

# Material leximi

## Teksti M2-A2 - Definimi dhe tiparet e menaxhimit të projektit

### Definimi

#### 1. Menaxhimi i projektit është

- krijimi i një forme organizative për realizimin e projekteve si dhe
- udhëheqja e projektit (planifikimi, mbikëqyrja dhe drejtimi)

#### 2. Menaxhimi i projektit është instrumenti për përpunimin e detyrave,

- të cilat i delegohen personave të tjerë në shkollë nga ana e udhëheqësisë së shkollës,
- të cilat janë aq komplekse, sa që është i nevojshëm bashkëpunimi i më shumë personave,
- të cilat janë të kufizuara në aspektin kohor,
- të cilat i referohen një plani të njëherëshëm (të papërsëritshëm), i cili nuk rikthehet në formën e njëjtë dhe është i karakterizuar me një tip të ri.

### Tiparet

#### ● **Përcaktimi i synimit**

Secili projekt ka një qëllim. Duhet të arrihet një rezultat i caktuar, p.sh. rirregullimi i oborrit të shkollës, ngritja e një sistemi elektronik të të dhënave për materialet mësimore, etj...

#### ● **Kufizimet kohore, personale dhe të tjera**

Projekti ka një kohëzgjatje të caktuar me pikën e definuar të nisjes dhe mbarimit. Numri i personave është i kufizuar; ekziston një kufi i caktuar i shpenzimeve etj..

#### ● **Kufizimet ndaj aktiviteteve të tjera**

Një projekt është në njëfarë forme një ngjarje „e papërsëritshme“ dhe nuk është ndonjë veprimtari rutinore, e cila përsëritet gjithmonë.

#### ● **Organizimi specifik projektues**

Projektet dallojnë nga planet e veçanta përmes organizimit të projektit (detyrëdhënësi, udhëheqësi i projektit, ekipi i projektit, rrjedhat e caktuara gjatë bisedimeve për projektin etj.).

## Përparësitë e menaxhimit të projektit

- Problemet e mundshme, të cilat shfaqen gjatë procesit, mund të perceptohen dhe të përpunohen më shpejtë.
- Mund të merren vendime më të shpejta.
- Vazhdon të mbetet forma e organizimit të deritanishëm të shkollës; nuk ka nevojë për ndonjë ristrukturimi.
- Punëtorët kanë më tepër mundësi, t'i parashtrojnë dhe t'i zbatojnë idetë e tyre.

## Mangësi: nevojitet shumë kohë për menaxhimin e projektit

Pjesa dërmuese e punës së projektit në shkollë duhet të përmbushet krahas veprimtarisë së përditshme, veçanërisht mësimin.

Drejtori mund të përballet me këtë problem në mënyrën vijuese:

- Projektet të predestinohen vetëm atëherë, kur ato janë mënyra më efektive dhe efikase për detyrën dhe planin dhe p.sh. kur nuk mund të merren përsipër dhe përpunohen më mirë nga ana e personave të veçantë. Kjo veç tjerash do të thotë, se menaxhimi i projektit është kuptimplotë vetëm atëherë, kur detyra kërkon koordinim dhe kooperim dhe kur nga projekti janë të përfshirë më shumë persona ose grupe personash dhe më shumë lëmi si p.sh. lëndët mësimore, nivelet e gjeneratave ose seksionet.
- Shpenzimet e organizimit si dhe numri dhe madhësia e grupeve pjesëmarrëse në projekt të jetë sa më i vogël që është i mundshëm, sepse përndryshe do të nevojiten grupe plotësuese për koordinimin dhe drejtimin e punës nëpër grupet projektuese.
- Projekti të zbatohet në mënyrë profesionale. Këtu qëndron njëra prej vështirësive kryesore në praktikë: menaxhimi i projektit është një sistem kompleks i mjeteve të punës, i cili kërkon veprim profesional p.sh. gjatë planifikimit të projektit ose udhëheqjes së diskutimeve në lidhje me projektin - përndryshe ecuria e projektit është e paefektshme, shpenzohet kohë e panevojshme si dhe motivimi bie.

## Faktorët, të cilët rrezikojnë suksesin

Suksesi i projektit varet shumë nga ajo se

- (1) a është rregulluar mardhënia në mes menaxhmentit të projektit dhe menaxhimit të përhershëm, pra raporti duhet të jetë i kuartë në organizimin e drejtë dhe pa konflikte, dhe
- (2) si është përgatitur projekti nga ana e drejtorisë së shkollës.

### **Për (1): Menaxhimi i projektit dhe menaxhimi i përhershëm**

#### Problemi:

Drejtori qëndron në një fushë tensioni në mes të përmbushjes së tërë përgjegjësisë dhe të përgjegjësisë vetanake për punën e tij të udhëheqësit të projektit dhe të grupit të projektit, e cila rezulton nga parimi i delegacionit. Drejtori para së gjithash ka për detyrë përkrahjen e punës së projektit deri në parashtrimin e rezultatit final të projektit.

#### Zgjidhja:

Në këtë aspekt, rëndësi të madhe ka një

- kufizim i qartë dhe
- njëkohësisht një ngërthim (ndërlighe)

në mes të udhëheqësisë së shkollës si menaxhment i përhershëm dhe si menaxhment i projektit.

Drejtori kujdeset për qartësi për të gjitha kushtet konstitutive.

Sa më të qarta të jenë këto kushte dhe paracaktime, aq më pak do të jetë rreziku për domosdoshmërinë e ndërhyrjeve në punën e projektit ose intervenimeve nga ana e drejtorit në kuadër të përgjegjësisë së tij të përgjithshme pedagogjike. Qartësia e detyrës, përkufizimi i kohës dhe sigurimi i resurseve sigurojnë hapësirën modeluese të grupit projektues.

Përkitazi me këtë gjatë implementimit të projektit duhet të qartësohen **të drejtat dhe obligimet reciproke** në mes të udhëheqësit të projektit dhe drejtorit:

- e drejta për marrje të vendimit duke marrë parasysh procesin e punës, pastaj
- detyrimi për raportim nga ana e udhëheqësisë së projektit,
- e drejta për vendosje dhe ngurrimi i dhënies së lejes nga ana e drejtorisë së shkollës duke marrë parasysh përmbajtjet dhe rezultatet,
- këshillimi dhe përkrahja
- e drejta për intervenim dhe
- eventualisht edhe e drejta për intervenim nga ana e drejtorisë së shkollës

Udhëheqësit të projektit duhet t'i bartet përgjegjësia brenda shkollës nga ana e drejtorisë së shkollës.

Kjo do të thotë, se drejtorja e shkollës dhe bartësi i funksionit heqin dorë nga kompetencat në të mirë të menaxhimit të projektit.

Raporti i ekipit me kolektivin duhet të përshkruhet në mënyrë të kuptimshme në lidhje me direktivat dhe komunikimin e pjesëmarrësve, përndryshe strukturat e komunikimit mund të bëhen rrëmujë dhe krijohet një gjendje e përgjithshme e pasigurisë. Kjo mund të shpie deri aty, sa që menaxhimi i projektit konsiderohet si faktor pengues dhe refuzohet apriori (paushall).

Këto pengesa paraqiten aq më pak, nëse detyra, organizimi dhe struktura janë sqaruar në mënyrë sa më të qartë.

### **Për (2): Përgatitja e projektit**

Përgatitjes nga ana e drejtorisë së shkollës para së gjithash i takon edhe sqarimi i pyetjes, **nëse problemi ose një detyrë mund të zgjidhet më mirë me ndihmën e një grupi projektues** se sa përmes delegacionit gjegjësisht menaxhimentit të përhershëm.

### Sugjerime praktike

- Menaxhimi i projektit është **i dobishëm** vetëm për detyrat dhe problemet, të cilat kanë domethënie për pjesëmarrësit dhe për të cilat ata mundën dhe dëshirojnë të kontribuojnë diçka substancialisht.
- Detyrat e udhëheqjes dhe problemet, të cilat nuk i interesojnë pjesëtarëve të shkollës, zgjidhen më së miri nga ana e drejtorisë së shkollës.
- Për shkaqe të qartësisë rekomandohet, që grupit projektues t'i jipet **detyra në formë të shkruar**.
- **Organizimi i qartë i projektit, plani i punës** dhe ai **kohor** janë vendimtare për suksesin e projektit, sepse këto paraqesin instrumentin e vërtetë të udhëheqjes për punën projektuese.
- Grupi projektues parimisht duhet të jetë në gjendje të **vetëorganizohet**.
- Në planin e punës dhe atë kohor nuk duhet të planifikohet vetëm puna mbrenda grupit projektues, por duhet të mendohet edhe për atë, se në cilin moment **duhet të orientohet i tërë stafi mësimdhënës** dhe se në rast nevojë a duhet të parashikohet një kualifikim i mëtejshëm mbrenda shkollës, në mënyrë që niveli i njohurisë në mes të grupit projektues dhe stafit mësimdhënës në përgjithësi të mos dallon tepër.

## Teksti M2-A3 - Faza e 1. e projektit - Detyra e projektit

### Fazat e menaxhimit të projektit

Rrjedha e një projekti zakonisht ndahet në pesë faza:

- (1) Detyra e projektit
- (2) Organizimi i projektit (përcaktimi i dhënësit detyrës, grupit koordinues ose drejtues, ekipit projektues, grupit për zgjidhjen e problemeve),
- (3) Planifikimi i projektit (plani i strukturës projektuese, planifikimi i rrjedhës, planifikimi i termineve, planifikimi i resurseve dhe shpenzimeve dhe planifikimi i sistemit të dokumentimit të projektit)
- (4) Shtjellimi i projektit (takimi fillestar i projektit, takimet e projektit dhe bisedimet për zgjidhjen e problemeve, bisedime për kthesa epokale)
- (5) Përfundimi i projektit

### Detyra e projektit

Kur njeriu nuk din, se ku dëshiron të arrijë, arrinë aty, ku fare nuk dëshironte arrijë. E njëjta vlen edhe për projekte: në qoftë se detyra e projektit gjegjësisht synimi i projektit nuk sqarohet në mënyrë të qartë, njeriu doemos ngatërrohet në rrugë të tërthorta dhe të gabuara. Gabimet gjatë formulimit të detyrës nuk mund të korrigjohen në etapat e mëvonshme të rrjedhës së projektit dhe mund të kenë pasoja vendimtare.

**Synimet kanë një domethënie të madhe për tërë punën e projektit.** Mungesa e definimit të qartë të synimit shpie deri tek **pasoja e mëdha negative**:

- Problemet nuk identifikohen si të tilla (‘Ai i cili nuk ka synime, nuk ka as probleme’).
- Devijimet DUHET/ËSHTË nuk mund të konstatohen.
- Alternativat për veprim dhe zgjidhje nuk mund të devijohen e as të vlerësohen.
- Vendimet për orientimin e synimeve nuk janë të mundshme.
- Aktivitetet dhe veprimet nuk mund të koordinohen të orientuara në synim.
- Vështirësohet zgjidhja e konflikteve, pasi që mungon baza e përbashkët e punës.
- Pëson motivimi nga kushtet paraprake të synimit, pasi që nuk mund të bëhen shtytjet, të cilat varen nga synimi.

Detyra e parë e projektit është pra përcaktimi i qartë i synimit të projektit: Synimi i projektit përshkruan një situatë, e cila duhet të arrihet pas përfundimit të projektit. Për këtë qëllim ekzistojnë një mori kërkesash parimore për formulimin e synimeve të projektit:

**(1) Synimet e projektit të formulohen në mënyrë të zgjidhjes neutrale**

Synimi nuk duhet të përmban kurrëfarë të dhënash në lidhje me atë, se si duhet të veprohet në veçanti gjatë arritjes së qëllimit. Sepse vetëm në këtë mënyrë mund të peshohen rrugët e ndryshme të zgjidhjes dhe të arrihen zgjidhje të reja. Pyetja themelore për përcaktimin e synimit duhet pra të jetë: „Çfarë duhet të jetë rezultati?“ dhe jo „Si duhet të veprojmë ne?“

**(2) Synimet të formulohen në mënyrë operacionale**

Synimet duhet të formulohen në atë mënyrë, që të mund të konstatohet qartë, se a është arritur qëllimi apo jo. Një synim si „Bashkëpunimi me prindërit duhet të përmirësohet“ nuk është synim operacional. Dhe pasoja e kësaj do të ishte, që askush nuk di saktësisht, se a është arritur me të vërtetë qëllimi apo jo. Kjo do të thotë se duhet të përcaktohet saktësisht, se cilat duhet të jenë saktësisht rezultatet e projektit.

**(3) Të strukturohet sistemi i synimit**

Synimet ndahen në

- Synimet primare dhe sekondare,
- Synimi kryesor dhe synimet e pjesëshme, ku synimet e pjesëshme zërthejnë rrjedhën e projektit në pika vendimtare,
- Synimet pozitive dhe negative: formulimi i synimit nuk duhet patjetër të përcaktoj ndikimet pozitive, mirëpo mund t'i përshkruan edhe ndikimet negative, të cilat duhet të evitohen.

**(4) Synimet të formulohen me shkrim**

Formulimi me shkrim detyron, që të mendohet me seriozitet për objektivën e saktë. Kjo me këtë i jep një siguri detyrëdhënës, por veçanërisht edhe për udhëheqësinë e projektit dhe për bashkëpunëtorët e projektit, që ata punojnë në drejtim të synimit të vërtetë. Nuk janë projekte të pakta, në të cilat ka ndodhur, që për shkak të mungesës së detyrës projektuese me shkrim, udhëheqësi i projektit në fund ka dëgjuar, se prej tij është pritur diçka krejtësisht ndryshe.

**(5) Të gjithë pjesëmarrësit të informohen për synimet**

Pjesëmarrës në njërin anë janë të gjithë ata persona, të cilët bashkëpunojnë në projekt dhe në anën tjetër të gjithë ata të cilët janë të prekur nga rezultatet e projektit dhe nga zbatimi i tyre në programin shkollor dhe në të përditshmen e shkollës

**(6) Të sigurohet një marrëveshje për synimin dhe të merret pëlqimi nga të gjithë pjesëmarrësit**

Këtu është një përparësi, nëse detyra e projektit nënshkruhet nga ana e

detyrëdhënësit dhe udhëheqësisë së projektit. Në këtë mënyrë sigurohet edhe njëherë kuptimi i detyrës së projektit.

Përveç kësaj rekomandohet, që në detyrën e projektit të futen edhe të dhënat mbi kushtet e përgjithshme, resurset në dispozicion, pikënisja dhe përfundimi si dhe ndryshimi epokal (pikat, me të cilat gjendja e projektit i prezentohet detyrëdhënësit).

Në praktikë përfundimisht nuk përcaktohet detyra e projektit në një hap, por sipas rregullit fjala është për një proces më të gjatë:

- Në të shumtën e rasteve projekti fillon me atë, që emërtohet një projekt në planin e zhvillimit shkollor
- Pastaj duhet të konkretizohet detyra e projektit. Këtë mund ta bëjë detyrëdhënësi ose - në rast se tanimë ekziston - udhëheqësia e projektit në bashkëpunim me detyrëdhënësin. Me këtë krijohet një skicë e përkohshme e detyrës së projektit, e cila në këtë pikë do të duhej të formulohej me shkrim.
- Me rëndësi është, që kjo skicë të diskutohet mbrenda grupit projektues - zakonisht në mbledhjen e parë: mund të ndodhë që formulimi i tanishëm nuk është i qartë në disa çështje. Ose, anëtarët e projektit kanë propozime për ndryshim tek disa synime të pjesëshme. Mirëpo para së gjithash është me rëndësi, që ata të lidhen në proces me kohë.
- Vetëm pastaj përfundon detyra e projektit me nënshkrimin e detyrëdhënësit dhe të udhëheqëses gjegjësisht udhëheqësit të projektit.

Për këtë mund të përdoret formulari vijues:

**Model për detyrën e projektit**

Projekti:	
Detyrëdhënësi:	Shenja:
Udhëheqësi i projektit:	Shenja:
Shtruarja e detyrave:	
Synimi dhe objektivat:	
Rezultatet që duhet të përpunohen:	
Buxheti:	
Terminet, dinamika e punës:	
_____	_____
Detyrëdhënësi	Udhëheqësi i projektit

## Teksti M2-A4 - Faza e 2. e projektit - Organizimi i projektit

Organizimi i projektit ka të bëjë me përcaktimin e një detyrëdhënësi, trajnimin e grupit projektues dhe të grupeve punuese të nënrenditura.

### (1) Detyrëdhënësi

Projektet janë plane, të cilat mund të kryhen përbrenda shkollës. Përparësia qëndron aty, se ata nuk kërkojnë kurrëfar ndryshimesh themelore të organizimit ndërtimor, por paraqesin një instrument, i cili mund të vihet shpejtë në përdorim.

Drejtori është detyrëdhënësi për projektet shkollore.

Detyrëdhënësi ka detyrat vijuese:

- Ndarja e detyrës për një projekt
- Marrëveshja për periudhën kohore (fillimi dhe përfundimi i projektit, momenti për vendosje dhe etapat e projektit, në të cilat kontrollohet gjendja e projektit)
- Ndarja e resurseve
- Leja për tejkalimin e limitit të paraparë kohorë
- Rregullimi i konflikteve në mes të projektit dhe udhëheqësisë
- Përcaktimi i prioriteteve në mes të projekteve të veçanta

### (2) Udhëheqësi i projektit

Përmes udhëheqësit projekti qëndron por edhe mund të rrënohet (dështon).

Për këtë arsye rekomandohet, që në këtë pikë të mendohet dhe të zgjedhet (vendoset) me kujdes të veçantë.

Udhëheqësi i projektit ka **detyrat** vijuese:

- Udhëheqjen e grupit projektues dhe të mbledhjeve për projektin.
- Specifikimin e detyrës së projektit së bashku me detyrëdhënësin
- Planifikimin e projektit (planifikimi i strukturës, rrjedhës, terminit, kapaciteteve dhe shpenzimeve në bashkëpunim me grupin projektues dhe në marrëveshje me drejtorin)
- Përgjegjësinë për zbatimin e detyrës së projektit sipas synimit të përcaktuar
- Ndjekjen e projektit dhe drejtimin e tij
- Ngarkimin me detyrë të anëtarëve të veçantë të projektit ose të grupeve të vogla punuese për përpunimin e detyrave të pjesërishme (pakot punuese)
- Sigurimin e dokumentacionit projektues

- Rregullimin e problemeve etapore ndërmjet projektit dhe udhëheqësisë së shkollës, p.sh. në rast të konflikteve në mes të bashkëpunëtorëve të projektit dhe kryesuesve të udhëheqësisë së shkollës.
- Informimi i detyrëdhënësit, veçanërisht në rast të devijimeve (ndryshimeve) të synimit gjegjësisht në rast të kërkesës për marrje të vendimeve për ndryshimet e synimit përmes detyrëdhënësit

Nga udhëheqësi i projektit **kërkohen** kushtet vijuese:

- Njohuri profesionale në lidhje me projektin, për t'i identifikuar me kohë problemet dhe për t'i vlerësuar mundësitë e ndryshme për zgjidhjen e tyre
- Kompetenca për udhëheqje

Udhëheqja e projektit mund të jetë një hap i ndërmjetëm në rrugën drejt fuqisë për udhëheqje: ai i cili e tregon veten si udhëheqës i projektit në situata të vështira të një projekti, dëshmon me këtë njëkohësisht aftësinë e tij për përmbushjen e detyrave të udhëheqjes. Një projekt njëkohësisht ofron edhe mundësinë për t'i fituar përvojat për udhëheqje.

### **(3) Grupi projektues**

**Parimet për formimin e një grupi projektues:**

- Në grupin projektues duhet të përfaqësohen pikëpamjet e ndryshme, të cilat janë të nevojshme për zgjidhjen e një problemi. Prapaskena për këtë është teza, që secili gjithëmonë ka një „hapësirë të verbër (të panjohur)“ gjatë diskutimit të problemeve dhe mundësive për zgjidhjen e tyre. Për këtë arsye qëllimi i grupit punues është që perspektivat e ndryshme t'i sjell drejtpërdrejtë në një tavolinë, në mënyrë që problemet të mund të përpunohen sipas këndvështrimeve të ndryshme.
- Kompetencat e anëtarëve të grupit duhet të plotësohen, në mënyrë që në njërën anë të jetë në dispozicion kompetenca e nevojshme profesionale, por edhe kompetencat e përgjithshme, si kreativiteti dhe pasuria e të menduarit sipas nevojës, e cila rrjedh nga detyra gjegjësisht plani.

Zakonisht anëtarët gjatë tërë kohës së zhvillimit të projektit i përkasin grupit projektues. Veç kësaj do të ishte e dobishme, që në mbledhje të veçanta ose në faza të caktuara të ftohen ekspertë të ndryshëm në projekt. Këta mund të jenë persona nga administrata e shkollës ose inspektorati shkollor ose dikush, i cili në sfera të tjera, p.sh. në një shkollë tjetër tanimë ka përvojë në këtë temë.

### **Detyrat e grupit projektues:**

Grupi projektues nuk duhet t'i zgjidh detyrat e veçanta të punës, por duhet t'i drejtoj dhe mbikëqyr aktivitetet e veçanta në kuadër të projektit. D.m.th. në grupin projektues duhet të sqarohen:

- Si është gjendja e projektit?
- Cilat detyra janë caktuar?
- Si gjegjësisht kush i kryen këto detyra?

### **(4) Grupet punuese**

Përpunimi i detyrave të veçanta nuk bëhet brenda grupit projektues, por nga ana e anëtarëve të veçuar të grupit ose brenda grupeve punuese:

Dy deri katër persona ulen së bashku dhe kuvendojnë p.sh. për rrjedhën e një seminari për kualifikim të mëtejshëm. Nuk është e nevojshme që të gjithë anëtarët e këtij grupi punues të jenë nga grupi projektues. Por së paku nga një anëtar prej grupit projektues do të duhej të përfaqësohej në secilin grup punues, në mënyrë që të mund të krijohet një raport i brendshëm për pyetjet në lidhje me projektin.

### **(5) Këshilltari i projektit**

Në qoftëse njohuritë profesionale mbi menaxhimin e projekteve për një organizim nuk posedohen ose nuk janë të përvetësuara në mënyrë të mjaftueshme ose në qoftë se fjala është për projekte të vështira, kishte me qenë ndihmëtare, që udhëheqësi i projektit të merr një këshilltar. Këshilltari duhet të jetë ekspert në lëminë e menaxhimit të projektit dhe njëkohësisht të ketë kompetenca për këshillim. Ai nuk është udhëheqësia e fshehtë e projektit, por përkrah projektin. Detajisht kjo do të thotë:

- Këshillimi për udhëheqjen e projektit, p.sh. gjatë formulimit të detyrës së projektit, gjatë përgatitjes së mbledhjeve për projektin, gjatë konflikteve ndërmjet projektit dhe udhëheqësisë së shkollës
- Përkrahja e grupit projektues, eventualisht udhëheqja e mbledhjeve për projektin ose përcjellja e mbledhjeve të projektit si ekspert profesional për menaxhim të projektit
- Këshillimi i detyrëdhënësit dhe përkrahja gjatë etapave të projektit
- Përkrahja në rast të vështirësive ndërmjet projektit dhe udhëheqësisë
- Përkrahja gjatë ndjekjes së projektit

## Teksti M2-A4 - Detyrë për fazën e 2. të projektit - Organizimi i projektit

*Detyra ka të bëjë me situatën, kur pjesëmarrësit dëshirojnë të vëjnë në funksion menaxhimin e projektit për një detyrë komplekse në shkollën e tyre dhe tani duhet të përgatisin organizimin e projektit dhe të vendosin për të.*

### **Puna në grupe:**

- Sqaroni,
  - si dëshironi ta përvetësoni udhëheqësin dhe anëtarët e grupeve,
  - nga cilat sfera të punës ose grupe të specializuara dëshironi t'i përvetësoni ata,
  - sipas cilave kritere dëshironi t'i zgjedhni ata dhe
  - cilat resurse kohore dhe në çfarë mase dëshironi t'i vëni vetes në dispozicion. (p.sh. orët e lira, buxheti kohor, gjërësitë e frekuencave në numrin e orëve të punës obligative dhe në numrin e mësimdhënësve).
- Përcaktoni kompetencat dhe obligimet e grupit projektues.
- Përcaktoni afatet dhe terminet për punën e grupit projektues (pikën e nisjes dhe përfundimit, si dhe etapat e projektit).
- Përcaktoni,
  - se si duhet të caktohet udhëheqësi i ekipit,
  - se a janë paraparë nxitjet eventuale për përmbushjen e detyrës së udhëheqjes,
  - cilat kompetenca dhe obligime duhet t'i caktohen udhëheqësit të projektit.

## Teksti M2-A5 - Planifikimi i projektit

Faza planifikuese është njëra prej faktorëve qendrorë për suksesin e projektit: vetëm me anë të një planifikimi të kujdesshëm mund të koordinohen punët, të cilat duhet të kryhen, dhe të pengohet humbja e kohës për shkak të harmonizimit të pamjaftueshëm.

Gjatë planifikimit të projektit dallojmë detyra të ndryshme:

### **(1) Planifikimi struktural:**

Zbërthimi i projektit në projekte pjesë, faza të projektit dhe pako të punës veç e veç

### **(2) Planifikimi i rrjedhës:**

Përcaktimi i rendit të pakove të punës veç e veç,

### **(3) Planifikimi i termineve:**

Gërshetimi i aktiviteteve të veçanta me kohën e duhur,

### **(4) Planifikimi i resurseve dhe shpenzimeve:**

Përcaktimi i nevojës për personel, resurseve të nevojshme materiale dhe shpenzimeve që duhen paguar,

### **(5) Planifikimi i sistemit informativ projektues.**

## **(1) Planifikimi i strukturës projektuese**

Plani i strukturës së projektit është një pasqyrë mbi të gjitha aktivitetet, të cilat duhet të realizohen në kuadër të një projekti. Prej kësaj rrjedhin dy hapa:

### **a) Përcaktimi i pakove të veçanta të punës**

Pakot e punës janë ato aktivitete, të cilat duhet të realizohen në kuadër të projektit. Gjatë përcaktimit të pakove të punës është e favorshme që të mendohet edhe për shpenzimin e kohës, nevojën për personel dhe shpenzimet eventuale.

#### **Pyetjet udhëheqëse:**

- Çfarë duhet të bëhet në të vërtetë?
- Kush është përgjegjës për këtë pako të punës?
- Cilat kapacitete nevojiten për këtë (në kohë, personel, mjete)?

### **b) Strukturimi i pakove të punës**

Në mënyrë që të kemi një vështrim të plotë mbi projektin, rekomandohet, që të renditen pakot e veçanta të punës në një plan të strukturës projektuese.

Ndërkohë paraqiten parimisht dy mundësi të strukturimit:

*Plani struktural i orientuar sipas objektit :*

Ndarja e pakove të veçanta të punës sipas objekteve të ndryshme.

*Plani struktural i orientuar sipas funksionit:*

Përmbledhja e pakove të veçanta të punës sipas funksioneve.

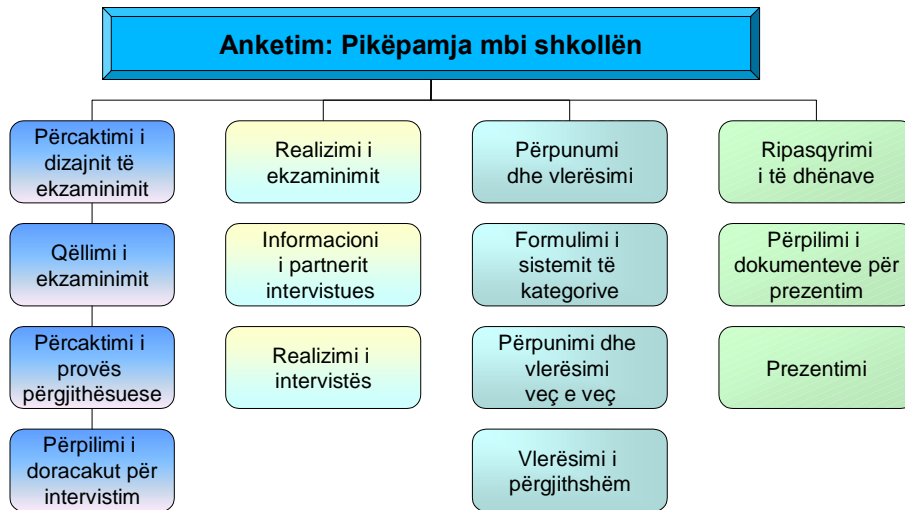
Janë të mundshme edhe planet e përziera strukturale, tek të cilat pjesërisht dallohen objektet dhe pjesërisht funksionet.

### **Shembull: Anketim mbi pikëpamjet për shkollën**

#### **1) Plani i strukturës së projektit, i orientuar sipas objektit:**



## 2) Plani i strukturës së projektit, i orientuar sipas funksionit:



### (2) Planifikimi i rrjedhës

Me anë të planifikimit të rrjedhës përcaktohet rendi kohor i pakove të punës.

Pyetjet udhëheqëse:

- Si është rendi logjik i pakove të punës?
- Çka duhet të përfundohet sipas rendit?
- Çka mund të zhvillohet paralelisht?
- Ku qëndrojnë cezurat (në etapat e projektit)?
- Sa është kohëzgjatja e pakove të punës veç e veç?

Pakot e veçanta të punës dhe pikat vendimtare mund të shënohen në kartela të veprimeve, të cilat shqyrtohen lidhur me atë, se a janë të plota detyrat dhe veprimet, të cilat duhet të kryhen gjatë rrjedhës së projektit dhe se a janë të evidentuara dhe të përpunuara në një lidhje të ndërsjelltë kuptimplote dhe kohore.

Shpesh gjatë zhvillimit të projektit del se, veprimtaritë nuk janë përshkruar mjaft saktë në planifikimin e projektit. Si rrjedhim i kësaj nga një aktivitet i planifikuar lindin një mori veprimesh të tjera, të cilët nuk ishin të parashikuara në fillim dhe rrezikojnë afërsinë reale të rendit vijues të aktiviteteve. Me këtë vështirësi mund të përballet në mënyra të ndryshme qysh gjatë planifikimit:

- Duhet të parashikohen zbraztësitat kohore të mjaftueshme gjatë rrjedhës së projektit.
- Mund të zhvillohet një plan tjetër i rrjedhës për aktivitetet e veçanta, të cilat janë të shënuara në një kartelë.
- Kartelës së aktiviteteve mund t'i shtohet edhe një „çantë rezervë“, në të cilën shënohen të gjitha mendimet, konkretizimet dhe detyrat e tjera, të cilat janë të lidhura me veprimtarinë.

### **(3) Planifikimi i termineve**

Planifikimi i termineve gërsheton planifikimin e rrjedhës me datat e caktuara. Këtu duhet të përcaktohen:

- Termi i nisjes dhe përfundimit për pakot e veçanta të punës gjegjësisht për fazat projektuese dhe projektin në tërësi
- Etapat e projektit d.m.th. datat, në të cilat duhet të arrihen rezultate thelbësore, të cilat pastaj i prezantohen detyrëdhënësit dhe te të cilat eventualisht duhet të merren vendime plotësuese.

Planifikimi i termineve mund të kontrollohet me anë të një analize të trendit të etapave të projektit:

- Ndarja e projektit në etapa,
- Regjistrimi i termineve të planifikuara për etapat e projektit,
- Paraqitja e përmbajtjes, vonesës së termineve dhe caktimit të termineve para afatit,
- Hulumtimi i shkaqeve, në raste kur nuk mund t'iu përmbahet termineve të planifikuara,
- Ndryshimi i masave.

#### **(4) Planifikimi i resurseve dhe shpenzimeve**

Për projekte nevojiten resurset, me përparësi janë

- **Resurset e personelit dhe**
- **Kohës**, mirëpo edhe
- **Resurset objektive dhe**
- **financiare** si dhe eventualisht
- **Resurset këshilluese dhe ato**
- **të kualifikimit të mëtejme.**

Vënia në dispozicion e këtyre resurseve dhe përmasa, në të cilën resurset janë në dispozicion për projektin, duhet të vlerësohen qysh gjatë ndarjes së detyrave dhe të sigurohen aq sa të jetë më së shumti e mundur; sigurimi i tyre mund të jetë gjithashtu një synim në kuadër të projektit.

Planifikimi i resurseve do të thotë, që detyrave në kuadër të një projekti t'i nënrenditet gjithëmonë buxheti i nevojshëm për kryerjen e detyrave në kohë, personel, pajisje objektive (materiale) dhe financa me një vlerësim sa më real si dhe që të sqarohet, se si mund të sigurohet ky buxhet me korrektësi. Kjo njëkohësisht përfshin edhe faktin, se mjetet ekzistuese për një projekt duhet të përdoren në mënyrën sa më efikase dhe kursimore që është e mundshme.

#### **(5) Organizimi i sistemit informativ**

Planifikimi i organizimit të sistemit informativ i referohet

- rrugëve informative, të cilat janë të nevojshme në lidhje të ndërsjellë me projektin
- mbledhjes së informatave, të cilat janë të nevojshme për dokumentacionin e projektit.

Mundësitë e informimit në kuadër të projektit parimisht ndahen në ato gojore dhe me shkrim:

- Mundësitë e informimit me gojë:
  - Mbledhjet për projektin,
  - Përmbledhjet, tek të cilat verifikohet gjendja e projektit,
  - Bisedime me dhënësin e detyrës në lidhje me etapat e projektit.
- Mundësitë e informimit me shkrim:
  - Protokollet e rezultateve nga grupet punuese,
  - Protokollet e rezultateve të mbledhjeve për projektin,

- Raportet për statusin e projektit (p.sh. raportet mujore, me anë të të cilave paraqitet gjendja e projektit në lidhje me planifikimin e termineve),
- Raportet e ndërmjetme dhe ato përfundimtare të projektit.

**Përparësia** e informatave me shkrim qëndron aty, se gjithëmonë mund t'u drejtohet atyre.

**Disavantazhi** qëndron në humbjen e kohës së nevojshme për t'i hartuar ato. Këtu vlen të përmendet, që humbja e kohës të minimizohet sa më shumë që është e mundur përmes kufizimit në rezultate dhe marrjes së shënimeve gjatë mbledhjes.

## Teksti M2-A5 - Detyrë për fazën e 3. të projektit - Planifikimi i projektit

*Puna në grupe:*

Hartoni planin e strukturës projektuese për projektin Tuaj:  
Përcaktoni pakot e punës veç e veç dhe shënoni ato në kartelën e veprimit. Kini parasysh ndërkohë pyetjet udhëheqëse si në vijim:

- Çfarë duhet të bëhet në të vërtetë?
- Kush është përgjegjës për këtë pako të punës?
- Cilat kapacitete nevojiten për këtë (koha, personeli, mjetet)?
- Renditni kartelat në një plan struktural të orientuar sipas funksionit.
- Hartoni një plan të rrjedhës dhe termineve, në të cilin duhet
  - t'i renditni kartelat sipas rendit të tyre logjik njëra pas tjetrës ose paralelisht dhe
  - t'i nënrenditni një listele të termineve me pikën e nisjes dhe të përfundimit si dhe etapat e projektit në bazë të një vlerësimi të kohëzgjatjes së nevojshme për përpunimin e pakove të punës.
- Hartoni një plan të resurseve dhe shpenzimeve për projektin Tuaj, në të cilin pakove të punës i nënrenditni buxhetet e nevojshme të kohës, personelit, financave dhe mjeteve dhe gjurmoni, se në çfarë mase janë të nevojshme në përgjithësi këto resurse në projekt.
- Sqaroni me këtë, se deri në ç'pikë dhe si mund të vihen në dispozicion resurset e nevojshme të brendshme, dhe si duhet të sigurohen ato të jashtmet.
- Shënoni planifikimin Tuaj të resurseve në tabelën Flip, teksa i sqaroni resurset e nevojshme gjithësej në njërën anë dhe mundësitë e sigurimit të tyre në anën tjetër:

	Resurset	Sigurimi
Koha		
Financat etj.		

## Teksti M2-A6 - Faza e 4. e projektit - Udhëheqja dhe zhvillimi e projektit

Sugjerime praktike për zhvillimin e projektit

(König / Volmer 1998 a)

Sipas përvojës, gjatë realizimit konkret të projektit vazhdimisht shfaqen probleme të shumta: dy anëtarë të ekipit projektues diskutojnë gjatë 40 minutave për një problem „Përpunimi elektronik i të dhënave“ (PEDh), në të cilin nuk marrin pjesë të tjerët. Një temë ritrajtohet vazhdimisht, sepse nuk mund të gjendet një zgjidhje e përbashkët dhe për arsye se mungojnë informacionet. Bëhen marrëveshjet por nuk ndodh asgjë. Grupi punues diskuton pa fund dhe nuk arrihet kurrëfarë rezultati etj.

Për t'i evituar problemet e këtilla duhet të strukturohen me kujdes mbledhjet e projektit dhe bisedimet e grupeve punuese si dhe të përpilohet diçka si plan i rrjedhës:

### **(1) Takimi startues i projektit**

*a) Pjesëmarrësit:*

Këtu duhet të përmenden:

- detyrëdhënësi,
- anëtarët e projektit,
- eventualisht ekspertët e mundshëm, të cilët lidhen në projekt në fazat e mëvonshme,
- përfaqësuesit e anëtarëve të veçantë të projektit, në qoftëse është paraparë përfaqësimi në rastet e mungimit, sëmundjes etj.

Sa i përket ekspertëve dhe përfaqësuesve është me kuptim që ata të ftohen në takimin startues, edhe nëse pastaj nuk do të marrin pjesë rregullisht në mbledhjet e projektit: Kur të marrin pjesë më vonë në projekt, ata veç do të disponojnë mbi informatat e nevojshme.

*b) Hapat dhe struktura e rrjedhës:*

- 1) Përshëndetja dhe shpjegimi i qëllimit të takimit startues nga ana e udhëheqësit të projektit ose dhënësit të detyrës
- 2) Prezentimi dhe shpjegimi i detyrës së projektit nga ana e detyrëdhënësit
- 3) Arsyetimi për zgjedhjen e pjesëmarrësve (nga ana e udhëheqësit të projektit ose të detyrëdhënësit):
  - Cilat ishin mendimet, me anë të të cilave personat në fjalë janë propozuar për projektin?

- Cilat lëmi ose sektore duhet të marrin pjesë?
- 4) Prezentimi i pjesëmarrëseve dhe pjesëmarrësve të veçantë (eventualisht duke i përmendur pritjet nga projekti, çështjet e hapura etj.)
- 5) Hyrje në menaxhimin e projektit:
  - Çka është një projekt?
  - Cilat mendime bazë qëndrojnë pas tij?
  - Si është rrjedha e projektit?
- 6) Përcaktimet përfundimtare të grupit projektues:
  - A ka lëmi dhe sektorë përkatës, të cilët ende nuk janë marrë parasysh?
  - A ka perspektiva plotësuese të rëndësishme në lidhje me temat e trajtuara?
  - A mund të reduktohet numri i anëtarëve të projektit?
- 7) Rregullimi i përfaqësimit
  - Secili anëtar i projektit ka një përfaqësues. Ky mund të jetë një anëtar tjetër i ekipit projektues ose dikush, i cili vjen në projekt vetëm në rast të përfaqësimit.
  - Në rast të mungesës, anëtari i projektit informon për përfaqësimin e tij. Mungesa nuk është arsye për t'i shtyrë temat.
- 8) Vështrim mbi detyrat që duhet të kryhen në mbledhjet e ardhshme të projektit  
Ato janë zakonisht:
  - Diskutimi i detyrës së projektit
  - Përcaktimi i pakove të punës
  - Planifikimi i strukturës, rrjedhës, termineve dhe resurseveSipas mundësisë mund të fillohet me diskutimin e pikave të para qysh në këtë mbledhje.
- 9) Përfundim
  - Përcaktimi i termineve për mbledhjet e ardhshme të projektit
  - Leximi i protokollit

Takimi fillestar zakonisht zgjat rreth dy deri tre orë. Një alternativë e favorshme është të fillohet projekti me një seancë startuese të punës (rreth 1 deri 2 ditë). Përparësia e kësaj është, se projektit i ofrohet rasti për të shkuar me hapat e parë të një zhvillimi ekipor: pjesëmarrësit fitojnë besim në njëri-tjetrin, duhet të përcaktohen rregullat e grupit (p.sh. mbi rrjedhën e diskutimeve) dhe mund të përpunohen disa hapa të mëtejshme (p.sh. përcaktimi i pakove të punës).

## (2) Lista e pikave të hapura (LPH)

Lista e pikave të hapura (LPH) është një instrument shumë i thjeshtë dhe njëkohësisht tepër efektiv për t'i fiksuar marrëveshjet në projekt. Prapaskena e kësaj është se marrëveshjet e bëra vetëm me shkrim kanë shprehi të harrohen. Lista e çështjeve të hapura gjithëmonë fikson atë, se cilat detyra janë për t'u kryer dhe me këtë mundëson një pasqyrë të shpejtë për anëtarët e projektit dhe udhëheqësin e projektit mbi atë, se cila punë duhet të kryhet.

Lista e çështjeve të hapura zakonisht përmban kolonat vijuese:

- Çfarë është për t'u bërë?
- Kush është kompetent për këtë?
- Deri kur duhet të kryhet detyra përkatëse?
- Çka është kryer?
- Vërejtje: problemet e veçanta gjatë përpunimit, shtyerjes së termineve etj.

LPH përpilohet zakonisht si formular dhe pastaj i bashkangjitet protokollit:

### LISTA E PIKAVE TË HAPURA (LPH)

Nr. rend.	Data	Çfarë është për t'u bërë?	Kush me kë?	Deri kur?	√	Vërejtje

## (3) Rrjedha e mbledhjeve të mëtejme të grupeve

Pyetje: Çka i takon mbledhjes së grupit projektues dhe çka jo?

- Mbledhjes së grupit projektues nuk i takon përpunimi përmbajtësor i temave.
- Qëllimi dhe përmbajtja e mbledhjeve të grupeve projektuese:
  - shkëmbimi i informacioneve në mes të anëtarëve të projektit, në mënyrë që të gjithë të jenë të informuar në nivel të njëjtë,
  - identifikimi i hershëm i problemeve të mundshme,
  - planifikimi i masave që duhen marrë së bashku dhe vendosja për ta.

## **Rrjedha:**

1) *Përshëndetja e pjesëmarrësve*

2) *Raportet: raporti i udhëheqjes së projektit, raporti i anëtarëve të projektit*

Pyetjet udhëheqëse për raportet:

- Çka ka ndodhur ndërkohë në projekt?
- Çka është punuar nga anëtarë të veçantë ose në grupet e punës?
- Çka është kryer sipas pikëpamjes së personave në fjalë?
- Me ç'rast janë shfaqur problemet?

Është e dobishme të kufizohet kohëzgjatja e fjalimit (rreth pesë minuta për udhëheqësin e projektit dhe maksimalisht dy minuta për anëtarët e projektit veç e veç) në mënyrë që të evitohen diskutimet e gjata.

3) *Përpunimi i listës së pikave të hapura*

Shembull:

Në një mbledhje të mëparshme të projektit është dakorduar, që një grup punues të zhvillon një koncept për ditën e kualifikimit të mëtejshëm. Kjo pikë është futur në LPH dhe do të lajmërohet në mbledhjen e projektit në një termin të paraparë. Në atë rast shfaqet rrjedha vijuese:

- Raport i shkurtër nga ana e një anëtari të grupit punues
- Grumbullimi i dyshimeve, stimulimeve etj. nga pikëpamja e anëtarëve të tjerë të projektit.

Është me rëndësi që mos të diskutohet, por të shfrytëzohet përparësia e grupit të ekipit projektues: Mund të ndodhë që të parashtrihen edhe argumente nga perspektivat e tjera ose që dikush të ketë edhe një propozim për përmirësim. Pra çështja është që në radhë të parë të ruhet një pasqyrim mbi të gjitha argumentet.

- Krahasimi Duhet-Është

Në prapaskenën e pasqyrës mbi argumentet e parashtruara mund të merret një vendim:

Në qoftë se rezultati i grupit punues (duke marrë parasysh ndryshimet eventuale, të cilat janë pranuar në mbledhjen e projektit) gjenë miratimin e përgjithshëm, përfundon diskutimi. Në qoftë se jo, atëherë zakonisht diskutohet shkurt për temën. Edhe këtu vlen rregulla e njëjtë, se është me rëndësi që pjesëmarrësit të mos ngatërrohen në diskutim. Nëse pas rreth pesë deri dhjetë minutave nuk arrihet ndonjë rezultat, është më e dobishme, që kjo çështje t'i kthehet grupit punues me lutjen, që t'i shkruajnë argumentet e parashtruara dhe të ftojnë edhe persona të tjerë (p.sh. të atillë me mendim të ndryshëm) që të marrin pjesë në diskutim.

Mundësisht duhet të arrihen dakordime plotësuese, në qoftë se në çështje të caktuara nuk mund të merren vendime të përbashkëta (gjë që në vërtetë mund të ndodhë shumë rrallë në praktikën e menaxhimit të projektit):

Mund të dakordohet për akceptimin e marrëveshjes në raste të caktuara (në një rast të tillë është me rëndësi miratimi i përgjithshëm për këtë marrëveshje) ose duhet të vendos detyrëdhënësi apo grupi drejtues.

Sipas rezultatit çështja mund të shlyhet nga LPH ose shpiket më tej me një termin tjetër në LPH

#### 4) Tema të tjera të hapura

Pyetjet udhëheqëse:

- A ka tema dhe pika të tjera, të cilat duhet të përpunohen?
- A nënkuptohen probleme të tjera, të cilat duhet të përpunohen?

Pastaj pikat/çështjet përkatëse pranohen në LPH.

#### 5) Përfundim

- Përcaktimi i terminit për mbledhjen e ardhshme të
- Vendimi mbi ekspertët eventual, të cilët veç kësaj duhet të ftohen në mbledhjen e ardhshme
- Leximi i procesverbalit dhe LPH

### **(4) Bisedimi i grupeve punuese**

Bisedimi i grupeve punuese shërben për përpunimin e temave konkrete, të cilat janë në rradhë në kuadër të projektit. Anëtarët e grupeve punuese përcaktohen zakonisht nga ana e grupit projektues: Duhet të marrin pjesë ata, të cilët janë të përfshirë në temë gjegjësisht mund të ofrojnë argumente për këtë. Numri i përgjithshëm zakonisht nuk duhet të tejkalon katër deri në pesë pjesëmarrëse dhe pjesëmarrës.

#### **Rrjedha:**

- 1) Përshëndetja e anëtarëve të grupeve dhe sqarimi i shtrimit të detyrave për grupin punues
- 2) Analiza - Është
  - Cila është situata e nisjes?
  - Cilat punë përgatitore janë kryer deri më tani?
  - Ku janë shfaqur problemet?

3) Precizimi i synimit

- Operacionalizimi i synimit: Çka duhet të jetë në të vërtetë rezultati i punës?
- eventualisht përcaktimi i synimeve të pjesërishme

4) Grumbullimi i mundësive për zgjidhje

Çështja këtu është, që të mbledhen sa më shumë ide. Mjete ndihmëse për këtë mund të jenë vizualizimi, pyetësorë në formë kartelash etj.

5) Vlerësimi i mundësive të ndryshme për zgjidhje

Kriteret për vlerësim janë p.sh. arritja e qëllimit, shpenzimi i kohës, realizueshmëria, shpenzimet etj..

(6) Vendimi

- Cili është rezultati i grupit punues?
- A konsistohet në vendimin për mbledhjen e informatave të mëtejme dhe për vazhdimin e mëtejme të temës?
- Ose a ekziston një rezultat, i cili mund t'i prezentohet grupit projektues?

Është e dobishme të shënohet një procesverbali, i cili i përfshin rezultatet e rëndësishme:

### PROCESVERBALI I MBLEDHJES

Objekti i bisedimit / Synimi:		
Udhëheqësi i mbledhjes: _____		Pjesëmarrësit:
Procesverbali: (numri i procver.)		Shpërndarësi
Data:		Mbarimi:
Fillimi:		
Rendi i ditës	Tema	Rezultati/ Vendimet
<p>_____</p> <p>Vendi, data                      Udhëheqësi i mbledhjes                      Procesmbajtësi</p>		

## **(5) Përmbledhjet**

Përmbledhjet janë kontrollime shpesh të gjendjes së projektit, të cilat mund të realizohen sipas projektit. Qëllimi është marrja e informatave për rezultatet e arritura, identifikimi i hershëm i problemeve të mundshme dhe përfitimi i udhëzimeve për ecurinë e mëtejme.

Ekzistojnë mundësi të ndryshme, për t'i bërë përmbledhjet:

### 1) Përmbledhja e punës së grupit projektues

Këtu çështja është të evidentohen përparësit dhe mangësit e punës projektuese mbrenda grupit projektues. Përmbledhja në këtë rast është një mjet i mirë ndihmës, për t'i fituar stimulime për përmirësimin e punës projektuese (p.sh. mbledhja për projektin). Detajisht, për këtë ekzistojnë mundësi të shumta:

- Pyetja e çështjes (p.sh. vlerësimi i efektivitetit dhe klimës brenda grupit projektues)
- Bisedime rreth tryezës së rrumbullakët: Vlerësimi i përparësive dhe mangësive të grupit projektues
- Pyetësorë në formë kartelash

### 2) Përmbledhja si anketim i personave të tjerë

Këtu p.sh. mund të bëhet një anketim i personave të përfshirë në projekt. Këtu paraqitet një spektër i gjërë i mundësive: prej pyetësorëve të shkurtë deri te intervistat, diskutimet brenda grupeve etj..

### 3) Përmbledhja në bazë të vrojtimeve

Me këtë duhet të mendohet, se cilat vrojtime mund të jenë indikatorë për suksesin e projektit. Pastaj rezultatet e përmbledhjes i prezentohen grupit projektues dhe diskutohet duke pasur parasysh masat e mundshme.

## **(6) Bisedimet për etapat e projektit**

Etapat e projektit janë cezura pas fazave të veçanta të projektit, në të cilat gjendja e projektit i prezentohet detyrëdhënësit. Duhet të kthjellohet qëllimi, se sa është në rrugë të drejtë projekti duke pasur parasysh detyrën e projektit dhe planifikimin e projektit gjegjësisht ku janë të nevojshme ndryshimet e mundshme të detyrës së projektit, të planit të termineve dhe/ose eventualisht masave plotësuese. Pjesëmarrësit në bisedimet për etapat e projektit janë udhëheqësi i projektit, detyrëdhënësi dhe eventualisht anëtarët e tjerë të projektit (në bisedim zakonisht nuk merr pjesë i tërë grupi projektues).

### **Hapat e bisedimit për etapat e projektit:**

#### **1) Prezentimi i gjendjes së projektit nga ana e udhëheqësisë së projektit::**

- Synimi i projektit:
  - Cili është qëllimi kryesor i projektit?
  - Cili është qëllimi i fazës projektuese të përfunduar me këtë etapë të projektit?
  - Sipas cilave rezultate të vrojtueshme matet arritja e qëllimeve?
  
- Masat e zbatuara deri tani:
  - Çfarë është bërë?
  - Kush ka marrë pjesë?
  
- Krahasimi Është-Duhet
  - Në çfarë mase janë arritur qëllimet?
  - Sa iu është përmbajtur planifikimit të termineve dhe të resurseve?
  - Ku janë shfaqur ndryshimet?
  
- Analizimi i ndryshimeve Është-Duhet
  - Cilat janë shkaqet për ndryshime/devijime?
  - Cilat përfundime mund të nxjerren për veprimet e mëtejshme?
  
- Masat e planifikuara
  - Cilat hapa të mëtutjeshme janë paraparë?
  - Cilat masa paralele janë parashikuar për devijimet Është-Duhet?
  - A janë të nevojshme ndryshimet e detyrës së projektit ose të planifikimit të projektit?
  - A janë të nevojshme masat shtesë për përkrahje?
  
- Rreziqet dhe shansat e projektit
  - Cilat rreziqe shfaqen për veprimin e mëtejshëm?
  - A ekzistojnë udhëzime për mundësitë të të mira për zgjidhje në lidhje me arritjen e qëllimit të projektit?

#### **2) Diskutimi i krahasimit Është-Duhet:**

- Ku mund të paraqiten problemet sipas pikëpamjes së detyrëdhënësit gjegjësisht pjesëmarrësve të tjerë në bisedimin për etapat e projektit?
- A ka zgjidhje të tjera (sipas mundësisë më efektive dhe më të volitshme në aspektin kohor dhe atë të shpenzimeve)?
- Cilat masa paralele mund të merren për sigurimin e projektit?

Këtu përsëri është me rëndësi, që këto pika të mos diskutohen në lidhje me përmbajtjen, por vetëm të grumbullohen. Ato janë stimulime për grupin projektues, të cilat duhet të përpunohen mëtej në mbledhjet e ardhshme të projektit.

#### **3) Kontratat**

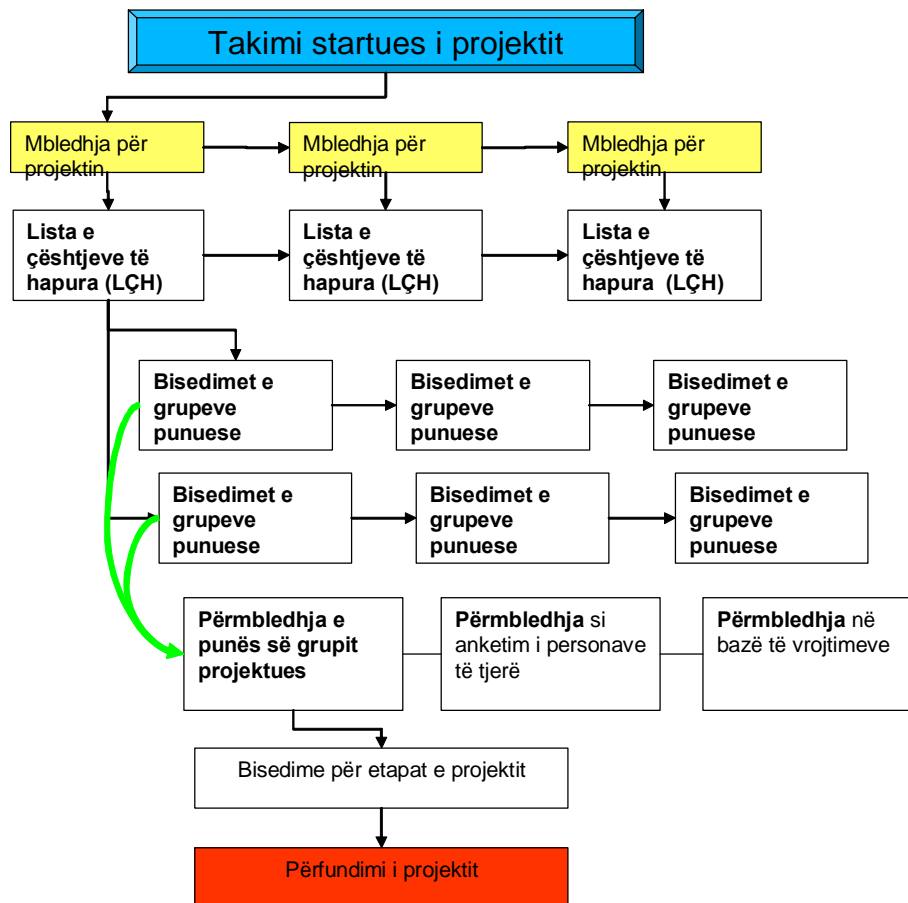
Në këtë fazë duhet të bëhen marrëveshje të mundshme me detyrëdhënësin në lidhje me

- ndryshimet e mundshme të detyrës së projektit,

- ndryshimet e mundshme të planifikimit të projektit (plani i strukturës së projektit, planifikimi i rrjedhës, planifikimi i termineve dhe planifikimi i resurseve),
- nevoja plotësuese për përkrahje (p.sh. përkrahje në kapacitetin e personelit, përmes masave shtesë për kualifikim etj.),
- termini për etapën e ardhshme, në rast se ky termin nuk është përcaktuar në planin e rrjedhës..

Këtu është me rëndësi, që këto kontrata të mbesin në nivelin e marrëveshjeve civile, së paku përderisa kanë të bëjnë me punën në kuadër të projektit, dhe të mos përcaktojnë masa konkrete. Udhëzimet për masat konkrete mund të shënohen si stimulime, mirëpo vendimin për këtë e merr grupi projektues.

## Struktura e rrjedhës së drejtimit të projektit dhe ndjekjes së tij



## Teksti M2-A6 - Detyrat për fazën e 4. të projektit - Udhëheqja dhe zhvillimi i projektit

Udhëheqja dhe zhvillimi i projektit: Sistemi informativ projektues

*Puna në grupe:*

Sqaroni, se cilat mundësi të informimit me gojë dhe me shkrim parashikoni në projektin tuaj.

## Teksti M2-A7 - Faza e 5. e projektit - Përfundimi i projektit

### Sugjerime praktike për përfundimin e projektit

(König / Volmer 1998 a)

Përfundimi i projektit ndjek synime të shumta:

- Ai duhet të dokumenton dhe prezenton rezultatet e projektit.
- Ai duhet të jep udhëzime për realizimin e projekteve në të ardhmen (Çka mund të mësohet nga ky projekt?).
- Në fund ai ka domethënien e shpërndarjes së organizmit projektues dhe kthimit të bashkëpunëtorëve të projektit në udhëheqësinë e shkollës (linjë).

Baza për përfundimin e projektit është dokumentacioni projektues, në të cilin paraqiten rezultatet dhe rrjedha e projektit. Bazë për këtë njëherësh janë kriteret objektive, por edhe vlerësimet subjektive të personave të ndryshëm të përfshirë nga projekti.

Për **dokumentacionin e projektit** jepet mundësia e **strukturimit vijues**:

1) Dokumentimi i synimit të projektit

- Çka ishte caktuar si synim?
- Sipas cilave rezultate matet arritja e qëllimit?

2) Analizimi i rezultatit të projektit

- në bazë të synimeve dhe indikatorëve të operacionalizuar: Sa është arritur synimi i projektit?
- në bazë të anketimit të personave të përfshirë nga projekti (p.sh. me ndihmën e pyetësorëve, intervistave etj.)

3) Analizimi i rrjedhës së projektit

- Cilat hapa janë realizuar në projekt? (p.sh. në bazë të dokumentacionit të mbledhjeve për projektin)
- Çka ishte veçanërisht e suksesshme gjatë rrjedhës së projektit?
- Ku u paraqitën problemet dhe vështirësitë gjatë rrjedhës së projektit?

4) Pasojat për të ardhmen

- Çka duhet të përpunohet ende edhe pas përfundimit të projektit, në mënyrë që të arrihet synimi i plotë i projektit?
- Çka duhet të kihet parasysh në projektet në të ardhmen?
- Cilat përvoja mund të shfrytëzohen për projektet e ardhshme?
- Çka do të duhej të ndryshohej në projektet e ardhshme?

Si përfundim të projektit, detyrëdhënësit si dhe eventualisht rretheve më të gjëra (kolektivit, prindërve, konferencës shkollore etj.) zakonisht i prezentohen rezultatet dhe rrjedha e projektit.

Lista kontrolluese: Çka i bën projektet që të dështojnë dhe si realizohen ata më mirë

<b>Gabim</b>	<b>Saktë</b>
Nga secila detyrë krijohet nga një projekt, derisa edhe drejtorja e shkollës humb vështrimin e përgjithshëm	Projektet i përshtaten bazës së prioriteteve të dakorduara dhe të qarta duke pasur parasysh resurset në dispozicion, nëse ato janë forma më e dobishme e përpunimit të detyrave.
Projekti shpallet dhe nisët menjëherë, pa i sqaruar kushtet paraprake.	Secila punë projektuese do të duhej të fillonte me një evidentim rrënjësor dhe një formulim të qartë të synimeve. Duhet të përcaktohet, se cilat kompetenca i jepen një grupi projektues, sa zgjat një projekt, sa mund të kushtojë dhe në cilat etapa duhet të kontrollohen përparimet.
Si udhëheqës i projektit merret ai, i cili këmbëngul për këtë. Një kandidat i tillë shpesh sheh punën e grupit projektues para së gjithash si platformë për profilimin e vet personal.	Një udhëheqës i mirë i projektit duhet të posedon kompetencë specialiste, por para së gjithash aftësi për udhëheqje, komunikim dhe për zgjidhje të konflikteve.
Udhëheqësia e shkollës kujdeset intenzivisht për punën e grupit. Përmes kësaj provokohen konfliktet kompetenciale me udhëheqësinë e projektit. Pastaj asnjëri nuk mban më përgjegjësi për problemet dhe secila goditje prapësuese shpie drejt grindjes dhe caktimit të fajeve.	Drejtorja e shkollës heq dorë nga ndërhyrjet arbitrare në punën e projektit dhe kufizohet – në kuadër të përgjegjësisë së saj të përgjithshme – në kompetencat e dakorduara (paraqitja e raportit, vendimet, lejet) – përdërisa grupi projektues nuk kërkon këshillë nga ajo. Përgjegjësinë mbi rezultatin e mban udhëheqësia e projektit.
Dokumentimi i projektit nuk bëhet fare ose bëhet vetëm shkel e shko.	Secilës punë projektuese i nevojitet dokumentacioni. Sepse në njërin anë secili anëtar i grupit duhet të ketë mundësinë të informohet mbi gjendjen e fundit të arritjes së qëllimit, resurseve, planifikimit dhe organizimit. Në anën tjetër dokumentimi i vazhdueshëm ndihmon për identifikimin e hershëm të pikave të dobta.
Grupi projektues punon me muaj të tërë pa raportim mbi punën e tyre; bisedimet me drejtorinë e shkollës nuk mbahen rregullisht dhe sillen gjithnjë e më tepër rreth atmosferës së punës sesa rreth problemeve konkrete dhe përparimeve të projektit (për shkak të mangësisë së dokumentacionit të projektit).	Që në fillim përcaktohen terminet, kur duhet të ulen së bashku pjesëmarrësit e projektit me drejtorinë e shkollës për të biseduar dhe kur t'i parashtrijnë rezultatet e tyre. Qëllimi është që të ruhet gjendja e motivimit brenda grupit projektues, të diskutohet gjendja e projektit dhe problemet eventuale dhe të sigurohet kontakti me drejtorinë e shkollës.
Drejtorja e shkollës bie në panik pak para përfundimit të projektit dhe i shkëmben p.sh. anëtarët e grupit.	Pikërisht në fazën përfundimtare grupit projektues i nevojitet qetësi dhe stabilitet.

(Sipas: Möller, Planung hilft (Planifikimi ndihmon), S. 232 f.)

## Teksti M2-A7 - Detyrë për fazën e 5. të projektit

*Puna në grupe:*

- Në bazë të listës së kontrollit sqaroni, se cilat faktorë në shkollën Tuaj mund të bëjnë të dështojë, apo pengojnë ose nxisin projektin.
- Prezentoni në plenum diagnozën dhe propozimet Tuaja për marrjen e masave.