklusa van, amelynek fő szakaszai:

- Létrehozás,
- megvalósítás,
- értékelés

A projektciklus különböző szakaszai többféle tevékenységet foglalnak magukban. A későbbi projekt sikere, hatása szempontjából a legösszetettebb a „létrehozás” szakasza, amely alapvetően két fő részből: a kezdeményezésből és a tervezésből áll. Az alábbi táblázat összefoglalja az egyes szakaszok sajátos feladatait.

1. **ábra: Jellemző tevékenységek a projektciklus különböző szakaszaiban**

LÉTREHOZÁS		MEGVALÓSÍTÁS	ÉRTÉKELÉS
Kezdeményezés	Célok meghatározása	TERVEZETT TEVÉKENYSÉGEK „ÜZEMBE”- HELYEZÉSE	PROJEKT ÉRTÉKELÉSE
Projektötlet	Projektjavaslat elkészítése	TEVÉKENYSÉGEK FIGYELEMMEL KÍSÉRÉSE, IRÁNYÍTÁSA	PROJEKT BEMUTATÁSA
Definiálás	PROJEKTMENEDZSMENT ÉS PROJEKTCSAPAT LÉTREHOZÁSA	ELŐREHALADÁS VIZSGÁLATA	VISSZACSATOLÁS
Helyzetelemzés	TEVÉKENYSÉGEK, ERŐFORRÁSOK TERVEZÉSE	PROJEKT ZÁRÁSA	
Problémák azonosítása, problémafa			

A különböző feladatok megvalósítása

Az alábbiakban olyan feladatok, segédanyagok találhatók, amelyek segítséget nyújtanak a projekt létrehozásával kapcsolatos feladatok végiggondolásához, megvalósításához.

Kezdeményezés

A projektnek ebben a szakaszában a tevékenységek még az intézményvezetés szintjén zajlanak. Ennek a fázisnak az előzménye, hogy a szervezet, illetve a vezetőség szembesült valamilyen problémával, amit orvosolni szeretne, illetve új partneri igénnyel, amelyről gondolkodnia kell. Ilyenkor érdemes az alábbi kérdésekre válaszolni.

1. Az azonosított probléma mennyiben gátolja, illetve nehezíti az intézmény stratégiai céljainak a megvalósítását? (Új partneri igény esetén: a felmerült igény hogyan illeszkedik az intézményi stratégiához?)	
2. Milyen eredményt szeretnének elérni a projekt megvalósítása által?	
3. Gyűjtsenek ötleteket a projekt megvalósításával kapcsolatban!	

Projektötlet

Rangsorolják az összegyűjött projektötleteket fontosság és megvalósíthatóság és hatásosság szerint. Természetesen itt szubjektív véleményekről és becslésekről van szó, amelyet az iskolavezetés tagja egyénileg késztenek el, majd a vélemények összegzéséből és esetleges megvitatásából áll elő a közös rangsor.

A projektötlet megnevezése	**A projekt által megoldható probléma fontossága (3: nagyon fontos, 2: fontos 1: kevéssé fontos)**	**A projekt erőforrás szükséglete (idő, pénz, ember) (3: alacsony, 2: közepes, 1: magas)**	**A projekt várható hatása (3: gyors 2: közepes 1: lassú)**	**összpontszám**

Helyzetelemzés

A helyzetelemzéshez általánosan elterjedten használt, viszonylag gyors és egyszerű eszköz, amelynek előnye, hogy a szervezetnek, és annak környezetének elemzésére is figyel, a SWOT-analízis. A környezet elemzésének legfontosabb szempontjaira hívja fel a figyelmet a PEST-analízis. Mindkét módszer részletes ismertetése megtalálható a Stratégiai tervezés– stratégiai vezetés – projekttervezés a közoktatási intézményekben; segédanyag az ökoiskola-vezetőképző program résztvevői számára című segédanyagban.

<u>Erőtér-elemzés</u>

A helyzetelemzés egyik célja, hogy felismerjük a környezetnek azokat a hatásait, amelyek támogatják (a SWOT analízisben ezeket lehetőségeknek hívják), illetve amelyek akadályozzák (ezek a SWOT analízis veszélyei) a szervezetnek egy bizonyos irányba történő változását, fejlődését. Ehhez használható módszer a PEST elemzés mellett az erőtér-analízis.

A módszer lépései:

1. Végiggondoljuk a tervezett változás megvalósítását elősegítő és gátló hatásokat,
2. Megbecsüljük, hogy az adott hatás kihasználása illetve megváltoztatása mennyire könnyű, vagy nehéz (K/N)
3. Megbecsüljük, hogy az illető hatás mennyire komoly tényező. (H)

2. ábra: Erőtér-analzis

Jelen helyzet **Kívánatos jövő**

P	H	K/N	Támogató hatások	Gátló hatások	K/N	H	P

Az ábrában található betűk jelentése: P: pontszám, H: hatás, K/N: könnyű/nehéz.

A módszer leírása:

1. lépés: Megfogalmazzuk, hogy egy bizonyos témában (pl. az ökoiskola kritériumrendszerének megvalósítása) jelenleg mi jellemzi az intézményt (jelenlegi helyzet), valamint azt az állapotot, ahová a projekt eredményeként el szeretnénk jutni. Fontos, hogy mind a jelenlegi, mind a kívánatos állapotot nagyon konkrétan fogalmazzuk meg!!

2. lépés: Az ábra középső két oszlopába összegyűjtjük azokat a hatásokat, amelyek támogatják, illetve gátolják a tervezett jövő elérését. A bal oldali oszlopba az előre vivő, a jobb oldaliba a hátráltató tényezőket írjuk. Cél, hogy mind a két oszlopba minél több elem kerüljön.

3. lépés: Ha nem jut eszünkbe több elem, akkor következik az oldalsó oszlopoknak a kitöltése. Kezdjük a K/N oszloppal. Ide azt kell beírnunk (elemenként haladva, egyenként), hogy az adott pozitív hatást mennyire könnyű, vagy nehéz kihasználnunk a kívánatos jövő eléréséhez. Ugyanez a negatív oldalon annak felbecsülését jelenti, hogy mennyire könnyű vagy nehéz az adott negatív hatást megváltoztatni a kívánatos jövő elérése érdekében. Véleményünket egy ötfokú skálával fejezzük ki:

5: nagyon könnyű

4: könnyű

3: közepes

2. nehéz

1: nagyon nehéz

4. lépés: Most – ugyanúgy soronként haladva – azt mérjük föl, hogy az adott pozitív, illetve negatív hatás mennyire erős. Véleményünket a „H” oszlopba írjuk, az alábbiak alapján:

5: nagyon erős

4: erős

3: közepes

2: gyenge

1: nagyon gyenge

5. lépés: Elemenként adjuk össze a H+K/N értékét és írjuk be a P oszlopba.

6. lépés: A pontszámok alapján mind a pozitív, mind a negatív oldalon kialakul egy rangsor. A pozitív oldalon a magas pontszámok azt jelentik, hogy a hatás erős és könnyű kihasználni, míg a negatív oldalon ugyanez azt fogja jelenteni, hogy bár erős gátló tényezőről van szó, könnyű megváltoztatni. A projekt megvalósítása során a magas pontszámú pozitív elemekre érdemes építenünk, míg a negatív oldalon a magas pontszámú elemek gátló hatása könnyen kiküszöbölhető.

Problémák azonosítása, problémafa

A probléma megfogalmazása, azonosítása után fontos feladat a probléma elemzése. Erre azért van szükség, mert egy szervezetben a problémák komoly szövevénye lehet jelen, ahol az ok-okozati összefüggések feltárása segítheti a problémák megoldását. Gyakori eljárás a ”probléma-fa” készítése.

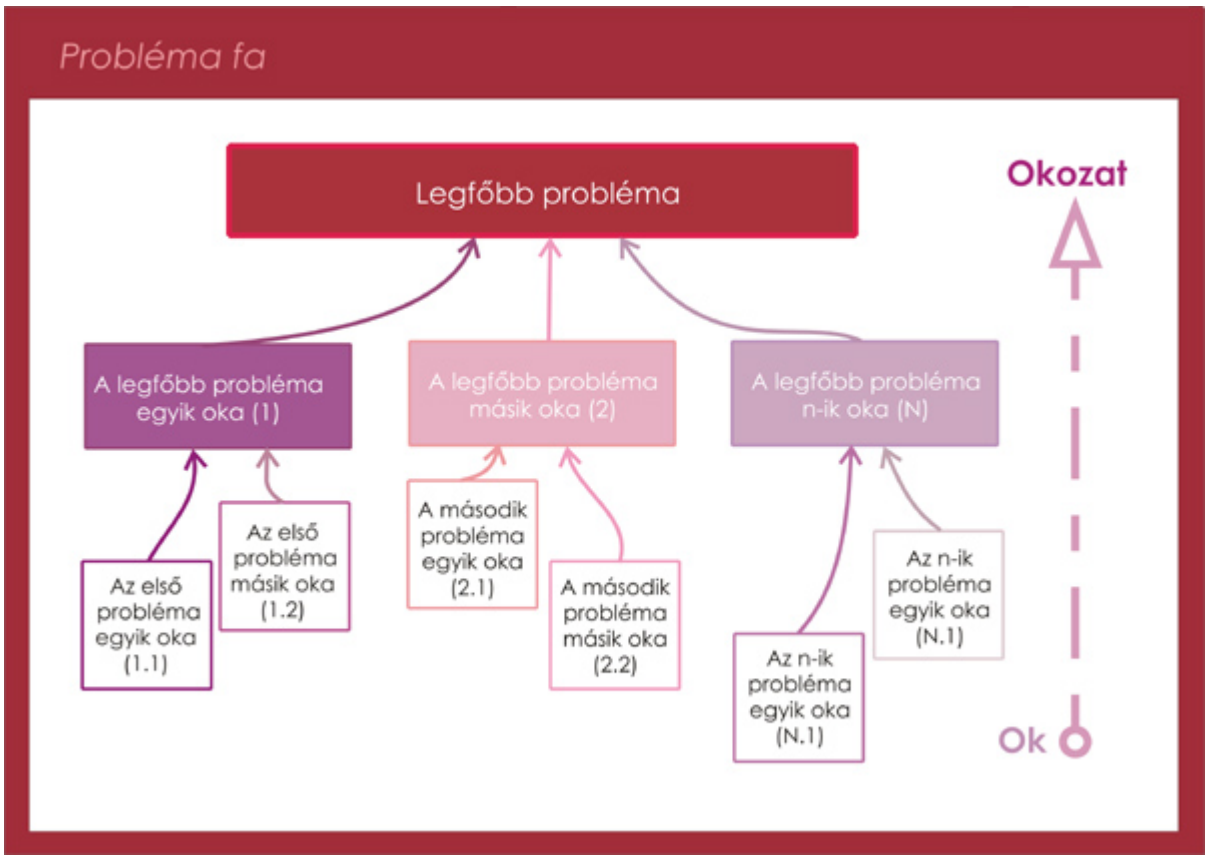
A problémafa készítésének lépései:

1. A problémák azonosítása (felmérések, interjúk, brainstorming, stb.)
2. A feltárt problémák közötti ok-okozati összefüggések feltárása
3. A problémák hierarchikus sorrendjének meghatározása
4. A problémafa megrajzolása

Egy lehetséges megvalósítási módszer

A probléma megoldásában érintettek képviselői (iskolavezetés, öko-munkacsoport, szülők, diákok) vegyenek részt a munkában.

1. Gyűjtsék össze és fogalmazzák meg a problémákat.
2. Minden problémát írjanak föl egy cédulára.
3. Az ok-okozati összefüggések feltárása: ha egy adott probléma egy vizsgált problémának oka, akkor a megnevezését tartalmazó cédulát helyezzék a cédula alá, ha a következménye, akkor pedig fölé. Amennyiben egy újabb probléma a vizsgált problémának se nem oka, se nem következménye, tegyék külön a cédulát.
4. A cédulákból kirajzolódó problémafát rajzolják le. Ehhez segítséget nyújt az alábbi ábra.



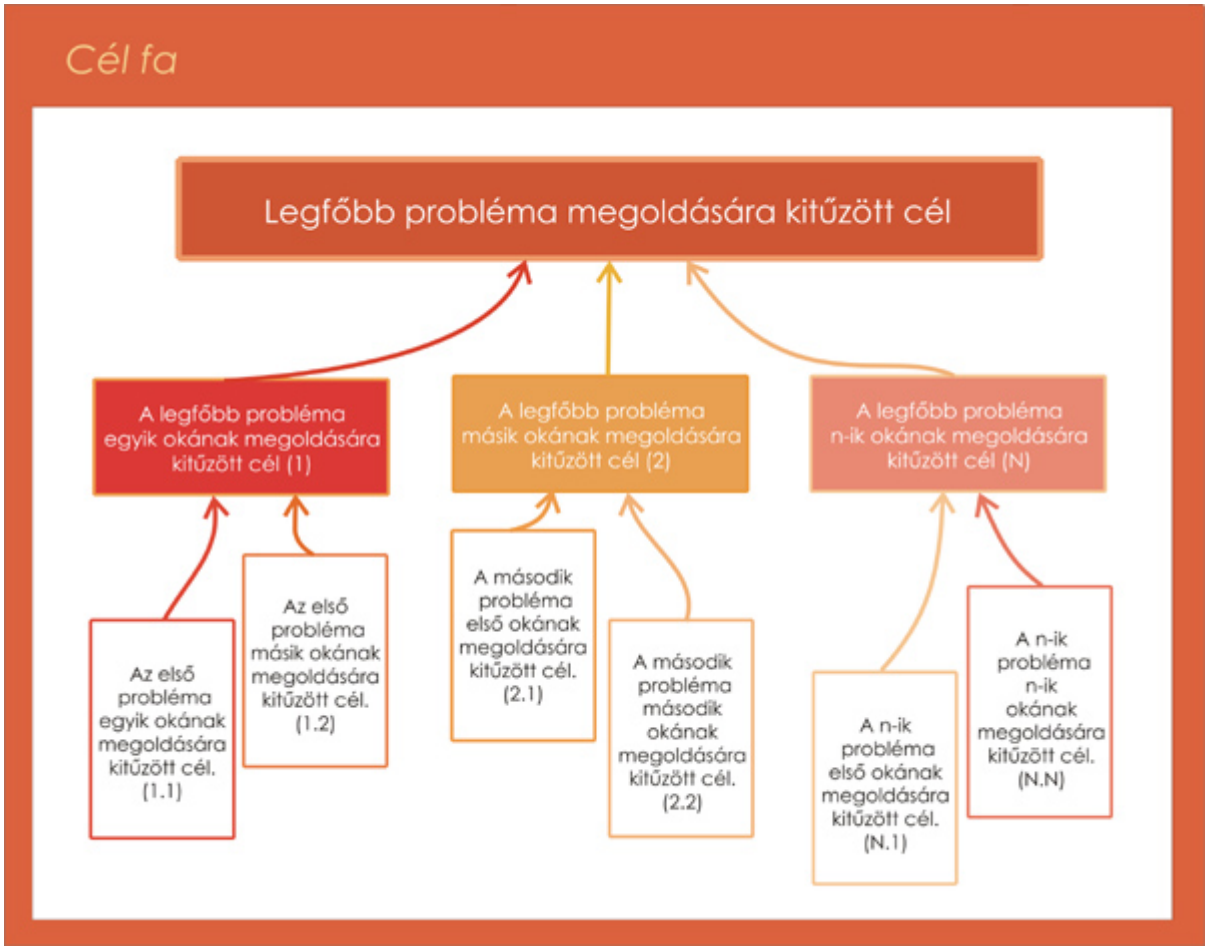
Célok meghatározása

A probléma-fa valamely fennálló helyzet negatív aspektusait mutatja meg, míg a célok elemzése a kívánatos jövőbeni helyzet pozitív aspektusait. A cél-fa tehát a probléma-fa tükörképe.

Probléma	Cél

A célok megfogalmazásakor fontos, hogy azok mérhetőek és ellenőrizhetőek legyenek. Ezeket a kritériumokat vagy magában a célban, vagy a célállapotban szokás megfogalmazni.

A jó cél minden esetben egy állapotnak a leírása, amely választ ad arra a kérdésre, hogy honnan tudom, hogy elértem a kívánt állapotot. Ugyanakkor érdemes azt is szem előtt tartani, hogy olyan vonzó célt fogalmazzunk meg, amelynek megvalósítása érdekében könnyen mozgósíthatóak a szervezet tagjainak kisebb-nagyobb csoportjai. Ha az ok-okozati összefüggéseket jól állítottuk fel, akkor a célfa megmutatja, hogy a fő probléma megoldásához milyen részfeladatok megvalósításával juthatunk közelebb. Így biztosítható a projekt célkitűzései és a feltárt problémák közötti szoros megfelelés.



Projektmenedzsment és projektcsapat létrehozása

A projekt fontos ismérve, hogy megvalósításában olyan személyek vesznek részt, akiket érdekel a probléma, illetve annak megoldása, akik erre tudnak és akarnak időt és energiát fordítani. A projekt csapat (amelyet sokan – Bakacsi Gyula meghatározása alapján szintén projektnek neveznek) időlegesen jön létre a szervezet tagjaiból. Eredményes működéséhez fontos, hogy a benne dolgozók különböző képességekkel, adottságokkal rendelkezzenek, hiszen különböző szerepeket kell eredményesen megvalósítaniuk. Gyakori hiba, hogy a projekt megvalósítását valamely szervezeti egységhez rendelik hozzá. Ezzel éppen a projekt egyik legfontosabb tulajdonságát. A rugalmasságot veszélyeztetik. A következő táblázat összefoglalja azokat a sajátosságokat, amelyek a projektet a szervezeti egységektől megkülönböztetik.

3. ábra: A projekt és a szervezeti egység sajátosságainak összehasonlítása

Az összehasonlítás szempontja	SZERVEZETI EGYSÉG	PROJEKT
A FELADAT SAJÁTOSSÁGAI	• Többféle feladat, • Ismétlődő, rutinjellegű, szabályozott, • Részekre bontott, strukturált	• Összefüggő, egyedi feladatrendszer, • Újszerű, szabályozatlan és szabályozott, • Strukturált és strukturálatlan is
MUNKAMEGOSZTÁS	• Kötött, állandó, hivatalosan előírt, • Szokástól függő	• Rugalmasan változó, de megállapodás alapján előírt, • feladatfüggő
FELELŐSSÉG ÉS HATÁSKÖR	• szervezetileg szabályozott, hierarchikus felépítés, • egyéni felelősség	• szervezetileg szabályozott keretek között döntések meghozatalára jogosult, hierarchikus felépítés, • egyéni felelősség
LÉTSZÁM ÉS ÖSSZETÉTEL	• állandó, illetve lassan változó, • kinevezés útján alakul, • nem önkéntes	• rugalmasan változó, • megbízás és jelentkezés útján alakul • részben önkéntes
VEZETŐ	• kinevezett, formális hatáskörrel	• megbízott; van formális hatásköre, és azt a projekt team részben módosíthatja
ELVÁRT MAGATARTÁS	• feladatra korlátozódó kezdeményezés, együttműködés, fegyelem, végrehajtás, pontosság	• kezdeményezés, teljes körű együttműködés, kreativitás, végrehajtás, szabályok betartása, a saját részterület felett teljes felelősség
MŰKÖDÉS IDŐTARTAMA	• nem korlátozott	• a feladatok függvénye; általában néhány hónaptól három évig
INFORMÁCIÓÁRAMLÁS ÉS SZERVEZETI KAPCSOLATOK	• formális szervezeti kapcsolatok • szabályozott kommunikációs utak	• formális és informális együtt, a szervezeti hierarchia mellé rendelik • szabályozott kommunikációs utak

Milyen az ideális projekttag?

- ✓ Képes alkotó módon gondolkodni
- ✓ Kezdeményező, önálló,
- ✓ Szívesen dolgozik csoportban,
- ✓ Együttműködő
- ✓ Érdeklődik az adott probléma iránt
- ✓ Előítélet-mentesen gondolkodik
- ✓ Ismeri a szervezetet,
- ✓ Tisztában van saját képességeivel,
- ✓ Képes mások álláspontját megérteni,
- ✓ Jól kommunikál

Tevékenységek, erőforrások tervezése

4. ábra:Tervező táblázat a tevékenységekhez

Cél	Mit akarunk elérni?
Sikerkritériumok	Mikor tekintjük elértnek?
Feladatok	Mit teszünk a célok elérése érdekében?
Eszközök (anyagi, tárgyi)	Mivel és hogyan segítjük a feladatok végrehajtását?
Felelősök **Résztvevők**	Kik a vezetők? Mely csoportok alakultak?
Határidők	Mikor és meddig tart a tevékenység? Mérföldkövek (Rész- és teljes teljesülés)
Ellenőrzés és értékelés	Célok, feladatok teljesülésének vizsgálata (Elvek, szempontok, módok, időpontok)
Visszacsatolás	Az értékelés tapasztalati alapján módosítási javaslatok Módosítás

A projektterv elválaszthatatlan eleme az erőforrások tervezése. Ehhez segít a feladat-és erőforrásleltár elkészítése, amelyet az alábbi táblázat foglal össze.

5. ábra: Feladat- és erőforrásleltár

Projektlépések		Humán erőforrás	Infra-struktúra	Anyag – tárgy	Idő	Pénz	Munka-környezet
1.	Szükséges						
	Rendelke-zésre áll						
	Fejlesztést igényel						
2.	Szükséges						
	Rendelke-zésre áll						
	Fejlesztést igényel						
3.	Szükséges						
	Rendelke-zésre áll						
	Fejlesztést igényel						
4.	Szükséges						
	Rendelkez ésre áll						
	Fejlesztést igényel						
5.	Szükséges						
	Rendelke-zésre áll						
	Fejlesztést igényel						

A projektterv váza

Borító:

- ✓ A projekt megnevezése (rövid, figyelemfelkeltő, a projekt tartalmára utaló cím)
- ✓ A projekt kezdési és befejezési időpontja
- ✓ A projekt célja
- ✓ A projekt eredménye
- ✓ A projekt vezetője
- ✓ A projektet megvalósító team (elnevezése, tagjai)
- ✓ A projekt megvalósításához szükséges költségvetés bruttó összege

Tartalom:

1. A projekt behatárolása, környezetelemzés
   - ✓ A projektet megvalósító intézmény általános bemutatása
   - ✓ A projektet megvalósító intézménynek és környezetének bemutatása az adott probléma szempontjából
   - ✓ A projekt célja
   - ✓ A projekt eredménye
   - ✓ A projekt megvalósításában résztvevők felsorolása
   - ✓ A projekt érintettjei
2. Tevékenységek

A projekt megvalósítása során tervezett tevékenységek bemutatása különböző módon lehetséges. Jól áttekinthető forma a táblázat, amelyben a következő elemeknek kell szerepelniük.

- ✓ A tevékenységek megnevezése, sorszámozva. A számozás lényege, hogy az egymást követő lépések egymást követő számokat kapjanak. Lehetségesek párhuzamosan futó tevékenységek is, ilyenkor a decimális számozást alkalmazzuk.
- ✓ A tevékenységek megvalósításának időtartama
- ✓ A megvalósításért felelős személy
- ✓ Az adott tevékenység eszköz-és anyagszükséglete
- ✓ Az adott tevékenység költsége

3. Mérföldkövek

Különösen hosszabb futamidejű projektek esetében érdemes megjelölni azokat a részeredményeket, részproduktumokat, amelyek a projekt megvalósulása közben keletkeznek. Azért nevezik ezeket mérföldköveknek, mert azt jelzik, hogy a projekt megvalósítása a tervezett cél megvalósulásának irányába halad.

4. Kommunikációs terv

A projektek esetében kitüntetett szerepe van a kommunikációnak, hiszen a projekt lényegéből adódóan egy – az egész szervezetet érintő - probléma megoldásában a szervezetnek csak egy kis létszámú, a feladatra önként vállalkozó csoportja vesz részt, miközben a projekt eredménye az egész szervezetre hatással lesz. Már a projekttagok kiválasztásakor fontos a szervezet valamennyi tagjának a tájékoztatása a projektötletről. A munka során a kölcsönös kommunikációnak nemcsak az informálás a célja, hanem a csapat tevékenységének legitimitása, illetve a munka gazdagítása is. Ezért gondosan meg kell tervezni, hogy ki, mikor, milyen formában kap tájékoztatást, illetve konzultációs, reflexiós lehetőséget a projekt tagjaitól a munka előrehaladásáról, illetve az eredményekről.

A kommunikáció alapvetően két formában valósulhat meg: írásban, vagy szóban.

6. ábra: A kommunikáció formái

a szóbeli kommunikáció lehetséges formái	**az írásbeli kommunikáció lehetséges formái**
* Személyes megkeresés * Prezentáció * értekezlet * interjú * stb.	* Írásos beszámoló * Újságcikk * Tájékoztató a faliújságon, az iskola honlapján * Stb.

A kommunikációs terv jól áttekinthető, ha táblázatos formába írjuk. Ez látható a 7. ábrán.

7. ábra: A kommunikációs terv egy lehetséges formája

Tevékenység, a projekt lépése	**Felelős**	**Célcsoport**	**időpont**	**Szóbeli kommunikáció**	**Írott kommunikáció**
1.					
2.					
3.					

5. Gantt diagramm

Ez egy olyan egyszerű mátrix, amelyben jól áttekinthetők a projekt megvalósítása során tervezett tevékenységek és azok időbeni ütemezése. A táblázat első oszlopába a projekt során tervezett tevékenység megnevezése kerül. Az időtervezés akár napra, hétre, hónapra, vagy negyedévre is szólhat, a projekt nagyságától, összetettségétől függően. Az időt jelző megfelelő rovatok beszínezésével, vagy egyéb módon történő (pl. X) megjelölésével jelezzük, hogy az adott tevékenység mikor valósul meg. Így a tevékenységek egymásra épülése is jól kimutatható. Az alábbi ábrán egy havi feladatbontást lehetővé tevő diagramm látható.

8. ábra: Gantt diagramm

TEVÉKENYSÉG	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.
1												
1.1												
1.2												
2.												
2.1												
2.2												