

Jak powstaje projekt – od pomysłu do realizacji

Poradnik dla wnioskodawców projektów wielostronnych

ho užení livslang læring acción en el ámbito del aprendizaje permanente Elukestiva õppe Az egész életen át tartó tanulás celoživotného
Aprendizagem ao Longo da Vida lebenslanges Lernen βλου μάθησης Tagħlim Tul il-Hajja Elinikäisen oppimisen toimintaohjelma mööziä
مدرسة التعلم المستمر تعلم مدى الحياة تعلم مدى الحياة تعلم مدى الحياة تعلم مدى الحياة تعلم مدى الحياة تعلم مدى الحياة تعلم مدى الحياة تعلم مدى الحياة تعلم مدى الحياة



Tekst

dr Agnieszka Mazur-Barańska,
Izabela Laskowska

Konsultacje

prof. dr hab. Maria Wójcicka

Redakcja

Anna Kowalczyk, Weronika Walasek

Projekt, opracowanie graficzne, skład

Assi Kootstra (euforia design s.c.)

Druk

ARDRUK, Ryszard Gruszczyński



Publikacja sfinansowana ze środków
Komisji Europejskiej w ramach programu
„Uczenie się przez całe życie” – Leonardo da Vinci.
Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko autora.
Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za
umieszczoną w niej zawartość merytoryczną oraz za
sposób wykorzystania zawartych w niej informacji.

Publikacja bezpłatna
ISBN 978-83- 60058-74-9

**Wydawca:**

Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji
Narodowa Agencja Programu
„Uczenie się przez całe życie”
Program Leonardo da Vinci
ul. Mokotowska 43
00-551 Warszawa
tel: 022-463 13 23
fax: 022-463 10 21
www.frse.org.pl
www.leonardo.org.pl

Warszawa 2009

Spis treści

	Wprowadzenie	4
	Cele programu	5
I	Projekt jako metoda pracy	8
	Czym jest projekt?	8
II	Od pomysłu do realizacji: proces powstawania projektu	9
	Jak ubiegać się o wsparcie z programu Leonardo da Vinci?	9
	Propozycja projektu	10
	Role pełnione w projekcie	12
	Jak zbudować grupę partnerską?	12
	Skład partnerstwa	13
	Podział zadań pomiędzy partnerów	14
	Gdzie szukać partnerów?	15
	W jaki sposób nawiązać kontakt z partnerami?	15
	„Cichy partner”	15
	Listy intencyjne	16
III	Projekt – narodziny koncepcji	18
	Międzynarodowy wymiar projektu	24
	Innowacyjność i wartość dodana projektu oraz jego rezultatów	25
IV	Plan pracy	27
	Etapy prac jako części planu pracy projektu	27
	Narzędzia pomocne przy opracowywaniu planu pracy projektu	27
V	Upowszechnianie i wykorzystanie rezultatów	29
	Co upowszechniamy?	29
	Kiedy upowszechniać?	31
	Do kogo będą kierowane działania upowszechniające?	31
	Jak upowszechniać i zachęcać do wykorzystania?	32
VI	Ewaluacja	37
	Co to jest ewaluacja?	37
	Kryteria i metody oceny jakości projektów	40
	Podsumowanie	43
	Kilka wskazówek dotyczących przygotowania projektów	43

WPROWADZENIE

Mamy przyjemność przedstawić Państwu poradnik „Jak powstaje projekt – od pomysłu do realizacji” skierowany do instytucji, które zamierzają złożyć projekt w konkursie programu „Uczenie się przez całe życie” – Leonardo da Vinci.

Poradnik ten został opracowany przez pracowników Narodowej Agencji i stanowi materiał uzupełniający do dokumentów stworzonych przez Komisję Europejską dla wnioskodawców do programu „Uczenie się przez całe życie”, w szczególności do programu Leonardo da Vinci wspierającego działania w zakresie kształcenia i doskonalenia zawodowego.

Wielokrotnie podczas różnych konsultacji i spotkań sygnalizowano nam potrzebę opracowania podręcznika, który poszerzałby treści zawarte w oficjalnych dokumentach i jednocześnie w bardziej przejrzysty i dostępny sposób wprowadzał w specyfikę projektów programu Leonardo da Vinci. Państwa oczekiwania i sugestie zostały wzięte pod uwagę i teraz możemy zaprezentować materiał, który, mamy nadzieję, ułatwi pracę nad tworzeniem projektu. Chcemy jednocześnie uprzedzić, że przeważająca część tego podręcznika odnosi się do **projektów transferu innowacji**.

Niniejszy podręcznik poprowadzi Państwa, krok po kroku, po kolejnych etapach pracy nad pomysłem na projekt, ponieważ właśnie oryginalność koncepcji projektu i jego celu jest bardzo ważną cechą otwierającą furtkę do sukcesu. Z doświadczenia wynika, że gromadzenie informacji i kształtowanie idei projektu jest czasochłonnym procesem, dlatego warto poczynić pierwsze przygotowania jak najwcześniej. W materiale tym znajdują Państwo także wskazówki dotyczące budowania partnerstwa europejskiego, tworzenia planu pracy i strategii upowszechniania projektu oraz wykorzystania jego rezultatów. W dalszej części przedstawiliśmy informacje o zasadach konstruowania budżetu oraz ewaluacji, która jest niezbędna do oceny postępów i wyników projektu. Z naszego doświadczenia wynika, że projektodawcy są także zainteresowani przebiegiem procesu selekcji projektów, dlatego też kilka stron poświęciliśmy tym zagadnieniom. Nie podajemy natomiast Państwu konkretnych tematów i pomysłów, które mogłyby być przedmiotem projektów, gdyż obszar kształcenia, szkolenia oraz poradnictwa zawodowego jest bardzo szeroki, a kreatywności wnioskodawców nie chcielibyśmy w żaden sposób ograniczać.

Mamy nadzieję, że podręcznik ułatwi Państwu pracę nad tworzeniem projektów i zainspiruje do doskonalenia pomysłów oraz podejmowania innowacyjnych rozwiązań. Zachęcamy do zapoznania się z pełną dokumentacją programu, dostępną pod adresem <http://www.leonardo.org.pl>. Pracownicy Narodowej Agencji udzielą wszelkich informacji o jego zasadach i, o ile zaistnieje taka potrzeba, z chęcią podejmą rozmowę o Państwa pomysły podczas konsultacji indywidualnych.

Zespół programu Leonardo da Vinci

Cele programu

Program Leonardo da Vinci jest jednym z czterech głównych komponentów nowego programu edukacyjnego Unii Europejskiej „Uczenie się przez całe życie”. Wspiera politykę wspólnotową w zakresie kształcenia i szkolenia zawodowego poprzez promowanie „Europy wiedzy” oraz kształcenia ustawicznego.

Głównym założeniem programu jest propagowanie działań, które koncentrują się na poprawie jakości systemów kształcenia i szkolenia zawodowego oraz dostosowaniu systemu edukacji do wymogów rynku pracy. Program zachęca instytucje europejskie do współpracy dotyczącej podnoszenia jakości kształcenia oraz tworzenia innowacyjnych rozwiązań w tym zakresie. W obecnej edycji (2007-2013) program „Uczenie się przez całe życie” w obszarze kształcenia i doskonalenia zawodowego koncentruje się na osiągnięciu następujących celów strategicznych:

- wdrażanie programu „Edukacja i szkolenie 2010”, ze szczególnym uwzględnieniem spójności działań w zakresie promowania uczenia się przez całe życie, poczynając od wieku przedszkolnego;
- wzmocnienie roli edukacji i doskonalenia zawodowego w ramach Procesu Lizbońskiego, nie tylko dla promowania konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju, ale w szczególności w celu wspierania ciągłego procesu doskonalenia zawodowego oraz wdrażania europejskich i narodowych ram kwalifikacji;
- rozwój jakości i atrakcyjności kształcenia i szkolenia zawodowego oraz promowanie przejrzystości i uznawalności kwalifikacji uzyskanych w drodze kształcenia nieformalnego i pozaformalnego;
- podniesienie stopnia uczestnictwa osób dorosłych w procesach kształcenia zawodowego i ustawicznego w wielu krajach członkowskich Unii Europejskiej w celu uzyskania większych możliwości zatrudnienia oraz lepszej adaptacji do dynamicznie zmieniającego się środowiska pracy;
- poprawa jakości kadry odpowiedzialnej za edukację i szkolenia, ze szczególnym uwzględnieniem nauczycieli, trenerów i instruktorów kształcenia i doskonalenia zawodowego;
- stworzenie większych obszarów synergii między edukacją a kształceniem zawodowym z uwzględnieniem aspektów wielokulturowości.

Powyższe cele strategiczne programu „Uczenie się przez całe życie” zostały uwzględnione przy formułowaniu następujących priorytetów dla programu Leonardo da Vinci na lata 2008-2010:

- wspieranie mobilności pracowników na europejskim rynku pracy i podnoszenie ich kwalifikacji przez udział w zagranicznych stażach w przedsiębiorstwach;
- wspieranie mobilności nauczycieli, trenerów i osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi oraz podnoszenie ich kwalifikacji zawodowych we współpracy z przedsiębiorstwami;
- promowanie i poszerzanie zakresu innowacji w procesie kształcenia zawodowego oraz włączanie przedsiębiorstw do współpracy w kształtowaniu polityki kształcenia i doskonalenia zawodowego;
- poprawa jakości i atrakcyjności systemów kształcenia i szkolenia zawodowego oraz rozwój dobrych praktyk;

- promowanie przejrzystości i uznawalności kompetencji i kwalifikacji zawodowych (także tych zdobytych w drodze kształcenia nieformalnego i pozaformalnego);
- podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników na rynku pracy;
- podnoszenie poziomów kompetencji w grupach zagrożonych wykluczeniem z rynku pracy;
- rozwój szeroko pojętego środowiska uczenia się przez całe życie.

Program Leonardo da Vinci wspiera realizację projektów, które zostały przygotowane wspólnie przez instytucje z kilku państw, z udziałem co najmniej jednej instytucji z kraju Unii Europejskiej.

Program obejmuje następujące rodzaje działań:

- **Projekty Mobilności** przeznaczone są dla wszystkich grup zawodowych na rynku pracy, które pragną podnosić swoje kwalifikacje zawodowe, czyli dla uczniów, absolwentów i pracowników oraz osób związanych z kształceniem, szkoleniem i poradnictwem zawodowym (nauczyciele, szkoleniowcy, doradcy zawodowi, lektorzy języków obcych). Projekty te wspierają międzynarodową mobilność uczestników szkolenia i kształcenia zawodowego poprzez organizowanie staży zawodowych lub wymiany doświadczeń w kraju instytucji partnera. Istotne znaczenie ma jakość mobilności oraz przygotowanie uczestników.
- **Projekty Wielostronne** mogą mieć na celu opracowanie innowacyjnych produktów szkoleniowych: programów nauczania, modułów i materiałów szkoleniowych, programów kursów zawodowych, metodyk, materiałów do zintegrowanego nauczania językowo-przedmiotowego, tworzenie sieci współpracy instytucji lub przeprowadzenie badań w zakresie wybranej dziedziny kształcenia i szkolenia zawodowego. Projekty wielostronne obejmują kilka typów projektów:
 - projekty partnerskie;
 - projekty transferu innowacji;
 - projekty rozwoju innowacji;
 - projekty międzynarodowych sieci instytucji.

Zgodnie z wytycznymi Komisji Europejskiej na poziomie krajowym Narodowe Agencje nadzorują wdrażanie **projektów mobilności, projektów partnerskich i projektów transferu innowacji**, natomiast pozostałe typy działań są zarządzane przez europejską Agencję Wykonawczą (Executive Agency) w Brukseli (http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/newprog/index_en.html, http://eacea.ec.europa.eu/llp/index_en.php).

- **Projekty Partnerskie** to projekty współpracy wielostronnej o małej skali finansowania. Polegają one na tworzeniu międzynarodowych partnerstw różnorodnych instytucji podejmujących współpracę nad wspólnymi zagadnieniami w obszarze kształcenia i doskonalenia zawodowego. Ich efektem są produkty wypracowane przez wszystkich uczestników projektu (grupę projektową). Projekty partnerskie zakładają aktywny udział osób szkolonych, wspierają mobilność i wymianę doświadczeń między partnerami na poziomie europejskim.
- **Projekty Transferu Innowacji (TOI)** mają służyć podniesieniu jakości kształcenia i szkolenia zawodowego przy wykorzystaniu technologii informatyczno-komunikacyjnych. Głównym ich celem jest przeniesienie, adaptacja, przetestowanie oraz upowszechnianie innowacyjnych produktów szkoleniowych stworzonych w innych projektach (niekoniecznie europejskich) do danego kraju przy współpracy z instytucjami europejskimi. Ich realizacja ma doprowadzić do

Cele programu

przygotowania i wdrożenia następujących rezultatów:

- programów nauczania;
- programów szkoleniowych;
- metod i podejść dydaktycznych;
- modułów szkoleniowych;
- narzędzi oceny umiejętności i kwalifikacji.

- **Projekty Tworzenia Innowacji** służą opracowaniu innowacyjnych pomysłów w dziedzinie kształcenia i doskonalenia zawodowego. Polegają one na stworzeniu zupełnie nowych rozwiązań z wykorzystaniem nowoczesnych metod i podejść w taki sposób, aby ułatwić kilku krajom zajęcie się wspólną kwestią, która nie była dotychczas przedmiotem współpracy.

- **Sieci Instytucji.** Program Leonardo da Vinci wspiera tworzenie międzynarodowych sieci instytucji, stanowiących infrastrukturę upowszechniania wiedzy i doświadczeń na poziomie europejskim. Sieci takie powinny realizować trzy zadania: gromadzić wiedzę w określonym obszarze szkolenia zawodowego na poziomie regionalnym lub branżowym, określać tendencje, wymagania i korzyści z podejmowanych inicjatyw w zakresie szkolenia zawodowego oraz upowszechniać dobre praktyki i rezultaty dotychczas realizowanych projektów.

W projektach programu Leonardo zasadniczą rolę odgrywają rezultaty. Według zasad programu, jasno zdefiniowane rezultaty/produkty są bezwzględnym warunkiem uznania danej propozycji za projekt. Ponadto, proponowane produkty/rezultaty projektu stanowią również podstawę oceny zakresu jego innowacyjności, wymiaru międzynarodowego, a także szans udanej realizacji. Produkty/rezultaty projektów powinny służyć grupom docelowym jako narzędzia codziennej nauki i nauczania oraz podnoszenia swoich umiejętności zawodowych, a także aktualizacji posiadanej wiedzy.



Pojekt jako metoda pracy

Czym jest projekt?

Projekt jest przedsięwzięciem podejmowanym na określony czas, o jednoznacznie określonym terminie rozpoczęcia i zakończenia, w celu realizacji konkretnie zaplanowanego działania (np. opracowania produktu) z przeznaczonych na ten cel zasobów.

W założeniu projekt powinien wspierać działalność typową dla realizujących go organizacji. Cele oraz rezultaty projektu zależą od przeznaczonych na jego realizację zasobów, rozumianych nie tylko jako środki finansowe, lecz również jako zasoby ludzkie (tzn. wiedza i umiejętności), pomieszczenia, wyposażenie i urządzenia, a także – w razie potrzeby – podwykonawców zewnętrznych. Dlatego też jeszcze na etapie planowania projektu należy zarezerwować wystarczająco dużo czasu i środków do dyspozycji pracowników realizujących zadania projektu.

Podstawowe cechy projektu realizowanego w ramach programu Leonardo de Vinci

■ Wspieranie rozwoju kształcenia i szkolenia zawodowego

Celem programu jest rozwój kształcenia i szkolenia zawodowego oraz zwiększenie zakresu współpracy pomiędzy instytucjami kształcenia i szkolenia zawodowego a przedsiębiorstwami. Na potrzeby programu termin „kształcenie i szkolenie zawodowe” obejmuje wszystkie formy edukacji prowadzące do podjęcia pracy zawodowej – począwszy od przygotowania zawodowego, a na kształceniu ustawicznym i doskonaleniu zawodowym kończąc. Innymi słowy, termin ten odnosi się do działań instytucji wstępnego przygotowania zawodowego (np. zasadnicze szkoły zawodowe, technika), kształcenia dorosłych, szkół wyższych oraz szkoleń przeznaczonych dla osób już zatrudnionych lub bezrobotnych.

■ Wymiar międzynarodowy

Każdy projekt programu Leonardo da Vinci musi posiadać wymiar międzynarodowy, co oznacza, że projekt powinien odpowiadać na potrzeby zidentyfikowane przez wszystkich realizujących go partnerów pochodzących z różnych krajów europejskich. Projekty transferu innowacji i projekty partnerskie muszą być realizowane przez zespoły, w których instytucje partnerskie pochodzą z przynajmniej trzech krajów uczestniczących w programie.

■ Innowacyjność

Każdy projekt transferu innowacji programu Leonardo da Vinci musi się wykazać innowacyjnością, tzn. musi prowadzić do stworzenia nowej wartości w danej dziedzinie kształcenia i szkolenia zawodowego.



Od pomysłu do realizacji: proces powstania projektu

Jak ubiegać się o wsparcie z programu Leonardo da Vinci?

Planowanie projektu i przygotowanie wniosku w ramach programu Leonardo da Vinci jest obecnie procesem jednoetapowym dla wszystkich typów projektów. Najważniejszym etapem jest złożenie propozycji projektu, czyli wypełnionego poprawnie wniosku. Wniosek powinien zawierać szczegółowy budżet oraz opis poszczególnych etapów planowanych prac w ramach projektu.

Planowanie i przygotowanie projektów należy rozpocząć kilka miesięcy przed terminem składania wniosków. Jest to czas na ustalenie zasad współpracy z partnerami, podział zadań i środków finansowych.

Przygotowanie projektu wiąże się z pewnymi kosztami, które są ponoszone, aby zebrać potrzebne informacje. Etap planowania i tworzenia projektu wymaga nawiązania kontaktów z partnerami krajowymi i europejskimi oraz znalezienia informacji w Internecie lub innych źródłach. Wydatki poniesione na etapie jego planowania i przygotowania nie mogą być finansowane ze środków przeznaczonych na projekt. Oznacza to, że koszty te muszą pokryć organizacje uczestniczące w przygotowaniu projektu, ze środków własnych lub innych źródeł zewnętrznych.

Nowością w obecnej fazie programu jest możliwość ubiegania się o osobne środki z programu Leonardo da Vinci na sfinansowanie **wizyt przygotowawczych** w instytucjach partnerskich, które mają służyć lepszemu poznaniu partnera i jego zasobów oraz dopracowaniu projektu i zasad współpracy. Udział w wizycie przygotowawczej nie obliguje beneficjenta do dalszej realizacji omawianego projektu, nie ma też wpływu na późniejsze jego zatwierdzenie. Więcej informacji o możliwości uzyskania dofinansowania wizyt przygotowawczych można znaleźć na stronie: www.pv.org.pl.

Płaszczyzną przygotowania nowego projektu może być projekt już zrealizowany. Nowa koncepcja przedsięwzięcia powinna wówczas uwzględniać rezultaty poprzednich działań, proponując ich udoskonalenie i zaktualizowanie zgodnie z oczekiwaniami beneficjentów oraz zidentyfikowanymi potrzebami rozwijania powstałych już rezultatów. Pomysły na projekt można czerpać z aktualnych strategii rozwoju danego sektora czy województwa. Mogą one wpływać w trakcie różnych dyskusji i konsultacji z osobami z własnego środowiska.

W obecnej fazie programu wykorzystanie wypracowanych rezultatów projektów będzie odgrywać kluczową rolę. Zarówno struktura programu „Uczenie się przez całe życie”, jak i wytyczne Komisji Europejskiej zachęcają do dzielenia się informacjami o rezultatach – również między poszczególnymi programami sektorowymi – po to, aby efekty projektów mogły być wykorzystywane przez możliwie szerokie grono odbiorców i by inspirowały do kolejnych projektów. Dlatego przy ocenie wszystkich projektów programu kluczową rolę odgrywać będzie także „strategia upowszechniania”, proponowana przez wnioskodawców. Nacisk kładziony

na korzystanie z dorobku dotychczas zrealizowanych przedsięwzięć oraz stworzenie narzędzi do lepszego przepływu informacji o wypracowanych rezultatach między krajami, branżami czy grupami beneficjentów ma z jednej strony podnieść efektywność wydatkowanych środków, a z drugiej zachęcać kraje uczestniczące w programie do sięgania po rozwiązania tworzone przez ponadnarodowe partnerstwa.

Na jakie pytania należy odpowiedzieć, przygotowując propozycję projektu?

- na czym polega pomysł na projekt?
- na jakie potrzeby w zakresie kształcenia i szkolenia zawodowego projekt ma odpowiedzieć?
- do jakiej grupy docelowej skieruje swe działania?
- co stanowi o innowacyjności projektu?
- jaką wartość dodaną wnosi projekt w rozwój kształcenia i szkolenia zarówno w wymiarze krajowym, jak i międzynarodowym?
- z jakich krajów będą pochodzić partnerzy, jakie to mają być organizacje?
- jaka wiedza, doświadczenie i umiejętności partnerów będą potrzebne podczas realizacji projektu?
- czy projektodawca ma wystarczające zasoby, by realizować projekt o zasięgu europejskim?
- jakie konkretne rezultaty/produkty stworzy projekt?
- w jaki sposób zapewnić efektywne upowszechnianie i wykorzystanie rezultatów projektu?
- ile będzie kosztować realizacja projektu?

Aby ułatwić Państwu pracę nad koncepcją projektu, przedstawiamy poniżej przykład kolejnych czynności, które warto podjąć przy tworzeniu projektu:

- zapoznanie się z dokumentacją programu, zasadami udziału oraz terminami składania wniosków:
 - dokument „Zaproszenie do składania wniosków” (*Call for Proposals*)
 - przewodnik dla wnioskodawców (*Guide for applicants*)
 - formularz wniosku wraz z instrukcjami opracowanymi przez Narodową Agencję (*Application Form*)
- zdefiniowanie problemu i przeprowadzenie analizy potrzeb;
- wstępne konsultacje z ekspertami w danej dziedzinie kształcenia zawodowego;
- identyfikacja zasobów i środków;
- dostosowanie pomysłu do założeń programu;
- określenie celów (ogólnych i szczegółowych) i rezultatów projektu;
- określenie zadań partnerów;
- opracowanie harmonogramu;
- przygotowanie budżetu;
- określenie możliwości i strategii upowszechniania rezultatów;
- określenie sposobu zarządzania projektem i monitorowania jego postępu;
- wypełnienie formularza wniosku przy zaangażowaniu partnerów w ten proces.

Wypełnienie wniosku zawsze zabiera więcej czasu niż się początkowo wydaje. Należy wcześniej sprawdzić, kiedy upływa termin składania wniosków! Dotrzymanie wyznaczonego w konkursie terminu (decyduje data stempla pocztowego) jest jednym z kryteriów formalnych obowiązujących w programie. Przesłanie wniosku chociażby następnego dnia po uprawnionym terminie

Od pomysłu do realizacji: proces powstania projektu

powoduje, że projekt nie będzie poddawany ocenie jakościowej, a więc jest wykluczony z dalszej procedury selekcji.

Propozycja projektu

Jak już wspomniano powyżej, w programie Leonardo da Vinci selekcja projektów odbywa się w ramach jednoetapowej procedury.

Ocenie podlegają następujące kwestie:

- uzasadnienie projektu w kontekście potrzeb wszystkich partnerów;
- innowacyjność i wartość dodana projektu;
- wymiar europejski, tzn. międzynarodowy charakter współpracy w ramach grupy partnerów;
- adekwatność oczekiwanych rezultatów/produktów do przedstawionych potrzeb;
- stopień oddziaływania projektu na grupę docelową, sektor, system kształcenia;
- harmonogram (plan pracy) z podziałem na pakiety robocze;
- metody oceny i kontroli jakości rezultatów i realizacji całego przedsięwzięcia;
- strategia upowszechniania rezultatów;
- plan finansowy projektu z podziałem na partnerów oraz poszczególne kategorie budżetu.

Należy pamiętać, że uzasadnienie projektu w odniesieniu jedynie do sytuacji we własnym kraju nie będzie wystarczające – oczekuje się, że wnioskodawca będzie w stanie przedstawić dalsze argumenty przemawiające za realizacją projektu, powołując się na sytuację we wszystkich krajach partnerskich projektu. Ponieważ podstawowym celem programu Leonardo da Vinci jest rozwój kształcenia i szkolenia zawodowego osiągany w ramach współpracy o zasięgu europejskim, należy pamiętać, że propozycja projektu musi przedstawiać ten aspekt jednoznacznie. Warto mieć na uwadze, że eksperci oceniają wyłącznie to, co zostało zawarte w formularzu wniosku. Biorą także pod uwagę ogólną logikę projektu i opisanych działań. Brak spójnych elementów w całej kompozycji projektu może zaważyć na ocenie wniosku.

Propozycja projektu musi być przygotowana na tyle starannie, by po akceptacji zawarte w niej plany mogły bezpośrednio posłużyć jako podstawa umowy na realizację projektu. Ponadto, zatwierdzona propozycja projektu automatycznie staje się jego formalnym planem pracy. Wnioskodawca powinien o tym pamiętać, przygotowując budżet i plan pracy. Dobrze przemyślany plan może ułatwić sprawną realizację projektu. Natomiast realistyczny budżet odegra kluczową rolę w procesie oceny propozycji.

Należy pamiętać, że akceptacja projektu nie wyklucza obniżenia zaproponowanego budżetu przez Narodową Agencję lub Komisję Europejską. Zazwyczaj powodem takiej decyzji jest przekroczenie dopuszczalnych stawek kosztów osobowych dla poszczególnych krajów, przyjęcie zawyżonego poziomu wydatków względem założonego planu pracy bądź też przeszacowanie kosztów podróży. Wnioskodawca powinien z wyprzedzeniem poinformować potencjalnych partnerów, że może nastąpić tego rodzaju korekta budżetu.

Kryteria formalne propozycji projektu*

- wniosek należy wystąpić przed upływem ustalonego terminu (decyduje data stempla pocztowego);
- wniosek musi być złożony na oficjalnym i aktualnie obowiązującym formularzu wniosku;
- projekt musi realizować grupa partnerów wywodzących się przynajmniej z trzech krajów,

z wyjątkiem projektów mobilności, w których wystarczy, gdy partnerzy wywodzą się z dwóch różnych krajów dopuszczonych do udziału w programie;

- przynajmniej jeden kraj partnerski musi być państwem członkowskim Unii Europejskiej.
- we wniosku należy podać całkowity budżet projektu;
- wnioski mogą składać wszelkie organizacje publiczne i prywatne, natomiast wniosków nie mogą składać osoby fizyczne;
- wniosek należy sporządzić w jednym z oficjalnych języków Unii Europejskiej;
- wniosek musi być podpisany przez właściwie uprawnioną osobę reprezentującą organizację wnioskodawcy i partnerów (podpis powinien być złożony w odpowiednim miejscu w sposób umożliwiający odróżnienie oryginału od kopii).

Wnioski wystane **po terminie** nie będą rozpatrywane w dalszym etapie oceny.

* Powyższe kryteria w kolejnym konkursie mogą ulec zmianie – należy śledzić informacje o konkursie podawane na stronie www.leonardo.org.pl.

Role pełnione w projekcie

Organizacja uczestnicząca w projekcie może pełnić jedną z następujących ról: beneficjenta (czyli wykonawcy umowy), koordynatora lub partnera projektu. Często zdarza się, że rolę beneficjenta i koordynatora pełni ta sama organizacja.

- **Beneficjent** czyli organizacja wykonawcy projektu Leonardo da Vinci, jest stroną zawierającą umowę z Narodową Agencją programu lub Komisją Europejską. Następnie beneficjent podpisuje stosowne umowy z każdym partnerem projektu¹. Jeżeli ta sama organizacja pełni rolę beneficjenta i koordynatora, nie jest konieczne podpisanie odrębnej umowy dotyczącej wypełniania zadań koordynatora. Partnerzy nie mają prawa zawierania umów ze stronami trzecimi, z wyjątkiem umów z podwykonawcami o realizację konkretnych usług na potrzeby projektu.
- **Koordynator** projektu jest odpowiedzialny za jego realizację merytoryczną, administrację i codzienne zarządzanie zadaniami. Beneficjent może być jednocześnie koordynatorem projektu, ma też prawo powierzyć funkcję koordynacji i bieżącego monitorowania realizacji projektu jednej instytucji z grupy partnerskiej. W takiej sytuacji należy pamiętać, że kwestia zarządzania finansami podlega odpowiedzialności wyłącznie instytucji beneficjenta.
- Z kolei **partner** jest odpowiedzialny za opracowanie konkretnych treści projektu lub realizację określonego etapu jego prac; jest więc to rola o węższym zakresie od pozostałych. Partnerzy projektu odpowiadają za wyznaczone im zadania przed koordynatorem projektu.

Prosimy zwrócić uwagę, że terminy „partnerstwo” oraz „grupa partnerska” są używane w odniesieniu do wszystkich wyżej wymienionych uczestników.

Jak zbudować grupę partnerską?

Dobre partnerstwo jest podstawą sukcesu projektu. W tym świetle słowami kluczowymi są **komplementarność** oraz **międzynarodowy wymiar partnerstwa**. Podstawową zasadą, jaką należy się kierować, tworząc grupę partnerów projektu, jest posiadanie przez każdego z nich potrzebnej wiedzy i umiejętności. Nie wystarczy znać naszych potencjalnych partnerów ani też wyłącznie polegać na fakcie, że mają już oni doświadczenie w realizacji projektów. Należy szukać kompetentnych partnerów z odpowiednią wiedzą, zasobami, możliwościami

¹ Dotyczy projektów transferu innowacji. W projektach partnerskich obowiązują nieco inne zasady.

Od pomysłu do realizacji: proces powstania projektu

i umiejętnościami, zdolnych wypełniać różne role w całym przedsięwzięciu. Rola, zadania oraz zakres odpowiedzialności każdego z partnerów powinny zostać szczegółowo opisane we wniosku.

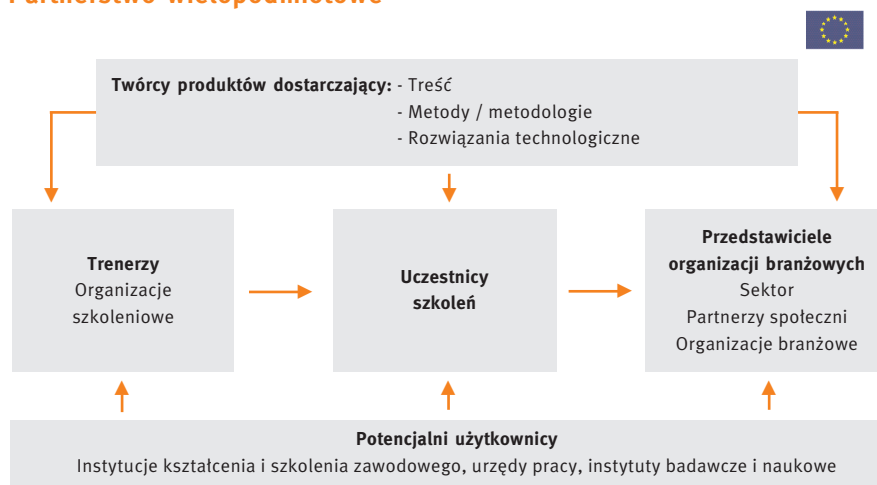
Do realizacji projektu włączają się organizacje różnego typu, a każda z nich wkracza z własną kulturą i metodami pracy. Dlatego też koordynator projektu powinien posiadać odpowiednie umiejętności interpersonalne. Dobrze jest również zapoznać się z potencjalnymi partnerami, przyrzeć się ich organizacji jeszcze przed rozpoczęciem działań. Należy starać się znaleźć partnerów z różnych krajów (pod warunkiem, że są to kraje uprawnione do udziału w programie). Przede wszystkim sugerowane jest pozyskanie do współpracy większej niż minimalna liczby krajów. Coraz częściej można spotkać projekty, które oparte są na szerszym partnerstwie reprezentowanym średnio przez 5-6 krajów.

Skład partnerstwa

Profil i dorobek instytucji tworzących partnerstwo są poddawane ocenie ekspertów i opinia ta stanowi istotny element oceny całego projektu. Instytucje tworzące partnerstwo powinny być dopasowane pod względem wielkości, profilu działalności i kompetencji do charakteru projektu. Partnerstwo wielopodmiotowe może być cennym atutem, dlatego też sugerowane jest włączenie do projektu:

- instytucji reprezentujących beneficjentów końcowych dla zapewnienia, że planowane działania będą zgodne z oczekiwaniami grupy docelowej. Uczestnictwo beneficjentów może być niezbędne do testowania produktów etapowych lub końcowych oraz upowszechniania i oceny przydatności planowanych rezultatów;
- małych i średnich przedsiębiorstw, by ocenić przydatność tworzonych rezultatów do ich praktycznego zastosowania;
- partnerów społecznych, związków zawodowych, organizacji branżowych w celu zapewnienia uznania rezultatów oraz ich wykorzystania;
- różnego rodzaju stowarzyszeń edukacyjnych oraz władz oświatowych, co ułatwi upowszechnianie i rzetelne wykorzystanie jego rezultatów i produktów;
- osób i podmiotów mających doświadczenie w dokonywaniu ewaluacji rezultatów projektu.

Partnerstwo wielopodmiotowe



Podział zadań pomiędzy partnerów

Istotne jest, aby podział zadań i obowiązków między partnerów był dokonany już na etapie przygotowywania wniosku. Warto pamiętać, że niejasne określenie ról partnerów oraz przyjęcie nierealistycznego budżetu w tej fazie procesu może oznaczać poważne trudności w dokonaniu koniecznych modyfikacji w trakcie realizacji projektu.

Należy zwrócić szczególną uwagę, aby każdy z partnerów odgrywał aktywną rolę w projekcie, a podział pracy między nimi był wyważony. Skład partnerstwa oraz podział ról pomiędzy partnerów zależy od celów projektu. W niektórych projektach zadania należące do poszczególnych partnerów są bardzo podobne, w innych natomiast każdy partner (lub partnerzy z każdego kraju) odgrywa zupełnie różną rolę. Zakres zadań i odpowiedzialności wszystkich partnerów podać należy zarówno w samym wniosku, jak i w liście intencyjnym każdego partnera, załączonym do wniosku.

Formując grupę partnerów, nigdy nie można zapominać o znaczeniu, jakie dla powodzenia projektu ma ich zaangażowanie. A zaangażowanie to będzie tym większe, im większy wpływ partnerzy będą mieć na planowanie projektu. Każdy partner powinien również upewnić się, że jego organizacja dysponuje odpowiednimi zasobami niezbędnymi do wypełnienia jego roli w przedsięwzięciu.

Kolejnym ważnym czynnikiem jest liczba partnerów: beneficjent musi odpowiedzieć sobie na pytanie, przy jakiej maksymalnej liczbie partnerów jest w stanie skutecznie zarządzać projektem. Zależy to od liczby krajów reprezentowanych w projekcie, a także od potrzeb wynikających ze zróżnicowania realizujących go organizacji. Na przykład, zarządzanie projektem, w którym weźmie udział 20 partnerów z pięciu krajów będzie łatwiejsze, jeżeli beneficjent pogrupuje ich na cztery grupy krajów, na czele każdej z nich stawiając koordynatora. Z drugiej strony – zarządzanie projektem, w którym uczestniczy dziesięciu partnerów, może okazać się bardzo trudne, jeżeli każdy z nich wywodzi się z innego kraju i reprezentuje zupełnie odmienny typ organizacji.

Jeżeli celem projektu jest stworzenie nowego modułu szkoleniowego, który miałby być włączony do programów nauczania organizacji wszystkich partnerów, zarówno sam cel, jak i zakładane rezultaty projektu muszą być przedmiotem szczegółowych uzgodnień pomiędzy wszystkimi partnerami jeszcze przed złożeniem wniosku. Może się bowiem okazać, że nie we wszystkich krajach placówki kształcenia i szkolenia są uprawnione do samodzielnego wprowadzania autorskich modułów do programów nauczania.

Gdzie szukać partnerów?

Najbardziej obiecującym sposobem na znalezienie odpowiednich partnerów jest wykorzystywanie już istniejących kontaktów zawodowych i naukowych z instytucjami, z którymi prowadzona jest od wielu lat bliższa współpraca w ramach innych projektów. Udział w konferencjach, seminariach kontaktowych, targach specjalistycznych może pomóc w poszukiwaniu partnerów. Dobrze jest także wykorzystać umowy dwustronne realizowane przez instytucję. Pomocnym źródłem informacji jest baza danych partnerów umieszczona na stronach internetowych programu, a także kompendia realizowanych projektów i inne

publikacje prezentujące przykłady dobrych praktyk. W publikacjach tych można znaleźć opisy wdrażanych przedsięwzięć oraz nazwy i adresy instytucji partnerskich. Ponadto na stronie internetowej Narodowej Agencji programu: www.leonardo.org.pl można znaleźć linki do baz danych prowadzonych przez inne europejskie instytucje – zawierają one dane o organizacjach, które są zainteresowane podjęciem współpracy w ramach programu.

W jaki sposób nawiązać kontakt z partnerami?

Z potencjalnymi partnerami warto skontaktować się już na początku przygotowywania projektu i zmotywować ich do wzięcia w nim udziału. Podczas pierwszego kontaktu dobrze jest zapewnić wystarczająco dużo wiadomości o pomysle na projekt i poprosić ich o opinie oraz dodatkowe informacje. Pomocny w tym celu może być formularz „Poszukiwanie partnera”, dostępny na stronie Narodowej Agencji w sekcji ułatwiającej znalezienie partnerów, oraz formularze zamieszczone w dalszej części niniejszego poradnika. Bardzo zachęcamy, aby włączać swoich partnerów w proces planowania projektu i informować ich na bieżąco o postępach. Takie zaangażowanie i wspólne tworzenie projektu może wpłynąć pozytywnie na jego ocenę jakościową w kontekście uzasadnienia potrzeb w wymiarze europejskim oraz wzmocnić motywację partnerów do działania i współodpowiedzialności. Jest to też forma nawiązania szerszych kontaktów i więzi z osobami wytypowanymi do uczestnictwa w projekcie.

„Cichy partner”

W skład partnerstwa mogą wchodzić tzw. „cisi partnerzy”, tzn. organizacje, które chcą uczestniczyć w realizacji projektu, ale same nie są uprawnione do otrzymywania środków finansowych Unii Europejskiej. Jednakże liczba „cichych partnerów” nie powinna być zbyt duża, gdyż koordynator nie może zobowiązać ich do wykonywania rozległych zadań, których koszty z definicji nie mogłyby zostać pokryte ze źródeł finansowania pozyskanych przez projekt. Z tego samego powodu zadania oraz oczekiwania wobec takich partnerów należy jednoznacznie uzgodnić. Typowymi – i bardzo pomocnymi – „cichymi partnerami” są różne stowarzyszenia i organizacje branżowe, które w ramach swych podstawowych zadań zajmują się badaniem i rozpowszechnianiem informacji na temat tendencji zachodzących w danej dziedzinie.

Listy intencyjne

Dołącza się je obowiązkowo do propozycji projektów wielostronnych (np. TOI), ale ogólne listy intencyjne można także dołączyć do propozycji projektów mobilnościowych (IVT, PLM, VETPRO), co z kolei może pozytywnie wpłynąć na ich ocenę.

Z listów intencyjnych partnerów powinno wynikać, że są oni świadomi swych zobowiązań oraz zakresu odpowiedzialności w ramach projektu. Tak więc każdy list musi wskazywać, jakie są zadania danego partnera oraz jaką część budżetu otrzyma on na ich realizację. Budżet (w podziale na udział środków własnych oraz część środków finansowych programu) przypadający na danego partnera przyjmować może różne wielkości, zależnie od zakresu obowiązków partnera w projekcie. Pozyskanie bliskiej współpracy partnerów przy planowaniu projektu sprzyjać będzie ich zaangażowaniu, a to z kolei może ułatwić zarządzanie projektem.

List intencyjny jest jedynym dokumentem, w którym partner deklaruje swą wolę uczestnictwa w projekcie. Dlatego też eksperci oceniający wnioski zapoznają się bardzo dokładnie z każdym listem intencyjnym załączonym do wniosku. Wykrycie przezeń jakichkolwiek błędów,

nieporozumień lub sprzecznych informacji wpłynie na obniżenie ogólnej oceny, jaką otrzyma dana propozycja.

MODELOWY LIST INTENCYJNY

(na oficjalnym papierze organizacji partnera)

Pełna nazwa projektu:

Rok:

Zakontraktowane przez: nazwa instytucji kontraktującej, adres, kraj

Koordynowane przez: nazwa instytucji koordynującej, adres, kraj

Opis organizacji:

Krótką charakterystykę organizacji partnera, jej kompetencji i doświadczenia odnośnie projektu, a także doświadczenia nabyte w projektach międzynarodowych.

Cel projektu z punktu widzenia organizacji partnera:

Szczegóły dotyczące specyficznych interesów organizacji partnera odnośnie projektu.

Określenie, w jaki sposób projekt wpisuje się w szerszy rozwój strategii organizacji partnera.

Specyficzna rola w projekcie:

Rola partnera w projekcie, zadania, produkty, a także oczekiwania dotyczące instytucji koordynującej.

Uzgodnienia finansowe:

Całkowity budżet partnera, fundusze własne partnera oraz oczekiwany wkład ze strony UE. Można dodać również klauzulę o treści: „Wspomniane kwoty mogą ulec zmianie w szczególnych sytuacjach, pod warunkiem że całkowity budżet lub wkład ze strony UE ulegnie zmianie”.

Podpis osób formalnie reprezentujących organizację partnera

Pozycja osób formalnie reprezentujących organizację partnera

Data (data listu intencyjnego powinna zawsze być zaktualizowana)

Oficjalny stempel organizacji partnera

Typowe błędy popełniane w listach intencyjnych

- listy intencyjne poszczególnych partnerów są identyczne, mimo że zakres ich ról i budżety partnerów są zasadniczo różne;
- konieczne dla realizacji projektu umiejętności i wiedza partnera nie są odpowiednio dowiedzione w treści listu lub w opisie partnerstwa w odpowiedniej rubryce wniosku;
- opis roli danego partnera w projekcie podany w liście intencyjnym różni się od opisu partnerstwa we wniosku lub jest zbyt ogólnikowy;
- listy są przestarzałe (np. wykorzystano list napisany na potrzeby wcześniejszego konkursu projektów lub innego programu);
- w liście podano niepełne informacje dotyczące osób odpowiedzialnych za kontakty lub też brak jest takich informacji.

Najczęstsze błędy popełniane w propozycjach projektów

- brak przekonującego uzasadnienia innowacyjnego charakteru proponowanych produktów projektu w kontekście krajowym oraz europejskim;
- brak przekonującego uzasadnienia wartości dodanej, jaką może wnieść projekt z tytułu współpracy międzynarodowej;

Od pomysłu do realizacji: proces powstania projektu

- brak szczegółowej analizy potrzeb, na jakie odpowiada projekt, zidentyfikowanych we wszystkich krajach uczestniczących w projekcie;
- brak przekonującego uzasadnienia, że projekt wyływa z rzeczywistych potrzeb wszystkich partnerów;
- proponowane produkty projektu nie stanowią odpowiedzi na potrzeby przedstawione w uzasadnieniu projektu;
- brak lub zbyt ogólnikowy opis wpływu projektu na grupę/sektor/system kształcenia i szkolenia zawodowego;
- rola partnerów europejskich ma charakter bierny i sprowadza się do dostarczenia projektodawcy gotowych rozwiązań lub usług eksperckich, bez zaangażowania w prace nad dalszą adaptacją tychże rozwiązań;
- propozycja projektu nie uwzględnia w wystarczającym stopniu obecnego etapu rozwoju kształcenia i szkolenia zawodowego, ani też prac w danej dziedzinie toczących się w krajach poszczególnych partnerów; różnice występujące pomiędzy krajami partnerów nie są w pełni rozumiane, co może prowadzić do problemów w trakcie realizacji projektu;
- w propozycji projektu zbyt mało miejsca poświęca się współpracy partnerów, ich różnym umiejętnościom, zakresom wiedzy oraz opisowi ich roli w projekcie;
- partnerzy zamierzają realizować działania, które nie są objęte zakresem projektów programu Leonardo da Vinci. By uniknąć tego błędu, należy dokładnie zapoznać się z zasadami programu jeszcze przed rozpoczęciem planowania projektu. Następnie należy starannie przeanalizować pomysł projektu pod kątem jego zgodności z celami programu i – w razie braku zgodności – poszukiwać innych źródeł finansowania.

Projekt – narodziny koncepcji

Punktem wyjścia każdego projektu jest jednoznacznie zdefiniowana potrzeba jednej, konkretnej grupy (lub kilku konkretnych grup docelowych), na którą projekt będzie się starał odpowiedzieć. We wniosku należy podać, skąd konkretnie wnioskodawca czerpie wiedzę o rzeczywistym istnieniu potrzeby i przytoczyć dokumenty źródłowe tej wiedzy. Jeden projekt może stanowić kompleksową odpowiedź na różne potrzeby różnych grup (np. uczniów i ich nauczycieli, studentów i ich wykładowców, osób szkolonych i ich trenerów) i oferować różnorodne rozwiązania (produkty/rezultaty) dopasowane do potrzeb tych grup. Istotnym elementem jest właściwe zdefiniowanie i opisanie grupy docelowej (grup docelowych) w kontekście jej sytuacji, potrzeb, cech charakterystycznych (wiek, poziom wykształcenia, rodzaj niepełnosprawności, płeć itp.). Planowany projekt powinien zaoferować konkretnie określonej grupie (lub grupom) odpowiednie rozwiązania, nowe w stosunku do dostępnych na rynku, które poprawią sytuację danej grupy i odpowiedzą na jej potrzeby. Zgodnie z filozofią programu projekt powinien oferować nową odpowiedź na stare problemy.

W programie cenione jest, jeśli aplikujący o dofinansowanie stosują zasadę równych szans na wszystkich etapach planowania, a później realizacji projektu. Propozycje projektów powinny uwzględniać kwestie związane z zapewnieniem równych szans w dostępie do kształcenia zawodowego dla kobiet i mężczyzn lub z wychodzeniem naprzeciw potrzebom edukacyjnym osób zagrożonych marginalizacją na rynku pracy.

Określając zakres, w jakim projekt dokonać ma zmiany i wprowadzić w życie nowe rozwiązania, należy uwzględnić aktualne, ważne tendencje zachodzące w dziedzinie, której projekt dotyczy i która leży w zakresie zainteresowania partnerów. Wspomniane powyżej ważne tendencje oraz zagadnienia, jakimi ma zająć się projekt, powinny być postrzegane w szerszym kontekście ogólnych zmian w społeczeństwie lub danej społeczności lokalnej, np. pojawiania się nowych zawodów, koncepcji zmiany kwalifikacji, nowoczesnych technologii, strukturalnych zmian społecznych i problemów marginalizacji.

Istnieje wiele różnorodnych metod pomocnych w poszukiwaniu i opracowywaniu pomysłów na projekty, np.: dyskusje, „burza mózgów”, mapy skojarzeń, analiza SWOT instytucji opracowującej projekt, analiza publikacji, analiza rynku, wyników badań w danej dziedzinie, analiza strategii rozwoju instytucji, regionu. Ceniony jest aktywny udział przedstawicieli grup docelowych w analizie sytuacji i opracowywaniu idei projektu, kiedy podejmowana jest decyzja odnośnie dziedziny, na której projekt miałby się skoncentrować.

Ważne jest, by osoba odpowiedzialna za koordynację procesu opracowywania projektu oraz inne osoby uczestniczące w tym procesie posiadały dogłębną wiedzę na temat dziedziny, której dotyczy przedsięwzięcie. Pozwoli to na uwzględnienie wszystkich istotnych kwestii oraz znalezienie właściwych organizacji partnerskich. Wszyscy pracownicy organizacji partnerów posiadający odpowiednią wiedzę i doświadczenie powinni zostać zaangażowani w proces planowania i opracowywania projektu. Zarysy ogólnych założeń projektu najczęściej powstają w wyniku dyskusji i analizy sytuacji prowadzonej przez wszystkie instytucje partnerskie i we wszystkich krajach partnerskich. Czasem zdarza się, że w wyniku prowadzonych dyskusji partnerzy decydują się na zaproponowanie udziału w projekcie instytucjom, które wcześniej

nie wchodziły w skład planowanego partnerstwa. Dużo rzadziej spotykana jest sytuacja, kiedy to jedna instytucja partnerska po przeprowadzeniu analizy sytuacji w swoim kraju zaprasza do udziału instytucje z innych krajów. Podjęcie działań w tej kolejności rodzi realne zagrożenie, że projekt będzie odpowiadał tylko na potrzeby grupy w jednym z krajów partnerskich, że będzie miał charakter pomocowy, a nie europejski i w konsekwencji nie uzyska wysokiej oceny ekspertów oceniających projekty.

W celu uniknięcia takiej sytuacji zaleca się zaangażowanie partnerów zagranicznych w proces planowania projektu już od samego początku. Projekt powinien być zaplanowany w sposób, który zapewni wszystkim partnerom konkretne korzyści płynące zarówno z samej jego realizacji, jak i z możliwości wykorzystania rezultatów. Ma to pozytywny wpływ na zwiększenie motywacji i zaangażowania partnerów podczas realizacji projektu.

Poniżej przedstawione zostały propozycje formularzy, o których wypełnienie można poprosić potencjalnych partnerów, unikając tym samym sytuacji, kiedy zostaną dobrane do partnerstwa instytucje niezbyt zainteresowane projektem, z krajów, w których potrzeby grup docelowych są zupełnie inne niż potrzeby grup w kraju projektodawcy. Przy pomocy **Formularza nr 1** projektodawca może zebrać od partnerów istotne informacje pomocne w doprecyzowaniu podstawowych przesłanek projektu, np. informacje o sytuacji organizacji partnerskich, posiadanych przez nie umiejętnościach i wiedzy, a także o poglądach partnerów na temat proponowanych celów i zakładanych wyników projektu. Za pomocą **Formularza nr 2** projektodawca może dokonać syntezy otrzymanych od partnerów odpowiedzi. W ten sposób powstanie opis potrzeb, celów i produktów projektu w odniesieniu do każdej grupy docelowej i każdego z krajów partnerskich. Za pomocą **Formularza nr 3** projektodawca może podsumować kluczową ideę projektu, jego przesłanki oraz wymiar międzynarodowy całego projektu.

Formularz nr 1

Zebranie informacji od partnerów

Jak korzystać z tego narzędzia? Po pierwsze, projektodawca wpisuje główne pomysły w poniższy formularz. Po drugie, wysyła go do partnerów z odpowiednimi materiałami (podsumowaniem projektu). Po trzecie, gdy partnerzy zwrócą formularze, koordynator podsumowuje otrzymane odpowiedzi, korzystając z **Formularza nr 2**.

■ Główny pomysł

Główny pomysł projektu w kilku zdaniach (wypełnia projektodawca):

.....
.....

Komentarze partnera i uzupełnienia:

.....
.....

■ Rezultaty/produkty

Skrócony opis produktów projektu (wypełnia projektodawca):

.....
.....

Dlaczego?

Dlaczego istnieje potrzeba realizacji projektu w danym kraju partnerskim? W jakim stopniu i w jaki sposób problemy czy kwestie poruszane w projekcie występują w kraju partnera?

.....

Czy projekt lub kwestie poruszane w projekcie są zgodne ze strategią instytucji partnerskiej?

.....

Jakiego typu doświadczenie w rozwiązywaniu kluczowych problemów opisanych w projekcie ma instytucja partnerska?

.....

W jakich międzynarodowych projektach uczestniczyła instytucja partnerska?

Czy i jak można wykorzystać rezultaty wcześniej realizowanych przez partnera projektów?

Dla kogo?

Kim są odbiorcy docelowi produktów projektu w kraju partnera?

.....

Jakie nośniki dla rezultatów projektu są najbardziej odpowiednie dla grupy docelowej w kraju partnera?

.....

Jakie doświadczenie ma instytucja partnerska w wykorzystywaniu produktów planowanych jako rezultaty projektu?

.....

Jakich istotnych elementów, produktów bądź rezultatów z punktu widzenia instytucji lub kraju partnera brakuje w ogólnej koncepcji projektu?

Wartość dodana i ponadnarodowy wymiar

W jaki sposób współpraca ponadnarodowa może stanowić wartość dodaną dla instytucji partnerskiej?

.....

Jakiego rodzaju zmiany, zdaniem partnera, może wnieść projekt na poziomie europejskim?

.....

Dlaczego program Leonardo da Vinci jest właściwy dla realizacji tego projektu?

Formularz nr 2:

CO I DO KOGO?

Za pomocą tego narzędzia projektodawca może podsumować odpowiedzi, jakie otrzymał od partnerów.

Do kogo? Bezpośrednia grupa docelowa	Potrzeby	Cel	Produkty i rezultaty	Zadania/ odpowiedzialny partner	Czas i środki finansowe
	Co stanowi problem lub potrzebę w odniesieniu do grupy docelowej?	Co chcemy osiągnąć dla tej grupy docelowej?	W jaki sposób zamierzamy rozwiązać problemy i osiągnąć cele?		
1.					
2.					
...					
Do kogo? Bezpośrednia grupa docelowa					
1.					
2.					
...					

Formularz nr 3:

GLÓWNY POMYSŁ A POTRZEBY BENEFICJENTÓW

Narzędzie to pomoże projektodawcy podsumować główną ideę projektu i potrzeby związane z jego realizacją. Informacje zawarte w tym formularzu mogą zostać wykorzystane przy opracowywaniu odpowiednich sekcji formularza wniosku.

■ Główny pomysł

Krótki opis głównego pomysłu projektu

.....

■ Dlaczego?

Potrzeba realizacji tego projektu w konkretnej branży/sektorze

.....

Potrzeba realizacji projektu z perspektywy kraju

.....

Potrzeba realizacji projektu w UE lub w krajach partnerskich

.....

■ Wymiar ponadnarodowy?

Potrzeby grup docelowych i tło projektu

.....

Rezultaty i produkty

.....

Partnerstwo

.....

Kryteria oceny jakości projektu

W trakcie ewaluacji uzasadnienia propozycji projektu brane są pod uwagę następujące elementy:

- jakość planu działań (cele są jasno określone, realistyczne i adekwatne do podejmowanej tematyki; metodologia umożliwi osiągnięcie zaplanowanych celów; plan działań definiuje i rozdziela zadania między partnerów w taki sposób, że rezultaty zostaną osiągnięte na czas i z przestrzeganiem budżetu);
- innowacyjny charakter (projekt zapewni innowacyjne rozwiązania w zakresie szkoleń i rozwoju kompetencji jasno określonych potrzeb jednoznacznie określonych grup docelowych. Zostanie to osiągnięte poprzez dostosowanie i transfer innowacyjnych podejść, które już są stosowane w innych krajach lub sektorach gospodarki);
- jakość konsorcjum (konsorcjum dysponuje umiejętnościami i kompetencjami wymaganymi do wykonania wszystkich części planu działań; odpowiedni podział zadań pomiędzy partnerami);
- europejska wartość dodana (jednoznacznie wykazano potrzebę współpracy europejskiej i korzyści z niej wynikające);
- wskaźnik efektywności kosztów (wniosek o dofinansowanie wykazuje efektywność kosztów planowanych działań dotyczących przewidywanego budżetu);
- adekwatność (wniosek uwzględnia przynajmniej jeden z priorytetów „Zaproszenia do składania wniosków”. Rezultaty są zgodne z określonymi, operacyjnymi i ogólnymi celami programu);
- wpływ (przewiduje się, że wpływ na systemy szkolenia zawodowego będzie znaczący);
- jakość planu upowszechniania i wykorzystania rezultatów (planowane działania zapewniają optymalne wykorzystanie rezultatów nie tylko przez uczestników projektu zarówno w trakcie realizacji, jak i po zakończeniu projektu).

W przypadku projektu opartego na rezultatach wcześniej realizowanych projektów podczas oceny brana jest również pod uwagę zasadność powiązania pomiędzy projektami.

Oczekiwane oddziaływanie projektu powinno mieć:

- długo- i krótkookresowy wpływ na podstawową grupę docelową/sektor/system kształcenia i szkolenia zawodowego;
- możliwość wykorzystania rezultatów przez inne grupy, sektory, obszary;
- możliwość szerszego wykorzystania rezultatów także po zakończeniu realizacji projektu.

Podczas ewaluacji jakości partnerstwa oceniane są następujące elementy:

- europejski wymiar współpracy partnerskiej;
- wielopodmiotowy charakter grupy partnerskiej;
- dostosowanie doświadczenia i wiedzy partnerów do tematu projektu;
- aktywność i zaangażowanie wszystkich partnerów (zob. także listy intencyjne).

Rezultaty/produkty

Typowe produkty bądź rezultaty końcowe projektów to: programy szkoleniowe, materiały dla ucznia i nauczyciela (szkolonego i trenera), podręczniki, programy i materiały do szkolenia na odległość, modele, metody dydaktyczne, zbiory informacji o systemach, praktykach i kwalifikacjach w kształceniu i szkoleniu zawodowym bądź też narzędzia do oceny i analizy kwalifikacji zawodowych czy potrzeb szkoleniowych. W czasie planowania projektu należy zdefiniować konkretne rezultaty, do których projekt ma doprowadzić, wraz ze wskazaniem

Projekt – narodziny koncepcji

grupy odbiorców rezultatów (grupy docelowej projektu zwanej także grupą beneficjentów projektu) oraz z odniesieniem się do jej konkretnych potrzeb czy sytuacji.

Wdrożenie rezultatów projektu (odbywające się najczęściej już po jego zakończeniu) powinno doprowadzić do rzeczywistych zmian w dziedzinie, której dotyczy projekt, np. do poprawy poziomu wiedzy lub umiejętności, zmiany w metodach pracy, poprawy jakości szkolenia itp. Poniżej został przedstawiony formularz, który może zostać wykorzystany podczas opracowywania szczegółowych opisów rezultatów projektu:

Formularz nr 4a:

Fiszka produktu

Fiszka produktu powinna być wypełniana w odniesieniu do każdego produktu/resultatu.

Numer produktu:

.....

Krótki opis produktu (program szkoleń, moduł, podręcznik, raport, materiał informacyjny itp.):

.....

Grupa odbiorców (potencjalnych beneficjentów):

.....

Wersja językowa:

.....

Forma, nośnik (drukowana, audio-wizualna, baza danych, CD-ROM, platforma itp.):

.....

Dostępność (od kiedy?):

.....

Liczba egzemplarzy (jeśli dotyczy):

.....

Metoda szkoleniowa (jeśli dotyczy):

.....

Inne:

.....

Formularz nr 4b:

Fiszki produktów – podsumowanie

Nazwa produktu/resultatu	Grupa docelowa
1
2
3

Informacje zawarte w powyższych formularzach mogą zostać wykorzystane przy opracowywaniu odpowiednich części wniosku.

Kryteria oceny jakości rezultatów

Planowane produkty/rezultaty projektu powinny być:

- konkretne i jasno opisane;
- spójne ze zidentyfikowanymi potrzebami;
- dostosowane do specyfiki podstawowej grupy docelowej;
- o ponadnarodowym charakterze.

Międzynarodowy wymiar projektu

Zasady programu stanowią, że projekty współfinansowane z jego środków powinny być realizowane w dziedzinach, w których w szeregu krajów istnieje potrzeba opracowania nowych rozwiązań, a międzynarodowe partnerstwa powinny takie rozwiązania w ramach projektów opracowywać. Znalezienie rozwiązania dla wspólnego problemu wielu krajów, w ramach współpracy międzynarodowej, jest wyzwaniem znacznie poważniejszym niż jedynie dokonywanie porównań lub wymiana informacji na temat istniejących rozwiązań w różnych państwach.

Międzynarodowy (wymienne nazywany też europejskim lub ponadnarodowym) **wymiar współpracy jest kluczowym elementem każdej propozycji projektu.** W propozycji projektu należy wykazać i uzasadnić, dlaczego projekt realizowany jest jako przedsięwzięcie kilku krajów, jakie korzyści odniosą z jego realizacji poszczególne organizacje partnerskie oraz grupy docelowe w poszczególnych krajach partnerskich oraz czy opracowane rezultaty będą rzeczywiście miały charakter międzynarodowy. Ponadnarodowy charakter rezultatów może się przejawiać w ich różnorodności językowej czy kulturowej lub też w fakcie, że odpowiadają one na nieco odmienne potrzeby grup docelowych w krajach partnerskich.

Międzynarodowy wymiar projektów przejawia się przede wszystkim we wspólnej pracy nad nowymi rozwiązaniami w danej dziedzinie, a także np. w:

- wymianie informacji i doświadczeń;
- porównaniu rozwiązań istniejących w różnych krajach;
- przenoszeniu (transferze) nowych metod, narzędzi, koncepcji;
- wykorzystaniu rezultatów/produktów we wszystkich krajach partnerskich.

Podstawowy wymiar ponadnarodowy w projektach Leonardo da Vinci znajduje odzwierciedlenie w obowiązkowo międzynarodowym składzie partnerstwa. Rodzaj instytucji partnerskich oraz kraje ich pochodzenia powinny być dopasowane do celów projektu oraz do jego charakteru. Zalecane jest, by partnerstwa były zróżnicowane pod względem instytucjonalnym i obejmowały wiele różnych podmiotów mogących istotnie przyczynić się do realizacji proponowanych celów projektu. Na szczególną uwagę zasługują partnerstwa, które prowadzą do zacieśnienia współpracy pomiędzy: szkołami zawodowymi zarówno wyższymi, jak i średnimi oraz przedsiębiorstwami, w tym małymi i średnimi firmami lub takimi, w których uczestniczą partnerzy społeczni i samorządy lokalne.

Przed złożeniem projektu należy się upewnić, czy partnerzy posiadają wiedzę i umiejętności konieczne do realizacji projektu. Dla przykładu: jeżeli celem projektu jest stworzenie nowego modułu szkoleniowego, który miałby być włączony do programów nauczania organizacji wszystkich partnerów, zarówno sam cel, jak i zakładane rezultaty projektu muszą być

przedmiotem szczegółowych uzgodnień pomiędzy wszystkimi partnerami jeszcze przed złożeniem wniosku. Może się bowiem okazać, że nie we wszystkich krajach placówki kształcenia i szkolenia są uprawnione do samodzielnego wprowadzania autorskich modułów do programów nauczania.

Innowacyjność i wartość dodana projektu oraz jego rezultatów

Projekty programu winny cechować się międzynarodowym charakterem oraz wносить wartość dodaną w dziedzinie polityki lub praktyki kształcenia czy doskonalenia zawodowego. We wniosku powinno się znaleźć uzasadnienie, dlaczego, zdaniem wnioskodawcy, najlepszym sposobem rozwiązania zidentyfikowanego problemu lub zaspokojenia konkretnej potrzeby jest realizacja projektu w ramach programu Leonardo da Vinci.

Innowacyjny projekt to taki, w którego opisie przekonująco wykazano, że przyznanie środków na jego realizację pozwoli na wniesienie **oryginalnego i znaczącego** wkładu do systemu i rozwiązań w dziedzinie kształcenia zawodowego w Europie i poszczególnych krajach objętych projektem. Innymi słowy, projekt ma szansę wnieść coś nowego m.in. do dotychczasowej praktyki, metodologii, produktów, a tym samym przyczynić się do udoskonalenia jakości kształcenia i szkolenia zawodowego.

Innowacyjność to pojęcie dynamiczne, stąd ocenia się je subiektywnie z uwzględnieniem uwarunkowań krajowych, w których umiejscowiono dany projekt, a także przede wszystkim w szerszym kontekście europejskim. Oczywiście istnieją różnice pomiędzy poszczególnymi krajami, a rozwiązania przyjęte w jednym kraju mogą stanowić całkowitą nowość w innym. W tym kontekście projekt, którego celem jest przeniesienie nowatorskiego rozwiązania z jednego kraju do drugiego, może uzyskać wysoką ocenę tylko wówczas, gdy nie jest to proces wyłącznie jednostronny, i gdy kraj „źródłowy” będzie miał również korzyść z takiego transferu, np. wykorzystując wnioski z realizacji i rezultaty projektu dla przyspieszenia postępu w danym sektorze lub obszarze.

Innowacyjność w projekcie dotyczy przede wszystkim jego rezultatów, choć pragnąc ją zidentyfikować, należy brać pod uwagę także inne aspekty projektu. **Innowacyjności można zatem szukać w celu projektu, grupie docelowej lub składzie grupy partnerskiej,** który determinuje sposób rozwiązania zidentyfikowanego problemu. Oryginalnym aspektem mogą być również **nowe techniki pracy, sposób zarządzania projektem lub sposób jego upowszechniania.**

Jak widzimy, innowacyjność jest szerokim pojęciem i powinna dotyczyć różnych elementów projektu. Niektórzy projektodawcy uważają, że innowacją jest już samo wykorzystanie technologii informatycznych i komunikacyjnych w kształceniu i szkoleniu zawodowym. Jest to często popełniany błąd.

Wykorzystanie nowatorskich środków nie stanowi samo w sobie innowacyjnego myślenia. Nowatorstwo winno cechować treść, a nie tylko narzędzia stosowane jako zaplecze do realizacji i upowszechniania wyników (nowatorski może być natomiast sposób potraktowania samego narzędzia).

Na etapie identyfikacji innowacyjnych cech projektu kluczowe staje się powiązanie projektu z kształceniem i szkoleniem zawodowym oraz to, jak projekt wpisuje się w obecną sytuację i tendencje obserwowane w danej dziedzinie w poszczególnych krajach partnerskich. Partnerzy projektu nie będą w stanie wykazać jego innowacyjności, nie posiadając wiedzy na temat sytuacji systemów kształcenia i szkolenia zawodowego w ich krajach.

Informacja na temat kształcenia i szkolenia zawodowego w Europie

- Informacja na temat kształcenia i szkolenia zawodowego w europie
- <http://www.euroguidance.net> sieć – EUROGUIDANCE – *Mobility in Europe*;
- <http://ec.europa.eu/eures> – EURES – *The European Job Mobility Portal* (Europejski Portal Mobilności Zawodowej);
- <http://www.eurydice.org> – EURYDICE (Europejska Sieć Informacji o Edukacji);
- <http://www.etf.europa.eu> – *European Training Foundation*;
- <http://ec.europa.eu/ploteus> – PLOTEUS (portal dotyczący możliwości edukacyjnych w Europie);
- <http://www.elearningeuropa.info> – portal Komisji Europejskiej promujący wykorzystanie nowych technologii dla potrzeb edukacji i szkoleń;
- http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc82_en.htm – program Leonardo da Vinci – strona Komisji Europejskiej;
- <http://www.cedefop.europa.eu> – Europejskie Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego Cedefop;
- <http://www.refernet.pl> – Europejska sieć danych i ekspertyz;
- <http://www.europass.cedefop.europa.eu>;
- http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc1134_en.htm – Europejskie Ramy Kwalifikacji.

Projekt może być innowacyjny, nawet jeśli opiera się na innych, podobnych projektach lub wynikach badań i studiów przeprowadzonych w dziedzinie, której dotyczy. W takim wypadku należy wskazać we wniosku, na jakich wcześniejszych przedsięwzięciach opiera się obecnie składany projekt. W przypadku projektów, których zadaniem ma być dalszy rozwój rezultatów opracowanych w trakcie realizacji innych projektów, do wniosku należy dołączyć egzemplarze wcześniejszych produktów, gdyż będą one stanowić podstawę oceny innowacyjności przedstawionego projektu.

Formularz nr 5:

Innowacyjność

W celu identyfikacji innowacyjnych aspektów projektu można postawić następujące pytania:

- jaki jest aktualny stan wiedzy w danej dziedzinie?
- pod jakim względem proponowane rozwiązanie problemu będzie lepsze od już istniejących?
- w jakim zakresie realizacja pomysłu stanowi krok naprzód?
- co dokładnie będzie namacalnym wynikiem projektu?
- czy wyniki znajdą zastosowanie? Przez kogo? Jak długo?
- w jaki sposób uzyskane wyniki będą wykorzystywane i przez kogo?

IV Plan pracy

Jakkolwiek nie istnieje „modelowy plan pracy”, można jednoznacznie stwierdzić, jakie elementy powinien zawierać plan dobrze przygotowany:

- wstęp prezentujący ogólne założenia planu pracy i zasady przygotowywania sprawozdań;
- harmonogram: podział projektu na etapy, kalendarz spotkań oraz terminów składania sprawozdań;
- wskazanie osób odpowiedzialnych za pakiety robocze;
- opis podziału obowiązków pomiędzy partnerów oraz poszczególne osoby w instytucji partnerskiej;
- opis etapów prac i wchodzących w ich skład zadań;
- informację o terminach realizacji poszczególnych etapów prac;
- opis celów cząstkowych dla każdego etapu prac oraz rezultatów końcowych całego projektu.

Etapy prac jako część planu pracy projektu

Projekty są zazwyczaj realizowane na przestrzeni od kilkunastu miesięcy do dwóch lat, dlatego też ich wykonanie przebiega w mniejszych częściach, tzw. etapach prac. Etapy prac zdefiniowane są z kolei w kategoriach zadań, których wykonanie można łatwo monitorować.

Przed sporządzeniem szczegółowego planu pracy i jego etapów dobrze jest mieć jasny obraz tego, jakie są cele projektu, jakie organizacje powinny wchodzić w skład partnerstwa i jakie wносить doń umiejętności i wiedzę oraz jak będą wykorzystywane rezultaty przedsięwzięcia.

Plan pracy projektu powinien również wyznaczać terminy oceny cząstkowej, uzyskania informacji zwrotnej od partnerów oraz harmonogramy wprowadzania ewentualnych zmian. Kolejnym obowiązkowym elementem jest plan upowszechniania rezultatów. Stanowi on często część planu pracy (patrz również uwagi w części pt. „Upowszechnianie”). Opracowując plan pracy, należy również dokonać analizy ryzyka, której zadaniem jest identyfikacja potencjalnych wewnętrznych i zewnętrznych zagrożeń dla sprawnego przebiegu przedsięwzięcia oraz zaproponowanie stosownych rozwiązań.

Narzędzia pomocne przy opracowywaniu planu pracy projektu

Najważniejszym zadaniem przy planowaniu projektu jest identyfikacja kluczowych czynników warunkujących jego sprawną realizację. Warto pamiętać, że podczas opracowywania szczegółowego planu pracy, a więc podziału projektu na etapy prac i poszczególne zadania, należy zadbać, by wszyscy partnerzy uzgodnili między sobą szczegółową, wspólną wizję przedsięwzięcia, tzn. jak będzie ono realizowane, do jakich grup docelowych jest kierowane i jakie rezultaty ma przynieść.

Szczegółowy plan pracy

Każdy z etapów prac powinien zostać opisany jako tzw. PAKIET ROBOCZY. W opisie tym pomocny będzie następujący formularz:

Formularz nr 6:

Pakiet roboczy nr	1			
Tytuł	Początek	Koniec	Budżet	Partner odpowiedzialny
Cele pakietu roboczego:				
Opis działań:				
Rola i zadania partnerów lub podwykonawców (jeśli dotyczy):				
Opis ram metodycznych/pedagogicznych (jeśli dotyczy):				

Etap **zarządzania projektem** jest procesem, który trwa przez cały okres realizacji projektu. Metody i techniki zarządzania projektem powinny zostać szczegółowo opisane w „Planie Zarządzania Jakością” (*Quality Management Plan*).

Ewaluacja oraz **upowszechnianie wyników** projektu powinny stanowić integralną część planu pracy, dlatego też każdy etap i jego przebieg oraz osiągnięte rezultaty należy poddać ocenie jakościowej (ewaluacja wewnętrzna partnerów lub zewnętrzna dokonana przez eksperta/instytucję spoza grupy partnerskiej). Efekty przeprowadzonych działań, zebrane doświadczenia, obserwacje, przykłady dobrej praktyki powinny być upowszechniane przez partnerów.

Faza testowania jest bardzo ważna np. w przypadku projektu transferu innowacji. Służy ona przede wszystkim sprawdzeniu skuteczności, poprawności i adekwatności tworzonych produktów szkoleniowych do oczekiwań grupy docelowej. Jest to jedyny etap projektu, w którym można przeprowadzić testowe szkolenia na wybranej grupie docelowej.

Planując fazę testowania, warto mieć na uwadze kilka zasad:

- ograniczona liczba uczestników;
- właściwy dobór i rekrutacja grupy;
- ograniczony czas trwania (to tylko testowanie!);
- przeprowadzenie szkoleń testujących w pozostałych krajach partnerskich;
- ewaluacja testowania: ocena przez uczestników, trenerów, partnerów, ekspertów zewnętrznych.

V Upowszechnianie i wykorzystanie rezultatów

Celem programu Leonardo da Vinci jest poprawa jakości i innowacyjności w dziedzinie kształcenia i szkolenia zawodowego. Upowszechnianie rezultatów projektu odgrywa zasadniczą rolę w osiągnięciu tego celu w wymiarze europejskim. Upowszechnianie stanowi jedno z istotnych kryteriów jakości w ocenie merytorycznej projektu. Nawet jeśli projekt jest poprawny i proponuje opracowanie innowacyjnych rozwiązań, odpowiada na pilne potrzeby w zakresie kształcenia, to przy braku właściwej strategii upowszechniania jego ocena może być niższa.

Wielokrotnie w formularzu wniosku beneficjenci przedstawiali upowszechnianie jako jednorazowe działania zaplanowane na zakończenie realizacji projektu. Zorganizowanie konferencji podsumowującej to jednak za mało, aby przekonać ekspertów oceniających wnioski, że planujemy „profesjonalną” promocję naszych rezultatów/produktów.

Należy pamiętać, że upowszechnianie jest procesem dynamicznym, ciągłym, kontynuowanym również po zakończeniu projektu. Przekazywanie informacji w trakcie całego projektu jest istotnym narzędziem zarządzania, które umożliwia ocenę już osiągniętych rezultatów oraz oczekiwań grupy odbiorców, a także sprawdzenie poziomu zgromadzonej przez projekt wiedzy i doświadczeń w celu dokonania ewentualnych poprawek.

Planując strategię upowszechniania, warto postawić sobie następujące pytania:

- **co** powinno być upowszechniane?
- **kiedy** należy prowadzić działania upowszechniające?
- **do kogo** będą kierowane działania upowszechniające?
- **jak** skutecznie i efektywnie upowszechniać?
- **w jaki sposób** zachęcić decydentów oraz dalsze grupy potencjalnych beneficjentów do wykorzystywania rezultatów projektu w przyszłości?

Pomysły, w jaki sposób **wszyscy partnerzy** będą upowszechniać rezultaty projektu, swoją współpracę i doświadczenia, powinny być opracowane już na etapie składania wniosku. Warto więc na pierwszym spotkaniu przedyskutować w grupie partnerskiej wszelkie możliwe metody promowania projektu w trakcie jego realizacji.

Warto także dopasować plan upowszechniania do specyfiki kraju każdego z partnerów oraz zasobów instytucji partnerskiej. Może się przecież zdarzyć, że rezultaty będą inaczej upowszechniane przez partnera szwedzkiego, a w inny sposób przez greckiego czy włoskiego. Lider projektu powinien zachęcić partnerów do aktywnego udziału w akcjach upowszechniających, zakrojonych tak szeroko, jak to tylko możliwe, biorąc pod uwagę możliwości budżetowe projektu.

Co upowszechniamy?

Jednym z najważniejszych pytań, jakie powinno zostać postawione przed opracowaniem planu upowszechniania, jest : co jest przedmiotem upowszechniania?

Pamiętajmy, że upowszechnianie jest traktowane w programie jako **proces ciągły**. Oznacza to, że dzielimy się z innymi tym wszystkim, co udało się stworzyć w **trakcie realizacji** projektu. To nie tylko gotowy podręcznik, ale także stosowane przez partnerstwo metody badań, wyniki analiz, badań, zebrane doświadczenia i obserwacje. Upowszechnianie bowiem może być nastawione na promowanie **produktu** lub **procesu**. Najczęściej beneficjenci koncentrują się na upowszechnianiu produktu, gdyż jest łatwiejszy i „atrakcyjniejszy” do pokazania aniżeli proces.

Produkty/rezultaty materialne

- nowe narzędzia szkoleniowe, np. materiały szkoleniowe, takie jak CD-ROM-y, nagrania wideo, strony internetowe, bazy danych; nowe multimedialne pakiety szkoleniowe opracowane dla różnych branż;
- materiały i publikacje opisujące przykłady tzw. dobrej praktyki, odzwierciedlające zastaną sytuację, problemy, z którymi trzeba się zmierzyć oraz znalezione rozwiązania;
- nowe metody lub modele rozwiązywania problemów, odpowiedzi na istniejące potrzeby.

Produkty/rezultaty niematerialne

Oprócz rezultatów policzalnych, podczas realizacji projektu powstają także rezultaty nie-policzalne, których z góry nie można szczegółowo i precyzyjnie przewidzieć. Są one równie istotne jak produkty policzalne, ale ponieważ nie oddziałują bezpośrednio na grupy docelowe, są często pomijane na liście produktów projektu. Za rezultaty niepoliczalne można na przykład uznać następujące wyniki:

- osoby uczestniczące w projekcie zyskują nowe kwalifikacje;
- zwiększą się umiejętności trenerów biorących udział w projekcie;
- zmieni się podejście do zarządzania przez organizację beneficjenta;
- doświadczenia, obserwacje, procesy.

Najbardziej powszechne przedmioty upowszechniania w projektach wielostronnych:

Produkty i procesy

- moduły szkoleniowe;
- innowacyjne metody kształcenia i szkolenia;
- modele kształcenia, nauczania;
- informacje o nowych kwalifikacjach wymaganych w danej branży;
- wyniki porównań;
- metodologie badań i analiz;
- raporty, wnioski, rekomendacje;
- innowacyjne narzędzia identyfikacji i badania potrzeb szkoleniowych;
- programy nauczania;
- programy kursów zawodowych, językowych;
- bazy danych opracowanych produktów;
- formy i tryb współpracy między różnymi instytucjami;
- materiały i dokumenty dotyczące wybranych zagadnień z zakresu kształcenia zawodowego;
- zdobyte doświadczenia w ramach współpracy partnerskiej;
- informacje o polityce kształcenia i szkolenia zawodowego w krajach europejskich;
- przykłady dobrych rozwiązań, dobrej praktyki i podejścia do kształcenia zawodowego.

Kiedy upowszechniać?

Plan upowszechniania produktów projektu i zachodzących w jego trakcie procesów powinien brać pod uwagę poszczególne fazy projektu. Oczywiście należy złożyć elastyczność ze względu na zmiany, jakie mogą zajść w wyniku realizacji projektu. Utworzenie planu upowszechniania na samym początku projektu pozwoli jednakże na właściwą alokację środków w budżecie.

Upowszechnianie trwa przez cały okres realizacji projektu. Można wyróżnić jego trzy podstawowe fazy:

- **początek projektu** – upewnienie się, że planowane cele upowszechniania produktów/ rezultatów, metody i środki są dostosowane do właściwych grup docelowych;
- **trwanie projektu** – wyciąganie doświadczeń z realizacji projektu, w razie potrzeby zmiana metod i środków upowszechniania rezultatów/produktów w poszczególnych fazach przedsięwzięcia;
- **koniec projektu** – podsumowanie osiągniętych rezultatów/produktów, doświadczeń, korzyści wynikających z realizacji projektu;
- **co dalej?** – wykorzystanie rezultatów po zakończeniu finansowania ze środków europejskich.

Przypominamy, że upowszechnianie powinno być przedstawione jako proces ciągły, który trwa podczas całego projektu, a także po jego zakończeniu. Działania promocyjne powinny być integralną częścią planu pracy. Zaleca się, aby każdy etap projektu (pakiet roboczy) był podsumowany odpowiednim do osiągniętych wyników przedsięwzięciem informacyjnym i promocyjnym. Przy planowaniu strategii upowszechniania warto postąpić następującą tabelą:

Etapy	Nazwa etapu	Osiągnięte rezultaty etapowe	Zaangażowani partnerzy	Grupa docelowa upowszechniania	Wybrana metoda upowszechniania
ETAP 1	Projektowanie
ETAP 2	Tworzenie
ETAP 3	Testowanie
ETAP 4	Ocena skuteczności

Do kogo będą kierowane działania upowszechniające?

Zazwyczaj można wyróżnić trzy główne kategorie grup docelowych, do których upowszechnianie powinno być skierowane. Należy mieć na uwadze, aby metody i formy upowszechniania były dostosowane do specyfiki danej grupy adresatów.

■ Końcowi użytkownicy produktów

Są to te osoby, które mogą korzystać z produktów będących rezultatem projektu. W zależności od tematyki mogą to być np.: menedżerowie ds. zasobów ludzkich, trenerzy, nauczyciele, doradcy zawodowi, właściciele małych i średnich przedsiębiorstw, personel biurowy, specjaliści do spraw edukacji etc.

Decydenci

Są to te osoby, które decydują o tym, że rezultaty/produkty projektu będą użytkowane w przyszłości, trwałe i wprowadzone do praktyki kształcenia i szkolenia zawodowego. Mogą być to dyrektorzy firm szkoleniowych, rada miasta, właściciele firm, trenerzy, decydenci odpowiedzialni za szkolenia, zatrudnienie. Końcowi użytkownicy produktów i decydenci mogą być tymi samymi osobami, zwłaszcza w przypadku małej organizacji. W przypadku dużych struktur rola ta jest często rozłączna.

Grupa pośrednia

Są to osoby oraz instytucje zainteresowane promowaniem i wykorzystaniem rezultatów/produktów projektu, np.: różne zrzeszenia zawodowe, organizacje pozarządowe, związki zawodowe, izby handlowe, organizacje pracodawców. Jest to ta kategoria osób, których opinie i rekomendacje odnośnie produktów wpływają na decydentów.

Przy identyfikowaniu potencjalnych odbiorców upowszechniania warto mieć na uwadze następujące czynniki:

- stopień zainteresowania grupy docelowej w otrzymaniu rezultatów projektu;
- potencjalny wpływ wybranej grupy na dalszy proces upowszechniania;
- język upowszechnianego materiału, produktu;
- metody dotarcia do wybranej grupy docelowej – jakimi zasobami informatyczno-komunikacyjnymi dysponuje wybrana grupa i z jakich źródeł informacyjnych korzysta na co dzień (jest to ważne przy zaplanowaniu formy przekazania informacji o projekcie oraz jego efektów cząstkowych i końcowych);
- potencjalne przeszkody, które mogą zagrozić strategii upowszechniania;
- liczebność grupy docelowej, – warto oszacować liczebność grupy, do której chcemy dotrzeć, zanim zaplanujemy budżet na upowszechnianie.

Jak upowszechniać i zachęcać do wykorzystania?

Podczas planowania strategii upowszechniania musimy pamiętać o doborze **odpowiedniej metody i formy upowszechniania dla wybranej grupy**, mając na uwadze jej potrzeby, liczebność, dostęp do technologii informatyczno-komunikacyjnych, przedmiot upowszechniania (rezultaty etapowe czy może produkt finalny).

Istnieje wiele sposobów upowszechniania policzalnych i niepoliczalnych produktów projektu. Poniżej przedstawiamy tylko niektóre z nich:

- dystrybucja produktów w formie publikacji;
- produkcja i dystrybucja biuletynu/ulotek;
- prezentacja projektu na konferencjach i seminariach organizowanych przez beneficjenta i partnerów;
- udział w konferencjach powiązanych tematycznie z projektem (np. w ramach Monitoringu Tematycznego);
- udział w targach, wystawach edukacyjnych/branżowych;
- stworzenie strony internetowej projektu;
- artykuły w prasie lokalnej lub branżowej;
- audycje radiowe i telewizyjne;
- wykorzystywanie formalnych i nieformalnych kontaktów na różnym poziomie – lokalnym, regionalnym, krajowym, europejskim.

Od czego powinniśmy zacząć?

Dobrym narzędziem służącym odpowiedzi na to pytanie jest tzw. analiza SWOT. Budując strategię upowszechniania rezultatów/produktów projektu, warto w zespole zaangażowanym w projekt zorganizować „burzę mózgów”. Weźcie pod uwagę różne czynniki wpływające na projekt, wymienione przykładowo poniżej w schemacie dla analizy SWOT. Opiera się ona na czynnikach wewnętrznych: mocnych i słabych stronach, a także czynnikach zewnętrznych: szansach i zagrożeniach.

mocne strony

- innowacyjny charakter projektu;
- sieciowy charakter projektu;
- testowanie rezultatów/produktów projektu.

słabe strony

- budżet projektu;
- ograniczenia czasowe;
- zasoby zespołu;
- „eksperckość” (np. potencjał organizacji, eksperci).

szanse

- stworzenie konsorcjum z innymi;
- projektami/organizacjami;
- nawiązanie międzynarodowych kontaktów.

zagrożenia

- zmiany polityki w danej sferze;
- zmiany organizacyjne;
- brak umiejętności rozwiązywania sytuacji kryzysowych;
- zbyt wiele możliwości wyboru;
- zagrożenia ze strony współpracowników.

Co naprawdę chcemy osiągnąć dzięki upowszechnianiu?

Jaki jest cel takich działań?

Po rozważeniu podstawowych pytań **co, kiedy, do kogo i jak** upowszechniać można przystąpić do opracowania szczegółowego planu upowszechniania. Warto zastanowić się nad celami strategii upowszechniania i korzyściami, jakie grupa partnerska zamierza osiągnąć. Dobrze przemyślany plan upowszechniania powinien:

- wpłynąć na świadomość lub zaufanie odbiorców;
- rozpocząć jakiś proces lub zaangażować w projekt odbiorców;
- zmienić postawy i opinie odbiorców;
- budować zrozumienie i zaufanie do prowadzonych działań;
- umożliwić przekazywanie specyficznych informacji i wiedzy grupom docelowym i przekonanie odbiorców do rezultatów/produktów swojego projektu;
- osiągnąć pewność, że przyjęte metody działania mają wpływ na politykę lub praktykę w danej branży;
- stymulować działania – wpływać nie tylko na opinie, ale i zachowania oraz działania grup odbiorców;
- przyciągnąć dodatkowe fundusze;
- zachęcić do wykorzystywania rezultatów przez kolejne grupy odbiorców;
- zachęcić do włączenia wypracowanych rozwiązań do strategii rozwoju kształcenia zawodowego na szczeblu lokalnym, regionalnym bądź krajowym.

W jaki sposób to osiągniemy?

Przy planowaniu strategii upowszechniania warto skorzystać z poniższej tabelki:

Cel Na przykład:	Odbiorcy	Przekaz	Metoda, narzędzia	Czas	Koszty	Sposób mierzenia efektów
Podniesienie świadomości						
Budowanie zrozumienia i zaufania do swoich działań						
Stymulowanie działań						

Pomocna w planowaniu strategii upowszechniania rezultatów/produktów projektu będzie również odpowiedź na poniższe pytania:

- jaki jest główny odbiorca rezultatów/produktów projektu?
- dlaczego może być zainteresowany produktem/przekazem/modelem?
- który(-e) aspekt(-y) produktów mogą go najbardziej interesować?
- jakie ograniczenia może mieć odbiorca produktów i jak to może wpłynąć na Twoje plany?
- jaka metodologia będzie najbardziej efektywna, aby osiągnąć plany?

Strategia *public relations*

Ważnym elementem upowszechniania i promowania rezultatów/produktów projektu, budowania wizerunku organizacji, właściwego dotarcia do grup odbiorców itd., jest tzw. Strategia *public relations* (PR). Ponieważ istnieje wiele publikacji na ten temat (np. Sam Black *Public Relations*, Warszawa 1998; Wojciech Budzyński *Public Relations – zarządzanie reputacją firmy*, Warszawa 1999; Krystyna Wójcik *Public Relations od A do Z*, Warszawa 2001), w tym miejscu pragniemy jedynie przypomnieć kilka podstawowych założeń.

Budując strategię PR, należy pamiętać o kilku ważnych kwestiach, jakimi są:

- zdefiniowanie odbiorców PR;
- wyznaczenie osoby odpowiedzialnej z ramienia beneficjenta/partnerów za PR;
- przygotowanie narzędzi PR (np. broszury informacyjne o instytucji beneficjenta/ partnerów, o projekcie, zdjęcia ilustrujące rozwój projektu, przygotowanie bazy mediów);
- zweryfikowanie skuteczności podjętych działań (należy pamiętać o dostosowaniu odpowiednich działań PR do planowanej grupy odbiorców i o zasięgu oddziaływania).

Realizując poszczególne fazy projektu, dobrze byłoby wykorzystać różnego typu działania i narzędzia PR, np.:

- krótkie informacje prasowe;
- konferencje prasowe;
- pakiety prasowe;
- wywiady;
- wydarzenia medialne, np. marsze, happeningi, wystawy, wizyty ważnych osób.

Ocena upowszechniania

Ocena strategii upowszechniania produktów i działań projektu powinna mieć miejsce przez czas trwania projektu. Pomocne przy ocenie strategii upowszechniania będą uwagi zawarte w rozdziale przewodnika dotyczącym ewaluacji. Ewaluacja strategii upowszechniania powinna uwzględniać następujące elementy:

- sposób, w jaki prowadzone przez całe partnerstwo akcje upowszechniające będą monitorowane;
- wskaźniki, jakimi będą mierzone osiągnięcia lub też wykrywane ewentualne błędy.

Ewaluacja przebiegu upowszechniania ma przede wszystkim ocenić efektywność prowadzonych działań, poprawność wybranej metody i kanałów dystrybucji oraz wprowadzić nowe, bardziej skuteczne strategie promocji i długofalowego wykorzystania rezultatów.

Komercjalizacja produktów

W przypadku znacznej części projektów ich produkty mogą być potencjalnie udostępniane na rynku w sposób komercyjny. Wówczas należy poinformować o takim zamiarze Komisję Europejską i Narodową Agencję – jeśli sprzedaż produktu nie utrudnia upowszechniania, to beneficjent uzyskuje zgodę na komercjalizację po zakończeniu i rozliczeniu projektu (np. problemem może być wysoka cena produktu, która powoduje, że może go nabyć tylko mniejszość z zaplanowanej grupy odbiorców).

Problemy mogą się jednak pojawić, gdy okazuje się, że partnerzy mają różne interesy w związku z komercjalizacją produktów, np. partnerzy komercyjni chcieliby osiągnąć zyski ze sprzedaży, podczas gdy inni partnerzy (np. społecznici) chcieliby dystrybuować produkty bezpłatnie. Dlatego zasady komercjalizacji należy ustalić już na etapie tworzenia koncepcji projektu, a po jego zatwierdzeniu wprowadzić stosowne zapisy do umów z partnerami.

Trzeba również pamiętać, że komercyjne udostępnianie rezultatów nie może mieć miejsca w trakcie trwania projektu, gdyż wszelkie przychody projektu powodują zmniejszenie dofinansowania ze środków europejskich.

Należy wziąć także pod uwagę problem **praw autorskich**. Kwestia ta powinna zostać ustalona na samym początku, najlepiej w umowie pomiędzy partnerami. Czasami wszyscy partnerzy są właścicielami danego produktu i w związku z tym również praw autorskich, w innych sytuacjach tylko wybrani partnerzy.

Formularz nr 7:

Upowszechnianie

Spróbujmy podsumować powyższe informacje dotyczące upowszechniania i zestawić je w formie najważniejszych wskazówek:

- upowszechnianie powinno być zaplanowane i opisane jako ciągły proces trwający przez wszystkie etapy projektu oraz po jego zakończeniu;
- strategia upowszechniania i wykorzystania produktów/rezultatów powinna uwzględniać specyfikę krajów partnerskich uczestniczących w projekcie;
- partnerzy krajowi i europejscy powinni być aktywni w prowadzeniu działań upowszechniających;
- warto byłoby wybrać partnerów, którzy posiadają doświadczenie w upowszechnianiu i są partnerami strategicznymi;

- rezultaty projektu powinny być skierowane do adresatów na różnych poziomach (lokalnym, regionalnym, ogólnokrajowym, europejskim);
- metody i kanały dystrybucji powinny być trafnie dobrane do specyfiki grupy docelowej oraz w miarę różnorodne;
- warto upowszechniać i zachęcać do wykorzystywania rezultatów w sposób aktywny i inspirujący, unikać bierności i nudy;
- należy używać języka dostosowanego do grupy odbiorców;
- należy ocenić, czy rezultaty projektu mogą być rozprowadzane komercyjnie;
- budżet projektu powinien uwzględniać koszty upowszechniania;
- należy postawić sobie jasne, osiągalne i dające się zmierzyć cele projektu. Tylko w takiej sytuacji strategia upowszechniania będzie efektywna;
- badajmy i analizujmy na bieżąco efekty upowszechniania, wprowadzajmy korekty, jeśli to konieczne;
- uczynmy wszystko, by produkty projektu były jak najbardziej atrakcyjne dla odbiorców.

Kryteria oceny jakości strategii upowszechniania

Strategia upowszechniania przedstawiona w formularzu wniosku powinna być:

- **aktywna**, realizowana w trakcie całego projektu;
- **spójna** z planowanym oddziaływaniem projektu;
- angażująca **partnerów mających doświadczenie w upowszechnianiu**;
- **umożliwiająca wykorzystanie** rezultatów projektu przez grupę docelową i instytucje danego sektora lub innych potencjalnych beneficjentów także po zakończeniu projektu.

Jeśli prezentowany jest plan komercjalizacji, ekspert oceniający wniosek bierze pod uwagę ustalenia partnerów dotyczące praw autorskich i praw własności intelektualnej.

VI Ewaluacja

Co to jest ewaluacja?

Ewaluacja (ang. *evaluation*) projektu to inaczej ocena projektu. W zależności od momentu oceny projektu mamy do czynienia z ewaluacją tzw. *ex ante*, *interim* oraz *ex post*. Pierwsza odnosi się do procesu selekcji, a więc do oceny projektów zgłoszonych przez wnioskodawców na konkurs, druga – do projektów w trakcie ich realizacji, ostatnia – do już zrealizowanych.

W zależności od rodzaju ewaluacji ma ona na celu:

- zakwalifikowanie lub odrzucenie projektu w procesie selekcji (ewaluacja *ex ante*);
- identyfikację tego, jakie działania się sprawdziły w czasie realizacji projektu, a jakie nie (ewaluacja *interim* i *ex-post*);
- możliwość poprawy, zmiany, uzupełnienia działań projektu poprzez uczenie się na błędach i doświadczeniach w trakcie realizacji projektu (ewaluacja *interim*).

Ze względu na cele tego przewodnika skupimy się na ewaluacji podczas trwania projektu (*interim*).

Ewaluacja *interim*

Projekt powinien być ewaluowany podczas całego procesu jego realizacji. Ma to na celu udoskonalanie metod i osiągnięcie jak najlepszych rezultatów. Chodzi o wyciąganie wniosków z doświadczeń związanych zarówno z sukcesami, jak i z porażkami, tak by można ewentualnie zmienić stosowane metody. Ewaluacja w trakcie trwania projektu jest swego rodzaju mechanizmem samokontroli dla wykonawców projektu, którzy powinni sprawdzać, czy realizują założone cele zgodnie z wyznaczonym planem pracy.

Zasady konstruowania budżetu projektów dają możliwość sfinansowania własnych działań ewaluacyjnych, zaplanowanych przez partnerstwo.

Działania ewaluacyjne i monitorujące przeprowadzane przez Narodową Agencję są zagadnieniem odrębnym i nie obciążają w żaden sposób budżetu danego projektu.

Jak skonstruować „Plan zarządzania jakością” (*Quality Management Plan*)?

Tworząc plan pracy, należy pamiętać, aby ocena i kontrola miały charakter ciągły i były przypisane do każdego etapu pracy. Mechanizm ten pomaga weryfikować jakość tworzonych rezultatów, ich dopasowanie do rzeczywistych potrzeb beneficjentów. Opracowanie strategii monitoringu i ewaluacji przez wszystkich partnerów ułatwia zidentyfikowanie dobrych i słabych punktów projektu oraz zgromadzenie informacji (ilościowych i jakościowych) o projekcie, które mogą być wykorzystane w raportach lub materiałach upowszechniających. Partnerstwo ma także pewność, że poszczególne zadania są realizowane zgodnie z przyjętym harmonogramem i projekt podąża we właściwym kierunku.

Kontrola i ocena efektywności działań i rezultatów powinny być prowadzone na wszystkich etapach realizacji projektu. W formularzu wniosku należy umieścić informacje na temat: kto, kiedy, gdzie i jak będzie przeprowadzał kontrolę i ocenę. Projekt, w którym nie zakłada się

uruchomienia mechanizmów i narzędzi kontrolnych i ewaluacyjnych, nie uzyska pozytywnej oceny ekspertów, gdyż **nie będzie gwarancji, że zostanie zrealizowany zgodnie z założeniami**. Zapewnienie jakości nie powinno być zadaniem przypisanym wyłącznie beneficjentowi – bardzo ważne jest, aby w proces oceny i kontroli jakości działań zostali zaangażowani wszyscy partnerzy, beneficjenci i eksperci zewnętrzni.

Etap	Zadania	Rezultaty	Wskaźniki ilościowe	Wskaźniki jakościowe	Ewaluacja kiedy/kto/jak
etap 1	zadanie 1 rezultat 1	zadanie 2 rezultat 2
ewaluacja etapu 1					

Zapewnienie jakości oznacza zaplanowanie skutecznych i elastycznych mechanizmów zarządzania projektem. Jakie elementy powinny zostać uwzględnione, aby przekonać ekspertów oceniających wnioski, że projekt będzie właściwie koordynowany? Warto wymienić kilka następujących:

■ zasady współpracy z partnerami:

- jaki będzie podział zadań i odpowiedzialności pomiędzy partnerami;
- czy powstanie zespół koordynujący zadania w ramach danego etapu;

■ zasady komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej:

- jakiego rodzaju środki będą stosowane w celu usprawnienia przepływu informacji wewnątrz instytucji beneficjenta, a także pomiędzy beneficjentem i partnerami;
- jak często i gdzie będą organizowane spotkania partnerskie;
- jak często i gdzie będą miały miejsce spotkania grup roboczych projektu;
- jaka będzie częstotliwość składania raportów (np. protokołów, sprawozdań z delegacji) z realizacji poszczególnych zadań;

■ zasady współpracy z zewnętrznymi instytucjami, ciałami monitorującymi:

- czy zostanie powołane dodatkowe ciało monitorujące, składające się z zewnętrznych, niezależnych ekspertów w danej dziedzinie, którego zadaniem będzie sprawowanie nadzoru nad realizacją projektu oraz udzielanie porad i konsultacji (np. Komitet Sterujący), jakie instytucje będą w nim reprezentowane, jaki będzie tryb pracy;

■ zasady oceny i monitoringu:

- jakie narzędzia, metody będą zastosowane w celu pomiaru efektywności działań i stopnia osiągnięcia celów etapowych i końcowych;
- w jakim momencie przeprowadzona zostanie ewaluacja;
- jakie będą wskaźniki (ilościowe i jakościowe) wskazujące na stopień osiągnięcia celów głównych i etapowych projektu;
- jakie osoby zostaną zaangażowane w ewaluację;
- czy wyniki ewaluacji będą zebrane w oficjalnym dokumencie i zatwierdzone przez partnerów;
- czy planowane jest monitorowanie oddziaływania rezultatów na grupę beneficjentów w trakcie i po zakończeniu projektu;

■ zasady zewnętrznej komunikacji z otoczeniem projektu:

- jak będzie wyglądała wizualizacja i identyfikacja projektu, komunikacja medialna;
- komunikacja z innymi instytucjami.

Dlaczego ważne są ewaluacja i monitoring?

Projekty programu Leonardo służą opracowaniu i testowaniu innowacyjnych metod, programów i metodologii w zakresie kształcenia i szkolenia zawodowego. Stąd też ewaluacja jest konieczna, aby zbadać, czy testowane rozwiązania są skuteczne i odpowiednie. Dodatkowa korzyść, jaka wynika z ewaluacji i monitorowania, to gromadzenie przykładów dobrych praktyk, które mogą być zastosowane w kolejnych inicjatywach lub projektach bądź też wykorzystane przez inne instytucje realizujące projekty o zbliżonej tematyce.

Ewaluacja nie powinna ograniczać się wyłącznie do oceny produktów i poszczególnych etapów pracy. Oceniać można także prace partnerów oraz spotkania partnerskie i charakter tej współpracy. Wyniki ewaluacji nie powinny pozostać obojętne dla otoczenia i partnerów. Przebieg ewaluacji, jej wyniki oraz proponowane zmiany powinny być uzgadniane i akceptowane przez wszystkich partnerów. Zalecane byłoby także, aby wyniki badań i ewaluacji były zebrane w raporcie (częstkowym lub końcowym) z ewaluacji. Należy pamiętać, aby raport z ewaluacji był upowszechniony do różnorodnych instytucji potencjalnie zainteresowanych wynikami. Kto może być zainteresowany wynikami ewaluacji:

- bezpośredni beneficjenci, do których adresowany jest projekt i którzy byli zaangażowani w ocenę rezultatów;
- partnerzy projektu;
- partnerzy społeczni, reprezentanci pracodawców;
- lokalne instytucje wspierające realizację projektu;
- beneficjenci projektów Leonardo da Vinci, krajowe agencje programu, Komisja Europejska;
- przedstawiciele ministerstw, instytutów badawczych.

Kto powinien prowadzić ewaluację w trakcie realizacji projektu?

W trakcie realizacji projektu można przeprowadzać ewaluację wewnętrzną i zewnętrzną. Pierwsza angażuje partnerów projektu i beneficjentów, druga zaś jest działaniem zlecanym ekspertom lub instytucjom spoza partnerstwa. Oba rodzaje oceny mogą być zastosowane w projekcie i badać całkiem odmienne kwestie. Jej cechą jest to, że przeprowadza ją osoba/instytucja z zewnątrz, a więc bardziej obiektywna i mogąca zwrócić uwagę na zupełnie nowe rzeczy, niż osoby zaangażowane w realizację projektu. Warto też wziąć pod uwagę fakt, że opinie osób z zewnątrz mogą być bardziej wiarygodne i często z większą uwagą brane pod rozwagę przez osoby zarządzające projektem, niż opinie osób bezpośrednio zaangażowanych w przedsięwzięcie.

Kiedy planować ewaluację?

Czas, w którym powinno się przeprowadzić ewaluację zewnętrzną, zależy głównie od charakteru projektu oraz zależności poszczególnych etapów planu pracy. Na przykład, jeśli w projekcie testowana jest metodologia, która będzie wykorzystana w dalszych etapach, wówczas zalecane byłoby dokonanie oceny metodologii we wstępnej fazie. Ocena projektu i poszczególnych rezultatów przez niezależnego eksperta jest o tyle istotna, iż umożliwi dokonanie w miarę wiarygodnej opinii dla tworzonych produktów w szerszej perspektywie i uchwycenie elementów (mocnych lub słabych), które mogą nie być zauważalne przez partnerstwo.

Co powinno być przedmiotem ewaluacji?

Ewaluować można wszystkie działania zachodzące w projekcie, a w szczególności:

- rezultaty projektu: etapowe i końcowe;

- przebieg fazy testowania i zaangażowanie beneficjentów;
- proces osiągania rezultatów: w jaki sposób i w jakich warunkach współpracy partnerskiej zostały osiągnięte rezultaty).

Ewaluacja może też dotyczyć pomiaru takich kwestii, jak:

- **innowacyjność** – jaka jest wartość dodana opracowanych rezultatów, czy założony stopień innowacyjności został osiągnięty?
- **wymiar europejski** – jakie jest zaangażowanie partnerów oraz efektywność współpracy partnerskiej?
- **upowszechnianie rezultatów** – jaki jest stopień powodzenia w pozyskaniu kluczowych odbiorców projektu? czy liczba działań upowszechniających została zrealizowana przez wszystkich partnerów? czy metody upowszechniania były właściwie dobrane do danej grupy docelowej?
- **wpływ i oddziaływanie projektu na beneficjentów** – w jakim zakresie projekt faktycznie odpowiada na potrzeby beneficjentów, czy pojawiły się w trakcie nowe potrzeby i czy zostały one uwzględnione?

Metody ewaluacji

Literatura fachowa poświęcona kwestiom ewaluacji wymienia wiele różnorodnych metod i narzędzi, za pomocą których może być przeprowadzana ocena rezultatów projektu i jego produktów. Wybór metody zależy także od przedmiotu oceny, osób zaangażowanych w ocenę oraz wskaźników, jakie chcemy uzyskać. Najczęściej stosowane narzędzia to:

- kwestionariusze, ankiety (przekazywane uczestnikom szkoleń testujących lub wykładowcom);
- wywiady indywidualne;
- wywiady grupowe i obserwacje (np. grupy fokusowe);
- pisemne opinie i ekspertyzy;
- opinie koleżeńskie (tzw. *peer review*);
- matryca logiczna projektu.

Opracowanie planu i procedur zapewnienia jakości w projekcie ułatwia skoordynowanie wszystkich działań wpływających na jakość końcowych rezultatów. Wyszczególnia konkretne działania związane z jakością projektu, podaje ich kolejność, przypisuje konieczne zasoby i miary osiągnięć. Ma również zapewniać ewaluatorów oceniających projekt, że końcowy rezultat osiągnie zakładane cele. Należy pamiętać, że koszty ewaluacji zewnętrznej lub wewnętrznej można zaplanować w budżecie projektu.

Kryteria i metody oceny jakości projektów realizowanych w ramach programu Leonardo da Vinci

- **Ocena aspektu międzynarodowego projektu.** Musi ona uwzględniać wartość dodaną, jaką dla projektu stanowił wymiar międzynarodowy partnerstwa. Jedną z przydatnych metod oceny jest zebranie poglądów na ten temat od uczestników projektu. Bardzo często na przeszkodzie rzetelnej oceny międzynarodowego wymiaru projektu stoi zbyt niski budżet. Ponadto poszczególni partnerzy projektu mogą mieć różne jego wizje i oczekiwania. Dlatego też przed projektem należy postawić realistyczne i osiągalne cele. W przypadku dużych partnerstw ocena może być ułatwiona poprzez stworzenie mniejszych podgrup roboczych partnerów, z których każda składałaby sprawozdanie podmiotowi odpowiedzialnemu za ewaluację międzynarodowego aspektu projektu.

- **Ocena skuteczności działania partnerstwa.** Konieczne jest ustalenie celów i wskaźników, które posłużą następnie ocenie skuteczności działania grupy partnerów. Zastanów się, co partnerstwo ma osiągnąć, czy jakość współpracy poprawia się, jak grupa funkcjonowała w przeszłości.
- **Ocena spotkań partnerów.** Jedną z metod tej oceny jest określenie oczekiwań co do wyników spotkania, jeszcze zanim się ono odbędzie, a następnie sprawdzenie po spotkaniu, czy cele te zostały osiągnięte. O oczekiwania zapytać można wybranych uczestników zaplanowanego spotkania telefonicznie, a po spotkaniu porozmawiać z nimi ponownie na temat korzyści, jakie z niego wynieśli.
- **Ocena innowacyjności i efektu multiplikacji.** Należy przyjąć realistyczne ramy czasowe realizacji projektu, uwzględniające ograniczenia budżetowe i wynikające z nich priorytety w zakresie ewaluacji. Ocena powinna się koncentrować na innowacyjnych cechach projektu, a także na wydarzeniach będących przyczyną znaczących zmian w projekcie.
- **Ustalanie priorytetów dla celów projektu i ewentualnych nowych kierunków działań.** Zadaniem projektów wielostronnych programu Leonardo da Vinci jest testowanie innowacyjnych koncepcji, które często opierają się na rozwiązaniach różniących się od typowych form dostarczania kształcenia i szkolenia, co do których nie można spodziewać się pełnej skuteczności w dotarciu do całej grupy docelowej. Ponadto należy uwzględnić, że cele projektu ulegają zmianie wraz z postępami jego realizacji. Ocena tego aspektu projektu dostarcza kluczowych argumentów tłumaczących, dlaczego i na podstawie jakich doświadczeń cele te uległy zmianie.
- **Ewaluacja wewnętrzna i ewaluacja zewnętrzna powinny się uzupełniać.** Należy jasno określić, jaką rolę pełni każda z tych form oceny w procesie kompleksowej oceny projektu. W ten sposób nie narażamy się na duplikowanie pracy.
- **Strategia działania w chwili zakończenia projektu.** Zakończenie projektu powinno zawsze obejmować ocenę naszego w nim udziału i wypracowanych wyników. W ten sposób uzyskamy silniejsze dowody naszego wkładu w realizację przedsięwzięcia, a także możemy dowiedzieć się, jakie czynniki wpłynęły na osiągnięcie (lub brak osiągnięcia) założonych celów. Ponadto, informacja taka może być przydatna w poszukiwaniu nowych źródeł finansowania na kontynuację działań.
- **Możliwości transferu modeli lub innych wyników projektu.** Jest to ważna cecha projektów Leonardo da Vinci i informacja na ten temat powinna pojawić się w sprawozdaniu z oceny projektu.
- **Przyjęcie podstawowych kryteriów oceny projektu.** Ważne jest, by w ocenie projektu przyjąć kryteria oceny krótko-, średnio- i długookresowej. Ma to szczególne znaczenie, gdy właściwa ocena projektu nastąpi dopiero po pewnym czasie od jego rozpoczęcia.
- **Właściwe użycie narzędzi oceny.** Proces oceny wymaga starannego zarządzania. Należy upewnić się, że wykorzystywane przez Was narzędzia oceny rzeczywiście mierzą te cechy, które chcemy zmierzyć, i że czynią to w sposób powtarzalny.

- **Zaangażowanie beneficjentów w proces oceny.** Różne etapy procesu oceny wymagają różnego zakresu zaangażowania beneficjentów. Jeden lub dwóch beneficjentów może pełnić rolę ewaluatorów. Ponadto, jednego lub dwóch beneficjentów warto zaprosić do grupy kierującej projektem, której zadaniem jest między innymi zdefiniowanie przebiegu procesu oceny.
- **„Miękkie” rezultaty projektu.** Ważne jest, by zakres oceny uwzględniał również tego rodzaju mniej namacalne wyniki projektu. Można w tym celu wykorzystać: ocenę danego aspektu zastosowaną przed i po wprowadzeniu nowego rozwiązania, dzienniki z komentarzami prowadzone przez pracowników projektu, obserwacje opiekunów, samoocenę beneficjentów, analizę przypadków itp.
- **Udokumentowanie nowych doświadczeń i informacji zwrotnych.** Dotyczy to przede wszystkim dowodów na innowacyjność projektu ujawnionych w czasie międzynarodowych spotkań partnerów lub kluczowych etapów projektu. Nowe doświadczenia mogą szybko spowszednieć, a wówczas łatwo zapomnieć, że coś, co dziś wydaje się nam oczywiste, kiedyś stanowiło ciekawe i innowacyjne doświadczenie.
- **Pętla informacji zwrotnych.** Oprócz oceny formalnej partnerzy projektu powinni w sposób ciągły gromadzić informacje na temat tego, jak projekt jest realizowany, na przykład na podstawie arkuszy oceny kursów, list obecności, informacji zwrotnych przekazanych w sposób nieformalny itp. Z informacji tych grupa partnerów powinna korzystać na bieżąco, w celu dokonywania w razie konieczności ewentualnych korekt w przebiegu projektu.
- **Dziennik ewaluatora.** Ewaluatorzy projektów powinni prowadzić dziennik oceny, w którym zapisywać będą informacje na temat ocenianych działań projektu i zebrane w związku z nimi dane. Zapisy dziennika mogą być bardzo pomocne w wykryciu typowych zachowań lub tendencji w ramach projektu.
- **Nagrania.** Za zgodą pracowników instytucji beneficjenta i uczestników projektów czasami wykorzystywane są kamery wideo w celu nagrania poszczególnych sesji. Nagranie takie może być źródłem cennych informacji dla ewaluatora projektu.
- **Obserwacje uczestników.** W celu zebrania danych w jednym z projektów programu Leonardo da Vinci zastosowano obserwacje uczestników projektu, śledząc ich interakcję za pośrednictwem strony internetowej. Fakt, iż obserwator był w tym przypadku „niewidoczny” dla uczestników sprawił, że nie czuli się oni skrępowani.
- **Informacje zwrotne dla uczestników projektu.** Ważne jest, by uczestnicy projektu zostali poinformowani o wnioskach wyciągniętych z przekazanych przez nich informacji na temat projektu. W ten sposób dostrzegają, że ich wkład w ocenę projektu nie jest pomijany.

Podsumowanie

Kilka wskazówek dotyczących przygotowania projektów

■ Kryteria formalne

Wniosek musi spełniać wymagane kryteria formalne kwalifikujące go do oceny merytorycznej. Upewnij się, jakie wymagania formalne sformułowała Komisja Europejska i Narodowa Agencja dla danego konkursu.

■ Wniosek jest całością

Rozpoznanie potrzeb, pomysł i partnerstwo tworzą podstawę projektu. Spójność projektu, jego klarowność i całościowe wrażenie są bardzo istotne z punktu widzenia ewaluacji projektów.

■ Planowanie z wyprzedzeniem

Zaangażuj wszystkie osoby pracujące w projekcie w proces jego planowania, włączając odbiorców końcowych.

■ Uważnie dokonaj wyboru kluczowych partnerów

Udział partnerów w przygotowywaniu projektu podniesie jego jakość. Odważnie artykułuj swoje pomysły i odpowiedź na zadane w formularzu pytania. Wypełniając formularz wniosku, „nie zgub” swoich pomysłów. Sprawdź, czy wszystkie elementy Twoich pomysłów znajdują się w odpowiednich miejscach formularza wniosku.

■ Bądź konkretny, unikaj żargonu UE

Unikaj wyszukanego żargonu unijnego. Zamiast używać sformułowań „wymiar europejski”, „innowacyjność”, itp., konkretnie wyjaśnij, w jaki sposób chcesz osiągnąć innowacyjność, czy międzynarodowy wymiar rezultatów Twojego projektu.

■ Język i terminologia

Poproś, by inni przeczytali wypełniony przez Ciebie wniosek. Dbaj o to, by pisać językiem zrozumiałym dla wszystkich, nie tylko dla wąskiej grupy specjalistów czy osób z Twojej branży. Zwróć uwagę na prawidłowy język pod względem ortografii i stylistyki, a także na wygląd całego wniosku.

■ Pola we wniosku służą artykulacji Twoich pomysłów i zdefiniowaniu zasięgu tematycznego, który zamierzasz zrealizować

Wypełnienie wniosku wymaga dokładnego przemyślenia podstawowych założeń Twojego pomysłu, partnerstwa, grup docelowych i rezultatów. Jasne i konkretne streszczenie projektu jest wizytówką wniosku i świadczy o dobrym przygotowaniu koncepcji projektu.

■ Zatwierdzony wniosek jest szczegółowym planem projektu

Po zatwierdzeniu wniosku wprowadzanie zmian dotyczących celu, zasięgu projektu i rezultatów nie będzie możliwe. Sprawdź, czy wniosek zawiera realnie oszacowany budżet i realistyczne pakiety robocze, a także szczegółowy opis i plan ewaluacji. Niedoszacowanie budżetu może być większym zagrożeniem dla realizacji projektu niż jego przeszacowanie.

imã éducation et formation tout au long de la vie **Обучение през целия живот** **Uczenie się przez całe życie** Lifelong Learning **celoživotní učení** **permanente Vseživljenjsko učenje** **Invõtare pe toată durata vieții** **livslångt lärande** **Een leven lang leren** **Foghlaim ar feadh an tSaoil**