

Naslov članka/Article:

## Trajnostno vodenje EU projektov

Sustainable management of EU projects

Avtor/Author:

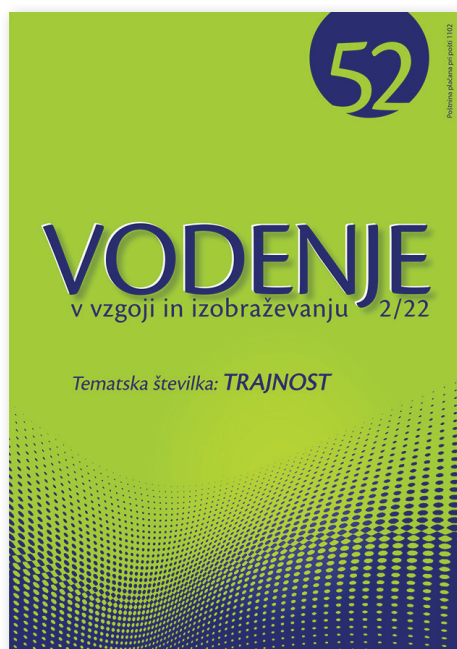
Andreja Lenc, Urška Šraj

DOI:

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



### Vodenje v vzgoji in izobraževanju 52 št. 2/2022, letnik 20

ISSN 1581-8225 (tiskana izdaja)

ISSN 2630-421x (spletna izdaja)

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2022

Spletna stran revije:

<https://www.zrss.si/strokovne-revije/vodenje-v-vzgoji-in-izobrazevanju/>

# Trajnostno vodenje EU projektov

### O avtorjih

Mag. Andreja Lenc je vodja programa Erasmus+ na CMEPIUS-u.  
[andreja.lenc@cmepius.si](mailto:andreja.lenc@cmepius.si)

Urška Šraj je nosilka področja splošnega šolskega izobraževanja na CMEPIUS-u.  
[urska.sraj@cmepius.si](mailto:urska.sraj@cmepius.si)

## Povzetek

Znotraj programa Erasmus+ kot ključnega mehanizma Evropske unije na področju izobraževanja in usposabljanja prijavitelji projektov implementirajo in preizkušajo različne nove oblike dela, opazujejo različne prakse širom po Evropi in pridobivajo nova znanja z namenom profesionalne in osebne rasti. Evropska unija seveda želi glede na znatna sredstva, ki jih vlaga v program, vedeti tako na ravni projekta kot tudi na evropski in nacionalni ravni, kakšen je izkupiček investicije, kakšni so trajni vplivi oziroma spremembe na neposredno in posredno vključene v projekte Erasmus+. Prijavitelji in nacionalne agencije, ki nastopajo v vlogi izvrševalk programa Erasmus+, na nacionalni ravni, se torej med svojim delom prav gotovo srečujejo z vprašanjem, kako navedeno ovrednotiti, da bi bili rezultati primerljivi tako na ravni projektov kot tudi držav. V ta namen smo na slovenski nacionalni agenciji, skupaj s še nekaterimi državami, razvili orodje za samoevalvacijo trajnosti rezultatov projektov Erasmus+. V preteklem letu smo opravili tretjo analizo samoocenjevalnega vprašalnika, in sicer med tistimi pogodbeniki, ki so izvajali projekte učne mobilnosti posameznikov (KA1). V tem prispevku nas zanima predvsem doseganje trajnosti projektnih rezultatov, ki jih udeleženci uporabljajo pri svojem rednem delu in ki jih za svoje prevzame del ali celotna institucija ali pa tudi širše – sorodne institucije v lokalnem, nacionalnem okolju; rezultate, ki posamezniku in instituciji prinašajo učinke.

## Ključne besede

Erasmus+ | dolgotrajni vpliv | samoocena | mednarodne mobilnosti

## Sustainable management of EU projects

Andreja Lenc, M.Sc., Urška Šraj, CMEPIUS

### Abstract

*Within the Erasmus+ program, as a key mechanism of the European Union in the field of education and training, project applicants implement and test various new forms of work, they observe different practices across Europe and acquire new knowledge with the aim of professional and personal growth. Considerable resources are invested in the program by the European Union therefore it has to be assessed, both at the project level as well as at the European and national level, what the return on investment is, what are the lasting impacts or changes on those directly and indirectly involved in Erasmus+ projects. Applicants and national agencies implementing the Erasmus+ program at the national level, are therefore certainly faced with the question of how to make an evaluation in order for the results to be comparable both at the level of projects and countries. For this purpose, the Slovenian national agency, together with some other countries, has developed a self-evaluation tool for assessing sustainability of the results of Erasmus+ projects.*

*In the past year, the third analysis of the self-assessment questionnaire was carried out. It included those contractors who implemented individual learning mobility projects (KA1). In this article, we are primarily interested in how sustainability is reflected in project results, which the participants use in their regular work and which are incorporated into a part or the whole institution, and also into related institutions in the local, national environment. These are the results effective for individuals and institutions.*

### Keywords

Erasmus+ | long-term impact | self-assessment | international mobility

## Uvod

Program Erasmus+ je eno izmed glavnih orodij, ki je v perspektivi 2014–2020 prispevalo k uresničevanju strategije za pametno, trajnostno in vključujočo rast Evropa 2020 (Evropska komisija 2010), predvsem njenega Strateškega okvira za izobraževanje in usposabljanje ET-2020 (2009), v novi perspektivi 2021–2027 pa k uresničevanju Evropskega izobraževalnega prostora. Namen programa Erasmus+ je bil vplivati na posodobitev izobraževanja in zagotoviti relevantnost poučevanja in naučenega glede na iskane spretnosti za delovna mesta danes in jutri (Evropska komisija, 2022). Vse zastavljene cilje na ravni programa so prijavitelji dosegali z različnimi centraliziranimi in decentraliziranimi akcijami. Glavni decentralizirani akciji, ki ju je koordinirala nacionalna agencija CMEPIUS, sta t. i. akcija projektov učne mobilnosti posameznikov KA1 in strateških partnerstev KA2. Slednja so bila namenjena sodelovanju in povezovanju različnih organizacij z namenom izmenjave idej in izkušenj, prenosu dobrih praks ter razvoju in širjenju inovativnih rešitev. Gre za povezovanje po celotni vertikali izobraževanja (Evropska komisija, 2022). V projektih učne mobilnosti posameznikov KA1, ki je tudi predmet tega članka, pa so posamezniki (dijaki, učeči se, učitelji, vzgojitelji, strokovni delavci, ravnatelji, profesorji in drugo osebje) pridobivali izkušnje v tujini ter se preko teh aktivnosti krepili profesionalno in osebnostno. V tujini so lahko opravljali prakso, obiskali strukturirane tečaje ali kolege na delovnih mestih, predavali oz. poučevali na partnerski organizaciji in podobno. Mobilnosti so trajale od nekaj dni za osebje ter do več tednov za dijake. Pridobljena znanja oz. v tujini opravljene obveznosti pa so udeležencem doma na različne načine tudi priznali (Lenc, 2020, 13). Na ravni posameznega projekta morajo prijavitelji projekt »**začeti z vizijo prihodnosti – kako bi radi, da bo čez dve leti, tri leta, pet let**« (Pajnič, Lenc, Šraj, 2017, 146).

Pri tem vedno znova trčimo na vprašanje, **ali smo bili pri doseganju namena programa in akcij uspešni, kako uspešni in na kakšen način bi se lahko pri tem poenotili pri pojmovanju doseganja trajnosti in kaj prispeva k trajnosti rezultatov**. Slednje smo raziskovali že v študiji Sentočnik (2013), kjer smo ugotovili, da **trajnost učinkov pada premosorazmerno z oddaljenostjo zaključka projekta in da je potrebna konstantnost sodelovanja v mednarodnih projektih, če želimo govoriti o vodenju za trajnostne rezultate**.

Z idejo, da bi lahko ovrednotili trajnost rezultatov posamezne akcije, smo morali **poiskati skupne imenovalce in razviti orodje za samooceno, ki bi služilo tako posameznim prijaviteljem kot nacionalnim agencijam pri poročanju o vplivih programa Erasmus+.** Pri tem smo dobili vpogled na mikro in makro raven trajnosti, uspeha akcij, področij in programa kot celote v Sloveniji.

## Namen analize

Program Erasmus+ je eden izmed ključnih mehanizmov spodbujanja razvoja evropskega izobraževalnega prostora. Že v njegovem temeljnem namenu, ki je »z vseživljenjskim učenjem podpirati izobraževalni, poklicni in osebni razvoj ljudi na področju izobraževanja, usposabljanja, mladine in športa v Evropi in po svetu ter s tem prispevati k trajnostni rasti, kakovostnim delovnim mestom, socialni koheziji, spodbujanju inovacij ter krepitvi evropske identitete in aktivnega državljanstva«, najdemo elemente in besede, ki pozivajo in spodbujajo k trajnostnemu, dolgoročnemu učinku (Vodnik za prijavitelje, 2022).

Tako kot v samem namenu programa kot celote pa tudi v opisih in ciljnih posameznih akcij najdemo težnjo k razvoju, ki naj ne bi prinašal samo kratkotrajnega zadovoljstva, ampak naj bi dolgoročno vplival na razvoj posameznikov kot institucij, s katerih prihajajo v mednarodne projekte vpeti posamezniki. V tem prispevku se bomo osredotočili predvsem na dva mehanizma Erasmus+: učna mobilnost posameznikov (KA1), namenjena mobilnosti izobraževalnega osebja z namenom krepitve profesionalnega razvoja, ter projekti za sodelovanje (KA2) med zgolj šolami, ki so poleg mobilnosti učencev omogočali tudi sledenje na delovnem mestu za učitelje in skupno iskanje rešitev za določene izzive.

**Glavni namen učne mobilnosti posameznikov je imeti pozitiven in dolgotrajen učinek na vključene udeležence in sodelujoče organizacije ter na sisteme politik, ki obravnavajo take aktivnosti.** Pri učiteljih se to kaže predvsem v boljših kompetencah, povezanih z njihovimi strokovnimi profili; pri organizaciji pa v okrepljeni zmogljivosti delovanja na ravni EU, inovativni in boljši usmerjenosti v ciljne skupine ter predvsem v bolj sodobnem, dinamičnem, predanem in strokovnem okolju v organizaciji. Projekti in mobilnosti širom po Evropi (financirani v višini 14,7 milijarde EUR, v okviru katerih je bilo predvidenih skupno 4 milijone mobilnosti posameznikov za vsa področja izobraževanja in usposabljanja) naj bi prinašali uči-

nek na sisteme izobraževanja, usposabljanja in mladine v vseh sodelujočih državah ter podpirali in spodbudili reforme politik v nacionalnih državah. Podobna pričakovanja in cilji so bili aktualni tudi za akcijo partnerstva za sodelovanje med zgolj šolami, kjer pa so bili v mednarodne aktivnosti neposredno vključeni tudi učenci.

Prijavitelji, organizacije (in ne posamezniki) so na ravni projekta, v fazi prijave, opredelili svoje cilje, pričakovane učinke oziroma spremembe za različne deležnike (strokovno osebje, učeči se, organizacija, vodstvo), ki so morali biti skladni s pričakovanji akcije in področja. Za namen prispevka smo trajnostno vodenje opredelili kot **vodenje projektov za doseg učinka oz. spremembe v delovanju posameznika in/ali institucije** (Lenc, 2020).

Poleg pogodbenikov, ki so izvajali projekte Erasmus+, smo se z razumevanjem pojma trajnost rezultatov soočali tudi na nacionalni agenciji. To so okoliščine, ki so nas vodile k poglobljenemu raziskovanju trajnosti – predvsem nas je **v prvi fazi zanimalo, kaj so tisti posamezni elementi, ki doprinašajo k trajnostnemu vodenju oziroma dosegu trajnih učinkov/sprememb** (Sentočnik, 2013; Zavašnik, 2020). Poleg tega smo želeli ponuditi pogodbenikom, ki se soočajo z merjenjem uspeha projekta, **pojmovnik in orodje**, ki bi jim pri tem pomagalo.

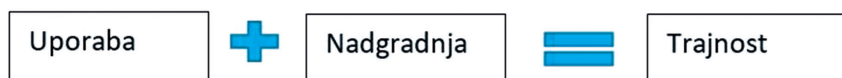
V tem prispevku nas zanima predvsem doseganje trajnosti projektnih rezultatov, ki jih udeleženci uporabljajo pri svojem rednem delu in ki jih za svoje prevzame del ali celotna institucija ali pa tudi širše – sorodne institucije v lokalnem, nacionalnem okolju; rezultatov, ki posamezniku in instituciji prinašajo učinke.

Namen izvedene analize trajnosti rezultatov je redno spremljati, kateri rezultati/znanja/kompetence najpogostejše nastajajo v projektih EU in kakšna je njihova umeščenost v redno delo sodelujočih posameznikov, institucij in širše z zamikom od zaključka projekta (0,5 do 2,5 leta).

## Opredelitev pojmov

Na CMEPIUS-u smo ugotavljali, da uporabniki potrebujejo pomoč pri razumevanju trajnosti rezultatov in merjenju učinkov. Zato smo usposobili najprej sodelavce, se povezali s sorodnimi institucijami po Evropi in pripravili gradiva, ki so v pomoč tako pri pripravi projektov kot tudi izvajanju.

V sklopu prve analize trajnosti (2019) smo najprej opredelili pojem, kaj je trajen projektni rezultat. Trajnost projektnih rezultatov opredeljujemo kot kombinacijo **uporabe rezultatov** (pri rednem delu koordinatorja in/ali partnerjev projekta ali širše, s strani drugih organizacij, ki v projektu niso sodelovale, na nacionalni ali evropski ravni) **in nadgradnje rezultatov** (rezultati dajejo navdih za nove ideje, nadgradijo jih sodelujoči v projektu ali jih nadgradijo druge organizacije) (Lenc, 2020).



*Slika 1: Trajnost projektnih rezultatov je definirana kot kombinacija uporabe in nadgradnje projektnih rezultatov.*

S sodelavci smo opredelili štiri sklope oz. štiri **nivoje trajnosti** (od nivoja 0 do nivoja 3) in opisno opredelili, kaj pomeni posamezni nivo. Namen nivojev je čim bolj enostavno in jasno opredeliti, na katerem nivoju se rezultat uporablja, da lahko uporabniki (posamezniki, institucija) ustrezno izvajajo samoevalvacijo svojih rezultatov.

Opise smo sestavili v tabelo oz. **matriko za akcijo KA2 sodelovalna partnerstva**, kjer smo najprej opredelili naslednje:

- Nivo 0 pomeni, da rezultati niso v uporabi;
- nivo 1 pomeni, da se rezultat uporablja med projektnimi partnerji ali je izhodišče za nove projekte;
- nivo 2 pomeni, da rezultate uporabljajo tudi druge institucije in
- nivo 3 pomeni, da rezultate uporabljajo institucije, ki niso sodelovale v projektu.

| TRAJNOST PROJEKTHNIH REZULTATOV KA2 |                  |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | Nivo 0           | 1. nivo                                                                                                                                                                                           | 2. nivo                                                                                                                                | 3. nivo                                                                                                                                                            |
| <b>Raba rezultatov</b>              | NISO V UPORABI   | PROJEKTHNI PARTNERJI (vsaj neka-teri)                                                                                                                                                             | DRUGE ORGANIZACIJE V PARTNERSKIH DRŽAVAH                                                                                               | ORGANIZACIJE IZ NEPARTNERSKIH DRŽAV ALI NA EVROPSKI RAVNI                                                                                                          |
| <b>Nadgradnja rezultatov</b>        | NISO NADGRADJENI | REZULTATI SO PODLAGA ZA NOVE IDEJE ZA AKTIVNOSTI NA NACIONALNI ALI EVROPSKI RAVNI (ne nujno nadgradnja obstoječega rezultata, je pa jasna povezava, kako je obstoječi rezultat vir za nove ideje) | REZULTATE NADGRADI/SPREMENI/ DOPOLNI/ RAZŠIRI isto <b>PARTNERSTVO</b> (lahko v okviru novega projekta ali le lokalno med rednim delom) | REZULTATE NADGRADIJO <b>DRUGE ORGANIZACIJE</b> ; REZULTAT JE BIL VPELJAN V <b>NACIONALNI SISTEM</b> ALI UPO-RABLJEN KOT PODLAGA ZA <b>EU SMERNICE</b> ALI POLITIKE |
| <b>Primeri nadgradnje</b>           |                  | novi projekti na druge teme v okviru istega partnerstva ali novi projekti, ki naslavlajo isti problem, a drugače ipd.                                                                             | izboljšave, razširitev, nadgradnja obstoječih rezultatov zaključene-ga projekta                                                        | našo rešitev nadgradijo drugi, naša rešitev se vključi v nacionalno politiko na določenem nivoju izobraževanja                                                     |

Slika 2: Definicija trajnosti rezultatov projektov KA2 (Vir: CMEPIUS, sektor Erasmus+, KA2 strateška partnerstva; april 2018)

Za potrebe ugotavljanja trajnosti rezultatov akcije KA1 projekti mobilnosti (izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev in učencev/dijakov/ učečih se) smo matriko trajnosti rezultatov KA2 delno prilagodili, saj v KA1 projektih govorimo o drugačnih rezultatih, večinoma manj otipljivih, večinoma manj konkretnih kot v okviru akcije KA2 sodelovalna partnerstva (Slika 3).

Tudi za projekte **KA1 je matrika trajnosti** opredeljena **na štirih nivojih**, kjer pomeni:

- nivo 0 – pridobljeno znanje se ne uporablja, znanje ni bilo povod za nove aktivnosti;
- nivo 1 – pridobljeno znanje se uporablja pri rednem delu;

- nivo 2 – pridobljeno znanje je deljeno znotraj institucije prijaviteljice in
- nivo 3 – pridobljeno znanje je preneseno zaposlenim na sorodnih institucijah.

| TRAJNOST PROJEKTHNIH REZULTATOV KA1 |                  |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                             |                                                                                                                           |
|-------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | Nivo 0           | 1. nivo                                                                                                                                                                                      | 2. nivo                                                                                                                     | 3. nivo                                                                                                                   |
| <b>Raba rezultatov</b>              | NISO V UPO-RABI  | PRIDOBLEJENA ZNANJA, METODOLOGIJE IN IZDELKI SO V RABI PRI RED-NEM DELU (nivo udeleženca – osebje)                                                                                           | PRIDOBLEJENO ZNANJE JE PRENESENO IN UPORABLJENO MED SODE-LAVCI. ORGA-NIZACIJA NUDI PODPORO PRI TEM (nivo orga-nizacije)     | PRIDOBLEJENO ZNANJE JE PRENESENO IN UPORABLJENO IZVEN ORGA-NIZACIJE. ORGA-NIZACIJA NUDI PODPORO PRI TEM (nacionalni nivo) |
| <b>Nadgradnja rezultatov</b>        | NISO NADGRA-JENI | PRIDOBLEJENO ZNANJE, METODOLOGIJE IN IZDELKI SE UPORABIJO V NOVEH PRO-JEKTU (KA1, KA2, eTwinning, nacionalnem /mednarod-nem projektu); VSEBINSKA NADGRADNJA PRIDOBLEJENIH ZNANJ V PRO-JEKTU. | PRIDOBLEJENO ZNANJE PRISPE-VA K SPREMEM-BI ORGANIZA-CIJE DELA ALI NAČINU DELA na organizaciji udeleženca                    | ZNANJE JE PODLAGA ZA INOVACIJE V NACIONALNEM SISTEMU IZO-BRAŽEVANJA.                                                      |
| <b>Primer nadgradnje</b>            |                  | preko KA1 sem navezal/a stik ali zbral/a po-gum za KA2 / eTw projekt; Izkušnja = ideja za nov projekt; v KA1 projektu nadgrajujem, širim temo iz preteklega pro-jekta.                       | Nov program, predmet, nov študijski obisk, vzpostavitev mednarodne pisarne, spre-menjena delitev dela med zapo-slenimi itd. | eTw ambasador sodeluje pri pri-pravi učbenika                                                                             |

Slika 3: Definicija trajnosti rezultatov KA1 projektov

Nivo **trajnosti projektnega rezultata** smo določili kot kombinacijo nivoja uporabe in nivoja nadgradnje, na katerih je bil posamezen rezultat. V primeru, da rezultat ni bil niti uporabljen niti nadgrajen, je na nivoju trajnosti 0. Če ni bil uporabljen, bil pa je nadgrajen (ne glede na nivo nadgradnje), potem je na 1. nivoju trajnosti. Enako velja za rezultat, ki je bil uporabljen (ne glede na to, na katerem nivoju), ni pa bil nadgrajen. V primeru, da je rezultat na dveh različnih zaporednih nivojih, je uporaba definirana kot pomembnejša pri določanju nivoja trajnosti – tehcnica se v tem primeru nagne proti uporabi. Če pa je rezultat na še bolj oddaljenih nivojih, se pri definiciji nivoja trajnosti izbere povprečje nivoja uporabe in nivoja nadgradnje (Dolžan, 2022; Lenc, 2020).

## Metoda zbiranja podatkov

V letu 2021 smo izvedli analizo trajnosti rezultatov med zaključenimi projekti KA1 učna mobilnost posameznikov in KA2 strateška partnerstva na vseh štirih področjih izobraževanja, ki jih na CMEPIUS-u pokrivamo v okviru programa Erasmus+: splošno šolsko izobraževanje, poklicno in strokovno izobraževanje, terciarno izobraževanje in splošno izobraževanje odraslih.

K sodelovanju smo povabili koordinatorje projektov Erasmus+, ki so se zaključili med 1. 6. 2019 in 31. 5. 2021. Na vprašalnik so odgovarjali z zamikom od zaključka projekta – od največ 2,5 leta po zaključku projekta do najmanj 0,5 leta po zaključku projekta. Anketo smo poslali na 302 elektronska naslova. **Odzivnost je bila 56 %**. Polne odgovore smo prejeli od 154 KA1 in 16 KA2 koordinatorjev projektov. Anketiranje je potekalo v obliki spletne ankete.

Anketna vprašanja so naslavljala opis nastalih rezultatov, uporabo in nadgradnjo rezultatov (samoocena trajnosti projektnih rezultatov). Vključena so bila tudi vprašanja o učinkih projektov in demografska vprašanja.

Večina sodelujočih v anketi so bile koordinatorice projektov, ki spadajo v starostno skupino 36 do 45 let. **Največ odgovorov** v obeh ukrepih (KA1 in KA2) smo prejeli **prav s področja splošnega šolskega izobraževanja**.

Za namen prispevka se bomo osredotočili na rezultate **splošnega šolskega sektorja, in sicer KA1 – projektov učne mobilnosti posameznikov**.

V sklop KA1 projektov mobilnosti smo umestili tudi projekte KA229 – manjša partnerstva med zgolj šolami zaradi narave sprememb v novem programu Erasmus+. Namreč, manjša partnerstva med šolami so v novem programu postala del KA1 projektov mobilnosti, kjer je glavni fokus na učne mobilnosti učencev/dijakov in strokovnih delavcev.

### Rezultati in ugotovitve

Na spletni vprašalnik je na področju Erasmus+ splošnega šolskega izobraževanja **odgovorilo 95 koordinatorjev projektov** – 45 (26 %) sodelujočih v projektih KA1 – projektov mobilnosti in 40 (26 %) sodelujočih v projektih KA229 – malih šolskih partnerstev med zgolj šolami.

Tri četrtine sodelujočih institucij je pred tem že sodelovalo v projektih EU.

Institucije so se najprej opredelile do **najpogostejših rezultatov**, ki so nastali v okviru zaključenih projektov. Ti so bili: osebni razvoj zaposlenih (medkulturne kompetence, odprtost, kritično mišljenje), nova strokovna znanja zaposlenih, nove možnosti mednarodnega sodelovanja, nova splošna znanja zaposlenih (jeziki, IKT), nove metodologije dela.

Na nivoju 1 trajnosti – uporaba rezultatov med udeleženci usposabljanj so bila na podlagi samoocene uvrščena nova splošna znanja zaposlenih in osebni razvoj zaposlenih. Na nivoju 2 trajnosti – uporaba rezultata na nivoju institucije so največkrat izpostavljene nove možnosti mednarodnega sodelovanja, nova strokovna znanja zaposlenih in nove metodologije dela. Na nivoju 3 največkrat navajajo nove možnosti mednarodnega sodelovanja.

Rezultati, ki so najvišje umeščeni v matriki trajnosti glede na uporabo, so: nove možnosti mednarodnega sodelovanja (58 %), nove metodologije dela (52 %) in nova strokovna znanja zaposlenih (51 %). Prav tako so ti isti rezultati najvišje uvrščeni tudi na nivoju nadgradnje rezultatov, vendar s približno 10 % nižjimi vrednostmi.

Če povežemo uporabo in nadgradnjo rezultatov v eno skupno spremenljivko, so rezultati KA1 projektov mobilnosti **največkrat umeščeni na nivo 2**. V primeru projektov KA229 pa jih je sicer več **na nivoju 1, vendar v visokem odstotku tudi na nivoju 2**. Rezultat ankete kaže, da so projektni rezultati uporabljeni znotraj institucij prijaviteljic, kar pomeni, da mednarodno sodelovanje pripomore ne le k razvoju posameznikov, temveč tudi h krepitvi kakovosti institucij.

Tabela 1 kaže trajnost rezultatov projektov KA1 na vseh področjih izobraževanja, splošni šolski sektor je označen z rumeno barvo. Rezultati v akciji KA1 so umeščeni v največjem delu na nivo 2, sledita nivo 1 in 0. V okviru akcije KA229 pa je največji delež na nivoju 1, sledi nivo 2 in nivo 0. Največ rezultatov na nivoju 3 je v akciji KA1 na šolskem področju (6,9 %).

*Tabela 1: Rezultati analize trajnost projektov KA1 2021 po tipu akcije in področju izobraževanja*

|                                          | Nivo 0       |            |             | Nivo 1     |             | Nivo 2     |             | Nivo 3    |            |
|------------------------------------------|--------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|-----------|------------|
|                                          | N            | N          | %           | N          | %           | N          | %           | N         | %          |
| KA101 – splošno šolsko izobraževanje     | 423          | 123        | 29.1        | 124        | 29.3        | 147        | <b>34.8</b> | 29        | 6.9        |
| KA102 in KA116 – poklicno izobraževanje  | 249          | 51         | 20.5        | 88         | 35.3        | 96         | <b>38.6</b> | 14        | 5.6        |
| KA103 – terciarno izobraževanje          | 220          | 74         | 33.6        | 86         | <b>39.1</b> | 54         | 24.5        | 6         | 2.7        |
| KA107 – terciarno izobraževanje          | 86           | 26         | 30.2        | 38         | <b>44.2</b> | 21         | 24.4        | 1         | 1.2        |
| KA104 – splošno izobraževanje odraslih   | 97           | 41         | <b>42.3</b> | 24         | 24.7        | 31         | 32.0        | 1         | 1.0        |
| KA219/229 – splošno šolsko izobraževanje | 374          | 72         | 19.3        | 156        | <b>41.7</b> | 133        | 35.6        | 13        | 3.5        |
| <b>KA1 -skupaj</b>                       | <b>1,449</b> | <b>387</b> | <b>26.7</b> | <b>516</b> | <b>35.6</b> | <b>482</b> | <b>33.3</b> | <b>64</b> | <b>4.4</b> |

Če pogledamo trajnost rezultatov med sodelujočimi institucijami, vidimo, da je največ rezultatov na nivoju 1 pri vrtcih in OŠ, na nivoju 2 pa pri gimnazijah. Nivo 3 je opredeljen v manjšem odstotku, približno enakomerno.

Tabela 2: Rezultati analize trajnost projektnih rezultatov KA1 2021 po tipu institucije

|                                    | Nivo 0 |    |      | Nivo 1 |             | Nivo 2 |             | Nivo 3    |            |
|------------------------------------|--------|----|------|--------|-------------|--------|-------------|-----------|------------|
|                                    | N      | N  | %    | N      | %           | N      | %           | N         | %          |
| vrtec                              | 56     | 10 | 17.9 | 30     | <b>53.6</b> | 14     | 25.0        | 2         | 3.6        |
| osnovna šola                       | 412    | 94 | 22.8 | 156    | <b>37.9</b> | 143    | 34.7        | 19        | 4.6        |
| gimnazija                          | 161    | 38 | 23.6 | 56     | 34.8        | 61     | <b>37.9</b> | 6         | 3.7        |
| srednja poklicna in strokovna šola | 257    | 69 | 26.8 | 81     | 31.5        | 84     | <b>32.7</b> | <b>23</b> | <b>8.9</b> |
| šolski center                      | 137    | 30 | 21.9 | 45     | 32.8        | 61     | <b>44.5</b> | 1         | 0.7        |

## Vpliv med spremenljivkami

Dodatno smo preverjali povezanost trajnosti rezultatov s spremenljivkami ključni ukrep, področje izobraževanja, tip organizacije in predhodno sodelovanje v projektih EU.

Na podlagi preverjanjih projektov s pomočjo *t-testa* ugotavljamo, da so s **trajnostjo rezultatov E+ projektov povezane spremenljivke ukrep (KA1, KA2), področje izobraževanja in tip organizacije**. Kar pa ne pomeni, da bo trajnost rezultatov zagotovljena sama po sebi, če npr. gimnazija prijavi projekt KA1 na splošnem šolskem področju.

Pri vsakem projektu je potrebno dobro razmisliti, kakšen je namen projekta, zakaj sploh projekt izvajati in kaj bi želeli z njim spremeniti oz. doseči (učinek). Pri tem seveda odlično pomaga konkretna analiza potreb. Hkrati je potrebno razmišljati, kako bomo lahko to izmerili, in postaviti merljive in dosegljive kazalnike. Priporočamo tako kvantitativne kot kvalitativne kazalnike tudi z vidika zagotavljanja kakovosti spremljanja in evalvacije projekta. Šele nato pripravimo načrt aktivnosti izvedbe.

Pri trajnosti rezultatov veliko **pripomorejo tudi izkušnje koordinatorjev z izvajanjem projektov**, kar potrjuje ugotovitev, da je med neizkušenimi projekti manj rezultatov na 3 nivoju trajnosti.

Če primerjamo rezultate analize 2021 z rezultati analize 2020 (Lenc in Benedik, 2021; Dolžan, 2022), ugotavljamo, da je **povezanost trajnosti rezultatov s spremenljivkami enaka** (tip organizacije, ukrep in področje

izobraževanja), je pa trajnost rezultatov KA1 nekoliko nižja v letu 2021 oz. so se rezultati bolj enakomerno razporedili med 1. in 2. nivo trajnosti rezultatov (2020: nivo 1: 32 %, nivo 2: 56 %; 2021: nivo 1: 35,5 %, nivo 2: 35,2 %). Kar nekaj več koordinatorjev pa je ocenilo, da rezultati niso v uporabi – nivoju 0 (2020: 1 %; 2021: 24,2 %), kar bo veljalo nasloviti v nadaljnjih pogovorih s pogodbeniki.

Če primerjamo **rezultate trajnosti po tipu institucije 2021** z rezultati iz leta 2020, tudi tu vidimo upad trajnosti rezultatov, in to kar za povprečno 20 %. To pomeni, da je 20 % koordinatorjev nižje ocenilo svoje rezultate projektov. Za prav toliko so se povečali rezultati na nivoju 0 – niso v uporabi.

## Sklep

CMEPIUS si je v svojem Letnem delovnem načrtu za leto 2021 zastavil cilje o trajnosti projektnih rezultatov KA1, in sicer: na vseh področjih izobraževanja želimo, da bi bili rezultati vseh sodelujočih institucij v KA1 uvrščeni na nivo 1 matrice trajnosti. Postavljeni cilj smo dosegli 74 %.

Kljub temu da smo zadnji dve leti bolj intenzivno naslavljali trajnost rezultatov, merjenje učinkov in postavljanje kazalnikov tako na ravni prijaviteljev kot pogodbenikov, so rezultati trajnosti nižji kot v letu 2020. Rezultat morda lahko pripišemo tudi bolj ozaveščenim koordinatorjem projektov, ki so bolj kritično samoocenili svoje delo in svoje rezultate.

Koordinatorji projektov, ki so podali oceno trajnosti rezultatov, niso bili vedno v vseh primerih tudi dejanski udeleženci mobilnosti oziroma niso bili neposredno vključeni v vse projektne aktivnosti. Zato je bila lahko njihova podana ocena posplošena za celoten projekt oziroma več mobilnosti, kar je lahko vplivalo tudi na njihovo oceno trajnosti projektnih rezultatov.

Glede na močno spremenjene okoliščine v času prvega in drugega merjenja trajnosti projektnih rezultatov (drugo merjenje trajnosti KA1 projektov smo npr. opravili v prvem letu pandemije covid-19) bo za večjo zanesljivost ugotovitev potrebno daljše longitudinalno merjenje trajnosti rezultatov. Vsekakor pa bo potrebno še naprej spodbujati institucije k razmisleku o zelenih ciljih in učinkih njihovega mednarodnega sodelovanja (projektov), kakšne spremembe v delovanju posameznika/ institucije si želijo, kako bodo te spremembe dosegli in predvsem, kako jih bodo dejansko izmerili.

Poleg tega bo potrebno tudi nadalje pojasnjevati in širiti dejansko razumevanje termina trajnosti projektnih rezultatov, saj večkrat opazamo, da koordinatorji zamenjujejo pojma rezultat in učinek projekta oz. se o učinku pogosto sploh ne pogovarjajo.

## Literatura

- Benedik, S. in Lenc, A. (2021). »Trajnost projektnih rezultatov 2020. Predstavitev rezultatov analize«. Interno neobjavljeno gradivo. Ljubljana: CMEPIUS.
- Dolžan, A. (2022). »Trajnost projektnih rezultatov 2021. Predstavitev rezultatov analize«. Interno neobjavljeno gradivo. Ljubljana: CMEPIUS.
- Evropska komisija. (2009). *Council Conclusions of 12 May 2009 on a Strategic Framework for European Cooperation in Education and Training (ET 2020)*. Bruselj: Evropska komisija.
- Evropska komisija. (2010). *Sporočilo komisije: Evropa 2020. Strategija za pametno, trajnostno in vključujočo rast*. Bruselj. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex:52010DC2020>
- Evropska komisija. (2022). *Vodnik za prijavitelje, Volume 1*. Evropska komisija: Bruselj. [www.cmeplus.si](http://www.cmeplus.si)
- Lenc, A. (2020). »Trajnost projektnih rezultatov je ključ do učinka EU projektov.« V *Zbornik konference Raziskovanje v vzgoji in izobraževanju 2020*; Pedagoški inštitut. Ljubljana.
- Pajnič, N., Lenc, A., Šraj, U. (2017). Razvoj evropskih programov sodelovanja na področju izobraževanja in usposabljanja ter učinki teh dejavnosti. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 15 (2): 135–158.
- Sentočnik, S. (2013). *Študija učinkov programa Vseživljenjsko učenje na osnovnošolsko in srednješolsko izobraževanje z vidika nacionalnih prioritet*. Ljubljana: CMEPIUS.
- Zavašnik, M., Lenc, A., Slapšak, U. in Šraj, U. (2020). *Vodenje in učinki mednarodnega sodelovanja kot aktivnosti profesionalnega razvoja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: CMEPIUS.

