

## MATERIAŁY TRENERA

### MODUŁ:

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI. CYKL PROJEKTU, MONITORING  
I EWALUACJA, ZARZĄDZANIE FINANSAMI, ASPEKTY  
MIĘDZYKULTUROWE.

### TEMAT 2:

PLANOWANIE

## INSTRUKCJA TRENINGOWA SESJI SZKOLENIOWEJ

**CZAS TRWANIA SESJI: 275 MINUT (4,5 hr)**

Czas	Spis treści	Sposób
10'	<p><b>Wprowadzenie do tematu.</b></p> <p>(Planowane rezultaty/ planowany wpływ/ jak osiągnąć cel?/ planowane wdrożenie)</p> <p>Będziemy planować projekt/ tworzyć projekt używając Podejścia Opartego na Strukturze logicznej (LFA). Pomysły projektu rozwijane podczas ostatniej sesji będą materiałem używanym podczas tworzenia projektu w tej sesji.</p> <p>Krok po kroku będziemy przechodzić przez ten proces, ale nie zapomnij, że nie jest on liniowy. Bardzo często możesz wrócić do poprzedniego kroku, albo przejść przez etapy w innej kolejności.</p> <p>Głównym zadaniem w LFA (Podejściu Opartym na Strukturze Logicznej) są warsztaty z interesariuszami.</p> <p>Przed tym istotne jest zapoznanie się z warunkami, w których projekt ma miejsce.</p>	<i>Wystąpienie/ prezentacja trenera</i>
20'	<b>Poznawanie kontekstu</b>	<i>Dyskusja</i>

	<p>Pytanie do uczestników: Jak zapoznajesz się z kontekstem?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wizyty terenowe</li> <li>- Rozmowa z ekspertami</li> <li>- Studiowanie raportów, książek, dokumentów, stron internetowych</li> <li>- .....</li> </ul> <p><i>Praca w grupach: przedyskutować i napisać na dużym arkuszu flipchartu- w 2 lub 3 grupach- informacje, które możesz zidentyfikować w odniesieniu do swoich pomysłów na projekt na podstawie następujących pytań:</i></p> <p>(after <a href="http://www.logframer.eu">www.logframer.eu</a>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Czy potrzebna jest twoja specjalistyczna wiedza/pomoc?</li> <li>○ Potencjalni beneficjenci/grupy docelowe</li> <li>○ Potencjalne operacje interwencji</li> <li>○ Potencjał finansowania/finansowania</li> <li>○ Potencjalni partnerzy, sieci</li> <li>○ Potencjalna konkurencja</li> <li>○ Potencjalny wpływ twojej interwencji</li> <li>○ Sytuacja polityczna, społeczna, gospodarcza kraju/regionu/obszaru</li> <li>○ (Niedawna Historia)</li> <li>○ Obecna i potencjalna sytuacja rynkowa, gospodarcza</li> <li>○ Dostępne poziomy horyzontalne, poziom</li> <li>○ Sytuacja płci, dyskryminacja, (nie)stabilność społeczna</li> <li>○ Infrastruktura, teleinformatyka, logistyka</li> <li>○ Sytuacja bezpieczeństwa</li> <li>○ Warunki, warunki naturalne (susze, trzęsienie ziemi, deszcze...)</li> </ul>	<p><i>Praca grupowa</i></p>
<p>20'</p>	<p><b>Identyfikacja interesariuszy</b></p> <p>Kto będzie zaangażowany? Grupy / organizacje / firmy /</p> <p>Jak są zaangażowani / dotknięci tym projektem?</p> <p>Kto otrzyma pierwszeństwo? Spojrzenie na lokalną organizację pozarządową czy ministerstwo? tj. nauczyciele lub uczniowie lokalnej szkoły lub rodzice? pamiętaj, aby wziąć pod uwagę zarówno mężczyzn, jak i kobiety. Pomyśl o różnorodności swojej grupy docelowej.</p>	<p><i>Dyskusja</i></p> <p><i>Praca grupowa</i></p>

	<p>Narzędzia do analizy interesariuszy: diagramy Venna, schematy organizacyjne, ...</p> <p><i>Cele do pracy w grupie (ponownie: wyniki zostaną zapisane na dużym arkuszu papieru flipchart)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wyselekcjonować najważniejsze grupy</li> <li>- zanalizować:             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Ich główne problemy</li> <li>o Ich zainteresowania I potrzeby</li> <li>o Ich mocne I słabe strony</li> <li>o Jak odnoszą się do innej grupy (konflikt/zależność/niezależność/...)</li> </ul> </li> <li>- zdecydować, czyje interesy i poglądy mają pierwszeństwo podczas analizy problemu.</li> </ul>	
60'	<p><b>Analiza drzewa problemów</b></p> <p>Jest to ćwiczenie, które pozwala zidentyfikować różne problemy, z którymi borykają się ludzie, oraz relacje między tymi problemami.</p> <p><b>Pierwszym krokiem jest zidentyfikowanie różnych problemów</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poproś ludzi, aby zapisali różne problemy na kartach: <u>jedna karta na problem</u>.</li> <li>• Problemy muszą być <i>prawdziwe</i> – w razie wątpliwości poproś o wyjaśnienie na przykładzie.</li> <li>• Prawdziwe problemy oznaczają również, że pojawiają się teraz, <u>a nie, że mogłyby wystąpić, gdyby...</u></li> <li>• Problemem <u>nie jest brak rozwiązania</u> – jest jeszcze za wcześnie, by myśleć o rozwiązaniach.</li> </ul> <p><b>Zidentyfikuj główny problem i stwórz drzewo problemów</b></p> <p>Jeśli grupa zgodzi się na główny, kluczowy problem, stworzy na jego podstawie drzewo problemów.</p> <p>Jeśli nie ma głównego problemu, sposobem na rozwinięcie tego ćwiczenia jest ustalenie związków przyczynowo-skutkowych między</p>	<p><i>Warsztaty</i></p> <p><i>Prezentacja lidera grupy</i></p>

	<p>problemami, a następnie – wybranie problemu głównego. Proces ten będzie dłuższy niż w przypadku pierwszej identyfikacji rdzenia.</p> <p>Samo drzewo problemowe ma korzenie i gałęzie</p> <p>Korzenie można znaleźć poniżej głównego problemu, są to przyczyny, które prowadzą do zidentyfikowanego problemu.</p> <p>Bezpośrednio pod głównym problemem znajdują się karty z najbardziej bezpośrednimi przyczynami. Poniżej tych problemów znajdziesz ich przyczyny i tak dalej.</p> <p>Gałęzie lub konsekwencje są ponad głównym problemem. Najbardziej bezpośrednio konsekwencje można znaleźć bezpośrednio nad głównym problemem, a następnie nad problemami, które są konsekwencją tych bezpośrednich konsekwencji i tak dalej.</p> <p>Kiedy twoje drzewo zostanie ukończone, może się okazać, że nadal istnieją pewne luki - to znaczy, że są problemy (karty), których jeszcze nie zidentyfikowałeś. A może nie rozumiesz związku między oddzielnym korzeniem/gałązką a resztą drzewa i być może będziesz musiał pomyśleć o tym, czego brakuje - a może w ogóle nie ma związku.</p>	
30'	<p><b>Drzewo celów.</b></p> <p>Oznacza to po prostu przeformułowanie każdej karty z górnego rzędu drzewa problemów w pozytywnym stwierdzeniu lub rozwiązaniu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Jeśli problem A powoduje problem B, czy rozwiązanie A prowadzi do rozwiązania B?</li> <li>● Usuń niejasne cele</li> <li>● Możesz dodać cele</li> <li>● Być może będziesz musiał ponownie wrócić do przyczyn i skutków.</li> </ul>	<p><i>Warsztat</i></p> <p><i>Prezentacje liderów grup</i></p>

	<p>Możesz pokazać uczestnikom przykłady drzewa problemów i celów:  <a href="https://www.un.org/esa/devaccount/docs/guidelines_6th_tranche.html">https://www.un.org/esa/devaccount/docs/guidelines_6th_tranche.html</a></p>	
30'	<p><b>Wybór głównej strategii projektu</b></p> <p>Pozwól uczestnikom dyskutować w grupach, daj im czas.</p> <p>Podkreśl główne zadanie <input type="checkbox"/> uzgodnij jedną strategię</p> <p>Charakteryzuj dobrą strategię, która pasuje do możliwości Twojej organizacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Rodzaj działalności</li> <li>● Doświadczenie</li> <li>● Dostępne fundusze darczyńców</li> <li>● Możliwości personelu</li> <li>● Dostępne zasoby ludzkie</li> </ul> <p>Inne elementy, które mogą skłonić Cię do podjęcia decyzji o wybranej strategii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Potencjalne zagrożenia</li> <li>● Ewentualne zyski</li> <li>● Wpływ społeczny</li> <li>● Wpływ na kwestie płci</li> <li>● Wpływ ekologiczny</li> <li>● Wpływ finansowy</li> <li>● Trwałość każdej opcji</li> <li>● ...</li> </ul>	<i>Dyskusja grupowa</i>
30'	<b>Sformułuj ramy logiczne</b>	<i>Prezentacja tematu</i>

Logical framework

	Intervention logic	Verifiable indicators	Sources of verification	Assumptions
General objectives				
Project purpose				
Results				
Activities				

Kolumna Logika Interwencji wskazuje zawartość projektu.  
 Kolumna Wskaźniki zawiera narzędzia do weryfikacji, czy cele zostały osiągnięte, a wyniki osiągnięte.  
 Kolumna Źródła weryfikacji wskazuje, jakie informacje należy wykorzystać, aby zastosować wskaźniki.  
 Kolumna Założenia zawiera czynniki zewnętrzne wpływające (pozytywnie lub negatywnie) na realizację projektu

**Logika Interwencji**

Zaprojektowano następującą hierarchię:

- CEL OGÓLNY: długoterminowe korzyści dla społeczeństwa.
- CEL PROJEKTU: korzyści dla beneficjentów projektu.
- REZULTATY: konkretne usługi/dobra udostępnione w ramach projektu.
- DZIAŁANIA: w jaki sposób będą dostarczane usługi/dobra w ramach projektu.

**Logika pionowa**

- Logika „jeżeli-to” (If-then):
  - Jeśli zapewnione są zasoby, działania mogą być wykonywane.
  - Jeżeli czynności są wykonywane, to powstają wyniki.
  - Jeśli wyniki zostaną osiągnięte, cel projektu zostanie osiągnięty.
  - Jeżeli cel projektu zostanie osiągnięty, to cel ogólny jest realizowany.

**Logika horyzontowa**

- Wskaźniki określają, w jaki sposób można zweryfikować i zmierzyć osiągnięcie celów i wyników.
- Są ustalane na podstawie pytań typu „Jak sobie uświadomić, czy to, co zaplanowałem, naprawdę się wydarzyło, czy nie?”.
- Nie ma wskaźników bez źródeł weryfikacji.

### Identyfikacja celów

- Po zaprojektowaniu drzew problemów i celów oraz zidentyfikowaniu możliwych strategii, należy wybrać zamysł (lub konkretny cel) projektu.
- Jeśli zostanie wybrany tylko jeden konkretny cel lub zamysł, projekt jest jaśniejszy.

### Wyniki, działania, założenia


- Po wybraniu konkretnego celu i odpowiedniej strategii należy ponownie przeanalizować relacje środki-cele.
- „Wyniki” i „Działania” muszą być wstawione do Ramy logicznej.
- Elementy, których nie wstawiliśmy są poza projektem. Można je uznać za „założenia”.

### Wskaźniki i źródła weryfikacji

#### Założenia


- Założenia są czynnikami zewnętrznymi, które będą miały wpływ na realizację projektu i długoterminową trwałość, ale są poza jego kontrolą.
- Prawdopodobieństwo i znaczenie spełnienia tych założeń należy oszacować w ramach oceny wykonalności/ryzyka projektu.

### Przykład ramy logicznej (LF)

	Intervention logic	Indicators	Sources of indicators	Assumptions
General objective	<b>To reduce infant/babies and maternal mortality rates in the country</b>	Infant/babies mortality rate reduced from x to y from year 201.. to year 201.. Mortality rate of pregnant/taking care of children women reduced from x to y from year 201.. to year 201..	Stats of Health Ministry (ex ante, in itinere, ex post)	
Project purpose	<b>To reduce the rates of infection among babies and infant in the region of ...</b>	Rate of babies' and infants' infections reduced from x to y in hospitals and clinics concerned from year 201.. to year 201..	Data provided by hospitals and clinics concerned (ex ante, in itinere and ex post)	
Results	<b>Regular system of vaccination of infants and babies in 2 hospitals and 3 clinics located in the region of ...</b>  <b>Improved nutritional status of infants and babies of monitored by 2 hospitals and 3 clinics located in the region of..</b>	Number of under 5 babies vaccinated in hospitals and clinics concerned ... increased from x% to y% from the year 201.. to year 201..  Number of under 5 babies properly fed in the region of ... increased from x% to y% from the year 201.. to year 201..	Clinical data on vaccination provided every 3 months by hospitals and clinics concerned  <b>Survey on the nutritional status of infants and babies in the region of ...</b>	Increased and regular coverage by clinics
Activities	1. To renovate the hospital's and clinic's equipment 2. To provide hospitals and clinics with ambulances dedicated to vaccination 3. To encourage mothers to breastfeed 4. To guarantee logistic for regular supply of high protein foods and drugs..	Technical assistance Supply of equipment Supply of drugs Awareness campaign		Maintenance of equipment is guaranteed by local experts/companies  

	<p><b>!!! Rama logiczna prezentuje projekt na jednej stronie</b></p>	
30'	<p><b>Projektowanie ramy logicznej do twojego projektu</b></p> <p><i>Każdej grupie przekaz następującą spisaną instrukcję:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Najpierw decydujesz o logice projektu (logika interwencji). Jest to pierwsza kolumna struktury logicznej i możesz wykorzystać informacje z drzewa celów do zidentyfikowania ogólnych celów lub sposobów osiągnięcia celów projektu (rzeczy powyżej głównego problemu(gałęzie)), konkretnego celu lub celu (samego głównego problemu(pień)) i oczekiwanych rezultatów (rzeczy poniżej głównego problemu(gałęzie)).</li> <li>• Następnie przeskakujemy do skrajnej prawej kolumny ramki logicznej, aby zidentyfikować założenia. To są rzeczy, które muszą być prawdziwe, abyś mógł osiągnąć swoje cele.</li> <li>• Wreszcie nadszedł czas, aby pomyśleć o tym, jak będziesz śledzić postępy w swoim projekcie i oceniać jego wyniki. Będziesz potrzebować wskaźników do monitorowania i oceny (druga kolumna) oraz źródeł weryfikacji, które określają, jak, gdzie i kiedy możesz znaleźć te informacje (trzecia kolumna).</li> </ul> <p><i>Materiały do przygotowania trenera i pomocy uczestnikom podczas pracy grupowej nad Ramą Logiczną:</i></p> <p><a href="https://www.logframer.eu">https://www.logframer.eu</a></p>	Warsztaty
30'	<p><b>Zweryfikuj projekt projektu</b></p> <p>Każdy prezentuje swoje Ramy Logiczne, zadaniem pozostałych uczestników jest weryfikacja Ramy logicznej według następującego schematu. Po każdej prezentacji uczestnicy z innych grup wyrażają swoją opinię.</p> <p>Po warsztatach ważne jest sfinalizowanie projektu. Oznacza to, że musisz sprawdzić:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Podstawowa logika projektu:</b> czy wszystkie działania mają na celu osiągnięcie pożądanego wyniku? Czy połączenie wyników prowadzi do celu? Czy cel przyczynia się do osiągnięcia celu (celów)? Czy nie ma żadnych luźnych końców (brakujące czynności, wyniki, które nie są istotne dla celu...)?</li> <li>• Czy <b>grupa docelowa jest jasno określona</b> (wielkość, lokalizacja, rodzaj wykonywanych czynności, płeć, wiek...)?</li> </ul>	Prezentacja przez grupy i dyskusja



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kto otrzyma (finansowe/rzeczowe) <b>korzyści</b> z projektu?</li> <li>• Czy wszystkie elementy są <b>jasne i jednoznaczne</b>? Czy wszyscy zainteresowani rozumieją, co jest napisane w ten sam sposób? Czy nie ma pojęć, które można by interpretować na różne sposoby w różnych kontekstach (na przykład: „równość płci” jest różnie interpretowana w Europie Zachodniej, Europie Wschodniej, Afryce Północnej, Afryce Środkowej, Azji Południowo-Wschodniej...)</li> <li>• Czy projekt jako całość i jego poszczególne elementy są <b>realistyczne</b>?</li> <li>• Czy <b>analiza ryzyk/zalożeń jest dobrze wykonana</b>? Czy jest jasne, jak zareagujesz w przypadku wystąpienia jednego lub kilku z tych zagrożeń?</li> <li>• Czy ustanowiono <b>system monitorowania</b> (wskaźniki + źródła weryfikacji)? Czy wskaźniki są dobrze zaprojektowane?</li> <li>• Czy istnieją niezbędne <b>zasoby</b> do wykonania działań i zarządzania projektem? Co zrobisz z inwestycjami po zakończeniu projektu?</li> </ul>	
<p>15'</p>	<p>Podsumowanie i wnioski.</p> <p>Film Erasmus+ wyjaśniający logikę tworzenia projektu można zaprezentować uczestnikom:</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=S53DCEd6Avc">https://www.youtube.com/watch?v=S53DCEd6Avc</a></p>  <p>Następnie poproś uczestników o sformułowanie wniosków z dzisiejszej sesji i zapisanie ich w widoczny sposób.</p>	

*Content source:*

<https://www.logframer.eu>

<http://docenti.unimc.it/nicola.brignani/teaching/2014/13906/files/lesson-3-17-10-2014-problem-objective-tree-logical-framework>

Rama logiczna (oprac. FAM)

	Logika interwencji	Weryfikowalne wskaźniki	Źródła weryfikacji	Założenia
Główne cele				
Założenia projektu				
Rezultaty				
Działania				