



EUROPEAN UNION

Priročnik za učinek programa Erasmus+

Kako doseči učinke v programu Erasmus+

Terciarno izobraževanje

Poklicno izobraževanje in usposabljanje

Splošno šolsko izobraževanje

Jean Monnet

Izobraževanje odraslih

Mladi

Šport



2021 – 2027

Kazalo vsebine

Uvod	1
Poglavje 1: Razumevanje učinka.....	3
1.1 Kaj je rezultat?.....	3
1.2 Zakaj želimo poznati svoje rezultate?	6
Poglavje 2: Opredelitev učinka pred prijavo	9
2.1 Pristop 1: Od učinka do aktivnosti	9
2.2 Pristop 2: Od aktivnosti do učinka	13
Poglavje 3: Spremljanje in evalvacija učinka.....	16
3.1. Kaj sta spremljanje in evalvacija ?	16
3.2. Zakaj spremljati in evalvirati?.....	16
3.3. Različne vrste spremljanja in evalvacije	17
3.4. Praktični nasveti	20
Poglavje 4: Upravljanje za doseganje učinka	22
4.1. Vodenje	22
4.2. Vključevanje deležnikov	23
4.3. Partnerstva.....	25
4.4. Skupno učenje in prilagodljivo upravljanje	26
4.5. Procesa spremljanja in evalvacije med izvajanjem	26
4.6. Obvladovanje tveganj	28
Zaključek.....	30

Uvod

Ozadje

V dinamičnem okolju mednarodnega izobraževanja in sodelovanja program Erasmus+ izstopa kot svetilnik priložnosti, ki spodbuja mednarodno mobilnost, sodelovanje in inovacije. Pravi uspeh programa Erasmus+ ni le v številu udeležencev ali številu sofinanciranih projektov, temveč v dolgoročnem učinku, ki ga ustvarja. Zato je razumevanje učinka (kaj to je in kako ga doseči) ključnega pomena za čim večjo učinkovitost pobud Erasmus+ ter zagotavljanje njihove ustreznosti in trajnosti. Učinek je pomemben vidik prijav programa Erasmus+, ki se tudi ocenjuje.

V **Priročniku za učinek programa Erasmus+** so obravnavane naslednje teme:

1. Razumevanje učinka
2. Opredelitev učinka pred prijavo
3. Spremljanje in evalvacija učinka
4. Upravljanje za doseganje učinka

Komu je priročnik namenjen?

Ta priročnik je namenjen vsem, ki sodelujejo v programu Erasmus+. To vključuje:

- zaposlene na nacionalnih agencijah;
- posameznike ali organizacije, ki želijo zaprositi za sredstva programa Erasmus+;
- posameznike ali organizacije, ki trenutno izvajajo projekt ali program Erasmus+;
- zunanje ocenjevalce projektov Erasmus+.

Učinek je pomembno merilo v fazi prijave. Priročnik vam bo pomagal pripraviti dobro zasnovan projekt. Podpira vas lahko tudi v fazi izvajanja, tako da vam pomaga pri upravljanju za doseganje učinka in predstavitvi rezultatov v končnih poročilih. Aktualen je za projekte mobilnosti (KA1) in partnerstva (KA2) v naslednjih sektorjih: splošno šolsko izobraževanje, terciarno izobraževanje, izobraževanje odraslih, poklicno izobraževanje in usposabljanje, mladina in šport.

Kako uporabljati priročnik?

Priporočamo, da priročnik uporabljate od trenutka, ko začnete načrtovati svoj projekt Erasmus+. Če že prejimate finančna sredstva ali ste akreditirana organizacija in ste začeli izvajati svoj projekt, boste v njem našli tudi praktične nasvete, ki vam bodo pomagali pri doseganju učinka.

Ta dokument je pripravljen tako, da različnim skupinam zagotavlja kratek, jedrnat in dostopen vodnik o učinku. Preberete ga lahko v celoti ali se osredotočite na (pod)poglavja, ki so pomembna za vas – odločite se sami!

Bi se radi še bolj poglobili v vsebino? Potem si oglejte naše predloge za dodatno gradivo na koncu vsakega poglavja.

Zahvala

Priročnik je pripravilo podjetje MDF Training & Consultancy v okviru dejavnosti tehničnega sodelovanja (TCA) programa Erasmus+ na pobudo nizozemske nacionalne agencije Nuffic in v tesnem sodelovanju s člani osrednje delovne skupine programa Erasmus+: Annibelle Seilern (AT), Margreta Ivan (RO), Anita Varsa (FI), Willeke van der Werf (NL) in Bas Beisiegel (NL). Nizozemski nacionalni agenciji Nuffic se zahvaljujemo za priložnost priprave tega priročnika in za povezovanje enajstih nacionalnih agencij v tem procesu. Poleg tega bi se radi zahvalili vsem nacionalnim agencijam, ki so prispevale k pripravi priročnika. Sodelovale so nacionalne agencije iz naslednjih držav: Finska, Češka, Avstrija, Malta, Slovenija, Belgija (flamsko govoreči del), Grčija, Portugalska, Romunija, Ciper in Nizozemska. Posebej bi radi poudarili pomemben prispevek pogodbenikov v sodelovanju s predstavniki nacionalnih agencij. Ta skupina je zagotovila pomembne povratne informacije in prispevek pri razvoju priročnika ter primere iz svojih okolij. Našteto je obogatilo vsebino in zagotovilo uporabnost priročnika za različne uporabnike.

Poglavje 1: Razumevanje učinka

Izvajanje projekta je lahko za organizacijo velika priložnost, vendar zahteva čas, energijo in denar. Razlogi za izvedbo projekta so običajno različni: nekaj želite doseči, pa naj bo to sprememba v življenju učečih se, osebja, staršev in mladih, v vaši organizaciji, skupnosti, v kateri organizacija deluje, ali celo na ravni družbe. Kakšne rezultate želite doseči? Kakšna je razlika med rezultatom in učinkom projekta? V tem poglavju boste spoznali terminologijo, ki je pomembna, ko želite s svojim projektom Erasmus+ doseči učinek.

1.1 Kaj je rezultat?

Oglejte si spodnjo zgodbo o srednji šoli v Avstriji, ki je izvajala projekte mobilnosti in partnerstva. Ravnateljica šole izpostavlja različne spremembe, ki so bile posledica tega sodelovanja.



Projekte Erasmus+ smo začeli izvajati pred nekaj leti. Na naši šoli smo zaznali veliko sprememb. Zdaj smo akreditirana organizacija z različnimi projekti mobilnosti (KA1) in partnerskimi projekti (KA2). Preden smo začeli sodelovati v programu Erasmus+, smo organizirali »jezikovna potovanja«, na katerih so se dijaki lahko udeležili jezikovnih tečajev v tujini. To smo opustili, saj programi izmenjav, v okviru katerih dijaki bivajo pri gostujočih družinah, omogočajo veliko večjo izpostavljenost tujim kulturam (medvrstniško učenje). To resnično prispeva k razvoju evropskih socialnih, kulturnih in jezikovnih spretnosti naših dijakov. Opazili smo še en pozitiven učinek na dijake, ki ga ima možnost sodelovanja v projektih mobilnosti. Veliko bolj so motivirani in predani sodelovanju pri rednih šolskih dejavnostih.

Poleg akreditacije se je naša šola spremenila tudi tako, da imamo zdaj evropsko strategijo, ki je enako pomembna kot razvojni načrt šole. Rezultat izvajanja te strategije je, da naša šola »diha« Evropo. Vsi razredi izvajajo posebne aktivnosti, povezane z Evropo.

Konkretni rezultati, ki smo jih dosegli s partnerskimi projekti, vključujejo razvoj stripa, razvoj spletne strani šolskega projekta in akcijo odstranjevanja plastičnih odpadkov iz okolja. To prispeva k okoljski ozaveščenosti med dijaki, k čistejši šoli, čistejšim skupnostim ter pozitivnim spremembam na ravni družbe.

Morda je najpomembnejša sprememba ta, da je šola zunanjemu svetu sedaj znana po svojem evropskem profilu okoljske trajnosti.

Kot lahko preberete v zgodbi na prejšnji strani, lahko projekti Erasmus+ pripeljejo do različnih rezultatov (sprememb). Oglejmo si vrste rezultatov, ki jih je mogoče razlikovati pri projektih Erasmus+:

- Končni izdelki, storitve ali drugi rezultati, ki so neposreden učinek projekta, kot so gradiva za usposabljanje, učni načrti, spletna mesta, digitalna orodja, izboljšano znanje in ozaveščenost. To imenujemo **rezultati (outputs)**.
- Uporaba ali sprejetje teh rezultatov projekta s strani ciljne skupine (ali neposrednih upravičencev), kot so učeči se, učitelji, starši ali organizacije. Kako so rezultati spremenili mišljenje in ravnanje ljudi? Študenti na primer začnejo aktivno sodelovati pri mladinskem delu, osebje in učitelji uporabljajo nove spretnosti, organizacije (na primer šole) pa spodbujajo nova digitalna orodja. Te vrste rezultatov imenujemo **takojšnji učinki (outcomes)**. Takojšnji učinki so povezani s spremembo vedenja.
- Širši, dolgoročni učinki projekta na posameznike, organizacije, družbo ali sisteme. To so spremembe, h katerim naj bi projekt prispeval. Upoštevajte, da lahko vaš projekt le prispeva k tej spremembi in je ne bo neposredno povzročil, saj en projekt sam po sebi ne bo dosegel teh dolgoročnih učinkov. Na primer: aktivno državljanstvo, večja zaposljivost, boljši gospodarski razvoj, spremembe kulturnih norm in vrednot, politične reforme. Te vrste rezultatov imenujemo **dolgoročni učinki (impact)**.

V priročniku uporabljamo izraze rezultat (*output*) – takojšnji učinek (*outcome*) – dolgoročni učinek (*impact*), vendar je treba upoštevati, da se pri načrtovanju projektov za podobne stvari pogosto uporabljajo različni izrazi. Tudi v vodniku po programu Erasmus+ se izbira besed spreminja. Za razumevanje teh različnih izrazov lahko uporabite preglednico ¹.

Preglednica 1. Izrazi, ki se uporabljajo za rezultate projekta/programa.

Orodje za učinek / Priročnik za učinek programa Erasmus+	Vodnik po programu Erasmus+	Alternativni izrazi
Dolgoročni učinek (<i>impact</i>)	Želeni vpliv	Namen, poglavitni cilj, splošni cilj
Takojšnji učinek (<i>outcome</i>)	Pričakovani vpliv	Specifični cilj, namen projekta, operativni cilj
Rezultat (<i>output</i>)	Končni izdelek, mejnik	Rezultati, vmesni rezultati
Aktivnosti (<i>activities</i>)	Aktivnosti	Aktivnosti
Viri (<i>input</i>)	Vložek, viri	Viri

Vsak projekt ima različne rezultate in takojšnje učinke, ki prispevajo k dolgoročnim učinkom. Povezovanje rezultatov vašega projekta s takojšnjimi in dolgoročnimi učinki se lahko imenuje tudi »pot sprememb«. Pot sprememb prikazuje, kako vaše projektne dejavnosti povzročajo vrsto medsebojno povezanih kratkoročnih in dolgoročnih sprememb. Prikazuje, kako vaši deležniki z uporabo vaših rezultatov spreminjajo svoje vedenje in kako te spremembe prispevajo k širšim spremembam (znotraj in zunaj vaše organizacije).

¹ Preglednica je bila pripravljena v povezavi z orodjem za učinek programa Erasmus+ in je na voljo tudi na [spletni strani Orodja za učinek](#).

Kako je videti pot sprememb? Oglejmo si nekaj primerov.

Primer projekta mobilnosti

Udeležba učečih se na mobilnosti Erasmus+ (aktivnosti) vodi k izboljšanju jezikovnega znanja, večji ozaveščenosti o evropskih normah in vrednotah ter novim evropskim kontaktom (rezultati). Učeči se tako ohranjajo evropske stike (takojšnji učinek), učitelji uporabljajo pridobljeno znanje na svojih šolah (takojšnji učinek) in nadaljujejo izmenjavo z vrstniki v tujini (takojšnji učinek). To prispeva k večji pozornosti na evropsko razsežnost v lokalnih izobraževalnih ustanovah in skupnostih (dolgoročni učinek) ter k bolj vključujoči Evropi (dolgoročni učinek).

Sodelovanje učečih se v programih izmenjav	Izboljšane jezikovne spretnosti	Učeči se ohranjajo evropske stike	Učeči se postanejo evropski državljani in v vsakdanjem življenju sprejemajo evropske vrednote
	Večja ozaveščenost o evropskih normah in vrednotah		
	Evropski stiki	Učitelji uporabijo pridobljeno znanje v svojih šolah	Šola organizira več »evropsko usmerjenih« dejavnosti

Primer partnerskega projekta

Izvedba skupnih dejavnosti – akcija odstranjevanja plastičnih odpadkov iz okolja in izdelava spletnega mesta (aktivnosti) – bo privedla do tega, da bodo učenci in lokalne skupnosti imeli izkušnje s čistilnimi akcijami in da bo obstajalo spletno mesto (rezultat). Tako bodo učenci in osebje skrbeli za čistočo v šoli (takojšnji učinek), okoliška lokalna skupnost pa bo aktivno podpirala okoljske prakse šole (takojšnji učinek). To bo prispevalo k razvoju okoljske politike šole (dolgoročni učinek), opredelitvi novih projektov za izboljšanje okolja (tj. partnerstva med šolo in okoliško skupnostjo) ter dolgoročno k manjši količini odpadkov v šoli in njeni okolici.

Organizacija akcije odstranjevanja plastičnih odpadkov iz okolja	Učeči se in lokalne skupnosti imajo izkušnje s čistilnimi akcijami	Učeči se in šolsko osebje skrbijo za čistočo v šoli	Šola razvija politike o zmanjševanju odpadkov in uvaža nove okoljske projekte
Vzpostavitev spletnega mesta za izmenjavo informacij o okoljskih šolskih projektih	Spletno mesto o okoljskih projektih na področju odpadkov	Lokalne skupnosti podpirajo šolske okoljske dejavnosti	Manj odpadkov v šoli in okoliških skupnostih

Vsak projekt v programu Erasmus+ prispeva k vsaj enemu od splošnih ciljev ali učinkov programa Erasmus+. To je lahko na ravni posameznika, organizacije, skupnosti in/ali sistema:

- 1) *individualna raven*, npr. pripravljenost na delo, v tujini večja sposobnost osebja, da sproži posodobitev, večje možnosti za poklicni razvoj;
- 2) *institucionalna/organizacijska raven*, npr. dolgotrajna partnerstva, internacionalizacija organizacij, prilagodljivost na digitalno preobrazbo;
- 3) *na ravni skupnosti/družbe*, npr. sprememba norm in vrednot, vključujoče ali trajnostne prakse skupnosti, sodelovanje mladih v lokalnih skupnostih;
- 4) *sistemska/politična raven*, npr. uvajanje evropske razsežnosti v izobraževalni sistem, bolj vključujoči, inovativni in digitalni sistemi izobraževanja in usposabljanja, večje sodelovanje na področju mladinske politike.

NEPREDVIDENI IN PRIČAKOVANI REZULTATI, POZITIVNI IN NEGATIVNI REZULTATI

Vsi rezultati, navedeni v razdelku 1.1, so načrtovani (in želeni), kar pomeni, da pričakujete in želite, da bodo ti rezultati doseženi, ko boste izvedli svoj projekt Erasmus+. Kljub temeljitemu načrtovanju in pripravam pa se lahko pri vsakem projektu pojavijo nepredvideni rezultati – sprememba, ki je niste pričakovali, a se je zgodila. Včasih je nenamernih rezultatov veliko in imajo veliko večji učinek, kot ste sprva predvideli. Nekaj nepredvidenih primerov je predstavljenih v spodnjem okvirju.

Primeri nepredvidenih rezultatov projektov Erasmus+:

- Razvita gradiva uporabljajo druge organizacije (česar šola, ki je gradiva razvila, ni predvidela).
- Razvoj evropske šolske strategije (primer institucionalnega učinka).

Vsi rezultati, ki ste jih opredelili pred začetkom projekta, so verjetno pozitivni. Vendar se je dobro zavedati, da lahko projekti prinesejo tudi negativne rezultate (glejte spodnji okvirček). Da bi zabeležili nepredvidene pozitivne in negativne rezultate, je to nujno vključiti v spremljanje med izvajanjem projekta. Kako to lahko storite, je opisano v poglavju 3: Spremljanje in evalvacija.

Primeri negativnih rezultatov projektov Erasmus+:

- Negativen vpliv na učeče se, ki so se med dejavnostjo mobilnosti srečali z rasizmom.
- Učeči se, ki niso mogli sodelovati v projektih mobilnosti, imajo težave pri sodelovanju v razredih.
- Velik pritok tujih učečih se pri priljubljenem predmetu povzroča trenja z rednimi učečimi se.
- Uvedba orodja umetne inteligence za upravljanje izobraževanja privede do uhajanja podatkov.
- Koordinatorji projektov od svojih organizacij ne prejmejo zadostne podpore, poleg rednega dela morajo voditi tudi projekt Erasmus+, kar povečuje tveganje za izgorelost.

DOLGOROČNI UČINEK V PRIMERJAVI Z DISEMINACIJO (RAZŠIRJANJEM), DOSEGOM IN TRAJNOSTJO

Pomembno je razlikovati med dolgoročnim učinkom in drugimi povezanimi pojmi, kot so diseminacija, doseg in trajnost. *Dolgoročni učinek* je širša sprememba, h kateri prispeva vaš projekt, medtem ko se *diseminacija* osredotoča na izmenjavo rezultatov projekta z ustreznimi deležniki, *doseg* pa se nanaša na število ljudi, ki so sodelovali ali ki jih je projekt neposredno ali posredno dosegel. *Trajnost* je povezana z zmožnostjo projekta, da sčasoma ohrani svoje koristi in dolgoročni učinek.

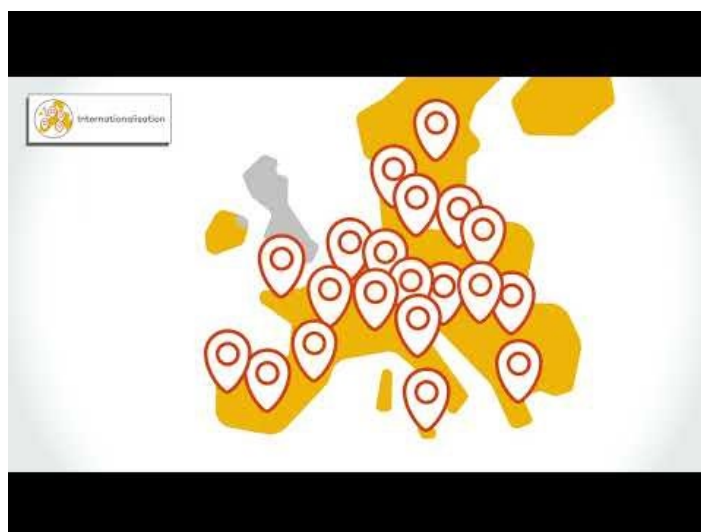
1.2 Zakaj želimo poznati svoje rezultate?

Razumevanje, opredelitev in dokumentiranje različnih vrst rezultatov projekta je koristno v vseh stopnjah projekta Erasmus+. V spodnji preglednici so prikazane prednosti opredelitve in dokumentiranja rezultatov projekta.

Pred prijavo	Med izvajanjem projekta	Med evalvacijo in poročanjem
Jasno razumevanje pričakovanih rezultatov pomaga pri snovanju in načrtovanju projekta ter pri določanju realističnih ciljev, učinkovitem razporejanju potrebnih virov ter razvoju ustreznih okvirov za spremljanje in evalvacijo. Poleg tega je bolj verjetno, da bodo ključni deležniki razumeli pomen vašega projekta, če boste jasno opredelili takojšnje (<i>outcomes</i>) in dolgoročne učinke (<i>impacts</i>).	S stalnim spremljanjem rezultatov lahko spremljate napredek in identificirate nastale izzive. Nekateri rezultati so lahko pričakovani in usklajeni s cilji projekta, drugi pa se lahko pojavijo nepričakovano. Spremljanje dejanskih rezultatov projekta vam omogoča, da po potrebi prilagodite projektne strategije ali dejavnosti.	Evalvacija projekta lahko zagotovi dragocen vpogled v učinkovitost projektnih posegov, vključno z učinki na ciljno/upravičeno skupino. Informacije o doseženih rezultatih zahteva vaša nacionalna agencija in so pomembne za utemeljitev programa in investicij na ravni EU. Poleg tega so lahko rezultati evalvacije koristni za razmislek o tem, zakaj je bil projekt uspešen (ali ne). Te informacije lahko uporabite pri načrtovanju novega projekta.

PRIMERI UPORABE REZULTATOV

- Informacije o zbiranju plastičnih odpadkov so bile objavljene na avstrijski šolski spletni strani, da bi predstavili dejavnosti šole za reševanje okoljskih vprašanj.
- Zgodbe o učečih se, ki so se udeležili izobraževanj v okviru programa mobilnosti, so posredovane drugim učečim se, da bi vzbudili zanimanje za prijavo na programe mobilnosti.
- Rezultati projektov Erasmus+ na Finskem so uporabljeni v privlačnih brošurah (*Facts Express*) za obveščanje splošne javnosti o dodani vrednosti programa. [Tukaj si oglejte](#) primer brošure *Facts Express*.
- Izboljšane kompetence osebja so bile uporabljene pri uvedbi novih dejavnosti in novih rezultatov, kot so nov učni načrt, okoljske šolske strategije in nova partnerstva.
- Videoposnetek, v katerem so predstavljeni učinki rezultatov projekta eTwinning (elektronsko partnerstvo) na šole (glejte spodaj).



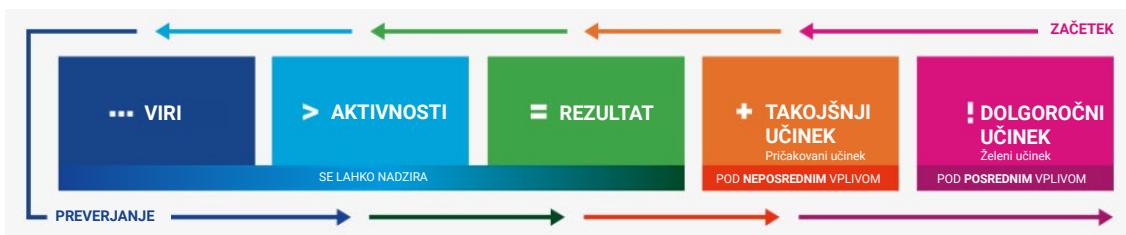
Če povzamemo:

Namen vsakega projekta Erasmus+ je doseči različne rezultate. Ti rezultati ne vključujejo le neposrednih končnih izdelkov ali storitev (**rezultat**), temveč tudi to, kako te rezultate uporablja ciljna skupina/neposredni upravičenci (**takojšnji učinek**) in h katerim širšim dolgoročnim spremembam prispevajo (**dolgoročni učinek**). Z opisom teh rezultatov lahko povečate uspešnost svojega projekta in hkrati prispevate k pomembnim in trajnim spremembam v izobraževanju, mladinskem delu in družbi kot celoti.

----- ŽELITE IZVEDETI VEČ? -----



Želite izvedeti več o rezultatih – takojšnjih učinkih – dolgoročnih učinkih? Oglejte si [Orodje za učinek programa Erasmus+](#), ki pojasnjuje vsako vrsto rezultata, vključno z nekaterimi konkretnimi primeri.



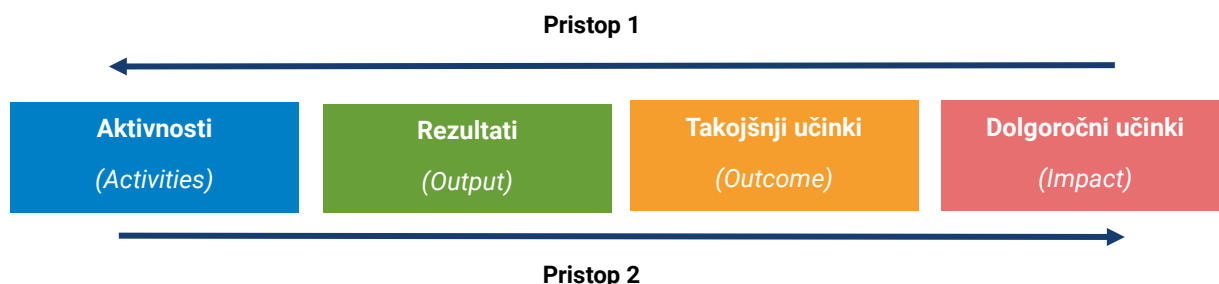
Vas zanimajo vsi cilji in predvideni rezultati programa Erasmus+? Poiščite jih v [intervencijski logiki programa Erasmus+](#).

Poglavje 2: Opredelitev učinka pred prijavo

Razmišljanje in upravljanje za doseganje učinka ni nekaj, kar bi se moralo zgoditi po zaključku projekta; začne se v trenutku, ko začnete razmišljati o oddaji vloge za financiranje v okviru programa Erasmus+. V tem poglavju vas bomo vodili skozi postopek popolne vključitve učinka v vaš predlog. Če ste projekt že začeli, vam bo to poglavje morda koristilo pri ponovnem razmisleku o projektu in izboljšanju osredotočenosti na učinek že obstoječega projekta.

Predstavljamo dva možna pristopa za pripravo predloga, usmerjenega na učinek. **Pristop 1** se začne z opredelitvijo učinka, nato pa sledi razmislek o aktivnostih ter deležnikih. **Pristop 2** se začne z opredelitvijo aktivnosti in/ali neposrednih deležnikov, nato pa se usmeri na učinek.

Vsak pristop ima svoje prednosti in slabosti. Glavna prednost pristopa 1 je, da vam bo najbolje pomagal pri doseganju učinka, saj boste najprej opredelili svoj predvideni učinek, nato pa v obratni smeri določili svoje aktivnosti. To lahko privede do bolj inovativnih in ustreznih projektnih aktivnosti. Pristop 2 velja za preprostejši in je še posebej uporaben pri snovanju manjših projektov.



2.1 Pristop 1: Od učinka do aktivnosti

Koraki tega pristopa vključujejo:

1. Opišite svoje sanje/vizijo (dolgoročni učinki)
2. Opredelite, kdo in kaj se mora spremeniti (takojšnji učinki)
3. Določite končne izdelke projekta in druge neposredne rezultate projekta (rezultati)
4. Opišite, kaj boste počeli (aktivnosti)
5. Preverite logiko (od aktivnosti do dolgoročnih učinkov)

Ta pristop se začne z oblikovanjem **vizije** želenega prihodnjega stanja, ki naj bi ga projekt ustvaril ali k njemu prispeval. Nato se pri zasnovi projekta z aktivnostmi, odgovornostmi in proračunskimi zahtevami uporabi *obratna obrazložitev*. Ta pristop vam pomaga, da se pri snovanju osredotočite na razlog, zakaj je projekt potreben.

Korak 1: Opišite svoje sanje/vizijo (želeni dolgoročni učinki)

Pri oblikovanju vizije želenega prihodnjega stanja morate natančno opredeliti, o čigavi prihodnosti govorite. Gre za prihodnost družbe, prihodnost posameznikov ali prihodnost organizacije? Projekti mobilnosti se v glavnem nanašajo na prihodnost udeležencev, ki imajo koristi od teh projektov (npr. učečih se, osebja), medtem ko se partnerski projekti nanašajo na prihodnost udeležencev ter tudi vključenih organizacij in/ali njihovih lokalnih skupnosti.

Ko ste si na jasnem in se strinjate, za čigavo prihodnost gre, lahko natančneje opredelite, h kakšni prihodnosti želite prispevati: to je vprašanje, ki naj bi ga projekt obravnaval/izboljšal. Zagotovite, da je to vprašanje dovolj »pomembno«; da je dolgoročna ambicija, h kateri bo prispeval vaš projekt, na višji ravni; nekaj širšega od tega, kar lahko doseže projekt sam. V spodnjih okencih navajamo nekaj primerov.

V PRIMERU ORGANIZACIJE

- Izboljšana kakovost izobraževanja
- Spodbujanje mednarodnega sodelovanja
- Trajnost v izobraževalnih sistemih
- Socialna kohezija
- Vključenost in enakost spolov
- Evropsko povezovanje na področju šolanja v poklicnem izobraževanju in usposabljanju

V PRIMERU POSAMEZNIKA/DRUŽBE

- Možnosti zaposlitve
- Evropska miselnost
- Vzpostavitev evropske mreže

Ko sta »kdo« in »kaj« opredeljena, se lahko začne dejanska naloga »oblikovanja vizije«. Ta ima lahko različne oblike.

Če obstaja strateški okvir, to je lahko strategija vključevanja, strategija internacionalizacije ali okoljska politika, je pomembno, da se ta uporabi kot podlaga za zasnovo projekta. S tem bo vaš projekt usklajen z obstoječo in odobreno strateško vizijo. S tem ne prihranite le časa in težav, temveč tudi lažje utemeljite svoj projekt in pridobite podporo vodstva.

Če obstoječi strateški okvir ni na voljo, lahko na različne načine ustvarite skupno vizijo (to je opis želenega učinka)². Skupno vizijo lahko oblikujete z več deležniki na delavnicah ali srečanjih (za nekaj praktičnih predlogov glejte spodnji okvirček). Rezultat procesa oblikovanja vizije je naveden v kratki izjavi o viziji, ki opisuje ambiciozno, a dosegljivo želeno stanje v prihodnosti. Nekateri primeri so:

- *Udeleženci mobilnosti Erasmus+ imajo več možnosti za mednarodno zaposlitev.*
- *Kakovost izobraževanja in/ali raziskovanja v partnerskih institucijah se je po mnenju učečih se in učnega osebja izboljšala.*
- *Šolska skupnost (starši, učitelji, učeči se) je bolj odprta in ceni mednarodno sodelovanje.*

Praktični predlogi za organizacijo/izvedbo procesa oblikovanja vizije vključujejo:

1. Zagotovite prisotnost ustreznih udeležencev, saj želite doseči skupno dogovorjeno in jasno razumljeno predstavo o želenem prihodnjem stanju, ki jo podpirajo vsi ključni deležniki.
2. Ustvarite čas in prostor za sanjarjenje, razmislek in opis želenega prihodnjega stanja. Običajno zadostujeta 1 do 2 uri.
3. Razmislite o uporabi tehnik vizualizacije. Pozovite deležnike, da narišejo/opišejo svojo vizijo, ki bo služila kot vložek in navdih za skupno vizijo.

Pri vodenju vaje oblikovanja vizije upoštevajte naslednje korake (trajanje je okvirno):

1. Odgovorite na vprašanja: *kaj, zakaj, kako* (5–10 minut).
2. Postavljanje vprašanj in zbiranje prispevkov posameznikov za oblikovanje skupne podobe (60 minut).
3. Oblikovanje vizije ekipe (20 minut).

Korak 2: Opredelite, kdo in kaj se mora spremeniti (takojšnji učinki)

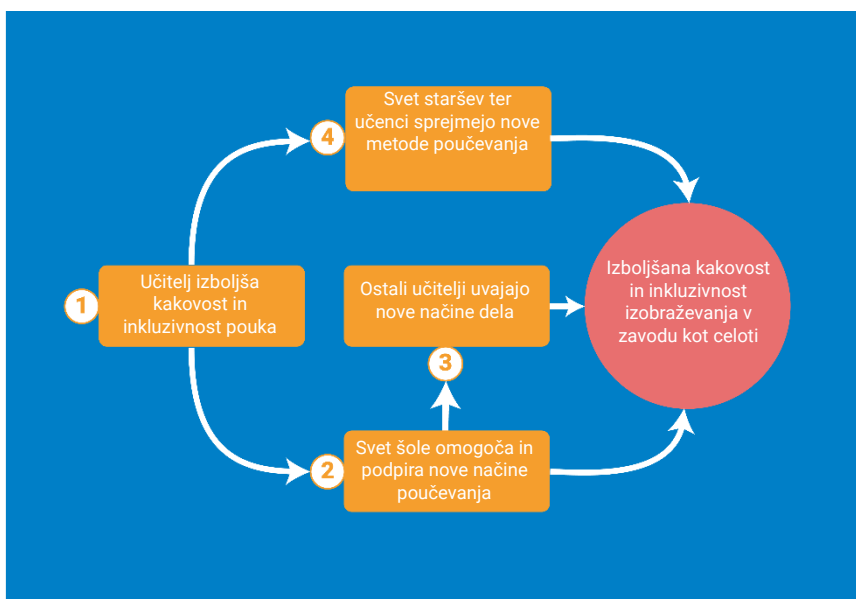
Ko je vizija jasna, je treba razumeti, kdo (kateri deležniki) se mora spremeniti, da se ta vizija uresniči. To se pogosto nanaša na širšo skupino deležnikov in ne samo na neposredne upravičence projekta.

Koristni orodji sta **kartiranje in analiza deležnikov**. Začne se z ustvarjanjem sheme najpomembnejših deležnikov glede na oblikovano vizijo. To je lahko kombinacija zunanjih in notranjih deležnikov (npr. učitelji, upravni odbor, vodstvo, podporno osebje). Notranji deležniki so tisti akterji, ki lahko sodelujejo v projektu ali imajo od njega koristi znotraj organizacije (ali partnerstva), medtem ko so zunanji deležniki zunaj organizacije (ali partnerstva). Bistvo kartiranja deležnikov je ugotoviti, kdo mora spremeniti svoje vedenje, da bo vaša vizija postala resničnost. Če vas zanima, kako ustvariti shemo deležnikov in jih analizirati, glejte poglavje 4.2 Vključevanje deležnikov.

Slika 1 prikazuje, da običajno obstajajo različni deležniki, ki bodo morali nekaj spremeniti, da bi dosegli vaš želeni učinek (vizijo). Oglejte si naslednji primer projekta, katerega namen je izboljšati kakovost in vključenost izobraževanja v celotni organizaciji (vizija).

² Npr. <https://mspguide.org/2022/03/18/visioning/>.

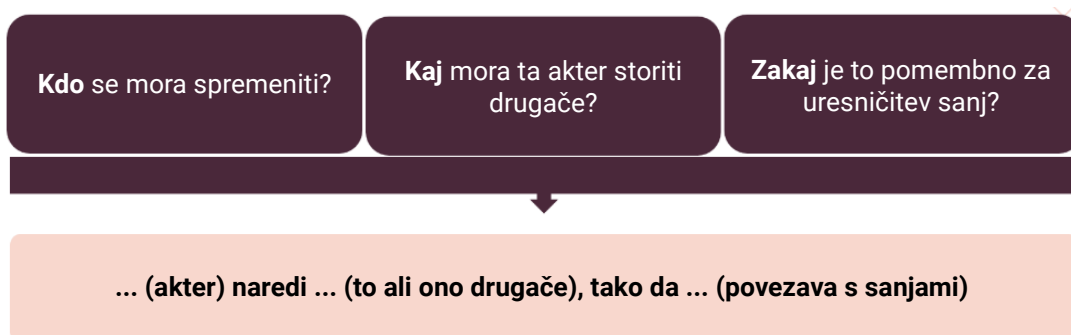
To pomeni, da morajo učitelji (deležnik 1) spremeniti svoje vedenje oziroma delovanje. Izboljšati morajo kakovost in inkluzivnost pouka. Hkrati mora vodstvo šole (deležnik 2) dovoliti in podpreti te nove načine poučevanja. V projekt je treba vključiti tudi druge učitelje, ki niso sodelovali v projektu (deležnik 3). Poleg tega morajo drugi tesno povezani deležniki (npr. svet staršev ter učenci) ceniti, sprejeti in sodelovati s predlaganimi učnimi metodami. Če povzamemo: za doseganje učinka bodo morali svoje vedenje spremeniti številni deležniki!



Slika 1: Shema deležnikov

Opomba: Dejanja deležnikov bodo vplivala na vedenje drugih deležnikov: npr. podporna vodstvena ekipa šole bo vplivala na učitelje, da uvedejo nove načine dela. To ponazarjajo puščice med deležniki (več informacij o deležnikih in analizi deležnikov najdete v poglavju 4).

Z ustvarjanjem sheme torej opredelimo ciljne deležnike in njihove vedenjske spremembe. To spremembo lahko oblikujete v formulaciji takojšnjega učinka (*outcome*): opis **zelenega vedenja ciljnih deležnikov**, ki vodi k dolgoročnemu učinku (*impact*), ki ga želite doseči. Zapis takojšnjih učinkov je ključni korak pri povezovanju neposrednih rezultatov projektnih aktivnosti z dolgoročnim učinkom projekta. Na tej stopnji morate oblikovati takojšnji učinek za vsakega deležnika v projektu. Formulacija je opisana na naslednji način (slika 2):



Slika 2: Izjave, ki opisujejo takojšnje učinke (*outcomes*)

Primeri zapisov takojšnjih učinkov so prikazani v spodnjem okvirju.

Primeri zapisov takojšnjih učinkov:

- Svet šole odobri nove učne metode, tako da ...
- Vodstvo razporeja vire tako, da ...
- Učeči se so dejavnejši pri širjenju svoje mreže, tako da ...
- Učitelji uporabljajo različne metode poučevanja na področju ..., tako da ...
- Starši bolj dejavno sodelujejo pri ..., tako da ...
- Učeči se učijo in uporabljajo novo znanje o ..., tako da ...
- Osipniki se vpišejo v izobraževanje za odrasle, da bi ...

Korak 3: Določite končne izdelke in druge neposredne rezultate projekta (rezultati)

Ko veste, kakšno vedenje želite spremeniti (takojšnji učinek), lahko naredite naslednji korak: določite **rezultate, ki jih bo vaš projekt ustvaril/dosegel** in bodo privedli do zelene spremembe vedenja ciljnih deležnikov. Ti rezultati so neposredni rezultati (izdelki, storitve ali povečane zmogljivosti), ki jih želi vaš projekt doseči. Zato jih včasih imenujemo »končni izdelki/rezultati«. Primeri rezultatov so:

- izboljšanje znanja, spretnosti in odnosa strokovnih delavcev/prostovoljcev/učečih se/mladostnikov;
- strokovnjaki in mladi z mednarodno izpostavljenostjo;
- spletna orodja ali nabori orodij;
- publikacije ali članki v revijah;
- dokumenti politik/ugotovitve raziskav;
- spletne platforme.

Korak 4: Opišite, kaj boste počeli (aktivnosti)

Naslednji korak zajema opredelitev in načrtovanje aktivnosti za doseganje rezultatov. Pripravite lahko tudi proračun. Narava vaših aktivnosti je odvisna od rezultatov, ki jih želite doseči. Aktivnosti lahko vključujejo:

- izvedbo usposabljanja (za razvoj spretnosti);
- izvedbo usposabljanja za inštruktorje (za vzpostavitev skupine inštruktorjev);
- razvoj šolske spletne strani (izdelava spletne strani);
- organiziranje ekskurzije (za večjo izpostavljenost);
- izvedbo promocijske kampanje (za povečanje ozaveščenosti).

Ker ste najprej opredelili rezultate, lahko razmišljate o alternativnih načinih za doseganje rezultatov. Na primer, kaj bi poleg izvedbe usposabljanja lahko še storili za razvoj spretnosti? Katere so alternativne aktivnosti za povečanje izpostavljenosti?

Korak 5: Preverite logiko (od aktivnosti do dolgoročnih učinkov)

Ko so dolgoročni (*impact*) in takojšnji učinki (*outcome*), rezultati (*output*) in aktivnosti oblikovani, preverite:

- Ali bodo aktivnosti privedle do rezultatov? Če ne, prilagodite aktivnosti.
- Ali bodo rezultati privedli do zelenih takojšnjih učinkov? Če ne, prilagodite rezultate (in ustrezne aktivnosti).
- Ali bodo takojšnji učinki prispevali k zelenim dolgoročnim učinkom? Če ne oz. ne v zadostni meri, preverite, ali lahko prilagodite takojšnje učinke (ter ustrezne rezultate in aktivnosti).

Načrtovanje projekta za doseganje učinka je ponavljajoč se proces, zato lahko zgornja vprašanja zastavite v katerem koli trenutku procesa načrtovanja.

2.2 Pristop 2: Od aktivnosti do učinka

Drugi pristop se začne z opredelitvijo projektnih aktivnosti, ki pomagajo reševati posebne potrebe/težave (povezane s prednostnimi nalogami programa Erasmus+). Na podlagi opredeljenih aktivnosti boste določili svoje rezultate, takojšnje in dolgoročne učinke ter nato preverili, ali je pot do učinka smiselna ali pa jo je treba izboljšati. To je ponavljajoč se proces, ki pomaga oblikovati niz dejavnosti, usmerjenih k učinku.

1. Kdo je vaša ciljna skupina in kakšne so vaše aktivnosti?
2. Kaj se bo spremenilo (rezultati in takojšnji učinki)?
3. H katerim širšim spremembam to prispeva (dolgoročni učinki)?

Korak 1: Kdo je vaša ciljna skupina in kakšne so vaše aktivnosti?

Ko se želite prijaviti za sredstva programa Erasmus+, najprej preberite *Vodnik za prijavitelje*, da se seznanite s cilji in prednostnimi nalogami programa ter izkoristite priložnosti, ki jih program Erasmus+ ponuja za izvedbo pomembnih sprememb za vašo organizacijo, vaše učence, vaše skupnosti itd. Poleg tega bo pri načrtovanju kakovostnega projekta pomagala analiza potreb oziroma izzivov.

Kaj torej želite storiti? Kakšne aktivnosti želite izvajati/opraviti in s katerimi cilji programa Erasmus+ so povezane? Komu bodo aktivnosti namenjene (učeči se, učitelji, študenti, oddelki, organizacije itd.)?

Najprej navedite ciljne skupine, nato pa zapišite ustrezne dejavnosti, na primer:

Ciljna skupina/neposredni upravičenec	Aktivnost
Učitelji	Usposabljanje učiteljev za uporabo vključujočih učnih metod
Delovna skupina	Zagotavljanje tehnične podpore delovni skupini pri prilagajanju učnih metod za uporabo v šoli
Učeči se	Sodelovanje pri pouku, kjer se preizkušajo vključujoče metode poučevanja

VPRAŠANJA, KI SI JIH MORATE ZASTAVITI:

- Ali so to vsi neposredni upravičenci in/ali ciljni deležniki projekta?
- Ali so to najbolj inovativne in relevantne dejavnosti? Ali je te dejavnosti mogoče izvesti in ali so realno izvedljive?

Glede na odgovore boste morda morali prilagoditi ciljne skupine/neposredne upravičence in/ali dejavnosti.

Korak 2: Kaj se bo spremenilo (rezultati in takojšnji učinki)?

Ko ste opredelili aktivnosti, lahko začnete pripravljati rezultate projekta (izdelke, storitve ali večje zmogljivosti, ki jih bodo aktivnosti dosegle) in takojšnje učinke (vedenjske spremembe v ciljnih skupinah/neposrednih upravičencih). Opišite opredeljene rezultate in takojšnje učinke (glejte spodnji primer).

Aktivnost	Rezultat	Takojšnji učinek
Zagotavljanje tehnične podpore delovni skupini za razvoj/prilagoditev vključujočih učnih metod	Vključujoče metode poučevanja so razvite/preizkušene in prilagojene	Učitelji izobražujejo učeče se z uporabo vključujočih učnih metod in spretnosti/znanja v razredu
Preizkus metode vključujočega usposabljanja v učilnici		
Usposabljanje učiteljev za uporabo vključujočih učnih metod	Učitelji imajo novo znanje/spretnosti, povezane z uporabo vključujočih učnih metod	

Opomba: Branje od leve proti desni. Aktivnosti morajo voditi do zadevnih rezultatov, rezultati pa do opisanih takojšnjih učinkov.

VPRAŠANJA, KI SI JIH MORATE ZASTAVITI:

- Ali so takojšnji učinki v skladu s prednostnimi nalogami/politikami/potrebami naše organizacije?
- Ali bodo rezultati privedli do zelenih takojšnjih učinkov? Če ne, zakaj ne?

Glede na odgovore boste morda želeli prilagoditi svoje aktivnosti in rezultate.

Korak 3. Opredelite širšo spremembo, h kateri prispeva vaš projekt (dolgoročni učinki)

Ko ste opredelili aktivnosti, rezultate in takojšnje učinke, je čas, da preučite spremembe na širši ravni (dolgoročni učinki), h katerim lahko prispeva vaš projekt. Če so takojšnji učinki doseženi, h kakšnim spremembam bo projekt prispeval? To se lahko zgodi na različnih ravneh:

- v organizaciji,
- v okviru partnerstva,
- v okoliških skupnostih,
- v družbi,
- v izobraževalnih sistemih.

Dolgoročne učinke (*impacts*) opredelite tako, da jih je mogoče doseči, po možnosti v povezavi s tematskimi področji programa.

V preglednico dodajte dolgoročne učinke (glejte spodnji primer):

Aktivnost	Rezultat	Takojšnji učinek	Dolgoročni učinek
Zagotavljanje tehnične podpore delovni skupini za razvoj/prilagoditev vključujočih učnih metod	Vključujoče metode poučevanja so razvite/preizkušene in prilagojene	Učitelji izobražujejo učeče se, pri tem pa v razredu uporabljajo vključujoče metode poučevanja in s tem povezane spretnosti/znanje	Učeči se se v šoli počutijo bolj »domače«/»upoštevane«/»cenjene«/»spoštovane«
Preizkus metode vključujočega usposabljanja v učilnici			Izboljšani učni izidi
Usposabljanje učiteljev za uporabo vključujočih učnih metod	Učitelji imajo dobro znanje/spretnosti, povezane z uporabo vključujočih učnih metod		Več vključevanja/manj marginalizacije
			Razvite institucionalne politike o vključevanju
			Skupnosti vidijo, da si šola zelo prizadeva za vključevanje/širše učinke vključevanja na skupnosti

VPRAŠANJA, KI SI JIH LAHKO ZASTAVITE PRI USMERJANJU K DOLGOROČNIM UČINKOM:

- Ali so navedeni vsi pomembni dolgoročni učinki?
- Ali so dolgoročni učinki v skladu s prednostnimi nalogami/politikami/potrebami vaše organizacije?
- V kolikšni meri bodo takojšnji učinki prispevali k dolgoročnim učinkom?
- Ali je mogoče dolgoročni učinek povečati s spremembo rezultatov in takojšnjih učinkov? Če želite na primer izboljšati okoljski učinek projekta v skupnosti, bo morda treba preoblikovati takojšnje učinke (ali dodati novega). To pomeni tudi, da bo morda treba spremeniti aktivnosti in rezultate.

Na podlagi zgornjih razmislekov lahko prilagodite aktivnosti in rezultate, da bi izboljšali osredotočenost na dolgoročne učinke.

Če povzamemo:

Vključevanje dolgoročnih učinkov (*impact*) v razvoj projekta se prične že v stopnji načrtovanja. To lahko storite z dvema različnima pristopoma:

- 1) Najprej opredelite svojo vizijo/dolgoročni učinek, nato opišite (vedenjske) spremembe, ki so potrebne za dosego tega dolgoročnega učinka, in na koncu odločite, katere aktivnosti bi lahko izvedli za doseganje teh sprememb.
- 2) Začnete s svojo projektno idejo (aktivnostmi), nato opredelite, kakšne spremembe bo ta prinesla in h kakšnemu dolgoročnemu učinku lahko prispeva.

Pri obeh pristopih je najbolj pomembno, da poti do učinka (prek aktivnosti do rezultatov in do takojšnjih in dolgoročnih učinkov) sledijo določeni logiki.

----- ŽELITE IZVEDETI VEČ? -----



Uporabite [obrazec za načrtovanje projekta](#) (stran 1) iz Orodja za učinek Erasmus+, da zapišete glavne rezultate petih korakov, opisanih v tem poglavju.



Zgornji koraki se nanašajo na prve korake v britanskem orodju za učinek (angl. *Impact Tool*) za projekte mobilnosti: Cilji, rezultati in učinek:

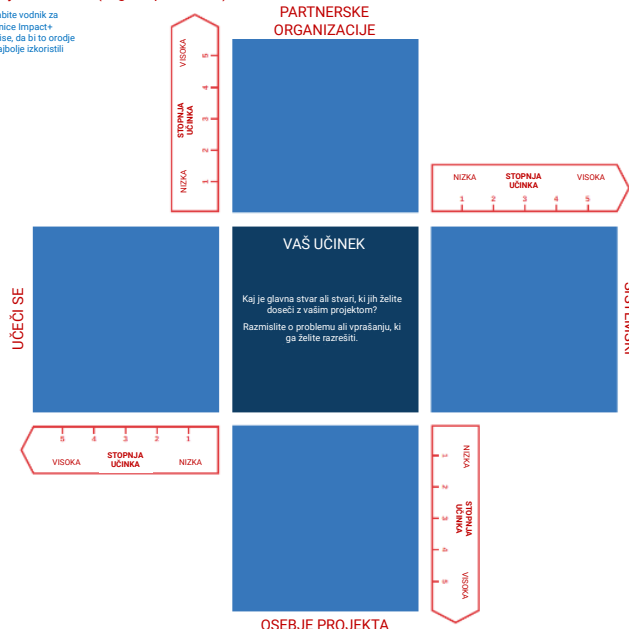
<https://www.cmepius.si/razvijamo-za-vas/gradiva/matrika-ucinek/>

To orodje ima pet polj, pri čemer je v osrednjem polju opisano kaj želite doseči: vaš učinek. V štiri polja na zunanji strani se nato vpišejo spremembe, ki so potrebne za doseganje učinka. To so lahko spremembe vedenja ključnih deležnikov (učeeh se, partnerjev in projektne osebe) in sistemske spremembe (npr. politike, pravila), ki so podobne spremembam na ravni takojšnjih učinkov, kot je opisano zgoraj. To velja tudi za predlagano sistemsko spremembo, saj zgornji postopek temelji na načelu, da je sistemska sprememba posledica spremembe vedenja ključnega deležnika (npr. novo pravilo, ki ga določi svet šole, ali sprememba politike na pobudo ministrstva).

Poleg tega britansko orodje za učinek (angl. *Impact Tool*) vključuje stopnjo učinka, ki pomaga prednostno razvrstiti najpomembnejše vedenjske spremembe za posameznega deležnika, te spremembe pa so pri zasnovi projekta predstavljene kot izidi/takojšni učinki. S tem je še posebej poudarjeno, da je potrebno biti pri opisovanju vedenjskih sprememb, ki jih želite doseči s svojim projektom, čim bolj natančen.

Orodje za učinek+ (angl. *Impact+ Tool*)

Uporabite vodnik za delavnice Impact+ Exercise, da bi to orodje kar najbolje izkoristili



Če želite narediti podrobnejši pregled vseh možnih rezultatov, takojšnjih in dolgoročnih učinkov svojega projekta ali programa, je teorija o spremembah lahko koristno orodje. Nizozemska nacionalna agencija je razvila teorijo o spremembah za programa KA1 in KA2 in je na voljo v nizozemščini in angleščini: <https://toc.erasmusplus.nl/>.



Za pomoč pri določanju rezultatov lahko uporabite model COM-B, ki ga je razvil J. Mayne. Ta univerzalni model za spremembo vedenja ponazarja, da na vedenje vplivajo trije medsebojno povezani dejavniki: *zmožnosti, priložnosti in motivacija*. Z drugimi besedami, da bi prišlo do spremembe vedenja, mora biti ciljni akter sposoben, pripravljen in imeti priložnost, da stvari počne drugače. Zato priporočamo, da pri zasnovi projektov, usmerjenih k učinku, oblikujete rezultate, ki zajemajo te tri vidike. Več o modelu COM-B za spremembo vedenja si lahko preberete tukaj: <https://thedecisionlab.com/reference-guide/organizational-behavior/the-com-b-model-for-behavior-change> in https://social-change.co.uk/files/02.09.19_COM-B_and_changing_behaviour.pdf.



Če ne veste, katera vprašanja bi lahko vaš projekt pomagal razrešiti, lahko začnete z oblikovanjem drevesa problemov in/ali ciljev. Drevo problemov je grafično orodje, ki pomaga hierarhično strukturirati ugotovljene probleme (negativno stanje) in pojasniti njihovo vzročno-posledično povezavo. Drevo ciljev je pozitivni vmesnik drevesa problemov, ki hierarhično organizira ustrezne cilje (pozitivno stanje). Več o tem si lahko preberete na spletnem mestu [EC Wiki](#).

Poglavje 3: Spremljanje in evalvacija učinka

Včasih se zdi, da gre pri spremljanju in evalvaciji le za izpolnjevanje kvadratkov v projektnem načrtu ali poročilu, vendar vam spremljanje in vrednotenje pomagata izboljšati rezultate programa Erasmus+, če ju izvajate pravilno in učinkovito.

V tem poglavju vam predstavljamo osnove spremljanja in evalvacije:

1. Kaj sta spremljanje in evalvacija?
2. Zakaj spremljati in vrednotiti?
3. Različne vrste spremljanja in evalvacije
4. Praktični nasveti

3.1. Kaj sta spremljanje in evalvacija?

Spremljanje vključuje stalno zbiranje, analizo in uporabo informacij za spremljanje napredka vaših projektnih dejavnosti in rezultatov med izvedbo projekta.

Evalvacija oz. vrednotenje pa je bolj podobno presoji, ki se opravi ob koncu projekta ali med projektom v načrtovanem trenutku (npr. na polovici projekta). V njem so predstavljeni zasnova, izvajanje in rezultati projekta ter spoznanja, ki lahko vplivajo na prihodnje projekte.

Kakšne so glavne razlike med spremljanjem in vrednotenjem? Povezane so z naslednjimi tremi elementi: osredotočenost, časovni raspored in namen.

	Spremljanje	Evalvacija/Vrednotenje
Osredotočenost	• Osredotoča se na spremljanje napredka in izvajanja dejavnosti. • Preuči vire (proračun, čas, človeške vire), aktivnosti, rezultate in takojšnje učinke, da bi zagotovili, da je projekt na pravi poti.	• Osredotoča se na presojo uspešnosti, učinkovitosti, ustreznosti in trajnosti. • Preuči dosežene takojšnje in dolgoročne učinke. • Zagotavlja analizo uspešnosti projekta.
Časovni raspored	• Izvaja se neprekinjeno v celotnem projektnem ciklu, od načrtovanja do izvedbe in zaključka.	• Običajno se izvaja v določenih časovnih obdobjih, na primer ob koncu projekta ali v ključnih trenutkih. Vrednotenje se lahko opravi tudi nekaj let po koncu projekta.
Namen	• Namen je predvsem spremljati napredek, odkrivati težave ali ozka grla in zagotavljati, da se projektne dejavnosti izvajajo skladno z načrti. • Pomagati koordinatorjem projektov pri pravočasnem sprejemanju odločitev in prilagajanju za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti projekta.	• Namen je ovrednotiti skupne takojšnje in dolgoročne učinke, ustreznost in trajnost projekta. • Pomagati deležnikom razumeti, kaj je delovalo dobro, kaj bi bilo mogoče izboljšati in kaj se je mogoče naučiti za prihodnje projekte. • Predložiti utemeljitev porabe projektnih sredstev za financiranje in davkoplačevalce.

3.2. Zakaj spremljati in vrednotiti?

Kateri so glavni razlogi za spremljanje in vrednotenje/evalviranje projekta? Da bi poročali svoji nacionalni agenciji? Da bi prilagodili svoj projekt? Da bi delili svoje uspehe na družbenih omrežjih? Vsi ti razlogi so upravičeni! Cilji spremljanja in vrednotenja so tako različni kot projekti sami. Opredelitev namena spremljanja in vrednotenja na začetku projekta vam pomaga izbrati, kaj, kdaj in kako želite spremljati in vrednotiti. Sami določite svoje namene spremljanja in vrednotenja, saj boste tudi glavni uporabnik pridobljenih podatkov o spremljanju in vrednotenju.

Oglejte si naslednjih 5 namenov:

1. **Odgovornost:** Ker ste prejemnik evropskih sredstev, je pomembno, da ste transparentni glede svojih rezultatov in porabe sredstev. S sistematičnim spremljanjem aktivnosti, rezultatov in takojšnjih učinkov zbirate podatke za poročanje o tem, ali ste dosegli načrtovane rezultate.
2. **Sprejemanje odločitev/usmerjanje:** Če morate prilagoditi svojo strategijo, prerazporediti vire ali nasloviti nastale izzive, vam lahko podatki spremljanja in vrednotenja pomagajo pri sprejemanju odločitev, ki temeljijo na dokazih, in zagotovijo, da vaš projekt ostane na začrtani poti in doseže želene takojšnje učinke.
3. **Prepoznavnost in zbiranje sredstev:** Podatke spremljanja in vrednotenja je mogoče uporabiti za predstavitev zgodb o uspehu ter za povečanje ugleda in verodostojnosti projekta v širši evropski skupnosti.
4. **Spodbujanje učnih procesov:** S sistematičnim zbiranjem podatkov in spoznanj tekom celotnega življenjskega cikla projekta lahko ugotovite, kaj deluje dobro in kaj bi lahko izboljšali. Te informacije so neprecenljive za izpopolnjevanje strategij, izboljšanje metodologij in izmenjavo najboljših praks z različnimi deležniki.
5. **Spodbujanje dialoga:** S predstavitvijo ugotovitev, izmenjavo spoznanj in razpravo o posledicah z različnimi deležniki projekta lahko dejavnosti spremljanja in vrednotenja ustvarijo priložnosti za razmislek, razpravo in skupno reševanje težav.

3.3. Različne vrste spremljanja in evalvacije

Na področju spremljanja in evalvacije velja, da ne obstaja univerzalna metoda, ki bi ustrezala vsem. Verjetno ste že slišali za kvantitativne in kvalitativne metode. Kvantitativne metode ponujajo številčne vpoglede, pogosto s pomočjo natančno opredeljenih kazalnikov. Predstavljajte si jih kot številke na tabli, ki vam kažejo, kako dobro se izvaja vaš projekt. Kvalitativne metode pa so bolj povezane z besedami in slikami: so opisne in ilustrativne ter prikazujejo človeško plat rezultatov vašega projekta.

KVANTITATIVNE METODE SPREMLJANJA IN EVALVACIJA

Kvantitativni kazalniki

Ko govorimo o spremljanju in evalvaciji, pogosto govorimo o kazalnikih, vendar kaj točno so kazalniki in kako opredeliti dober kazalnik?

Kvantitativni kazalnik je spremenljivka, ki vam pomaga izmeriti, ali je bil rezultat dosežen ali ne. Z zbiranjem informacij o določenih kazalnikih skozi čas lahko ocenite, v kolikšni meri so bili vaši rezultati doseženi. Zato vam lahko zagotovi informacije o uspešnosti in učinkovitosti projekta.

Kazalnike svojega projekta večinoma določite v fazi načrtovanja in jih uporabite pri spremljanju in evalvaciji. Pri opredelitvi kazalnikov je treba upoštevati naslednje informacije:

- Kdo se spreminja (vaša ciljna skupina ali drugi ključni deležniki)?
- Kaj se spreminja?
- Kje se bo sprememba zgodila (če je primerno)?

Primeri kvantitativnih kazalnikov so lahko:

- število novih učnih načrtov, ki so jih razvili učitelji, ki sodelujejo v projektu Erasmus+
- število šol, ki so sprejele nove učne načrte v regiji xy;
- odstotek diplomantov, ki menijo, da so študijski programi na Univerzi xy Fakulteti za družbene vede, pomembni za njihovo prihodnjo poklicno pot.

V prvem primeru kazalnik meri, kaj se spremeni (učni načrti), temu sledi, kdo je odgovoren za pripravo učnih načrtov (učitelji): značilen kazalnik za rezultat. Drugi primer izmeri kdo (šole) in nato kaj so naredile drugače (sprejele nove učne načrte): značilen kazalnik spremembe vedenja (kazalnik takojšnjega ali dolgoročnega učinka – v tem primeru je to najverjetneje kazalnik dolgoročnega učinka, saj lahko kaže na sistemsko spremembo kot širši učinek tega, kar se je zgodilo na eni šoli).

Kot lahko vidite, je mogoče kazalnike opredeliti za vse vrste rezultatov projekta. To pomeni, da imate lahko kazalnike rezultatov ter takojšnjih in dolgoročnih učinkov. Z določitvijo kazalnikov za vsako vrsto rezultata lahko spremljate, ali je vaš projekt na pravi poti za doseganje dolgoročnega učinka. V naslednjem okvirju si oglejte še nekaj kazalnikov za vzorčni primer projekta.

Primer kazalnika za projekte mobilnosti

- Odstotek učečih se, ki kaže primere, kako je sodelovanje pozitivno vplivalo na njihovo življenje.
- Povprečna ocena: »v kolikšni meri je bilo vaše sodelovanje v programu mobilnosti koristno za vas«.

Primer kazalnika za partnerske projekte

- Število učiteljev, ki so se udeležili usposabljanja o novem izobraževalnem orodju.
- Vključevanje novih metodologij poučevanja znotraj šole.
- Število kulturnih dejavnosti, ki so jih učitelji organizirali po usposabljanju.
- Aktivno vključevanje mladih v skupnosti (s prostovoljstvom ali delom).

Ste opazili, da v teh kazalnikih nismo opredelili nobenih števil ali datumov? To je namenoma! Izhodiščne in ciljne informacije, kako boste zbirali podatke, so večinoma dodani načrtu spremljanja in evalvacije.

V nadaljevanju si oglejte primer načrta spremljanja in evalvacije. Specifičnemu rezultatu sledi kazalnik, ki ga predstavlja odstotek študentov. Izhodiščna vrednost (na začetku projekta) je 60 %. V naslednjem stolpcu so dodani cilji za naslednja leta, tako da lahko dejanske spremembe primerjate s pričakovanimi spremembami v posameznih letih. Vir preverjanja pojasnjuje, kako ste pridobili informacije o kazalniku. V tem primeru gre za anketo o zaključku študija, ki je bila posredovana vsem študentom, ki zaključujejo študij na Univerzi xy Fakulteti za družbene vede.

Rezultat	Kazalnik	Izhodišče (2024)	Cilj(i)	Vir preverjanja
Učni načrti so bolje usklajeni z dejanskim stanjem na trenutnem trgu dela	% diplomantov, ki menijo, da so študijski programi na Univerzi xy, Fakulteti za družbene vede, pomembni za njihovo prihodnjo poklicno pot	60 %	2025: 62 % 2026: 65 % 2027: 70 % 2028: 75 %	Anketa o zaključku študija (3 leta po diplomi)

Metode in orodja za zbiranje kvantitativnih podatkov

Za zbiranje podatkov za kvantitativne kazalnike se lahko uporabi katera koli kvantitativna metoda zbiranja podatkov. Razmislite o anketah, (strukturiranih) intervjujih s ključnimi informatorji ali razpravah v tematskih skupinah ter strukturiranih opazovanjih.

KVALITATIVNE METODE SPREMLJANJA IN EVALVACIJE

Kvalitativni kazalniki

Pri nekaterih projektih je poleg kvantitativnih kazalnikov koristno opredeliti tudi kvalitativne kazalnike. Glavna razlika je v tem, da se o kvalitativnih kazalnikih poroča z uporabo besed, v obliki izjav, odstavkov, študij primerov in poročil, medtem ko se o kvantitativnih kazalnikih poroča v obliki števil, kot so enote, cene, deleži, stopnje sprememb in razmerja. Pri kvalitativnem kazalniku ne gre toliko za merjenje sprememb (za kar potrebujete številke ali odstotke), temveč bolj za ugotavljanje, ali se sprememba dejansko dogaja ali ne, ter za razumevanje narave in globine spremembe.

Primer kvalitativnega kazalnika je: »študenti so izjavili, da je študij prispeval k njihovem strokovnemu razvoju«. To bi lahko na primer preverili z analizo poročil o osebnih razmišljanjih diplomantov. V tem primeru bi to pomenilo iskanje besed, izjav in primerov, ki kažejo na strokovno rast teh študentov. Številke morda niso uporabne za ugotavljanje te vrste sprememb.

Prednost zbiranja kvalitativnih podatkov je v tem, da zagotavljajo bolj poglobljene informacije o temeljnih razlogih za spremembe. Zato se pogosto zbirajo poleg kvantitativnih podatkov. Kvalitativne metode zbiranja podatkov omogočajo tudi boljše zbiranje podatkov na ravni takojšnjih učinkov in odkrivanje nepredvidenih sprememb.

Kvalitativne metode in orodja za zbiranje podatkov

Za zbiranje kvalitativnih podatkov lahko v anketah ali intervjujih postavljate odprta vprašanja, obstajajo pa tudi specifične metode zbiranja kvalitativnih podatkov.

Pripovedovanje zgodb je učinkovita kvalitativna metoda zbiranja podatkov, ki vključuje zajemanje misli, čustev in izkušenj posameznikov ali določenih skupin. Pomaga razumeti življenje in občutke ljudi ter kako so zaradi projekta doživeli določeno spremembo. Zgodbe se lahko zbirajo v pisni obliki ter z video ali avdio posnetki. Te formate je mogoče tudi kombinirati!

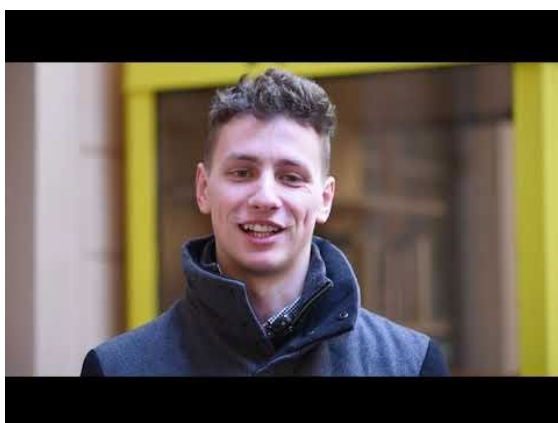
V nadaljevanju si oglejte nekaj primerov:



Umetnost plavanja: mobilnost osebja na področju množičnega športa



Opolnomočenje mladih z mobilnostjo in drugimi pobudami



O pripravi s Kateřino in Štěpanom | Poklicno izobraževanje in usposabljanje Erasmus+



Erasmus+ si prizadeva za boljšo skrb za osebe z invalidnostjo

Pripovedovanje zgodb kot metoda zbiranja podatkov lahko zagotovi dragocen vpogled, vendar ima tudi nekaj izzivov, kot so subjektivnost, zastopanost (nekateri glasovi ali izkušnje so lahko preveč zastopani ali marginalizirani) ter čas, potreben za zbiranje in analizo podatkov. Da bi premagali te izzive, je ključno, da veste, kakšne informacije iščete, in da ljudem, ki zbirajo zgodbe, podate jasna navodila. Pripovedovalce zgodb lahko vnaprej pripravite tako, da jim jasno poveste, kakšne vrste zgodb iščete. Lahko jih na primer povabite, da fotografirajo najpomembnejše spremembe v svojem življenju, ki so posledica projekta, in v povezavi s temi fotografijami povedo svojo zgodbo.

Medsebojni strokovni pregled je kvalitativna metoda spremljanja in evalvacije, ki vključuje zunanje strokovnjake, npr. predstavnike podobnih organizacij/institucij, ki opravijo pregled kakovosti sprememb/rezultatov, ki ste jih dosegli s svojim projektom. Pogosto se uporablja za ugotavljanje, ali strokovnjaki menijo, da je rezultat v skladu z mednarodnimi (evropskimi) standardi. Strokovnjaki lahko pomagajo tudi s priporočili, kako izboljšati kakovost rezultatov. Medsebojni strokovni pregled se v okviru programov Erasmus+ ne uporablja pogosto, vendar bi ga lahko vključili v partnerski projekt kot skupno učno aktivnost.

Razprava v tematski (fokusni) skupini je kvalitativna metoda zbiranja podatkov. Razprava v tematski skupini združi skupino oseb, na primer študente, učitelje ali člane skupnosti. Pri razpravi v tematski skupini se lahko o osebnih izkušnjah in spremembah razpravlja z uporabo metod polstrukturiranega intervjuja, da se razprava nadaljuje, po možnosti v kombinaciji s točkovanjem specifičnih vidikov obravnavanega vprašanja. Prednost razprav v tematskih skupinah pred pripovedovanjem zgodb je v tem, da se v razpravah v tematskih skupinah združijo različni pogledi, kar omogoča bolj reprezentativen in realističen pogled na spremembe, ki so se zgodile. Vse izkušnje, pridobljene v okviru razprav v tematskih skupinah, se lahko uporabijo za prilagoditev projektnih strategij.

Ko se pripravljate na zbiranje kvalitativnih podatkov, lahko pregledate že obstoječe dokumente. Razmislite o anketah o zadovoljstvu s pripombami udeležencev ali o poročilih udeležencev z mobilnosti. Zanimiva spoznanja iz teh dokumentov so lahko izhodišče za poglobitev med medsebojnim strokovnim pregledom, razpravo v tematski skupini ali zbiranjem zgodb.

3.4. Praktični nasveti

Se vam zdi, da je vse to velik zalogaj? Brez skrbi, ni vam treba opraviti obsežne raziskave, da bi poznali vse rezultate svojega projekta. Tudi če vam čas in drugi viri ne dopuščajo temeljitega vrednotenja projekta, lahko s skrbno izbiro podatkov, ki so za vas resnično uporabni, pridobite nekaj dragocenih informacij.

Tukaj je nekaj praktičnih nasvetov za spremljanje in vrednotenje vašega projekta, ki vam ne bo v breme:

- Že na začetku določite, kako nameravate uporabljati informacije o spremljanju in evalvaciji.
- Stvari naj bodo preproste in praktične: spremljanje in evalvacija pomenita zgolj upravljanje z informacijami in nista znanstvena fantastika.
- Oblikujte le potrebne kazalnike, da se ne boste utapljali v podatkih: osredotočite se na tiste rezultate, ki jih resnično želite spremljati.
- Potrdite in preverite informacije pri ključnih virih, da zagotovite njihovo točnost in ustreznost.
- Uporabite obstoječe procese in postopke v svoji organizaciji za spremljanje in evalvacijo.

Spremljanje in evalvacija delujeta kot vodnika na vaši poti. Pomagata vam, da ostanete na pravi poti, se iz tega nekaj naučite in zagotovite, da bo vaša naslednja pustolovščina še boljša. S preprostimi orodji in pametnimi nasveti lahko kar najbolje izkoristite projekte Erasmus+ in ustvarite pozitivne spremembe.

Če povzamemo:

S spremljanjem in evalvacijo lahko pridobite informacije, ki vam bodo pomagale razviti vpogled v procese sprememb, ki so posledica vaših projektov Erasmus+. To je koristno za izboljšanje sedanjih in prihodnjih projektov ter za izmenjavo zgodb o uspehu. S kombinacijo kvantitativnih in kvalitativnih metod lahko zajamete obseg rezultatov projekta in temeljne razloge za nastanek teh sprememb.

----- ŽELITE IZVEDETI VEČ? -----



Obstaja veliko različnih oblik za pripravo načrta za spremljanje in evalvacijo. Uporabite lahko na primer format, ki je opisan v [Orodju za načrtovanje projektov Erasmus+](#) (stran 2) ali pa si podobno različico pripravite v Excelu, tako da dodate stolpce za izhodiščne in ciljne podatke.



Ena od strukturiranih in razdelanih metod, ki vključuje pripovedovanje zgodb, je »**tehnika najpomembnejših sprememb**«. Gre za participativno tehniko, sestavljeno iz 10 korakov, v katerih so ljudje povabljeni, da povedo svoje najpomembnejše zgodbe o spremembah. Nato bodo različne osebe brale in analizirale te zgodbe ter razpravljale o tem, katera od zgodb je bila izbrana kot najpomembnejša. Celoten postopek priprave, zbiranja, izbora in analize je dolgotrajen, vendar lahko projektni skupini in pripovedovalcem zgodb prinese nova spoznanja. Več o tem preberite [tukaj](#).



Obstajajo različni načini načrtovanja in vodenja razprav v tematskih skupinah. Predlagamo, da uporabite vir [na strani Focus Group \(fokusna skupina\), ki je na spletnem mestu Better Evaluation \(Boljša evalvacijae\)](#).

Poglavje 4: Upravljanje za doseganje učinka

Upravljanje za doseganje učinka v projektih, ki jih financira program Erasmus+, ni nekaj, kar počnete sami. Pri tem sodelujete z notranjimi in/ali zunanjimi deležniki ter (po možnosti) partnerskimi organizacijami. To vpliva na načrtovanje, spremljanje in evalvacijo projekta. To poglavje se osredotoča na organizacijski vidik upravljanja za doseganje učinka v različnih fazah načrtovanja, izvajanja in evalvacije projekta.

Nekateri ključni vidiki upravljanja za doseganje učinka so:

- Vodenje
- Vključevanje deležnikov
- Partnerstva
- Skupno učenje in prilagodljivo upravljanje
- Organizacija procesov spremljanja in evalvacije
- Obvladovanje tveganj

4.1. Vodenje

Pri načrtovanju, usmerjenem k učinku, gre za skupni razvoj načrta/predloga, ki ga imajo in/ali podpirajo ključni deležniki projekta in ki bo pripeljal do želenih sprememb/učinkov. To pomeni, da mora biti oseba, ki vodi postopek načrtovanja, osredotočena tako na **vsebino** (projekt) kot na **proces** (vključevanje deležnikov). Za to je potreben specifičen stil vodenja, podporen, a hkrati osredotočen na učinek.

Vsebina se nanaša na predlog/načrt, na to, kaj se bo v okviru projekta počelo (aktivnosti), in na to, kaj namerava projekt doseči (rezultati/spremembe).

Proces se nanaša na to, kako bo predlog/načrt pripravljen, pri čemer bodo notranji in zunanji deležniki vključeni tako, da bodo skupaj prevzeli odgovornost za projekt in da se bodo povečale možnosti za njegovo uspešno izvedbo. To pomeni, da je treba razumeti in obravnavati različne ideje, mnenja in stališča. Pri tem je treba sprejemati odločitve. Nekaj odločitev, ki jih bo treba sprejeti:

- Kdo bo sodeloval v procesu načrtovanja?
- Kdo bo odločal o rezultatih?
- Kdo bo odločal o aktivnostih?
- Kdo bo odločal o tem, kdo bo kaj delal?
- Kdo bo odločal o proračunu?

Pri načrtovanju projekta se osnova za sodelovanje vzpostavi v fazi izvajanja. V nadaljevanju najdete več nasvetov za dober začetek.

Nasveti za upravljanje procesa načrtovanja:

- Opredelite proces načrtovanja: kdaj boste kaj naredili?
- Preverite pristojnost udeležencev za odločanje.
- Dogovorite se o načinu sprejemanja odločitev: kdo je/mora biti odgovoren, s kom je treba sodelovati ali s kom se je treba posvetovati?
- Uporabite pristop podpiranja udeležencev in prisluhnite njihovim potrebam/skrbem.
- Upoštevajte in spoštujte osebne interese in interese organizacije.
- Organizirajte (spletne/osebne) sestanke za bolj formalne dogovore.
- Organizirajte delavnice (spletne/osebne) za izmenjavo izkušenj in ustvarjanje projektne vsebine.
- Če je potrebno, na delavnice povabite zunanjega moderatorja (zlasti v primeru konflikta interesov).

Nasveti za organizacijo in izvedbo delavnic:

- Jasno opredelite rezultate delavnice.
- Dogovorite se o sprejemanju odločitev glede rezultatov/izdelkov delavnice.
- Povabite zunanega moderatorja (če morate uskladiti različne interese).
- Pripravite osnutek delavnice z dovolj časa za razprave z deležniki.
- Z udeleženci delavnice določite osnovna pravila.
- Dogovorite se o nadaljnjih korakih.
- Pripravite (kratko) poročilo o delavnici.

Pomembno opozorilo: Pri izvajanju projektov Erasmus+ je ključnega pomena stil vodenja. Številni deležniki sodelujejo pri dejavnostih programa Erasmus+ prostovoljno ali dodatno poleg svojih vsakodnevni delovnih obremenitev. To pomeni, da je treba spodbujati in podpirati, ne pa upravljati in nadzorovati. Dejansko obstaja velika nevarnost, da bodo ljudje prenehali aktivno sodelovati ali prekinili sodelovanje pri projektu, če jim bo nekdo »ukazoval« oziroma bodo imeli občutek, da njihov prispevek ni cenjen ali spoštovan.

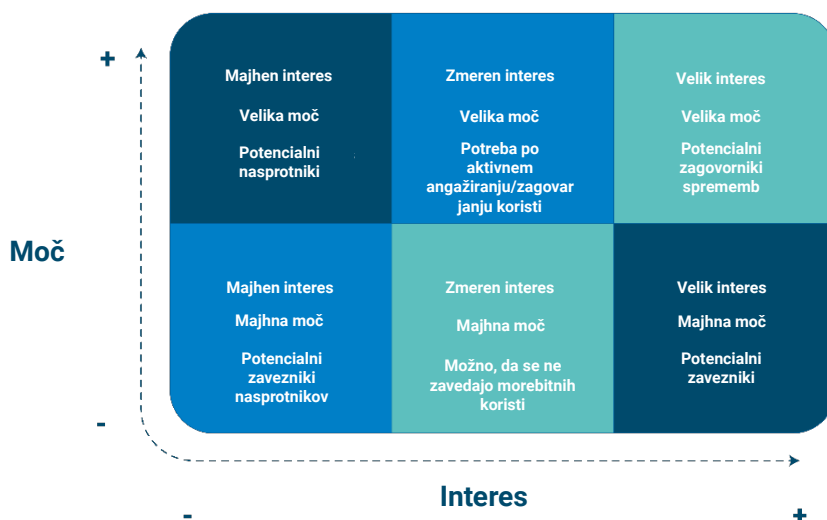
4.2. Vključevanje deležnikov

Opredelitev deležnika

Deležnik je posameznik, skupnost, skupina ali organizacija, ki je zainteresirana za rezultate ukrepa, ker jih ta pozitivno ali negativno zadeva ali ker lahko pozitivno ali negativno vplivajo nanje.

Načrtovanje in izvajanje projekta vključuje veliko različnih notranjih in zunanjih deležnikov (za razlikovanje med notranjimi in zunanjimi deležniki glejte poglavje 2). To pomeni, da jih je treba vključiti v projekt in ohraniti njihovo angažiranost tekom izvajanja projekta.

Zakaj je to pomembno? Če vplivni deležnik projekt podpre ali se odloči, da ga bo ustavil, bo to odločilno vplivalo na uspeh projekta. Zato je koristno, da izdelamo diagram deležnikov glede na njihovo moč in interese. V pomoč vam je lahko **matrika za analizo deležnikov** (slika 3). Navpična os ponazarja raven moči vaših deležnikov, vodoravna os pa ponazarja, ali lahko to na njihove interese vpliva pozitivno ali negativno.



Slika 3: Matrika deležnikov

V nadaljevanju sledi primer, kako je mogoče deležnike umestiti v matriko na podlagi zgodbe iz srednje šole v Avstriji (iz poglavja 1). Izdelava natančnega diagrama se bo za različne projekte/organizacije/okolja razlikovala.

- **Koordinator Erasmus+:** velik interes (osebni) in relativno majhna moč, saj je lahko koordinator Erasmus+ pri zagotavljanju uspeha projekta odvisen od sodelovanja številnih drugih deležnikov.
- **Ravnatelj šole:** velik interes in velika moč. Velik interes (upamo), saj bo projekt šoli prinesel veliko koristi. Velika moč, saj bo ravnatelj lahko vključil druge.
- **Učitelji:** Velika moč in zmeren interes. Velika moč, ker brez njih projekta ni mogoče izpeljati. Zmeren interes, ker se lahko dojema kot dodatno breme.
- **Člani skupnosti:** majhna moč in zmeren interes.
- **Regionalni organi:** velika moč in velik interes. V njihovi (veliki) moči in (velikem) interesu je, da je ta pristop uspešen, zato imajo pomembno vlogo pri prenosu rezultatov projekta na druge šole.
- **Starši:** velik interes in relativno velika moč. Velik interes, ker dejavnosti šole neposredno vplivajo na njihove otroke. Velika moč, saj lahko posredujejo pozitivna ali negativna mnenja o šoli.
- **Vrstniki:** Velika moč, saj lahko vplivajo na učence, da sodelujejo ali ne. Zmeren interes, saj morda ne vidijo takojšnje koristi projekta (koristi so nejasne).

Z izdelavo diagrama deležnikov boste lažje ugotovili, kako sodelovati z različnimi deležniki. Želite na primer ustvariti pozitivne vibracije okoli aktivnosti Erasmus+, da bi pripomogli k pozitivnemu vedenju vrstnikov. Prav tako želite starše redno obveščati o aktivnostih, ki se bodo izvajale. Bolje kot boste sodelovali z različnimi deležniki, večje bodo vaše možnosti za doseganje učinka.

Nasveti za vključevanje deležnikov:

- Pozorno spremljajte morebitne nasprotnike in zaveznike morebitnih nasprotnikov.
- Nevtralizirajte pomanjkanje interesa tako, da (če je mogoče) zanje ustvarite posebne koristi.
- Vzpostavite partnerstva s potencialnimi zagovorniki sprememb.
- Prepričajte se, da imajo od projekta koristi tudi deležniki z veliko močjo in zmernim interesom. Vključite jih. S tem boste okrepili podporo deležnikov.
- Preverite, ali je mogoče okrepiti morebitne zaveznike.
- Pripravite komunikacijski načrt, povezan s strategijo sodelovanja.

Primer uspešnega sodelovanja z deležniki

V številnih državah koordinatorji programa Erasmus+ tesno sodelujejo z nacionalno agencijo Erasmus+ ter lokalnimi in regionalnimi odločevalci v več mrežah. Koordinatorji uporabljajo te mreže, da projekt prenesejo na »višjo«, bolj regionalno ali celo nacionalno raven. Organi imajo pogosto pomembno vlogo pri projektnih dogodkih, koordinatorji pa podpirajo organe pri prizadevanjih za spremembo obstoječih vladnih politik in izobraževalnih pristopov. Pri tem je pomemben obojestranski interes in razvoj skupne odgovornosti za rezultate projekta.

4.3. Partnerstva

Oprelitev partnerstva

Partnerstva so sodelovanja med institucionalnimi akterji, ki združujejo dopolnjujoča se močna področja in vire za doseganje skupnih ciljev (IFAD-2019).

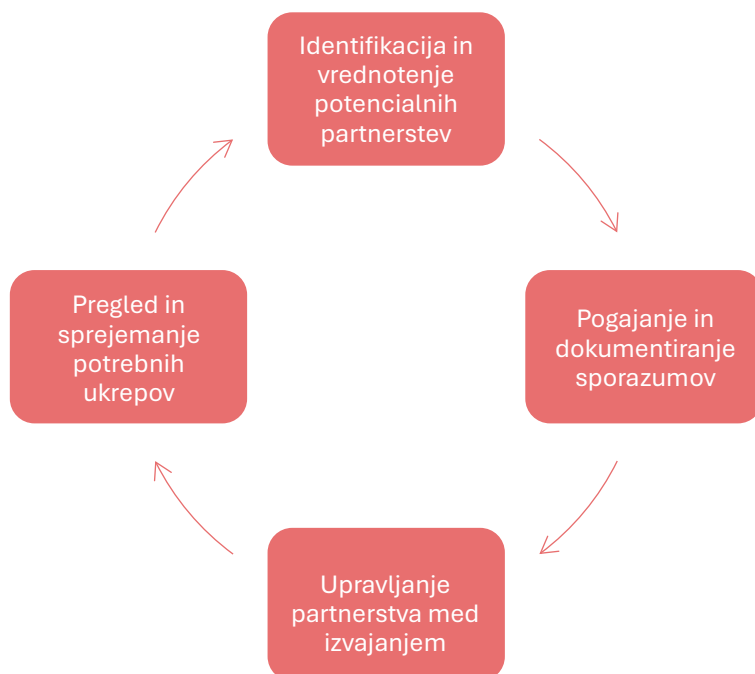
Partnerstvo se običajno vzpostavi, ko želite sodelovati z zunanjim deležnikom in doseči skupne cilje. Pomembno je, da se partnerstvo strukturira. V fazi načrtovanja boste morali razmisliti o vrsti partnerstva, ki ga želite vzpostaviti za uspešno izvedbo projekta.

Temelj vseh partnerstev so skupni interesi. Partnerji se zavestno odločijo za partnerstvo, ki temelji na predpostavki, da lahko s skupnimi močmi naredite/dosežete veliko več kot sami. Namen je združiti moči (znanje in vire) ter sodelovati pri doseganju skupnih ciljev. V projektih Erasmus+ to pogosto pomeni razvoj inovativnih pobud.

Pri vzpostavljanju partnerstva se morate odločiti: **1)** kako boste sodelovali, **2)** kako se bodo sprejemale odločitve, **3)** kakšne bodo projektne strategije, **4)** kako bodo razdeljene vloge/naloge in **5)** kako bo potekalo učenje. Z drugimi besedami, skupaj določite, kakšen bo vaš »sistem sodelovanja«.

Ključno za uspešno partnerstvo je, da se partnerji zavedajo, da v partnerstvih ni nobene hierarhije; da se lahko partnerji sami odločijo, ali želijo nadaljevati partnerstvo (ali ne), tudi če je sklenjen partnerski sporazum. Če ključni interesi posameznika in/ali organizacije niso upoštevani, to pogosto pomeni konec partnerstva. Bistveno je obvladovati dinamiko in energijo v partnerstvu, ki se izražata v zavezanosti in nemotenem delovanju projekta. Če se partnerstva pravilno upravljajo, bodo presegla življenjsko dobo projekta in lahko ustvarijo učinek, ki je veliko večji od tistega, ki ste ga pričakovali na začetku! Primer je sprejetje nacionalne izobraževalne strategije, ki je bila razvita v okviru projekta Erasmus+ in se je izkazala za tako uspešno, da so se nacionalni organi odločili, da jo sprejmejo kot nacionalno politiko.

Različne faze partnerstva



Nasveti za vzpostavitev učinkovitega (in vplivnega) partnerstva:

- Vzemite si čas, da se spoznate. Spodbujajte drug drugega.
- Dogovorite se o učinku, ki ga želite skupaj doseči (prispevati k ...).
- Dogovorite se o vlogah in odgovornostih.
- Dogovorite se, kako boste skupaj sprejemali odločitve.
- Odločite se, kdaj boste izvajali redna spremljanja partnerstva.
- Spoštujte vitalne interese partnerjev.
- Zagotovite, da so vsi zadovoljni s partnerskim sporazumom.

4.4. Skupno učenje in prilagodljivo upravljanje

Način sprejemanja odločitev (med izvajanjem projekta) se določi v fazi načrtovanja, ko začnete sodelovati. To je mogoče opisati in formalizirati v partnerskem sporazumu. Način vodenja/upravljanja projekta je del partnerskega sporazuma. Potrebno je skupno učenje, saj lahko na podlagi učenja sprejmemo projektne odločitve, ki bodo povečale učinek.

Ustanovi se lahko koordinacijski odbor, ki ga sestavljajo ključni notranji (partnerji) in zunanji deležniki, npr. predstavniki lokalnih organov. Kdo bo vključen v koordinacijski odbor, je delno odvisno od želenega učinka. Razmislite o vključitvi oseb/akterjev, ki bi lahko pripomogli k povečanju vašega učinka (znotraj in zunaj organizacije).

Pogostost sestankov koordinacijskega odbora je odvisna od narave projekta. Lahko vsake 3 mesece (če je potrebno učenje/odločanje v zvezi s projektnimi aktivnostmi) ali vsakih 6–12 mesecev. To se lahko zgodi, kadar se učenje/odločanje nanaša na razvoj politik ali razširitev obsega projektnih aktivnosti/pristopov.

Pri izvajanju projekta gre (tudi) za ustvarjanje (skupnega) prostora, v katerem lahko poteka (skupno) učenje. To učenje lahko privede do sprememb projektnih strategij med izvajanjem projekta ali do razvoja organizacijske politike med izvajanjem projekta in po njem. Spremembe lahko pomenijo: »Prilagodimo svoje dejavnosti/strategije, da bomo imeli večji učinek.« Učenje bo morda treba formalno organizirati, pridobljene izkušnje pa je mogoče deliti z usmerjevalnim odborom, da se poveča učinek.

Nasveti za organizacijo skupnega učenja in prilagodljivega upravljanja:

- Dogovorite se, kako se bodo podatki spremljanja in vrednotenja delili in uporabljali na sestankih koordinacijskega odbora.
- Pripravite program učenja. Ta program lahko vključuje vse vrste tem, ki so lahko pomembne za doseganje učinka. Kako na primer najbolje izkoristiti rezultate projekta za doseganje sistemskih sprememb?
- Na sestankih koordinacijskega odbora razpravljajte o zbranih informacijah glede programov učenja.
- Partnerske pogodbe ne oblikujte preveč togo: dovolite nekaj prilagodljivosti. Po učenju lahko ustrezno prilagodite projektne dejavnosti (vendar si še naprej prizadevate za iste takojšnje kot dolgoročne učinke).
- Zagotovite čas za učenje.

4.5. Organizacija procesov spremljanja in vrednotenja

Podatke/informacije je treba pravočasno zbirati, analizirati in interpretirati ter jih povezati z odločanjem in drugimi načini uporabe podatkov/informacij, kot je komunikacija z notranjimi in zunanjimi deležniki. To pomeni, da je dobro zbiranje in interpretacijo podatkov/informacij načrtovati v skladu s predvideno uporabo informacij.

Zbiranje podatkov običajno poteka s posebnimi metodami in orodji za zbiranje podatkov, kot so ankete ali posebne študije. Ključno je zagotoviti, da metode in orodja za zbiranje podatkov zagotavljajo zanesljive informacije. To pomeni, da jih pred dejansko uporabo preizkusite in preverite pravilnost/točnost dobljenih informacij.

Podatke je treba tudi interpretirati. Preprosto povedano, zastavite si vprašanja: »Kaj nam dobljeni podatki povedo? Ali opazimo spremembe, ki jih želimo videti? Ali je bil dosežen napredek pri doseganju takojšnjih in dolgoročnih učinkov?« Interpretacijo podatkov je najbolje organizirati skupaj z osebo (osebami), odgovorno (odgovornimi) za zbiranje informacij. Če je podatke težko interpretirati, jih je mogoče dopolniti z obiski na kraju samem ali razpravami v tematskih skupinah s predstavniki skupine oseb, s katerimi so bili opravljeni intervjuji/ankete.

Nasveti za zbiranje, analizo in interpretacijo podatkov:

- Zbiranje in analizo podatkov vključite v svoje redne aktivnosti, da prihranite čas in si olajšate delo.
- Poudarite, da so podatki zbrani za namene učenja in sprejemanja odločitev.
- Izogibajte se temu, da bi bilo zbiranje podatkov nadzorovano ali povezano z odgovornostjo, saj bo to negativno vplivalo na kakovost podatkov.
- Zagotovite povratne informacije o podatkih, ki so bili zbrani/analizirani. To kaže, da se podatki uporabljajo in so pomembni, hkrati pa izboljšuje kakovost vaših podatkov/informacij.

Glavno sporočilo: Zanesljivost podatkov/informacij je odvisna od načina organizacije procesa zbiranja podatkov/informacij.

Drugi dejavniki, ki določajo kakovost dobrega sistema spremljanja in evalvacije:

Kadrovska zmogljivost	Morda nimate dovolj osebja za izvajanje »zapletenih« dejavnosti spremljanja in vrednotenja (od zbiranja do analize in interpretacije podatkov). Morda pa vaše trenutno osebje ni sposobno vzpostaviti in upravljati »zapletenega« sistema.
Zanesljivost podatkov	Načelo GIGO opisuje, kaj se lahko zgodi pri spremljanju in vrednotenju. GIGO pomeni Garbage In, Garbage Out (sl. smeti noter, smeti ven). Če podatki, vneseni v analizo, niso zanesljivi ali dobri (tj. so kot smeti), so lahko tudi informacije, pridobljene na njihovi podlagi, le smeti. Z drugimi besedami, informacije so nato neuporabne za učenje in odločanje za doseganje večjega učinka.
Shranjevanje podatkov	Za shranjevanje podatkov/informacij je najbolje uporabiti (ali razviti) lastne organizacijske sisteme. To povečuje trajnost zbiranja podatkov in omogoča uporabo podatkov drugim notranjim deležnikom. Če nimate na voljo ustreznih sistemov, lahko razvijete lastnega. Vendar ta ne sme biti preveč zapleten, saj bo morda treba sistem prenesti v organizacijo.

Ključni nasveti za spremljanje in vrednotenje:

- Dogovorite se o tem, kaj resnično morate vedeti (kako se bodo podatki/informacije uporabljali).
- Pripravite lastne formate/ankete. Naj bodo preprosti/kratki.
- Načrtujte preprosto združevanje/razčlenjevanje podatkov.
- Preizkusite ankete/mehanizme za zbiranje podatkov.
- Preizkusite združevanje/razdruževanje (v zvezi z morebitno uporabo podatkov/informacij).
- Pripravite lastne smernice za spremljanje in vrednotenje (kaj in kako).
- Podatke/informacije shranite na način, da bodo zlahka dostopni drugim.
- Izogibajte se velikim preglednicam/podatkovnim bazam.
- Prepričajte se, da so zbiralci podatkov sposobni zbirati podatke in da uporabljajo orodja za zbiranje podatkov, ki so bila dogovorjena.

4.6. Obvladovanje tveganj

Opredelitev tveganj

Tveganja so nepričakovani dogodki, ki lahko vplivajo na uspešno izvajanje in doseganje rezultatov projekta. So negotovi in niso pod vašim nadzorom.

Pri projektih se je pametno zavedati morebitnih tveganj. Na primer, potovanje v tujino zaradi projekta mobilnosti predstavlja tveganje za zdravje in varnost. Pri partnerskih projektih lahko obstajajo tveganja v zvezi s partnerskimi obveznostmi. Lahko pride do nepričakovanih dogodkov, ki bodo ovirali vaše projektne dejavnosti ali zmanjšali njihov učinek (ali kaj hujšega!).

Z drugimi besedami, obvladovanje tveganj je ključnega pomena za doseganje učinka. Za obvladovanje tveganj je najbolje sprejeti ukrepe (imenovane odziv na tveganja), s katerimi se tem tveganjem izognemo ali ublažimo morebitne negativne učinke, če se katero od njih uresniči. V nadaljevanju je prikazanih nekaj primerov pogostih tveganj v projektih Erasmus+ in strategija odzivanja nanje.

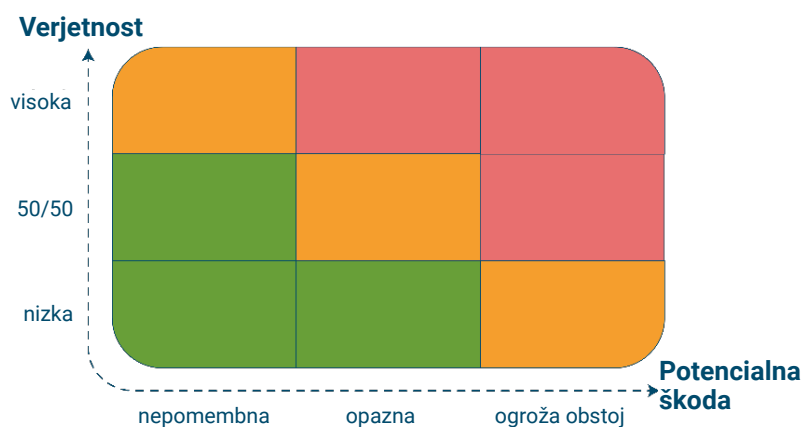
Druženokulturna tveganja. Učeči se se v tujini zaradi obstoječih druženokulturnih razlik morda ne bodo počutili dobro, kar bo imelo negativen osebni učinek. *Odziv na tveganje:* pripravite učeče se, zavedajte se razlik in spremljajte mobilnost. Če je treba, zagotovite individualno podporo.

Tveganje za izključitev. Učeči se iz specifičnega okolja ali s specifičnimi značilnostmi morda ne bodo mogli v celoti sodelovati pri projektu. *Odziv na tveganje:* upoštevajte pri načrtovanju, pripravite strategije oz. smernice in spremljajte tekom izvajanja, po potrebi sprejmite korektivne ukrepe.

Tveganja pri osebnih/institucionalnih obveznostih. Organizacije in osebe imajo lahko druge prednostne naloge. *Odziv na tveganje:* prevzemite vodilno vlogo, motivirajte ljudi za skupne cilje in omogočite razprave o tem, kako naprej.

Nasveti za obvladovanje tveganj:

- Tveganja vnesite v matriko tveganj (glejte sliko 4) glede na verjetnost nastanka (majhna, velika ali 50/50) in možnost nastanka škode (nepomembna, ogrožajoča za obstoj ali 50/50).
- Poskusite se izogniti uresničitvi tveganj v rdečih kvadratih, saj so ta nevarna za vaš projekt. Kaj lahko storite, da zmanjšate verjetnost pojava ali možnost nastanka škode?
- Spremljajte tveganja v rumenih območjih in se dogovorite o odzivu na tveganja: kaj storiti, če se ta tveganja uresničijo. Določite odgovornosti za odzivanje na tveganja osebam in jih vključite v projektni načrt.
- Nadaljujte z ugotavljanjem novih tveganj. Z razvojem projekta boste spoznali še druga morebitna tveganja.



Slika 4: Matrika tveganj

Barvno označevanje je v matriki tveganj pomembno, saj vam lahko pomaga določiti, kaj storiti v zvezi z določenim tveganjem.

Zelena: tveganja v teh poljih ne zahtevajo veliko ukrepov.

Oranžna: bodite pozorni na ta tveganja, saj lahko potencialno vplivajo na vaš projekt. Spremljajte jih in po potrebi izvajajte strategije za odzivanje na tveganja.

Rdeča: takoj se lotite teh tveganj.

- Kaj lahko storite/boste storili, da bi zmanjšali tveganje?
- Kaj lahko storite/boste storili, da bi zmanjšali potencialno škodo, ki bi jo lahko povzročilo tveganje, če bi se uresničilo?
- Ali sprejemate tveganje in izzivate srečo?

Najbolje bi bilo, če bi tveganja iz rdečih polj prenesli v oranžna in zelena polja.

Če povzamemo:

Za doseganje učinka upravljajte tako, da so ključni notranji in zunanji deležniki vključeni v organizacijo in upravljanje postopkov načrtovanja, spremljanja in evalvacije ter da se razvije prevzemanje odgovornosti za projekt in njegove rezultate (učinke). To bo močno okrepilo učinke projekta. Če želite upravljati za doseganje učinka, ne pozabite spremljati ključnih tveganj in razviti strategije odzivanja nanje.

----- ŽELITE IZVEDETI VEČ? -----



Obstaja veliko različnih orodij za določanje načina dela s ključnimi deležniki. Uporabite lahko na primer format, ki je opisan v [Orodju za načrtovanje projektov Erasmus+](#) (stran 3).



Obstaja več naprednih metod in orodij za analizo deležnikov, s katerimi je mogoče pridobiti globlji vpogled v morebitno podporo ali nasprotovanje drugih deležnikov. Ta orodja na primer prikazujejo različne diagrame ravni interesov in moči ključnih deležnikov, kar vam lahko pomaga pri načrtovanju projekta, saj vas usmeri k bolj premišljeni strategiji za ravnanje s temi deležniki v celotnem projektnem ciklu. Z vami bi radi delili vir, ki ga je pripravil MDFin je lahko koristen pri pripravi [načrta sodelovanja z deležniki](#).



Upravljanje partnerstva. Na voljo je veliko virov o upravljanju partnerstev. Dve knjigi z viri, ki sta že nekaj časa na voljo: [Knjiga o orodju za partnerstvo](#) in [Priročnik za partnerstvo z več deležniki](#).



Upravljanje/obvladovanje tveganj. Uporaben vodnik Evropske komisije (ključne metodologije Generalnega direktorata komisije za mednarodna partnerstva pri Evropski komisiji) je na voljo tukaj: [Priročnik o izvajanju obvladovanja tveganj v službah Komisije \(2018–2019\)](#).

Zaključek

S projekti Erasmus+ želimo doseči pozitiven učinek za posameznike, organizacije in družbo. K temu lahko prispevate tako, da:

- opredelite učinek svojega projekta v fazi načrtovanja, kar storite skupaj z deležniki projekta;
- spremljate učinek med izvajanjem projekta: redno zbirate informacije o spremembah, ki jih želite doseči med izvajanjem;
- vključite deležnike, skupaj obvladujete tveganja in se učite, s čimer dosežete še večji učinek.

Upamo, da vam je ta priročnik ponudil »zemljevid« za oblikovanje in upravljanje projektov, ki bodo imeli pomembne in trajne učinke. Ni nujno, da je vaš projekt zapleten ali velik, da bi dosegel pomemben učinek!