

Tekstovi

Tekst M2-A2 - Definicija i karakteristike rukovođenja projektom

Definicija

1. Rukovođenje projekta je:

- Stvaranje jedne organizacione forme za realizaciju projekata kao i
- Rukovođenje projekta (planiranje, nadzor i vođenje)

2. Rukovođenje projekta je instrument za obradu zadataka koji:

- se delegiraju drugim osobama u školi od strane rukovodioca škole,
- koji su toliko složeni, da zahtevaju saradnju više osoba.
- su vremenski ograničeni.
- se odnose na jedan jednokratni poduhvat koji se ne javlja u istoj formi i koji karakterišu novine.

Karakteristike

● **Utvrđivanje cilja**

Svaki projekat ima jedan cilj. Treba postići jedan određeni rezultat, na primer ponovno uređivanje školskog dvorišta, upostavljanje baze podataka sa nastavnim materijalima, itd.

● **Vremenska, kadrovska i ostala ograničenja**

Projekat ima određeno vremensko trajanje sa jasno definisanom polaznom i završnom tačkom. Broj lica koja rade na projektu je ograničen. Postoji određeni okvir troškova itd.

● **Ograničenja u odnosu na ostale aktivnosti**

Projekat je u izvesnom smislu jedan "neponovljivi događaj" i nije rutinska delatnost koja se uvek ponavlja.

● **Organizacija specifična za projekat**

Projekti se razlikuju od pojedinačnih poduhvata po organizaciji projekta (nalogodavac, rukovodilac projekta, ekipa projekta, određena procedura pri dogovaranju u vezi sa projektom itd.

Prednosti rukovođenja projektom

- Mogući problemi, koji se javljaju tokom procesa, mogu se brže primetiti i otkloniti.
- Brže se mogu donositi odluke.
- Dosadašnja forma organizacije škole ostaje; nema potrebe za bilo kakvim prestrukturiranjem.
- Saradnici imaju više mogućnosti da predlažu i sprovode svoje ideje.

Mana: Treba mnogo vremena za rukovođenje projektom.

Najveći deo posla oko projekta u školi treba obavljati uporedo sa svakodnevnim delatnostima, posebno procesom nastave.

Direktor se može suočiti sa ovim problemom na sledeći način:

- Projekte treba predviđati samo onda kada je to jedini najefikasniji i najekonomičniji način za izvršenje zadatka ili poduhvata i za koje je bolje da ih ne preuzimaju i sprovode pojedinačna lica. To znači, između ostalog, da je rukovođenje projektom samo onda svrsishodno kada zadatak zahteva koordinaciju i saradnju i kada su više lica ili grupa lica, ili veći broj oblasti, na primer nastavni predmeti, godišta učenika ili odeljenja obuhvaćeni projektom.
- Troškovi organizovanja kao i broj i veličina grupa učesnika u projektu treba da budu što je moguće manji, jer će nam u suprotnom biti potrebne dopunske grupe za koordinaciju i vođenje posla u projektnim grupama.
- Projekat treba sprovesti na profesionalan način. Ovde nailazimo na jednu od glavnih poteškoća u praksi: Rukovođenje projektom je složeni sistem alata koje zahteva profesionano postupanje, na primer, u toku planiranja projekta ili vođenja diskusija u vezi sa projektom, inače je tok projekta neefikasan, dolazi do nepotrebnog trošenja vremena i pada motivacije.

Faktori koji ugrožavaju uspeh

Uspeh projekta u mnogome zavisi od toga:

- (1) Da li su uređeni odnosi između rukovodstva projekta i stalnog rukovodstva, što znači da odnosi treba da budu jasni i dobro organizovani i bez konflikata, i
- (2) kako je pripremljen projekat od strane rukovodstva škole.

Za (1): Rukovodstvo projekta i stalno rukovodstvo.

Problem:

Direktor je u tenziji između ispunjenja opšte odgovornosti i sopstvene odgovornosti za rad kao rukovodilac projekta, kao i za rad projektne grupe, koja proizilazi iz principa delegiranja.

Direktor pre svega ima zadatak da podržava rad na projektu do konačnog rezultata projekta.

Rešenje:

Posebno je važno

- jasno razgraničenje, i
- istovremena povezanost

između rukovodstva škole kao stalnog rukovodstva i rukovodstva projekta.

Direktor se stara za jasnoću o svim obuhvaćenim uslovima.

Što su jasniji ovi uslovi i zadaci, tim će biti manji rizik neophodnih intervencija u rad na projektu ili intervencija od strane direktora u okviru svoje opšte pedagoške odgovornosti.

Jasnoća zadatka, vremenski okvir i obezbeđivanje resursa osiguravaju kreativni prostor projektne grupe.

U skladu s tim u okviru uređenja projekta, trebaju se pojasniti **međusobna prava i obaveze** rukovodioca projekta i direktora:

- pravo donošenja odluka u pogledu procesa rada,
- obaveza izveštavanja od strane rukovodioca projekta,
- pravo odlučivanja i zadržavanje prava davanja dozvole od strane rukovodstva škole u pogledu sadržaja i rezultata,
- savetovanje i podrška
- pravo na intervenisanje i prema potrebi
- pravo na intervenisanje od strane rukovodstva škole

Rukovodiocu projekta treba preneti odgovornost unutar škole od strane rukovodstva škole.

To znači, da se rukovodstvo škole i nosioci funkcija, odriču svojih nadležnosti u korist rukovodstva projekta.

Odnos ekipe prema kolektivu mora da bude jasno opisan u pogledu uputstava i komunikacije za sve učesnike, inače može doći do mešanja komunikacionih struktura i nastanka opšteg stanja nesigurnosti i neizvesnosti. To može dovesti do toga da se na rukovodstvo projekta gleda kao na faktor ometanja u radu i time ono bude unapred odbijeno.

Ovakvih ometanja će biti mnogo manje što su zadatak, organizacija i struktura jasnije definisani.

Za (2): Priprema projekta

U okviru priprema, upravi škole pre svega pripada, ili ima za zadatak da objasni pitanje, **da li se problem ili jedno pitanje može bolje rešiti putem projektne grupe** nego putem delegiranja, odnosno stalnog rukovodstva.

Praktični saveti

- Rukovođenje projektom je **korisno** samo za zadatke i probleme značajne za učesnike kojima oni mogu i žele nešto suštinski da doprinesu. Zadaci i problemi rukovođenja, koji ne interesuju članove kolektiva škole, najbolje će biti rešeni od strane rukovodstva škole.
- Zbog jasnoće se preporučuje da se projektnoj grupi **zadatak daje u pisanoj formi**.
- **Jasna organizacija projekta, plan rada i vremenski plan** su od presudnog značaja za uspeh projekta, jer oni predstavljaju suštinski instrument vođenja rada na projektu.
- Projektna grupa u osnovi mora da bude u stanju **da se sama organizuje**.
- U radnom i vremenskom planu ne treba se planirati samo rad unutar projektne grupe, već treba voditi računa i o tome u kojim vremenskim momentima treba **da se orijentiše celokupni nastavnički kadar** i da li u tom slučaju treba predvideti dalje usavršavanje unutar škole, da ne bi došlo do raskoraka između nivoa znanja projektne grupe i celokupnog nastavnog kadra.

Tekst M2-A3 - 1. faza projekta - Zadatak projekta

Faze rukovođenja projektom

Tok jednog projekta uglavnom se odvija u pet faza:

- (1) Zadatak projekta
- (2) Organizovanje projekta (određivanje nalogodavca, koordinacione ili upravne grupe, projektne ekipe, grupe za rešavanje problema)
- (3) Planiranje projekta (plan strukture projekta, planiranje toka projekta, planiranje termina, planiranje resursa i troškova kao i planiranje dokumentacionog sistema projekta)
- (4) Razrada projekta (početni sastanak projekta, ostali sastanci i razgovori za rešavanje problema, kao i razgovori o etapama razvoja projekta)
- (5) Završetak projekta

Zadatak projekta

Ako čovek ne zna gde želi da stigne, onda se može dogoditi da stigne tamo gde uopšte nije želeo da stigne. To isto važi i za projekte: ukoliko zadatak projekta, odnosno cilj projekta, nije jasno utvrđen, može se dogoditi da se naiđe na prečice i pogrešne puteve umesto na pravi put. Greške koje se pojave u toku formulisanja zadatka, ne mogu se ispraviti u kasnijim etapama razvoja projekta i mogu imati pogubne posledice.

Cilj projekta ima veliki značaj za celokupni rad na projektu. Nedostatak jasno definisanog cilja prouzrokuje obimne negativne posledice.

- Problemi se ne mogu identifikovati kao takvi („Ko nema ciljeve, nema ni probleme“).
- Devijacije tipa "TREBA/JESTE" ne mogu se utvrditi.
- Alternative za postupanje i rešavanje ne mogu se izvesti i vrednovati.
- Odluke za orijentaciju cilja nije moguće doneti.
- Aktivnosti i ponašanja ne mogu se koordinisati u pravcu cilja.
- Rešavanje konflikata je otežano, jer nedostaje zajednička osnova rada.
- Motivacija za ostvarivanje cilja je ugrožena, pošto se ne mogu utvrditi podsticaji koji zavise od cilja.

Prvi zadatak projekta je dakle da se jasno utvrdi cilj projekta: Cilj projekta opisuje situaciju koja treba da se postigne posle završetka projekta. Pri tome postoji jedan niz osnovnih uslova za formulisanje ciljeva projekta:

(1) Ciljeve projekta treba formulirati na način koji je neutralan u smislu rešenja

Cilj ne treba da sadrži nikakve podatke o pojedinačnim postupcima za njegovo postizanje. Samo na ovaj način može se razmišljati o različitim putevima rešenja i mogu se razmatrati nova rešenja.

Osnovno pitanje za utvrđivanje cilja mora da bude „Kakav treba da bude rezultat“ a ne „Kako ćemo postupiti“?

(2) Ciljeve treba formulirati na operacionalan način.

Ciljeve treba formulirati tako da se može jasno utvrditi da li je cilj postignut ili ne. Cilj kao na primer, "Saradnja sa roditeljima treba da bude poboljšana" nije operacionalan cilj. Posledica ovoga bilo bi da niko ne zna sa sigurnošću da li je cilj zaista ostvaren ili ne. To znači da treba tačno utvrditi koji sve rezultati projekta trebaju da budu ostvareni.

(3) Treba strukturirati sistem cilja.

Ciljevi se dele na

- Glavne i sporedne ciljeve,
- Glavne i delimične ciljeve, pri čemu delimični ciljevi služe za razlaganje toka projekta na odlučujuća pitanja,
- Pozitivne i negativne ciljeve: formulirajte cilja ne mora uvek ili obavezno imati pozitivne uticaje nego može opisati i negativne uticaje, koje treba izbeći.

(4) Ciljeve formulirati u pisanoj formi

Pisano formuliranje primorava na razmišljanje o tačnom postavljanju cilja. Ovo daje jednu sigurnost nalogodavcu, ali je posebno značajno i za rukovodioca projekta i saradnike da oni rade u pravcu ostvarivanja pravih ciljeva. Nisu retki slučajevi projekata u kojima je rukovodilac projekta zbog nedostatka pisanog zadatka projekta na kraju mogao da čuje da se od njega očekivalo nešto sasvim drugo.

(5) Da svi učesnici budu informisani o ciljevima

Učesnici projekta su sva ona lica koja saraduju na projektu, a sa druge strane sva ona lica na koja utiču rezultati projekta i njihova realizacija u školskom programu i školskoj svakodnevnici.

(6) Obezbediti dogovor u vezi sa ciljevima i saglasnost svih učesnika.

Prednost ovoga je da zadatak projekta bude potpisan od strane nalogodavca i rukovodioca projekta. Na taj način će se još jednom osigurati zajednička saglasnost u vezi sa zadatkom projekta.

Osim toga, preporučuje se da u okviru zadatka projekta budu uključeni podaci o opštim uslovima, raspoloživim resursima u početnoj i završnoj fazi kao i etape (tačke u kojima se stanje razvoja projekta predočava nalogodavcu.)

U praksi se zadatak projekta ne utvrđuje u jednom koraku, nego se tu po pravilu radi o jednom dužem procesu:

- U većini slučajeva projekat počinje time što se imenuje jedan projekat iz razvojnog plana škole.
- Zatim se vrši konkretizacija zadatka projekta. Ovo može da uradi nalogodavac ili ukoliko je konkretizacija utvrđena, to može da učini rukovodstvo projekta u saradnji sa nalogodavcem. Tako nastaje privremeni nacrt zadatka projekta koji bi već tada trebao da bude formulisan u pisanoj formi.
- Važno je da se o ovom nacrtu prodiskutuje i u okviru projektne grupe, a to se po pravilu vrši na prvom sastanku. Može se dogoditi da sadašnja formulacija nije jasna po nekim pitanjima ili pak članovi projektne grupe imaju neke predloge za promene u nekim delimičnim ciljevima. Međutim važno je naglasiti da ti predlozi treba da budu blagovremeno uključeni u proces.
- Zadatak projekta je usvojen tek nakon njegovog potpisivanja od strane nalogodavca i rukovodioca projekta.

U tu svrhu može se koristiti sledeći obrazac:

Model obrasca za zadatak projekta:

Projekat	
Nalogodavac	Skraćenica:
Rukovodilac projekta:	Skraćenica:
Postavljeni zadaci:	
Postavljeni ciljevi:	
Rezultati koji treba da budu ostvareni:	
Budžet:	
Rokovi, etape radova:	
_____	_____
Nalogodavac	Rukovodilac projekta

Tekst M2-A4 - 2. faza projekta - Organizacija projekta

Organizacija projekta se odnosi na utvrđivanje nalogodavca, stvaranje projektne grupe i njoj podređenih radnih grupa.

(1) Nalogodavac

Pojekti su poduhvati koji se mogu izvršiti u okviru škole. Prednost se sastoji u tome što oni ne zahtevaju bilo kakvu temeljnu promenu organizacione nadgradnje već predstavljaju jedan instrument koji se može brzo primeniti.

Direktor je nalogodavac za školske projekte.

Nalogodavac ima sledeće zadatke:

- Davanje zadatka za projekat
- Dogovaranje vremenskog okvira (početak i završetak projekta, prekretnice i etape razvoja projekta na osnovu kojih se kontroliše stanje projekta)
- Podela resursa
- Dozvola za prekoračenje predviđenog vremenskog okvira.
- Prevazilaženje konflikata između projekta i njegovog pravca razvoja.
- Određivanje prioriteta među pojedinačnim projektima.

(2) Rukovodilac projekta

Od rukovodioca projekta zavisi da li će projekat biti uspešan ili ne. Zato se preporučuje da se o ovome pažljivo razmisli i napravi pravi izbor.

Rukovodilac projekta ima sledeće **zadatke**:

- Rukovođenje projektnom grupom i vođenje sastanaka o projektu.
- Specifikacija zadatka projekta u saradnji sa nalogodavcem
- Planiranje projekta (planiranje strukture, toka, rokova, kapaciteta i troškova u saradnji sa projektnom grupom i u dogovoru sa direktorom)
- Odgovornost sprovođenja zadatka projekta prema utvrđenom cilju.
- Praćenje projekta i upravljanje njime
- Davanje zadataka pojedinačnim članovima projekta ili manjim radnim grupama radi izvođenja delimičnih zadataka (radnih paketa)
- Obezbeđivanje projektne dokumentacije
- Regulisanje etapnih problema između projekta i rukovodstva škole, na primer u slučaju konflikata između saradnika na projektu i rukovodstva škole.

- Informisanje nalogodavca posebno u slučaju odstupanja od cilja, odnosno traženje odluke od nalogodavca u vezi sa promenama cilja.

Od rukovodioca projekta zahtevaju se sledeći **uslovi**:

- Stručna znanja u vezi sa projektom radi blagovremenog prepoznavanja problema i procenjivanja različitih mogućnosti rešenja.
- Stručnost u rukovođenju

Rukovodilac projekta može da bude međukorak na putu do stvarnog rukovodioca: osoba koja se u teškim situacijama nekog projekta dokaže kao rukovodilac projekta pokazuje time da ima sposobnost za izvršavanje rukovodstvenih zadataka. Projekat istovremeno pruža mogućnost za sticanje sposobnosti rukovođenja.

(3) Projektna grupa

Osnovi za formiranje projektne grupe:

- U projektnoj grupi treba da budu zastupljeni različiti pogledi koji su potrebni za rešenje nekog problema. U suštini ovoga nalazi se teza da svaki član grupe može da ima „nedostatak rešenja“ tokom diskusije o problemima i mogućnostima njihovog rešavanja. Stoga, je cilj projektne grupe da članovi grupe neposredno iznose različite perspektive radi rešavanja problema sa različitih tačaka gledišta.
- Ovlašćenja članova grupe trebaju međusobno da se dopunjavaju tako da su na raspolaganju neophodna stručnost, ali i prema potrebi opšte stručnosti kao što su kreativnost i analitičko razmišljanje koje proizilaze iz zadatka, odnosno poduhvata.

Po pravilu članovi projektne grupe pripadaju njoj tokom celokupnog vremena trajanja projekta. Pored toga bilo bi korisno da na određenim sastancima ili u određenim fazama razvoja projekta, budu pozvani eksperti različitih profila. To mogu biti osobe iz administracije škole ili školske inspekcije ili neko ko već raspolaže iskustvima iz date teme, na primer neko lice iz neke druge škole.

Zadaci projektne grupe:

Projektna grupa ne treba da rešava pojedinačne radne zadatke nego treba da nadgleda i upravlja pojedinačnim aktivnostima u okviru projekta. To znači da u okviru projektne grupe treba pojasniti:

- Kakvo je stanje projekta?
- Koji su predstojeći zadaci?
- Ko i kako izvršava ove zadatke?

(4) Radne grupe

Obrada pojedinačnih zadataka ne vrši se u okviru projektne grupe već od strane pojedinačnih članova grupe ili radnih grupa:

Dva do četiri lica se sastaju i razmišljaju na primer o toku jednog seminara za dalje obrazovanje. Nije potrebno da svi članovi ove radne grupe potiču iz projektne grupe, ali najmanje jedan član projektne grupe bi trebalo da bude zastupljen u svakoj radnoj grupi radi održavanja veze u pogledu postavljanja pitanja u vezi sa projektom.

(5) Savetnik projekta

Ako profesionalna saznanja o rukovođenju projektima ili nisu u dovoljnoj meri zastupljena ili usvojena u jednoj organizaciji, ili ako se radi o teškim projektima onda bi bilo od pomoći da rukovodilac projekta izabere i savetnika. Savetnik mora da bude stručnjak iz oblasti rukovođenja projektom i da istovremeno raspolaže stručnošću za davanje saveta. On nije tajni rukovodilac projekta, već pruža podršku projektu. U principu to znači:

- Davanje saveta rukovodstvu projekta, na primer prilikom formulisanja zadatka projekta, tokom pripremanja sastanaka u vezi sa projektom, u slučaju sukoba između rukovodstva projekta i rukovodstva škole.
- Pružanje podrške projektnoj grupi, a prema potrebi i vođenje sastanaka u vezi sa projektom u svojstvu stručnjaka za rukovođenje projektom.
- Savetovanje nalogodavca i pružanje podrške u etapama projekta.
- Pružanje podrške u slučaju poteškoća između rukovodstva projekta i rukovodstva škole.
- Pružanje podrške tokom praćenja projekta.

Tekst M2-A4 - Zadatak za 2. fazu projekta - Organizovanje projekta

Zadatak se odnosi na situaciju u kojoj učesnici za rešavanje jednog složenog zadatka u njihovoj školi žele da angažuju rukovodstvo projekta i treba da se dogovore i donesu odluku o organizaciji projekta.

Rad u grupama

- Razjasnite:
 - Kako želite da pridobijete rukovodioca projekta i članove grupa,
 - Iz kojih oblasti rada ili skupova želite da izvučete korist,
 - Po kojim kriterijumima želite da ih izaberete, i
 - Koje vremenske resurse (na primer, časove rasterećenja, vremenski budžet, opseg broja obaveznih časova i nastavnike) i u kom obimu želite da ih njima stavite na raspolaganje.
- Utvrdite nadležnosti i obaveze projektne grupe.
- Utvrdite rokove i vremenske deonice za rad projektne grupe (početnu i završnu tačku kao i etape).
- Utvrdite:
 - Na koji način treba odrediti rukovodioca projektne ekipe,
 - Da li su predviđeni eventualni podsticaji za izvršenje zadatka rukovođenja,
 - Koje nadležnosti i obaveze treba da budu dodeljene rukovodiocu projekta.

Tekst M2-A5 - 3. faza projekta - Planiranje projekta

Faza planiranja je jedan od centralnih faktora za uspeh projekta: samo jednim pažljivim planiranjem mogu se koordinisati radovi, koje treba izvršiti, a da se izbegne gubljenje vremena zbog nedovoljne usklađenosti.

Prilikom planiranja projekta razlikujemo razne zadatke:

(1) Planiranje strukture:

Raščlanjavanje projekta u delove projekta, projektne faze i zasebne pakete rada.

(2) Planiranje toka:

Utvrđivanje redosleda sprovođenja zasebnih paketa radaova,

(3) Planiranje termina:

Povezivanje zasebnih radnih paketa sa potrebnim vremenom,

(4) Planiranje resursa i troškova:

Utvrđivanje potrebnog osoblja, materijalnih resursa i troškova koje treba pokriti,

(5) Planiranje projektnog informacionog sistema.

(1) Planiranje strukture projekta

Strukturalni plan projekta predstavlja pregled svih aktivnosti koje treba ostvariti u okviru jednog projekta. Iz ovoga proizilaze dva koraka:

a) Utvrđivanje pojedinačnih paketa radova

Paketi radova su one aktivnosti koje treba ostvariti u okviru projekta. Prilikom utvrđivanja paketa radova potrebno je uzeti u obzir i neophodno vreme, kadrovske potrebe i eventualne troškove.

Vodeća pitanja:

- Šta tačno treba uraditi?
- Ko je odgovoran za taj paket radova?
- Koji su kapaciteti potrebni za to (vreme, kadrovi i materijalna sredstva)?

b) Struktuiranje paketa radova

Da bi projekat bio načinjen preglednim preporučljivo je da pojedinačni paketi radova budu uređeni u okviru plana strukture projekta.

U principu postoje dve mogućnosti struktuiranja:

Objektni strukturalni plan:

Podela zasebnih paketa radova po različitim predmetima (objektima).

Funkcionalni strukturni plan:

Zbir zasebnih paketa radova prema postupcima.

Mogući su i mešoviti strukturni planovi kod kojih se delimično razlikuju objekat i funkcije.

Primer: Anketiranje u vezi sa stavom prema školi

1) Objektni strukturni plan projekta:



2) Funkcionalni strukturalni plan projekta:



(2) Planiranje toka

Planiranjem toka utvrđuje se vremenski redosled paketa radova.

Vodeća pitanja:

- Koji je logični redosled paketa radova?
- Šta po redosledu treba biti završeno?
- Šta se može odvijati paralelno?
- Gde se nalaze granice tokova (u etepama projekta)?
- Koje je pojedinačno vremensko trajanje paketa radova?

Pojedinačni paketi radova i odlučujuća pitanja mogu se beležiti na radnim kartonima koji se zatim u toku projekta proveravaju na to da li su navedeni zadaci i aktivnosti u potpunosti odrađeni i obuhvaćeni jednom svrsishodnom vremenskom vezom.

Često se u toku projekta može dogoditi da delatnosti nisu precizno opisane u planiranju projekta. Kao posledica toga iz jedne planirane aktivnosti može da proistekne jedan niz daljih aktivnosti koje u početku nisu obuhvaćene i ne predstavljaju stvarnu opasnost za dalji tok aktivnosti. Ova se poteškoća već tokom planiranja može izbeći na razne načine:

- Treba predvideti dovoljne vremenske praznine u toku projekta.
- Za svaku pojedinačnu aktivnost koja je zabeležena na radnoj karti može se izraditi jedan sopstveni plan toka rada.
- Radnoj karti se može pridodati i jedan „rezervni džep“ u koji se upisuju sva razmišljanja, konkretizacije, zadaci i nalozi povezani sa tom delatnošću.

(3) Planiranje termina

Planiranje termina predstavlja određivanje tokova planiranja putem određenih datuma. Pri tome treba utvrditi:

- Termin početka i završetka za pojedinačne pakete radova odnosno faze projekta i projekat u celini.
- Etape projekta, odnosno datume kada treba postići značajne rezultate na projektu, a koji se zatim predstavljaju nalogodavcu i tokom kojih se eventualno donose dopunske odluke.

Planiranje termina može se proveravati putem jedne analize trenda etape.

- Podela projekta na etape.
- Upisivanje planiranih termina za etape projekta.
- Prikazivanje poštovanja termina, kašnjenja ili odrađivanja termina pre roka.
- Istraživanje uzroka nepoštovanja planiranih termina.
- Primena mera.

(4) Planiranje resursa i troškova

Za projekat su potrebni resursi, a pre svega

- **Resursi u ljudstvu, i**
- **Vremenu, ali i**
- **Objektivni resursi, i**
- **Finansijski resursi, kao i prema potrebi**
- **Savetodavni resursi i**
- **Resursi za dalje obrazovanje.**

Stavljanje na raspolaganje tih resursa kao i njihov obim u kojem oni stoje na raspolaganju za projekat, mora da bude urađeno, procenjeno i u što većoj meri ostvareno već prilikom dodele zadatka. Njihovo pribavljanje međutim, može da bude i cilj u okviru projekta.

Planiranje resursa znači da za zadatke u okviru projekta bude na raspolaganju potreban budžet u smislu vremena, osoblja, objektivne opremljenosti i finansija za izvršavanje zadatka na vreme, da taj budžet bude realno procenjen i razjašnjen i da bude utvrđeno kako taj budžet može pouzdano da bude ostvaren. To istovremeno podrazumeva da sredstva koja su na raspolaganju za projekat budu što je moguće više efikasno i štedljivo iskorišćena.

(5) Organizacija informacionog sistema

Planiranje organizacije informacionog sistema odnosi se na:

- Informacione puteve koji su potrebni u vezi sa projektom
- Prikupljanje informacija koje su potrebne za projektnu dokumentaciju.

U principu se mogućnosti informisanja u okviru projekta dele na usmene i pisane:

- Usmene mogućnosti informisanja:
 - Sastanci u vezi sa projektom,
 - Zaključci kod kojih se proverava stanje projekta,
 - Razgovori sa nalogodavcem projekta u vezi etape projekta.
- Pisane mogućnosti informisanja:
 - Protokoli rezultata radnih grupa,
 - Protokoli rezultata sa sastanaka o projektu,
 - Izveštaji o statusu projekta (na primer mesečni izveštaji u kojima je prikazano stanje projekta u odnosu na planirane termine)

- Međufazni i završni izveštaji projekta.

Prednost pisanog informisanja sastoji se od toga što su pisane informacije uvek na raspolaganju i na dohvat ruke.

Nedostatak pisanog informisanja sastoji se u vremenu koje je neophodno za izradu pisanih informacija. Ovde je važno ograničiti vreme potrebno za pisanje na postignute rezultate i da se beleženje tokom sastanka smanji što je više moguće.

Tekst M2-A5 - Zadaci za 3. fazu projekta - Planiranje projekta

Rad po grupama:

Izradite plan projektne strukture vašeg projekta:

Odredite radne pakete zasebno i ubeležite iste u kartone delovanja. Pritom imajte u vidu sledeća vodeća pitanja:

→ Šta tačno treba uraditi?

→ Ko je odgovoran za ovaj paket radova?

→ Koji su kapaciteti potrebni (vreme, ljudstvo, sredstva)?

- Poređajte kartone u jedan funkcionalni strukturalni plan.

- Izradite plan tokova i termina tako što ćete
- poređati kartone po logičnom redosledu jedan za drugim ili paralelno, i
- na osnovu procene neophodnog trajanja obrade paketa radova poređajte ih na lestvici termina putem beleženja polazne tačke, krajnje tačke i etapa.

- Izradite jedan plan resursa i troškova vašeg projekta gde ćete radne pakete poređati prema potrebnim budžetima u pogledu vremena, ljudstva, finansija i materijala i u kojem ćete utvrditi u kojem obimu su ti resursi ukupno potrebni za projekat.
- Pri tome treba da razjasnite u kojoj meri i kako potrebni resursi trebaju da budu interno stavljeni na raspolaganje ili da budu nabavljeni od spolja.
- Beležite vaše planiranje resursa na flip / blok tabli tako što ćete označiti ukupne potrebne resurse, a sa druge strane i mogućnosti njihove nabavke:

	Resursi	Nabavka
Vreme		
Finansije itd..		

Tekst M2-A6 - 4. faza projekta - Vođenje i praćenje projekta

Praktični saveti

(Kenig / Folmer 1998 a)

Prema iskustvu u toku konkretne realizacije projekta stalno se javljaju mnogobrojni problemi: dva člana projektne ekipe diskutuju oko 40 minuta o jednom problemu u vezi sa elektronskom obradom podataka (EOP), a u toj diskusiji ne učestvuju ostali članovi. Jedna tema se svaki put nanovo obrađuje zato što ne može da se nađe zajedničko rešenje ili nedostaju informacije. Prave se dogovori ali ništa se ne događa. Radna grupa diskutuje u nedogled, ali ne dolazi do bilo kakvog rezultata, itd.

Da bi ste izbegli ovakve probleme neophodno je da sastanke u vezi sa projektom i dogovaranja u okviru radne grupe pažljivo strukturirate i da izradite nešto kao planove njihovih tokova:

(1) Početni sastanak u vezi sa projektom

a) Učesnici:

Ovde treba da navedete:

- Nalogodavca,
- Članove projekta,
- Eventualno moguće stručnjake koji će se priključiti projektu u kasnijim fazama
- Prestavnike pojedinačnih članova projekta, ako je predviđeno zastupanje u slučaju odsustva ili bolesti člana ili nečeg sličnog.

Što se tiče stručnjaka i predstavnika, svrsishodno je pozvati ih na početni sastanak čak i onda kada više neće redovno učestvovati na sastancima u vezi sa projektom. Kada oni budu kasnije uključeni u rad projekta, oni će već raspolagati neophodnim informacijama.

b) Delovi i struktura toka sastanka:

- 1) Pozdrav i objašnjenje ciljeva početnog sastanka, od strane rukovodioca projekta ili nalogodavca.
- 2) Predstavljanje i objašnjavanje projektog zadatka od strane nalogodavca.
- 3) Obrazloženje izbora učesnika (od strane rukovodioca projekta ili nalogodavca):
 - Koja su bila razmišljanja tokom predlaganja učešća dotičnih lica u projektu?
 - Koje oblasti ili odeljenja treba da učestvuju?
- 4) Predstavljanje pojedinačnih učesnika ili učesnica (prema potrebi sa

navođenjem očekivanja, otvorenih pitanja itd.)

5) Uvod u rukovođenje projektom:

- Šta je projekat?
- Koje osnovne misli stoje iza projekta?
- Kakav je tok projekta?

6) Konačno utvrđivanje projektne grupe:

- Ima li određenih oblasti ili odeljenja na koje do sada nije obraćana pažnja?
- Ima li dodatnih važnih perspektiva u vezi razmatranih tema?
- Može li se smanjiti broj članova projekta?

7) Regulisanje zastupanja

- Svaki član projekta ima jednog zastupnika. To može biti jedan drugi član projektnog tima, ili neko koji će samo u slučaju zastupanja biti uključen u projekat.
- U slučaju odsustva dotični član projekta obaveštava svog zastupnika. Odsustvo nije razlog za odlaganje tema.

8) Osvrt na zadatke koji treba da budu obrađeni tokom narednih sednica u vezi sa projektom.

To su po pravilu:

- Diskusija o zadatku projekta
- Utvrđivanje paketa radova
- Planiranje strukture, toka, termina i resursa

Moguće je da se već tokom prve sednice započne diskusija o prvim tačkama.

9) Završetak

- Utvrđivanje termina za naredne sastanke u vezi sa projektom.
- Čitanje zapisnika

Početni sastanak po pravilu traje oko dva do tri sata. Korisna alternativa se sastoji u tome da projekat bude započet jednom početnom radnom sednicom (oko 1 do 2 dana). Prednost toga je da projektna grupa ovde ima mogućnost da načini prve korake u razvijanju tima. Ljudi se međusobno upoznaju, utvrđuje se poslovnik rada (na primer za tok diskusija), i pri tom se mogu već načiniti prvi koraci u radu (npr. utvrđivanje paketa radova).

(2) Spisak otvorenih pitanja (SOP)

Spisak otvorenih pitanja (SOP) je jedan vrlo jednostavan, a istovremeno izuzetno delotvorni instrument za evidentiranje dogovora u vezi sa projektom. Suština je u tome da usmeni dogovori često bivaju zaboravljeni. Spisak otvorenih pitanja sadrži zadatke koji predstoje i time omogućuje pojedinačnim članovima projekta, kao i rukovodiocu projekta jedan brzi pregled o onome što treba da bude odrađeno.

Spisak otvorenih pitanja obično sadrži sledeće kolone:

- Šta treba da se uradi?
- Ko je za to odgovoran?
- Do kada se treba završiti dati zadatak?
- Sta je urađeno?
- Napomene: posebni problemi u toku rada, odlaganje termina, itd.

Obično se SOP izrađuje u vidu obrasca koji se prilaže uz zapisnik:

SPISAK OTVORENIH PITANJA (SOP)

Red. broj.	Datum	Šta treba da se uradi?	Ko i sa kim?	Do kada?	√	Napomene

(3) Tok daljih sastanaka grupa

Pitanje: Šta pripada sastanku projektne grupe, a šta ne pripada:

- Na sastanku projektne grupe se ne vrši sadržajna obrada tema.
- Cilj i sadržaj sastanaka projektnih grupa:
 - Razmena informacija između članova projekta kako bi svi bili podjednako informisani,
 - Blagovremena identifikacija mogućih problema,
 - Planiranje mera koje treba zajedno preduzeti i odlučivanje o tim merama.

Tok:

1) *Pozdravljanje učesnika.*

2) *Izveštaji: izveštaj rukovodioca projekta, izveštaj članova projekta*

Vodeća pitanja u vezi sa izveštajima:

- Šta se u međuvremenu desilo u projektu?
- Šta je odrađeno od pojedinačnih članova ili radnih grupa?
- Šta je završeno po mišljenju pomenutih?
- Koji su se problemi pojavili?

Poželjno je ograničiti vreme diskusije (približno 5 minuta za rukovodioca projekta i najviše 2 minuta za pojedinačne članove projektne grupe) da bi se izbegle duge diskusije.

3) *Obrada pitanja sa spiska otvorenih pitanja*

Primer:

Na prethodnom sastanku u vezi sa projektom dogovoreno je da jedna radna grupa projekta razradi koncept za jedan dan daljeg obrazovanja. Ovo pitanje je ubačeno u SOP i na nekom predviđenom sledećem sastanku u vezi sa projektom ono će biti razmotreno. Tom prilikom nastaje sledeći tok:

- Kratak izveštaj od strane jednog člana radne grupe
- Prikupljanje sumnji, ideja, itd. sa tačke gledišta drugih članova projekta.
Pri tome je važno da se ne diskutuje, već da se iskoristi grupna prednost projektne ekipe. Može se dogoditi da iz drugih perspektiva bude priloženo još argumenata, ili da još neko ima predlog za poboljšanje. Radi se o tome da se prvenstveno treba izraditi pregled svih argumenata.
- Upoređenje "Treba-Jeste"

Na osnovu pregleda predloženih argumenata može se doneti odluka:

Ukoliko rezultat radne grupe (uzimajući u obzir eventualne promene prihvaćene na sastanku o projektu) dobija opšti pristanak, diskusija prestaje, ukoliko ne, obično diskusije o temi su kratke. Ovde opet važi pravilo da se treba zadržavati na dugim diskusijama. Ako nakon približno 5 do 10 minuta nije postignut nikakav rezultat, onda je korisnije da se to pitanje vrati radnoj grupi, sa molbom da predloženi argumenti budu prihvaćeni ili da se prema potrebi i druga lica (na primer lica čije se mišljenje razlikuje) pozovu da učestvuju u diskusiji.

Može se dogoditi, ako nije moguće doneti zajedničku odluku u vezi sa određenim pitanjima (što se retko dešava u praksi rukovođenja projektom), da se postignu dodatni dogovori:

Može se postići dogovor da u određenim slučajevima bude prihvaćeno glasanje

(pri čemu je važno zajedničko slaganje u vezi sa tim dogovorom), ili da se donošenje odluke prepusti nalogodavcu ili upravnoj grupi.

U zavisnosti od rezultata dotično pitanje se može brisati iz SOP ili ono može da ostane i dalje u SOP pod drugim terminom.

4) *Ostale otvorene teme*

Vodeća pitanja:

- Ima li još nekih tema ili pitanja koje treba obraditi?
- Ukažite na probleme koji moraju da budu obrađeni?

Odgovarajuća pitanja se zatim upisuju u SOP.

5) *Završetak*

- Određivanje termina za sledeći sastanak u vezi sa projektom
- Odluka o tome koje stručnjake eventualno treba još pozvati na naredni sastanak.
- Čitanje zapisnika i SOP

(4) Dogovor u okviru radnih grupa

Dogovor u okviru radnih grupa služi za obradu konkretnih tema koje treba da budu rešene u okviru projekta. Po pravilu projektna grupa određuje članove radnih grupa. U njima treba da učestvuju ona lica koja su pogođena određenom temom, odnosno lica koja mogu da ponude argumente za tu temu. Ukupan broj po pravilu ne sme da bude veći od 4 do 5 učesnika.

Tok:

- 1) Pozdravljanje članova grupe i objašnjenje zadataka radne grupe
- 2) Analiza "Jeste"
 - Kakva je polazna situacija?
 - Koji su radovi već izvršeni?
 - Gde su se pojavili problemi?

3) Preciziranje cilja

- Operacionalizacija cilja: Kakav treba da bude tačni rezultat rada?
- Eventualno utvrđivanje delimičnih ciljeva

4) Prikupljanje mogućnosti za rešenja

Ovde se radi o tome da treba prikupiti što je moguće više ideja. Kao pomoćna sredstva mogu da posluže vizualizacija, pisanje kvitica itd.

5) Ocenjivanje različitih mogućnosti rešenja

Kriterijumi za ocenjivanje su na primer, postizanje cilja, potrebno vreme, ostvarljivost, troškovi itd.

(6) Odluka

- Koji je rezultat rada radne grupe?
- Da li se odluka sastoji u tome da treba prikupiti dalje informacije radi dalje razrade teme?
- Ili već postoji neki rezultat koji može da bude predstavljen projektnoj grupi?

Korisno je voditi zapisnik koji obuhvata važne rezultate:

ZAPISNIK SA SASTANKA

Predmet razgovora / Cilj:		
Rukovodilac sastanka: _____		Učesnici:
Broj zapisnika:		Distributer:
Datum:		Početak:
		Završetak:
Tačka dnevnog reda	Tema	Rezultati / Odluke
_____	_____	_____
Mesto, datum	Rukovodilac sastanka	Zapisničar

(5) Rezime

Rezime predstavlja dodatnu proveru stanja projekta, ta provera može da se sprovodi i izvan projekta. Cilj rezimiranja je prikupljanje informacija o postignutim rezultatima, blagovremeno prepoznavanje mogućih problema i prikupljanje saveta za dalje postupanje.

Postoje različite mogućnosti za rezimiranje:

1) Rezime rada projektne grupe

Ovde se radi o tome da treba evidentirati jačine i slabosti rada na projektu od strane projektne grupe. Stoga je rezime jedno dobro pomoćno sredstvo za dobijanje dodatnih ideja za poboljšanje rada na projektu (na primer, sastanak u vezi sa projektom). Pojedinačno gledano, za to postoji više mogućnosti:

- Obrada pitanja (npr. ocenjivanje efektivnosti i radne atmosfere unutar projektne grupe)
- Razgovor za okruglim stolom: Ocenjivanje jačina i slabosti projektne grupe.
- Upitnici u vidu kvitica

2) Rezime kao anketa drugih osoba

Ovde se na primer može izvršiti anketiranje lica na koji se neki projekat odnosi. Ovde postoji jedna široka paleta mogućnosti: od kratkih upitnika do intervjua, grupnih diskusija, itd.

3) Rezimiranje na osnovu zapažanja

Ovde treba razmisliti koja zapažanja mogu da budu pokazatelji uspeha projekta. Zatim rezultati rezimea bivaju predstavljeni projektnoj grupi i o njima se vodi razgovor u vezi sa mogućim merama.

(6) Razgovori o etapama projekta

Projektne etape su ocene pojedinačnih faza projekta putem kojih se stanje projekta predstavlja nalogodavcu. Treba postići dogovor o postavljanju ciljeva, koliko je projekat napredovao u pogledu zadatka projekta i planiranja projekta, odnosno gde su neophodne moguće izmene zadatka projekta, plana termina ili eventualno gde su potrebne dodatne mere. Učesnici u razgovoru o etapama projekta su rukovodilac projekta, nalogodavac i po potrebi drugi članovi projekta (po pravilu u tom razgovoru ne učestvuje celokupna projektna grupa).

Koraci razgovora o etapama projekta:

1) Predstavljanje stanja projekata od strane rukovodioca projekta:

- Cilj projekta:
 - Koji je glavni cilj projekta?
 - Koji je cilj projektne faze završene u ovoj etapi projekta?
 - Po kojim zapaženim rezultatima se meri ostvarenje ciljeva?
- Dosadašnje primenjene mere:
 - Šta je urađeno?
 - Ko je u tome učestvovao?
- Upoređenje "Jeste-Treba"
 - U kojoj meri su postignuti ciljevi?
 - Koliko su bili ispoštovani planirani vremenski i resursni termini?
 - Gde su se javila odstupanja?
- Analiza odstupanja "Jeste-Treba"
 - Koji su uzroci odstupanja?
 - Kakvi zaključci se mogu izvesti u pogledu daljeg delovanja?
- Planirane mere
 - Sledeći predviđeni koraci?
 - Koje paralelne mere su predviđene za odstupanja "Jeste-Treba"?
 - Da li su potrebne promene zadatka projekta ili planiranja projekta?
 - Da li su potrebne dopunske mere podrške?
- Rizici i šanse projekta
 - Koji se rizici javljaju u daljem postupanju?
 - Da li postoje saveti za bolje mogućnosti rešenja u pogledu postizanja cilja projekta?

2) Diskusija o upoređenju "Jeste-Treba":

- Gde se mogu pojaviti problemi po mišljenju nalogodavca odnosno ostalih učesnika u razgovoru u etapama projekta?
- Ima li drugih rešenja (po mogućnosti efikasnijih što se tiče uštede u vremenu i troškovima)?
- Koje značajne mere se mogu sprovesti radi osiguravanja projekta?

Ovde je ponovo važno da se ne vodi sadržajna diskusija o ovim pitanjima, već da se ona samo prikupljaju. Ona predstavljaju podsticaj za projektnu grupu i ona će

biti obrađena na narednim sednicama u vezi sa projektom.

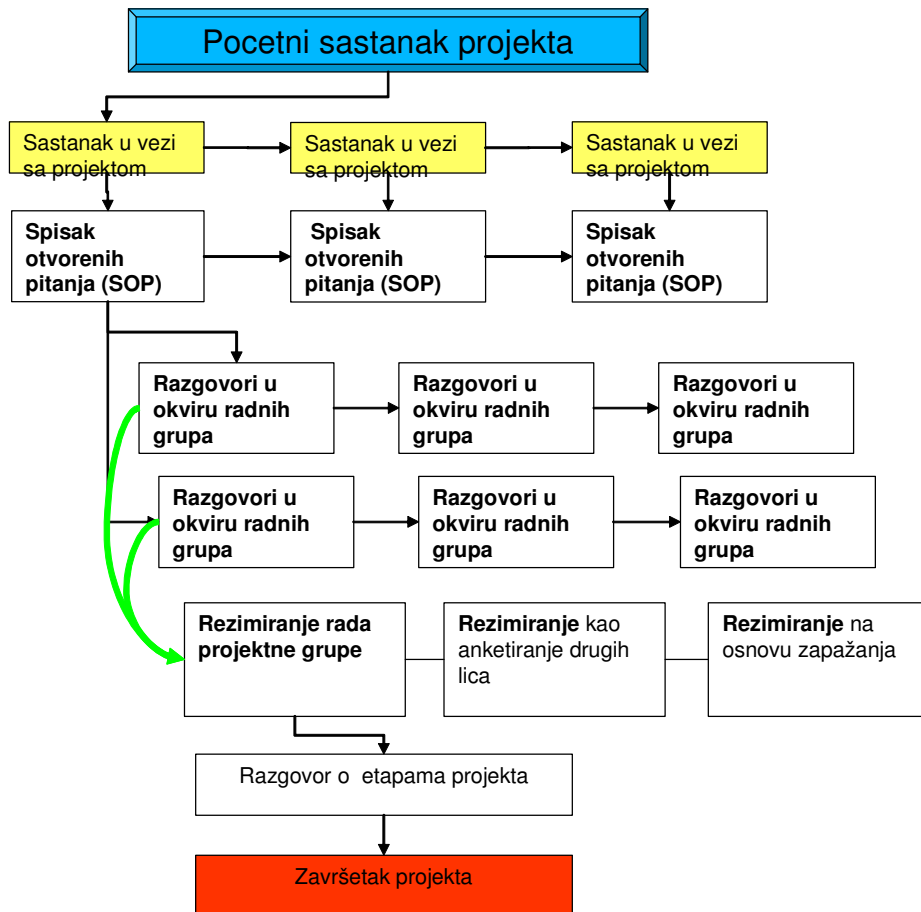
3) Ugovori

U ovoj fazi treba sačiniti moguće ugovore sa nalogodavcem u pogledu:

- Mogućih promena zadatka projekta,
- Mogućih promena planiranja projekta (strukturni plan projekta, plan toka, plan termina i plan resursa),
- Dodatnih potreba za podrškom (na primer, podrška u vidu kadrovskog kapaciteta putem dodatnih mera kvalifikacija, itd.),
- Naredni termin za etapu, ukoliko taj termin nije određen u planu toka projekta.

Pri tome je važno da ovi ugovori, bar u onoj meri ukoliko se odnose na rad u okviru projekta budu na nivou dogovorenih ciljeva i da njima nisu utvrđene konkretne mere. Uputstva u vezi sa konkretnim merama mogu da budu pribeležena u vidu ideja, ali odlučivanje o njima je prepušteno projektnoj grupi.

Struktura toka vođenja i praćenja projekta



Tekst M2-A6 - Zadatak za 4. fazu projekta - Vođenje i praćenje projekta

Vođenje i praćenje projekta – Informacioni sistem projekta

Rad po grupama:

Objasnite koje usmene i pisane mogućnosti informisanja predviđate u vašem projektu.

Tekst M2-A7 - 5. faza projekta - Završetak projekta

Praktični saveti za završetak projekta

(Kenig / Folmer 1998 a)

Završetak projekta prati mnoštvo ciljeva:

- On treba da dokumentuje i predstavi rezultate projekta.
- On treba da daje savete za realizaciju budućih projekata (Šta se može naučiti iz ovog projekta?).
- Na kraju on podrazumeva raspuštanje organizacije projekta i povratak saradnika na projektu u rukovodstvo škole.

Osnova za završetak projekata je projektna dokumentacija u kojoj su prikazani rezultati i tok projekta. Osnova za završetak projekta su objektivni kriterijumi, ali i subjektivne ocene različitih lica na koje projekat utiče.

Za **projektnu dokumentaciju** ponuđeno je sledeće **struktuiranje**:

- 1) Dokumentacija cilja projekta
 - Šta je bilo utvrđeno kao cilj?
 - Po kojim rezultatima se meri postizanje rezultata?
- 2) Analiza rezultata projekta
 - Na osnovu ciljeva i pokazatelja: U kojoj meri je postignut cilj projekta?
 - Na osnovu anketiranja osoba na koje projekat utiče (na primer, pomoću upitnika, intervjua itd.)
- 3) Analiza toka projekta
 - Koji su koraci sprovedeni u projektu? (Na primer, na osnovu dokumentacije sa satanaka u vezi sa projektom.)
 - Što je bilo posebno uspešno u toku projekta?
 - Gde su se u toku projekta javili problemi i poteškoće?
- 4) Posledice za budućnost.
 - Šta po završetku projekta još mora da bude odrađeno radi potpunog ostvarenja cilja projekta?
 - Na šta se u budućim projektima mora obratiti posebna pažnja?
 - Koja se iskustva mogu iskoristiti za buduće projekte?
 - Šta bi trebalo promeniti u budućim projektima?

Obično se na završetku projekta rezultati i tok projekta predstavljaju nalogodavcu i prema potrebi širem krugu ljudi (kolektivu, roditeljima, školskoj konferenciji, itd.).

Spisak za proveru: Zbog čega su projekti često neuspešni i kako je bolje postupati

Pogrešno	Tačno
Od svakog zadatka nastaje po jedan projekat, sve dok uprava škole ne izgubi opšti pregled.	Projekti se uređuju u pogledu raspoloživih resursa i na osnovu dogovorenih i jasnih prioriteta, ako su oni najsvrsishodniji oblik izvršenja zadataka.
Projekat se proglašava i odmah se počinje sa njegovim sprovođenjem, a da nisu razjašnjeni uslovi projekta.	Svaki rad na projektu treba da započne temeljnim inventarom i jasnom formulacijom ciljeva. Treba utvrditi koje se nadležnosti daju nekoj projektnoj grupi, koliko traje projekat, koliko on sme da košta i u kojim etapama treba ispitati napredovanje projekta.
Za rukovodioca projekta postavlja se osoba koja insistira na tome. Takva osoba često gleda na rad projektne grupe kao na priliku za sopstveno isticanje.	Dobar rukovodilac projekta mora da raspolaže stručnim znanjem, a pre svega sposobnostima vođenja, komuniciranja i rešavanja sukoba.
Rukovodstvo škole se intenzivno stara o radu grupe. Time se provociraju konflikti nadležnosti sa rukovodstvom projekta. Za probleme onda niko više ne snosi odgovornost i svaki korak unazad dovodi do konflikata i prebacivanja krivice.	Rukovodstvo škole se uzdržava od hirovitih intervencija u rad na projektu i ograničava svoje delovanje – u okviru njene opšte odgovornosti – na dogovorenim nadležnostima (primanje izveštaja, donošenje odluka, odobravanje) – osim u slučaju ako je projektna grupa pita za savet. Rukovodstvo projekta odgovorno je za vođenje projekta.
Dokumentacija projekta se uopšte ne vodi ili se vodi veoma neuredno.	Za svaki rad na projektu neophodna je dokumentacija iz razloga što se svaki član grupe mora informisati o najnovijem stanju u postizanju ciljeva, o resursima i planiranju i organizaciji. S druge strane tekuća dokumentacija pomaže u blagovremenom otkrivanju slabih tačaka.
Radna grupa u vezi sa projektom radi mesecima ne izveštavajući o svom radu. Razgovori sa direktorom škole vode se neredovno i odnose se (zbog nedostatka projektne dokumentacije), sve više na raspoloženja nego na konkretne probleme i napredovanje projekta.	Na samom početku utvrđuju se termini kada treba da se sastaju učesnici u projektu sa rukovodstvom škole i kada oni treba da predoče rezultate. Ovde su cilj očuvanje motivacije projektne grupe, diskusija o stanju projekta i diskusija o eventualnim problemima, kao i obezbeđivanje kontakta sa rukovodstvom škole.
Pred sam završetak projekta među rukovodstvom škole nastupa panika i dolazi npr. do smene članova grupa.	Projektnoj grupi su potrebni mir i stabilnost, a posebno u završnoj fazi.

(Po: Meler, Planung hilft (Planiranje pomaže), Str. 232)

Tekst M2-A7 - Zadaci za 5. fazu projekta

Tekst M2-A7 - Zadaci za 5. fazu projekta

Rad po grupama:

- Na osnovu spiska za proveru pojasnite koji faktori u vašoj školi mogu da utiču na neuspeh projekta, mogu da ga ometaju ili podstiču.
- Na plenarnoj sednici predstavite vašu dijagnozu i predloge za mere.