

Partnerstwa w Erasmusie+

Poradnik dla początkujących





Home

Partnerstwa w Erasmusie+

Poradnik dla początkujących

PARTNERSTWA W ERASMUSIE+. PORADNIK DLA POCZĄTKUJĄCYCH

Opracowanie	Waldemar Banaszek, Michał Chodniewicz, Małgorzata Członkowska-Naumiuk, Agnieszka Fijałkowska, Anna Kaczmarek, Anna Kowalczyk, Izabela Laskowska, Anna Pavlovych, Alicja Pietrzak
Redaktor prowadzący	Tomasz Mrożek
Korekta	Maryla Błońska
Skład, okładka	Artur Ładno
Druk	Top Druk Łomża
Wydawca	Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji Narodowa Agencja Programu Erasmus+ i Europejskiego Korpusu Solidarności Al. Jerozolimskie 142a, 02-305 Warszawa www.frse.org.pl kontakt@frse.org.pl www.erasmusplus.org.pl

© Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2025, wydanie II

ISBN 978-83-67587-62-4

Publikacja powstała na podstawie poradnika *Od potrzeby do koncepcji projektu* (FRSE, 2018), opracowanego przez zespół redakcyjny pod kierunkiem Beaty Karwowskiej. Została wydana przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej w ramach programu Erasmus+. Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko autorów i Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za jej treść.

Publikacja bezpłatna.

Cytowanie: *Partnerstwa w Erasmusie+. Poradnik dla początkujących* (2025).
Warszawa: Wydawnictwo FRSE

Czasopisma i portale Wydawnictwa FRSE:

[języki: obce]
w szkole

europa
DLA AKTYWNYCH

eurodesk
Polska

EUROPEJSKI
PORTAL MŁODZIEŻOWY

Więcej publikacji Wydawnictwa FRSE:  www.czytelnia.frse.org.pl



Spis treści

Wprowadzenie	4
1. Koncepcja projektu	8
1.1. Analiza potrzeb	10
1.2. Formułowanie celów	16
1.3. Planowanie działań	19
1.4. Określanie rezultatów	23
2. Istotne elementy realizacji projektu	26
2.1. Zarządzanie projektem	28
2.2. Monitoring i ewaluacja	30
2.3. Upowszechnianie i trwałość rezultatów	33
2.4. Wpływ projektu	37
Przykładowe projekty – Akcja 2.	38
Schemat realizacji projektu Erasmus+	40
Linki	41
Publikacje	42

Wprowadzenie

Gdy w 2014 r. startował Erasmus+, program kojarzono przede wszystkim z wyjazdami studentów. Teraz, prawie dekadę później, jego postrzeganie jest już inne.

Do społecznej świadomości dotarło, że ta wielka unijna inicjatywa służy wspieraniu rozwoju różnych form edukacji i szkoleń oraz umożliwia realizację przedsięwzięć młodzieżowych i sportowych. Głównym celem programu jest wykorzystanie potencjału społecznego oraz promocja uczenia się przez całe życie.

Erasmus+ na lata 2021–2027 dzieli się na pięć sektorów odpowiadających obszarom, w których odbywa się edukacja formalna, pozaformalna i uczenie się nieformalne: Szkolnictwo wyższe, Edukacja szkolna, Kształcenie i szkolenia zawodowe, Edukacja dorosłych oraz Młodzież. W każdym z nich realizowane są dwie akcje zdecentralizowane, czyli prowadzone na poziomie krajowym¹ przez Fundację Rozwoju Systemu Edukacji – Narodową Agencję Programu Erasmus+ i Europejskiego Korpusu Solidarności:

- ➔ w **Akcji 1.** można uzyskać finansowanie zagranicznych wyjazdów (zwanym mobilnościami edukacyjnymi), których uczestnikami są m.in. uczniowie, studenci, uczące się osoby dorosłe, kadra edukacyjna i pracownicy firm. Zdobywają oni wówczas wiedzę i umiejętności (zawodowe, językowe, cyfrowe itp.) przydatne zarówno w rozwijaniu kariery na rynku pracy lub w ramach realizacji ścieżki edukacyjnej, jak i w życiu prywatnym. Co więcej – zyskują większą świadomość międzykulturową i po powrocie do kraju stają się bardziej aktywnymi uczestnikami życia społecznego.
- ➔ **Akcja 2.** finansuje partnerstwa sektorowe i międzysektorowe, czyli projekty międzynarodowej współpracy instytucji edukacyjnych, firm i organizacji, również obejmujące mobilności. W zależności od celów projektu, specyfiki podmiotów uczestniczących czy wreszcie oczekiwanego wpływu na partnerów i ich otoczenie, budowane konsorcja mogą mieć różną skalę i zakres. Głównym celem współpracy pozostaje jednak opracowanie, przekazanie lub wdrożenie innowacyjnych praktyk, a także wspólne prowadzenie inicjatyw promujących współdziałanie, wzajemne uczenie się i wymianę doświadczeń na szczeblu europejskim. W projektach Akcji 2. kluczowe jest udostępnianie efektów działań – wypracowanych rozwiązań i dobrych praktyk – na szczeblu lokalnym, regionalnym, krajowym i ponadnarodowym.

¹ W ramach programu funkcjonuje także Akcja 3., zarządzana centralnie przez Europejską Agencję ds. Edukacji i Kultury (EACEA), poświęcona wspieraniu współpracy politycznej na poziomie Unii Europejskiej. Jej celem jest opracowanie nowych polityk, które mogą przyczynić się do modernizacji i reform systemowych w dziedzinie kształcenia, szkolenia, młodzieży i sportu.

Niniejszy przewodnik skupia się na Akcji 2. programu Erasmus+. Udział w niej – w zależności od sektora – mogą brać różnorodne podmioty: organizacje pozarządowe (stowarzyszenia i fundacje), publiczne i prywatne przedszkola, szkoły oraz uczelnie, a także przedsiębiorstwa i różnego typu instytucje zaangażowane w edukację (biblioteki, centra kształcenia, muzea, parki narodowe, a nawet zakłady karne). Publikacja przedstawia zarówno możliwości, jakie dają projekty, jak i korzyści płynące z ich realizacji. A te będą tym większe, im dokładniej przemyślane będą planowane działania: od komunikacji i zarządzania przez szkolenia i współpracę z partnerami, aż po upowszechnianie rezultatów. W opracowaniu dobrego planu pomoże zastosowanie proponowanej w publikacji metodyki konstruowania projektu.

Punktem wyjścia powinna być analiza potrzeb. Każde przedsięwzięcie musi być odpowiedzią na zaobserwowany problem, a realizacja działań – która bywa sporym wyzwaniem – służyć ma poprawie stanu rzeczy w wybranym obszarze. Przed opracowaniem pomysłu na projekt należy więc zbadać potrzeby osób, grup lub instytucji, których ma on dotyczyć. Motorem działania może być także chęć rozwoju wnioskodawcy oraz współpracujących z nim organizacji partnerskich.

Później przychodzi czas na sformułowanie odpowiednich celów i zaplanowanie działań, w wyniku których będą one osiągnięte. Kroki te powinny prowadzić do wypracowania rezultatów, pozwalających na zaspokojenie zidentyfikowanych potrzeb. Po zakończeniu procesu planowania i ustaleniu, dlaczego chcemy realizować konkretny projekt (oraz co za jego pomocą chcielibyśmy osiągnąć), należy się zastanowić, na którą z kilku możliwości oferowanych przez Akcję 2. chcemy się zdecydować – oraz w którym sektorze programu.

Co jest do wyboru? W Akcji 2. Erasmusa+ na lata 2021–2027 na poziomie krajowym wnioskodawcy mogą ubiegać się o dofinansowanie Partnerstw współpracy (tzw. Key Action 220) lub Partnerstw na małą skalę (Key Action 210). W tych pierwszych biorą udział co najmniej trzy instytucje z trzech różnych państw członkowskich Unii Europejskiej i krajów trzecich stowarzyszonych z programem. Projekt trwa od 12 do 36 miesięcy, a jego budżet może wynosić 120 tys., 250 tys. lub 400 tys. euro. Z kolei Partnerstwa na małą skalę stworzono z myślą o wnioskodawcach stawiających dopiero pierwsze kroki w programie.

W przedsięwzięciu tego typu muszą brać udział co najmniej dwie organizacje z dwóch różnych krajów, inicjatywa trwa od 6 do 24 miesięcy, a jej budżet to 30 tys. lub 60 tys. euro.

Uważna analiza potrzeb i możliwości jest niezbędna, by nie popełnić błędu – i na przykład nie postawić przed sobą zadania przekraczającego możliwości organizacyjne lub finansowe naszej instytucji. Warto bowiem pamiętać, że choć dofinansowanie w projektach Akcji 2. może pokryć do 100% kosztów projektu, to Narodowa Agencja Programu Erasmus+ w formie zaliczki wypłaca beneficjentowi do 80% budżetu. Pozostałą część dofinansowania przelewa dopiero po rozliczeniu projektu.

Niniejszy przewodnik nie jest instrukcją wypełniania wniosku w programie Erasmus+, nie zawiera odpowiedzi, co i w której rubryce wpisać czy jak uzasadniać poszczególne działania. Znaleźć w nim można jednak wskazówki dotyczące kroków, jakie należy podjąć, żeby stworzyć udany projekt. Wykorzystanie zaproponowanej metodyki pozwoli opracować dobry plan projektowy, zwiększyć szanse na uzyskanie dofinansowania, a po podpisaniu umowy finansowej ułatwi sprawną realizację działań i osiągnięcie zakładanych rezultatów.

Życzymy miłej lektury i udanych projektów!

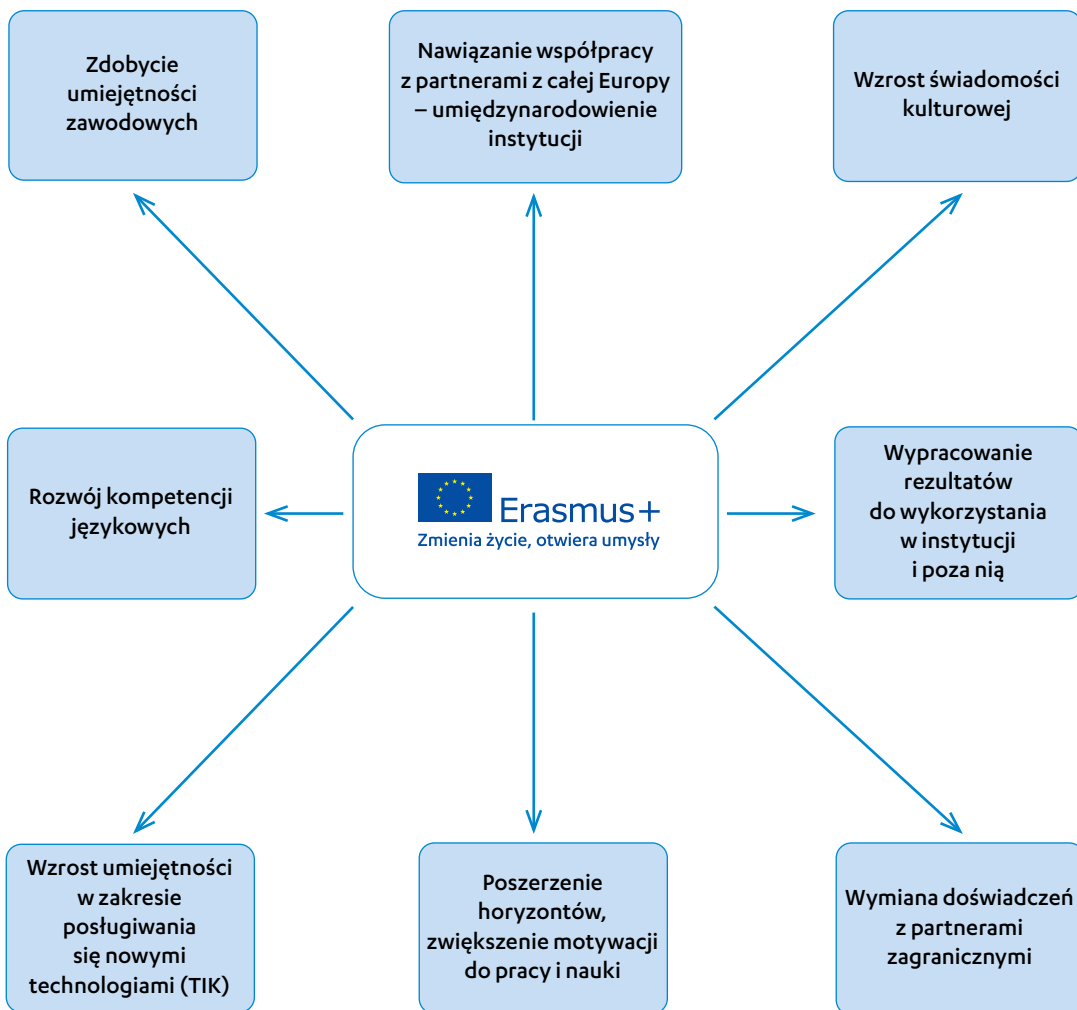




1. Konceptcja projektu



Korzyści płynące z realizacji projektów programu Erasmus+



Projekt: złożone przedsięwzięcie przewidziane do realizacji w określonym czasie, prowadzące do osiągnięcia wyznaczonego celu przy określonych zasobach



1.1. Analiza potrzeb

Jak już stwierdziliśmy we wstępie, pracę nad koncepcją projektu partnerstwa należy rozpocząć od analizy potrzeb naszej instytucji lub organizacji, czyli od zastanowienia się, z jakimi problemami się mierzy i co wymaga poprawy w jej funkcjonowaniu. Przedmiotem analizy może być np. to, w których obszarach nauczania osiągane są najniższe wyniki lub które kompetencje pracowników, uczniów, studentów, dorosłych osób uczących się bądź nauczycieli wymagają poprawy (albo jakie nowe rozwiązania chciłyby one wdrożyć). Już na etapie planowania projektu warto zatem odpowiedzieć na pytanie, co trzeba zmienić, aby poprawić jakość nauczania i poziom kształcenia, podnieść kompetencje pracowników, nauczycieli, osób uczących się, zwiększyć skuteczność działań itp.

Ustalenie potrzeb instytucji lub organizacji jest kluczowym elementem projektu – to punkt wyjścia do budowania całości projektu oraz wspólny mianownik przy planowaniu kolejnych działań. Takie podejście umożliwia utrzymanie spójności przedsięwzięcia.

Analiza potrzeb jest konieczna, aby:

- ➔ odpowiednio ukierunkować działania i skutecznie wspierać rozwój organizacji;
- ➔ poznać potencjał i zasoby organizacji oraz jej pracowników;
- ➔ planować inicjatywy, które będą się odnosić do rzeczywistych oczekiwań grup docelowych.

Projekt, który zaspokaja trafnie zdiagnozowane potrzeby, jest znacznie łatwiejszy do przeprowadzenia. Realizatorzy chętniej zaangażują się w działania, których cel jest dla nich jasny i z których będą czerpali konkretne korzyści. Poza tym rezultaty materialne (np. przewodniki metodyczne, nowe programy nauczania, oferty szkoleniowe, scenariusze warsztatów, zbiory dobrych praktyk), wypracowane na podstawie rzetelnej analizy, będą z pewnością bardziej przydatne i adekwatne do oczekiwań. W konsekwencji będą częściej wykorzystywane przez pracowników instytucji lub organizacji oraz osoby uczące się (studentów, uczniów, młodzież, dorosłych słuchaczy) w trakcie projektu i po jego zakończeniu.

Jak przeprowadzić analizę potrzeb?

Analiza powinna poprzedzać fazę planowania projektu. Należy ją zatem odpowiednio rozłożyć w czasie, biorąc pod uwagę sposób pracy danej organizacji oraz osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie tego procesu.

1.1.1. Źródła danych

W opisie analizy potrzeb bardzo ważne jest uzasadnienie dokonanego wyboru – doprecyzowanie, na jakiej podstawie określono potrzeby.

- ➔ **Dokumenty**, z których można skorzystać na tym etapie, często znajdują się w instytucji lub organizacji. Są to np. karty obserwacji uczniów, wyniki zewnętrznych egzaminów (w szkołach), wewnętrzne i zewnętrzne raporty ewaluacyjne, wyniki ankiet studentów lub pracowników uczelni, dane dotyczące efektów uczenia się osób dorosłych, materiały powstałe we wcześniejszych projektach, badania i analizy (przeprowadzone m.in. przez organizacje branżowe).

- ➔ Określając szczegółowe potrzeby warto posłużyć się odpowiednio przygotowanymi **ankietami** bądź **kwestionariuszami wywiadów oraz obserwacji**, które umożliwią zgromadzenie danych ilościowych i jakościowych.
- ➔ Przydatna może być również **analiza SWOT**, za pomocą której określa się mocne i słabe strony organizacji, a także szanse i zagrożenia w danym obszarze.
- ➔ Warto sięgnąć do **danych statystycznych** (Eurostat, Eurobarometr) i do dokumentów **strategii unijnych oraz krajowych** (np. Strategii UE na rzecz młodzieży 2019–2027, encyklopedii YouthWiki) oraz do statystyk (jeśli są dostępne) odnoszących się do lokalnej specyfiki i społeczności, do których mają być kierowane działania.
- ➔ Możliwe jest ponadto korzystanie z własnych obserwacji i doświadczeń wynikających z bieżącej pracy z grupami docelowymi.

Pogłębienie analizy – drzewo problemów

Metoda drzewa problemów umożliwia całościowe ujęcie sytuacji problemowej, wskazanie jej różnorodnych przyczyn, bezpośrednich skutków oraz dalszych konsekwencji. Mając na uwadze to, że jednym projektem nie przewyżyczyć się wszystkich trudności ani nie wyeliminuje ich przyczyn, celem zastosowania tej metody jest wskazanie rzeczywistej, kluczowej potrzeby, a zarazem najważniejszych obszarów planowanych działań projektowych. **Właściwe zidentyfikowanie źródeł problemów jest kwestią niezwykle istotną, ponieważ można je rozwiązać wyłącznie oddziałując na ich przyczyny.**

Może zatem okazać się, że pierwotny główny problem zostanie uznany za skutek, a praca w projekcie będzie próbą zlikwidowania głębszych przyczyn niekorzystnej sytuacji

Przykład: analiza potrzeb

W jaki sposób teorię przełożyć na rzeczywistość?

Żałujemy, że zdiagnozowanym problemem jest **niska motywacja do nauki**.

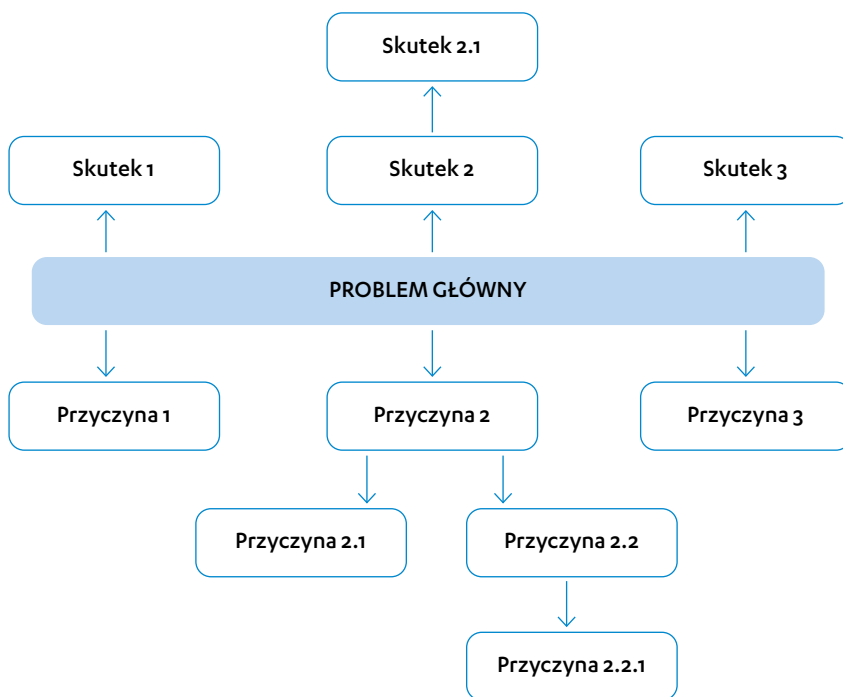
- ➔ Stosując metodologię drzewa problemów wskazano, że przyczynami takiej sytuacji są: **trudności w przyswajaniu materiału dydaktycznego przez osoby uczące się i słabe wyniki w nauce**, a z drugiej strony – **przewaga metod podawczych podczas zajęć i rzadkie stosowanie rozwiązań aktywizujących**.
- ➔ Pogłębiona analiza przyczyn unaocniła dodatkowo problemy z organizacją pracy instytucji: **brak wystarczającej liczby godzin dydaktycznych** (co uniemożliwia poświęcenie uwagi osobom mającym trudności z nauką),



a także **niedobór nowoczesnych pomocy dydaktycznych i ograniczony dostęp do nowych technologii**.

- ❶ Słaba motywacja skutkuje przede wszystkim: **niezadowalającymi wynikami nauczania** (a więc jest to zarówno skutek, jak i przyczyna problemu), **niską frekwencją na zajęciach, zwiększaniem liczby osób rezygnujących z kształcenia**, a w konsekwencji – **spadkiem prestiżu szkoły, instytucji lub organizacji**.

Drzewo problemów



1.1.2. Precyzowanie problemu oraz wyznaczanie grup docelowych projektu

Wynikiem dookreślenia obszaru wymagającego poprawy może być zawężenie zakresu tematycznego projektu, np. skupienie się na określonym przedmiocie lub tematyce zajęć, edukowanie kadr instytucji lub organizacji w zakresie rachunkowości, finansów i analizy ekonomicznej, nauczanie umiejętności podstawowych lub kompetencji kluczowych podczas szkoleń.

Warto zauważyć, że takie doprecyzowanie problemu umożliwia niemal automatyczne wyznaczenie osób, które powinny zaangażować się w realizację przedsięwzięcia (np. nauczycieli, edukatorów, trenerów, pracowników działów kadr i administracji – zarówno jako uczestników, jak i członków zespołu projektowego). Pomaga też zdecydować, kogo powinny objąć prowadzone w jego ramach działania. Grupę docelową projektu można określić, zadając sobie pytania związane z istotą problemu (np. Które osoby uczące się mają największe problemy z motywacją do nauki?; Czy są wśród nich osoby ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi?; Którzy pracownicy organizacji mogą w największym stopniu wpłynąć na poprawienie jej funkcjonowania w danym obszarze?).

Charakterystyka grup docelowych powinna również obejmować pracowników danej organizacji lub instytucji, łączyć się bezpośrednio z ich zdiagnozowanymi potrzebami i mieć poparcie w odpowiednich źródłach danych.

1.1.3. Analiza potrzeb i jej znaczenie

Analiza potrzeb danej organizacji powinna zostać przeprowadzona przed zawiązaniem się grupy partnerskiej. Partnerów do projektów w Akcji 2. należy wybrać, opierając się na zbieżnych lub uzupełniających się oczekiwaniach. Warto omówić potrzeby także po uformowaniu partnerstwa – wspólna motywacja do podjęcia działań projektowych jest kluczem do ich powodzenia.

Uwaga: instytucje i organizacje uprawnione do udziału w programie Erasmus+ w danym sektorze są opisane na stronie internetowej Narodowej Agencji w sekcji „Sektory” oraz w *Przewodniku po programie Erasmus+*.



1.1.4. Zespół projektowy i poszukiwanie partnerów

Pracę należy rozpocząć od powołania zespołu projektowego – osoby zaangażowane w opracowanie koncepcji przedsięwzięcia będą się wspierać, a w razie nieobecności zastępować. Dzięki temu nie zostanie przerwana ciągłość procesu planowania projektu, a później jego realizacji.

Poszukiwania partnerów warto rozpocząć z wyprzedzeniem, nie należy odkładać tego zadania do ostatniej chwili.

- ➔ W znalezieniu partnera do projektu, w którym biorą udział szkoły, bardzo przydatna jest platforma **eTwinning** – zarejestrowani użytkownicy uzyskują dostęp do forum, na którym mogą odpowiedzieć na propozycję przystąpienia do projektu lub zamieścić informację o swoim przedsięwzięciu. W dystrybucji ogłoszeń pośredniczyć mogą także krajowe biura **Eurodesk**. W związku z tym, że w Polsce szkoły nie mają osobowości prawnej, w przypadku przyznania projektowi dofinansowania stroną umowy finansowej jest przedstawiciel prawny organu prowadzącego (OP) lub dyrektora szkoły na mocy odpowiedniego pełnomocnictwa. Warto poinformować OP o chęci wzięcia udziału w konkursie wniosków, a także wskazać zasadę programu Erasmus+, zgodnie z którą instytucja koordynatora po podpisaniu umowy ponosi odpowiedzialność (m.in. finansową) za realizację projektu i prowadzi dystrybucję środków do partnerów zagranicznych. Ułatwi to współpracę podczas kompletowania wymaganych dokumentów i da możliwość uwzględnienia projektu w budżecie gminy, powiatu bądź miasta.
- ➔ W sektorze Kształcenie i szkolenia zawodowe można skorzystać z **nieformalnych sieci** służących wyszukiwaniu partnerów do projektu (np. erasmobility.eu lub eupartnersearch.com).
- ➔ W sektorze Szkolnictwo wyższe uczelnie często wykorzystują **kontakty nawiązane w ramach współpracy naukowej, podczas konferencji i seminariów** albo **w trakcie zrealizowanych projektów edukacyjnych**. Warto także zabiegać o współpracę z instytucjami lub organizacjami, które wcześniej nie uczestniczyły w projektach tego typu.
- ➔ W sektorze Edukacja dorosłych można skorzystać z **EPALE** – Elektronicznej platformy na rzecz uczenia się dorosłych w Europie (epale.ec.europa.eu/pl/partner-search).
- ➔ W sektorze Młodzież przydatna jest wiedza na stronie salto-youth.net, w tym baza **OTLAS** (salto-youth.net/otlas).

Uwaga: warto sprawdzić, czy miasto, powiat lub gmina nie nawiązały wcześniej współpracy z podmiotami zagranicznymi, które mogłyby dołączyć do projektu w roli partnerów.

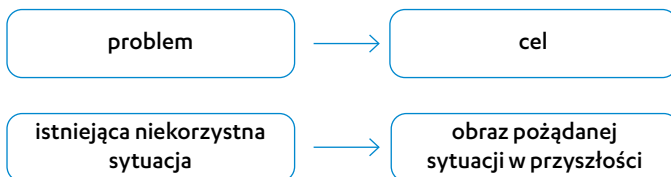
1.2. Formułowanie celów

Po przeanalizowaniu potrzeb i wskazaniu konkretnych obszarów, na których skupi się projekt, należy przejść do formułowania jego celów.

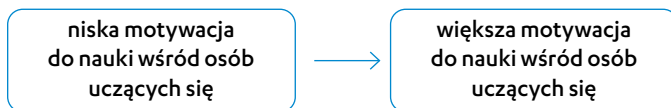
Cel ogólny (główny): odnosi się do najważniejszych założeń projektu, określa kierunek działania, jest sformułowany nieszczegółowo (np. podniesienie kompetencji językowych czy zwiększenie jakości kształcenia, szkolenia lub uczenia się).

Cele szczegółowe: ich osiągnięcie najczęściej warunkuje realizację głównego celu projektu; odnoszą się do konkretnych obszarów tematycznych lub działań; powinny być określone szczegółowo i mierzalne.

Cele projektu określają to, co chcielibyśmy osiągnąć w trakcie jego realizacji. Przedstawiają pożądany stan w przyszłości, są zatem podstawą do właściwego nakreślenia efektów przedsięwzięcia. Cele wynikają ze zidentyfikowanego problemu, a ich formułowanie polega na przekształceniu zdiagnozowanych braków w pozytywny obraz.



Jeśli zatem podstawowym problemem w instytucji lub organizacji jest np. niska motywacja do nauki wśród osób uczących się, to za cel projektu można uznać zwiększenie ich motywacji.



Drzewo celów

Formułując cele projektu, warto zastosować metodę analogiczną do drzewa problemów, za pomocą której można przedstawić propozycję konkretnych rozwiązań zdiagnozowanych braków.

Drzewo celów ukazuje związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy poszczególnymi celami, dając jednocześnie całościowe pozytywne odzwierciedlenie analizy potrzeb (zob. rozdz. 1.1.).

Przykład: cele

- ➔ Wzrost motywacji do nauki wśród osób uczących się nastąpi wtedy, gdy zostaną zlikwidowane bariery utrudniające im przyswajanie materiału i poprawią się ich wyniki nauczania, a także gdy na zajęciach przeważać będą aktywizujące i problemowe metody nauczania.
- ➔ Do osiągnięcia celu przyczynią się także zmiany organizacyjne w instytucji realizującej projekt, prowadzące do podniesienia poziomu oferowanych przez nią działań, a także umożliwiające zwiększenie czasu na indywidualną pracę z osobą uczącą się.
- ➔ Wzrost motywacji do nauki wpłynie również na poprawę wyników nauczania, a także na ograniczenie przypadków przedwczesnego kończenia edukacji przez uczestników zajęć. Do instytucji będą zgłaszały się kolejne osoby zainteresowane kształceniem, dzięki czemu wzrośnie jej prestiż.

1.2.1. Precyzowanie celów – metodologia SMART

Jasno określone cele są jednym z warunków determinujących sukces projektu – dzięki ich sprecyzowaniu będziemy wiedzieli, w jakim kierunku dążymy i co możemy osiągnąć. Należy skonkretyzować najważniejsze cele – te, których osiągnięcie będzie miało bezpośredni wpływ na zaspokojenie zdiagnozowanych potrzeb. Warto posłużyć się metodologią SMART, według której cele powinny być:

S pecific (szczegółowe, konkretne)	precyzyjnie opisane, dotyczące konkretnych problemów instytucji lub organizacji bądź określonej docelowej grupy odbiorców
M easurable (mieralne)	przekładalne na rezultaty, ujęte w przedstawione we wniosku liczby/mierniki (skwantyfikowane)
A ceptable/accurate (akceptowalne/trafne)	przedyskutowane i skonsultowane z najważniejszymi interesariuszami projektu; trafnie wskazane cele dotyczą bezpośrednio zdiagnozowanego problemu, muszą wynikać z opisanej sytuacji problemowej i obejmować kluczowe przyczyny jej zaistnienia
R ealistic (realistyczne, istotne)	możliwe do osiągnięcia poprzez realizację projektu – nie powinny odnosić się do zadań lub obszarów, których nie obejmuje zakres przedsięwzięcia; planowane działania projektowe powinny być ściśle związane z celem i w oczywisty sposób zmierzać do jego realizacji
T imebound (określone w czasie)	ograniczone terminem, w jakim mają zostać osiągnięte

Cele projektu ogólne i szczegółowe powinny przede wszystkim zaspokajać potrzeby, wiązać się bezpośrednio z grupami docelowymi przedsięwzięcia oraz być możliwe do osiągnięcia w założonym czasie jego realizacji.

Przykładowe cele

- CEL OGÓLNY:** większa motywacja do nauki wśród uczestników warsztatów
- CEL SMART:** wzrost motywacji do nauki wśród 30 osób uczestniczących w warsztatach edukacji międzykulturowej w trakcie realizacji projektu

1.2.2. Cele i ich znaczenie w poszczególnych typach projektów

- ➔ Cele należy wyznaczać z uwzględnieniem partnerów projektu – formułowanie celów i dalsze planowanie działań powinno odbywać się w porozumieniu ze wszystkimi stronami przedsięwzięcia.
- ➔ W Erasmusie+ określono priorytety horyzontalne dla całego programu oraz priorytety dla poszczególnych sektorów. Projekt musi wpisywać się w co najmniej jeden priorytet sektorowy lub w co najmniej jeden priorytet horyzontalny (maksymalnie można wybrać trzy priorytety). Wybór należy uzasadnić we wniosku o dofinansowanie.

Opis priorytetów i zasady realizacji projektów znaleźć można w *Przewodniku po programie Erasmus+ w rozdziale dotyczącym Akcji 2. (Partnerstwa na rzecz współpracy)*.

1.2.3. O czym warto pamiętać, wyznaczając cele projektu?

Cele projektu można łatwiej zdefiniować wtedy, gdy planowaną inicjatywę postrzegamy od początku jako swoisty proces, którego zakończenie oznacza osiągnięcie pożądaných efektów (np. wzrostu wiedzy grupy docelowej w danym obszarze, wprowadzenia zmian organizacyjnych w instytucji).

Nie należy określać zbyt wielu celów, by w trakcie realizacji przedsięwzięcia nie mieć trudności z ich osiągnięciem. Podobnie jak przy diagnozie potrzeb, tak i w tym przypadku warto skupić się na najistotniejszych aspektach – wyznaczyć główne cele wynikające z potrzeb instytucji oraz oczekiwań uczestników projektu, a następnie sformułować cele szczegółowe. Im precyzyjniej określimy cele, tym łatwiej dobierzemy odpowiednie narzędzia do ich osiągnięcia.

1.3. Planowanie działań

Gdy wiemy, czego potrzebuje nasza instytucja lub organizacja i jakie są jej cele, należy zastanowić się nad działaniami, dzięki którym zostaną one osiągnięte. Tylko taka kolejność pozwoli zachować spójność projektu, a także znacząco ułatwi pracę nad całością koncepcji.



Nie sprawdza się podejście intuicyjne, gdy najpierw rozważamy, co chcemy zrobić i jakiego rodzaju działania zrealizujemy (np. wyjazd na staż lub szkolenie w organizacji partnerskiej, wymianę zagraniczną, budowę drona, opracowanie programu kursu lub warsztatów, poradnika lub podręcznika akademickiego, przeprowadzenie szkolenia online), a dopiero później zastanawiamy się, jakie cele do nich dopasować.

Jeśli mamy jasno sformułowany cel SMART, należy się zastanowić, co zrobić, by go osiągnąć. Wybór konkretnych działań zależy od tego, na co instytucja lub organizacja położy nacisk, jakie ma możliwości realizacji projektu (tj. jakimi dysponuje zasobami), a także jakie ma doświadczenie w podobnych inicjatywach oraz motywację do inicjowania i prowadzenia nowych przedsięwzięć.

Przykład: wyznaczanie działań

CEL: wzrost motywacji do nauki wśród 20 uczestników projektu

Wskazany cel mógłby zostać osiągnięty poprzez zorganizowanie międzynarodowych wymian, w ramach których reprezentanci wszystkich organizacji partnerskich wzięliby udział m.in. w warsztatach zorganizowanych we współpracy z lokalnymi firmami edukacyjnymi. Dzięki temu będą mogli dzielić się doświadczeniem, poznawać nowe metody nauczania i wspólnie wypracować scenariusze atrakcyjnych zajęć. Z kolei wyjazdy osób uczących się do zagranicznych instytucji partnerskich, oprócz oczywistego aspektu edukacyjnego, będą miały wymiar motywacyjny i posłużą jako podstawa do tworzenia nowych rozwiązań szkoleniowych.

1.3.1. Przykładowe działania w projektach

Uwaga: już na etapie wnioskowania należy dokładnie zaplanować cele szczegółowe i przebieg merytoryczny działań (m.in. mobilności), pamiętając o tym, że muszą one wpisywać się w założenia projektu i prowadzić do osiągnięcia jego głównego celu.

Projekty w Akcji 2. mogą być bardzo różnorodne (Partnerstwa na małą skalę – KA210 i Partnerstwa współpracy – KA220) – nie ma z góry określonych kategorii budżetowych ani katalogu działań. W dalszej części opisujemy przykładowe działania

– w swoich przedsięwzięciach należy je planować adekwatnie do celów i skali projektu oraz potrzeb jego uczestników i organizacji.

Działania lokalne

W projektach powinny być realizowane tzw. działania lokalne, czyli te, które każdy partner prowadzi we własnym kraju. Mogą to być m.in. warsztaty, prezentacje, seminaria, konferencje, szkolenia, lekcje tematyczne, inicjatywy realizowane we współpracy z podmiotami z najbliższego otoczenia danej instytucji – domami kultury, bibliotekami, szkołami, uczelniami, organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorstwami itp. Przebieg działań lokalnych należy zaplanować we wszystkich organizacjach partnerskich, a ich zakres powinien dotyczyć tematyki projektu i obejmować wszystkie jego grupy docelowe. Do działań lokalnych zaliczają się też zajęcia przygotowujące do mobilności.

Uwaga: szkoły podstawowe i ponadpodstawowe mogą skorzystać z platformy eTwinning, która daje wiele możliwości poszerzenia tematyki projektu, doskonalenia zawodowego nauczycieli i zwiększenia zaangażowania uczniów.

Wypracowywanie rezultatów

Rezultatami projektu mogą być: publikacje, scenariusze zajęć, warsztatów i szkoleń, nowe przedmioty, moduły i programy kształcenia dla studentów, poradniki, platformy online, aplikacje mobilne, zbiory dobrych praktyk, raporty z badań, broszury. Przygotowanie rezultatów nie jest obowiązkowe, jednak podczas realizacji Partnerstw współpracy (przedsięwzięcia na większą skalę) okazuje się często konieczne do szerokiego upowszechniania osiągnięć projektowych (dotyczy to m.in. inicjatyw partnerskich w sektorze Szkolnictwo wyższe). W mniejszych konsorcjach (Partnerstwa na małą skalę) rezultaty twarde opracowywane są adekwatnie do potrzeb organizacji i grup docelowych, z uwzględnieniem skali projektu. Mniejsze przedsięwzięcia tego rodzaju często polegają na wymianie doświadczeń i dobrych praktyk oraz zdobywaniu wiedzy przez kadrę edukacyjną oraz osoby uczące się.

Działania upowszechniające

W ramach projektu należy uwzględnić działania upowszechniające – np. konferencje, seminaria, webinary – dzięki którym możliwe będzie propagowanie wypracowanych rezultatów oraz osiągnięć i zainteresowanie nimi innych organizacji. Powinny być zaplanowane adekwatnie do celów i skali projektu oraz skierowane do grup, które mogą być zainteresowane wykorzystaniem opracowanych rozwiązań.

W przypadku projektów z zakresu edukacji pozaformalnej warto zastanowić się nad stworzeniem kursu szkoleniowego na platformie HOP (hop.salto-youth.net), z którego skorzystać mogą np. organizacje pozarządowe.

Osiągnięciami projektów realizowanych w sektorze Edukacja dorosłych warto pochwalić się na EPAL – Elektronicznej platformie na rzecz uczenia się dorosłych w Europie (epale.ec.europa.eu/pl).

Mobilności

W ramach projektu można zorganizować mobilności edukacyjne dla osób uczących się lub pracowników instytucji. Uczestnicy wyjazdów biorą udział w zajęciach – szkoleniach, warsztatach, wizytach studyjnych, stażach, seminariach, obserwacjach pracy (*job shadowing*) – prowadzonych przez organizację goszczącą we współpracy z partnerami projektu (ewentualnie z lokalnymi podmiotami).

W projekcie Akcji 2. mobilność nie jest celem samym w sobie. Może być natomiast krokiem przybliżającym do osiągnięcia nakreślonego celu nadrzędnego – tego, który wynika z potrzeb instytucji lub organizacji i wpisuje się w długofalowy plan jej rozwoju. Zagraniczne wyjazdy mają bardzo duży wpływ na ich uczestników, dlatego warto odpowiednio się do nich przygotować. Działania te, w zależności od sektora i potrzeb uczestników, mogą obejmować obszary: językowy, kulturowy i pedagogiczny, merytoryczny, techniczny bądź organizacyjny. Założeniem jest to, by korzyści z pobytu za granicą były jak największe i by przyniosły oczekiwane efekty.

Uwaga: warto włączyć przedstawicieli grupy docelowej w planowanie działań, a także w określenie sposobu ich realizacji. Często mają oni bardzo dużą wiedzę (np. na temat nowych technologii), a możliwość wcielenia w życie własnych pomysłów zwiększa ich zaangażowanie w realizację projektu.

Działania projektowe a realizacja podstawy programowej

Zarówno program Erasmus+, jak i eTwinning/Europejska Platforma Edukacji Szkolnej zakładają synergię z programem nauczania i realizacją podstawy programowej. Polega ona na łączeniu działań projektowych z codzienną pracą w szkole i wykorzystywaniem przez nauczycieli elementów projektu podczas zajęć. Przykładem takiej synergii mogą być lekcje o tematyce związanej z projektem lub wdrażanie podczas zajęć metod nauczania opracowanych w jego trakcie. Tego rodzaju podejście zwiększa zakres oddziaływania na grupę docelową, ułatwia wprowadzenie zmian w instytucji, a także zwiększa szanse na kontynuowanie części działań projektowych także po zakończeniu przedsięwzięcia. Dzięki temu udaje się również uniknąć sytuacji, kiedy projekt jest realizowany wyłącznie po godzinach, co wymaga od nauczycieli i uczniów poświęcania wolnego czasu.

1.4. Określanie rezultatów

Oprócz tego, że wszystkie działania projektowe przybliżają nas do osiągnięcia wcześniej sformułowanych celów, powinny także prowadzić do wypracowania rezultatów (niekoniecznie materialnych).

Rezultaty są niezwykle istotnym elementem wdrażanych inicjatyw. To właśnie one są odpowiedzią na zdiagnozowaną na etapie planowania projektu potrzebę, zapełniają stwierdzoną lukę i przyczyniają się do rozwiązania istniejącego problemu. Jeśli była nim np. niska motywacja do nauki, a rezultatem pracy w projekcie będzie pozytywna zmiana w tym obszarze, to można stwierdzić, że działania projektowe doprowadziły do poprawy sytuacji wyjściowej i pomogły wypełnić zdiagnozowaną lukę kompetencyjną.

1.4.1. Typy rezultatów

Rezultaty różnią się w zależności od rodzaju projektu i przeprowadzonych działań, co więcej – mogą nimi być zarówno konkretne produkty, jak i efekty niematerialne. Rezultaty, których wypracowanie jest wpisane w założenia

projektu, powinny być określone w odniesieniu do konkretnych celów i wynikać z przeprowadzonych działań.

Przykładowe rezultaty

materialne	niematerialne
scenariusz zajęć, program nauczania, sylabus, publikacja, raport z badań, pakiet dydaktyczny, liczba przeszkolonych osób i przeprowadzonych lekcji, strona internetowa, platforma e-learningowa, metoda/metodologia nauczania, gra edukacyjna (np. online, planszowa)	wzrost wiedzy i umiejętności, zmiany postaw, wykorzystanie podejść opartych na uczestnictwie i rozwiązaniach cyfrowych, nowy lub ulepszony proces uznawania i poświadczania kompetencji, większa skuteczność działań na rzecz społeczności lokalnych, nowy lub ulepszony sposób zaspokajania potrzeb grup docelowych, unowocześnienie organizacji, zwiększenie potencjału i profesjonalizacji instytucji, umożliwiające realizowanie inicjatyw międzynarodowych

1.4.2. Wskaźniki rezultatów

Przykładowy rezultat niematerialny – wzrost motywacji do nauki – jest sformułowany poprawnie, jednak należałoby się zastanowić, skąd będziemy wiedzieć, że rzeczywiście został on osiągnięty? Jakie elementy będą wskazywały na powodzenie naszych działań? Aby zapewnić weryfikowalność kluczowych rezultatów projektu, należy opatrzyć je odpowiednimi wskaźnikami sukcesu:

CEL: większa motywacja do nauki w danym obszarze wśród osób uczących się

REZULTAT: wzrost motywacji do nauki wśród osób uczących się

WSKAŹNIK: 70% osób uczących się zadeklaruje wyższą motywację do nauki w ankiecie ewaluacyjnej przeprowadzonej pod koniec realizacji projektu

1.4.3. Wskaźniki rezultatów a metodologia SMART

By właściwie dobrać wskaźnik do rezultatu, warto skorzystać z omawianej wcześniej metodologii SMART. Te same kryteria, które ułatwiają doprecyzowanie celów projektu, pomogą uszczegółowić jego oczekiwane rezultaty – należy pamiętać, by wskaźnik był konkretny, mierzalny, możliwy do osiągnięcia w wyznaczonych ramach czasowych i zgodny z celami projektu.

Rezultaty materialne

Twarde rezultaty projektu powinny być możliwe do zweryfikowania za pomocą odpowiednich wskaźników: ilościowych (np. liczba wypracowanych scenariuszy lekcji, zajęć lub warsztatów, liczba publikacji, zbiorów dobrych praktyk bądź opracowanych i wdrożonych do programu studiów modułów kształcenia) oraz jakościowych (np. poziom opracowanych scenariuszy oceniony przez wykorzystujących je nauczycieli, edukatorów, osób uczących się; wartość edukacyjna modułów kształcenia określona na podstawie ewaluacji).

Rezultaty niematerialne

Przyrost kompetencji (np. językowych, społecznych, metodycznych, podstawowych lub kluczowych) można zmierzyć poprzez odwołanie się do tych samych źródeł danych, na podstawie których diagnozowano potrzebę w danym obszarze, np.:

- ➔ poziomu znajomości języka (wskaźnik: wzrost z B1 na B2, lepszy wynik na teście poziomującym);
- ➔ deklaracji dotyczących postaw lub ich zmiany w ankiecie ewaluacyjnej (wskaźnik: osoba ucząca się deklaruje motywację do nauki na poziomie 4 w skali od 1 do 5 lub zwiększenie motywacji o 50%);
- ➔ liczby zajęć przeprowadzonych z wykorzystaniem nowo poznanych metod nauczania (wskaźnik: minimum 15 lekcji lub zajęć zrealizowanych z wykorzystaniem metody opracowanej w projekcie).

Uwaga: aby odpowiednio zmierzyć poziom sukcesu, należy dobrać właściwe wskaźniki – takie, które umożliwią przeprowadzenie pełnej oceny kluczowych rezultatów.

2. Istotne elementy realizacji projektu



Przedstawiona w pierwszej części przewodnika logika opracowywania koncepcji projektu nie obejmuje wszystkich elementów, które należy uwzględnić.

Aby kompleksowo przygotować tego rodzaju przedsięwzięcie, należy w nim ująć również następujące obszary:

- ➔ zarządzanie (wieloaspektowe, obejmujące kwestie finansowe, harmonogram, sposoby zapewnienia jakości działań i rezultatów, przewidywanie możliwego ryzyka, ustalenie zasad współpracy i komunikacji w projekcie);
- ➔ monitorowanie postępów oraz ewaluacja działań i rezultatów;
- ➔ upowszechnianie rezultatów (w tym narzędzia i sposoby zapewnienia ich trwałości);
- ➔ wpływ przedsięwzięcia na grupy docelowe i jego interesariuszy.



2.1. Zarządzanie projektem

Wieloaspektowość projektu i specyfika grup docelowych wymagają podejścia, które zminimalizuje ryzyko niepowodzenia. Wśród elementów procesu zarządzania projektem możemy wskazać sześć szczególnie istotnych.

- ➔ **Zarządzanie czasem:** Już na etapie planowania należy opracować wstępny harmonogram prac, który będzie punktem odniesienia w trakcie realizacji działań projektowych. Odpowiednie rozłożenie ich w czasie – z uwzględnieniem specyfiki działania danej instytucji lub organizacji (np. kalendarza szkolnego czy akademickiego, przerw wakacyjnych i świątecznych, harmonogramu najważniejszych konferencji lub szkoleń) – jest kwestią wymagającą wcześniejszego przeanalizowania. Harmonogram powinien być jednak do pewnego stopnia elastyczny, aby w razie wystąpienia nieprzewidzianych okoliczności mógł zostać zaktualizowany bez negatywnych skutków dla projektu, jego celów i rezultatów. Warto zwizualizować plany projektowe – pomocne mogą być wykresy Gantta lub dostępne online aplikacje do zarządzania (np. Basecamp, Trello, Slack, Monday). Z grupą projektową można ustalić, które narzędzie zostanie wykorzystane.
- ➔ **Zarządzanie zespołem:** Należy zadbać o zastępstwo dla osób zaangażowanych w realizację zadań projektowych. Jednoosobowe koordynowanie działań, szczególnie w przedsięwzięciu o dużej skali, nie jest efektywne, co więcej – może zakłócić jego realizację. Lepiej powołać zespół, którego członkowie w trakcie realizacji projektu będą się wspierali, mobilizowali do pracy i dzielili zadaniami. Biorąc też pod uwagę sytuacje losowe oraz inne czynniki (np. uniemożliwiające uczestnikom wyjazd za granicę), zawsze należy przygotować listę rezerwową!
- ➔ **Zarządzanie jakością:** Bardzo istotne jest dbanie o jakość działań w projekcie i bieżące monitorowanie stopnia osiągania jego rezultatów. Należy zatem przygotować plan ewaluacji, szczególnie w odniesieniu do kluczowych elementów przedsięwzięcia. W przypadku planowania mobilności można skorzystać z narzędzia QualityMobility.app (salto-youth.net/tools/qapp).
- ➔ **Zarządzanie budżetem:** Monitoring finansowy polega na stałym kontrolowaniu wykorzystania przyznanych środków oraz zgodności poniesionych wydatków z zasadami programu Erasmus+. Warto zaplanować koszt zarządzania finansami w projekcie – opłacenie osób we własnej organizacji lub zlecenie tego zadania podmiotom zewnętrznym (np. biurom rachunkowym).
- ➔ **Zarządzanie ryzykiem:** Określenie sposobów ograniczania ryzyka wymaga zidentyfikowania okoliczności, które mogą mieć niekorzystny wpływ na projekt.

Identyfikowanie potencjalnych sytuacji problemowych wynika z naszej wiedzy o rzeczywistości, proces ten jednak można uporządkować i uprościć, organizując burze mózgów, regularne spotkania zespołu projektowego, korzystając z wniosków z ewaluacji bądź informacji uzyskanych od członków zespołu projektowego. Po zidentyfikowaniu potencjalnego ryzyka należy określić prawdopodobieństwo jego wystąpienia oraz ewentualne skutki dla naszego przedsięwzięcia. Ustalenie sposobów ograniczania ryzyka będzie dotyczyło tylko tych sytuacji, które są wysoce prawdopodobne i będą miały negatywne konsekwencje dla realizacji projektu (szczególną uwagę trzeba zwrócić na zagadnienia związane z gromadzeniem i ochroną danych osobowych). Należy podać, kto będzie odpowiedzialny za zapobieganie sytuacjom ryzykownym oraz określić, jakie działania zostaną podjęte w tym zakresie.

- ➔ **Współpraca i komunikacja:** Ustalenie właściwych zasad współpracy i form komunikacji ma kluczowe znaczenie dla powodzenia realizowanego przedsięwzięcia. Podział zadań, zakres obowiązków i zasady funkcjonowania należy ustalić na poziomie zespołu projektowego, ale aspekty te są szczególnie istotne, gdy w grę wchodzi współpraca międzynarodowa i międzykulturowa. Zasady muszą być jasno sprecyzowane i zaakceptowane przez wszystkich partnerów. Powinny obejmować kwestie dotyczące zarówno podziału zadań merytorycznych, jak i doboru metod oraz częstotliwości kontaktów. Ustalenia należy spisać w formie bilateralnych umów między koordynatorem projektu a poszczególnymi uczestniczącymi w nim instytucjami/organizacjami (ewentualnie jednej umowy partnerskiej dotyczącej konsorcjum projektowego). W dokumentach tych warto zawrzeć klauzulę dotyczącą sposobu rozwiązywania sporów i kraju jurysdykcji, w przypadku gdy konieczne będzie skorzystanie z arbitrażu lub mediacji.

2.1.1. O czym jeszcze trzeba pamiętać, planując projekt

Choć w projektach partnerskich sukces jest efektem współdziałania wszystkich członków konsorcjum, to na instytucji koordynującej spoczywa szczególna odpowiedzialność za przebieg przedsięwzięcia. Dużą wagę w fazie przygotowawczej należy przyłożyć do ustalenia zasad współpracy i komunikacji oraz utworzenia harmonogramu działań, który będzie uwzględniał zróżnicowane kalendarze pracy partnerów. Bardzo istotne są również kwestie finansowe (np. zasady przekazywania środków partnerom i inne kluczowe elementy zawarte w umowie o współpracy). Warto je uzgodnić z wyprzedzeniem. Sprecyzowania wymagają ponadto kwestie dotyczące organizacji mobilności.

Trzeba też pamiętać, że ostatnia transza (bilansująca) w wysokości 20% przyznanego grantu zostanie przekazana do instytucji koordynującej dopiero po zakończeniu projektu, złożeniu raportu końcowego z jego realizacji i zaakceptowaniu tego dokumentu przez Narodową Agencję Programu Erasmus+. W praktyce oznacza to, że każda organizacja lub instytucja realizująca projekt musi brać pod uwagę konieczność zapewnienia środków własnych w wysokości 20% wartości dofinansowania, by móc zrealizować wszystkie zaplanowane w projekcie działania.

2.2. Monitoring i ewaluacja

2.2.1. Monitoring

Monitorowanie projektu polega na systematycznym zbieraniu i analizowaniu informacji, dzięki którym można zweryfikować, czy przedsięwzięcie przebiega zgodnie z założeniami. Monitorowaniu podlega zatwierdzony plan pracy, w tym zadania oraz rezultaty – badane zaś jest to, czy są one wykonywane zgodnie z harmonogramem i budżetem projektu. Dzięki niemu możliwe jest zidentyfikowanie opóźnień, a także mobilizowanie zespołu do nadrobienia zaległości. W działania monitoringowe często zaangażowane są władze instytucji i organizacji bądź jednostki odpowiedzialnej za projekt, a w przypadku szkół lub innych jednostek organizacyjnych samorządu terytorialnego – także organ prowadzący.

- ➔ Analizie może też podlegać dokumentacja projektowa, w tym: wniosek, karty czasu pracy, certyfikaty wydawane uczestnikom szkoleń lub spotkań, dzienniki zajęć, protokoły rekrutacyjne, listy obecności, zaświadczenia, ankiety, raporty częściowe.
- ➔ Wyniki monitorowania są źródłem informacji niezbędnych do bieżącej oceny postępu realizacji projektu oraz ewaluacji okresowej i końcowej.

2.2.2. Ewaluacja

Ewaluacja to badanie wybranych aspektów projektu, umożliwiające sprawdzenie, czy przyjęte założenia i cele są osiągnięte. Ewaluacja pozwala też ocenić realizację przedsięwzięcia pod kątem jakościowym. Można dowiedzieć się z niej np. czy uczestnicy odnoszą korzyść z udziału w działaniach, czy wypracowywane rezultaty mają odpowiednią jakość i odpowiadają potrzebom osób, którym mają służyć,

czy organizacja pracy jest optymalna, czy są osiągane cele. Kluczowe obszary trzeba badać w taki sposób, aby uzyskane informacje mogły wspierać realizację projektu oraz – jeśli zajdzie taka konieczność – wprowadzać działania korygujące bądź naprawcze. Dane do takiego badania dostarczyć może m.in. odpowiednio zaplanowany monitoring. W przypadku pakietów działań i rezultatów na większą skalę warto określić tzw. kamienie milowe.

Typy ewaluacji a cykl życia projektu

- ➡ **Ewaluacja początkowa** (*ex ante*) → przed rozpoczęciem działań projektowych badaniu może podlegać stan wyjściowy: wyniki nauczania, wiedza osób uczących się i nauczycieli/edukatorów/szkoleniowców, poziom konkretnych kompetencji (np. młodzieży, studentów, pracowników instytucji, dorosłych osób uczących się), jakość pracy instytucji lub organizacji w opinii pracowników / osób uczących się / społeczności lokalnej, wyniki badań i raporty dotyczące branży/sektora lub tematu projektu.

Uwaga: przeprowadzenie ewaluacji początkowej to kluczowy element analizy potrzeb – procesy te odnoszą się do tych samych źródeł danych. Sporządzając rzetelną analizę potrzeb instytucji lub organizacji, realizujemy jednocześnie początkowe działania ewaluacyjne.

- ➡ **Ewaluacja okresowa** (*on-going*) → realizowana w trakcie projektu (odnosi się do kluczowych działań – tych, które mają największe znaczenie dla osiągnięcia jego celów).
- ➡ **Ewaluacja końcowa** (*ex post*) → pod koniec projektu badaniu powinny podlegać te same obszary, które ewaluowano na początku i w trakcie jego realizacji. Efektem ewaluacji końcowej jest ustalenie stopnia osiągnięcia celów projektu i wypracowanie właściwych wskaźników oceny rezultatów.

Dlaczego warto prowadzić ewaluację okresową?

Ewaluacja okresowa pozwala między innymi potwierdzić, czy wybrany sposób rozwiązywania problemu lub uzupełnienia braku sprawdza się w praktyce (np. czy odnosi spodziewany efekt, spełnia oczekiwania odbiorców, jest przez nich akceptowany). W razie uzyskania niekorzystnych wyników możliwe jest wprowadzenie zmian w sposobie działania i uniknięcie niepowodzenia całego projektu lub jego części. Ewaluacja jest zatem niezwykle istotnym narzędziem zarządzania jakością projektu!

Elementy procesu ewaluacyjnego:

- ➔ określenie celu i przedmiotu;
- ➔ sformułowanie pytań badawczych;
- ➔ określenie kryteriów;
- ➔ dobór narzędzi (np. ankieta, wywiad, testy, obserwacje, przegląd dokumentów);
- ➔ zbieranie danych;
- ➔ analiza danych i formułowanie wniosków w raporcie.

Ewaluację należy starannie przygotować – stworzyć plan obejmujący kluczowe elementy projektu, a także wyznaczyć osoby odpowiedzialne za jego realizację.

Przykład 1: ewaluacja *on-going*

- ➔ Trzej członkowie organizacji beneficjenta wraca z wizyty studyjnej u partnera, połączonej ze szkoleniem. Planując wyjazd i chcąc określić, czy partnerstwo z tą instytucją umożliwia realizację celów projektu, beneficjent postanawia przeprowadzić badanie ewaluacyjne.
- ➔ Odbyna się ono po powrocie pracowników, w momencie kiedy wprowadzają oni elementy zdobytej za granicą wiedzy do swojej codziennej pracy (w obszarze, który chcieli usprawnić).
- ➔ Zastosowana metoda ewaluacji polega na analizie sprawozdań z wyjazdu i rozmowy z uczestnikami z obu organizacji na temat przebiegu wizyty studyjnej, a także sprawdzeniu wiedzy zdobytej w trakcie szkolenia. W przypadku pracowników z naszej organizacji wywiad może dotyczyć także zaobserwowanych dobrych praktyk i sposobów ich zaadaptowania w codziennej pracy.
- ➔ Zgromadzone informacje będą podstawą do podjęcia kolejnych działań oraz do wprowadzenia ewentualnych zmian w sposobie ich realizacji, np. udoskonalenia planu wizyty studyjnej partnera w naszej organizacji i wprowadzeniu większej liczby elementów praktycznych do kolejnego szkolenia.

Przykład 2: ewaluacja *on-going*

W ramach projektu powstały materiały edukacyjne. Interesują nas odpowiedzi na pytania:

1. Czy są wykorzystywane przez osoby uczestniczące w projekcie oraz przez pozostałych pracowników organizacji?
2. W jakim stopniu zostały dostosowane do potrzeb pracowników?
3. W jakim stopniu dopasowano je do potrzeb odbiorców (osób uczących się)?

Jak uzyskać te informacje?

Ad. 1–3. Ankieta lub wywiad grupowy z pracownikami wykorzystującymi materiały.

Ad. 3. Na przykład metoda świateł drogowych – materiały są wykorzystywane podczas szkoleń lub innych zajęć edukacyjnych, a uczestnicy i osoby uczące się są proszeni o ich ocenę poprzez wypełnienie ankiety bądź przez podniesienie kartek czerwonych („nie podobają mi się”), żółtych („podobają mi się, ale wymagają uzupełnienia”) lub zielonych („podobają mi się”). Następnie grupujemy respondentów według kolorów i prosimy o sformułowanie uzasadnienia opinii oraz ich przedstawienie lub spisanie.

By zbadać opinie odbiorców, można zastosować tzw. alternatywne metody ewaluacji, takie jak:

- ➔ metoda świateł drogowych;
- ➔ metoda tarczy strzelniczej;
- ➔ metoda kosza, walizki, worka;
- ➔ metoda ręki¹.

Do ewaluacji można wykorzystać również dostępne powszechnie aplikacje, np. **Kahoot!** lub **Mentimeter**.

Uwaga: zawsze trzeba pamiętać o wpisaniu zastosowanych metod badawczych w projekt ewaluacji.

2.3. Upowszechnianie i trwałość rezultatów

Promocja i informacja to obowiązek realizatorów projektów. Celem tych działań jest dzielenie się efektami wdrażanych przedsięwzięć z określonymi grupami odbiorców, zarówno na etapie realizacji prac projektowych, jak i po ich zakończeniu.

¹ Ciężka, B. (2019). „Dziecięce” metody ewaluacji; epale.ec.europa.eu/pl/blog/dzieciece-metody-ewaluacji [dostęp: 4.07.2022].

Upowszechnianie różni się od działań informacyjno-promocyjnych, ponieważ:

- ➔ nie jest ukierunkowane jedynie na przekazanie informacji o realizowanym projekcie;
- ➔ zakłada podjęcie kroków mających na celu zwielokrotnienie korzyści, czyli uzyskanie efektu mnożnikowego (np. powstanie nowych inicjatyw lokalnych) lub wykorzystywanie rezultatów wypracowanych w projekcie (metod bądź programów nauczania, modułów kształcenia, procedur, kursów e-learningowych, scenariuszy zajęć, materiałów dydaktycznych itp.);
- ➔ powinno docierać do grupy interesariuszy projektu dzięki właściwie dobranym metodom i narzędziom – innym niż te wykorzystywane w promocji (np. ulotki, broszury).

Uwaga: każde działanie upowszechniające jest promocją,
jednak nie każde działanie promocyjne jest upowszechnianiem.

2.3.1. Upowszechnianie wewnętrzne

Zakłada dotarcie z efektami projektu do jak najszerszej grupy docelowej w instytucji lub organizacji (określonej we wniosku o dofinansowanie). Polega np. na dzieleniu się nowo poznanymi metodami pracy albo materiałami dydaktycznymi z pracownikami niebiorącymi bezpośredniego udziału w projekcie co najmniej na poziomie zespołu merytorycznego czy w przypadku szkół – zespołu przedmiotowego lub branżowego. Można jednak w te działania włączyć większą liczbę pracowników organizacji, którzy za pośrednictwem szkoleń otwartych (lub rad szkoleniowych) będą mogli doskonalić się zawodowo, a następnie wykorzystywać nowe rozwiązania w pracy.

2.3.2. Upowszechnianie zewnętrzne

Wykracza poza instytucję bądź organizację realizującą projekt. Celem tego rodzaju działań jest dzielenie się efektami realizowanego przedsięwzięcia z innymi podmiotami. Dzięki temu z wypracowanych rezultatów może skorzystać więcej osób spoza grupy objętej bezpośrednim dofinansowaniem. Odbiorcami działań upowszechniających mogą być organizacje podobne do naszej, działające w tej samej branży lub na rzecz tych samych grup docelowych, a także przedstawiciele władz lokalnych lub – w przypadku szkół – organu prowadzącego. Za pośrednictwem odbiorców zewnętrznych (poprzez wykorzystanie różnorodnych kanałów informacyjnych, w tym mediów społecznościowych) można rozpowszechniać informacje o projekcie i wpływać na zmiany w postrzeganiu problemów podejmowanych w ramach naszej inicjatywy.

2.3.3. Kanaly i narzędzia upowszechniania

Upowszechnianie rezultatów, zarówno tych w formie cyfrowej, jak i fizycznej (np. książek, artykułów w prasie lokalnej), powinno mieć na celu inspirowanie kolejnych odbiorców, dzielenie się z nimi doświadczeniami i umiejętnościami, dostarczenie im dobrych praktyk, które można adaptować w kolejnych organizacjach lub instytucjach.

Przykładowe kanały i narzędzia upowszechniania

Kanały	Narzędzia
strony internetowe media społecznościowe	profile społecznościowe (Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest), platforma TwinSpace, platforma HOP, newslettery, artykuły, fotorelacje, wideokonferencje, webinary
kontakty bezpośrednie	prezentacje, spotkania, zebrania, rady pedagogiczne, zespoły przedmiotowe
telewizja, radio, prasa	reportaże, artykuły prasowe, wywiady z uczestnikami projektu, szkoleniowcami, edukatorami, instruktorami zawodu
wydarzenia	konferencje, seminaria, warsztaty, wystawy, targi, gale, sympozja
materiały drukowane	ulotki, broszury, przewodniki, podręczniki

Efektywnym narzędziem upowszechniania jest **Platforma rezultatów projektów Erasmus+** (erasmus-plus.ec.europa.eu/projects), czyli przestrzeń, w której beneficjenci Akcji 2. są zobowiązani zamieszczać materiały powstałe w ramach zrealizowanych przez nich przedsięwzięć. Jej celem jest propagowanie na szeroką skalę informacji o efektach projektów, a także ułatwienie wymiany doświadczeń oraz promocja dobrych praktyk. Platforma zawiera także opisy projektów oraz historie sukcesu (*success stories*). Zasoby te objęte są otwartymi licencjami, można je więc swobodnie wykorzystywać.

Szkoły uczestniczące w projektach Akcji 2. oraz w projektach eTwinning często decydują się na upowszechnianie poprzez **TwinSpace**. Partnerzy projektu mogą samodzielnie zdecydować, które części swej pracy udostępnią publicznie, a które pozostaną wyłącznie do dyspozycji uczniów i nauczycieli realizujących projekt.

Do końca 2022 roku pełną funkcjonalność uzyska **Europejska Platforma Edukacji Szkolnej** (European School Education Platform), która połączy dotychczasowe treści oraz usługi eTwinning i School Education Gateway, wprowadzając wiele nowych możliwości. W sektorach Edukacja szkolna i Młodzież realizatorzy projektów mogą też skorzystać z wyszukiwarki **Otlas**, w której zarejestrowanych jest kilkanaście tysięcy europejskich organizacji i grup nieformalnych (salto-youth.net/otlas), oraz z platformy **HOP** (hop.salto-youth.net). Z kolei w sektorze Edukacja dorosłych beneficjenci mogą szukać współpracowników na **EPALE** – Elektronicznej platformie na rzecz uczenia się dorosłych w Europie (epale.ec.europa.eu/pl).

2.3.4. Trwałość rezultatów

Ważne jest, by efekty projektu wdrożyć na stałe w instytucjach lub organizacjach – dzięki temu korzyści z nich płynące będą długofalowe. Trwałość rezultatów ma ogromne znaczenie, ponieważ:

- ➔ jest wskaźnikiem sukcesu projektu, wynikającym z jego oddziaływania w dłuższej perspektywie (np. poprzez komercjalizację, akredytację bądź włączanie rezultatów do codziennych działań danej instytucji lub organizacji);
- ➔ świadczy o jakości projektu;
- ➔ umożliwia skorzystanie z efektów projektu znacznie większej grupie osób niż tylko jego uczestnikom (także po zakończeniu przedsięwzięcia).

W jaki sposób osiągnąć trwałość rezultatu?

Wydaje się, że odpowiedź na to pytanie tkwi w sposobie funkcjonowania danej instytucji lub organizacji. Można też zakładać, że jeśli rezultaty zostały opracowane jako odpowiedź na konkretne potrzeby grup docelowych, to zostaną one wdrożone i będą wykorzystywane przez odbiorców. Przykładem może być szkoła, w której zastosowanie nowych metod lub pomocy dydaktycznych można ująć w planie nauczania przedmiotowego (np. uwzględniając tematykę społeczną, której dotyczyły działania projektowe) albo zawrzeć w planach dydaktycznych bądź profilaktyczno-wychowawczych placówki.

W projektach realizowanych przez uczelnie rezultaty w postaci nowych modułów, przedmiotów czy programów kształcenia powinny zostać wdrożone na danym kierunku (lub kierunkach) jako obowiązkowe bądź opcjonalne elementy kształcenia.

W fundacjach, stowarzyszeniach, instytucjach kultury, jednostkach publicznych lub w firmach komercyjnych rezultaty powinny wspierać wypełnianie zadań statutowych i wspomagać działania kierowane do różnych grup odbiorców. Należy zadbać o takie zintegrowanie rezultatów projektu z funkcjonowaniem instytucji lub organizacji, aby osoby z nią związane w łatwy sposób mogły z nich korzystać.

2.4. Wpływ projektu

Odpowiednio zaplanowane i przeprowadzone działania projektowe oraz upowszechniające prowadzą do zwiększenia oddziaływania projektu na otoczenie, czyli zapewnienia wpływu.

Doprowadzenie do zakładanego poziomu oddziaływania projektu powinno być równoznaczne z osiągnięciem jego celów, a więc wdrożeniem korzystnych zmian, które będą odpowiedzią na zdiagnozowane na wstępie potrzeby. Zmiany te powinny wpisywać się w długofalową strategię rozwoju instytucji lub organizacji i przyczyniać do poprawy jakości jej działania. Jednym z dowodów wpływu projektu jest podejmowanie przez dany podmiot kolejnych wyzwań – nowych inicjatyw międzynarodowych. Zmiany zainicjowane dzięki współpracy z podmiotami zagranicznymi mają często bardzo duże znaczenie nie tylko dla bezpośrednich uczestników projektów – przekładają się na usprawnienie funkcjonowania całej instytucji bądź organizacji, np. dzięki wprowadzeniu nowych procedur lub zwiększeniu kompetencji jej pracowników.

Warto też pomyśleć o szerszym oddziaływaniu projektu na poziomie gminy, powiatu lub regionu poprzez włączenie w działania projektowe przedstawicieli władz samorządowych bądź oświatowych. Nie można też pominąć stowarzyszeń branżowych oraz organizacji działających w różnych sektorach. Dlatego już na etapie tworzenia koncepcji projektu należy bardzo dokładnie zaplanować konkretne działania upowszechniające, skierowane do odpowiednich grup odbiorców, a także do członków zespołu projektowego. Aby móc określić, czy udało się do nich dotrzeć, a zarazem osiągnąć odpowiedni wpływ na instytucję lub organizację i jej otoczenie, już na wstępie należy ustalić sposób ewaluacji tych działań.

Przykładowe projekty – Akcja 2.



„Zostań Mistrzem – myśl kreatywnie”

Sektor: Edukacja szkolna

Beneficjent: Przedszkole nr 32 z oddziałami integracyjnymi w Koninie

Informacje na temat projektu: bit.ly/3uV7p9k

„European Partnership in STEM Education”

Sektor: Edukacja szkolna

Beneficjent: Szkoła Podstawowa nr 7 z Częstochowy

Informacje na temat projektu: bit.ly/3T4UQCB



„AlterDrive”

Sektor: Kształcenie i szkolenia zawodowe

Beneficjent: Centrum Kształcenia Zawodowego

w Wysokim Mazowieckiem

Informacje na temat projektu: bit.ly/3zeeofX



„Furniture and Language innovative integrated learning for sector Attractiveness and Mobility Enhancement (FLAME)”

Sektor: Kształcenie i szkolenia zawodowe

Beneficjent: Ogólnopolska Izba Gospodarcza Producentów Mebli

Informacje na temat projektu: bit.ly/3PF1SLX



„Learning circles in libraries”

Sektor: Edukacja dorosłych

Beneficjent: Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego

Informacje na temat projektu: bit.ly/3yMrgbB

„Leading my own life”

Sektor: Edukacja dorosłych

Beneficjent: Polskie Stowarzyszenie na Rzecz Osób z Niepełnosprawnością Intelktualną Koło w Gdańsku

Informacje na temat projektu: bit.ly/3uWbud3





„Nowoczesne kształcenie logistyków: Certyfikowany moduł kształcenia na studiach drugiego stopnia” (Modern logistics learning: Certified module on master study level)

Sektor: Szkolnictwo wyższe

Beneficjent: Wyższa Szkoła Logistyki z siedzibą w Poznaniu

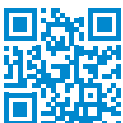
Informacje na temat projektu: bit.ly/3obDbes

„University Network for Cultural Heritage – Integrated Protection, Management and Use”

Sektor: Szkolnictwo wyższe

Beneficjent: Politechnika Lubelska

Informacje na temat projektu: bit.ly/3zcxcMw



„The colors of feelings and needs”

Sektor: Młodzież

Beneficjent: Fundacja Arte Ego

Informacje na temat projektu: bit.ly/3aPyeEL

„Leaders of Youth Business Academy”

Sektor: Młodzież

Beneficjent: Fundacja Alternatywnej Edukacji „ALE”

Informacje na temat projektu: bit.ly/3JJmj2



„Empowerment education of girls and young women, through educating youth educators and creating girls’ centers”

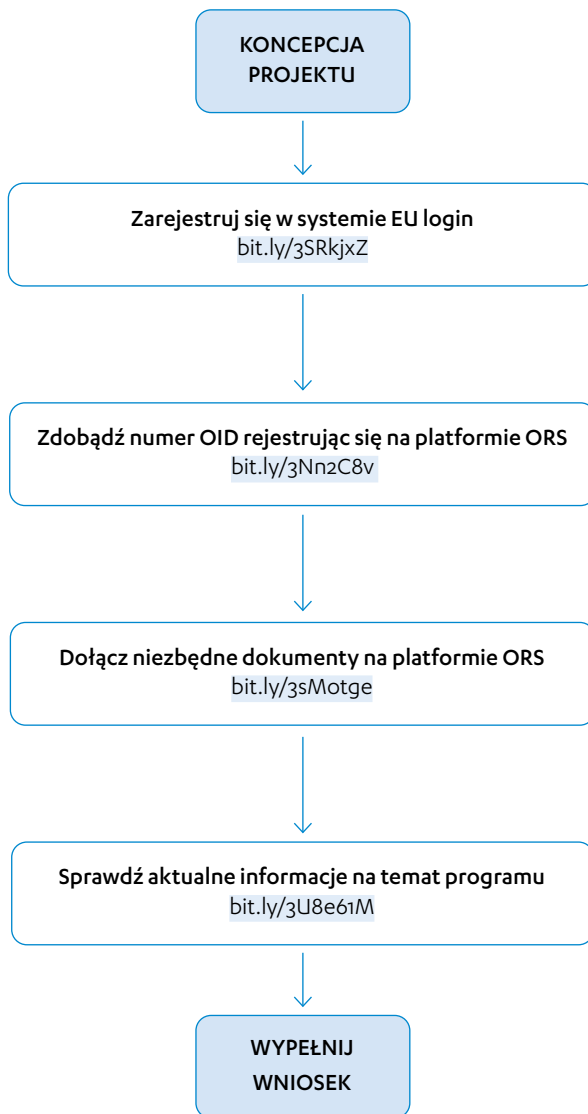
Sektor: Młodzież

Beneficjent: Fundacja Autonomia

Strona internetowa: bit.ly/3od8CEU

Schemat realizacji projektu Erasmus+

Po przygotowaniu koncepcji projektu można przystąpić do formalności związanych z udziałem w programie.



Linki



Strona internetowa Narodowej Agencji Programu Erasmus+
erasmusplus.org.pl



Platforma rezultatów projektów Erasmus+
erasmus-plus.ec.europa.eu/projects



Europejski portal eTwinning
etwinning.net



Platforma HOP
hop.saltonetwork.eu



YouthWiki
national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki



Wyzwania w Unii Europejskiej w obszarze edukacji i szkoleń
education.ec.europa.eu

Strona internetowa programu Erasmus+
prowadzona przez Komisję Europejską
erasmus-plus.ec.europa.eu/pl



eTwinning Polska
etwinning.pl



Europejska Platforma Edukacji Szkolnej
school-education.ec.europa.eu



Baza wiedzy SALTO
salto-youth.net



Publikacje



Wpływ programu Erasmus+ na sektor edukacji dorosłych

www.frse.org.pl/czytelnia/

[wpływ-programu-erasmus-na-sektor-edukacji-dorosłych](#)



Edukacja dorosłych w programie Erasmus+

www.frse.org.pl/czytelnia/edukacja

[-dorosłych-w-programie-erasmus](#)



Zielony Erasmus+

www.frse.org.pl/czytelnia/zielony-erasmus



Zawodowcy dla klimatu

www.frse.org.pl/czytelnia/zawodowcy-dla-klimatu



Erasmus+ 2014–2020 a umiędzynarodowienie polskich uczelni

bit.ly/3L4xbhW



Współpraca szkół branżowych z pracodawcami

bit.ly/3DjQ2nC



Kształcenie zawodowe z eTwinningiem

bit.ly/3QCnJ6O



Erasmus bez barier

bit.ly/3L7ofsi





Erasmus+ i Europejski Korpus Solidarności dla początkujących
bit.ly/3RC7SGC



Współpraca międzynarodowa a jakość i organizacja pracy szkół
bit.ly/3By7ovz



Współpraca przedsiębiorców z sektorem edukacji
bit.ly/3QD9n65



Standardy jakości Erasmusa w praktyce
bit.ly/3RWbxyJ



Nowa jakość kształcenia
bit.ly/3RDFZoL



Ewaluacja w działaniach edukacyjnych
bit.ly/3LadkOr

T-kit 3: Zarządzanie projektem
bit.ly/3cfEB5e

Podziel się sukcesem. Upowszechnianie rezultatów w projektach edukacyjnych
bit.ly/3eDzY5l

Daj się odnaleźć! Narzędzia prawne i techniczne do upowszechniania rezultatów w projektach edukacyjnych
bit.ly/3RDUQZ4

Oblicza Erasmusa+ [tom 1 i 2]
bit.ly/3eKVmWV
bit.ly/3d6YICY

W ramach **Akcji 2. programu Erasmus+** finansowane są projekty międzynarodowej współpracy instytucji edukacyjnych, firm i organizacji. Głównym celem tego rodzaju partnerstw jest opracowanie, przekazanie lub wdrożenie innowacyjnych praktyk, a także wspólne prowadzenie inicjatyw promujących współdziałanie, wzajemne uczenie się i wymianę doświadczeń na szczeblu europejskim.

Niniejszy przewodnik to „pierwsza pomoc” dla wszystkich osób zainteresowanych realizacją przedsięwzięć w ramach Akcji 2., prezentujący zarówno możliwości, jakie dają projekty, jak i korzyści płynące z ich realizacji. Publikacja nie jest instrukcją wypełniania wniosku w programie Erasmus+, nie zawiera odpowiedzi, co i w której rubryce wpisać czy jak uzasadniać poszczególne działania. Znaleźć w niej jednak można receptę na sukces – opis kroków, jakie należy podjąć, żeby stworzyć udany projekt.

Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE) działa od 1993 roku. Pełni funkcję Narodowej Agencji Programu Erasmus+ i Europejskiego Korpusu Solidarności na lata 2021–2027, realizuje również projekty w ramach Funduszy Europejskich dla Rozwoju Społecznego (FERS). Równolegle prowadzi europejskie inicjatywy informacyjno-edukacyjne: eTwinning, Eurodesk, Eurydice, Europass, Euroguidance, EVET i EPALE. Wspiera także współpracę z krajami Wschodu za pośrednictwem Polsko-Litewskiego Funduszu Wymiany Młodzieży, Polsko-Ukraińskiej Rady Wymiany Młodzieży oraz Centrum Współpracy SALTO z Krajami Europy Wschodniej i Kaukazu.