

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Eglė Janulevičienė

ŠVIETIMO PROJEKTŲ SĖKMĖS VEIKSNIAI

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. Rūta Čiutienė

KAUNAS 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

ŠVIETIMO PROJEKTŲ SĖKMĖS VEIKSNIAI

Įmonių valdymas

MAGISTRO DARBAS

Studentas, -ė

Eglė Janulevičienė

2015 m. gruodžio d.

Vadovas,-ė

Prof. Rūta Čiutienė

2015 m. gruodžio d.

Recenzentas,-ė

Prof. Doc. E. Meilienė

2015 m. gruodžio d.

KAUNAS 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

Eglė Janulevičienė

(Studento vardas, pavardė)

Įmonių valdymas, 621N22001

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo

Švietimo projektų sėkmės veiksniai

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2015 m. gruodžio mėn. ... d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Eglė Janulevičienė** baigiamasis magistro darbas tema „Švietimo projektų sėkmės veiksniai“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Janulevičienė E. (2015) „Success Factors of Education Projects”. Master’s Final Thesis in Management of Organizations. Study Programme 621N22001. Supervisor assoc. prof. Rūta Čiutienė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

Master thesis projects in the education organization's success factors. Treatment Issues describes the problem: what determines the success of the educational project?

The aim - to investigate the educational projects operating success factors.

The first part analyzes the challenges for education projects and the problems of education in order to successfully implement the project.

The second part deals with the design concept, widely analyzed what are the educational success of the project and how each of them operate in the education project. More analysis of the project risks, what it consists of and how it works.

The third part presents the research methodology. Provided - as was the questionnaire for which respondents were interviewed.

The fourth section analyzes the results of the research that shows what part of the most educational projects success and what should be changed.

In order to effectively manage education projects, it is important to take into account the project encountered difficulties and try to avoid them. The analysis of the successful aspects of the project can be said that the success of the project requires accurate planning and management activities provided for. An important factor is also the team formation, as well as its appropriate expertise.

Master’s Final thesis contains 71 papers, 20 pictures, 9 tables.

Keywords: Success factors, Education Projects.

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. PROJEKTŲ VAIDMUO ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE: IŠŠŪKIAI IR PROBLEMOS.....	10
2. TEORINIAI ŠVIETIMO PROJEKTŲ ASPEKTAI IR JŲ SĖKMĖS VEIKSNIAI.....	16
2.1. Projekto samprata	16
2.2. Švietimo projektų sėkmės veiksniai.....	21
2.3. Išoriniai projektų sėkmės veiksniai.....	24
2.4. Vidiniai projektų sėkmės veiksniai.....	25
2.4.1. Projekto vadovas	26
2.4.2. Projekto komanda.....	29
2.4.3. Projekto valdymas	30
3. TYRIMO METODOLOGIJA	35
4. ŠVIETIMO PROJEKTŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ TYRIMAS	39
4.1. Tyrimo organizavimas.....	39
4.2. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir interpretacija	41
IŠVADOS.....	60
REKOMENDACIJOS.....	62
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	63

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Projektų valdymo etapų sunkumai	13
2 pav. Sisteminis projekto požiūris	19
3 pav. Tradicinio projektų valdymo modelis	32
4 pav. Sėkmingo projekto veiksmių modulis	32
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	41
6 pav. Projekto vykdymo švietimo organizacijoje privalumai	42
7 pav. Svarbiausi pateiktų rengiamų projektų veiksniai	44
8 pav. Trūkumai rengiant projektus	45
9 pav. Švietimo organizacijos vadovo funkcijos	46
10 pav. Vadovo veikloje, vykdant projektus svarbu	48
11 pav. Svarbiausios vadovo savybės vykdant projektus.....	49
12 pav. Vykdant projektus svarbiausia.....	50
13 pav. Vadovo vadovavimą projektinei grupei labiausiai atspindi	51
14 pav. Vadovo savybių įgyvendinant projektus reikšmingumas.....	53
15 pav. Komandinių vaidmenų reikšmingumas.....	54
16 pav. Vadovo vaidmenų komandoje reikšmingumas	55
17 pav. Svarbiausi projekto rengimo etapo veiksniai	56
18 pav. Svarbiausi planavimo etapai rengiant projektą	57
19 pav. Veiksniai, lemiantys projekto valdymo būtinumą	58
20 pav. Priimtinausi projektų valdymo metodai	59

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Projektų valdymo sėkmės ir nesėkmės veiksniai	20
2 lentelė. Tradicinio ir Adaptyvaus požiūrio į projektų valdymą palyginimas.....	21
3 lentelė. Projekto vadovo vaidmenys.....	28
4 lentelė. Projektų vadybos elementai skirtingose projektų vadybos teorijose.....	31
5 lentelė. Suinteresuotos šalys.....	36
6 lentelė. Anketos klausimai pagal klausimų pobūdį, tipą ir siekiamus tikslus.....	37
7 lentelė. Tyrime dalyvavusių švietimo objektų skaičius.....	40
8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	41
9 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	42

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Projektų sėkmė priklauso nuo paties projekto valdymo aspektų – tikslų, uždavinių, biudžeto, laiko, finansų ir t.t. Visus šiuos dalykus suvaldyti privalo projekto vadovas su tinkamai sukurta projekto komanda.

Švietimo organizacijos vis dažniau savo strateginius tikslus įgyvendina per projektus. Projekto valdymo metodai leidžia efektyviau panaudoti išteklius užsibrėžtų tikslų siekimui bei sumažinti riziką ir išlaidas ir padidinti paties projekto patikimumą. Tai ypač svarbu švietimo sistemoje.

Švietimo organizacijų sistemos veikimas nėra izoliuotas nuo išorinių veiksnių ir didelį poveikį joms daro visuomenėje vykstantys veiksmai, todėl vienas svarbiausių švietimo kaitos elementų yra teisingas projektų įgyvendinimas. Šiandienos laiku projektų skaičius yra ganėtinai didelis ir apimantis ne tik pačią švietimo organizaciją, bet ir aplink supančius žmones, todėl vykdant projektą švietimo organizacijos privalo būti įžvalgios, įvertinti visus atitinkamus kriterijus ir pasirinkti teisingus projekto sprendimo būdus.

Autorius Cooke-Davies (2002) sėkmės veiksnius apibrėžia kaip „idėjinius į valdymo sistemą, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai įtakoja projekto sėkmę.“ Todėl labai svarbu projekto pradžioje įvertinant galutinį rezultatą, numatyti ir galimus projekto sėkmės kriterijus, kurie leistų atitinkamai įvertinti patį projektą.

Tyrimo problema: Kas lemia švietimo projektų sėkmę?

Tyrimo objektas – Švietimo projektų sėkmės veiksniai.

Tyrimo tikslas – Ištirti švietimo projektų veiklos sėkmės veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti švietimo projekto sėkmės veiksnių problemos analizę;
2. Ištirti švietimo projektų valdymo teorinius aspektus;
3. Išanalizuoti švietimo projektų sėkmės veiksnius;
4. Parengti tyrimo metodologiją;
5. Atlikti švietimo projektų sėkmės veiksnių tyrimą;
6. Pateikti išvadas ir rekomendacijas.

Hipotezė: H1. Projekto sėkmės veiksniai priklauso nuo:

1. H1.1. Teisingo projekto planavimo;
2. H.1.2. Rezultatų aiškumo;
3. H1.3. Bendro tikslo siekimo;
4. H1.4. Tinkamų projekto valdymo.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Anketinė apklausa.

1. PROJEKTŲ VAIDMUO ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE: IŠŠŪKIAI IR PROBLEMOS

Šiandieninėje visuomenėje galime teigti, jog projektų strategija bei verslo vadyba pakeitė įstaigų ar kitų organizacijų valdymo formas bei mąstymą apie svarbiausias verslo struktūras ar filosofijas. Projektų valdymas užima dominuojančias pozicijas, kadangi tai sėkmingo projekto organizavimo schema.

Siekiant efektyviau valdyti švietimo projektus, svarbu atsižvelgti ir į pasitaikančius projektų sunkumus bei stengtis jų išvengti. Analizuojant sėkmingo projekto aspektus galima teigti, jog sėkmingam projekto valdymui reikalingas tikslus planavimas ir numatytų veiklų valdymas. Svarbus veiksnys taip pat yra ir komandos sudarymas, bei tinkamų jos kompetencijų išugdymas.

Dažniausiai efektyvi projekto veikla gali priklausyti tik nuo efektyvaus projekto vadovo darbo, kadangi švietimo įstaigos veikla veikia kaip sudėtinga sistema, kuri apibrėžiama įvairiais aspektais (klimato, motyvacijos viduje, numatytų tikslų ir kt.).

Kiekviena švietimo organizacija yra unikali, kiekvienos jų procesai vyksta skirtingai, todėl sunku sukurti tokį projektų modelį, kuris tiktų visoms organizacijos vienodai. Šiandieninė situacija įpareigoja švietimo institucijas kelti tikslus, kurių pagrindinis aspektas - projekto kokybė.

Pagrindinės priežastys, dėl kurių projektai baigiasi nesėkme:

- Nepakankamai nustatyti ir apibrėžti projekto tikslai, uždaviniai ir reikalavimai. Formuluojuant tikslus ir uždavinius labai svarbu, kad juos suprastų visi projekto dalyviai. Tikslai bei uždaviniai privalo būti dėstomi taip, kad taip pat būtų aiškūs jų įgyvendinimo bei pasiekimo kriterijai, galintys įvertinti tikslų pasiekimo lygį.

- Nepakankamai argumentuotos priežastys, kam pats projektas yra reikalingas. Projekto pagrindimas labai svarbus aspektas, kadangi tik nuo projekto pagrindimo bus aišku ar pats projektas bus kažkam reikšmingas ir svarbus.

- Nesugebėjimas pačių projekto vartotojų įtraukti į projekto vykdymą. Juk vykdomas projektas svarbus abejoms suinteresuotoms grupėms ir sunku pagalvoti apie sėkmingą projekto pabaigą, kuris nėra aktualus tikslinėms projekto grupėms.

- Nesugebėjimas apibrėžti, vykdyti ir kontroliuoti projekto vykdymo veiksmų. Svarbu apgalvoti visas priemones, kurios bus reikalingos projekto vykdymui.

- Pernelyg optimistinis pastangų, būtinų projektui įvykdyti vertinimas. Dažnai projektas būna nesėkmingas, nepakankamai įvertinus projekto įgyvendinimui reikalingus išteklius.

- Netinkama projekto metu atsiradusių pokyčių valdymo sistema ir galų gale apžvelgti kaip baigsis viso projekto procesas ar abi suinteresuotos šalys gaus norimą rezultatą. Nes nepavykęs

projektas gali ne tik atnešti neigiamų rezultatų, bet ir pabloginti situaciją, buvusią iki projekto pradžios.

- Netinkama projekto vykdymo metu atsiradusi pokyčių valdymo sistema. Kiekvienas vykdomas projektas nevyksta uždaroje aplinkoje, nuolat išorinėje aplinkoje vykstantys pokyčiai turi įtakos projektų rengimui. Labai svarbu įvertinti projekto aktualumą ir patrauklumą, įgyvendinamų priemonių veiksmingumą ir kt. bei remiantis gautais vertinimo rezultatais atitinkamai derinti projekto veiklas;

- Per daug biurokratijos ir sveiko proto stoka.

Projektinėje veikloje dažnai problema įvardijama neatlikus tam tikrų tyrimų, neišsiaiškinus dėl ko ir kam ta problema yra svarbiausia. Todėl dažnai švietimo įstaigos norėdamos atlikti tam tikrus projektus neatlieka vadinamų pavestų užduočių.

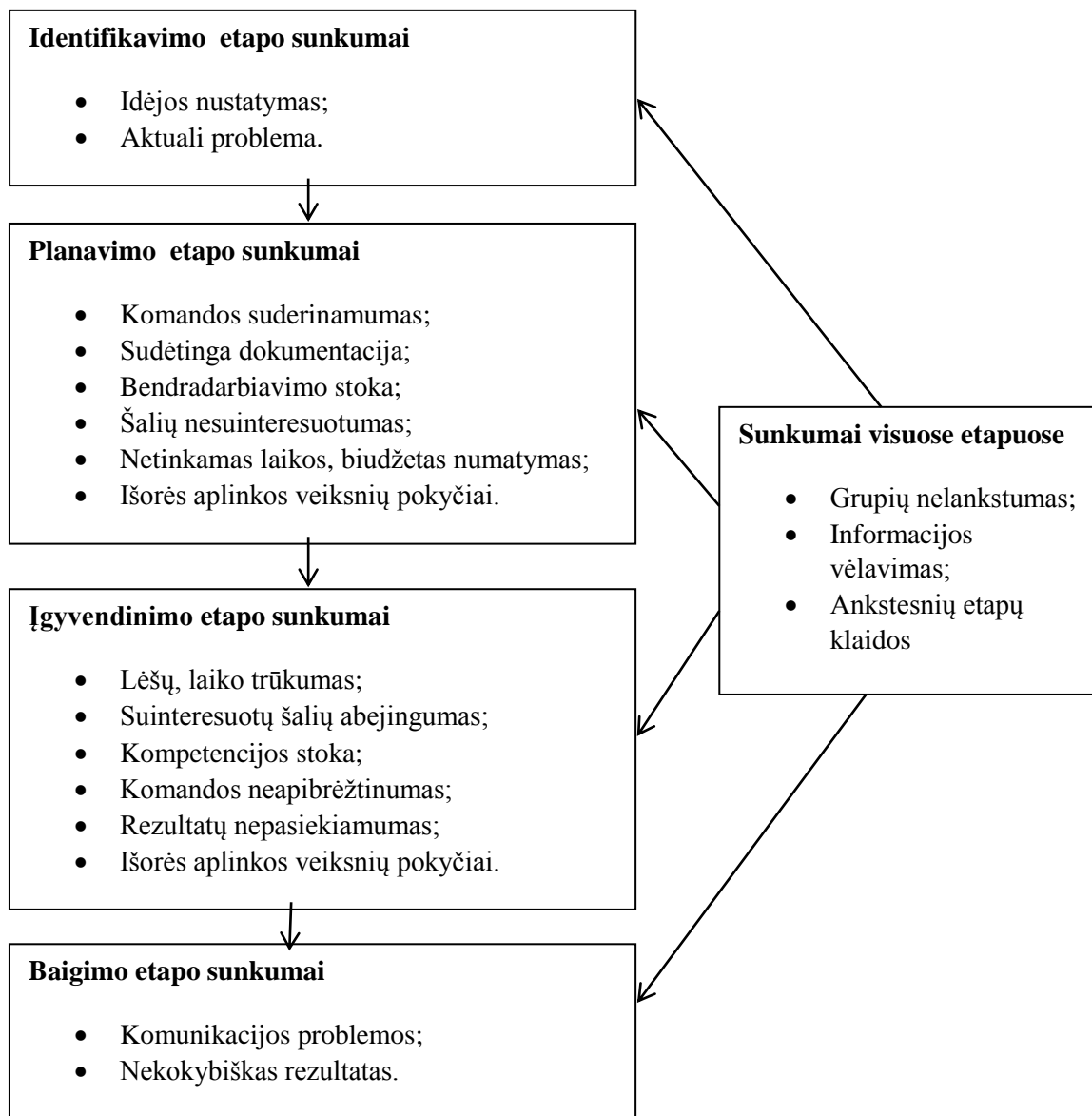
Bersėnaitė, Šiožinytė (2011) akcentuoja, „kad vadybinėje praktikoje kuriant projektus painiojami tikslai ir uždaviniai tarpusavyje. Aiškiai nesuformuluoti projekto tikslai bei biudžetas – dar kelios svarbios projekto plano dalys“. Poreikiai ir noras plėsti ir spręsti problemas, kuriant projektą dažniausiai yra neriboti, tačiau finansiniai resursai visada sumažina galimybes ir sprendimus. Todėl labai svarbu projekto eigoje finansinių resursų panaudojimas.

Dažnai sukurti tinkamą projektą, kuris atitiktų visus reikalavimus ir tinkamus aspektus trukdo:

- Konfliktai;
- Neaiškūs projekto tikslai;
- Neaiškus projekto planas;
- Nemotyvuota projekto komanda;
- Nenumatyti rizikos veiksniai;
- Netinkami projekto modeliai;
- Ir kt.

Labai svarbu prieš kuriant projektą numatyti visus aspektus, kurie užkirstų kelią neteisingsiems projekto veiksmams, vykdant patį projektą.

Svarbu susikurti pirminį, nors ir trumpą, planelį, kuris padėtų susivokti ko iš tikrųjų norima iš kuriamo projekto. Įvertinti sudėtingus ir nuolat besikeičiančius veiklos aplinkos veiksnius ir riziką. Todėl projekto vadovai norėdami įgyvendinti sėkmingą projektą, turi derinti visus projekto tikslus ir procesus su aplinka plačiąja prasme, bet ir priklausomai nuo susiklosčiusių aplinkybių reaguoti į konkrečias situacijas.



1 pav. Projektų valdymo etapų sunkumai (sudaryta pagal Bersėnaitę, Šiožinytę, (2011))

Nagrinėjant klausimus apie kylančius projektų sunkumus bei problemas, susijusias su paties projekto sudarytais etapais, esančiais visame projekto valdymo procese, buvo išskiriamos penkios kategorijos, kurias svarbu tinkamai išanalizuoti (Bersėnaitė, Šiožinytė, 2011):

- Identifikavimo etapo sunkumai;
- Planavimo etapo sunkumai;
- Įgyvendinimo etapo sunkumai;
- Baigimo etapo sunkumai;
- Sunkumai visuose etapuose.

Identifikavimo etapo sunkumų kategorija – šio etapo esmė yra nustatyti aktualią projekto problemą, kuri bus sprendžiama viso projekto eigoje. Pati iškelta problema turi būti svarbi visoms suinteresuotoms grupėms, kurios dalyvauja visame projekte, jeigu išreikšti norai ir siekiai nebus

tarpusavyje susieti vieningu ir bendru tikslu, galutinis projekto rezultatas bus bergždžias. Kaip teigia daugelis autorių labai sunku identifikuoti pačią projekto idėją ir ją pritaikyti pagal finansavimo šaltinius.

Planavimo etapo sunkumai pirmiausia siejami su komandos darbu. Labai sunku projekto pradžioje suburti tinkamą komandą, kuri norėtų vienyti vienam bendram projekto tikslui. Šio etapo esmė taip pat tinkamas projekto laiko bei biudžeto suplanavimas, svarbu, kad organizacijos vertinimas atitiktų paties projekto vertinimą. Kintanti išorinė aplinka – nuolat vykstantys pokyčiai prie kurių svarbu prisitaikyti, kadangi visko suplanuoti projekto pradžioje būtų neįmanoma, bet kada gali įvykti nenumatyti atvejai, todėl svarbu improvizuoti.

Įgyvendinimo etapo sunkumai susiję su paties projekto įgyvendinimo etapu, kaip neapibrėžiamas laikas, nenumatytos lėšos projekto pabaigoje visada išauga, projekto vadovo kompetencijos stoka kuruojant komandą dirbiantis prie projekto. Pačią projekto komandą sudaro nekompetentingi asmenys, kurie nesuinteresuoti dirbti kartu. Išorėje veikiantys sunkumai. Kyla daug sunkumų ir problemų dėl nepasiektų rezultatų.

Baigimo etapo sunkumai – laiku nepateiktos projekto ataskaitos, galutinis rezultatas nepasiektas pagal projekto pradžioje užsibrėžtus tikslus, nekokybiškumas. Mokslininkų teigia, kad baigimo etape galima įvardinti daug sunkumų, kurie susiję su paties projekto užbaigimu (1 pav.).

Nepakankamai įvertinus nuolat besikeičiančių projektų aplinkos veiksnių, neįvertinus rizikos, sunku priimti teisingus sprendimus, kurie atneštų sėkmę, na nebent konkurencija tarp suinteresuotų šalių galėtų būti nedidelė.

Sprendžiant projekto problemas svarbu ne tik numatyti ir suplanuoti viską nuosekliai nuo pradžių, bet ir mokėti kontroliuoti. Didžioji projektų vadovų problema, kad jie planuodami projektą nenumato sunkumų, kurie gali iškelti koordinuojant planus arba tiesiog iškilusiai bent menkiausiai problemai nusprendžia pasitraukti.

Kartais vykdant projektą ir gavus galutinį rezultatą, nustemba net patys projekto dalyviai, tačiau visa tai neturi atsiriboti nuo pagrindinių projekto tikslų, kurie buvo iškelti pradžioje. Projektų įgyvendinimo sėkmė dažniausiai nulemia pačios įstaigos bendros komandos darną vykdant projektus. Sakalas, Šilingienė (2000). išskiria keletą projekto komandos darnos užtikrinimo imperatyvų vykdant projektą:

- Svarbu operatyvus ir sistemingas visos projekto komandos narių informavimas apie projekto pokyčius ir tobulinimo tikslus, priemones ir priežastis;
- Visos komandos ir projekto vadovo kartu priimti sprendimai duos gerų rezultatų, nes tik taip bus galima tikėtis projekto veiksmingumo;
- Privaloma organizuoti visos komandos narių susirinkimus, kurių metu būtų aptariama kaip vyksta visas projektas, kaip veiksmingiau išvengti klaidų ir pasiekti projekto įgyvendinimo kokybės;

- Visi komandos nariai privalo suvokti kokia projekto esmė ir kaip svarbu prisitaikyti prie visų komandos narių darbuotis kartu;

- Kiekvienas projektas turėtų turėti konkretų vadovą, nebijantį atsakomybės.

Sėkmingi projektai galimi tik tada, kai atneša lauktų rezultatų su suvaldytais kaštais ir reikiamu laiku. Nors daugelis projektų vadovų sugebėtų išvardinti sėkmingus ir nesėkmingus projektų veiksnius, tačiau daugelis jų bekuriant projektus vis dar nesugeba išvengti kilusių problemų.

Dažniausiai kuriant projektą vienas didžiausių iššūkių būna – laikas, projekto užbaigimo terminas, dėl kurio koreguojama projekto eiga, dėl iškilusių sunkumų nebelineka laiko peržvelgti viso projekto veiklos. Antras ir svarbus iššūkis – ištekliai (finansai), kurie dažniausiai būna pervertinami ir projekto eigoje pastebima, kad jų reiks vis daugiau. Kontrolės stoka priverčia dažniausiai suglumti ir permąstyti viską iš naujo. Svarbu, kad viso projekto metu būtų asmuo – žmogus, kuris sugebėtų mąstyti teisingai ir kontroliuoti visą darbą.

Svarbu sprendžiant bet kokias iškilusias projekto problemas atkreipti dėmesį į iškeltus projekto tikslus ir paskaičiuoti kiek tai pareikalaus papildomų išlaidų. Poreikiai spręsti problemai dažnai būna neriboti, tačiau reikia nepamiršti, kad finansiniai resursai dažniausiai būna riboti. Todėl svarbu viską paskaičiuoti efektyviai ir teisingai.

Rengiant projektus susiduriama su labai daug veiksnių, bene vienas didžiausių reikšmę turinčių veiksnių – tai žmogiškieji ištekliai bei aplinka, kur vykdomas projektas.

Moksliniai tyrimai atlikti Melniko, Jakubavičiaus, Strazdo (2000), parodo, kad inovacinės veiklos sėkmė dažniausiai lemia vadovaujančio personalo kvalifikacija ir patirtis. Svarbu, kad pačiam projektui vadovautų asmuo, kuris tikėtų projekto sėkme ir visa tai iškeltų aukščiau visko. Turner and Müller (2008). taip pat sutinka, kad dažniausiai projekto sėkmė priklauso, jie atsakingi už projektą asmenys yra ganėtinai kvalifikuoti ir užima pakankamai aukštus postus.

Dažnai yra skubama įgyvendinti atsiradusią galimybę tinkamai jai nepasiruošus ir įsisukus darbams ilgainiui tai atsiduria antrame plane, kol pradeda trukdyti tolimesnei veiklai. Nepritaikyta aplinka ir sąlygos apsunkina projektų įgyvendinimą apribodama priemonių, metodų taikymo galimybes, kvalifikuotų darbuotojų turėjimą, išteklių atitikimą projektų poreikiams, tuo stabdydama procesą ir užkirsdama kelią jam tobulėti.

Kuriant ir įgyvendinat projektus, išskiriami ne tik edukaciniai, bet ir socialiniai, ekonominiai novacijų diegimo aspektai. „Per pastaruosius metus švietime įvyko esminių pokyčių. Padaryti kaitos darbai ir nuolat kintantis jų kontekstas šiandien reikalauja naujų sprendimų, naujų pokyčių. Kita vertus, tolesnė švietimo kaita turi ne tik remtis sėkmingais reformos darbais, bet ir užlopyti ligšiolines jos spragas“ (Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos, 2002 :15).

Apibendrinant projektų iššūkius ir problemas galima teigti, jog kiekvieno projekto sėkmė priklauso nuo daugelio veiksnių, susijusių tarpusavyje tam tikrais aspektais. Galimybių pasiekti sėkmingą projekto rezultatą išlieka visada tik svarbu laiku nustatyti sunkumus

Labai mažai mokslininkų yra iki galo išnaginėję nuo ko priklauso paties projekto sėkmė, kadangi veiksnių gali būti ne vienas, todėl svarbu juo visus numatyti paties projekto pradžioje. Antroje darbo dalyje bus pateikiama kokie veiksniai labiau įtakoja sėkmingą projekto veiklą.

2. TEORINIAI ŠVIETIMO PROJEKTŲ ASPEKTAI IR JŲ SĖKMĖS VEIKSNIAI

2.1. Projekto samprata

Pagal Projektų valdymo instituto (angl. Project Management Institute - PMI) pateiktą apibrėžimą, projektas – „tai laikina veikla, orientuota sukurti unikalų produktą ar paslaugą. Kiekvieną projektą galima laikyti apibrėžtu darbu, kurį reikia atlikti laiku, kokybiškai ir neviršijant skirto biudžeto“ (Project Management Institute Certification program).

Projekto valdymas (pagal PMBOK), tai veikla grindžiama žiniomis, patirtimi, metodais, priemonėmis, technologijomis ir skirta projekto tikslui (tikslams) pasiekti. Tai „projektų integravimo į organizacijos veiklą ir projektų rezultatų valdymas, laiko, sąnaudų, kokybės, personalo, ryšių, rizikų ir pirkimų valdymas“.

Taikomoji projekto vadyba (angl. k. Adaptive Project Framework, APF) taikoma realizuojant projekto valdymo etapus, kad užtikrinti paties projekto minimalias laiko sąnaudas bei išlaidas. Ši teorija yra taikoma ne ilgalaikiams projektams, o tiems projektams, kuriems nereikia eikvoti daug laiko nei išteklių. Esminis šios teorijos principas „čia ir dabar“. Kaip teigia šios teorijos pradininkai - labai svarbu įvertinti patį projektą ir jeigu kyla bent menkiausių abejonų net nepradėti jo vykdyti. APF skiria labai didelį dėmesį paties projekto analizei.

Nuolat vykstantys pokyčiai organizacijose verčia taikyti lankstesnius veiklos metodus bei modelius, kurie padėtų ne tik pasiekti geresnių rezultatų, bet ir lengviau formuoti atitinkamus pačios organizacijos tikslus vykdant sėkmingus veiklos projektus.

Lietuvoje projektų metodo vadyba išpopuliarėjo per paskutinius kelerius metus, kadangi tik jo pagalba galima pasiekti geresnių organizacijos veiklos rezultatų. Tai padeda visiems organizacijos darbuotojams labiau koncentruotis ir siekti vieno bendro tikslo.

Šiaulytienė (2004) teigia, jog darbas projektų metodu tapo labai populiarus kiekvienoje organizacijoje, kadangi tai palengvina daugelio darbą kartu, - kuriamos komandos, formuluojamos problemos, priimami sprendimai ir taip gaunamas aiškus ir tinkamas rezultatas, kuris visus „veda“ viena linkme. Kaip parodo praktika, kuriami projektai pasiteisina daugelyje sferų.

Kaip numatoma ir visiems tampa aišku, kad projekto administravimas padeda sėkmingai plėtoti verslo organizavimo schemą, kuri palengvina siekti strateginių tikslų pačioje organizacijoje.

Kučinskienė, Kučinskas (2005) akcentuoja keletą svarbiausių, visiems projektams būdingų savybių, kurios skiriasi nuo įprastinės organizacijos veiklos:

- *Konkretūs tikslai* – konkretus tikslas išskaidomas į atskirus uždavinius, norint gauti pageidaujamą rezultatą;

- *Laiko numatymas* – svarbu nusistatyti paties projekto pradžią ir pabaigą;

- *Veiksniai* – svarbu numatyti visus veiksnius, tiek vidinius, tiek išorinius, kurie atitinkama linkme gali nukreipti projektą;

- *Naujovės, originalumas* – svarbu, kad sukurtas pats produktas (gautas rezultatas) būtų unikalus ir išskirtinis;

- *Ištekliai* – labai svarbu patys projekto asmenys, jų turimos žinios ir patirtis, kuri reikalinga vykdant projektą ir prisiimant visą atsakomybę už atliktus veiksmus. Projekto vadovai dažniausiai imasi pačių svarbiausių projekto darbų, ieškodami finansinių išteklių, rėmėjų, ypatingai švietimo įstaigose tai labai sudėtinga. Projekto finansai, laikas ir kokybė trys pagrindiniai projekto dalykai reikalingi pasiekti kokybei;

- *Dalyvių subūrimas* – vykdant projektą būtina, kad prie projekto darbuotūsi įvairių sričių specialistai, praktikai ar mokslininkai. Svarbu numatyti net patį projekto vadovą;

- *Projekto pasikeitimai* – dažnai projektai kuriami norint įgyvendinti pačios organizacijos kaitos procesus.

Projekto realizavimas reikalauja tam tikrų veiksmų visumos, kurie galėtų padėti įgyvendinti projektą. Svarbu viską suplanuoti tinkamai nuo paties projekto parengimo, sutarčių sudarymo, išteklių planavimo, priemonių parinkimo iki galutinių projekto rezultatų.

Kaip yra sakoma kiekvienas projektas turi laikiną komandą, kuri visus darbus atlieka nuo projekto pradžios iki jo pabaigos. Komandinis darbas dažniausiai traktuojamas kaip esminis projekto dalykas, kuris geba prisitaikyti prie visų projekto pokyčių – laiko trukmės (kuris nenumatytiems atvejams gali kisti), projekto apimčiai (kuri gali padidėti ar sumažėti iškilus nenumatytioms problemoms). Visi veiksniai supantys patį projektą privalo būti atidžiai išnagrinėti projekto komandos.

Projekto valdymo procesai taikomi projekte yra daug kartų analizuojami, peržiūrimi ir vertinami paties projekto eigoje. Visa projekto komanda kartu su vadovu privalo peržiūrėti visus procesus, kurie taikomi projekte, tam kad būtų užtikrinti projekto tikslai.

Projekto valdymo procesai sąveikauja pagal principą planuok-daryk-tikrink-veik (angl. *plan-do-check-act*).

Projekto valdymo procesų grupės:

PMBOK apibrėžia 5 projekto valdymo procesų grupes:

- „Inicijavimo procesų grupė (angl. *Initiating Process Group*): apibrėžia ir inicijuoja projektą ar projekto fazę.

- Planavimo procesų grupė (angl. *Planning Process Group*): apibrėžia ir detalizuoja tikslus ir planuoja veiklas projekto tikslų ir apimties pasiekimui.

- Vykdyto procesų grupė (angl. *Executing Process Group*): apjungia žmones ir kitus resursus projekto valdymo plano įgyvendinimui.
- Stebėjimo ir kontroliavimo procesų grupė (angl. *Monitoring and Controlling Process Group*): reguliariai matuoja ir stebi projekto progresą, kad identifikuoti nukrypimus nuo projekto plano taip, kad būtų galima imtis korekcinųjų veiksmų, reikalingų projekto tikslams pasiekti.
- Uždarymo procesų grupė (angl. *Closing Process Group*): formalizuoja produkto, paslaugos ar rezultatų priėmimą ir tvarkingai užbaigia projektą ar projekto fazę“. (Project Management Institute Certification program).

Dažniausiai norėdamos suaktyvinti švietimo įstaigų bendruomenes bei pasidalinti patirtimi apie vykdomus projektus, daugelis įstaigų rengia konferencijas apie projektų taikymą įvairiuose procesuose. Šiaulių universiteto Lietuvos pradinių klasių mokytojų ir metodininkių klubas „Saulė“ yra išleidusi metodinę medžiagą apie „Projektų metodus ugdymo procese“ (2002).

Shutba ir kt. (2005) savo darbuose išskiria dvi pagrindines sėkmingo projekto kryptis:

- Projektinę paraišką;
- Bei projekto įgyvendinimo planą.

Prieš norėdamos gauti finansavimą švietimo įstaigos rašo projektines paraiškas. Prieš rašydamos paraišką įstaigos turi labai gerai apgalvoti kaip tos paraiškos turi būti pateikiamos, kadangi jas pildyti nėra lengva. Jose turi būti labai glaustai ir trumpai išdėstyta ko būtent švietimo įstaiga siekia vykdydama projektą. Apžvelgiant įvairių formų paraiškas, galima pastebėti kad daugelio jų sudėtinės dalys kartojasi, bet esmė yra viena - išdėstyti problemą, kurią išspręsti padės įgyvendintas projektas. Labai svarbu didelį dėmesį atkreipti į projektinės paraiškos identifikavimą ir formulavimą – viskas turi būti nuoseklu ir aišku.

1 lentelė. Tradicinio ir Adaptyvaus požiūrio į projektų valdymą palyginimas (sudaryta pagal Shenhar ir Dvir (2007))

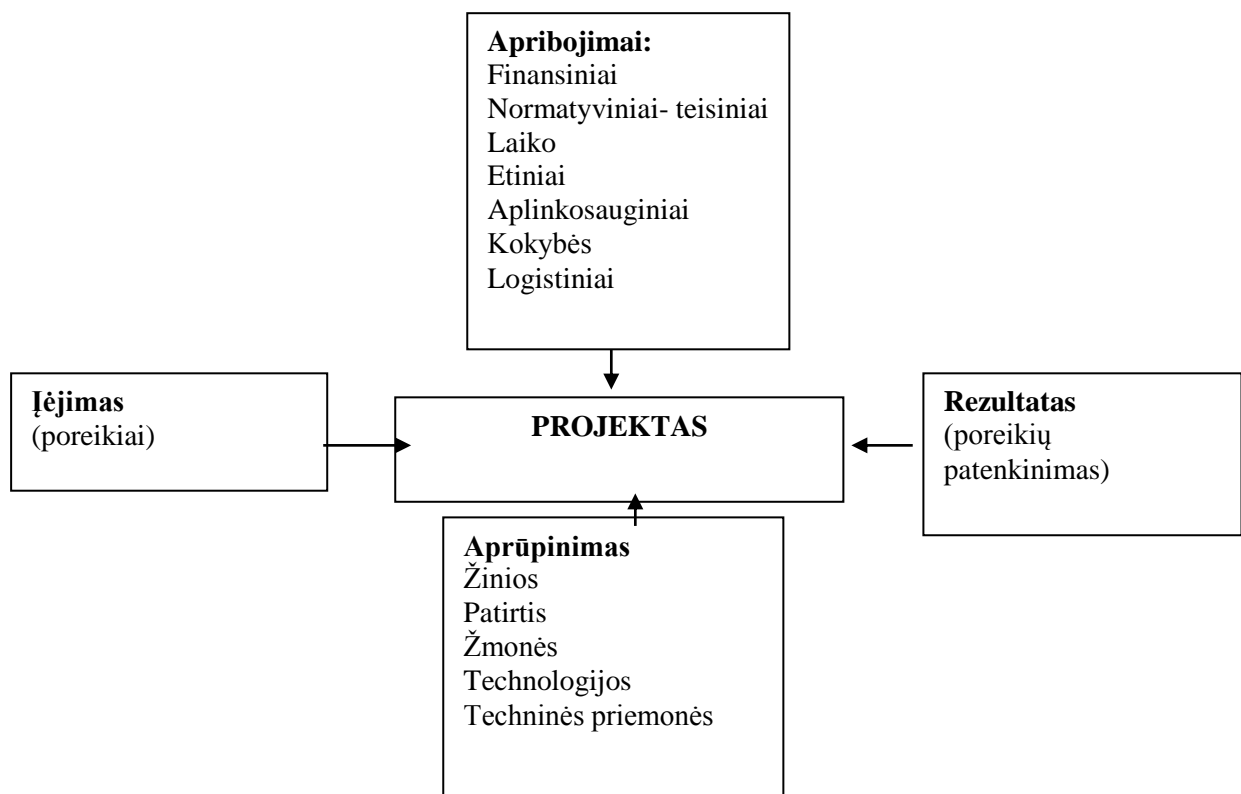
Požiūris	Tradicinis projektų valdymas	Adaptyvusis projektų valdymas
Projekto tikslai	Atlikta laiku; Biudžetas neviršijamas ir pagal reikalavimus.	Verslo rezultatai ir daugialypiai rodikliai pasiekiami
Projekto planas	Darbai atliekami pagal planą.	Siekiami tikslai bei verslo rezultatai.
Planavimas	Suplanuoti darbai projekto pradžioje.	Projekto pradžioje ir pasikeitimai pagal poreikį projekto eigoje.
Valdymo modelis	Griežtas, pagal pirminį planą.	Kintantis, lankstus.
Projektinis darbas	Apibrėžtas, paprastas ir aiškus.	Sudėtingas, nenuspėjamas, netiesinis.

Aplinkos įtaka	Minimali, projekto pradžioje.	Nuolatinė viso projekto eigoje.
Projekto kontrolė	Nustatyti planiniai projekto reikalavimai	Planas derinamas prie kintančios aplinkos.
Išskirtinumas	Projektai vienodi.	Projektai skirtingi.
Valdymo stilius	Pagal numatytus standartus.	Projektai valdomi pagal jų ypatumus.

Strategijų planas – tai nuoseklus darbų išdėstymas, kuriame turi atspindėti net tik pati problema, bet ir jos sprendimo būdai bei laikas. Labai svarbu aiškiai sudėlioti visus darbus ir nuspėti kokios kliūtys gali iškilti atliekant vieną ar kitą veiksmą. Svarbūs tikslai, atliekamų darbų eiga, reikalingi išteklių ir pačios problemos aktualumas projektinėje veikloje.

Kaip teigia Teresevičienė ir Adomaitienė (2000), projektinio darbo išeities taškas – problema. Labai svarbu žinoti, kad projekto problema turi būti konkreti ir suformuluota aiškiai, o nepasitelkiamos teorinės žinios, kurios neva padėtų tą problemą spręsti.

Toleikis (2002) teigia, kad dažnai projekto dalyviai ne aiškiai nusako savo turimą ir sprendžiamą problemą, todėl kyla problemų netgi su pačiu projektu, vyksta visokių nesklandumų.



2 pav. Sisteminis projekto požiūris (parengta pagal Neverauską ir kt. (2003))

Shenhar ir Dvir (2007) pateikiamas adaptyvusis projektų valdymas apibrėžia projektus ne tik kaip numatomus konkrečius darbų apimtis, bet kaip sėkmingus procesus, kurie ir sukuria galutinius

verslo rezultatus. Sėkmingas projekto valdymas dažniausiai priklauso ne tik nuo tradicinio projekto valdymo, bet ir nuo vadybinio požiūrio į patį projektą (2 lentelė).

Lietuvos savivaldybių asociacijos leidinyje taip pat yra pateikiama, „kad labai svarbu tinkamai identifikuoti ir pristatyti problemą ir tai turi padaryti kiekvienas projekto dalyvis.“

Remiantis Neverausku ir kt., (2003) pats projektas turi tam tikras išlygas, kurios yra labai svarbios, norint sėkmingai įgyvendinti patį projektą ir gauti norimą galutinį rezultatą. Labai svarbu paties projekto pradžioje numatyti poreikius, įvertinti apribojimus, poreikiams įgyvendinti. Svarbu numatyti visus aprūpinimo elementus ir įvertinti rezultatą, ar jis bus pasiektas, kaip greitai jis bus pasiektas (2 pav.).

Projekto sėkmė dažniausiai priklauso nuo projekto tikslų įgyvendinimo numatytu laiku, panaudojant žmogiškuosius resursus (žmones bei finansinius).

Būda ir Chmieliauskas (2006) teigia, jog prieš pradėdant vykdyti bet kokią projektą, būtina atlikti situacijos analizę, nustatyti šaltinius, iš kurių gauta informacijos ir konkrečiai atsakyti į žemiau pateiktus klausimus, kurie padėtų įvertinti paties projekto sėkmingumą:

1. Kas bus siekiama, kur siekiama, dėl ko siekiama? Tiksliai svarbu nubrėžti tikslus ir uždavinius, nustatant jų įgyvendinimo kriterijus ir jų kiekybinį bei kokybinį įvertinimą. Svarbu aiškiai įvardyti, kam šis projektas bus taikomas, kur jis bus atliekamas, koku būdu bus vertinamai tikslai bei optimistinis jų įgyvendinimui reikalingų pastangų vertinimas. Kuo aiškiau suformuluoti tikslai, tuo sunkiau bus nukrypti nuo tikimybės, kad projektas nepavyks. Tam kad lengviau paskaičiuoti projekto įgyvendinimui reikalingus išteklius, naudinga numatyti tikslingų grupių dydį.

2. Kodėl? Šis klausimas svarbus praktiškai viso projekto pagrindime, šiame atsakyme išdėstomos priežastys, paaiškinančios:

- Kodėl problema aktuali ir kam reikalinga ją spręsti;
- Kam ši problema yra aktuali;
- Kokios problemos sprendimo galimybės, sprendimo būdai;
- Kokių pasekmių tikimasi, jei problema bus sprendžiama;
- Kas atsitiks, jei problema nebus sprendžiama.

3. Kaip turi būti atliktas projektas? Prieš pradėdant vykdyti projektą reikia numatyti metodus ir priemones projekto tikslams įgyvendinti:

- Žinomus metodus taikomus praktikoje;
- Turėti metodų taikymo įgyvendinimo patirtį;
- Metodų ir priemonių tinkamumą projekto tikslinėms grupėms;

4. Ištekliai reikalingi metodams taikyti. Kas tai turi padaryti? Projektai niekada nevyksta patys, juos dažniausiai įgyvendina konkretūs žmonės, turintys atitinkamų žinių bei gebėjimų bei patirties atlikti pavestus darbus. Prieš pradėdant vykdyti projektą svarbu įvertinti ar patys darbuotojai

sugebės tą projektą atlikti, ar turės laiko dalyvauti pačiame projekte, ar yra pakankamai išteklių tuos darbuotojus skatinti už projekto įgyvendinimą. Kitu atveju svarbu numatyti kokie ekspertai bus pakviesti į projektą, kokias problemas jie turėtų spręsti, kokios papildomos išlaidos iškilės, kokios išgyvenimo galimybės.

5. Kiek laiko reiks tam dalykui? Numatomas ir pagrįstas laikotarpis, leidžia tiksliau numatyti visas projekto priemones?

6. Kiek tai kainuos? Svarbu tinkamai paskaičiuoti projekto išteklius. Dažnai rengiant projektus yra daroma pagrindinė klaida, kad paskaičiuojami kaštai apsiriboja tik dalies finansinių išlaidų paskaičiavimu – įvertinti tik ekspertų kaštai ar konkrečių daiktų, tiesiog pamirštama projekte dalyvaujančių dalyvių laiko sąnaudos. Nepaskaičiavus reikalingų laiko sąnaudų negalima įvertinti ar projektas realiai įgyvendinamas.

7. Kokie papildomi ištekliai bus reikalingi? Visa tai ko negalės atlikti projekto įstaiga ir tam reikalinga bus paprašyti pagalbos iš šalies, aišku prireiks papildomų išlaidų. Svarbu apskaičiuoti kiek reikės tų išlaidų.

8. Kokie išorės ar vidaus veiksniai gali turėti įtakos projekto pabaigai ir rezultatui? Svarbu įvertinti visus veiksnius, kurie turės įtakos sėkmingam projekto įgyvendinimui:

- Išorės;
- Vidaus;
- Papildomi veiksniai.

Apibendrinant projekto sampratą, galima teigti, skirtingi projekto sampratos apibrėžimai, projektams suteikia įvairovę. Bet kuriami daugelis objektų gali būti sudėtingi, todėl tam ir yra kuriami projektai. Visa tai parodo, kad pats projektas yra kompleksinė sąvoka, kuri apima visas visuomeninio gyvenimo sritis.

2.2. Švietimo projektų sėkmės veiksniai

Įvertinti sėkmingas ir nesėkmingas projekto detales svarbu jau projekto pradžioje, kadangi prieš kuriant projektus galvojama tik apie gerus projekto požymius ir nenumatyta galimos problemos. Remiantis daugelio autorių atliktais tyrimais sėkmių ir nesėkmių veiksniams atlikta apibendrinimas pateiktas 2 lentelėje.

Tam, kad organizacija galėtų sukurti sėkmingą projektą, svarbu gebėti valdyti turimas žinias bei daugybę procesų, susijusių su pačiu projektu. Svarbu numatyti, kad pats požiūris į projektų valdymą neprieštarautų projektų prigimčiai ir jų įgyvendinimo specifikai. Tradicinis požiūris vertinamas kaip griežtas požiūris į numatytą projekto laiką, veiklą bei turimą biudžetą, tačiau dažnai nukrypstama nuo pagrindinių projekto įgyvendinimo sąlygų.

2 lentelėje pateikti sėkmės ir nesėkmės veiksniai, padeda projekto komandai sutelkti tinkamą dėmesį į reikalingus projekto veiksnius bei paskirstyti projekto išteklius taip, kad numatyti projekto rezultatai būtų užbaigti sėkmingai.

2 lentelė. Projektų valdymo sėkmės ir nesėkmės veiksniai (sudaryta remiantis įvairiais mokslinės literatūros šaltiniais)

Projekto gyvavimo ciklo etapai	Sėkmės veiksniai	Nesėkmės veiksniai
Identifikavimas	Strategijų sukūrimas; Nauda suinteresuotoms šalims; Motyvuota projekto komanda.	Netikslūs projekto tikslai; Nepakankamas projekto palaikymas; Projekto planai skiriasi nuo organizacijos planų; Komandos kompetencijos stoka.
Planavimas	Suinteresuotų šalių prioritetų suderinamumas; Įsipareigojimų vykdymas; Aiškūs tikslai, uždaviniai, vaidmenys; Tvarkaraščio sudarymas; Pakankami išteklių.	Optimistinis laiko, kainos ir išteklių planavimas; Netinkami sprendimai; Netiksli informacija; Nepatikima ir nemotyvuota komanda.
Įgyvendinimas	Projektas įgyvendinamas pagal planą; Ištekliai panaudojami pagal planą; Rezultatai atitinka kokybę, numatytus reikalavimus; Efektyvus bendravimas.	Bendravimo problemos; Nevieninga komanda; Neteisingas išteklių panaudojimas; Iškilusių problemų nesuvokimas; Dažnai keičiami tikslai ir uždaviniai.
Baigimas	Projektas užbaigtas laiku; Finansinės ataskaitos suformuotos; Organizacijos kultūros ir vertybių ugdymas.	Netinkamas projekto terminas; Neparengtos ataskaitos; Rezultatai neatitinka planuotų projekto rezultatų.
Autoriai	Zwikael, Globerson (2006); Khang, Moe (2008), Brown, Hyer (2010); Patanakul, Iewwongcharoen, Milosevic (2010)	Andersen et al. (2004); Briner, Hastings, Geddes (2007); Kaziliūnas (2009); Modesto, Tichapondwa (2009); Somani (2010)

Apibendrinant šią lentelę galima pamatyti, kad skirtingi autoriai projektų sėkmės veiksnius įvertina skirtingai. Visi keturi autoriai pagal svarbą pateikia vis kitus skirtingus veiksnius, kurie lemia sėkmingą projekto rezultatą. Jų manymu svarbiausia tik tai pats projekto valdymas ir kontrolė, kurie padėtų išvengti nenumatytų klaidų.

Projekto sėkmės veiksnius analizavo ir Cicmil (1997). Savo darbuose šis autorius išskiria keturis pagrindinius sėkmingų projektų veiksnius:

1. Tinkamai išnagrinėti klientų norus ir reikalavimus, įvertinant visus projektų lūkesčius-svarbu, kad visa sudaryta projekto idėja būtų neatsiejama nuo realybės;
2. Realiai suplanuoti laiką, finansinius išteklius, materialius dalykus, tuo pačiu numatant šių dalykų perplanavimą, projekto užtikrintinumui vykdyti visą projekto gyvavimo ciklą;

3. Svarbu projekto vadovo įgūdžiai, kuriant projekto komandą, sprendžiant problemas;
4. Efektyvi komunikacijos sistema, veikianti projekto rengimo aplinkoje.

Autoriaus nuomone, pilnai išpildyti veiksniai, suteikia galimybę pasiekti didesnę projekto efektyvumą. Su šiais teiginiais sutinka ir kiti du autoriai, nagrinėjantys sėkmingus projektų veiksnius, Miloshevich ir Patanakul (2005) teigimu, svarbu abejos suinteresuotos šalys, kurios ir nusprendžia projekto sėkmę. Aiški ir svarbi nuolat kylanti problema, kuriant projektus tai jų pačių standartizacija. Ji reikalinga žinių, technologijų ir rizikos valdymui, kuriant projektą. Projektų valdymo standartuose yra išdėstoma visa informacija reikalinga, kuriant projektus, nustatomi pagrindiniai kokybės reikalavimai bei kiti organizacijai reikalingi aspektai. Galima išskirti keletą standartų pavyzdžių:

- HERMES metodas – pagrindinis šveicarų projektų valdymo metodas (<http://www.hermes.admin.ch/>);
- GAPPS (Global Alliance for Performance Standards)- atviro kodo standartas, pateikiantis projektų vadovų reikalavimus (<http://www.globalpmstandarts.org>);
- ISO 10006:2003 – tarptautinis standartas kokybės valdymui projektuose;
- ISO 9000 tarptautinių standartų šeima valdymo sistemų kokybei;
- Total Cost Management (TCM) Framework – AACE tarptautinė metodika integruotam portfelio, programų ir projektų valdymui (<http://www.aacei.org/>);
- IPMA International Competence Baseline 3.0 (ICB 3.0) (<http://www.ipma.ch/downloads/Pages/Certification.aspx>).

Tai keletas standartų pavyzdžių, kurie taikomi užtikrinant sėkmingą projektų valdymą ir teigiamą galutinį rezultatą konkrečioje organizacijoje. Sėkmingų veiksnių analizavimas projektų valdyme, plačiai paplitęs per pastaruosius paskutinius dešimtmečius, kadangi norima kuo daugiau projektų užbaigti sėkmingai.

Kalbant apie sėkmingus projektų veiksnius, vertėtų paminėti ir pačios organizacijos kultūrinius bei aplinkos aspektus, kurie taip pat svarbūs įgyvendinant sėkmingą projektą, kadangi jie daro įtaką projekto įgyvendinimo procesui bei kokybei. Organizacijos išoriniai bei vidiniai veiksniai, turi įtakos sėkmingai projekto veiklai. Jie gali sustiprinti ar suvaržyti projekto valdymo galimybes ir galutinis rezultatas galėtų būti ne tik teigiamas, bet ir neigiamas. Į organizacijos kultūrinius veiksnius, vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius pravartu pažvelgti projekto pradžioje.

Apibendrinant sėkmingus projekto veiksnius, galima teigti, jog daugelio autorių sėkmės veiksnių aspektai tarpusavyje siejasi, tik esmė kartais išdėstoma skirtingai ir sėkmingų veiksnių svarba suprantama skirtingai, todėl labai svarbu nusistatyti esminius sėkmingo projekto veiksnius, kurie padeda gauti teigiamą projekto rezultatą.

2.3. Išoriniai projektų sėkmės veiksniai

Vertinant išorinių veiksnių svarbą ir atliekant jų analizę, pirmiausiai reiktų pateikti kas priskiriama išoriniams veiksniams:

- Su projektu susijusi informacija, skirta visuomenei;
- Suinteresuotos projekto šalys.

Analizuojant išorinius projektų sėkmės veiksnius, nulemiančius gerą projekto rezultatą, svarbu analizuoti projektų informacijos pateikimą plačiaja prasme, kad suinteresuotos šalys žinotų apie paties projekto eigą ir jo informacijos pateikimą.

Informacija skirta išorinei komunikacijai, privalo turėti aiškią ir tikslią grupę, aiškiai sudarytus tikslus, kuriuos nusistačius bus lengviau pasirinkti tinkamas komunikacijos formas ir taip efektyviau išnaudoti projektui skirtus išteklius.

Cooke - Davies (2002) išorinius sėkmės veiksnius apibrėžia kaip „idėjinius į valdymo sistemą, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai įtakoja projekto sėkmę“.

Atlikus išorės projektų vertinimą, svarbu įvertinti į projektų sėkmės ir nesėkmės veiksnius. Kiekvienas projektas visada turės tiek teigiamų, tiek neigiamų savybių: įvertinti projektą iš gerosios pusės, visada pravartu, kadangi atsiranda galimybė pasimokyti iš gerosios patirties, bet ne mažiau svarbu įvertinti ir nesėkmingus projektų veiksnius, nes taisant juos, atsiranda galimybė koreguoti klaidas.

Nors daugelis vadovų, kurie vykdo projektus galėtų išvardinti sėkmingus ir nesėkmingus projektų veiksnius, tačiau neįvykdytų projektų pasaulyje išlieka vis dar daug. Atliktas Zwikael, Globerson (2006) tyrimas parodo, jog didžiausią įtaką sėkmingam projektui sudaro tikslus projekto valdymas, projekto planavimas ir tikslus laiko suskirstymas, efektyvus komandinis darbas.

Atliktas Cerpa, Verner (2009) tyrimas, kuriame buvo analizuojama projektų nesėkmių priežastys, pastebima, kad projekto nesėkmę dažniausiai lemia, ne viena, o kelios priežastys, kurios dažniausiai būna tarpusavyje susijusios.

Dažniausiai pasitaiko atvejų, kad prieš pradėdant vykdyti projektą nebūna iki galo įvertintas projekto atlikimo terminas (dažniausiai pritrūksta laiko), nebūna tinkamai sudėlioti projekto finansiniai ištekliai (dažniausiai prieš užbaigiant projektą pritrūksta lėšų), projekto metu nėra vykdoma kontrolė, kuri padėtų sekti visas projekto detales. Negalima neįvertinti ir nuolatinės projekto peržiūros ir kontrolės svarbos.

Projekto sėkmei nemažą santykį turi ir ryšys su aplinka, kurioje jis vykdomas. Suinteresuotos projekto šalys – tai vienaip ar kitaip projekte dalyvaujančios organizacijos, kurioms svarbu pati projekto baigtis. Todėl norint, kad projektas būtų sėkmingas labai svarbu jį valdyti.

Žeimienė (2008) teigia, jog suinteresuotoms šalims projektas svarbus dėlto, kad:

- Skiria lėšas;
- Konkuruoja tarpusavyje;
- Vykdo projekto priežiūrą;
- Tiesiogiai ar netiesiogiai veikiama projekto.

Pagal pateiktas projekto sąlygas, suinteresuotų projekto šalių gali būti labai daug. Tik suvokus suinteresuotų šalių svarbą pats projektas gali būti sėkmingas.

Visada sudėtinga ir labai sunku įvertinti kaip suinteresuotos šalys paveiks patį projektą. Suinteresuotų šalių tarpusavio santykiai būdami vieningi ir geri, gali tik skatinti ir teigiama linkme pasukti patį projektą. Ignoruojant jų interesus ir įtaką, galima gauti tik neigiamą rezultatų reikšmę ir taip apsunkinti paties projekto baigtį (3 lentelė.) (Krušinkas, Čiutienė, Meilienė, Stankevičius, 2012).

3 lentelė. Suinteresuotos projekto šalys (sudaryta autoriaus)

Projektų vadovai	Mokyklų vadovai	Mokiniai	Mokyklos
Žiniasklaida	Bažnyčios	Mokinių tėvai	Kolegijos
Universitetai	Valstybė	Organizacija	Švietimo įstaiga

Prieš vykdant projektą labai svarbu nusistatyti visų suinteresuotų šalių tikslus, uždavinius bei projekto užbaigimo tikslus būtent joms. Svarbu numatyti suinteresuotų šalių misiją ir strategijas bei silpnąsias ir stipriąsias puses. Taip pat svarbu numatyti visus projekto žingsnius, jeigu kartais projektui suinteresuotos šalys nepriimtų teisingų sprendimų projektui.

Apibendrinant išorinius sėkmės veiksnius, galima teigti jog išoriniai veiksniai patį projektą veikia iš išorės – suinteresuotos šalys, kurioms yra svarbu pats projektas ir gautas projekto rezultatas. Išoriniai projekto veiksniai užtikrina sėkmingą projekto eigą, tinkamą projekto vykdymą bei įgyvendinimą, kadangi aktuali projekto informacija yra pateikiama visuomenei, kuri susijusi su projekto vykdymu.

2.4. Vidiniai projektų sėkmės veiksniai

Vertinant švietimo veiksnius, svarbūs ne tik išoriniai, bet ir vidiniai sėkmės veiksniai, kurie taip pat parodo projekto užbaigtinumo rezultatą.

Dažniausiai išskiria keletą vidinių sėkmingo projekto veiksnių;

- Projekto dalyviai (vadovas bei projekto komanda);
- Terminas (laikas, kaip projektas užbaigtas per nustatytą laiką);
- Finansiniai ištekliai (kaip projektas užbaigtas neviršijus skirto biudžeto);

- Rezultatas (kaip pasiekta aukščiausia projekto kokybė ir gautas rezultatas atitinka iškeltus tikslus).

Aukščiau paminėti projekto komponentai sudaro „geležinį trikampį“, kurių sąveika tarpusavyje padeda sukurti atitinkamą tarpusavio ryšį. Vadinamas trikampis taip susijungia tarpusavyje, kaip visi trys sėkmingo projekto veiksniai. Įvykęs pasikeitimas bet kurioje trikampio kraštinėje veikia dar mažiausiai bent vieną kitą kraštinę (Morris, McWhorter Sember, 2010).

Pats vykdomas projektas dažniausiai ir parenka pagrindinius vidinės sėkmingo projekto veiksnius. Tarkim tampa svarbu, kad projektas būtų įvykdytas greitai, sėkmingo projekto veiksnys tampa – laikas. Kitu atveju sėkmingam projektui svarbu gali būti ir kiti veiksniai – rezultatas, vertė, dydis ir kt. (Litsikakis, 2009).

Apibendrinant vidinius projekto sėkmės veiksnius, žemiau pateiksime pagrindinius vidinės komunikacijos sėkmės veiksnius.

2.4.1. Projekto vadovas

Kaip teigia Crawford, J.K. (2007), projekto vadovai dažniausiai ir yra vadovai, jų darbo funkcijos dažniausiai susijusios su bendrąja valdymo veikla ir tai nulemia paties projekto specifines savybes. Kadangi projektas reikalauja žinių ir savybių, kurios reikalingos vadovaujant institucijai.

Tokios klasikinės valdymo funkcijos kaip – planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė - yra neatsiejami nuo jokio vadovo veiklos ir visomis šiomis vadovo funkcijomis pats vadovas turi vadovautis ne tik savo darbe, bet ir kuriant projektą, kadangi pats valdymas dažnai siejamas su darbais, kuriuos atlieka kitų žmonių rankos.

Tamošiūnas (1999) skiria šias pagrindines vadovavimo funkcijas:

- „suformuoti projekto tikslą, pagrindinius uždavinius, numatyti efektyvius veiklos metodus tikslui ir uždaviniams įgyvendinti;

- koordinuoti projekto dalyvių veiksmus ir darbus, matyti darbų visumą;
- informuoti projekto narius, kokia bendra veiklos situacija, kokie pasiekti rezultatai;
- kontroliuoti narių veiklą: domėtis, kas nuveikta, kaip sekasi, kokie sunkumai, skatinti, įpareigoti;

- laiku pastebėti ir spręsti išskylančius konfliktus;
- atstovauti projektinei grupei;
- reguliariai pateikti projekto dalyviams ataskaitas apie savo administracinę veiklą“.

Mintzberg (2004) vadovų dienotvarkės stebėjimai įgalino apibrėžti dešimt vaidmenų modelį, kuris kaip manoma yra vienas sėkmingiausių modelių, atskleidžiantis vadovų darbo savybes.

Valdymo veiklai būdinga greitai ir dažnai greitai nutraukiami veiksmai. Vadovai rengdami projektus dažniau mėgsta žodinę komunikaciją. (4 lentelę).

4 lentelė. Projekto vadovo vaidmenys (sudaryta pagal Mintzberg (2004))

Tarpasmeninių santykių vaidmenys	Informaciniai vaidmenys	Sprendimų priėmimo vaidmenys
1. Nominalaus vadovo vaidmuo	1. Stebėtojo vaidmuo 2. Informatoriaus vaidmuo 3. Pranešėjo vaidmuo	1. Atreprenerio
2. Vadovo kaip lyderio vaidmuo		2. Problemų sprendimo vaidmuo
3. Bendravimo vaidmuo		3. Išteklių skirstymo vaidmuo
		4. Derybininko vaidmuo

Vadovo pareigos reikalauja daug atsakomybės ir teisingų sprendimų, kurie galėtų padėti dirbti projekto dalyvavimo ceremonijose. Vadovo vienas iš pagrindinių funkcijų ir galbūt netgi pagrindinių savybių – tai lyderio vaidmuo. Jis turi gebėti visus projekto dalyvius sutelkti bendram tikslui dirbti bei juos skatinti ir motyvuoti. Dažniausiai projekto iniciatoriai – vadovai neturi jokios formalios valdžios, todėl privalo išnaudoti visas savo neformalias savybes – pasitikėjimą, pagarbą ar kt., kad projekto dalyviai patiktų ir galėtų dirbti atitinkamai teisingai ir sąžiningai. Vadovas, kaip lyderis privalo savo charizma gebėti suburti ir įkvėpti kitus.

Svarbus vadovo vaidmuo ne tik įkvepiant pačius darbuotojus ar juos motyvuojant, bet stebint pačius projekto dalyvius iš šalies, kadangi tai darydamas vadovas visada gauna naudingos informacijos. Stebėdamas dalyvius ir juos motyvuodamas projekto vadovas, dažnai nepakankamai informacijos suteikia paties projekto dalyviams ir tai dažniausiai apsunkina paties projekto įgyvendinimą. Sąmoninga informacinė manipuliacija pasitaiko rečiau, kadangi projekto vadovas iš dalies supranta kaip svarbu įgyvendinti projektą. Informacijos pateikimo trūkumas gali būti vienas esminių valdymo ir organizavimo patirties trūkumas.

Meistriškas komunikacijos valdymas, pasak Glosienės (2003), „apimtų tikslingas kalbėtojo, pranešimo, auditorijos, kanalo, ir kalbos situacijos strategijas.“ Galima teigti, jog vadovas priimdamas visus informacinius ryšius pateikiant informaciją turi priimti sprendimus, kurie susiję su projektine veikla.

Sprendžiant problemas patys vadovai privalo ne tik rodyti savo galias, bet ir leisti pasireikšti komandos nariams, nes esminių komandos veikėjų išėjimas, konfliktai tarpusavyje gali labiau ar mažiau paveikti projekto trukmę ir pačius pokyčius.

Apžvelgtos ir apibendrintos projekto vadovo funkcijos išryškina pagrindinės valdymo funkcijos ypatumus.

Mokslininkai teigia, kad kiekvienas vadovas atlikdamas tam tikras funkcijas pasirenka savo lyderystės stilių, kadangi vadovų naudojamas pasirinktas vienas iš lyderio stilių duoda vienokių rezultatų vienoje situacijoje ir kitokių kitoje situacijoje. „Taigi atsitiktinumų teorijoje labai svarbus tampa situacijos veiksnys (užduoties reikalavimai; kolegų lūkesčiai ir elgesys; darbuotojų charakteristikos, organizacijos kultūra ir politika) tyrinėtojų nagrinėtas tradicinių lyderystės stilių kontekste, ir sudaręs visos atsitiktinumų teorijos pagrindą,“ - teigia Bryman (1992).

Kaip teigia Briner, Hastings, Geddes (2007) atsižvelgdami į daugelį veiksnių (projekto savitumą, komandos ypatumus) vadovai patys renkasi savo konkrečią kaip projekto lyderio koncepciją:

- Perteikia savo idėjas projekto dalyviams ir juos išklauso;
- Priima kitų sprendimus ir tariasi kaip viską įgyvendinti;
- Konsultuojasi, tariasi dėl idėjų generavimo.

Kučinskienė, Kučinskas (2005) teigimu, renkant projekto vadovą būtina atsižvelgti į asmenines jo savybes bei patirtį, kurie padėtų tinkamai atlikti jam pavestas pareigas.

Andersen (2003) aprašo pagrindines savybes, kuriomis turėtų pasižymėti projektui vadovaujantis vadovas:

- Plataus profilio aukštasis išsilavinimas;
- Asmeninė branda;
- Gebėjimas dirbti komandoje;
- Gebėjimas greitai ir tinkamai spręsti iškilusias problemas.

Ryžtas, narsa ir pasitikėjimas savimi svarbiausios projekto vadovo savybių. Kaip Neverauskas ir kt. (2004) teigia, kad projekto vadovas privalo pasižymėti ir būti patikimas dviem aspektais: visų pirma jis privalo turėti žinių, kurios būtų paremtos ne tik teorijomis, bet ir praktika, privalo mokėti bent keletą kalbų bei būti geras projekto kuruotojas, kuris gebėtų tinkamai valdyti projektą, kad viskas būtų atlikta laiku, pagal visus tvarkaraščius.

Tamošiūno (1999) teigimu, kad vadovas privalo būti neformalus grupės lyderis, kuris sugebėtų vadovauti visai projekto komandai. Pasižymėti stipriais ir uždegančiais veiklos bruožais. Vadovo kaip lyderio optimizmas, pasitikėjimas bei ryžtas padėtų net tik tinkamai suvaldyti projektą, bet ir iškilusias problemas. Kadangi optimizmas reikalingas suburti tinkamą komandą, o daugelį žmonių traukia prie stiprių asmenybių, kurios geba „įžiebt“ vilties jų gyvenime. Pasitikintys žmonės geba suburti aplink save tokius pačius žmones, kurie kartu dirbdami gali greitai sureaguoti į problemas. Ryžtas padeda ne tik priimti sprendimus ir atsakomybę ant savo pečių, bet ir padeda surinkti būtinausią reikalingą informaciją ir ją tinkamai panaudoti projekto eigoje.

Pagrindinis projekto vadovo vaidmuo – „užtikrinti efektingą ir efektyvią projekto komandos veiklą. Kučinskienės, Kučinsko (2005) nuomone, vadovas rūpinasi, kad strategija atitiktų planą,

numatytas veiklas ir užduotis, vykdomas nuosekliai, padeda gauti užsibrėžtus rezultatus. Ypač svarbiu tampa darbuotojų motyvavimas ir komandinis darbas“.

Apibendrinant galima teigti, jog sėkmingas projekto valdymas priklauso nuo projekto vadovo vaidmens, kaip jis geba suburti tinkamą komandą dirbti kartu. Svarbu, kad jis pasižymėtų stipriomis savybėmis, padedančiomis būti ryžtingu, nebijoti imti atsakomybės ir iškilusių problemų.

2.4.2. Projekto komanda

Kaip ir visas organizacijas, taip ir patį projektą sudaro tam tikri dalyviai, kurie turi savo vaidmenis ir atlieka jiems pavestas funkcijas. Kaip ir kiekviena organizacija, taip ir projektas turi savo vadovą, kuriam pavesta projekto atstovauti visam projektui, susirinkti projekto dalyvius, atlikti projekto valdymo funkcijas bei užtikrinti visos projekto sėkmingą darbą. Aišku nors ir kaip sėkmingai darbuotųsi pats projekto vadovas, svarbu ir kokius darbus atliks jam pavaldūs žmonės. Taip nuo pavaldinių, jų pastangų kvalifikacijos ir pasirengimo priklausys ir paties projekto realizavimas.

Projekto dalyviai yra svarbiausi paties projekto elementai, kadangi tik nuo jų darbo įnašo priklausys ar bus realizuoti projekto tikslai ir gautas galutinis rezultatas. Pagrindinis projekto struktūrinis aspektas – tai projekto komanda, kuri suburiama kaip savarankiška arba gali būti ne savarankiška projekto grupė, sudaryta tik tam projektui įvykdyti ir gali vėliau būti išformuota.

Mokslinėje literatūroje (Martin, 2002; Glosienė, Petuchovaitė, 2003; Neverauskas ir kt., 2004; Kučinskienė, Kučinskas, 2005) projekto dalyvius priimta skirstyti į grupes.

Gray, Larson (2002), Levine (2002), Jason (2003) projekto dalyvius skirsto į tokias grupes:

- „*Užsakovas* – tai asmuo, kuriam svarbu galutinis projekto rezultatas – jis yra naudotojas;
- *Investuotojas* – asmuo, skiriantis lėšas projektui;
- *Projektuotojai* – asmenys ar organizacija, parengianti paties projekto sąmatą;
- *Tiekėjai* – asmenys ar organizacijos, teikiančios materialinį ar techninį aprūpinimą;
- *Rangovas* – juridinis asmuo, kuriam svarbu patys darbų vykdymai;
- *Konsultantas* – asmenys, teikiantys konsultacijas projekto dalyviams;
- *Projekto vadovas* - tai asmuo, kuriam suteikiami įgaliojimai vadovauti (koordinuoti)

projekto darbams;

- *Projekto komanda* - specifinė projekto vykdymo laikotarpiui sudaryta projekto atlikėjų grupė, kuriai vadovauja projekto vadovas;

Kadangi autoriai analizuoja verslo projektų valdymo aspektus, tai išskiriamos dar dvi dalyvių grupės:

- *Bankas* - vykdo projekto finansavimą;

- *Licenzorius* - suteikia teisę panaudoti projekte būtiniausias mokslo ir technikos pasiekimus“.

Nicholas (2004), diskutuodamas apie projektus ugdymo praktikoje, apžvelgia dvi projekto dalyvių grupes:

- *Projekto grupę* – kuriai priklauso ir projekto vadovas.
- *Komandą*.

Analizuojant daugelio mokslininkų projektų grupes, galima paminėti, kad nesvarbu kokia projekto paskirtis, svarbu bet kokiai projekto grupei deleguoti (paskirti) vadovą, kuris padėtų suformuoti tikslus ir aiškius projekto siekius. Įprasta paminėti, kad švietimo įstaigose projekto vadovu dažnai būna pats projektinės idėjos iniciatorius - asmuo, kuris suburia komandą (grupę) vienam bendram tikslui – sukurti projektą, atsiradusios problemos sprendimui. Projekto vadovas atlieka visas valdymo funkcijas.

Apibendrinant projekto dalyvių svarbą projekte galima teigti, vidinės komunikacijos tarp projekto vadovo ir tarp projekte dalyvaujančių asmenų, turi įtakos sėkmingam projekto užbaigimui.

2.4.3. Projekto valdymas

Kaip jau nagrinėta pirmoje dalyje pats projektas turi ne viena skirtingą apibrėžimą, panaši situacija yra ir su projekto valdymo apibrėžimu. Projekto valdymą galima taikyti įvairių išteklių panaudojime per visus projekto gyvavimo ciklus, siekiant kuo efektyviau išspręstą susidariusią problemą ir pasiekti konkretų tikslą.

Anot Morris, McWhorter Sember (2010), pagrindinė projektų valdymo esmė, tai gebėjimas nuolat tobulėti, kadangi projektai dažnai nėra nuosekliai planuojami, nenubrėžiamos problemos ir projektų rezultatai nebūna džiuginantys.

Stebint projekto valdymą iš funkcinės pusės, galima teigti jog pats procesas apima planavimo, organizavimo, vykdymo bei kontrolės fazes. Kuo paprasčiau tariant pagrindinis vaidmuo atitenka visiems projekto dalyviams, kurie atlikę projektą paverčia konkrečiais rezultatais.

Paprastai sakant, „pagrindinis vaidmuo atitenka tinkamam bendravimui su visais projekto dalyviais, kurie vadovo nurodymus paverčia konkrečiais rezultatais. Taigi projektų valdymas yra tarsi įvairiapusė užduotis, viena vertus atliekanti vadovavimo, kita vertus, proceso formavimo funkciją. Abu šie veiksniai neatsiejami nuo tik projektams būdingų sąlygų“. (Kerzner, 2006).

Šiandien galime išskirti keletą projektų valdymo teorijų, kurios turi pakankamai daug panašumų, bet tarp jų yra ir tam tikri esminiai skirtumai (5 lentelę).

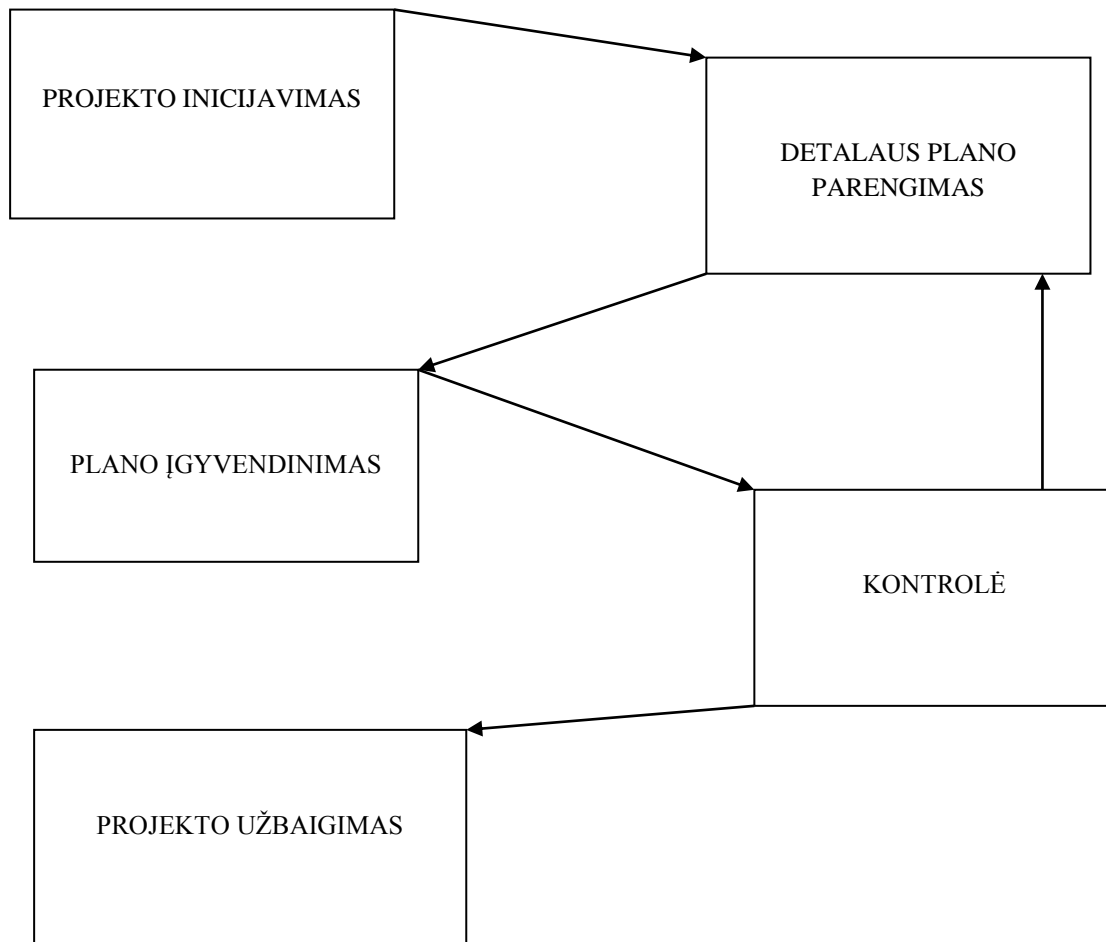
5 lentelė. Projektų vadybos elementai skirtingose projektų vadybos teorijose (Sudaryta pagal angl. k. *Traditional Project Management, TPM*)

Teorija	Tradicinė projektų vadyba (TPM)	Prisitaikanti projektų vadyba (APF)	Ekstremali projektų vadyba (XPM)	HP valdymo samprata	SP valdymo samprata
Problemos identifikavimas	+	+		+	+
Projekto tikslingumo nustatymas		+		+	
Uždavinių apibrėžimas	+			+	+ / -
Nekintantis tikslas	+		-	+	-
Tarpiniai tikslai			+		+
Detalus planavimas iš anksto	+	-		+	
Planavimas etapais		+	+		+
Monitoringas	+	++	+	+	
Kontrolė	++	+	+ / -	+	+ / -
Rizikos identifikavimas	+			+	
Pokyčiai ir neapibrėžtumas		+	++		++
Struktūriškumas	+++	++	-	++	-
Linijinis projekto ciklo modelis	++	+		+	
Projekto ir jo sėkmės vertinimo kriterijai	+				

Visi projekto valdymo aspektai remiasi Tradicine projektų vadyba. Pirmas ir svarbiausias žingsnis visame projekto procese yra – esamos problemos įvertinimas, galimybių atsiradimas pačiame sprendime ir pačių uždavinių nustatymas. Tradicinio projekto valdymo planas pavaizduotas 3 paveiksle.

Autorius Pollackas (2007) siūlo „kietųjų“ ir „minkštųjų“ (angl. k. *hard and soft, HP ir SP*) projektų ir jų valdymo sampratas. Jo nuomone, pati projektų valdymo teorija atsirado kartu su HP samprata ir tradiciškai tikslumas, planavimas ir kontrolė tapo neatsiejami projektų valdymo principai. Autorius teigia, jog būtinybė atskirti šiuos du SP ir HP principus ir jų valdymo ypatumus. SP strategija

savo požiūriu projekto pradžioje stengiasi pačią problemą struktūrizuoti, nors yra tiksliai apibrėžti paties projekto tikslai. Svarbu numatyti bent jau tarpinius tikslus, kurie padėtų gauti galutinį rezultatą. HP strategija problemos sprendimą mato tik su aiškiai sudėliotais tikslais, numatytais priemonėmis, bei visa projekto eiga. Mokslinėje literatūroje randama siūlymų derinti šias teorijas integruojant kelių teorijų siūlomus metodus.



3 pav. Tradicinio projektų valdymo modelis (Sudaryta pagal Wysocki, McGray, PMBOK (2004))

Esant dideliame dėmesiui bei poreikiui tiek teoriškai, tiek praktiškai analizuoti bei taikyti projektų valdymo metodus šiandien yra nemažai organizacijų, kurios yra sukūrusios tam tikrus projektų valdymo standartus - Projektų valdymo institutas (PMI), Britų standartų institutas (BSI), Australijos projektų valdymo institutas (AIPM) ir kiti.

Vienas žinomiausių Projektų valdymo institutų JAV yra išleidęs projektų valdymo žinyną - PMBOK (Project Management Book of Knowledge). Šiame žinyne yra išvardinamos ir dažniausiai siūlomos taikyti projekto valdymo sritys:

- laiko valdymas,
- išlaidų valdymas,
- žmogiškųjų išteklių valdymas,

- informacijos ir komunikacijos valdymas,
- rizikos valdymas,
- pokyčių valdymas,
- kokybės valdymas.

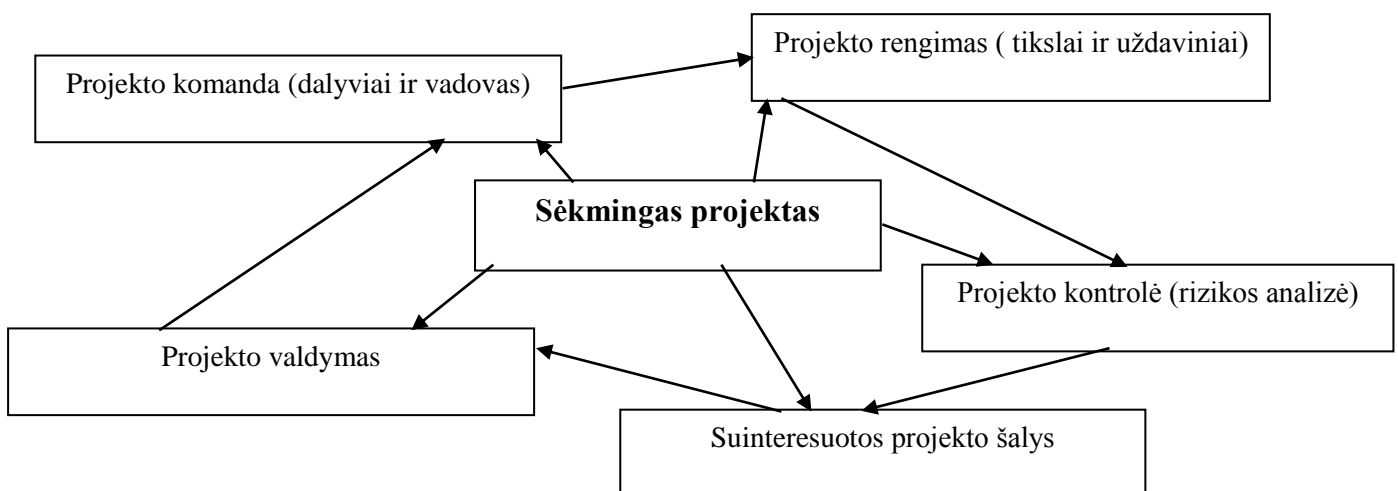
Bėgant laiku buvo išanalizuota, kad Projektų valdymo instituto sukurti standartai galėti tiesiog padėti lengviau suvaldyti projektus, tačiau kad jie bus vykdomi sėkmingai užtikrinti negali.

Autorius Lessel (2007) išskiria specifinius projekto valdymo principinius žingsnius, kuriais vadovaujantis stengiamasi išvengti nesklandumų ar konfliktų projekto įgyvendinimo eigoje. Projekto valdymo principiniai žingsniai:

- aiškiai suformuluoti tikslus;
- siekiant tarpinių ir projekto tikslų numatyti detalaus užduočių planavimo, organizavimo, įgyvendinimo ir kontrolės procesus;
- vadovauti darbuotojams suteikiant jiems motyvaciją;
- planuoti bei kontroliuoti išteklius, gamybinius pajėgumus ir biudžetą;
- atpažinti galimus rizikos faktorius;
- stebėti ir vertinti projektą.

Apibendrinant projektų valdymą, galima teigti, jog tikslingai pasirinktas projekto valdymas padės užtikrinti projekto kokybę, veiksmų aiškumą bei norimų projekto rezultatų pasiekimą.

Apibendrinus visus autorių tiriamus išorinius bei vidinius švietimo projektų sėkmės veiksnius, galima susiaurinti ir paties projekto sėkmės veiksnius sudėlioti į tam tikrą modulį, kuris keliais projekto sėkmės aspektais galėtų apibendrinti sėkmingo projekto veiksnius.



4 pav. Sėkmingo projekto veiksmų modulis (sudaryta autoriaus)

Antrame paveiksle sudarytas sėkmingo projekto modulis parodo, visų veiksmų visumą, kuri būtina norint sėkmingai užbaigti projektą.

Apibendrinant galima teigti, jog sėkmingą projektą lemia aiškiai išsikelti tikslai, detalus projekto planavimas, suburta tinkama bendradarbiaujanti komanda. Svarbu atsižvelgti į tai, kad svarbu ne tik sugebėti iš anksto suplanuoti visas sėkmingas projekto detales, bet ir projekto eigoje sugebėti jas keisti, pagal klientų poreikius.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Šio magistrinio darbo dalis sudaryta iš atlikto socialinio – vadybinio tyrimo, siekiant išsiaiškinti švietimo projektų sėkmę. Tyrimui atlikti buvo naudojamas anketinės apklausos metodas. Šis apklausos metodas yra patikimas tyrimo atrankos metodas, kuris padeda surinkti tinkamą ir objektyvią informaciją, palengvinančią bendravimą su respondentais.

Tyrimo metu surinkta informacija pateikiama naudojant lenteles ir paveikslus, pagal kuriuos susisteminta informacija sugrupuojama.

Tyrimo objektas: švietimo projektų analizė

Tyrimo tikslas — išanalizuoti švietimo sėkmės veiksnius.

Duomenų apdorojimo metodai.

- Anketiniai duomenys apdoroti kiekybiniu būdu. Gautiems duomenims apdoroti, sisteminti taikyti kiekybinio tipo statistiniai duomenų analizės metodai: aprašomoji statistika, koreliacinė analizė.
- Duomenys apdoroti kompiuterinėmis programomis Windows Microsoft Word ir Windows Microsoft Excel programomis.
- Gautų duomenų lyginamoji analizė.

Taikoma anketinė apklausa raštu, nes atliktas kiekybinis tyrimas, kurio pagrindinis instrumentas – anketa (Priedas Nr. 1.). Jį sudaro dvi dalys: kreipimasis į respondentą ir klausimai. Trumpai pristatoma, paaiškinama, kas ir koku tikslu tiriama, taip pat informuojama, kad anketa anoniminė. Anketa sudaro 15 klausimų, iš kurių 1 - 8 klausimai yra susiję su projekto sėkmės veiksniais apklausa, o 9-12 klausimai susiję su vadovo vadovavimo projekte apklausa, o likusieji 13 - 15 klausimai yra skirti projekto komandos nariams, vykdant projektą įvertinti, paskutiniai trys klausimai skirti socialiniams-demografiniams dalykams iširti.

Socialiniai-demografiniai klausimai (3 klausimai) parengti taip, kad:

- 1) leistų susidaryti bendrą vaizdą apie apklausoje dalyvaujančių asmenų žmogiškuosius išteklius;
- 2) leistų sugrupuoti atsakymus į 15 klausimų pagal tam tikru požymius pasižyminčių respondentų grupes.

Siekiant atsakymų tikrumo, išsamumo bei jų apdorojimo paprastumo, anketoje pateikiamos dvi grupės uždarų klausimų. Kadangi atsakinėjimas į atvirus klausimus užima daug laiko ir dažnai tokie klausimai nėra respondentų geranoriškai sutinkami, taigi beveik visi anketos klausimai yra uždari. Viena dalis klausimų (3 iš 18) yra uždaro tipo klausimai, kuriais identifikuojami tik respondentui būdingi požymiai – amžius, pareigos, darbo stažas ir pan. Kita dalis klausimų (1 iš 16) yra taip pat uždari klausimai, tačiau nuo pirmosios grupės klausimų jie skiriasi tuo, kad daugumą klausimų sudaro teiginiai, kuriuos reikia įvertinti.

Tai, kuriai klausimų grupei priklauso kiekvienas anketos klausimas, parodo 6 lentelė ir jiems priskirtais klausimais pabrėžiama, jog anketa buvo sudaryta remiantis suformuotu teoriniu modeliu (priedas) bei iškeltais tyrimo uždaviniais.

6 lentelė. Anketos klausimai pagal klausimų pobūdį, tipą ir siekiamus tikslus

Klausimo pobūdis	Klausimų tipas	Anketos klausimas	Anketos klausimo tikslas
Socialiniai-demografiniai klausimai	Uždaro tipo su pasirenkamu atsakymo variantu	16. Jūsų lytis	Šiais klausimais siekiama suskirstyti respondentus į tam tikras homogeniškas grupes, siekiant atrasti tam tikras žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos tobulinimo įtakos darbuotojų veiklos efektyvumo tendencijas.
		17. Jūsų amžius	
		18. Jūsų išsilavinimas	
Švietimo projekto sėkmės veiksnių įvertinimas	Uždaro tipo su pasirenkamais variantais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jūsų nuomone, projekto (-ų) vykdymo švietimo organizacijoje privalumai yra 2. Jūsų nuomone, kurie iš pateiktų rengiamų projektų veiksnių yra svarbios 3. Jūsų nuomone, dažniausiai pritrūksta dirbant su projektais 4. Jūsų nuomone, įgyvendinant projektus, yra svarbu 5. Jūsų nuomone, kurios sąlygos yra svarbios projekto rengimo etape 6. Jūsų nuomone, kurie planavimo etapai yra svarbūs rengiant projektą 7. Jūsų nuomone, kurie iš veiksnių lemia projektų valdymo būtinumą 8. Jūsų nuomone, kurie projektų valdymo metodai yra priimtinausi 	Respondentų prašoma įvertinti teiginius, kurie galėtų padėti lengviau įvertinti kas lemia labiausiai sėkmingą projekto pabaigą.

<p>Vadovo funkcijų sėkmingame projekte vertinimas</p>	<p>Uždaro tipo su pasirenkamais variantais</p>	<p>9. Ar sutinkate su šioms švietimo organizacijos vadovo funkcijoms</p> <p>10. Jūsų nuomone, kokios vadovo savybės yra svarbiausios ar labiau išryškėjančios įgyvendinant projektus</p> <p>11. Jūsų nuomone, vadovo veikloje, įgyvendinant projektus, yra svarbu</p> <p>12. Jūsų nuomone, vadovo vadovavimą projektinei grupei labiausiai atspindi</p>	<p>Siekama išsiaiškinti, kokiomis funkcijomis privalėtų pasižymėti projekto vadovas, kad projektas vyktų sklandžiai, rezultatai būtų pasiekiami greitai ir laiku ir jie būtų kokybiški.</p>
<p>Projekto komandos vertinimas</p>	<p>Uždaro tipo su pasirenkamais variantais</p>	<p>13. Jūsų nuomone, kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti projektų komandos nariai</p> <p>14. Geroje komandoje svarbūs komandiniai vaidmenys</p> <p>15. Jūsų nuomone, kurie vaidmenys komandoje yra svarbiausi projekto įgyvendinimo etape</p>	<p>Respondentų klausama kokiomis savybėmis privalėtų pasižymėti ir kokius vaidmenis privalėtų atlikti komandos nariai, kad projektas būtų sėkmingas</p>

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Anketinė apklausa buvo pasirinkta, nes pasižymi mažiausiomis respondentų laiko ir finansų sąnaudomis bei leidžia greitai surinkti informaciją tyrimui. Vertinat projekto savybes buvo pateiktas anketos su keliais pasirenkamais variantais, kiekvienas respondentų galėjo pasirinkti jam tinkamą variantą: sutinku, iš dalies sutinku arba nesutinku. Vadinasi, kiekvienas respondentas norėdamas pritarti arba nepritarti anketos klausimai galėjo pasirinkti jam tinkamą variantą.

Tyrimo imties formavimas.

Tyrimo imties dydis bus apskaičiuotas pagal Paniotto formulę: $n=1/(\Delta^2+1/N)$, kai: n – imties dydis, Δ – leistina paklaida, N – populiacijos dydis (Kardelis, 2007, p. 312). Šiame tyrime leistinoji paklaida neviršija 5%.

Statistinis imties dydžio nustatymas, kai visuma yra maža, atliekamas naudojant Paniotto formulę:

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N), \text{ kur}$$

n – reikiamas respondentų skaičius;

Δ – paklaida (0,07);

N – visumos narių skaičius;

- 211 Tyrime dalyvavusių švietimo objektų darbuotojų, vadinasi:

$$n = 1/(0,07^2 + 1/211) = 1/(0,0049 + 0,0047) = 1/0,0096 = 104.$$

Respondentų apklausa buvo vykdoma 2015 m. lapkričio 20-26 dienomis, naudojant anketinės apklausos metodą. Iš viso buvo išdalinta 200 anketų, tačiau iš jų sugrįžo tik 180 anketų.

4. ŠVIETIMO PROJEKTŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ TYRIMAS

4.1. Tyrimo organizavimas

Vertinant švietimo projekto veiksnius tyrimui pasirinktos 20 Alytaus miesto švietimo įstaigų: pasirinktos 10 Alytaus bendrojo lavinimo mokyklos: 2 profesinio rengimo mokyklos, Alytaus miesto švietimo skyriaus atstovai, tokia atranka pasirinkta, kad geriau atsispindės Alytaus bendra švietimo projektų veiklos realizuojant projektus ypatumų raiška.

Atliekant tyrimą ir pateikiant anketas kiekvienam respondentui buvo pateikiama, kad tyrimo etikos sumetimais bus išsaugota dalyvaujančių tyrime konfidencialumas. Kiekvienos įstaigos atstovas turėjo galimybę išreikšti savo nuomonę nebijodamas jokių pasekmių.

Tyrimo dalyvavo šie švietimo subjektai: mokyklų vadovai, direktorių pavaduotojai bei projekto vadovai. Tiriamųjų imtį sudarė 211 respondentas.

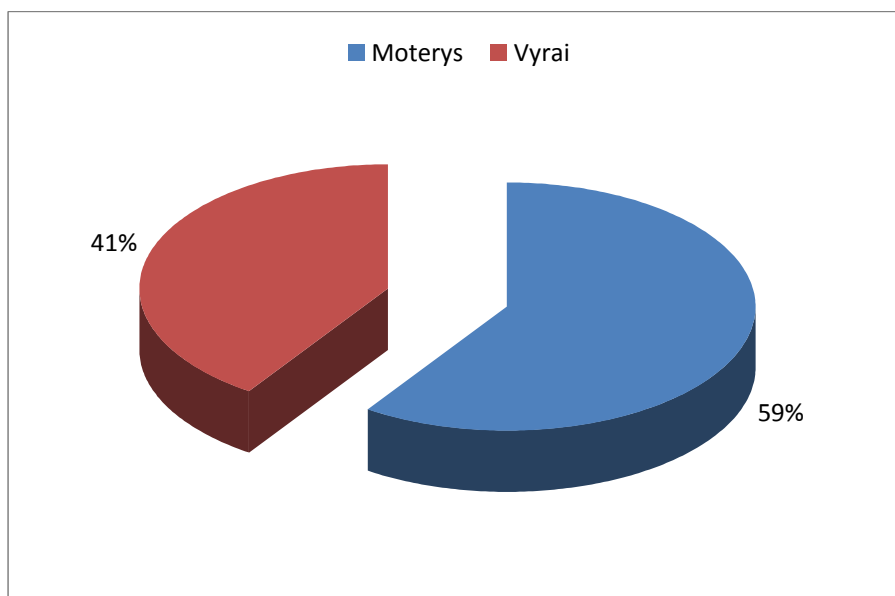
7 lentelė. Tyrimo dalyvavusių švietimo objektų skaičius (sudaryta autoriaus)

Eil. Nr.	Švietimo subjektai (respondentai)	Respondentų skaičius
1.	Švietimo įstaigų vadovai	123
2.	Pavaduotojai	78
3.	Projekto vadovai	127
	Iš viso	211

Tyrimo anketos buvo pateiktos švietimo organizacijose, kurios prieš pradėdant tyrimą sutiko dalyvauti apklausoje.

Atliekant šį tyrimą nebuvo naudojamas joks spaudimas iš šalies, respondentai anketas pildė vadovaudamiesi etiškumo principu ir laisva valia. Atliekant tyrimą buvo išsaugojimas respondentų konfidencialumas. Prieš atliekant apklausą kiekvienam respondentui trumpai buvo paaiškinama kokių tikslu bus vykdoma apklausa.

Tyrimo metu išdalinta 300 anketų, iš kurių buvo atsakyta – 211. Pirmuoju anketos klausimu buvo norima išsiaiškinti respondentų pasiskirstymą pagal lytį. 4 paveiksle matoma respondentų pasiskirstymo procentinė išraiška pagal lytį. Galutiniame apklausos rezultate matoma, kad tyrime pagal lytį dominuoja moterys.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc. (sudaryta autoriaus)

7 ir 8 lentelėse pateikiami respondentų socialiniai - demografiniai kintamieji. 7 lentelėje pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal amžių. Tarp respondentų daugiausiai dominuoja 30-50 metų respondentai, nes švietimo institucijose, skiriant į vadovo pareigas, didelis dėmesys yra skiriamas amžiui ir kaip privalumas minimas vadybinio darbo stažas.

8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (sudaryta autoriaus)

Amžius	Respondentų skaičius
iki 30 m.	45
30-40 m.	121
40-50 m.	35
50 ir daugiau	10
Iš viso:	211

Respondentų išsilavinimas svarbus tyrimui aspektas, kadangi tyrime dalyvavę asmenys – organizacijų vadovai. 8 paveiksle matyti, kad net 60 institucijos ar projekto vadovai turi magistro diplomus, 11 – daktaro laipsnio diplomą. Net 140 vadovų (tarp jų ir projektų) turi bakalauro diplomus.

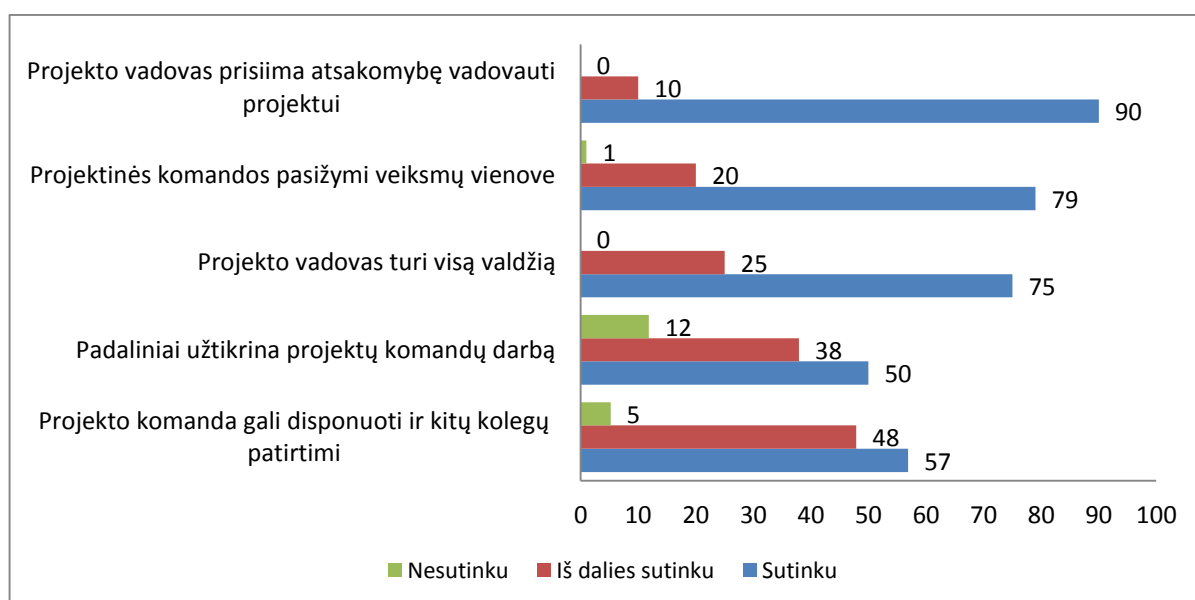
9 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (sudaryta autoriaus)

Išsilavinimas	Dažnis (proc.)
Bakalauras	50
Magistras	40
Daktaro laipsnis	10
Iš viso:	100

4.2. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir interpretacija

Prieš pradėdant įvertinti švietimo projektų sėkmės veiksnius, svarbu nustatyti kokie iš tikrųjų yra privalumai pačioje organizacijoje kuri vykdo projektus.

Pirmasis klausimas, kuris buvo pateiktas švietimo institucijų vadovams, siekiant išsiaiškinti apie projektų veiksmingumą buvo: „Jūsų nuomone, projekto (-ų) vykdymo švietimo organizacijoje privalumai yra“.



6 pav. Projekto vykdymo švietimo organizacijoje privalumai, proc. (sudaryta autoriaus)

Iš aukščiau pateikto 6 paveikslo galime pastebėti, jog 100 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų mano, kad vykdant projektus visą atsakomybę ant savo pečių privalo prisiimti pats vadovas. Jų nuomone tik nuo jo atsakomybės ir visų darbų prisiėmimo priklauso projekto pabaiga,

kadangi visa projekto pradžia priklauso pačiam vadovui. Ir tik 18 proc. respondentai sutiko iš dalies, kad vadovas privalo prisiimti visą atsakomybę, kadangi jų teigimu labai svarbus yra ne tik pats vadovas, bet ir pati komanda, kurios tikslai vykdant projektą privalo būti neatsiejama nuo paties vadovo tikslų.

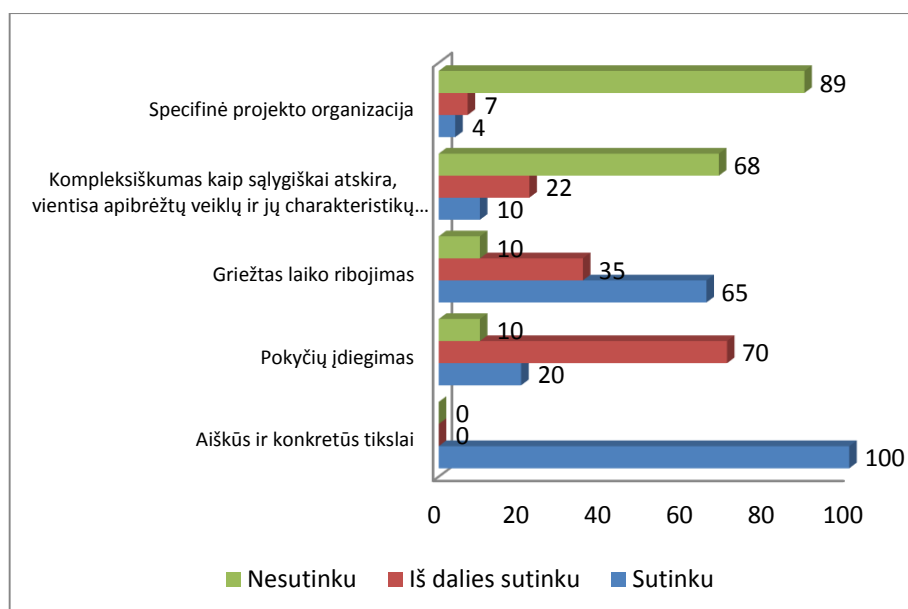
90 proc. respondentų visiškai sutinka ir, kadangi prieš kuriant projektą visada bus vienas asmuo, kuris prisiims visą atsakomybę už projekto veiklą, koordinuos jį ir prisiims visą atsakomybę už savo ir kitų komandos narių veiklą. 79 proc. respondentų sutinka tik iš dalies ir 20 proc. respondentai nesutinka visai, kad projekto komanda privalo būti vieninga, kadangi jų nuomones kartais dirbant skirtingose barikadose vieningu tikslu galima priimti vieningus projekto tikslus.

100 proc. iš apklausoje dalyvavusių respondentų pritaria jog, vadovas privalo pasižymėti projektinės komandos vieningumu, kadangi svarbu kad visa komanda darbuotųsi kartu, jų tikslai būtų vieningi ir aiškūs. Apklaustųjų nuomone dirbti vieningoje komandoje yra daug lengviau viską organizuoti. 70 apklausoje dalyvavusių respondentų sutinka iš dalies, jog vadovas viso projekto eigoje turi valdžią savo rankose.

Tik 100 proc. respondentų sutinka, kad pačios organizacijos padaliniai užtikrina viso projekto komandos darbą, kadangi vienų veikla dažniausiai nėra susijusi su kitų darbuotojų veikla ir tik 38 proc. respondentų tam pritaria iš dalies, kadangi jų manymu galbūt ir būtų galima priimti kitų padalinių pagalbą vykdant projektą ir 25 proc. apklausoje dalyvavę respondentai teigia, jog vieningi organizacijos pasitaiko retai, dažniausiai organizacijose vyrauja darbuotojų chaotiškumas ir noras lyderiauti tarp kitų darbuotojų. Jų nuomone kartais toks pasiskirstymas gal būtų ir geriau, kadangi taip kiekvienas jų gali parodyti gerus darbo rezultatus ir taip pasiekti geresnės motyvacijos pačioje organizacijoje.

57 proc. respondentų teigia, jog sukurta projekcinė komanda organizacijoje gali jeigu galima taip sakyti manipuluoti kitų organizacijos padalinių darbu ir juos kontroliuoti savo projektinės veiklos labui, siekiant sėkmingesnių rezultatų vykdymo. 48 proc. respondentai tam pritaria tik iš dalies, kadangi vykdant projektą jo tolimesnei veiklai gali pritarti tik tai projekto komanda, o kiti organizacijos padaliniai gali būti atsiriboję. 5 proc. respondentų nesutinka, kadangi jų nuomone projekto sėkmės galutinis rezultatas turėtų būti svarbus visai organizacijai.

Apibendrinant projekto vykdymo švietimo organizacijoje privalumas galima teigti, jog daugelio nuomone svarbu, kad vykdant projektą visą atsakomybę prisiimtų vadovas ir savo valdžią išlaikytų iki paties projekto pabaigos. Jų nuomone iš dalies svarbu, kad visa projekto komanda gebėtų dirbti kartu ir būtų vieninga, taip pat kiti organizacijos padaliniai, jei tik prireiktų jų pagalbos įsitraukti į viso projekto veiklą, kadangi projekto galutinis rezultatas yra svarbus ne tik paties projekto vykdytojams, bet ir visai organizacijai.



7 pav. Svarbiausi pateiktų rengiamų projektų veiksniai, proc. (sudaryta autoriaus)

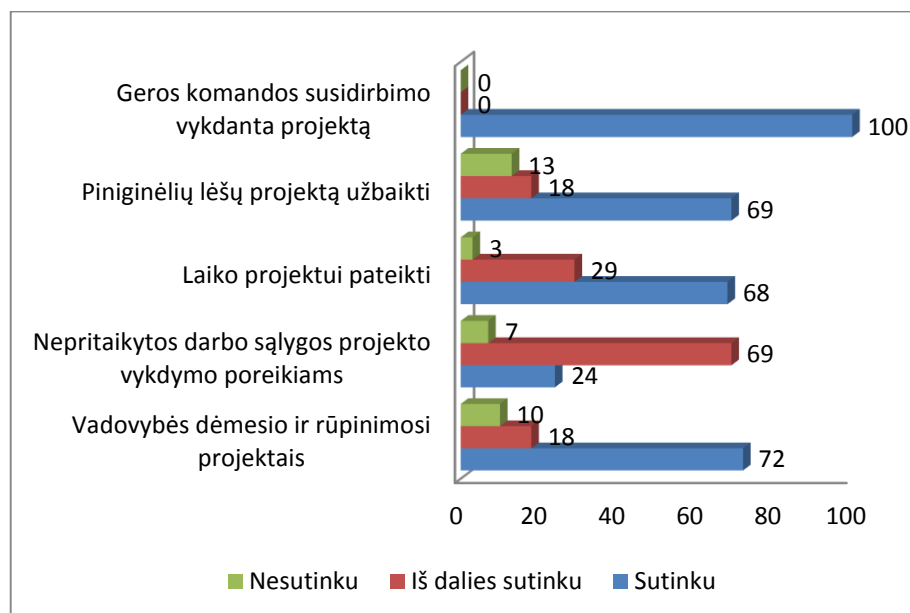
Analizuojant gautus švietimo institucijų rezultatus apie švietimo projektų sėkmingų veiksmų analizę, galima teigti, jog projektai šiose įstaigose yra rengiami dažnai ir yra labai svarbūs. Vienas iš anketoje pateiktų klausimų buvo: „Jūsų nuomone, kurie iš pateiktų rengiamų projektų veiksmų yra svarbūs“.

Apklausoje dalyvavę respondentai labiausiai akcentuoja kaip reikšmingiausią projekto savybę - aiškius ir konkrečius tikslus (žr. 7 paveikslą). Net 100 proc. respondentų sutinka kad ši savybė svarbiausia. Toks respondentų pasirinkimas parodo švietimo organizacijų apklausoje dalyvavusių respondentų turimas vadybos žinias ir įgūdžius, tinkamus bendrųjų ir specifinių projekto – užduoties savybių įvertinimui.

65 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog labai svarbu griežtas paties projekto laiko ribojimas. Labai svarbu, kad vykdant projektą būtų tikslingai suplanuotas visa projekto eiga, kad nebūtų nei mažyčio atsipalaidavimo ir galimybių bent mažytei klaidai. 35 proc. respondentų sutinka tik iš dalies, kadangi griežtas projekto laiko ribojimas ne visada duoda gerų rezultatų ir kartais nenumatytos problemos iš šalies gali priilginti projekto eigą ir nesvarbu kiek jis gali užsitęsti vis tiek baigtis bus sėkminga.

20 proc. respondentų mano, kad vykdant projektus labai svarbu pokyčiai, kurie gali įnešti gyvumo projektui ir koordinuoti jį teisinga linkme, kuri duotų geresnių rezultatų projekto pabaigoje ir net 70 proc. respondentas teigia, jog pokyčiai dažnai neduoda norimo rezultato, kadangi jie gali sujaukti ir taip jau suplanuotus ir nusistatytus projekto tikslus, kurie labai svarbūs nuo paties projekto pradžios ir dažniausiai gali duoti naudos abiejoms suinteresuotoms šalims, o pokyčiai bereikalingas dalykas, kuris sujauks visus aiškius planus ir įneš tik daugiau problemų.

Apibendrinant galima teigti, jog labai svarbu prieš rengiant projektą nusistatyti aiškius tikslus ir siekius, kuriais vadovaujantis ir bus kuriamas projektas. Respondentų teigimu labai svarbu nusistatyti griežtą laiką per kurį bus atliekamas pats projektas. Svarbu numatyti visus projekto veiksmus dar viso projekto pradžioje.



8 pav. Projektų rengimo trūkumai, proc. (sudaryta autoriaus)

Vienas iš anketoje pateiktų klausimų buvo: „Jūsų nuomone, dažniausiai pritrūksta dirbant su projektais“. Šiuo klausimu buvo norima sužinoti ko būtent reikia, kad projektas būtų sėkmingas.

Visi 100 proc. apklausoje dalyvavę respondentai labiausiai akcentavo, jog viso projekto didžiausia sėkmės ir privalumai priklauso nuo visos komandos susidirbimo vykdančia projektą. Respondentų nuomone labai svarbu, kad ne tik projekto vadovas bet ir visi komandos nariai siektų, kad projektas būtų sėkmingas ir užbaigtas laiku.

72 proc. visiškai sutinka, o 18 proc. respondentai sutinka iš dalies jog svarbiausias ir didžiausias projekto trūkumas tai vadovo dėmesys projektas ir rūpinimasis visa projekto eiga. Jų teigimu projekto vadovas dažniausiai sudaro projekto komandą, paveda darbus visiems, o pats nesiima atsakomybės už projekto eigą, tiesiog atmetinai stebi visus iš šalies, nesigilindamas į viso projekto veiklą.

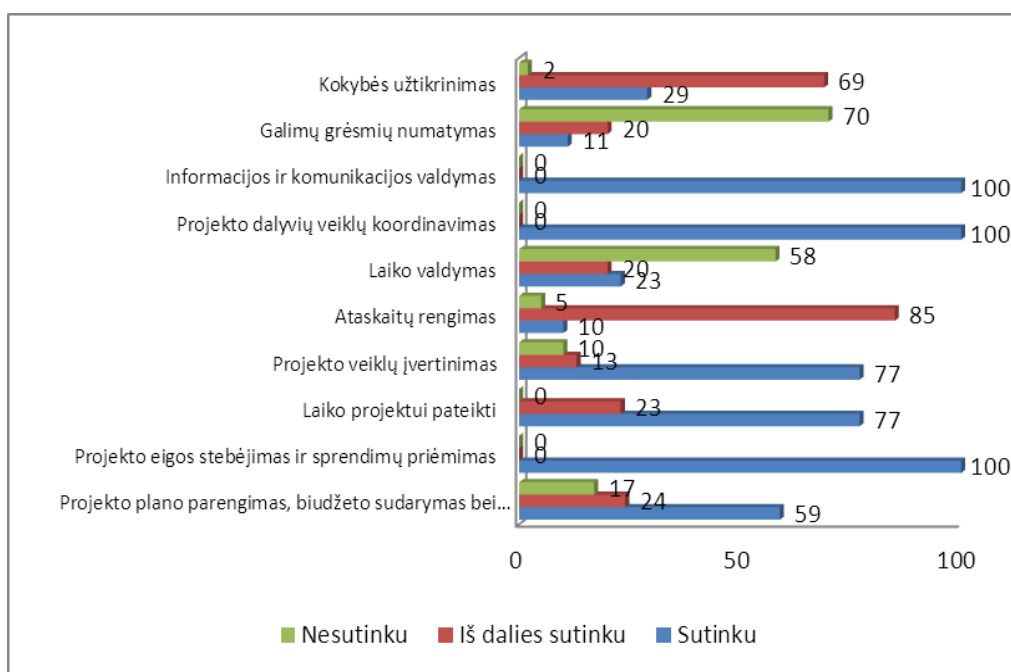
68 proc. apklausoje dalyvavę respondentai sutinka visiškai ir 29 proc. sutinka iš dalies, jog didžiausias projekto trūkumas yra projekto vykdymo laiko stoka. Dažniausiai, kaip teigia respondentai nei vadovas, nei visa projekto komanda neįvertina visų nenumatytų įvykių ar sunkumų, kurie gali nutikti vykdančia projektą ir taip nulemia projekto užbaigimo terminą, ko pasėkoje dažniausiai gauti

projekto rezultatai nuvilia ir tik 7 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog laiko stoka tai vienas mažiausių trūkumų. Jų vykdomuose projektuose dar nepasitaikė nei vieno laiku nebaigtu projekto vien dėlto, kad pats vadovas įvertino visas aplinkybes, kurios gali nutikti.

69 proc. apklaustųjų teigė, jog daugelis projektų baigiasi dar net neįpusėję dėl piniginių lėšų trūkumo. Vertinant šį aspektą galima teigti, jog nenumatytos aplinkybės vykdant projektus įvyksta nuolat, todėl vykdant projektą atidėti didesnę dalį pinigų nenumatytiems atvejams yra būtina, 18 proc. respondentai tik iš dalies sutinka, kad šis trūkumas labai svarbus, nes dažniausiai projektų vadovai piniginių lėšų stengiasi numatyti nenumatytiems atvejams arba viską apskaičiuoti iš anksto taip, kad nenumatyti atvejai nesutrukdytų sėkmingam projektui, ir tik 13 proc. iš jų nesutinka, kad piniginės lėšos svarbios, visada galima į projektą priimti rėmėjų, kurie padės išspręsti problemas.

Nenumatytoms projekto sąlygoms respondentai pritartę iš dalies, kadangi nenumatyti atvejai organizacijose nutinka nuolat net ir nevykdant projektų, todėl jau dirbant organizacijoje vyksta įvairūs nenumatyti atvejai.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti jog projekto vadovai supranta jog labai svarbus yra projekto ir jį supančios aplinkos tarpusavio ryšys. Visas projektas yra vykdomas tam tikroje aplinkoje, kuri supa patį projektą iš išorės.



9 pav. Švietimo organizacijos vadovo funkcijos, proc. (sudaryta autoriaus)

Analizuojant gautus švietimo institucijų rezultatus apie švietimo organizacijoje dirbančio vadovo funkcijas, vienas iš anketoje pateiktų klausimų buvo: „Ar sutinkate su šiomis švietimo organizacijos vadovo funkcijoms“.

Visi 100 proc. apklausoje dalyvavę respondentai visiškai sutinka su trimis vadovo funkcijomis, kurios yra būtinausios organizacijoje tai: projekto eigos stebėjimas ir sprendimų priėmimas; projekto dalyvių veiklą koordinavimas; informacijos ir komunikacijos valdymas. Šie trys pasirinkimai parodo, kad labai svarbu ne tik projekto sukūrimas, bet ir paties projekto eiga, kontrolė ir komandinis darbas perteikiant informaciją vienas kitam. Respondentų nuomonė parodo, kad vadovas privalo nuo projekto pradžios iki jo pabaigos dalyvauti projekto veikloje.

77 proc. respondentų teigia, jog labai svarbu projekto pateikimo laikas ir projekto vykdymo laikas, svarbu numatyti eigą ir jos laikytis, su tuo tik iš dalies sutinka ir kiti likusieji 23 proc. respondentų.

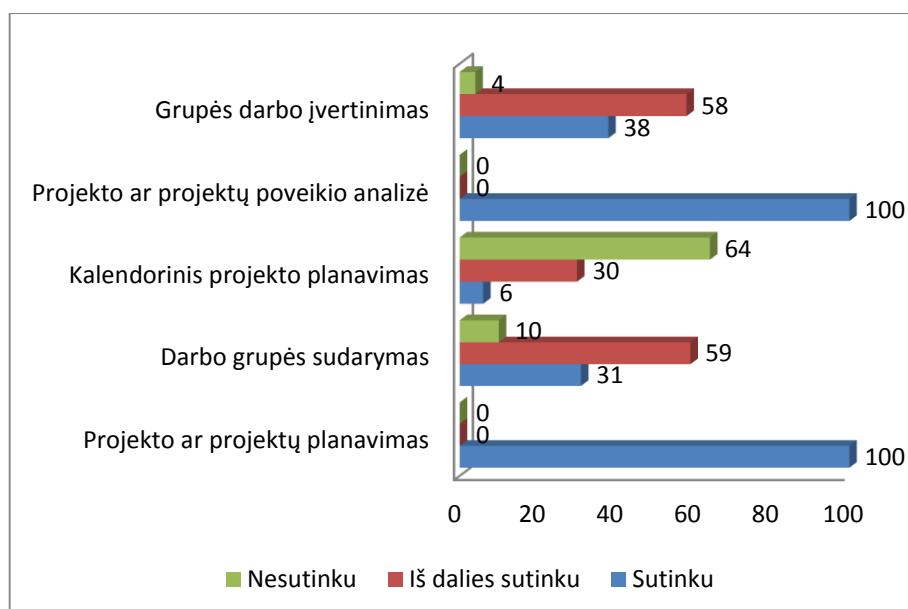
59 proc. respondentų sutinka visiškai ir tik 24 proc. respondentų sutinka iš dalies, jog vykdant projektą labai svarbu, kad labai projekto pats projekto parengimas, kurio pradžioje būtų sukoordinuota visas biudžetas, apskaičiuotos visos reikiamos išlaidos, kad nebūtų jokių problemų arba tiesiog nenumatytiems atvejams skirti didesnę biudžetą.

78 proc. respondentų sutinka visiškai ir 22 proc. respondentų sutinka iš dalies, kad labai svarbu, kad vadovas sugebėtų suvaldyti viso projekto procesus bei jų kokybę. Jų nuomone labai svarbu, kad vadovas sugebėtų sukontroliuoti sisteminius projekto darbus, kadangi bent vienas nukrypimas į šoną gali atnešti neigiamą rezultatą.

Apibendrinant galima teigti, kad institucijos ar projekto vadovai privalėtų gebėti priimti visus teisingus projekto sprendimus, padedančius siekti geresnių projekto rezultatų, nors kokie tie sprendimai jam būtų nepriimtini, o tai reiškia, kad jie gali pasirinkti vieną iš kelių veikimo būdų, galinčių priartinti prie tikslo. Labai svarbios vadovui vadybos funkcijos, kurios vadovaujamos tik sprendimais. Labai svarbus informacijos bei komunikacijos valdymas, kadangi suteikia galimybę turėti tinkamą informaciją.

Respondentų pateiktuose atsakymų teiginiuose atsiskleidžia vadovų sprendimų priėmimas projekto eigoje, kuris atspindi pasireiškiančių problemų sprendimo būdus. Respondentai teigia vykdant projektus labai svarbus asmeninių projekto dalyvių bei vadovo tarpusavio ryšys, pasireiškiantis viso projekto metu. Tyrimo rezultatai parodo ir švietimo organizacijų vadovų informacijos kompetencijų vaidmenį, pasireiškiantį per informavimo kriterijus, kurie atskleidžiami vadovo gebėjimams atlikti pagrindinį vaidmenį.

Švietimo organizacijų vadovo veiklą apibūdina ne tik tradicinės vadybos funkcijos, tokios kaip planavimas organizavimas, kontrolė, bet ir naujos administravimo funkcijos – administravimas, skatinimas, novatoriškumas, atstovimas spaudai ir ryšiams su visuomene.



10 pav. Vadovo veikloje, vykdant projektus svarbu, proc. (sudaryta autoriaus)

Vertinant paties projekto vadovo veiklą, visada svarbu numatyti ko pats vadovas reikalaus iš savo projekto komandos ir ko kiti komandos nariai tikisi iš paties vadovo.

Vienas iš anketoje pateiktų klausimų buvo: „Jūsų nuomone, įgyvendinant projektus, vadovo veikloje yra svarbu:“.

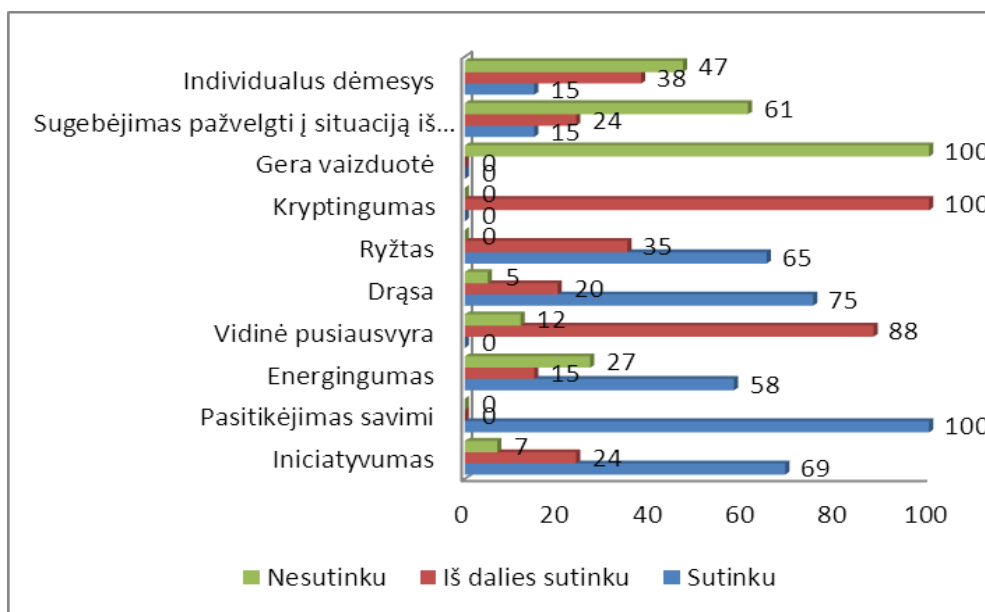
Visi 100 proc. apklausoje dalyvavę respondentai teigia, jog labai svarbu yra du pagrindiniai vadovo veiklos aspektai, tai projekto planavimas bei projekto poveikio analizė. Apklaustųjų nuomone svarbu, kad vadovas suprastų paties projekto svarbą ir suplanuotų visus darbus iki pabaigos. Aišku tikimybė nenumatytiems atvejams pasitaiko labai dažnai, bet svarbu sukontroliuoti esminius svarbius dalykus, kurie gali nutikti vykdant projektą.

59 proc. respondentų svarbiausiu elementu pasirinko darbo grupės sudarymą. Kaip teigia respondentai, vykdant projektą labai svarbu pasirinkti tinkamą projekto komandą – žmonės, kurie ne tik sugebėtų vykdyti jiems pavestus darbus, bet ir galėtų „įnešti indėlį“ į projekto rengimą. Svarbu, kad visi komandos nariai noriai darbuotųsi ir nereiktų kiekvieną kartą vadovui kontroliuoti jų darbo.

58 proc. iš visų apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog labai svarbu ir pačios grupės – komandos įvertinimas. Svarbu, kad vadovas imdamasis iniciatyvos ir rodydamas valdžią neperžengtų ribos, savo vadovavimu ir asmeninėmis savybėmis sugebėtų parodyti kaip jam svarbu visa grupės veikla ir jų atliekami darbai.

Apibendrinant galima teigti, jog rengiant projektus projekto vadovas privalo suplanuoti visus darbus nuo „A“ iki „Z“ ir prieš pradėdamas vykdyti projektą gebėti atlikti jo analizę ne tik iš teigiamos, bet ir išneigiamos pusės taip galėdamas įvertinti visus nenumatytus atvejus, kurie gali įvykti ateityje.

Pats vadovas norėdamas sėkmingai užbaigti projektą privalo pasitikėti savo komandą ir vertinti jų pavestus darbus ir iškilus sunkumams sugebėti motyvuoti komandos narius. Būtinumas taip vadovauti projekto komandai, kad visi nariai jaustųsi reikalingi ir suprasti.



11 pav. Svarbiausios (išryškėjančios) vadovo savybės vykdant projektus, proc. (sudaryta autoriaus)

Organizacijos vadovu, įstaigos vadovu ar net projekto vadovu gali būti ne kiekvienas asmuo, tai iš tikrųjų turėtų būti išskirtinė asmenybė, nieko nebijanti gyvenime, gebanti suprasti ne tik save, bet ir kitus.

Vertinant svarbiausias projekto vadovo savybes, vykdant projektus, vienas pateikiamų klausimų buvo: „Svarbiausios vadovo savybės vykdant projektus“.

100 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų vieną svarbiausių ir būtinausių savybių, reikalingų vadovo veiklai išskyrė – pasitikėjimą savimi. Jų nuomone, bet kuris savimi pasitikintis asmuo, gyvenime gali pasiekti daug daugiau, taip ir projekto vadovas, kuris bus pasitikintis savimi, tikintis savo idėjomis, niekada nebijos eiti į priekį ir siekti galutinių projekto rezultatų net ištikus bet kokiems sunkumams arba kylant komandos abejonėms. Toks vadovas rodys pavyzdį visiems komandos nariams, kadangi jis visada gebės pasiekti aukštumą. Kolegos, visi komandos nariai tokį vadovą gerbs ir gerės jo darbais. Šios savybės projekto vadovui leis suprasti kitus bei suteikti reikiamą pagalbą.

75 proc. respondentų teigia jog vadovas privalo pasižymėti drąsa bei ryžtu. Jų teigimu labai svarbu, kad vadovas nebijotų būti atsakingai prisiimti visus jam pavestus darbus, ryžtingai laikytis savo nuomonės ir ja vadovauti, svarbu kad jis gebėtų ryžtingai motyvuoti visus, kurie dirba kartu ir

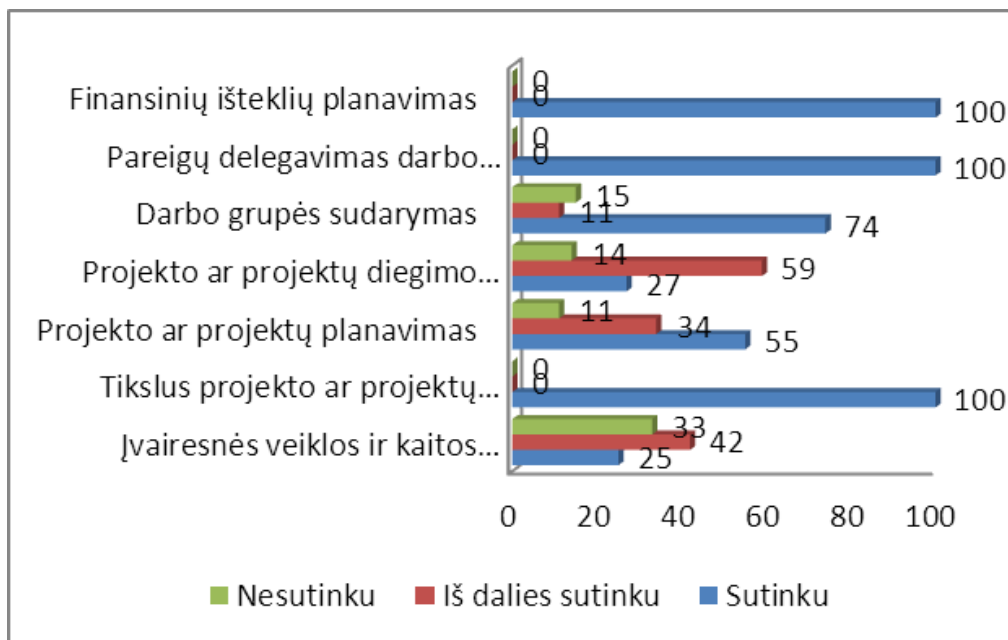
taip stengtūsi įrodyti, kad jis vadovauti visai projekto komandai. Šia savybe pasižyminti vadovas nebijoj pasielgti netradiciškai ir nebijoj jam iškilusių iššūkių.

100 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų iš dalies sutinka, kad vadovas gebėtų pasižymėti ir paties projekto kryptingumu. Rengiant projektą ir jį planuojant gebėtų žinoti kur kuria linkme eiti, kad projektas baigtūsi sėkmingai.

6 proc. respondentų teigia, kad vadovas privalo pasižymėti iniciatyvumu. Jų nuomone, tarkima jei pastebėtų, kad rengiant projektą, kiltų sunkumai dėl nenumatytų problemų ir reiktų keisti kažkuriuos anksčiau suplanuotus veiksmus, tai nebijotų imtis iniciatyvos, nesureikšmintų kilusių problemų, o imtūsi veiksmų su optimizmu joms šalinti.

Apibendrinant galima teigti, jog projektų vadovas prieš imantis projektų veiklos privalo būti ryžtingas, pasitikintis savimi ir gebantis imtis iniciatyvos iškilus bet kokioms projektinėms problemoms. Jų nuomone svarbus esminis dalykas- tai aukšta vadovo pedagoginė kompetencija, nes tik taip vadovas sugebės efektyviai vadovauti.

Respondentų teigimu svarbu gebėti motyvuoti visą projekto komandą dirbti kartu. Labai svarbu, kad tai būtų ypatingas žmogus, turintis realius projekto tikslus, gebantis vadovauti kitų darbuotojų veiklai ir gebantis atsakyti už jų sėkmingą darbą. Svarbu, kad vadovas gebėtų vadovauti kitiems, net pats nedalyvaudamas tiesioginėje projekto veikloje, bet derindamas kitų komandos narių darbą.



12 pav. Svarbiausi dalykai vykdant projektus, proc. (sudaryta autoriaus)

Vykiant projektus svarbiausia, paties vadovo pasirengimas darbui, užduoties vykdymo pobūdis ir projekto komandos motyvavimas. Jeigu vertintume svarbiausius švietimo projekto veiksnius siekiant

sėkmės ir sietume su svarbiausiais esminiais švietimo projekto vadovo veiksniais, tai jie tarpusavyje turi labai dideles sąsajas.

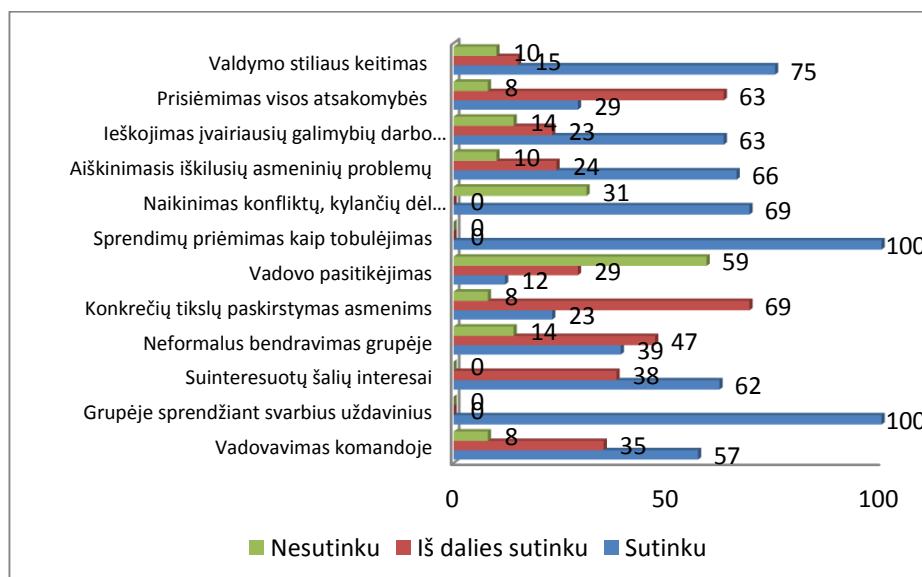
100 proc. išskiria tris pagrindinius svarbiausius dalykus vadovui rengiant projektus:

- Tikslus projektų nustatymas;
- Finansinių išteklių planavimas;
- Darbo grupės sudarymas ir efektyvus darbų paskirstymas.

Pats projekto vadovas respondentų nuomone privalo suprasti, kad efektyvi vadovo veikla yra susijusi su visų projekto problemų sprendimu, kurios siejasi su projekto grupės skiriamais uždaviniais, tiek paties projekto kilusiomis problemomis.

55 proc. respondentų mano, kad vadovui vykdant projektą, svarbu viską tinkamai suplanuoti. Visas projekto planavimas privali būti pagrįstas vadybiniais sugebėjimais, strateginiu mąstymu bei naujų atsiveriančių galimybių matymu. Gebėti orientuotis viso projekto eigoje, prisitaikant prie visų sunkumų.

Apibendrinant respondentų nuomone, galima teigti, jog projekto vadovo vaidmuo yra svarbus viso projekto eigoje, priimant svarbius ir esminius sprendimus, reikalingus spręsti iškilusias problemas. Labiausiai projekto vadovas pasižymi mokėjimu formuluoti iškilusių problemų svarbą, inicijuoti reikalingas projektui naujoves ir pokyčius, nustato reikalingas sprendimo priežastis ir kelius projekto sprendimams, vykdant projektą užsimena apie riziką, kuri gali kilti vykdant projektą, siekia kad visi komandos nariai būtų vieningi, vertina visus galimybių sprendimus ir privalumus ir renkasi pačias geriausias alternatyvas problemai spręsti.



13 pav. Vadovo vadovavimą projektinei grupei labiausiai atspindi, proc. (sudaryta autoriaus)

Projekto dalyviai vieno pagrindinių švietimo projekto sėkmės elementų, kadangi nuo jų priklauso teisingi projekto realizacijos tikslai.

100 proc. respondentų teigia, jog vadovavimas projektinei grupei atspindi per problemų sprendimą komandoje. Respondentų teigimu komandinis darbas leidžia padidinti darbuotojų motyvaciją, norą dirbti pavestus jiems darbus bei gerus santykius tarp vadovo ir bendradarbių. Komandinio darbo svarba yra reikšminga tuo, kad visi darbuotojai gauna galimybę augti bei tobulėti.

100 proc. respondentų, dalyvavę apklausoje taip pat teigia, jog svarbių uždavinių sprendimas grupėje svarbus rengiant projektą, kadangi vadovas privalo pasitikėti savo komandos nariais, nebijoti rizikos, mokintis lavinti savo darbuotojus, skirti jiems atitinkamus projekto vaidmenis.

57 proc. respondentų teigia, jog rengiant projektus svarbu, kad vadovas sugebėtų taip vadovauti projektui, kad būtų patenkintos abi suinteresuotos šalys, jų poreikiai ir siekiai rengiant projektą atspindėtų daromuose projekto veiksmuose.

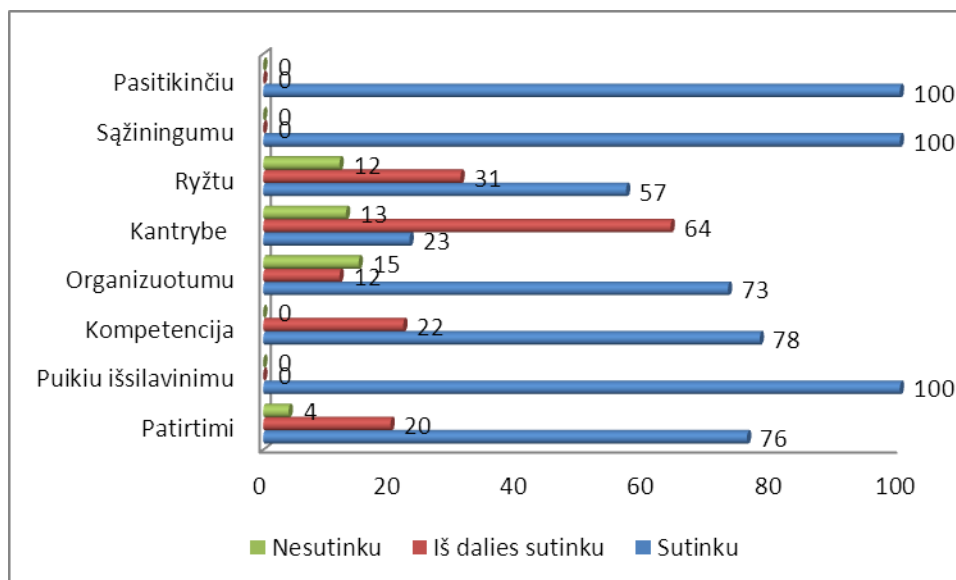
39 proc. respondentų teigia, kad norint parengti sėkmingą projektą svarbu bendrauti ne tik formalioje, bet ir neformalioje aplinkoje. Respondentų teigimu svarbu sudaryti tinkamą atmosferą tarpusavio santykiuose ir bendravime.

63 proc. respondentų teigia respondentai teigia, jog labai svarbu ieškojimas galimybių, naujovių ir svarbių problemų sprendimas tiek iš vadovo pusės, tiek iš darbuotojų pusės, svarbu, kad visi kartu dirbdami vertintų ką jie daro.

100 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog sėkmingo projekto rezultatas priklauso nuo tikslaus darbų paskirstymo kiekvienam komandos nariui, jų manymu svarbu, kad kiekvienas asmuo vykdant projektą žinotų ką jam daryti, kada daryti ir kaip daryti, kad atsitikus bent menkiems nukrypimams neatsitiktų dar didesnių bėdų arba tuo atveju kai vadovas negalėtų būti šalia ištikus problemai.

75 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, svarbiausias ir esminis dalykas, kuri atspindi vadovo vadovavimą viso projekto eigoje - pats vadovavimas. Vadovas privalo būti toks vadovas, kuris „visa širdimi ir visa siela atsiduotų tam, ką jis daro“.

Apibendrinant galima teigti, jog vadovo vadovavimą projektinei grupei labiausiai atspindi paties vadovo sugebėjimas suburti motyvuotą, galinčią dirbti kartu komandą, kuri sugebėtų ne tik tinkamai dirbti komandoje ir spręsti problemas, bet ir dirbuotis atskirai vertinant visus projekto darbus.



14 pav. Vadovo savybių įgyvendinant projektus reikšmingumas, proc. (sudaryta autoriaus)

Vertinant projekto vadovus, svarbu ne tik paties vadovo vadovavimo funkcijos, bet ir asmeninės savybės reikalingos jam kaip žmogui bei jų reikšmingumas. Vienas anketos klausimų buvo: „Reikšmingos vadovo savybės, įgyvendinant projektus.“

Labiausiai respondentai įvertino paties vadovo pasitikėjimą, ryžtą bei sąžiningumą. Jų nuomone šios trys savybės reikšmingiausios vykdant projektus, kadangi sujungiant jas visas tris galima suburti tinkamą komandą, motyvuoti darbuotojus dirbti kartu, taip lengviau išspręsti problemas bei tikėtis sėkmingo ir greito projekto rezultato.

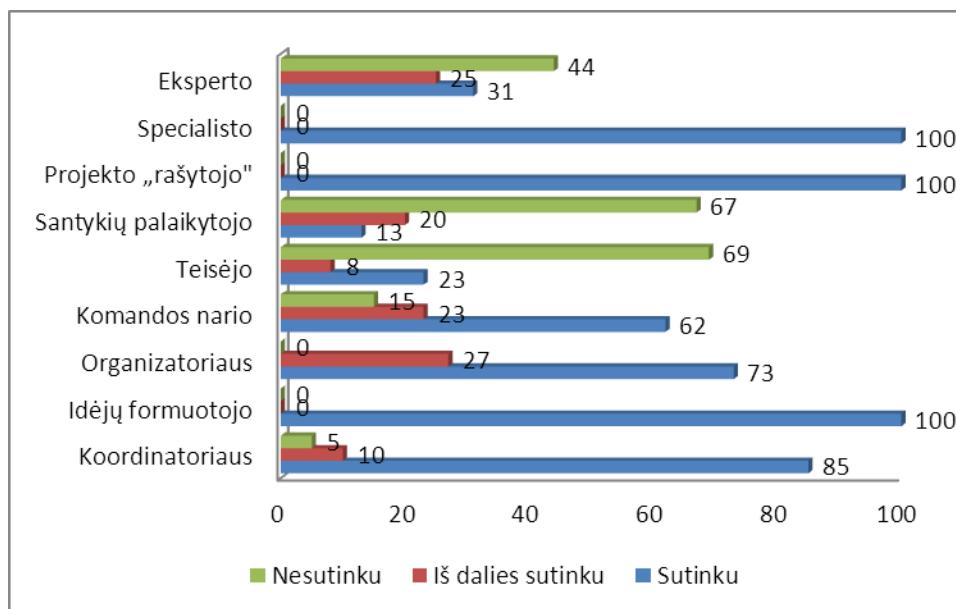
Respondentų nuomone dar vienas akcentas yra išsilavinimas – jų nuomone išsilavinęs žmogus, tai korektiškas, motyvuotas, sugebantis priimti visos komandos nuomonę, gebantis suprasti kitus. Lengviau priimantis kitų komandos narių nuomonę.

78 proc. respondentų mano, kad svarbu paties vadovo kompetencija – korektiškumas kitų žmonių atžvilgiu. Esminis dalykas, kad vadovas neigiamas komandos narių sugebėtų išklaudyti, tai priimti ir išvadas padaryti tik po to, kaip bus įvertinta projekto veikla. Suprastu, kad darbas komandoje, tai darbas ne tik jo kaip vadovo gebėjimas vadovavimas, bet ir gebėjimas suprasti, išklausti ir leisti pasireikšti kitiems, tai kompetencija – „būvimas“ kitų komandos narių amplua.

73 proc. respondentų mano, kad projekto vadovas privalo būti organizuotas, gebėtų sudėlioti ir pasiskirstyti taip projekto darbus, kad visi darbai būtų atlikti laiku ir tinkamai. Kad kiekvienas projekto komandos narys žinotų kada, kur ir kaip atlikti jiems pavestus darbus. Respondentai teigia, jog vadovas bet kuriuo momentu privalo žinoti kokie darbai, kieno ir kada buvo atlikta. Jis neturėtų „kištis“, bet tiesiog kontroliuoti visą projekto veiklą.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, jog tyrimo metu buvo atskleista svarbiausia vadovų racionalumas, atsakomybės jausmas, kuris padeda įgyvendinti projektų veiklą siekiant

asmeninio tobulumu bei galimybe tobulinti savo savybes. Tyrimas parodo, kad vadovas privalo jausti komandos psichologinį klimatą ir suvaldyti visus kylančius sunkumus, kad išliktų sveika tarpusavio konkurencija ir maksimaliai patenkinti užsakovo pageidavimai.



15 pav. Komandinių vaidmenų reikšmingumas, proc. (sudaryta autoriaus)

Aukščiau pateiktame paveiksle pavaizduotas respondentų tyrimas parodo, kaip švietimo organizacijos ar projekto vadovai siejami su projektų planingumu, tikslų, procedūrų aiškiu suvokimu ir kokybiškumu užduočių atlikimu.

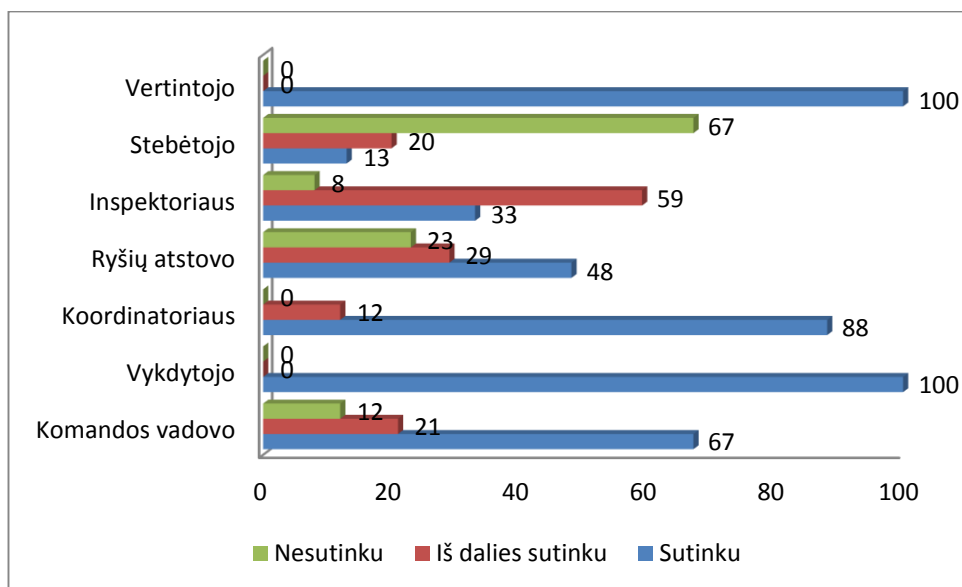
Didžiausią dėmesį respondentai skiria idėjų formuotojo, projekto „rašytojo“ bei specialisto vadovo komandiniam vaidmeniui. Jų nuomone labai svarbu, kad vadovas sugebėtų generuoti projektus, sudėlioti tinkama linkme ir taip sukurti tinkamą projektą. Jų nuomone svarbu, kad jis būtų kompetentingas geras specialistas, gebantis aiškiai formuluoti projekto idėjas ir mintis.

76 proc. apklausoje dalyvavę respondentai teigia, kad vykdant projektą vienas svarbiausių vaidmenų – projekto organizatorius. Svarbu, kad būtų asmuo, kuris gebėtų organizuoti savo komandos darbą. Jis siekia idėjas ir sprendimus paversti konkrečiomis užduotimis ir sistemingai jas atlikti. Strategiją paverčia darbo planu, išaiškina tikslus, procedūras.

14 proc. respondentai teigia, kad labai svarbu vaidmuo – projekto koordinatorius. Jo tikslas – suteikti formą komandos veiklai, skatinti entuziazmą siekiant rezultatų, darant spaudimą kitiems komandos nariams. Jis dažnai būna komandos lyderiu.

Iš visų apklausoje dalyvavusių respondentų 10 proc. apklaustieji teigia, jog labai svarbus yra – komandos nario vaidmuo. Jo tikslas savo buvimu komandoje mažinti psichologines problemas, jis savo darbu atsiduoda visai projekto komandai.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, jog komandinių vaidmenų savybėmis kiekvienas projekto dalyvis pasižymi savaip, todėl vykdant projektą labai svarbu nustatyti projektų komandinių vaidmenų procesus. Kiekvienas projekte dalyvaujantis asmuo privalo žinoti sau tinkamus paskirtus darbus, tada paprasčiau atlikti pavestas projekto funkcijas.



16 pav. Vadovo vaidmenų komandoje reikšmingumas, proc. (sudaryta autoriaus)

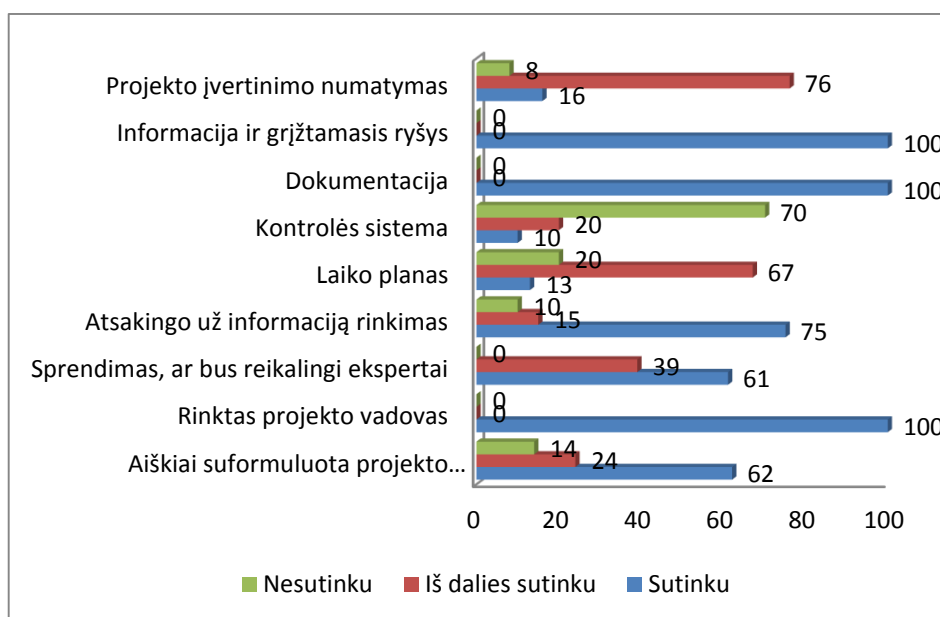
Respondentų pasirinktuose atsakymuose atsiskleidžia *sprendimų priėmimo* vaidmuo, pasireiškiantis per *problemų sprendimo, išteklių skirstymo* kriterijus. Be to, vadovams atrodo reikšmingas ir *tarpasmeninių santykių* vaidmuo, pasireiškiantis per *vadovavimo* kriterijų, valdymo metodus, leidžiančius išgryninti projekto tikslą bei pagrįsti projekto būtinumą, suformuoti projekto struktūrą, užtikrinti nuolatinę projekto vykdymo kontrolę ir pan.

Visi 100 proc. apklausoje dalyvavę respondentai teigia, jog vienas svarbiausių vadovo vaidmenų – vykdytojo bei vertintojo. Jų nuomone vadovas privalo net tik sudaryti projekto planus, bet ir tinkamai juos vykdyti ir vertinti. Vadovas privalėtų gebėti paskaičiuoti visus projekto planus.

48 proc. respondentai teigia, jog vadovas privalo būti „ryšys“ tarp komandos narių ir suinteresuotų šalių. Gebėtų tinkamai perteikti turimą informaciją tikslingai projekto grupei, tinkamai išaiškinti viską, ne kartą klausti ar viską tinkamai suprato.

88 proc. respondentų teigia, jog labai svarbus koordinatoriaus vaidmuo. Vadovas gebantis ne tik sudėlioti visus projekto darbus, bet juos tinkamai paskirstyti komandos nariams, kad darbai vyktų sklandžiai.

Apibendrinant svarbiausius vadovo asmenines savybes labai svarbus vadovo kūrybiškumas, žinios bei kompetencija. Dalyvaujant projektui vadovai dažniausiai patys labai domisi viso projekto eiga, daug skaito, gilinaisi į turimą informaciją.

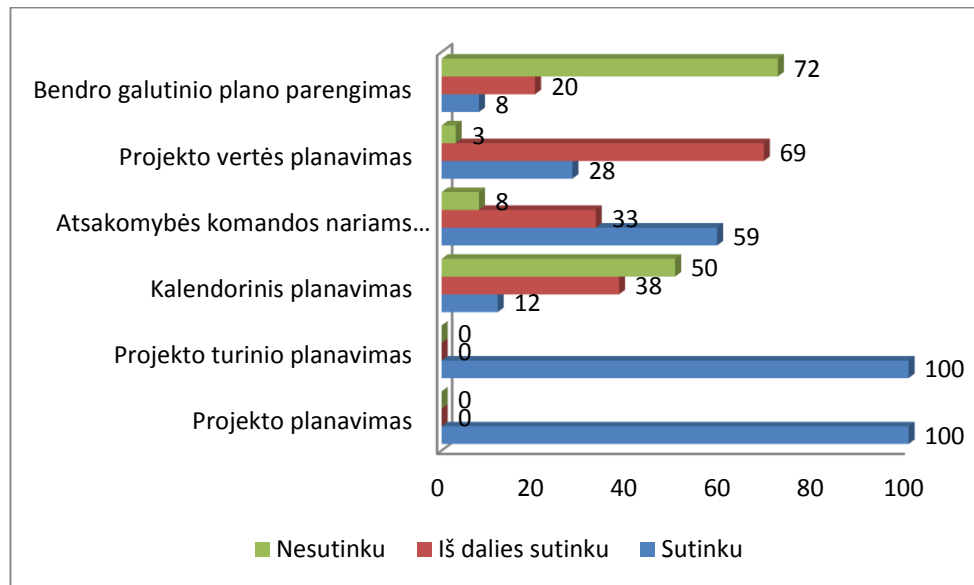


17 pav. Svarbiausi projekto rengimo etapo veiksniai, proc. (sudaryta autoriaus)

Respondentų manymu, rengiant projektą ypač svarbu tinkama informacija, surinkta dokumentacija bei projekto vadovas – kaip asmuo gebantis vadovauti komandai.

Projekto rengimo etapai svarbu tuo, kad visi pirminiai dalykai, kurie bus reikalingi tolimesnei projekto veiklai turi būti surinkti tinkami ir teisingi. Visas rengimo etapas turės tolimesnių veiksmų visai projekto veiklai.

Apibendrinami manytume, kad pagrindinė didžiosios dalies projektų problema ta, kad netinkamai konstatuojama padėtis, nemokame tinkamai formuluoti tikslų ir rasti tinkamas priemones tiems tikslams įgyvendinti. Be abejo, projektų kūrėjai nedarytų klaidų, jeigu iki galo perskaitytų skelbimus, kviečiančius projektuotis, bet nurodančius išlygas, kokios sritys nefinansuojamos, kokios formos paraiškas reikia užpildyti, kokius papildomus dokumentus pridėti. Tinkamai pristatius projektinę paraišką, projekto priežiūra, valdymas, įgyvendinimas tampa labai svarbus sėkmingo projekto kriterijus.



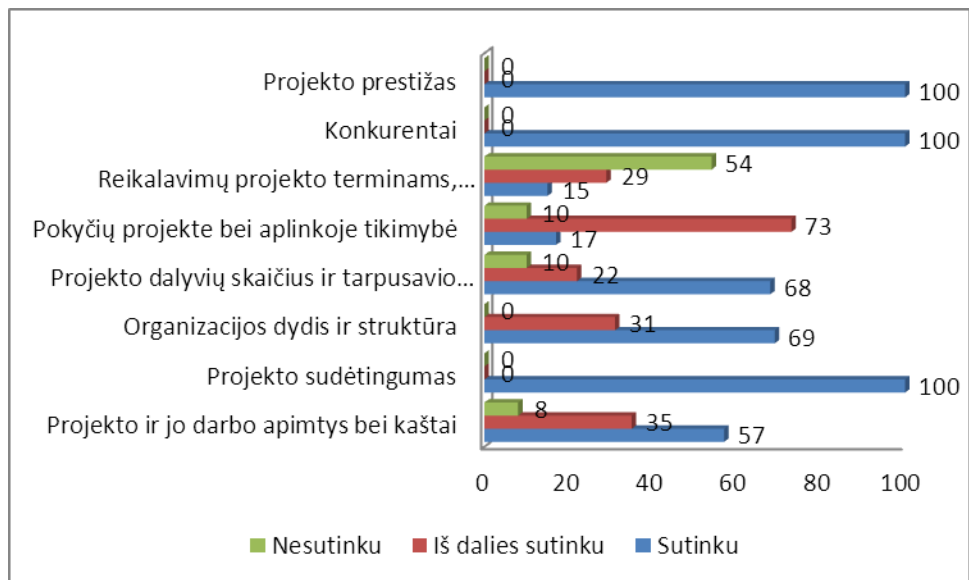
18 pav. Svarbiausi planavimo etapai rengiant projektą, proc. (sudaryta autoriaus)

Aukščiau pateiktas paveikslas parodo respondentų nuomonę apie svarbiausių projekto elementų reikšmingumą rengiant projektą. Jų nuomone, labai svarbu tinkamai sudėlioti paties projekto planavimą.

Mažiausiai respondentai dėmesį skyrė kalendoriniam planavimui, nors šis aspektas labai svarbus projekto darbų atlikimo ir projektų valdymo aspektas. Kalendorinis planavimas vaizduojamas kaip projektų pradžios ir pabaigos nustatymas, kuris svarbus viso projekto eigoje, kad suspėti atlikti projekto darbus.

Mažiausiai dėmesys taip pat skiriamas ir projektų vertinimo reikšmingumui, kuris svarbus viso projekto eigoje.

Apibendrinant galima teigti, jog labai svarbu paties projekto planavimas nuo pradžios iki pabaigos, sudaryti tinkamas sąlygas projekto eigai. Labai svarbu numatyti kiek tas projektas užtruks kol jis bus atliktas ir kiek jis turės naudoti visoms projekto suinteresuotos šalims.



19 pav. Veiksniai, lemiantys projekto valdymo būtinumą, proc. (sudaryta autoriaus)

Nagrinėjant veiksnius, lemiančius projekto valdymo būtinumą, buvo norimą sužinoti kokie veiksmas svarbiausi, norint suvaldyti visą projekto eigą, kad jis būtų sėkmingas.

100 proc. visų projekte dalyvavusių respondentų teigia, jog projektas būtų sėkmingas svarbu pritraukti konkurentus į savo pusę ir pakelti projekto prestižą, kad pats projektas būtų patrauklus investuotojams.

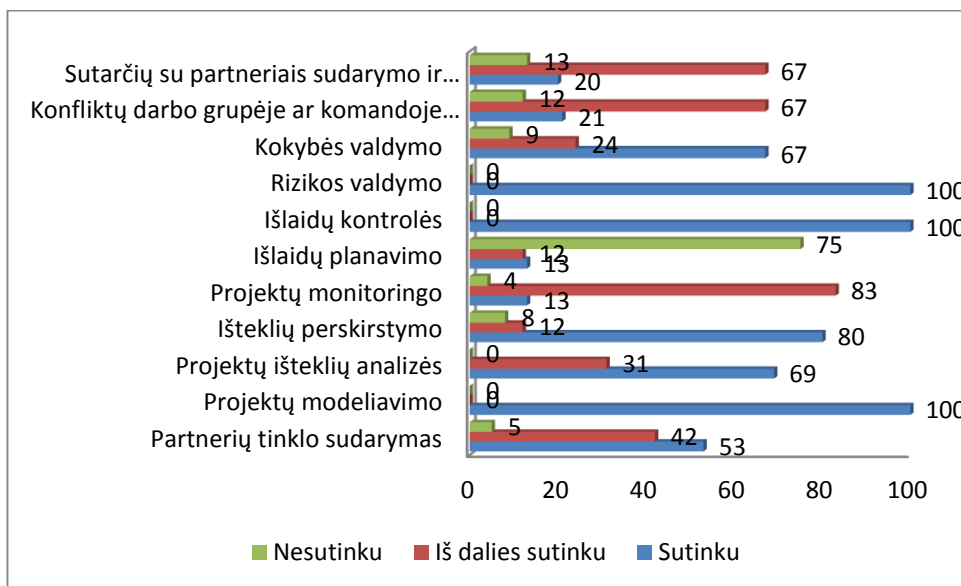
100 proc. respondentų teigia, jog visos projekto valdymas priklauso nuo paties projekto sudėtingumo. Jų manymu, kad kuo projektas sudėtingesnis, tuo labiau reikia suvaldyti patį projekto procesą, įtraukus į tai visą komandą.

51 proc. respondentų teigia, jog projektas labiau priklauso nuo jo apimties ir kaštų. Kuo sudėtingesnės projektas ir mažesni jo kaštai, tuo svarbiau viską tinkamai sudėlioti pagal galimybes. 35 proc. respondentų teigia, jog kartais numatyti projekto kaštus yra sunku, juolab juos suvaldyti, kad būtų tinkamai panaudoti.

69 proc. respondentų teigia, jog labai svarbu pačios organizacijos struktūra ir dydis, kuri tą projektą organizuoja. Kuo organizacija mažesnė ir visis projekto dalyviai „susidirbė“ kartu, tuo lengviau gauti geresnius rezultatus, o kuo didesnė organizacija, gali kilti daugiau problemų ir nesusikalbėjimų dėl atliekamų darbų paskirstymo. Visada yra lengviau suvaldyti mažesnę organizaciją. 31 proc. respondentų sutinka tik iš dalies, kadangi jų manymu organizacijos dydis koreguoti projekto eigą gali tik iš dalies.

68 proc. respondentų teigia, jog projekto valdyme labai svarbu projekto dalyvių skaičius ir jų tarpusavio ryšiai. Jų manymu svarbu, kad tiek vadovas, tiek visa projekto komanda suprastų viena kita iš pusės žodelio. Atlikdami projektai jie privalo ne tik gebėti atlikti savo jiems pavestas pareigas, bet ir organizuotai ir greitai atlikti (nenumatytas atvejais) ir kitų kolegų pareigas.

Apibendrinant galima teigti, jog daugelio respondentų nuomone ypatingas projekto valdymas priklauso nuo pačios organizacijos dydžio, nuo projekto komandos skaičiaus bei jų tarpusavio santykių. Gebėjimas motyvuotai dirbti kartu padės suvaldyti bet kokius iškilusius sunkumus. Projekto patrauklumas ir sudėtingumas gali padėti lengviau suvaldyti patį projektą realizuojant tarp suinteresuotų šalių, mokant jį pateikti reikalingiems asmenims.



20 pav. Priimtinausi projektų valdymo aspektai metodai, proc. (sudaryta autoriaus)

Tyrime dalyvavę švietimo institucijų ar projektų vadovai, teigė, kad projektų valdymo būtinumą labiausiai įtakoja projekto ir jo darbo apimtys bei kaštai. Be to, respondentai reikšmingais veiksniais pasirinko ir reikalavimų projekto terminams, biudžetui, ištekliams ar kokybei griežtumą, projekto sudėtingumą.

Apibendrinant galima teigti, jog respondentai projekto valdymo methoduose labiausiai vertina kokybės valdymą bei išlaidų kontrolę, jų manymu labai svarbu prieš vykdant projektą apsvastyti visas išlaidas, paskirstyti projekto išlaidas tinkamai.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima daryti tokias išvadas:

- 1. Tarp labiausiai projektų įgyvendinimą įtakančių veiksnių išskiriama projekto koncepcijos, informacijos ir grįžtamojo ryšio reikšmingumą, paties projekto veiklos kokybė, išteklių valdymas bei organizuotumas.*
- 2. Vykdant projekto veiklą svarbu sudaryti tinkamą darbo grupę.*
- 3. Prieš rengiant projektą vienas svarbiausių ir esminių dalykų yra sudaryti aiškius projekto tikslus ir išsikelti tinkamus uždavinius, kurie padėtų įvertinti visą projekto eigą.*

4. *Projektų vadovams vykdant projektus svarbu pasižymėti visomis vadybinėmis žiniomis, kurios padėtų išvengti teisingus projekto sprendimus, formuoti reikalingus įgūdžius.*

5. *Projekto komandoje svarbu dominuojantys koordinatoriaus, specialisto ir idėjų generatoriaus formuotojų vaidmenys.*

Atliktas tyrimas parodė kaip svarbi yra projekto vadovo pozicija vykdant projekto veiklą, tiek vykdant projekto veiksmus, tiek bendraujant su visa projekto komanda. Projekto metu svarbu išlaikyti tinkamus ryšius ir su išorinės aplinkos veiksniais – konkuravimu ir suinteresuotomis šalimis, kurios padėtų įvertinti gautus projekto rezultatus, numatytus tikslingai eiga.

IŠVADOS

Šiame magistriniame darbe išanalizavus švietimo projektų sėkmės veiksnius bei atlikus tyrimą švietimo įstaigose, galima padaryti keletą išvadų:

1. Mokslinėje literatūroje projekto samprata apibrėžiama įvairiai. Bendru atveju projektams būdinga: unikalumas, pokyčiai, apibrėžtas tikslas, išteklių apribojimai, kokybiško rezultato pasiekimas ir baigtinumas. Projekto sąvoka apibrėžiama įvairiai – kaip laikina ar ilgalaikė veikla, kuri apibrėžia pačios švietimo organizacijos numatytus tikslus nuo pradžios iki galo, kaip tarpusavio susitarimus tarp dviejų šalių, kurias sieja vienas ir tas pats galutinis rezultatas, kaip sistema, veikianti organizacijos viduje, apimanti suformuluotus tikslus ir atitinkamas kryptis. Projektai yra neseniai švietimo organizacijose vykdoma disciplina, kuri leidžia sukurti tam tikras darbo priemones, padėsiančias valdyti didelius procesus. Projektų taikymas pirmiausia susiformavo švietimo sektoriuje. Lietuvoje aktyvesnis projektų taikymas siekia dar tik dešimtmetį, todėl vis dar sukelia daug problemų ir reikalauja kitokio negu tradicinis žvilgsnio į veiklos vykdymo galimybes bei priemones.

2. Išoriniai projekto veiksniai – tai išorinei komunikacijai parenkamos svarbiausios priemonės, kurios palengvina projekto dalyvių komunikacija tiek projekto viduje, bet svarbiausia projekto išorėje.:

- Suinteresuotos projekto šalys

3. Vidiniai veiksniai projektą koordinuoja iš vidinės pusės, jų dėka visas projektas valdomas projekto viduje, kuo tvirtesnis ryšys tarp vadovo ir jo dalyvių, tuo didesnė tikimybė, kad projektas bus užbaigtas sėkmingai:

- Projekto vadovas;
- Projekto dalyviai;
- Projekto valdymas.

4. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad švietimo organizacijai vykdant projektus ir vertinant jų sėkmės veiksnius svarbu ne tik tinkamai numatyti kylančias projekto problemas, bet ir jas tinkamai sukontroliuoti vertinant projekto laiką ir išlaidas.

5. Tyrimas parodo, kad atliekant projektus svarbus ne tik paties projekto vadovas, bet ir komandos nariai, kurių darbas atliekant projektą gali leisti sėkmingiau įvykdyti projektą.

6. Atliktas tyrimas parodė, kad sėkmingas projektas priklauso nuo:

- Suformuluotos techninės problemos ir aiškaus tyrimo tikslo;
- Projekto vadovo bei projekto komandos dalyvių;
- Tam tikros nuostatos apie komercinį poveikį - greitą arba potencialų, priklausomai nuo to, ar objektas yra taikomojo, ar tiriamojo pobūdžio;

- Supratimo, kas galėtų tai padaryti, kas tai įvertins ir kas tuo pasinaudos;
- Projekto įgyvendinamumo, sudėtingumo ir jo įgyvendinimui reikalingo laiko įvertinimo;
- Projekto ir organizacijos strateginių bei ilgalaikių plėtros planavimo uždavinių atitikimo;
- Dokumentacijos standartizavimo.

REKOMENDACIJOS

1. Rengiant švietimo projektus, svarbu atsidavimas pačiam projektui, žinių panaudojimas bei pasitikėjimas savimi tiek iš projekto vadovo bei komandos narių. Todėl rengiant švietimo projektus, pačios švietimo organizacijos privalėtų suburti tinkamą projekto komandą, kuri ne tik stengtųsi dirbti kartu, bet ir mokėti tinkamai panaudoti turimas žinias, teisingai spręsti iškilusias projekto problemas.
2. Švietimo skyriaus atstovai galėtų pasidalinti savo patirtimi ir sėkmingai užbaigtais projektais su kitomis švietimo įstaigomis ir taip atsirastų didesnė galimybė sukurti daugiau sėkmingai užbaigtų švietimo projektų.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Andersen, E. S. Warning: activity planning is hazardous to your project's health! *International Journal of Project Management*, Vol. 14 (2), 2003, p. 89-94.
2. Bersėnaitė, I.Šiožinytė, 2011 Projektų valdymo vertinimas: ekspertų nuominių raiška.
3. Briner, W., Hastings, C., Geddes, M. (2007). *Projektų lyderis*. Vilnius: Vaga.
4. Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership Inspekcija Organization*. – London: Southall. Psl.: 11.
5. Cerpa, N., Verner, J. M. (2009). Why Did Your Project Fail? *Communications of the ACM*, 52 (12), p. 130134.
6. Chmieliauskas A. (2006). Šiuolaikiniai projektų valdymo metodai. Seminaro medžiaga.
7. Cooke-Davies T. The “real” success factors in projects. *International Journal of Project Management*, 2002, Vol.20(3), p. 185–90.
8. Crawford, J.K. (2007). *Project Management Maturity Model* // Auerbach Publications.
9. Cicmil, S J.K. (1997). Critical Factors of Effective Project Management // *The TQM Magazine*, 9 (6).
10. European Commission. (2004). *Project Cycle Management Guidelines*. Prieiga per internetą:http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdi [žiūrėta 2015-11-27].
11. Gray, C. F., Larson, E. W. (2002). *Project management*.- Hill International Editions.
12. International Project Management Association Certification program. Prieiga per internetą: <http://www.ipma.ch/certification/pages/default.aspx> [žiūrėta 2015-11-27]
13. Jason, Ch. (2003). *Project management methodologies*.- New Džersy: John Willey and Sons.
14. Kerzner H. *Project Management: A Systems Approach To Planning Scheduling And Controlling*, 2edition. Cbs, 2006. 937 p.
15. Kučinskienė, R., Kučinskas, V. (2005). *Socialinių projektų rengimas ir valdymas*. – Klaipėda: KU.
16. Krušinkas R., Čiutienė R., Meilienė E., Stankevičius S. (2012). *Projektų valdymas: pagrindiniai žingsniai nuo inicijavimo iki įgyvendinimo*. – Kaunas, KTU.
17. Lessel W. *Projektų valdymas. Veiksmingas projektų planavimas ir sėkmingas jų įgyvendinimas*. Alma littera, 2007, 144 p.
18. Levine, H. (2002). *Practical project management*. – New York. John Willey and Sons.

19. Litsikakis, D. (2009). Analysis of Project Success Criteria and Success Factors. Prieiga per internetą: <<http://knol.google.com/k/analysis-of-project-success-criteria-and-success-factors#>> [žiūrėta 2015-10-30].
20. Milosevic, D., Patanakul, P. Standardized project management may increase development projects success. *International Journal of Project Management*, Vol. 23, 2005, p. 181-192.
21. Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*.
22. Morris, R. A., McWhorter Sember, B. (2010). *Sėkminga projektų vadyba*. Vilnius: Verslo žinios.
23. Neverauskas B., Stankevičius V., Viliūnas V., Černiūtė I. „Projektų valdymas“, KAUNAS, Technologija, 2003. 98 p.
24. NEVERAUSKAS Bronius; STANKEVIČIUS Vytautas; VILIŪNAS Vaidotas; ČERNIŪTĖ Ieva. *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija, 2005, 143 p. ISBN 9955-09-497-4.
25. NICHOLAS John M. *Project Management for Business and Engineering*. 2nd ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004, 603 p. ISBN 0-7506-7824-0.
26. Pollack, J. The changing paradigms of project management. *International Journal of Project Management*, Vol. 25, 2007, p. 266-274.
27. Project Management Institute Certification program. Prieiga per internetą: <<http://www.pmi.org/Certification/Which-PMI-Certification-is-Right-for-You.aspx>>, (prisijungta 2015 11 16).
28. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. – Kaunas: Technologija.
29. Shenhar, A.J. and Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Cambridge: Harvard Business School Press.
30. Shutba., Bard J.F., Globerson S. *Project Management. Processes, Methodologies, and Economics*. Prentice Hall, 2005, 688 p.
31. Tamošiūnas T. (1999). *Projektų metodas ugdymo praktikoje*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
32. Teresevičienė M., Adomaitienė J. (2000). *Projektai mokymo(si) procese*. Mokojoji knyga. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
33. Toleikis V. Populiariausios projektų klaidos. [Internete]. [Žiūrėta 2004-12-12] Prieiga per internetą: <http://skf.osf.lt/kon-01.htm>, <http://skf.osf.lt/kon-02.htm>.
34. Turner, J.R. and Müller, M. (2008). The project manager's leadership style as a success factor on projects: a review // *Project Management Journal*, 36(2).
35. Šiaulytienė D. *Projektinis darbas*. [Internete]. [Žiūrėta 2015-10-20] Prieiga per internetą: <http://www.menas.lt/01/4edu/pm/tyrimasGP.doc>.

36. Žeimienė E. The Role of Educational Organization Manager in Project Implementation – supervisor; Vilnius Pedagogical University. – Vilnius, 2008. – 99 p.
37. Wysocki, R. K., McGary, R. Effective Project Management, Third Edition. Wiley, 2004, 504 p.
38. Zwikael, O., Globerson, S. (2006). From Critical Success Factors to Critical Success Processes. International Journal of Production Research, 44 (17), p. 34333449.

Anketa

Švietimo projektų sėkmės veiksnių analizė (respondentų apklausa)

Atliekama apklausa, kuria siekiama išsiaiškinti kokia respondentų nuomonė apie svarbiausius sėkmingo švietimo projekto veiksnius, rengiant ir įgyvendinta projektus švietimo organizacijose. Jūsų bendradarbiavimas atsakant į klausimus yra labai svarbus ir padės labiau įgyvendinti atliekamo tyrimo tikslą.

Atsakant į klausimą, prašau pasirinkti Jums tinkamą variantą ir jį pažymėti.

Anketa yra anoniminė. Bus pateikiama tik anketos suvestinės duomenys.

1. Jūsų nuomone, projekto (-ų) vykdymo švietimo organizacijoje privalumai yra:	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Projekto komanda gali disponuoti ir kitų kolegų patirtimi ir tuo sukuriant palankią aplinką kūrybingai ir inovatyviai veiklai			
Padaliniai užtikrina projektų komandų darbą, administracinio aprūpinimo bei organizacijos politikos tęstinumą projektams pasibaigus			
Projekto vadovas turi visą valdžią, disponuoja priskirtu personalu ir atsiskaito organizacijos vadovybei			
Projektinės komandos pasižymi veiksmy vienove			
Projekto vadovas prisiima atsakomybę vadovauti projektui			

2. Jūsų nuomone, kurie iš pateiktų rengiamų projektų veiksnių yra svarbios?	Svarbu	Iš dalies sutinku	Nesvarbu
Aiškūs ir konkretūs tikslai			
Pokyčių įdiegimas			
Griežtas laiko ribojimas			
Kompleksiškumas kaip sąlygiškai atskira, vientisa apibrėžtų veiklų ir jų charakteristikų sistema			
Specifinė projekto organizacija			

3. Jūsų nuomone, dažniausiai pritrūksta dirbant su projektais?	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Vadovybės dėmesio ir rūpinimosi projektais			
Nepritaikytos darbo sąlygos projekto vykdymo poreikiams			
Laiko projektui pateikti			
Piniginėlių lėšų projektą užbaigti			
Geros komandos susidirbimo vykdant projektą			

4. Jūsų nuomone, įgyvendinant projektus, yra svarbu:	Svarbu	Iš dalies sutinku	Nesvarbu
Įvairesnės veiklos ir kaitos poreikis, siekiant veiklos tobulinimo			
Projekto ar projektų planavimas			
Projekto ar projektų diegimo organizavimas			
Darbo grupės sudarymas			
Pareigų delegavimas darbo grupei			
Projekto ar projektų vertinimas			
Projekto ar projektų poveikio veiklai analizė			
Grupės darbo įvertinimas			

5. Jūsų nuomone, kurios sąlygos yra svarbios projekto rengimo etape?	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Aiškiai suformuluota projekto koncepcija			
Rinktas projekto vadovas			
Sprendimas, ar bus reikalingi ekspertai			
Atsakingo už informaciją rinkimas			
Laiko planas			
Kontrolės sistema			
Dokumentacija			
Informacija ir grįžtamasis ryšys			
Projekto įvertinimo numatymas			

6. Jūsų nuomone, kurie planavimo etapai yra svarbūs rengiant projektą?	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Projekto planavimas			
Projekto turinio planavimas			
Kalendorinis planavimas			
Atsakomybės komandos nariams paskirstymas			
Projekto vertės planavimas			
Bendro galutinio plano parengimas			

7. Jūsų nuomone, kurie iš veiksnių lemia projektų valdymo būtinumą?	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Projekto ir jo darbo apimtys bei kaštai			
Projekto sudėtingumas			
Organizacijos dydis ir struktūra			
Projekto dalyvių skaičius ir tarpusavio ryšiai			
Pokyčių projekte bei aplinkoje tikimybė			
Reikalavimų projekto terminams, biudžetui, ištekliams ir kokybei griežtumas			
Konkurentai			
Projekto prestižas			

8. Jūsų nuomone, kurie projektų valdymo metodai yra priimtinausi?	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Partnerių tinklo sudarymas			
Projektų modeliavimo			
Projektų išteklių analizės			
Išteklių perskirstymo			
Projektų monitoringo			
Išlaidų planavimo			
Išlaidų kontrolės			
Rizikos valdymo			
Kokybės valdymo			
Konfliktų darbo grupėje ar komandoje valdymo			
Sutarčių su partneriais sudarymo ir valdymo			

9. Ar sutinkate su šioms švietimo organizacijos vadovo funkcijoms?	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Projekto plano parengimas, biudžeto sudarymas bei vykdymas			
Projekto eigos stebėjimas ir sprendimų priėmimas			
Projekto veiklų įvertinimas			
Ataskaitų rengimas			
Laiko valdymas			
Projekto dalyvių veiklų koordinavimas			
Informacijos ir komunikacijos valdymas			
Galimų grėsmių numatymas			
Kokybės užtikrinimas			

10. Jūsų nuomone, kokios vadovo savybės yra svarbiausios ar labiau išryškėjančios įgyvendinant projektus?	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Iniciatyvumas			
Pasitikėjimas savimi			
Energingumas			
Vidinė pusiausvyra			
Drąsa			
Ryžtas			
Kryptingumas			
Gera vaizduotė			
Sugebėjimas pažvelgti į situaciją iš šalies			
Individualus dėmesys			

11. Jūsų nuomone, vadovo veikloje, įgyvendinant projektus, yra svarbu:	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Įvairesnės veiklos ir kaitos poreikis, siekiant mokyklos veiklos tobulinimo			
Kaip galima tikslesnis projekto ar projektų tikslų nustatymas			
Projekto ar projektų inicijavimas			
Projekto ar projektų planavimas			
Projekto ar projektų diegimo organizavimas			
Darbo grupės sudarymas			
Pareigų delegavimas darbo grupei			
Finansinių išteklių planavimas			
Projekto ar projektų vertinimas			

Projekto ar projektų poveikio mokyklos veiklai analizė			
Grupės darbo įvertinimas			

12. Jūsų nuomone, vadovo vadovavimą projektinei grupei labiausiai atspindi:	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Vadovavimas pasitelkiant kitus grupės darbuotojus			
Skatinimas grupės darbuotojus kelti sau sudėtingus uždavinius			
Susitikimai su partneriais ir aiškinimasis, ar jie patenkinti			
Bendravimas su grupe ir neformalioje aplinkoje pasidalinimas nuomonėmis			
Konkrečių tikslų skyrimas grupei ir atskiriems darbuotojams ir aiškus jų nusakymas			
Stengimasis darbuotojams parodyti, kad jais visiškai pasitikiu			
Palikimas grupei teisės atlikti užduotis taip, kaip jos darbuotojams patinka			
Žiūrėjimas į problemų sprendimą kaip į galimybę tobulėti			
Naikinimas konfliktų, kylančių dėl atsakomybės sutapimo			
Aiškinimasis iškilusių asmeninių problemų			
Darbo planavimas			
Sekimas ir vertinimas projektų, kuriuos vykdo atskiri grupės darbuotojai.			
Ieškojimas įvairiausių galimybių darbo sistemai gerinti			
Prisiėmimas visos atsakomybės už klaidingą grupės sprendimą			
Taikydamasis prie pasikeitusios padėties, valdymo stiliaus keitimas			

13. Jūsų nuomone, kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti projektų komandos nariai:	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Patirtimi			
Puikiu išsilavinimu			
Kompetencija			
Organizuotumu			
Kantrybe			
Ryžtu			
Sąžiningumu			
Pasitikinčiu			
Visomis			

14. Geroje komandoje svarbūs komandiniai vaidmenys:	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Koordinatoriaus			
Idėjų formuotojo			
Organizatoriaus			
Komandos nario			
Teisėjo			
Santykių palaikytojo			
Projekto „rašytojo“			
Specialisto			
Eksperto			

15. Jūsų nuomone, kurie vaidmenys komandoje yra svarbiausi projekto įgyvendinimo etape?	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Komandos vadovo			
Vykdytojo			
Koordinatoriaus			
Ryšių atstovo			
Inspektorius			
Stebėtojo			
Vertintojo			

1. Jūsų amžius:

- Mažiau nei 30 metų;
- 30-40 metų;
- 40-50 metų;
- 50 metų ir daugiau.

2. Lytis:

- Vyras;
- Moteris.

3. Išsilavinimas:

- Įgytas Bakalauro laipsnis (universitetinis, neuniversitetinis, profesinis);
- Įgytas Magistro laipsnis;
- Įgytas Daktaro laipsnis.

Ačiū už pateiktus atsakymus