



# **ERASMUS+**

## **MONITORING SZEMINÁRIUM**

### **A projektmenedzsmentet segítő eszközök**

# MOTTÓ

„Ha még nem csináltál egy dolgot,  
próbálkozz meg vele háromszor.

Először, hogy legyőzd a félelmedet.

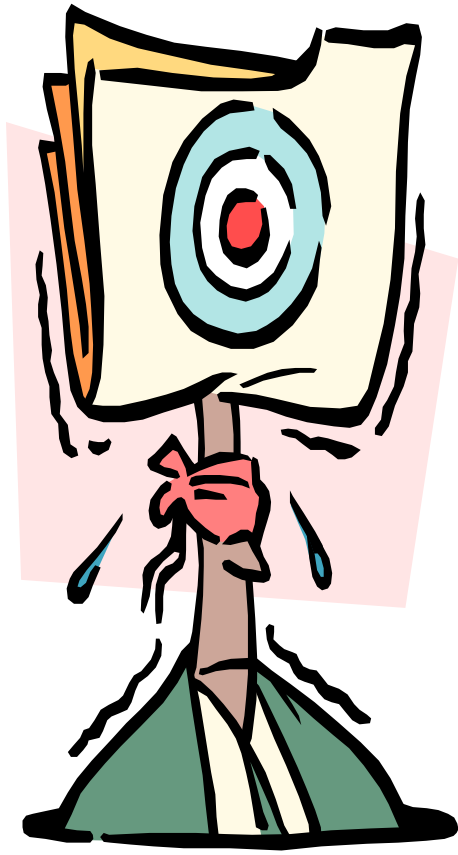
Másodszor, hogy megtanuld, hogyan  
kell csinálni.

Harmadszor, hogy kiderítsd, szereted-e  
csinálni.”

**Virgil Thomson** (1896-1989)

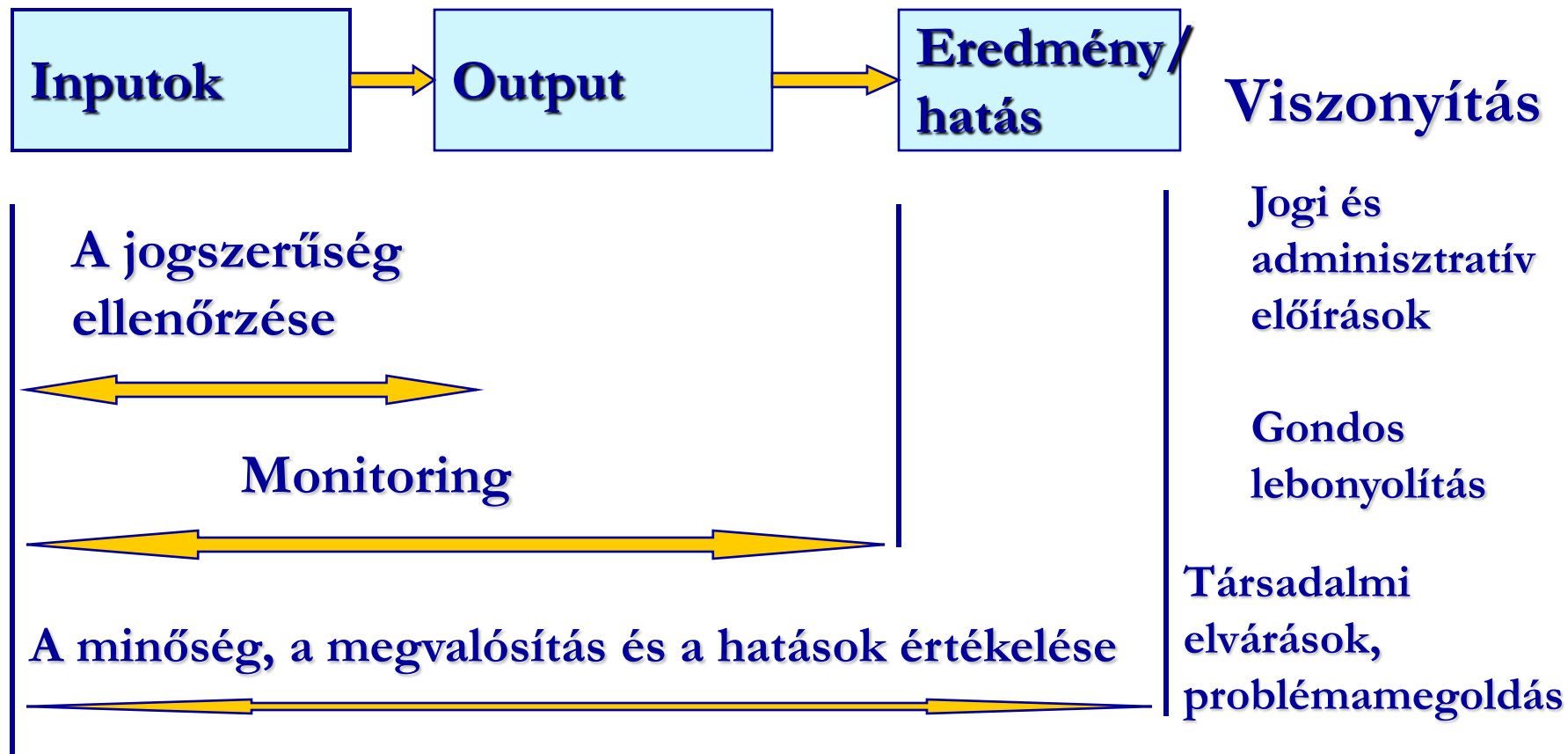
Zeneszerző, kritikus

# Miről is lesz szó?



1. Ellenőrzés, monitoring, értékelés
2. Menedzsmentet segítő eszközök:
  - SWOT elemzés;
  - 7S és PEST módszer
  - Gondolattérkép – „mind-map”;
  - Értékelési módszerek;
3. Időszakos beszámoló elkészítés

# Az ellenőrzés, monitoring és értékelés kapcsolata



**A három tevékenység nem egymás része!**



# Helyzetelemzés PROGRAM tervezés

# SWOT



# stratégiai elemzés

„Stratégia alatt a szervezet jövőbeni céljaira, és azok megvalósítási módjaira vonatkozó elképzeléseket értjük.” Chikán A.

**SWOT- Kvázi-semleges összkép – megmarad a választás lehetősége**

**Összeállítási ökölszabályok:**

- CSAK azt, ami MOST is van (pillanatkép), **A LEHETŐSÉGEKnél IS !**
- Jelzős szerkezet (nem csak „vanság”) – irányítja az olvasót
- Ellentétes oldalakon ugyanaz - SOHA!
- Kifejezései orientáljanak – de NE tereljenek (szemüveg effektus)

**A SWOT-nál csak lehetséges stratégiák értékelése a feladat, kiválasztásuk itt nem történik meg.**



# A SWOT négy kategóriája.

- **Erősségek (Strengths) - Belső tényezők, +**  
Pozitív dolgok, amik jól működnek, és lehet rá befolyásom hogy még jobban működjön
- **Gyengeségek (Weaknesses) - Belső tényezők, -**  
Olyan dolgok, amik nem jól működnek, de lehet rá befolyásom hogy jobb legyen a helyzet
- **Lehetőségek (Opportunities) - Külső tényezők, +**  
Olyan adottságok, amelyeket nem tudunk befolyásolni, de kedvezőek és rájuk építve kihasználhatjuk az erősségeinket
- **Veszélyek (Threats) - Külső tényezők, -**  
Olyan korlátok, negatív tényezők, amelyeket nem tudunk befolyásolni és csökkentik a siker esélyeit, kockázatot jelenthetnek

# ESETTANULMÁNY

Hegyvidéki természeti és kulturális örökségekben gazdag, de társadalmilag hanyatló kistelepülések csoportja, adottságaira kíván építeni (csend, jó levegő régi templom, patak...). Egyébként is három házat már megvettek tehetős, idős 56-os magyarok, további érdeklődők jelentkeztek Juliska néninél.

Értelmiségi fiatalok kocsmában nosztalgiázva arra a megállapításra jutnak, hogy aznap éjszaka megváltják a világot.

**Az ÖLTET:**

„Hozzunk befektetőt, turistát, adjuk el magunkat a külvilágnak.”

Amire gondoltak:

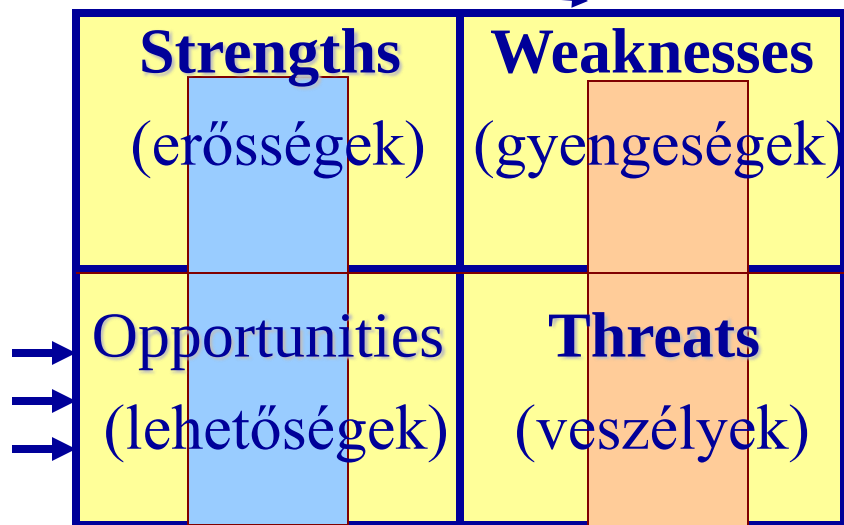
- Régi mesterségek újraélesztése (oktató táborok)
- „Bioéletmód” képzőközpont (Éva tanyánján)
- Kulturális programok (népzenei fesztivál)
- Falusi ökoturizmus, ... stb.

# A SWOT logikája.

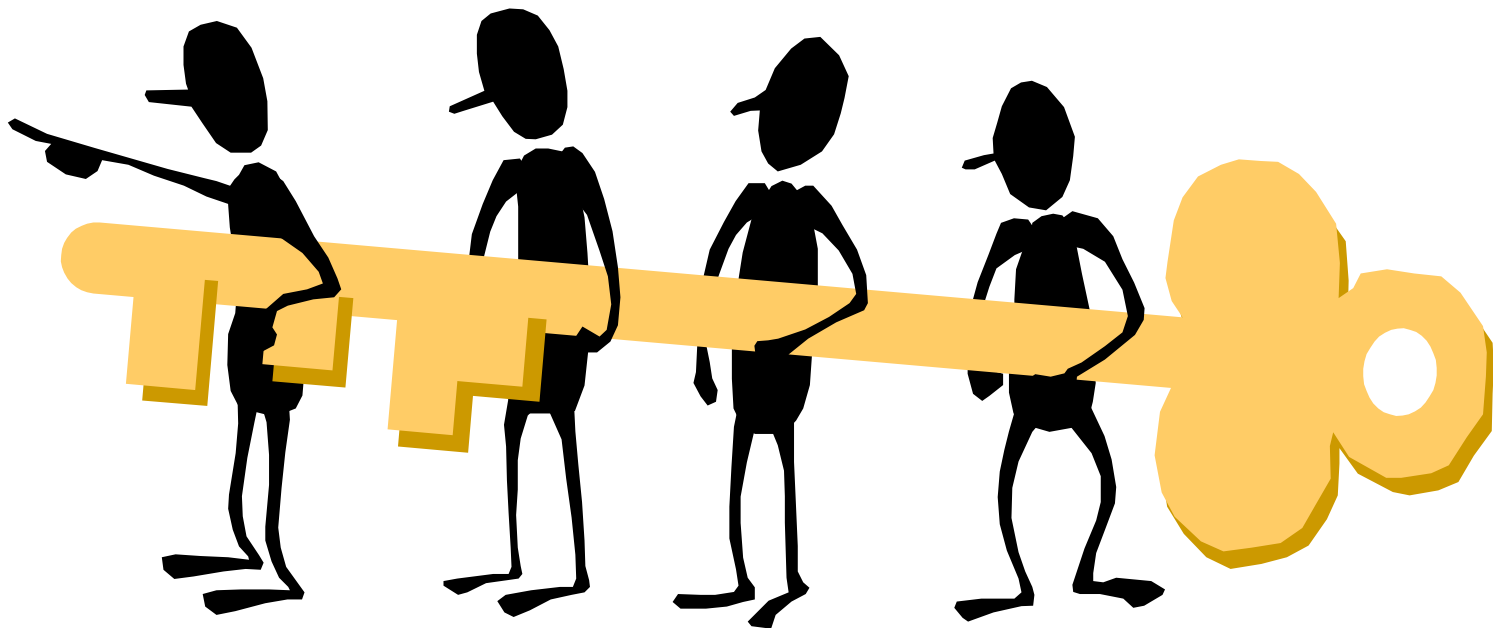
Stratégiai cél

Trendek, külső  
adottságok:

- gazdasági
- technológiai
- politikai
- kulturális, egyéb



Prioritások



**Egy másik kulcs a tervezéshez:  
7S + PEST modell**

# Helyzetelemzés – „Belső”

Belső tényezők:

## McKinsley 7S modell

Hard Elemek    Structure - Szervezeti felépítés

Strategy - Stratégia

Systems - Szervezeti Rendszerek

Soft elemek    Style - Stílus

Skills - Készségek

Shared value - Közös értékek

Staff - Munkatársak



# FELADAT

Készítsük el intézményünk jellemzőit bemutató  
„McKinsley 7S” modellt

|                       | MOST | Jövőben |
|-----------------------|------|---------|
| Szervezeti felépítés  |      |         |
| Stratégia             |      |         |
| Szervezeti Rendszerek |      |         |
| Stílus                |      |         |
| Készségek             |      |         |
| Közös értékek         |      |         |
| Munkatársak           |      |         |

# Helyzetelemzés – „Külső”

Külső tényezők:

PEST modell



Political / legal (politikai-jogi)

Economic (gazdasági)

Socio-cultural (társadalmi)

Technological (technológiai) környeze

# FELADAT

Készítsük el intézményünk jellemző

PEST modelljét

MOST

Jövőben

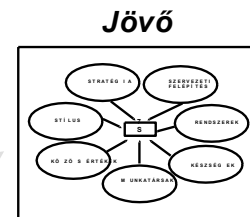
|                    |  |  |
|--------------------|--|--|
| Versenytársak      |  |  |
| Környezet          |  |  |
| Társadalom         |  |  |
| Gazdaság/politika, |  |  |

# Elemezzük a különbséget a jelen és a jövő között.

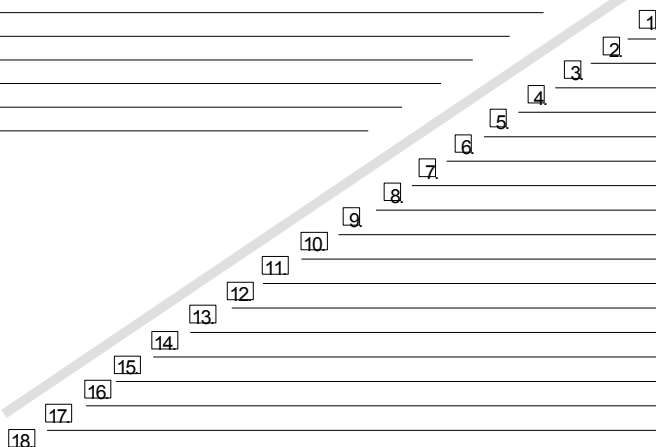
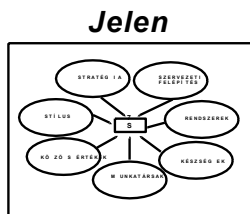
- Állapítsuk meg a különbségeket a valóság és az elképzeléseink között.
- Fogalmazzuk meg kulcsszavakkal a fejlesztés mozzanatait. (Mit kell csinálnunk a gondok kiküszöbölésére?)
- Kulcsszavainkat számozzuk meg.
- Készítsünk **Sürgősségi-fontossági MÁTRIXOT!!!**  
**EZ MINDEN DÖNTÉSÜNKNÉL HASZNOS LEHET**

# A stratégia kialakításának lépései: különbségek

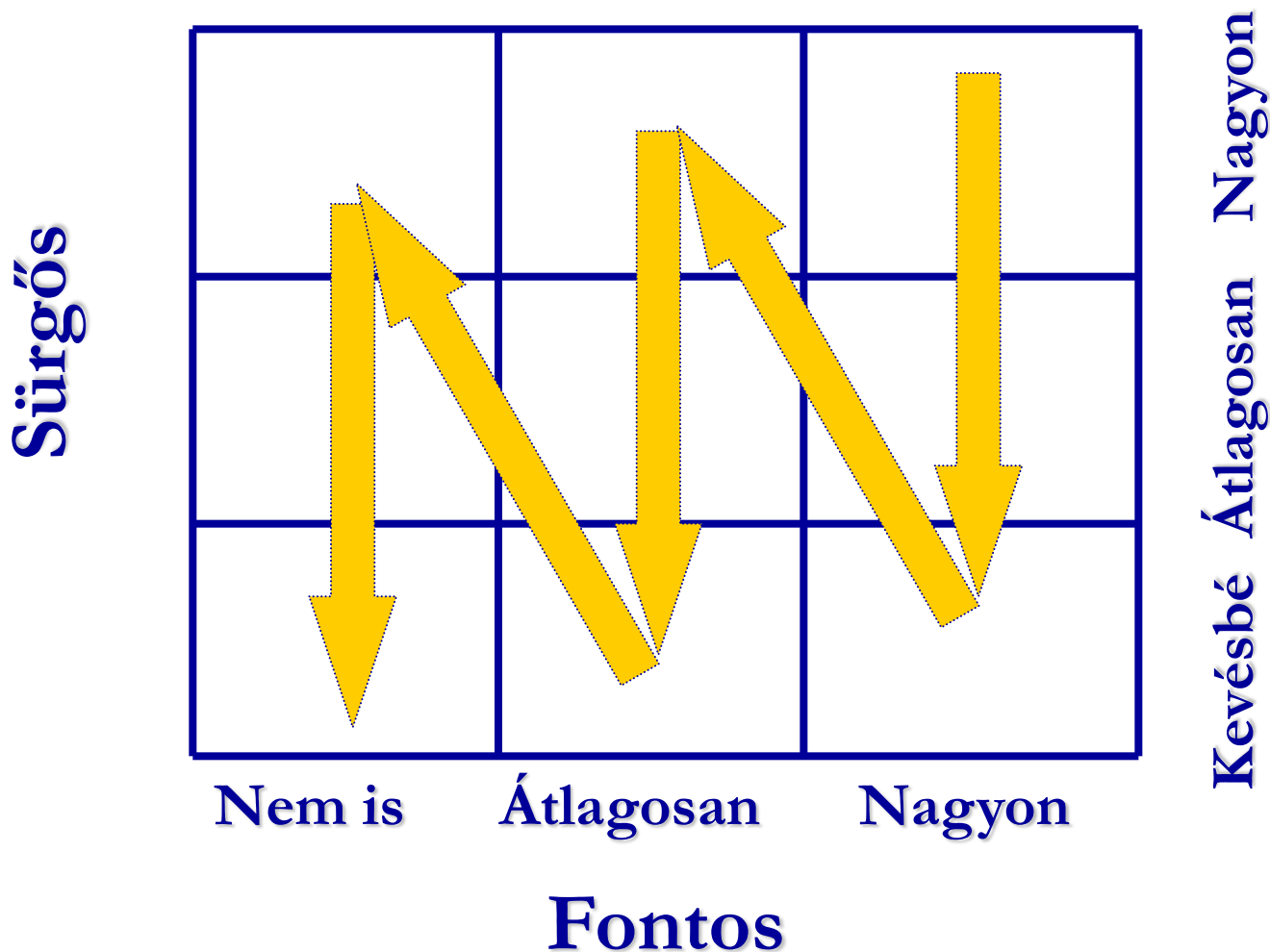
1. Milyen különbségek léteznek a jelenre és a jövőre vonatkozó megállapításaink között?



2. Milyen területeket kell fejleszteni az érdekében, hogy megvalósítsuk jövőképünket?



# Sürgősségi - fontossági mátrix



# Célok kitűzése

| Fejlesztendő területek | CÉLOK               |              |          |
|------------------------|---------------------|--------------|----------|
|                        | Feladatot leíró ige | Mértékegység | Határidő |
|                        |                     |              |          |
|                        |                     |              |          |
|                        |                     |              |          |

## A kitűzött cél

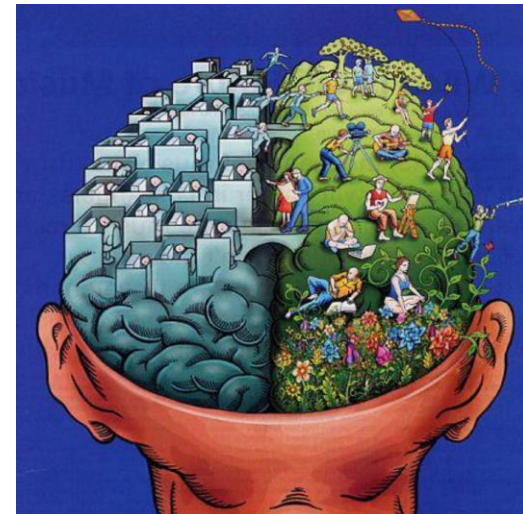
| A célok megvalósításához szükséges lépések | Határidő | Felelős | Eredmény |
|--------------------------------------------|----------|---------|----------|
| 1.                                         |          |         |          |
| 2.                                         |          |         |          |
| 3.                                         |          |         |          |
| 4.                                         |          |         |          |
| 5.                                         |          |         |          |
| 6.                                         |          |         |          |
| 7.                                         |          |         |          |
| 8.                                         |          |         |          |
| 9.                                         |          |         |          |
| 10.                                        |          |         |          |
| 11.                                        |          |         |          |
| 12.                                        |          |         |          |
| 13.                                        |          |         |          |
| 14.                                        |          |         |          |
| 15.                                        |          |         |          |
| 16.                                        |          |         |          |
| 17.                                        |          |         |          |
| 18.                                        |          |         |          |
| 19.                                        |          |         |          |



# Gondolattérkép

# „Közismert” tények

- Az emberi gondolkodás nagy része asszociációkra épül,
- Jobb-bal agyfélteke különböző funkciói,
- Oktatásunk egyoldalúan a bal agyféltekei funkciókat preferálja,
- Az emberi információszerzés legjelentősebb csatornája a vizualitás.
- Erősen segíti a tanulást, ha az egyén saját gondolataira fordítja le a tanulnivalót
- A térérzékelési ingerek -csoportosítás technikája segítenek a megjegyzésben.



# Gondolattérkép – „mind-map”

**DEFINÍCIÓ:** Egy térbeli vázlat, amely **KÉPED AD** a megtanulandó információról.

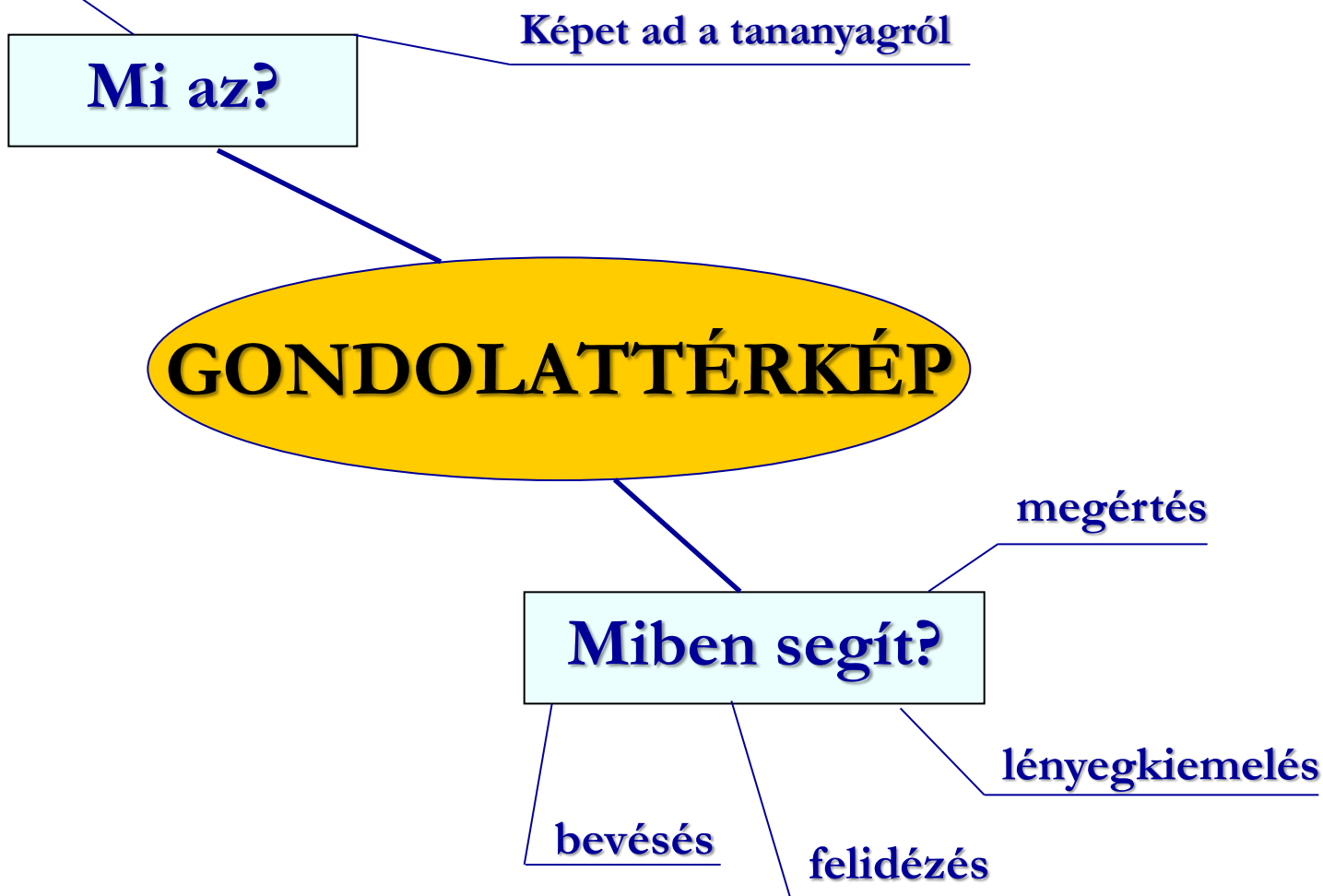
**SEGÍT:**

- a megértésben,
- a lényeg kiemelésében,
- az információ bevézésében,
- és felidézésében.



# Az előbbi információk így jeleníthetők meg egy gondolattérkép segítségével:

Térbeli vázlat

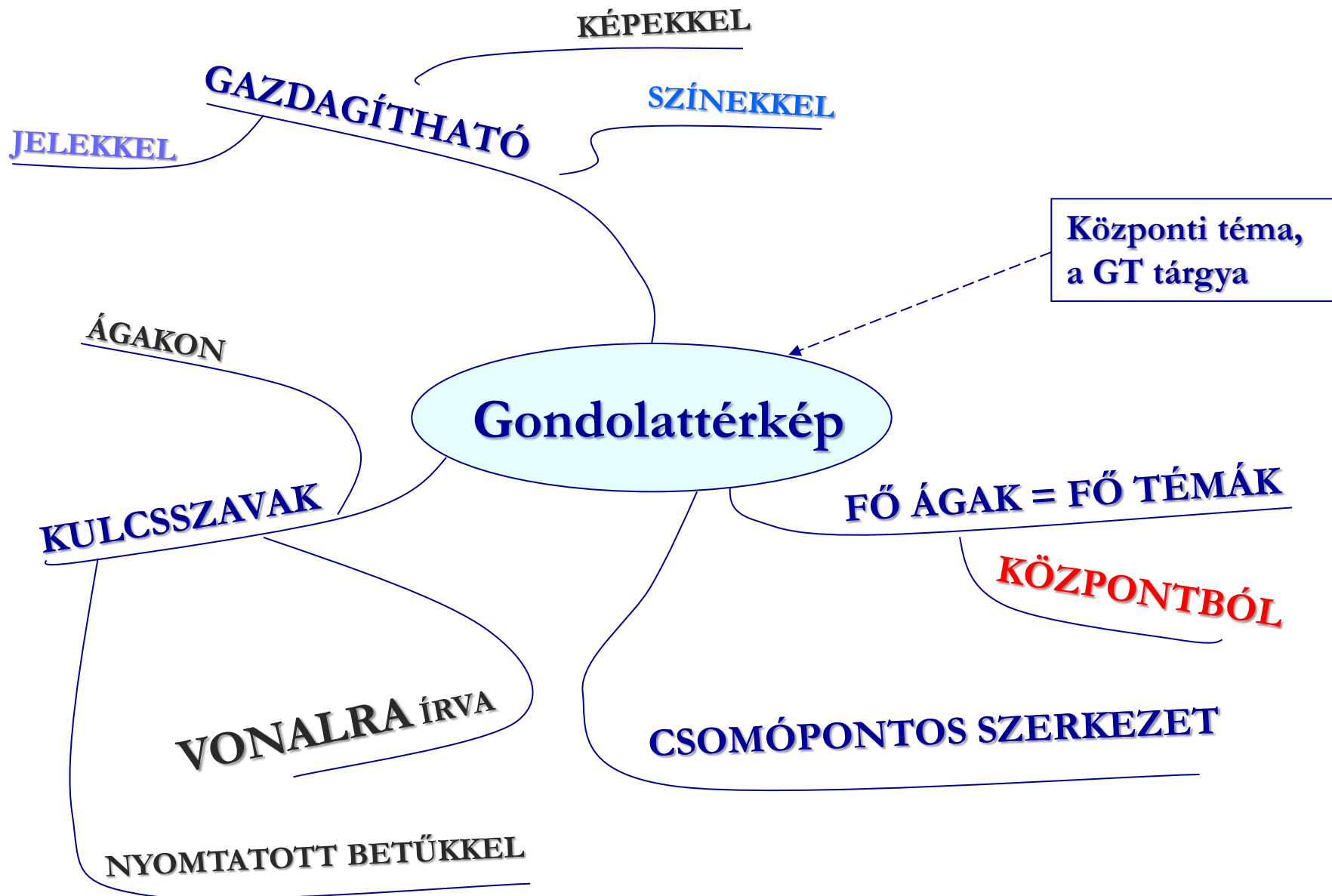


# Elkészítésének szabályai

- Fektetett A4-es lapot használunk.
  - A témát (címet) középre, bekeretezve írjuk fel.
  - Az alcímek ebből a központból ágaznak ki.
  - Az ágak egy-egy kulcsszót tartalmaznak.
  - A kulcsszavakat nyomtatott nagybetűkkel kell a vonalra írni.
  - A fő ágakhoz kapcsolódhatnak a kevésbé fontos információk, kisebb elágazásokon.
  - Ahol lehet, használjunk színeket, képeket, jeleket!
- Így érdekesebb, ezért könnyebben megjegyezhető.



# Az elkészítési szabályok térképpel





# ÉRTÉKELÉS és módszerei

# Az értékelés dimenziói

PROJEKT

Eredmény,  
hatás

Értékelés

Előértékelés(II.)  
közbülső ért.(I.)

Előértékelés(III.),  
közbülső ért.(II.),  
utóértékelés (I.)

I.

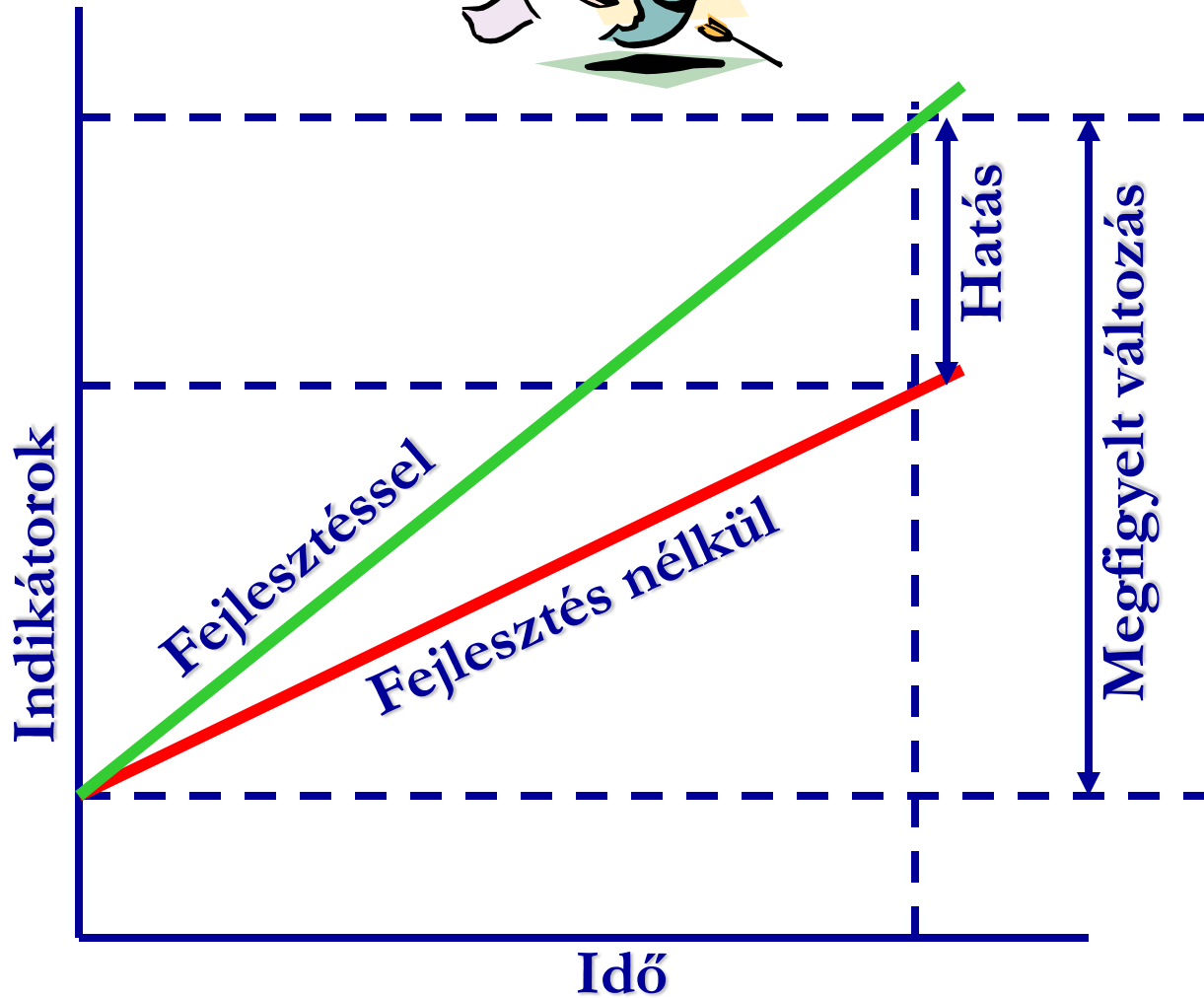
II.

III.

Tervezési időszakok



# Hatásvizsgálat



# Mit vizsgálnak projektek esetében?

- A projekt háttérét, megismerik a kapcsolódó általános információkat;
- A fizikai teljesítést = **INDIKÁTOROK!**
- A pénzügyi dokumentumokat és nyilvántartást;
- A pályázat speciális előírásainak való megfelelést.



## TÍPUSHIBÁK:

- egyes dokumentumok nem állnak rendelkezésre,
- nem eredetiek, nincsenek megfelelően hitelesítve,
- a számlák nem a projekt időtartamán belül születtek,  
(a nyilvántartás nem átlátható.)



## Asszociatív értékelés - csoportmunkában

# Asszociatív csoportmunka

## Csoport előnyei:

több nézőpont -> versengés-> doppingoló  
ötletgenerálás

## Csoport hátránya:

konfliktusok alakulhatnak ki egyesek között



Egyéni és csoportos problémamegoldásnál van egy alapvető különbség: **az egyén** a problémát bensőleg mérlegeli, hang nélkül.

**A csoport** rákényszerül a szóbeli kommunikációra, ami sok esetben torzít.

# Csoportos gondolkodás módszerei:

Az asszociatív csoportmunka elveire épülő módszerek (Hoffer, Iványi 1990.):

A 635-ös módszer

Philips 66 módszer

Általános és speciális kérdéslisták, tesztek

NCM (nominális csoportmunka módszere)

A szinektika módszere

SCM (sajátos csoportos munkamódszer)

Kérdéslista

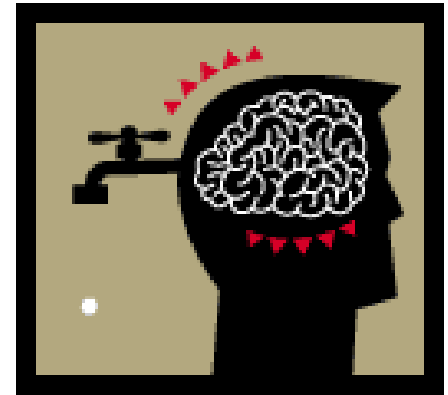
Metaplan

Delphi-módszer

Szinektika

Pólya-féle heurisztika

SCID módszer - szisztematikus curriculum és  
oktatásfejlesztési eljárást jelent





# A csoportos gondolkodás lényege

A képzelet felszabadítása. Olyan légkört kell teremteni, hogy a szabad képzettársítás révén létrejött **legvadabb** ötletek is kimondásra kerüljenek.

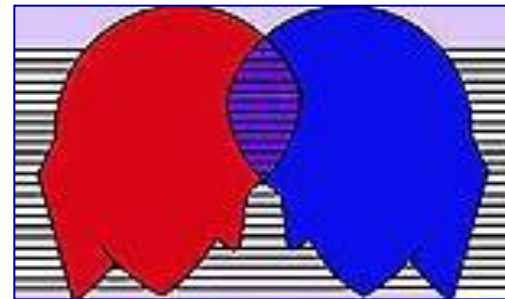
A lehető legtöbb ötlet felszínre hozása. Minél több az ötlet, annál valószínűbb, hogy néhány hasznosítható lesz majd a probléma megoldására.

Az ötletek tökéletesítése. A legtöbb használható ötlet mások ötletei kapcsán indukálódhat.

Az **asszociatív gondolkodás** révén, igen sok használható ötlet, mások javaslatainak kombinációjából jön létre.

# Asszociatív módszer szabályai

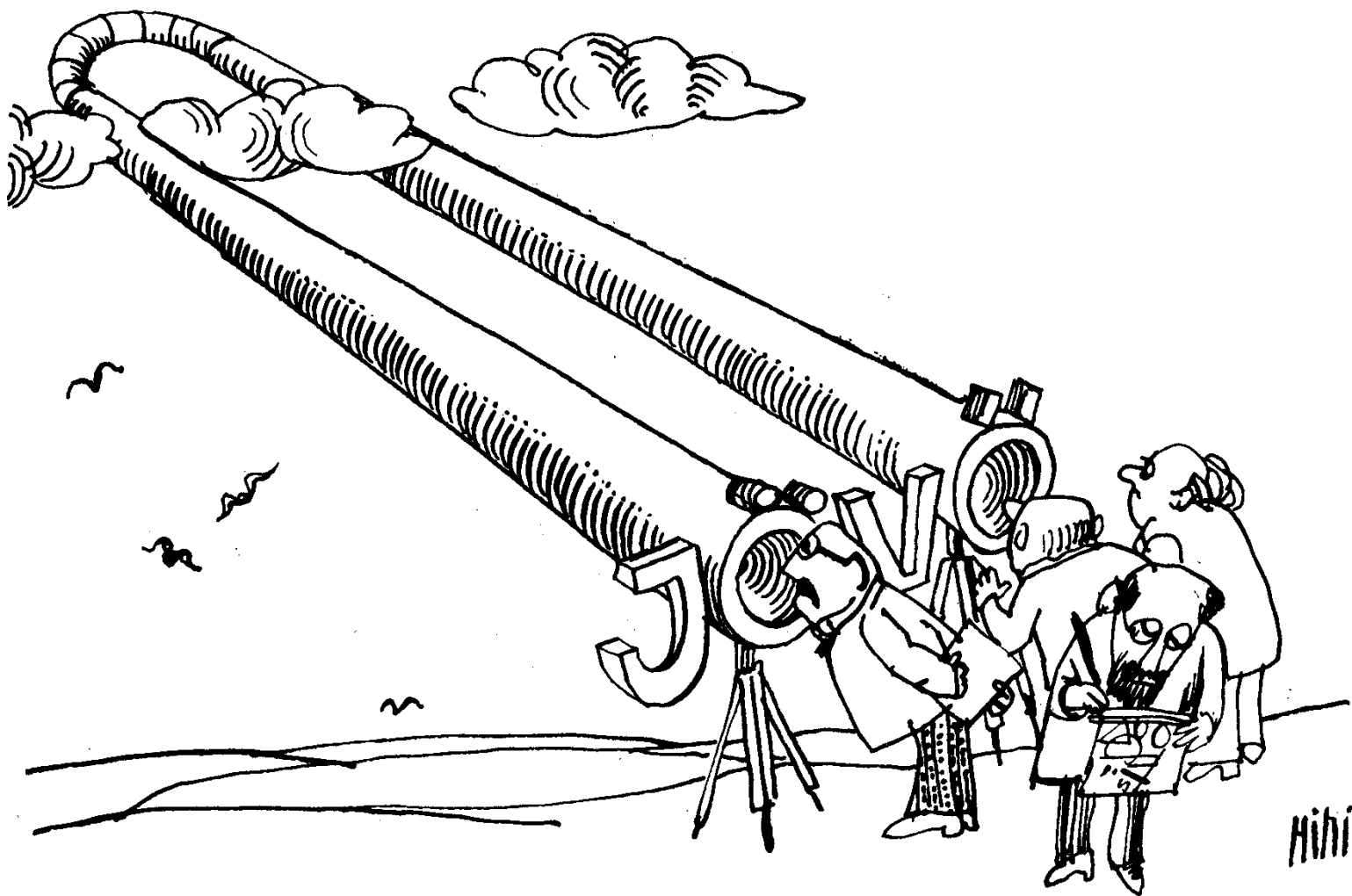
- A megbeszélés 15-60 perces, a csoport létszáma 6-15 fő;
- A munka résztvevőitől meghatározott és a táblára írt kérdésre kötetlen formában válaszokat kérnek.
- Bárki, bármit elmondhat, a részletes kifejtés nélkül;
- Az elhangzottakat a táblára írják, rendszerezik és értékelik;



## Fontos:

- A gondolat-feltárási és az értékelési szakaszt el kell választani;
- A gondolatfeltáró szakaszban a kritikai észrevételek tilosak;
- A résztvevők gondolatainak szabad csapongását elő kell mozdítani;
- A szóbeli gondolatokra nem vonatkozik a szerzői jogvédelem;

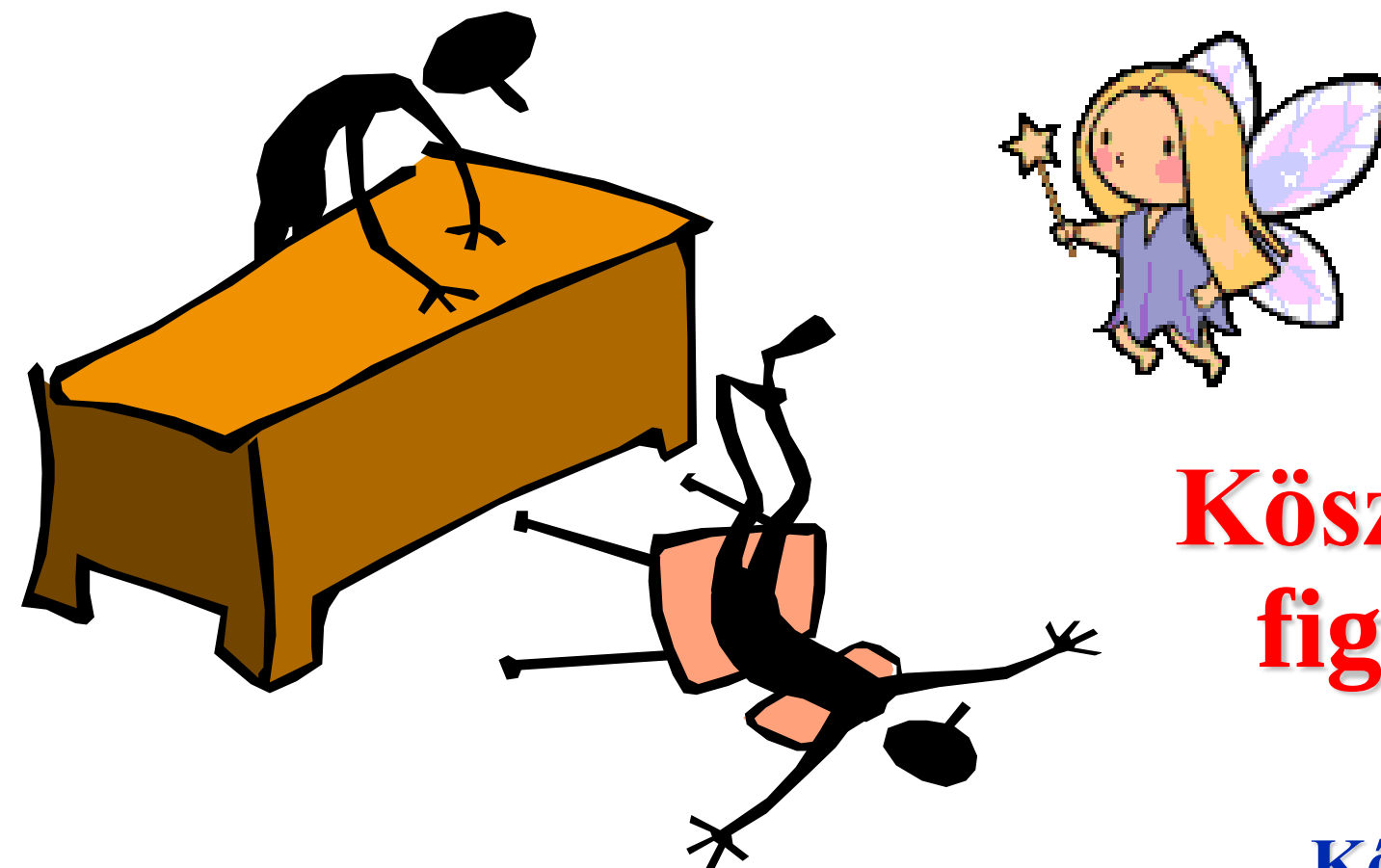
# ... és mit hoz a jövő?



# ELBOCSÁTÓ SZÉP ÜZENET

„Mert mint leszáll az eső és a hó az égből, és oda vissza nem tér, hanem megöntözi a földet és termővé, gyümölcsözővé teszi azt, és magot ad a magvetőknek és kenyeret az éhezőknek:

Így lesz az én beszédem mely számból kimegy, nem tér vissza hozzám üresen, hanem megcselekszi, amit akarok és szerencsés lesz ott, ahová küldöttem.” (Iz 55, 10-11)



**Köszönöm a  
figyelmet !**

**Kővágó Zoltán**  
**porondmester**  
**[zoltankvg@gmail.com](mailto:zoltankvg@gmail.com)**