



# ZARZĄDZANIE PROJEKTEM MOBILNOŚCI W PRAKTYCE

AKCJA 1. SEKTORA EDUKACJA SZKOLNA ERASMUS+



# ZARZĄDZANIE PROJEKTEM MOBILNOŚCI W PRAKTYCE

AKCJA 1. SEKTORA EDUKACJA SZKOLNA ERASMUS+



Wydawnictwo  
FRSE

Zarządzanie projektem mobilności w praktyce. Akcja 1. sektora Edukacja szkolna Erasmus+

Autorzy: Katarzyna Kobylińska-Żółcik, Iwona Morawicz, Dorota Wojciechowska, Artur Wywigacz  
Redakcja: Karolina Kwiatosz  
Korekta: Marcin Grabski (mesem.pl)

Projekt i skład: Mariusz Skarbek  
Grafiki: Viktoria Kurpas (Shutterstock)  
Druk: Top Druk Łomża

Wydawca: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji  
Narodowa Agencja Programu Erasmus+  
i Europejskiego Korpusu Solidarności  
Al. Jerozolimskie 142a, 02-305 Warszawa  
www.frse.org.pl | kontakt@frse.org.pl

© Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2024 (dodruk wydania 2022)  
ISBN: 978-83-66515-93-2

Publikacja została przygotowana przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej w ramach programu Erasmus+. Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów i Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za zamieszczoną w niej zawartość merytoryczną.

Cytowanie: Kobylińska-Żółcik, K., Morawicz, I., Wojciechowska, D. i Wywigacz, A. (2022). *Zarządzanie projektem mobilności w praktyce. Akcja 1. sektora Edukacja szkolna Erasmus+*. Warszawa: Wydawnictwo FRSE.

Publikacja bezpłatna.

**Czasopisma i portale Wydawnictwa FRSE:**

[języki:obce]  
w szkole

europa  
DLA AKTYWNYCH

europdesk  
Polska

EUROPEJSKI  
PORTAL MŁODZIEŻOWY

Więcej publikacji Wydawnictwa FRSE: [www.czytelnia.frse.org.pl](http://www.czytelnia.frse.org.pl)

<b>WSTĘP</b> .....	
<b>1. ERASMUS+: OFERTA PROGRAMU, SEKTORA EDUKACJA SZKOLNA ORAZ AKCJI 1.</b> .....	
<b>2. ZARZĄDZANIE CYKLEM PROJEKTU</b> .....	
<b>2.1. NA CZYM POLEGA ZARZĄDZANIE CYKLEM PROJEKTU?</b> .....	19
<b>3. PROJEKT EDUKACYJNY: OD POMYSŁU DO DZIAŁANIA</b> ...	
<b>3.1. DEFINICJA PROJEKTU EDUKACYJNEGO</b> .....	27
<b>3.2. NAJWAŻNIEJSZE CECHY PROJEKTU EDUKACYJNEGO</b> .....	28
<b>3.3. CYKL ŻYCIA PROJEKTU Z PERSPEKTYWY SZKOŁY</b> .....	29
<b>4. KLUCZOWE ETAPY PRZYGOTOWANIA PROJEKTU</b> .....	
<b>4.1. ROZPOZNANIE POTRZEB</b> .....	37
4.1.1. ANALIZA SWOT .....	37
4.1.2. OD PROBLEMU DO CELU – PROPOZYCJE METOD PRACY NAD DRZEWEM PROBLEMÓW I DRZEWEM CELÓW .....	40
4.1.3. ANALIZA INTERESARIUSZY I POSZUKIWANIE PARTNERÓW DO PROJEKTU .....	49
<b>4.2. FORMUŁOWANIE CELÓW ZGODNIE Z MODELEM SMART</b> .....	50
<b>4.3. PLANOWANIE</b> .....	55
4.3.1. WYKRES GANTTA – JAK SPRAWNIE PODZIELIĆ PROJEKT NA POSZCZEGÓLNE ZADANIA ORAZ ROZPLANOWAĆ JE W CZASIE .....	58
4.3.2. DZIAŁANIA W PROJEKCIE MOBILNOŚCI .....	61

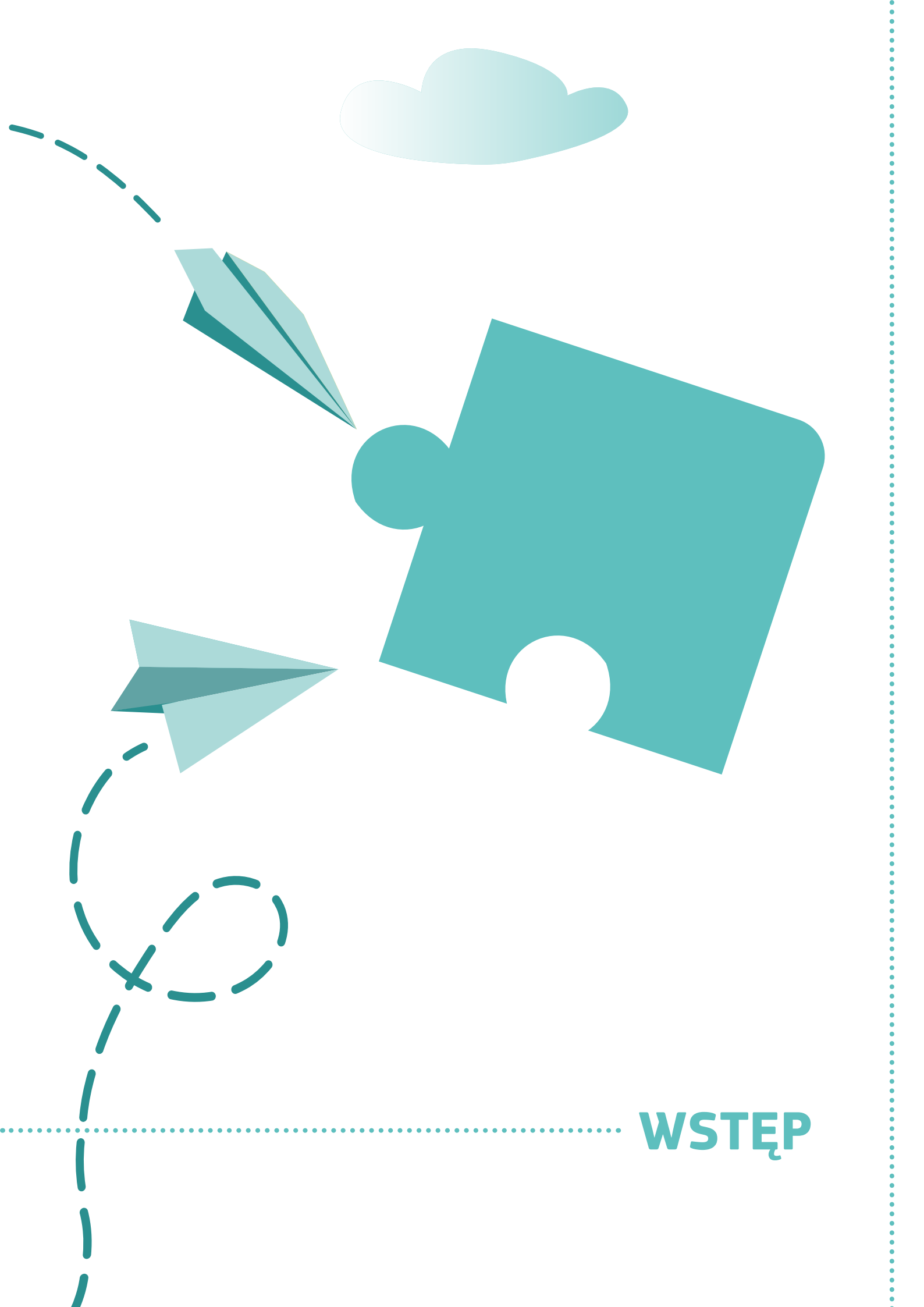
---

## **5. ZARZĄDZANIE PROJEKTEM W PRAKTYCE ..... 65**

<b>5.1. BUDOWANIE ZESPOŁU PROJEKTOWEGO, PODZIAŁ ZADAŃ I OBOWIĄZKÓW, KOMUNIKACJA .....</b>	<b>67</b>
<b>5.2. ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ .....</b>	<b>68</b>
<b>5.3. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM .....</b>	<b>70</b>
<b>5.4. ZARZĄDZANIE FINANSAMI .....</b>	<b>71</b>
5.4.1. FINANSE W KRÓTKOTERMINOWYM PROJEKCIE MOBILNOŚCI W SEKTORZE EDUKACJA SZKOLNA .....	71
5.4.2. FINANSE W PROJEKCIE REALIZOWANYM W RAMACH AKREDYTACJI .....	72
5.4.3. ASPEKTY FINANSOWE REALIZACJI I ROZLICZANIA UMOWY FINANSOWEJ .....	74
<b>5.5. UPOWSZECHNIANIE I PROMOCJA .....</b>	<b>78</b>

## **POLECANE STRONY, NARZĘDZIA I PUBLIKACJE ..... 81**

---



**WSTĘP**







Tworząc tę publikację, wyszliśmy z założenia, że poprawnie zaplanowany projekt – czyli taki, który zaspokaja potrzeby wnioskodawcy – wymaga dobrego przygotowania także w zakresie zarządzania. Postanowiliśmy więc w jednym miejscu zebrać informacje na temat kluczowych elementów zarządzania oraz możliwych kierunków, w jakich powinny zmierzać przygotowania do realizacji projektu mobilności Erasmus+.

Nie jest to jednak podręcznik, ale pomocnik – pełen przykładów i praktycznych komentarzy, zawierający ćwiczenia i porady powiązane z każdą fazą życia projektu. To pierwsza, choć z pewnością nieostateczna wersja tej publikacji, ponieważ to Państwa doświadczenia projektowe są dla nas źródłem inspiracji do poruszania zagadnień, które dotychczas nie zostały wyjaśnione. Na kanwie tych spostrzeżeń postaramy się w przyszłości uzupełniać treści poszczególnych rozdziałów, tak aby pomocnik nie stracił na aktualności i aby zawierał odpowiedzi na jak najwięcej pytań, jakie pojawiają się już na etapie szukania pomysłu na projekt.

Mamy nadzieję, że publikacja *Zarządzanie projektem mobilności w praktyce. Akcja 1. sektora Edukacja szkolna Erasmus+* przybliży Państwu poszczególne fazy życia projektu i pomoże zrozumieć, na czym polega efektywne zarządzanie projektami edukacyjnymi. Liczymy również, że lektura ta przyczyni się do osiągnięcia sukcesów w projektach mobilności – i nie tylko.

Zespół Mobilności Edukacji szkolnej Erasmus+







**ERASMUS+:  
OFERTA PROGRAMU,  
SEKTORA EDUKACJA  
SZKOLNA ORAZ AKCJI 1.**





Program Erasmus+ to ważny element Strategii Unii Europejskiej na rzecz młodzieży, Planu działania w dziedzinie edukacji cyfrowej oraz Planu prac UE w dziedzinie sportu, które są realizowane w nowej perspektywie finansowej Unii Europejskiej (lata 2021–2027). Głównym założeniem Erasmusa+ jest zapewnienie obywatelom Wspólnoty możliwości nabywania wiedzy i kompetencji niezbędnych w dynamicznie zmieniających się społeczeństwach, które stają się coraz bardziej mobilne, wielokulturowe i cyfrowe. Budżet programu przekracza 26 mld euro. Środki te mają zapewnić obywatelom państw członkowskich Unii Europejskiej możliwość podnoszenia kompetencji w każdym obszarze życia społecznego.

### Cel ogólny programu

Poprzez zapewnianie warunków rozwoju oferty kształcenia, szkoleń i uczenia się przez całe życie Erasmus+ wspomaga edukacyjny, zawodowy, fizyczny i osobisty rozwój dzieci, młodzieży oraz osób dorosłych w Europie i poza nią. W ten sposób przyczynia się do zrównoważonego wzrostu gospodarczego, tworzenia wysokiej jakości miejsc pracy i spójności społecznej, wprowadzania innowacji oraz wzmacniania tożsamości europejskiej i aktywności obywatelskiej. Program jest kluczowym narzędziem budowy europejskiego obszaru edukacji, wspierania realizacji europejskiej współpracy strategicznej w dziedzinie kształcenia i szkolenia, a wraz z programami sektorowymi będącymi jej podstawą, przyczynia się do tworzenia europejskiego wymiaru sportu oraz do zacieśniania współpracy w dziedzinie polityki młodzieżowej w ramach Strategii UE na rzecz młodzieży na lata 2019–2027.

- ➔ promowanie indywidualnej i grupowej mobilności edukacyjnej uczniów, studentów, osób dorosłych oraz kadry edukacyjnej i sportowej,
- ➔ promowanie nieformalnych i pozaformalnych form uczenia się oraz aktywnego uczestnictwa osób młodych w życiu obywatelskim,
- ➔ rozwijanie ponadnarodowej współpracy instytucji, opartej m.in. na działaniach ukierunkowanych na włączenie społeczne, wyrównywanie dostępu do edukacji, zapewnianie kreatywnych i innowacyjnych rozwiązań dla instytucji i organizacji edukacyjnych oraz polityk w dziedzinie kształcenia i szkolenia.

### Cele szczegółowe

#### **Wzmacnianie europejskiego wymiaru nauczania i uczenia się** poprzez:

- ➔ promowanie takich wartości, jak: włączenie społeczne, różnorodność, tolerancja i uczestnictwo w życiu demokratycznym,
- ➔ upowszechnianie wiedzy na temat wspólnego europejskiego dziedzictwa i różnorodności,
- ➔ wspieranie rozwoju sieci zawodowych w całej Europie.

### Cele Akcji 1.

#### **Wspieranie procesu tworzenia europejskiego obszaru edukacji** poprzez:

- ➔ rozwijanie potencjału szkół do angażowania się w wymianę i współpracę transgraniczną oraz realizowanie wysokiej jakości projektów mobilności,
- ➔ stworzenie realnej szansy na wyjazd edukacyjny w ramach nauki szkolnej dla każdego ucznia i pracownika szkoły,
- ➔ wspieranie uznawania efektów uczenia się zdobytych przez uczniów i kadre podczas mobilności zagranicznej.

### Priorytety Erasmusa+ w latach 2021–2027

Erasmus+ nie funkcjonuje w próżni. Projekty realizowane w ramach tego programu powinny reagować na potrzeby i wyzwania współczesnego świata – edukacyjne, społeczne, ekonomiczne. W ich identyfikacji pomagają priorytety. Dzielią się one na: horyzontalne – mające zastosowanie do wszystkich projektów Erasmusa+, oraz sektorowe – odnoszące się do danego obszaru i poziomu edukacji.



Priorytety horyzontalne Erasmus+ to:

- ➔ **Włączanie społeczne i różnorodność** – Erasmus+ jest dla wszystkich, bez względu na pochodzenie, kolor skóry, płeć, orientację, wyznanie, stan zdrowia, status ekonomiczny, wykształcenie czy miejsce zamieszkania. Szczególny nacisk twórcy programu położyli na angażowanie osób znajdujących się w trudnej sytuacji z powodów zdrowotnych, ekonomicznych lub geograficznych;
- ➔ **Zielony Erasmus+** – czyli dbanie o środowisko i walka ze zmianą klimatu. Projekty realizowane w ramach programu mają być instrumentem służącym do zwiększania wiedzy o zmianach klimatu, promowania zrównoważonego rozwoju i kształtowania postaw proekologicznych, takich jak zmniejszanie śladu węglowego przez wykorzystanie ekologicznych środków transportu;
- ➔ **Transformacja cyfrowa** – czyli przekształcanie procesów analogowych w cyfrowe. Nowe technologie odgrywają coraz większą rolę w edukacji. Projekty Erasmus+ powinny wspierać rozwijanie ogólnodostępnej edukacji cyfrowej w nauczaniu i uczeniu się na wszystkich poziomach edukacji, aby skutecznie niwelować różnice kompetencyjne i rozwijać potencjał cyfrowy szkół;
- ➔ **Aktywne uczestnictwo w życiu demokratycznym** – tylko aktywni, świadomi i utożsamiający się z unijnymi wartościami obywatele będą w stanie stawić czoło wyzwaniom przyszłości. Inicjatywy realizowane w ramach programu powinny ich do tego przygotować: przekazywać wiedzę, uczyć zrozumienia dla różnorodności oraz szacunku dla dziedzictwa społecznego, kulturowego i historycznego Unii Europejskiej, zachęcać do zaangażowania obywatelskiego i zwiększać uczestnictwo w życiu demokratycznym.



Priorytety sektorowe są realizowane nie tyle poprzez organizowanie wyjazdów w celu doskonalenia konkretnych kompetencji, ile poprzez wdrażanie zdobytej wiedzy, dzielenie się dobrymi praktykami oraz podnoszenie jakości pracy placówki po powrocie uczestników z mobilności. Priorytety w sektorze Edukacja szkolna to:

- ➔ eliminowanie zjawiska przedwczesnego kończenia nauki i trudności w uczeniu się oraz podnoszenie umiejętności podstawowych,
- ➔ wspieranie rozwoju zawodowego nauczycieli, dyrektorów i pozostałych pracowników szkoły,
- ➔ rozwijanie kompetencji kluczowych,
- ➔ promowanie wieloaspektowego podejścia do nauczania i uczenia się języków,
- ➔ zwiększanie zainteresowania i poziomu osiągnięć w przedmiotach technicznych, inżynierskich i matematycznych,
- ➔ rozwijanie wysokiej jakości systemów wczesnej edukacji i opieki,
- ➔ uznawanie efektów uczenia się zdobytych podczas zagranicznych wyjazdów edukacyjnych.

Priorytety definiuje co roku Komisja Europejska. Można je znaleźć w stale uaktualnianych przewodnikach po programie oraz na stronach internetowych Erasmus+. Warto je znać, ponieważ ocena danego projektu



zależy w dużej mierze od tego, w jakim stopniu spełnia on wytyczne grantodawców. Należą do nich: Unia Europejska, jej główny organ wykonawczy – Komisja Europejska – oraz Narodowa Agencja Programu Erasmus+ i Europejskiego Korpusu Solidarności (dalej nazywana Narodową Agencją), która w Polsce odpowiada za dofinansowanie i koordynowanie przebiegu krajowych inicjatyw.

*W ramach Akcji 1. w sektorze Edukacja szkolna można otrzymać dotację na zagraniczne wyjazdy uczniów i kadry szkolnej w celach edukacyjnych*

#### Akcja 1. – dla kogo?

W sektorze Edukacja szkolna ta akcja Erasmusa+ wspiera szkoły oraz inne organizacje działające w obszarze edukacji szkolnej, które chcą zorganizować mobilności edukacyjne dla uczniów i pracowników szkół, a także dla stałych współpracowników placówek realizujących projekty w programie.



#### Warto wiedzieć

- ➔ W nowej edycji Erasmusa+ mogą również uczestniczyć szkoły i organizacje **prowadzone przez osoby fizyczne lub spółki cywilne**.
- ➔ W Polsce pełną listę typów instytucji uprawnionych do wnioskowania w sektorze Edukacja szkolna co roku zatwierdza Ministerstwo Edukacji i Nauki. Lista jest publikowana na stronie internetowej programu<sup>QR</sup>.
- ➔ Organy prowadzące szkoły (jednostki samorządu terytorialnego, organizacje pozarządowe, uczelnie czy ministerstwa) mogą składać wnioski tylko jako koordynatorzy konsorcjum mobilności, a więc nie mogą skorzystać z dotacji w ramach projektów krótkoterminowych.



#### Sposoby wnioskowania o fundusze

Wnioskodawcy mogą starać się o dofinansowanie projektu krótkoterminowego (KA 122 SCH). Placówki, które wcześniej uzyskały akredytację Erasmusa+ w sektorze Edukacja szkolna (KA 120 SCH), mogą wnioskować o organizowanie mobilności na uproszczonych zasadach. Wystarczy, jeśli złożą wniosek budżetowy (KA 121 SCH) w terminie wyznaczonym przez Narodową Agencję Programu Erasmus+ i Europejskiego Korpusu Solidarności (dalej nazywaną Narodową Agencją). Możliwości wyjazdów są dokładnie takie same dla obu typów projektów. Uprawnione instytucje mogą również przystąpić do programu bez składania wniosku, np. przyłączając się do istniejącego konsorcjum mobilności Erasmus+ lub goszcząc uczestników z innego kraju. Taka forma uczestnictwa nie przewiduje wsparcia finansowego. Szczegółowe informacje na temat możliwych ścieżek wnioskowania znajdują się w *Przewodniku po programie Erasmus+<sup>QR</sup>* – podstawowym źródle wiedzy o jego możliwościach.



#### Pamiętaj

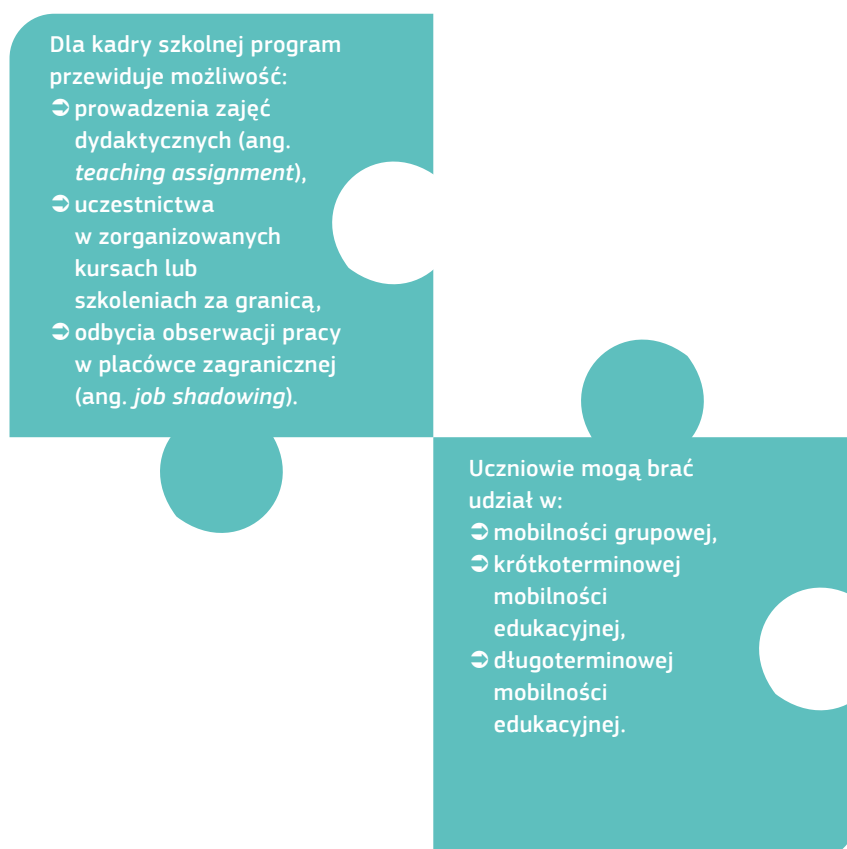
- ➔ Placówka akredytowana w sektorze Edukacja szkolna **nie może** starać się o dofinansowanie projektu krótkoterminowego.
- ➔ Instytucja, która otrzymała dotację na projekt krótkoterminowy w I rundzie selekcyjnej w danym roku, **nie może** otrzymać środków na następny projekt w ramach II rundy (jeżeli taka jest planowana). Może jednak złożyć wniosek o przyznanie akredytacji Erasmusa+ w tym sektorze.





## Rodzaje mobilności

W ramach projektów krótkoterminowych lub realizowanych na podstawie akredytacji można organizować takie same rodzaje wyjazdów edukacyjnych<sup>1</sup>:



Program przewiduje również zapraszanie ekspertów, goszczenie nauczycieli i edukatorów będących w trakcie szkolenia lub organizowanie wizyt przygotowawczych.



## Warto wiedzieć

- Szkoły biorące udział w Erasmusie+ są również zachęcane do przyłączenia się do programu eTwinning, który umożliwi im tworzenie wspólnych wirtualnych klas i realizowanie projektów z innymi szkołami, daje szansę na wymianę doświadczeń z kolegami czy znalezienie partnerów do przyszłych projektów Erasmus+.
- Od 2022 r. platforma eTwinning<sup>QR</sup> stała się częścią Europejskiej Platformy Edukacji Szkolnej, która jest miejscem spotkań wszystkich zainteresowanych stron sektora Edukacja szkolna: personelu szkolnego, naukowców, decydentów oraz pracowników innych podmiotów działających w tej dziedzinie. Platforma obejmuje tematycznie wszystkie poziomy edukacji obowiązkowej: od wczesnej edukacji i opieki nad dzieckiem, przez kształcenie podstawowe i średnie, po wstępne kształcenie zawodowe.
- Dostęp do tego narzędzia można uzyskać po rejestracji w Systemie Uwierzelniania Komisji Europejskiej i otrzymaniu tzw. EU loginu.



<sup>1</sup> Szczegółowe informacje na temat typów mobilności znajdują się w *Przewodniku po programie Erasmus+*.





## Typy projektów

**Projekty akredytowane (KA 121 SCH)** powstały z myślą o placówkach lub konsorcjach placówek uprawnionych do udziału w programie, które zamierzają regularnie organizować mobilności w ramach Akcji 1. Erasmus+. Złożenie wniosku o przyznanie akredytacji (KA 120 SCH) to jedyny sposób, aby korzystać z przywileju organizowania mobilności edukacyjnych na uproszczonych zasadach. Szkoła zyskuje gwarancję dofinansowania i oszczędza czas. Nabór wniosków o akredytację odbywa się raz w roku, w dokumencie nie podaje się budżetu ani informacji o organizacjach przyjmujących. Doświadczenie w programie Erasmus+ nie jest wymagane, ale konieczna jest co najmniej dwuletnia działalność w danym obszarze edukacji. Należy też wykazać, że organizacja wnioskująca ma wystarczające zdolności finansowe i zasoby kadrowe, aby zrealizować zaplanowane działania.

Warto pamiętać, że w sektorze Edukacja szkolna razem z wnioskiem o akredytację należy złożyć tzw. Plan Erasmus+, który jest rodzajem wizji rozwoju placówki. Przedłożony plan obejmuje okres od 2 do 5 lat i może być okresowo uaktualniany (po 12 miesiącach posiadacz akredytacji może uaktualnić Plan Erasmus+, aby wydłużyć projekt realizowany w ramach akredytacji z 15 do 24 miesięcy). Przyznanie wnioskodawcy akredytacji oznacza, że opracował on Plan Erasmus+ na wysokim poziomie.

Jeśli Narodowa Agencja przyzna akredytację, to w kolejnych latach organizacja będzie mogła składać uproszczony wniosek o dofinansowanie mobilności. Wystarczy w nim opisać rodzaj i liczbę działań planowanych w następnych 15 miesiącach. Na tej podstawie Narodowa Agencja wyliczy wartość dofinansowania.

Raz przyznana akredytacja jest ważna do końca 2027 r., ale Narodowa Agencja może ją cofnąć, jeżeli przez trzy lata beneficjent nie zorganizuje mobilności. Szczegółowe informacje na temat tej ścieżki realizowania projektów można znaleźć na stronach: [bit.ly/3raxMFU](https://bit.ly/3raxMFU) oraz [bit.ly/3UIm1nF](https://bit.ly/3UIm1nF).



## Warto wiedzieć

- Beneficjenci realizujący projekty w ramach akredytacji Erasmus+ (KA 121 SCH) mogą w trakcie projektu wnioskować do Narodowej Agencji o dodatkowe środki (poza już przyznanymi) z puli przeznaczanej na tzw. koszty nadzwyczajne. W celu uzyskania szczegółowych informacji należy kontaktować się z opiekunem projektu.
- Instytucje akredytowane nie muszą co roku składać wniosku o budżet na mobilności. Mogą nawet dwa lata z rzędu nie wnioskować o środki finansowe, a akredytacja nie zostanie im odebrana. Są jednak zobowiązane do osiągania rezultatów, jakie wyznaczyły sobie we wniosku o akredytację. Sposób, w jaki dochodzą do celu, zależy w dużej mierze od nich samych.
- Każdy projekt realizowany w ramach akredytacji z założenia trwa 15 miesięcy. Po roku możliwe jest jego wydłużenie do 2 lat pod warunkiem uaktualnienia Planu Erasmus+.

Podmioty, które korzystają z programu w mniejszym zakresie, mogą pominąć starania o akredytację – wówczas jednak mają prawo realizacji wyłącznie **krótkoterminowych projektów mobilności (KA 122 SCH)**. Trwają one od 6 do 18 miesięcy, a ze względu na długość takiej inicjatywy liczbę mobilności ograniczono do 30. Jest to najlepszy format dla instytucji mniej doświadczonych lub tych, które chcą osiągnąć proste cele w ograniczonym czasie.



Każdy wnioskodawca, który nie ma akredytacji w sektorze Edukacja szkolna, może do końca 2027 r. wnioskować o dofinansowanie maksymalnie trzech projektów krótkoterminowych, starając się o budżet na realizację konkretnych działań zaplanowanych w projekcie. Ten format nie jest dostępny dla instytucji akredytowanych w sektorze ani dla koordynatorów konsorcjów.

**Tabela 1. Porównanie wybranych elementów projektów realizowanych w ramach akredytacji oraz projektów krótkoterminowych**

<b>Akredytacja (KA 120 SCH) i projekty realizowane w ramach akredytacji (KA 121 SCH)</b>	<b>Krótkoterminowe projekty mobilności (KA 122 SCH)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➔ We wniosku o akredytację Erasmusa+ (KA 120) nie przedstawia się konkretnego budżetu, nie wskazuje się organizacji partnerskich, a liczba mobilności nie jest ograniczana górnym limitem.</li><li>➔ Akredytacja raz przyznana obowiązuje przez cały okres programu.</li><li>➔ Organizacje akredytowane składają w terminie wskazanym przez Narodową Agencję uproszczony wniosek o budżet, w którym określają rodzaje i liczbę działań zaplanowanych na 15 miesięcy. Na tej podstawie grantodawca wylicza dofinansowanie.</li><li>➔ W wypadku wydłużenia projektu możliwa jest korekta Planu Erasmusa+ przedłożonego we wniosku o akredytację.</li><li>➔ Akredytacja ma charakter długoterminowy, a projekty realizowane w jej obrębie (KA 121) trwają z założenia po 15 miesięcy każdy.</li><li>➔ Ten format dostępny jest zarówno dla wnioskodawców indywidualnych, jak i dla koordynatorów konsorcjum.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Wnioskodawca aplikuje o dofinansowanie zaplanowanego budżetu na realizację konkretnych działań ujętych w projekcie, we współpracy ze wskazanymi instytucjami, a liczba zorganizowanych wyjazdów nie może przekroczyć 30.</li><li>➔ Do końca trwającej perspektywy Erasmusa+ wnioskodawca może zrealizować maksymalnie 3 projekty tego typu. Za każdym razem składa odrębny wniosek, bez gwarancji, że uzyska dofinansowanie.</li><li>➔ Projekty tego typu mają charakter krótkoterminowy, tzn. trwają maksymalnie 18 miesięcy.</li><li>➔ Ten format nie jest przeznaczony dla instytucji akredytowanych w obrębie danego sektora ani dla koordynatorów konsorcjum.</li></ul>



## Warto wiedzieć

- ➔ Szczegółowe informacje na temat oferty zawiera *Przewodnik po programie Erasmus+*, uaktualniany każdego roku przez Komisję Europejską i publikowany na stronie internetowej programu Erasmus+<sup>QR</sup>.
- ➔ Na tej stronie można także sprawdzić terminy składania wniosków o akredytację lub projekty mobilności.



The background is a solid light blue. In the upper center, there is a white, stylized cloud. Two paper airplanes, one light blue and one dark blue, are shown in flight, leaving dashed lines behind them. A large white puzzle piece with a blue number '2' is positioned in the center-right. A small white puzzle piece is located on the right edge, near a vertical dotted line. The text 'ZARZĄDZANIE CYKLEM PROJEKTU' is written in white, bold, uppercase letters at the bottom right.

# ZARZĄDZANIE CYKLEM PROJEKTU





Aby poprawnie zaplanować projekt i zaspokoić potrzeby określone we wniosku, należy dobrze przygotować się do zarządzania projektem

## 2.1. NA CZYM POLEGA ZARZĄDZANIE CYKLEM PROJEKTU?

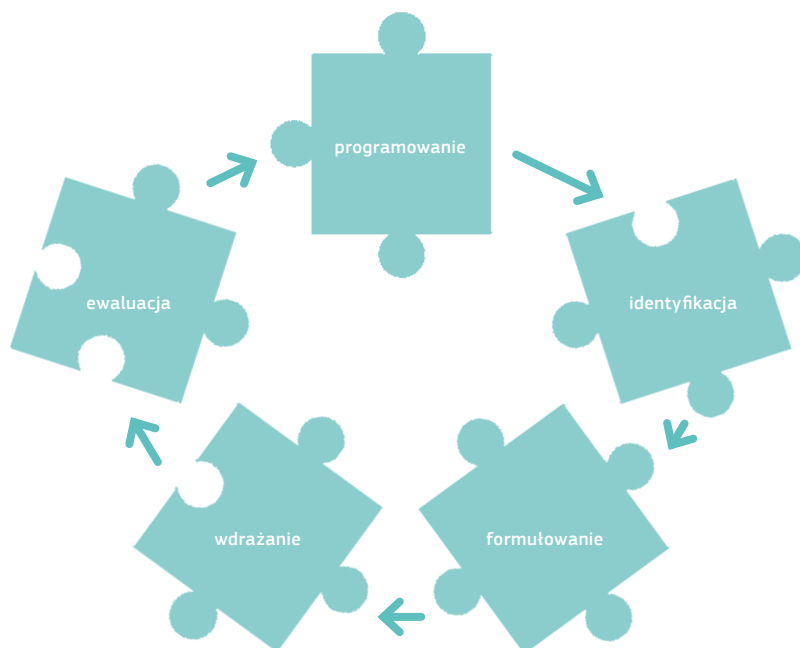
W 1992 r. na potrzeby realizacji projektów finansowanych z budżetu Unii Europejskiej został opracowany model zarządzania cyklem projektu (ang. *project cycle management*, PCM). Podstawowym celem, który przyświecał jego autorom, było stworzenie uniwersalnego narzędzia, które z jednej strony miało ułatwić koordynatorom unijnych projektów podejmowanie zaplanowanych działań, a z drugiej – zapewnić osiągnięcie celów wyznaczanych przez grantodawców.

Szybko się okazało, że zaproponowane w ramach PCM rozwiązania nie tylko znakomicie służą urzeczywistnieniu obu celów, lecz także sprawdzają się podczas planowania i prowadzenia projektów zgłaszanych przez najróżniejszych wnioskodawców – począwszy od szkół i samorządowych domów kultury, przez sektor pozarządowy, aż po podmioty prywatne. Dodatkowo model PCM pozwala organom Unii Europejskiej zarządzać zmianami, jakie zaszły po zakończeniu projektów o podobnej tematyce lub kolejnych fazach programów grantowych.

Między innymi dzięki temu polityka spójności nie jest jedynie szumną deklaracją, ale stanowi ważny element integrowania i rozwijania państw Unii Europejskiej, a przy tym umożliwia wspieranie poszczególnych państw członkowskich w tych obszarach, które wymagają interwencji opartej na wspólnotowych zasobach finansowych.

Jednym elementów tego wsparcia jest model realizowania złożonych przedsięwzięć (tzw. model PCM), który pozwala jasno precyzować cele, zadania i efekty projektu przy jednoczesnym minimalizowaniu ryzyka niepowodzenia. Model opiera się na założeniu, że projekty mają cykliczny charakter, tzn. są zamkniętymi planami działań, których zakończenie doprowadzi do określonego efektu lub rozwiąże najistotniejsze problemy w wybranej dziedzinie. Po rozwiązaniu tych problemów i analizie osiągniętych efektów podmioty uczestniczące w cyklu podejmują następne działania oparte na wypracowanych rezultatach i zdobytym doświadczeniu, które zapewnią dalszy rozwój.

Rysunek 1. Pięć faz życia projektu zgodnie z modelem PCM





Warto poznać fazy życia projektu, aby dobrze zrozumieć, na czym polega efektywne zarządzanie inicjatywą, a przy okazji dowiedzieć się, jakie działania podejmują grantodawcy i beneficjenci Erasmusa+ zarządzający przedsięwzięciem zgodnie z modelem PCM

**Tabela 2. Fazy cyklu życia projektu z perspektywy grantodawcy i beneficjenta\***

	<b>Grantodawca (instytucja wdrażająca program)</b>	<b>Beneficjent (instytucja realizująca projekt)</b>
<b>Programowanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ analiza potrzeb społecznych na poziomie Unii Europejskiej i państw członkowskich,</li> <li>⇒ badania i konsultacje,</li> <li>⇒ opracowanie celów na kolejny okres programowania,</li> <li>⇒ planowanie wydatków i podział środków,</li> <li>⇒ opracowanie elementów programu grantowego (zasad, wymogów, narzędzi).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ analiza potrzeb na poziomie szkoły, gminy lub regionu,</li> <li>⇒ badania i konsultacje,</li> <li>⇒ opracowanie strategii działań lub kierunków rozwoju.</li> </ul>
<b>Identyfikacja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ opracowanie szczegółowych zasad naboru wniosków (regulaminów),</li> <li>⇒ szkolenie kadry wdrażającej,</li> <li>⇒ udostępnienie narzędzi,</li> <li>⇒ szkolenie wnioskodawców,</li> <li>⇒ selekcja projektów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ analiza możliwości osiągnięcia celów (programów grantowych, instytucji wnioskujących o fundusze),</li> <li>⇒ utworzenie zespołu projektowego,</li> <li>⇒ pozyskanie partnerów strategicznych,</li> <li>⇒ pozyskanie informacji o ofercie programu,</li> <li>⇒ wybór źródła finansowania projektu.</li> </ul>
<b>Formułowanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ ostateczna analiza wyłonionych projektów,</li> <li>⇒ wezwania do uzupełnienia dokumentacji,</li> <li>⇒ udostępnienie dokumentów (ankieta beneficjenta, umowa finansowa),</li> <li>⇒ <b>podpisywanie umów o dofinansowanie projektów.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ szczegółowa analiza programu i dokumentacji konkursowej,</li> <li>⇒ <b>opracowanie projektu,</b></li> <li>⇒ przygotowanie wniosku aplikacyjnego,</li> <li>⇒ złożenie wniosku, ewentualne uzupełnienie na wezwanie instytucji wdrażającej,</li> <li>⇒ utworzenie konta projektu,</li> <li>⇒ <b>podpisanie umowy o dofinansowanie projektu.</b></li> </ul>
<b>Wdrażanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ bieżące wsparcie beneficjentów,</li> <li>⇒ szkolenie beneficjentów,</li> <li>⇒ monitoring realizowanych projektów,</li> <li>⇒ raportowanie cząstkowe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ zaangażowanie personelu,</li> <li>⇒ rekrutowanie uczestników,</li> <li>⇒ realizowanie zaplanowanych zadań,</li> <li>⇒ monitoring i ewaluacja cząstkowa (ang. <i>mid-term</i>),</li> <li>⇒ sprawozdawczość cząstkowa.</li> </ul>
<b>Ewaluacja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ analiza raportów z realizacji projektów,</li> <li>⇒ sprawozdawczość.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ ewaluacja <i>ex-post</i>,</li> <li>⇒ sprawozdawczość końcowa.</li> </ul>

\* Uwaga: Poszczególne fazy cyklu życia projektu nie zawsze przebiegają w tym samym terminie z perspektywy grantodawcy i beneficjenta.



## Programowanie

Na tym etapie grantodawcy, czyli unijne instytucje, analizują najważniejsze problemy w różnych obszarach życia społecznego. W tym czasie zbierane są także informacje dotyczące wyzwań stojących przed poszczególnymi państwami członkowskimi lub poszczególnymi sektorami (nauką, kulturą, zdrowiem, różnymi gałęziami gospodarki i administracji, ochroną środowiska, edukacją itd.). Jest to etap rozpoznania ogólnych wyzwań, oparty na bardziej szczegółowych badaniach, licznych konsultacjach oraz planowaniu wydatków na kolejną perspektywę finansową.



## Warto wiedzieć

- Budżet Unii Europejskiej jest planowany na siedem lat – trwająca perspektywa finansowa obejmuje lata 2021–2027.
- Etap programowania kończy się ustaleniem siedmioletnich ram finansowych, podziałem środków na poszczególne cele, które będą osiągnane za pośrednictwem działań realizowanych zarówno przez instytucje międzynarodowe i krajowe, jak i przez poszczególnych wnioskodawców (np. szkoły czy organizacje pozarządowe).

Podczas identyfikacji następuje wybór zgłoszonych projektów. Innymi słowy, to etap, na którym zapadają decyzje selekcyjne. Grantodawca informuje wnioskodawcę o ewentualnym udzieleniu dotacji czy odrzuceniu proponowanego projektu z przyczyn formalnych lub merytorycznych.

## Identyfikacja

Oprócz spełniania wymogów programu i zasad konkursu wniosków w procesie oceny zawsze bierze się pod uwagę, czy zgłoszona inicjatywa zapewni osiągnięcie celów określonych na szczelbu Unii Europejskiej – w przypadku programu Erasmus+ zostały one ujęte w priorytetach horyzontalnych. Bada się także, czy problemy przedstawione przez wnioskodawcę zostały przez niego rzetelnie i wiarygodnie przeanalizowane oraz czy zaproponowane działania pozwolą na ich rozwiązanie lub zniwelowanie.



## Pamiętaj

- Planowany projekt powinien nie tylko zaspokajać potrzeby Twoje i instytucji, którą reprezentujesz, lecz także uwzględniać cele Unii Europejskiej. Dlatego, gdy planujesz działania, a zwłaszcza rezultaty projektu, dbaj o potrzeby uczestników projektu, bierz pod uwagę perspektywę organizacji wnioskującej o środki, a jednocześnie staraj się o to, aby inicjatywa była zgodna z kluczowymi celami programu.
- W programie Erasmus+ na każdym etapie planowania projektu należy wziąć pod uwagę priorytety horyzontalne (zob. s. 11–12). Nie muszą one być celami projektów, ale powinny zostać uwzględnione w planowanych, a następnie w podejmowanych działaniach. Na przykład włączanie społeczne można realizować poprzez ustalenie odpowiednich kryteriów rekrutacyjnych czy zaangażowanie w projekt osób narażonych na wykluczenie.
- Dodatkowo w planie projektu mobilności Erasmus+ należy ująć cele Akcji 1. sektora Edukacja szkolna.



Etap formułowania to moment, w którym wstępnie wyłonione przedsięwzięcia nabierają ostatecznych kształtów. Wtedy można jeszcze nanieść w planie projektu ostatnie poprawki, które wynikają z negocjacji grantodawców z wnioskodawcami.

## Formułowanie

Proces kończy się podpisaniem umowy o dofinansowanie. W Akcji 1. sektora Edukacja szkolna Erasmus+ wnioskodawcy zaakceptowanych projektów przekazują swoje dane oraz indywidualnie podpisują umowy z Narodową Agencją.

## Wdrażanie

Po dokonaniu wstępnych formalności zaczyna się prawdziwe życie projektu. Podczas wdrażania koordynatorzy projektów – czyli pracownicy dofinansowanej instytucji wyznaczeni do zarządzania inicjatywą – zaczynają wykonywać zadania ujęte w planie. Na początku dobierają współpracowników, których włączają do prac projektowych. Przez cały okres realizacji podmioty, które otrzymały dotację w ramach programu, starają się osiągać wyniki wymienione we wniosku o dofinansowanie.

Z perspektywy grantodawcy etap wdrażania to czas nadzorowania przebiegu dofinansowanych inicjatyw, koordynowania rozliczanych środków oraz dbania o to, by sposób realizowania działań przez beneficjentów wpisywał się we wspomniane wcześniej priorytety programu i Unii Europejskiej. W tym celu każdy program korzysta z narzędzi wypracowanych na etapie programowania oraz zasad okresowej sprawozdawczości (np. kwartalnej).



W obecnej perspektywie finansowej raportowanie odbywa się w systemie Beneficiary Module. Służy on do składania raportów indywidualnych po powrocie z mobilności. Okresowo system jest wykorzystywany także po zakończeniu projektu, np. w wypadku konieczności ustalenia płatności niestandardowych.

Grantodawcy są zobowiązani do weryfikowania jakości poszczególnych inicjatyw. Przyglądają się zarówno osiągnięciu efektów zadeklarowanych we wniosku, spełnianiu wymogów formalnoprawnych określonych w umowie o dofinansowanie, jak i zgodności sposobu realizacji zadań z celami programu oraz Unii Europejskiej.

## Ewaluacja

Narodowa Agencja na bieżąco analizuje osiągnięcie celów. Każdego roku planuje wizyty monitorujące u beneficjentów, przeprowadza kontrole ujęte w umowie o dotację oraz ocenia raporty cząstkowe i końcowe. Na zakończenie perspektywy finansowej składa raport do Komisji Europejskiej, która z kolei może przeprowadzić audyt efektów. Zadanie to Komisja może wykonać samodzielnie lub przy wsparciu wyznaczonych do tego celu podmiotów.

Uzyskane w ten sposób informacje pozwalają dokonać oceny końcowej przebiegu programu. Wskazuje ona, w jakim stopniu udało się osiągnąć cele określone na początku danej perspektywy finansowej, jak zmieniła się sytuacja w sektorze objętym wsparciem oraz jakie cele należy wyznaczyć w następnej perspektywie finansowej.





## Warto wiedzieć

- Czym jest ewaluacja dla szkoły realizującej projekt Erasmus+?  
Ewaluacja powinna dostarczyć beneficjentowi informacji, czy zrealizowane działania odbyły się zgodnie z planem, co można było zrobić lepiej (taniej, szybciej lub skuteczniej) oraz jak można wykorzystać rezultaty pracy projektowej i płynące z niej doświadczenia w przyszłych działaniach szkoły – związanych nie tylko z Erasmusem+, lecz także z codziennym życiem szkoły.
- Ewaluacja cząstkowa (ang. *mid-term/on-going*) powinna wykazać:
  - czy obecne działania przybliżają placówkę do celów założonych w planie projektu,
  - czy podjęty wysiłek wpisuje się w strategię szkoły,
  - czy osiągnięte rezultaty mogą przynieść większe korzyści niż te, które zostały określone we wniosku.
- Ewaluacja działań podejmowanych w trakcie mobilności (np. wyjazdów nauczycieli na kursy czy udziału uczniów w mobilnościach grupowych) pozwoli sprawdzić poziom zadowolenia uczestników i sprawności obsługi w instytucjach przyjmujących, jakość proponowanych przez nie działań albo zgodność realizowanego programu z oczekiwaniami. To z kolei pozwoli na ewentualną modyfikację przyszłych wyjazdów, korektę planów, a dodatkowo zmniejszy ryzyko niepowodzenia projektu i niezadowolenia uczestników.



*Wiedza, jaką uzyskasz dzięki rzetelnej analizie efektów Twojego projektu, pozwoli bardziej precyzyjnie zaplanować przyszłe inicjatywy – będą one ciekawsze, lepiej dopasowane do potrzeb uczniów, środowiska szkoły i jej partnerów*







**PROJEKT  
EDUKACYJNY:  
OD POMYSŁU  
DO DZIAŁANIA**





### 3.1. DEFINICJA PROJEKTU EDUKACYJNEGO

Projekt to **przedsięwzięcie osadzone w czasie** – ma określony początek i koniec – oraz nastawione na osiągnięcie efektów wysokiej jakości. W planie projektu nie ma więc miejsca na działania, które nie wpisują się w jego cele lub wpisują się w nie tylko częściowo. Żelazna zasada realizacji tego rodzaju przedsięwzięć mówi o tym, że wywołanie oczekiwanej zmiany jest możliwe pod warunkiem efektywnego gospodarowania środkami finansowymi, czasem, sprzętem i innymi zasobami.

Aby skutecznie zarządzać projektem już od samego pomysłu, trzeba, po pierwsze, **zapewnić wszystkim zaangażowanym stronom wiedzę na temat potrzeb i celów** określonych w projekcie, oraz po drugie, dokładnie **zaplanować poszczególne etapy działań**, które zapewnią wypracowanie wysokiej jakości rezultatów.

W projekcie **nie ma miejsca na przypadkowość**. Każde działanie powinno być optymalnie dobrane do danego celu, aby realizując je krok po kroku, udało się osiągnąć wysoki poziom realizacji przedsięwzięcia.

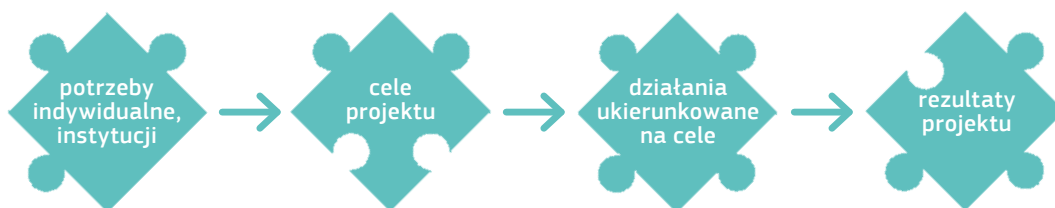
Rezultaty projektu osiąga się poprzez prowadzenie działań, które wynikają z celów określonych we wniosku o dofinansowanie, a te z kolei biorą się z potrzeb beneficjentów lub osób z nimi związanych. Efekty działań mogą być zarówno policzalne – tzw. **twarde rezultaty**, np. ukończenie kursu metodycznego przez pięciu nauczycieli, jak i bardziej subtelne, a jednocześnie trudniejsze do uchwycenia i zbadania. Nazywamy je **rezultatami miękkimi**, a ich przykładem jest np. zwiększenie zainteresowania młodzieży szkolnej procesami demokratycznymi w Unii Europejskiej.



#### Pamiętaj

- Projekt to zorganizowany i ułożony w czasie ciąg działań, zmierzający do osiągnięcia konkretnego i mierzalnego wyniku, skierowany do wybranych grup odbiorców, wymagający zaangażowania dostępnych nakładów rzeczowych, ludzkich i finansowych.
- Efektem projektu zawsze jest **zmiana** niewłaściwej sytuacji na oczekiwaną.

Rysunek 2. Sposób realizowania pomysłów w projekcie – od potrzeby do rezultatu



#### Pamiętaj

- Podczas opracowywania następnych etapów projektu warto wracać do tych, które zostały już omówione. Może się bowiem okazać, że informacje dotyczące jednego lub kilku elementów, które wcześniej zostały uznane za właściwie zaplanowane, będą wymagały modyfikacji.
- Poszczególne elementy projektu, a także samego wniosku, warto poddać krytyce osób niezaangażowanych bezpośrednio w jego tworzenie. Dzięki temu wychwycisz nieścisłości i ewentualne błędy, a przy tym skorzystasz z wiedzy i pomysłów większej liczby osób.



## 3.2. NAJWAŻNIEJSZE CECHY PROJEKTU EDUKACYJNEGO

Zastanówmy się, czym w ogóle jest projekt edukacyjny? Jakie cechy decydują o jego jakości i odróżniają go od stałych, powtarzalnych działań realizowanych w szkole?

### Unikalność

Projekt składa się z katalogu działań mających doprowadzić do rezultatów, których nie można osiągnąć w ramach wykonywania codziennych obowiązków. To ujęcie obala pogląd, który często zniechęca do podejmowania dodatkowych aktywności: „Skoro szkoła uzyskuje dany efekt za pomocą regularnych działań, to po co obciążać się obowiązkami związanymi z opracowaniem i realizacją projektu?”.

Projekt Erasmus+ ma nas doprowadzić do oczekiwanej zmiany – do nowych efektów, których nie uzyska się w ramach zadań realizowanych w ten sam, sprawdzony od lat sposób. Plan projektu musi zatem **uwzględnić innowacje** pod postacią niewykorzystywanych w codziennej pracy metod, narzędzi czy rozwiązań.

Jest to podstawowa różnica między aktywnościami cyklicznymi a projektowymi. Projekt jest odpowiedzią na określone potrzeby lub problemy, które mają być zaspokojone, rozwiązane lub zminimalizowane w określonym czasie.

### Ograniczenie w czasie

We wniosku o dofinansowanie zawsze należy wskazać, kiedy projekt się rozpocznie oraz kiedy można spodziewać się określonych efektów. Dlatego w planie działań trzeba podać konkretne terminy realizacji działań merytorycznych, monitoringu i ewaluacji poszczególnych rezultatów.

### Efektywność

Czasem mówi się, że „projekt jest realizowany z głową”, ale co to właściwie oznacza? W praktyce mądrze zaprojektowany plan inicjatywy ujmuje tylko takie działania, które przyczyniają się do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów przy możliwie najmniejszych nakładach – nie tylko finansowych, lecz także związanych z czasem pracy osób zaangażowanych. Efektywny plan wyklucza również działania przypadkowe, niezwiązane bezpośrednio z celami inicjatywy.

### Zgodność ze strategią lub z misją szkoły oraz z celami<sup>2</sup> programu Erasmus+

Jeśli działania projektowe wpisują się w koncepcję pracy szkoły, to rezultaty i produkty wypracowane w projekcie na długo zagoszczą w harmonogramie jej funkcjonowania. Będą także źródłem inspiracji do planowania przyszłych przedsięwzięć. Doświadczenie sprawi, że dobre praktyki edukacyjne znajdą się w zasięgu ręki. Będzie można po nie sięgać zarówno w ramach regularnej pracy, jak i podczas krótkich projektów czy wręcz spontanicznych działań, takich jak szkolny piknik.



<sup>2</sup> O celach programu Erasmus+ przeczytasz w *Przewodniku po programie Erasmus+*.



We wniosku nie należy zapominać o celach programu. Erasmus+ jest finansowany ze środków publicznych, co oznacza, że wsparciem mogą zostać objęte tylko takie projekty, które wpisują się w jego podstawowe założenia.

To kolejna cecha dobrego projektu Erasmusa+ realizowanego w ramach Akcji 1., w której od beneficjentów nie oczekuje się wypracowania rzeczowych produktów czy usług edukacyjnych. Trwałość projektu to czas, w którym rezultaty inicjatywy będą wykorzystywane mimo jej zakończenia. W ten sposób projekt zyskuje drugie życie, ponieważ z jego efektów mogą dalej korzystać nie tylko beneficjenci, lecz także inne placówki poszukujące sprawdzonych pomysłów na urozmaicenie nauki.

Trwałość rezultatów



*Plan upowszechniania rezultatów<sup>3</sup> – to fragment wniosku, w którym należy precyzyjnie określić działania prowadzące do utrwalenia rezultatów projektów. Dzięki temu w przyszłości z efektów Twojej pracy będzie mogło skorzystać wiele instytucji*



## Pamiętaj

We wniosku nie wystarczy zadeklarować, że rezultaty będą trwałe. Należy przedstawić konkretny plan wykorzystania wiedzy, metod czy materiałów będących efektem uczestnictwa w realizowanych wydarzeniach.

Wartość dodana

Jest to najczęściej pomijany element projektu przez wnioskodawców Akcji 1. sektora Edukacja szkolna.

Zastanów się, jakie korzyści dodatkowe może przynieść realizacja planowanych działań. Chodzi o takie efekty, które zostaną wypracowane niejako przy okazji. Warto być na nie otwartym, umieć je dostrzegać i wykorzystywać.

Każde działanie przynosi efekty – zarówno te, które planujesz i którym poświęcasz czas (np. opracowanie prezentacji na potrzeby warsztatów przygotowujących uczestników do wyjazdu), jak i dodatkowe, bez których projekt zakończyłby się sukcesem z perspektywy obranych celów. Wartość dodaną może mieć np. wymiana wizytówek z poznanymi na zagranicznym kursie nauczycielami z kilku różnych krajów. W przyszłości może to zaowocować wspólnym projektem eTwinning, wyjazdem na obserwację pracy w zagranicznej szkole, projektem partnerskim w ramach Akcji 2. Erasmusa+ albo wymianą młodzieży.

### 3.3. CYKL ŻYCIA PROJEKTU Z PERSPEKTYWY SZKOŁY

Nie sposób wymienić wszystkich funkcji i zadań stojących przed współczesną szkołą. Jest to miejsce, w którym uczniowie i uczennice zdobywają wiedzę, zbierają doświadczenia, rozwijają talenty, pokonują własne bariery i słabości, przeżywają sukcesy i porażki – przygotowują się do dalszej nauki lub pracy, a w końcu do samodzielności. Każdy uczeń, rodzic czy nauczyciel ma własną listę aspiracji i obaw związanych z udziałem w życiu szkoły.

Pod tym względem **każda placówka jest niepowtarzalna** – inne są wymagania, relacje, możliwości, inne jest otoczenie szkoły, inni są partnerzy i członkowie bliższej lub dalszej społeczności szkolnej. To sprawia,

Formułowanie

<sup>3</sup> Więcej informacji na temat upowszechniania projektu znajdziesz na s. 78.



że **każdy projekt szkolny jest wyjątkowy**. Powstaje bowiem w odpowiedzi na różne wyzwania, opiera się na autorskich pomysłach, doświadczeniach i możliwościach uczestników oraz partnerów. Te uwarunkowania stale ewoluują, a to sprawia, że nie da się przeprowadzić tego samego projektu dwukrotnie.

Istnieją jednak sposoby na uporządkowanie procesu realizacji projektu. Jednym z nich jest model PCM przedstawiony w Rozdziale 2 (s. 19). W tym miejscu przedstawiamy cykl życia projektu z perspektywy szkoły biorącej udział w programie Erasmus+.

**Rysunek 3. Najważniejsze etapy cyklu życia projektu szkolnego na przykładzie modelu PCM**



Wstępny etap zaczyna się od analizy sytuacji placówki i jej społeczności. Zwykle ewaluacja ma charakter wewnętrzny, choć niekiedy wykonywana jest z udziałem ekspertów z zewnątrz. Jej wynikiem jest rozpoznanie potrzeb, które zostają ujęte w strategii rozwoju placówki. Tworzą ją zespoły szkolne z dyrekcją na czele.

Zadania, które mają doprowadzić do zaspokojenia zidentyfikowanych potrzeb w ramach projektu edukacyjnego, stają się częścią Planu Erasmus+. Jest to wizja tego, jak będzie wyglądać Twoja szkoła za kilka lat: jakie kompetencje będzie rozwijała, jak będą wyposażone sale, o jakie metody i narzędzia poszerzy się instrumentarium dydaktyczne, z jakimi partnerami szkoła będzie współpracowała, aby podnosić swoją efektywność lub ułatwić pracę nauczycieli i naukę uczniów, jaką pozycję będzie zajmować w rankingach lub społeczności lokalnej.

Strategia szkoły ujęta w Planie Erasmus+ uwzględnia potrzeby, problemy, priorytety, cele oraz pożądane działania, które zapewnią placówce rozwój na różnych poziomach.

Niestety, wiele placówek pomija ten etap lub realizuje go z niewystarczającą pieczołowitością, nie doceniając jego znaczenia i zakładając, że autorzy przyszłych inicjatyw przeanalizują w ramach przygotowywania istotne problemy bezpośrednio powiązane z konkretnym pomysłem na dany projekt.

Pominięcie planowania strategicznego na pierwszy rzut oka może być kuszące – lepiej przecież działać, zamiast dywagować nad dalekosiężną wizją, podczas gdy uczniowie i kadra szkoły już dziś potrzebują konkretnych środków i konkretnych działań.

W konsekwencji zgłaszane projekty często nie stanowią spójnej całości, nie wykorzystują potencjału otoczenia społecznego, są mniej satysfakcjonujące i przynoszą mniejsze korzyści, niż byłoby to możliwe w wyniku planowania opartego na szerszej liście celów i wartości.

Dlatego nawet jeśli już dziś pracujesz nad konkretnym projektem, który zamierzasz zrealizować w najbliższej przyszłości, warto myśleć o tym, w jakim stopniu Twoja inicjatywa wpisuje się w specyfikę placówki, oraz wrócić do planowania strategicznego, aby twoja praca była bardziej skuteczna i satysfakcjonująca.







Rysunek 4. Kroki podejmowane przez szkołę na etapie programowania



## Pamiętaj

- ➔ Z perspektywy szkoły analiza sytuacji, tworzenie strategii rozwoju i przygotowanie Planu Erasmusa+ to części etapu programowania.
- ➔ Strategia jest fundamentem projektu. Czy można wybudować dom bez fundamentu? Można, ale nie należy zakładać, że będzie trwały i w pełni funkcjonalny.

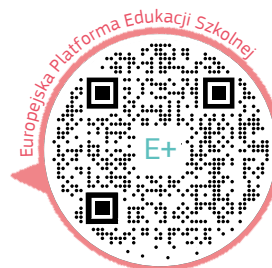
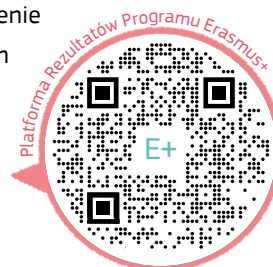
### Identyfikacja

W drugim kroku szkoła analizuje możliwości uzyskania dofinansowania w ramach programów wspierających rozwój edukacji oraz pomysły na działania, które staną się szkieletem planu projektu.

W Erasmusie+ z pewnością warto zacząć od poznania działań, jakie można przeprowadzić dzięki dofinansowaniu. Działania te zostały pokrótce przedstawione w Rozdziale 1. Bardziej szczegółowo omawia je *Przewodnik po programie Erasmus+*.

Oprócz kontaktu z zaprzyjaźnionymi szkołami, które zdobyły już doświadczenie w programie, z pewnością warto odwiedzić dwie witryny, które są nieocenionym źródłem informacji dla wnioskodawców i beneficjentów Erasmusa+ w sektorze Edukacja szkolna:

- ➔ **Platforma Rezultatów Programu Erasmus+<sup>QR</sup>**: można na niej znaleźć opisy projektów przeprowadzonych przez inne placówki w różnych krajach. Jeśli spodoba Ci się pomysł, to być może spróbujesz nawiązać kontakt ze szkołą, która już zdobyła doświadczenia w podobnej inicjatywie i zechce podzielić się informacjami, które pomogą Ci ustrzec się przed błędami. Kontakt z zagraniczną placówką może z czasem przerodzić się w wartościowe partnerstwo międzynarodowe.
- ➔ **Europejska Platforma Edukacji Szkolnej<sup>QR</sup>**: to baza wiedzy o szkolnych projektach Erasmusa+. Daje także możliwość nawiązania kontaktu z potencjalnymi instytucjami partnerskimi, zamieszczania oferty współpracy (np. za pośrednictwem programu eTwinning) i wiele innych.



## Pamiętaj

Na tym etapie analizujesz wstępnie problemy, które chcesz podjąć w projekcie, starając się zebrać jak najwięcej informacji o oczekiwaniach jego odbiorców, partnerów i innych interesariuszy (np. przedstawiciele organu prowadzącego szkołę, społeczności lokalnej czy organizacji, z którymi szkoła współpracuje lub chciałaby współpracować).



## Formułowanie

Przyszła czas na podsumowanie tego, co dotychczas udało Ci się ustalić, oraz na sprawdzenie warunków aplikowania (skrupulatne przestudowanie zasad i wytycznych programu, stworzenie listy niezbędnych załączników do wniosku itp.). Po nim następuje drobiazgowo formułowanie założeń i opracowanie projektu. **Jeszcze nie wypełniasz formularza wniosku, ale znasz już instrukcję i odpowiedzi na często zadawane pytania.** Na tym etapie nierzadko okazuje się, że wiele szczegółów trzeba jeszcze sprawdzić i ustalić.

**Formułowanie kończy się w chwili opracowania projektu, a następnie wniosku wraz z niezbędnymi załącznikami, i wypełnienia aplikacji.**



## Pamiętaj

Podczas formułowania analizujesz zasady konkursu wniosków, a po zapoznaniu się z instrukcjami oraz budową formularza wniosku szczegółowo opracowujesz swój projekt. Formularz wypełniasz wówczas, gdy „na brudno” przygotujesz sobie wszystkie treści i będziesz wiedzieć, co należy wpisać w każdej rubryce.

## Wdrażanie

Jeśli projekt otrzyma pozytywną ocenę, a Twoja szkoła zakwalifikuje się do grona beneficjentów programu, to jest to znak, że nadszedł czas na podpisanie umowy o dofinansowanie. W większości projektów sektora Edukacja szkolna Erasmus+ niedługo po zawarciu kontraktu wnioskodawca otrzymuje 80% przyznanego dofinansowania (pozostałe 20% po rozliczeniu projektu). Pozwala to na płynne realizowanie zaplanowanych działań i pokrywanie bieżących kosztów bez konieczności angażowania własnych zasobów finansowych.



## Warto wiedzieć

- ⇒ Dotację wypłaca się w euro, dlatego rekomendujemy założenie konta w tej walucie. Dzięki temu unika się kosztów przewalutowania, które z punktu widzenia rozliczania projektu są niekwalifikowane. Oznacza to, że nie można ich pokryć ze środków na realizację projektów mobilności. Ponadto straty wynikające z przewalutowania mogą zostać potraktowane jako niegospodarne wydatkowanie środków publicznych.
- ⇒ Koszty związane z prowadzeniem rachunku walutowego mogą zostać pokryte z dotacji w kategorii kosztów „wsparcie organizacyjne”.

Dopiero teraz – po zakończeniu prac związanych z przygotowaniem projektu i aplikowaniem o dofinansowanie – przystępujesz do realizowania działań projektowych, na czym zależało Ci od samego początku.

### **Prowadzenie projektu odbywa się na kilku płaszczyznach:**

finansowej, kadrowej, społecznej, promocyjnej. Składają się na nie następujące kwestie:

- ⇒ właściwe zarządzanie np. personelem placówki,
- ⇒ komunikacja, zarówno z zespołem projektowym, jak i z uczestnikami mobilności, ale także z organem prowadzącym szkołę, rodzicami czy potencjalnie zainteresowanymi odbiorcami podejmowanych działań,
- ⇒ szeroko rozumiane upowszechnianie rezultatów, polegające na dzieleniu się zdobytą wiedzą, jej wdrażaniem oraz promocją.





## Pamiętaj

W projektach Akcji 1. sektora Edukacja szkolna Erasmus+ chodzi nie tylko o organizowanie mobilności – co na pierwszy rzut oka wydaje się głównym zadaniem inicjatywy – lecz także o przygotowanie uczestników do wyjazdu oraz włączenie efektów mobilności do pracy szkoły.



## Przykład

Udział nauczycieli w kursie poświęconym wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych w pracy szkoły ani jego ukończenie przez kilku nauczycieli nie wystarczy, aby uznać projekt za efektywny. Z pewnością certyfikat może być wartościowym i oczekiwanym rezultatem wyjazdu. Jeśli jednak uczestnicy projektu (w tym wypadku nauczyciele) nie wykorzystują w swojej pracy poznanych narzędzi, to zakończona mobilność traci sens. Dlaczego? Ponieważ ani szkoła realizująca projekt, ani jej uczniowie, ani pozostała część grona pedagogicznego nie odczuwają jego korzyści. Efektem projektu ma być konkretna ZMIANA (w tym wypadku jakości pracy szkoły), a nie tylko rozwój umiejętności nauczycieli.

Bez wątplenia nowe kompetencje uczestników mobilności pozytywnie przełożą się na pracę szkoły. Jednak już na etapie formułowania założeń projektu wnioskodawca musi szczegółowo zaplanować zakres tego typu zmiany. Ona także podlega ocenie i dlatego musi być precyzyjnie opisana we wniosku o dofinansowanie projektu.

Wnioskodawca ma obowiązek zmierzenia efektów inicjatywy. Metody, jakie dobierze do tego celu, zależą od tematyki projektu oraz planowanych rezultatów. Sprawdza m.in., czy udało się osiągnąć wszystkie zaplanowane rezultaty, czy uczestnicy są zadowoleni z udziału w projekcie, przygląda się także projektowi w znacznie szerszym, horyzontalnym ujęciu. W tym celu może przeprowadzić badanie ewaluacyjne, którego wyniki powinny:

- ➔ dowodzić, że osoby odpowiedzialne za poszczególne aktywności wywiązały się ze swoich obowiązków,
- ➔ wskazać popełnione błędy,
- ➔ określić wartość dodaną, jaką można było osiągnąć, i wyjaśnić, dlaczego niektóre wartościowe działania i możliwości zostały pominięte,
- ➔ stanowić podstawę analizy potrzeb przed planowaniem następnych projektów.







**KLUCZOWE ETAPY  
PRZYGOTOWANIA  
PROJEKTU**





Przed przystąpieniem do projektu zastanów się, jaka będzie Twoja placówka za kilka lat i co może przyczynić się do osiągnięcia pożądanego stanu. Czy są już wszystkie niezbędne do tego celu zasoby (pieniądze, wiedza, doświadczenie, odpowiedni personel, partnerzy, zwierzchnicy)? Myślenie strategiczne pomaga dostrzegać okazje, unikać zagrożeń i osiągać możliwie najlepsze rezultaty przy optymalnych nakładach zasobów i pracy.

Na kolejnych stronach zostały przedstawione najważniejsze etapy przygotowywania projektu mobilności w sektorze Edukacja szkolna Erasmus+. Opracowane z należytą starannością gwarantują sukces planowanej inicjatywy. W tym rozdziale znajdziesz też przykłady, wskazówki i ćwiczenia, które z pewnością przydadzą się podczas przygotowywania wniosku o dofinansowanie.

## 4.1. ROZPOZNANIE POTRZEB

### 4.1.1. ANALIZA SWOT

Wśród aplikacji do sektora Edukacja szkolna często zdarzają się takie, w których zostały opisane jedynie działania, jakie szkoła chce zrealizować. Brakuje **informacji wskazujących na spójność tych działań z planami rozwoju placówki**. Taki błąd zmniejsza szanse na otrzymanie finansowania, ponieważ projekt powinien wpłynąć nie tylko na podniesienie kompetencji uczestników wyjazdu, lecz także oddziaływać znacznie szerzej – na całą społeczność szkoły długo po zakończeniu działań. Zaplanowanie mobilności w taki sposób zapewni m.in. trwałość rezultatów oraz szerokie wykorzystanie – także poza szkołą – nabytych umiejętności, poznanych metod, materiałów oraz treści, jakie powstały w trakcie działań.



*Planowanie projektu rozpocznij od analizy sytuacji, w jakiej znajduje się Twoja placówka*

**Przydatnym narzędziem jest analiza SWOT**, będąca jedną z podstawowych metod strategicznej analizy organizacji. Nazwa metody jest akronimem angielskich słów:

- ➔ **Strengths** (mocne strony),
- ➔ **Weaknesses** (słabe strony),
- ➔ **Opportunities** (szanse potencjalne lub zaistniałe w otoczeniu)
- ➔ **Threats** (zagrożenia prawdopodobne lub istniejące w otoczeniu).



Tego rodzaju badanie polega na identyfikacji słabych i mocnych stron szkoły oraz szans i zagrożeń dla jej rozwoju. Źródłem opinii jest nie tylko kadra dydaktyczna. Cenne spostrzeżenia mają także uczniowie, rodzice, przedstawiciele organu prowadzącego, organizacje współpracujące ze szkołą, a nawet przedstawiciele społeczności lokalnej. W mniejszych miejscowościach szkoła często bywa centrum życia społecznego – obywatelskiego, kulturalnego, sportowego. W analizie warto wykorzystać obserwacje osób, które odwiedzają placówkę nieregularnie.

**Rysunek 5. Schemat analizy SWOT**



## Warto wiedzieć

Na co warto zwrócić uwagę podczas analizy SWOT?

- ⇒ Zaangażuj wiele osób – ważne, aby poznać opinie o szkole wszystkich osób biorących udział w życiu placówki oraz całej jej społeczności.
- ⇒ Nie skupiaj się tylko na potrzebach indywidualnych ani tylko na potrzebach placówki – zbieraj informacje w szerokim gronie, ponieważ one także pozwolą Ci zdiagnozować najpilniejsze potrzeby.





Tabela 3. Przykładowa analiza SWOT

**Mocne strony (Strengths):**

- ⇒ kameralna atmosfera pracy,
- ⇒ wysoki poziom bezpieczeństwa uczniów,
- ⇒ bliski/łatwy kontakt z rodzicami uczniów,
- ⇒ zaangażowanie kadry,
- ⇒ duży/atrakcyjny teren szkoły (boisko, park),
- ⇒ zgrany zespół pracowników,
- ⇒ otwartość i gotowość nauczycieli do organizowania zajęć dodatkowych (koła językowe, teatralne, sportowe, przyrodnicze, drużyna harcerska, klub wolontariusza),
- ⇒ uczniowie otwarci na proponowane aktywności pozalekcyjne.

**Słabe strony (Weaknesses):**

- ⇒ niska pozycja placówki w powiatowym środowisku szkolnym,
- ⇒ szkoła nie korzysta z grantów,
- ⇒ brak nauczycieli języków obcych (poza angielskim),
- ⇒ przestarzałe wyposażenie pracowni (mała liczba komputerów, tablic multimedialnych),
- ⇒ bariery architektoniczne,
- ⇒ zły stan techniczny budynku szkoły (konieczność remontu),
- ⇒ niewystarczający poziom zaangażowania rodziców w proces wychowawczy,
- ⇒ zbyt liczne klasy,
- ⇒ niskie aspiracje uczniów lub konieczność stałego motywowania ich do pracy,
- ⇒ praca niektórych nauczycieli w kilku placówkach,
- ⇒ brak kadry mogącej prowadzić zajęcia dla uczniów z niepełnosprawnościami.

**Szanse (Opportunities):**

- ⇒ atrakcyjne przyrodniczo położenie szkoły (lasy, jezioro) – możliwość organizowania zajęć w terenie,
- ⇒ dobrze rozwinięta infrastruktura turystyczna (gospodarstwa agroturystyczne, kemping, ośrodek wypoczynkowy, stadnina koni),
- ⇒ zamieszkiwanie w gminie sławnego lekkoatlety (mistrza olimpijskiego zaangażowanego w sprawy społeczne),
- ⇒ imprezy organizowane przez samorząd (dożynki, festyny, pikniki, koncerty w pobliskich obiektach historycznych),
- ⇒ władze gminne zabiegające o jak najlepszą sytuację szkoły.

**Zagrożenia (Threats):**

- ⇒ sporadyczna współpraca z partnerami mogącymi wspierać pracę szkoły,
- ⇒ małe możliwości korzystania przez młodzież z innych zajęć niż te, które oferuje szkoła (brak domu kultury, ośrodka sportu, organizacji pracujących na rzecz dzieci i młodzieży),
- ⇒ niski poziom finansowania szkoły,
- ⇒ niż demograficzny – spadająca liczba uczniów,
- ⇒ zły dojazd uczniów z okolicznych miejscowości (rzadkie kursy transportu publicznego),
- ⇒ przyszkolny park jest miejscem spotkań osób spożywających alkohol (zagrożenie bezpieczeństwa dzieci i młodzieży),
- ⇒ niewystarczająca współpraca z poradnią psychologiczno-pedagogiczną (położoną w mieście powiatowym, 20 km od miejscowości).



**Ćwiczenie**

- ⇒ Przemyśl swoje pytania i przygotuj odpowiednie (bardzo proste!) formularze ankietowe.
- ⇒ Do badania wykorzystaj przykłady dla każdej z czterech kategorii analizy SWOT – dzięki temu zbierzesz adekwatne odpowiedzi.
- ⇒ Pytając o opinie na temat szkoły, poproś swoich rozmówców o wskazanie dwóch lub trzech mocnych i słabych stron szkoły oraz dwóch lub trzech szans i zagrożeń, przed jakimi, ich zdaniem, stoi placówka.
- ⇒ Spośród odpowiedzi uzyskanych w badaniu wybierasz te, które były wyrażane najczęściej w poszczególnych grupach respondentów.



### **Empowerment – czyli odkrywanie potencjału otoczenia**

Dzięki zaangażowaniu w badanie różnych grup interesariuszy nie tylko poznasz ich opinie o szkole czy o koncepcji projektu, nad którym zaczynasz pracować, lecz także włączasz ich pośrednio w opracowywanie Twojej inicjatywy zgodnie z zasadą **empowerment**<sup>4</sup>. W przyszłości może to zaowocować większym zaangażowaniem tych osób w życie szkoły lub w realizację poszczególnych etapów projektu, podniesieniem poziomu odpowiedzialności za działania oraz chęcią do włączania się w prace zespołu. Personel projektu będzie mógł liczyć na aktywność wielu interesariuszy, co znacznie ułatwi realizację zadań.



*Poznając opinie różnych osób na temat szkoły, możesz się dowiedzieć, jakie dostrzegają problemy czy potrzeby oraz czego oczekują od Twoich planów. Przy okazji możesz zebrać wiele wartościowych pomysłów na oryginalne działania, które mogą znaleźć się w projekcie*

**Rozpoznanie problemów, wyzwań lub potrzeb** to jedno z najważniejszych zadań stojących przed autorem projektu edukacyjnego. Od wyników tej analizy będą bowiem zależały wszystkie pozostałe jego elementy, co także przełoży się na jakość składanego wniosku, kreatywność planów, działań oraz ostatecznie rezultaty projektu.

**Projekty Erasmusa+ mogą być prawdziwymi gamechangerami** pracy szkoły, a nawet życia uczniów i uczennic. Jeśli z taką myślą rozpoczniesz planowanie inicjatywy, to szybko zdasz sobie sprawę, że nie ma w niej miejsca na bylejaką czy drogą na skróty. Dzięki wieloaspektowemu podejściu masz szansę stworzyć projekt znacznie bardziej wartościowy, nie tylko taki, który ma na celu np. zapewnienie uczniom i uczennicom możliwości poprawienia ocen z matematyki lub zorganizowanie wyjazdu na zagraniczny kurs językowy dla 10 nauczycieli.

**Pieczotliwość i ambitnie opracowane plany**, dostosowane do potrzeb i możliwości wszystkich uczestników i uczestniczek, mogą bardzo dużo zmienić w ich świadomości. Na przykład dzięki rozwinięciu umiejętności podczas wyjazdu uczennica z klasy 2b może w przyszłości zostać uznaną dziennikarką, lekarką czy poetką, a uczniowi z 1a – pomimo że wywodzi się z rodziny korzystającej ze wsparcia lokalnego ośrodka pomocy społecznej, w której rodzice nie dbają o przyszłość dzieci – uda się ukończyć studia i otworzyć dobrze prosperujące biuro rachunkowe.

#### **4.1.2. OD PROBLEMU DO CELU – PROPOZYCJE METOD PRACY NAD DRZEWEM PROBLEMÓW I DRZEWEM CELÓW**

W wielu podręcznikach na temat zarządzania projektami można spotkać następujące stwierdzenie: jeśli nie ma **problemu**, to nie ma też **potrzeby** realizacji projektu.



### **Pamiętaj**

- W formularzu wniosku o projekt Erasmusa+ należy przedstawić potrzeby placówki oraz uzasadnić je obiektywnymi danymi.
- Potrzeby muszą być oparte na zdiagnozowanych problemach, z którymi boryka się placówka.

<sup>4</sup> Zob. Blanchard, K. (2007). *Przywództwo wyższego stopnia*. Warszawa: PWN.



Wybór i analiza problemów, które należy podjąć w projekcie, to kluczowe zadanie osób planujących jego przebieg. Kilka podstawowych kroków pozwoli uporządkować wnioski płynące z wcześniejszych analiz.



Na początku warto ustalić, **czy rozpoznany problem rzeczywiście istnieje**. Może jest to jedynie subiektywna opinia pomysłodawców projektu? A może można zmierzyć jego nasilenie (np. porównując z sytuacją podobnych placówek w tym samym regionie lub w innych krajach)? Jeśli sytuacja jest subiektywnie postrzegana jako problem, to nie oznacza to, że należy zrezygnować z planu jej polepszenia. Przykładowo, jeśli średnia frekwencja w Twojej szkole jest wyższa niż w powiecie czy województwie, to nie powinno się wdrażać rozwiązań, które doprowadzą do tego, że będzie ona bardzo wysoka. Innym przykładem są efekty nauczania. Warto je poprawiać także wśród uczniów osiągających zadowalające lub bardzo wysokie wyniki, ponieważ rozwój umiejętności uczniów to główna troska szkół. Niemniej to rzeczywista sytuacja staje się punktem wyjścia do formułowania celów i rezultatów.

W kolejnym kroku zastanów się, jakie są przyczyny rozważanej sytuacji: **dlaczego dany problem istnieje**. Tutaj także warto dotrzeć do danych obrazujących konkretne symptomy, a następnie zastanowić się, jakie są ich przyczyny. Analizując w ten sposób kolejne czynniki sytuacji będącej źródłem problemu wyjściowego, tworzymy **drzewo problemów**.



### Przykład

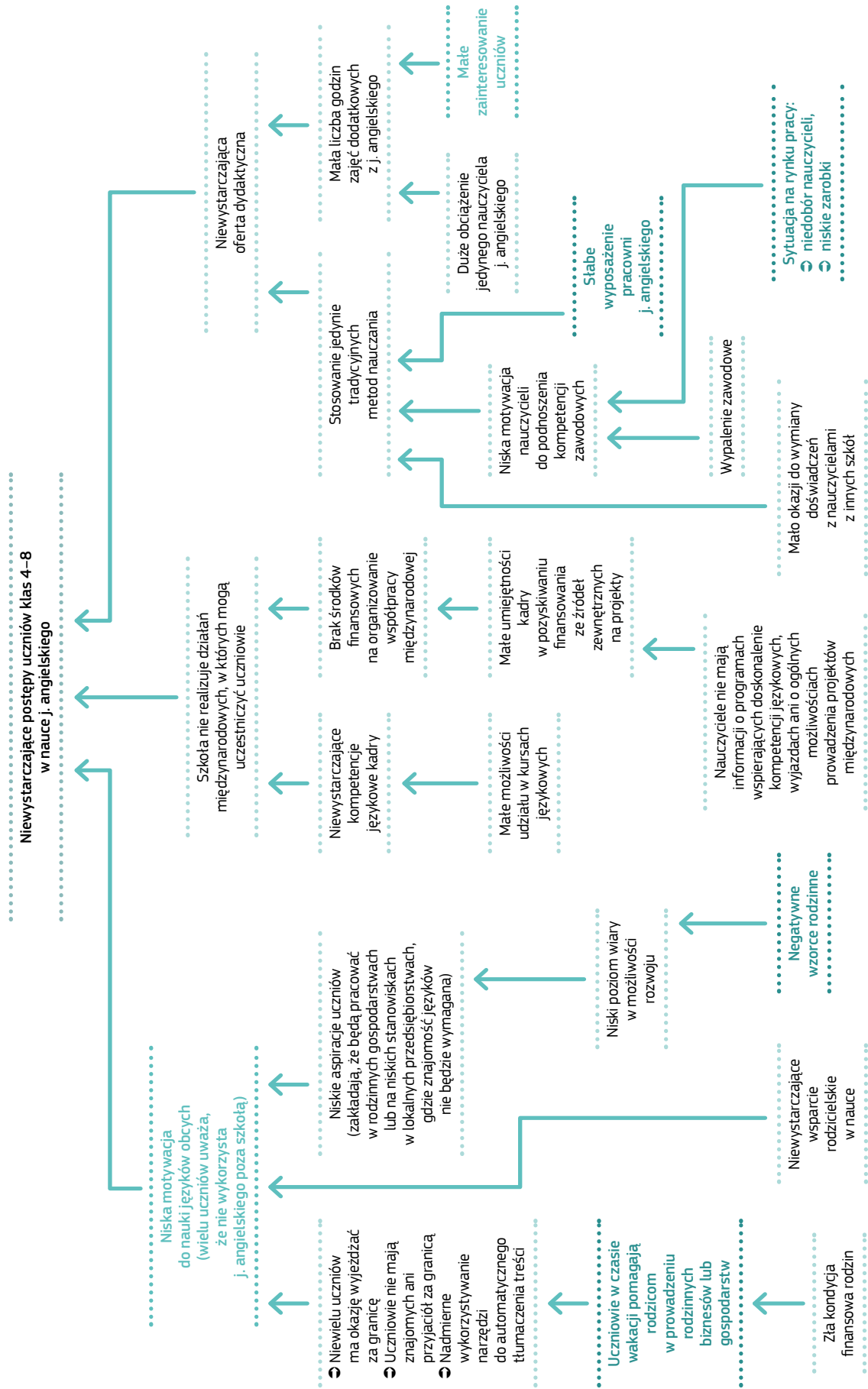
Przyjmijmy, że problemem są niezadowolające postępy w nauce języka angielskiego wśród uczniów klas 4–8.

- ➔ Problem wyjściowy: niewystarczające postępy uczniów w nauce j. angielskiego.
- ➔ Dane świadczące o istnieniu problemu: średnia ocen w klasach 4–8 w szkole wynosi 3,3, podczas gdy średnia w województwie to 3,9. Dodatkowo analiza wyników egzaminów ósmoklasisty z ostatnich pięciu lat wykazała, że co roku w szkołach w Twoim powiecie test z języka angielskiego zalicza średnio 94% uczniów, a w Twojej szkole – 85%. Średnia punktacja w tym egzaminie w kraju oscylowała w ostatnich pięciu latach w granicach 63–69%, a w Twojej szkole było to od 60% do 65%.
- ➔ Wyszukanie takich danych nie jest trudnym zadaniem. Już wiesz, że jakość nauczania języka angielskiego wymaga interwencji, a sukcesem będzie poprawa ocen rocznych oraz zbliżenie wyników uzyskiwanych na koniec szkoły do średniej w województwie: średnia punktów z egzaminu powinna w następnych latach przekraczać 65%.

Aby mieć szansę na znalezienie właściwych rozwiązań, musisz się dowiedzieć, co leży u podstaw niekorzystnej sytuacji. Z pewnością warto przeanalizować sposób nauczania w szkole, podejście uczniów do nauki oraz wiele innych czynników mających wpływ na problem. Może być ich bardzo, bardzo dużo, dlatego otwórz oczy szeroko i podejmij poszukiwania na szeroką skalę – po to, aby wybrać te najważniejsze, którym będziesz w stanie zaradzić. Na Rysunku 6 znajdziesz kilka przykładów.



Rysunek 6. Przykładowy schemat drzewa problemów





Ze schematu wynika, że małe postępy uczniów w nauce języka angielskiego są konsekwencją trzech kluczowych zjawisk:

- ⇒ braku motywacji do nauki,
- ⇒ braku współpracy ze szkołami z innych krajów,
- ⇒ niedostosowania narzędzi i metod nauczania.

Te trzy najistotniejsze przyczyny słabych rezultatów wynikają z innych problemów, z którymi musisz sobie poradzić, aby w przyszłości uzyskiwać lepsze efekty pracy dydaktycznej.

Teraz musisz zdecydować, które problemy uwzględnisz w projekcie.



## Pamiętaj

- ⇒ Bardzo ważne jest wyważone podejście do wyboru problemów. Z jednej strony powinno ono być ambitne, a z drugiej – realistyczne. Na przykład planując projekt Erasmusa+, nie da się poprawić wyposażenia pracowni językowej, więc we wniosku nie możesz wskazać tego problemu.
- ⇒ W projekcie z pewnością nie uda Ci się podjąć wszystkich zidentyfikowanych problemów (np. zła kondycja finansowa rodzin, praca uczniów w czasie wakacji, negatywne wzorce rodzinne, niedobór nauczycieli j. angielskiego).
- ⇒ Mimo że nie możesz rozwiązać wszystkich trudności będących podstawą sytuacji, którą chcesz zmienić, to świadomość ich występowania pozwoli Ci dobrać działania adekwatne do potrzeb i możliwości uczniów, szkoły i jej otoczenia.



## Ćwiczenie

- ⇒ Na lekcji poproś uczniów o napisanie na kartce trzech powodów (tak, aby nie były widoczne dla kolegi lub koleżanki), które sprawiają, że nie uzyskują możliwie najwyższych wyników z jednego z przedmiotów szkolnych. Poproś o wskazanie tego przedmiotu.
- ⇒ Prawdopodobnie wiele odpowiedzi będzie podobnych – pogrupuj je następująco:
  - powody po stronie szkoły (w tym nauczycieli),
  - powody po stronie odbiorców (uczniowie lub ich najbliższe otoczenie),
  - powody zewnętrzne.
- ⇒ Analizując odpowiedzi, zauważysz, że może być wielu interesariuszy działań mających na celu poprawę jakości nauczania, że do każdej z tych grup należy kierować dopasowane komunikaty, oraz że w działania projektowe można angażować osoby spoza społeczności szkolnej.
- ⇒ **Wykorzystaj ten moment na szybki przegląd wyników analizy interesariuszy i ewentualne korekty w projekcie.**



**Podobne ćwiczenie można przeprowadzić w innych grupach, np. wśród nauczycieli podczas długiej przerwy, rodziców uczniów w trakcie wywiadówki.** Do badania można także zaprosić zewnętrznych specjalistów w dziedzinie nauczania języka angielskiego (np. z prywatnej szkoły językowej).

Koniecznym jest zwrócić z pytaniami do samych zainteresowanych – w omawianym przykładzie będą to uczniowie i uczennice klas 4–8. Warto przy tym skorzystać z okazji do głębszego zbadania poszczególnych zgłaszanych problemów. W ten sposób zbierzesz informacje, które w przyszłości staną się podstawą planowania celów i oczekiwanych rezultatów projektu oraz jego najważniejszych działań.



**W ten sposób uda Ci się zebrać wiele cennych danych, np.:**

- ⇒ ilu uczniów uważa, że język angielski nie przydaje się poza szkołą,
- ⇒ ilu uczniów dotyka problem braku środków finansowych, w efekcie którego pozostają w domu w czasie wakacji lub nie mogą kupić wszystkich potrzebnych książek,
- ⇒ ile czasu uczniowie poświęcają na samodzielne ćwiczenie umiejętności językowych,
- ⇒ co motywuje do pracy osoby uzyskujące lepsze wyniki.

Wnioski z badania pozwolą Ci lepiej dopasować projekt do możliwości uczestników, ich oczekiwań i potrzeb. Na przykład możesz w nim zaplanować dodatkowe wydatki przeznaczone na specjalne wsparcie finansowe dla przyszłych uczestników mobilności (dotyczy tego kategoria kosztów „wsparcie włączenia” opisana w *Przewodniku po programie Erasmus+*).



*Projekt to nie przedstawienie jednego aktora – kilka lub kilkanaście osób z pewnością znacznie lepiej poradzi sobie z analizą problemów*

### **Polecane metody pracy i ćwiczenia z drzewem problemów w zespole nauczycielskim**



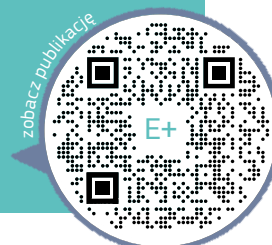
We wstępnej fazie identyfikacji najważniejszych problemów dobrze sprawdzi się metoda World Café. Polega ona na podzieleniu zaproszonej do dyskusji grupy na kilka mniejszych, które dyskutują różne aspekty danego problemu. Grupy siadają przy oddzielnych stolikach, aby pod kierownictwem mistrza stołu (moderatora) znaleźć odpowiedzi na postawione pytania. Po kilkunastu minutach wszyscy uczestnicy (z wyjątkiem moderatora) przesiadają się do innego stolika, aby przedstawić innym wyniki zakończonej refleksji nad danym aspektem. Moderator omawia przebieg nowej dyskusji, po czym uczestnicy starają się rozwinąć lub uszczegółowić to, co udało się wypracować poprzednikom. Zmian zwykle jest tyle, ile stolików.

Warsztat kończy się sesją podsumowującą prace przy wszystkich stolikach i wspólnym ustaleniem ostatecznych wniosków.



### **Warto wiedzieć**

Krótki i ciekawy opis warsztatu prowadzonego metodą World Café został przedstawiony w broszurze *Rozmowy w kawiarence. Przewodnik krok po kroku, jak z rozmowy zrobić narzędzie<sup>QR</sup>*.





## Drzewo problemów

Najlepiej sprawdza się metoda polegająca na zapisywaniu poszczególnych zagadnień na osobnych kartkach i grupowaniu ich w taki sposób, aby była widoczna hierarchia obszarów problemowych.

Kartkę z głównym problemem połów na samej górze, a pod nią układaj te, na których zapisano sytuacje będące przyczynami powyższego. Pozwoli to na zmianę położenia danej kartki, gdy uczestniczące w ćwiczeniu osoby uznają, że zależności między poszczególnymi aspektami są inne, niż pierwotnie zakładano.

Położenie pojedynczych kartek układanych na stole albo przyklejanych do ściany można dowolnie zmieniać w każdej chwili. Do ćwiczenia można także wykorzystać tablicę lub flipchart, aby zapisywać poszczególne hasła. Jednak te narzędzia nie dają możliwości tak elastycznej i łatwej zamiany miejsc poszczególnych haseł.

Kiedy uczestnicy zgodzą się, że wyzwania, na które ma odpowiadać projekt, zostały ułożone zgodnie z rzeczywistym porządkiem przyczynowo-skutkowym, możesz zakończyć ćwiczenie.



## Ćwiczenie

Popatrz na drzewo problemów na s. 42 – omów je z kilkoma osobami i na podstawie doświadczeń wymień co najmniej dwa dodatkowe powody uzyskiwania przez uczniów słabszych wyników.

Po skończonym ćwiczeniu warto zrobić dłuższą przerwę, by mieć czas na przemyślenie na spokojnie tego, co udało się wypracować, przypomnieć sobie konkretne zdarzenia oraz osoby, których dotyczyły pomysły i skłarzenia uwzględnione w drzewie problemów.

Być może uznasz, że warto skonsultować to w szerszym lub innym gronie.

W następnym etapie należy wybrać te problemy, które mogą zostać rozwiązane lub zniwelowane w wyniku realizacji planowanej inicjatywy.



## Uwaga

Selekcji problemów należy dokonać zgodnie z zasadami finansowania oraz celami wybranego programu czy funduszu grantowego, dlatego konieczne jest zapoznanie się ze szczegółowymi informacjami na ten temat. W Erasmusie+ podstawową instrukcją jest *Przewodnik po programie Erasmus+*.

Już wiesz, jakie problemy chcesz uwzględnić w projekcie. Nadszedł więc czas na wyobrażenie sobie sytuacji, jaką chcesz zastać po jego zakończeniu. Jest to pierwsza przymiarka do określenia celów projektu. Najczęściej cel jest odwrótnością sytuacji problemowej, np.:

Słabe wyniki nauczania



Dobre wyniki nauczania

Małe zaangażowanie rodziców w proces dydaktyczny



Duże zaangażowanie rodziców w proces dydaktyczny

Niewystarczająca liczba godzin zajęć dodatkowych z j. angielskiego

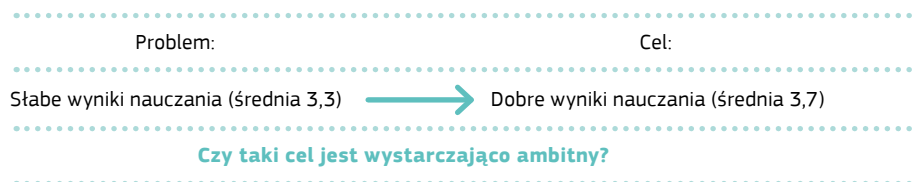


Wystarczająca liczba godzin zajęć dodatkowych z j. angielskiego

Wracając do wyników analizy problemów, możesz zdecydować, jaki poziom osiągnięcia danego celu uznasz za sukces (znając okoliczności, specyfikę Twojej szkoły, miejscowości czy interesariuszy). Dlatego nikt nie



zaplanuje projektu lepiej niż nauczyciele, znający uczniów i relacje w szkole (a także w domu czy w gronie kolegów), mający świadomość własnych niedoskonałości i wielu różnych czynników, które oddziałują na placówkę lub mogą mieć duże znaczenie dla przebiegu i końcowych efektów prac projektowych.



Na przykład w jednej szkole podniesienie średniej ocen z języka angielskiego o 0,4 stopnia będzie dużym sukcesem. Dla innej jednak taki postępek będzie nieznaczny i mało ambitny, ponieważ wójt lub burmistrz właśnie ogłosił przetarg na zakup nowoczesnego sprzętu multimedialnego do nauki języków, co pozwoli na wprowadzenie nowej, bardzo efektywnej metody nauczania.



*Wybrane problemy należy przekształcić w cele, zachowując strukturę drzewa problemów*

Dla każdej szkoły, każdego nauczyciela lub ucznia poszczególne osiągnięcia projektowe będą miały różną wartość. Dlatego analiza interesariuszy i problemów jest tak ważna. Jeśli autorzy projektu nie znają rzeczywistej sytuacji szkoły, dla której przygotowują projekt, to nawet jeśli są ekspertami w dziedzinie zarządzania projektami, nie będą w stanie ująć w planie wszystkich istotnych czynników i realnych warunków, w jakich placówka będzie pracować, realizując harmonogram inicjatywy. Dlatego **inicjatywę szyć na miarę jest w stanie stworzyć ten, kto będzie z niej korzystał.**



## Ważne

- Zanim przejdziesz do wyznaczania celów, zberz najważniejsze informacje na temat problemów wybranych do dalszej pracy. Dzięki temu uda Ci się poprawnie wyznaczyć wskaźniki projektu i przygotować wysokiej jakości wniosek o dofinansowanie.
- Przedstaw konkretne i obiektywne dane na poparcie wybranych problemów (podobnie jak na s. 41).

W Tabeli 4 przedstawiono kilka argumentów opisujących wybrane sytuacje problemowe.

Pamiętajmy, że informacje zawarte w lewej kolumnie mogą zostać uznane jedynie za subiektywne opinie autorów projektu. Jednak wyniki analizy przytoczone w prawej kolumnie to obiektywne dane, które uwiarygadniają każdą z tych tez, a nierzadko także ułatwiają znalezienie odpowiednich rozwiązań.

Mając bowiem świadomość, że rodzice uczniów klas 4–8 nie przykładają dużej wagi do wykształcenia swoich dzieci, możesz zaplanować w projekcie takie działania, które pozwolą tym rodzicom lepiej zrozumieć znaczenie wykształcenia oraz szanse, jakie ono stwarza. Dzięki temu część uczniów znajdzie w rodzicach sprzymierzeńców i kibiców swoich szkolnych zmagani. Jeśli uda się przy tej okazji zacieśnić więzi rodzinne, to będzie można mówić o osiągnięciu znacznej wartości dodanej projektu.

Być może w przyszłości rodzice włączą się w organizację szkolnego pikniku językowego lub zaproponują wystąpienie do pobliskiej fabryki z wnioskiem o zasponsorowanie dla szkoły pomocy dydaktycznych do nauki języków.





Tabela 4. Wybrane sytuacje problemowe i ich przykładowe uzasadnienie

Wybrany problem	Przykładowe uzasadnienie
Małe zainteresowanie uczniów zajęciami dodatkowymi z j. angielskiego	<p>Spośród uczniów i uczennic klas 4–8 tylko 30% zgłasza chęć udziału (do tego są to uczniowie uzyskujący najlepsze oceny). Wśród powodów braku zainteresowania uczniowie wskazali:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>⇒ brak czasu – 60% uczniów,</li><li>⇒ nadmiar obowiązków domowych – 72%,</li><li>⇒ nacisk na inne przedmioty (dla nich ważniejsze) – 43%,</li><li>⇒ możliwość samodzielnego rozwijania umiejętności językowych – 46%,</li><li>⇒ niesympatyczny nauczyciel – 20%,</li><li>⇒ zbyt duży nacisk na gramatykę, a zbyt mały na umiejętność swobodnej konwersacji – 60%,</li><li>⇒ nieatrakcyjne zajęcia – 67%.</li></ul> <p><b>Powyższe dane zostały zebrane w styczniu 2021 r. Anonimową ankietę wypełniło 90% uczniów klas 4–8.</b></p>
Niewystarczające kompetencje językowe kadry	<p>Wśród 50 pracowników szkoły tylko jedna osoba zna j. angielski na poziomie C2 (jest to nauczycielka tego języka). Umiejętności pozostałych osób:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>⇒ 30 osób na poziomie A1,</li><li>⇒ 14 osób na poziomie A2,</li><li>⇒ 9 osób na poziomie B1,</li><li>⇒ 6 osób nie posługuje się językiem angielskim.</li></ul> <p>Dodatkowo nauczyciele wskazują na brak kontaktu z j. angielskim (64% kadry), dużą barierę lub obawę przed kontaktem w tym języku zgłasza 70% pracowników.</p> <p><b>Analizę przeprowadzono podczas posiedzenia rady pedagogicznej w dniu...</b></p>
Negatywne wzorce rodzinne	<p>Wielu uczniów w szkole pochodzi z rodzin rolniczych (ok. 50%). W tych rodzinach zaledwie 60% rodziców ma wykształcenie średnie (z czego 50% to wykształcenie średnie techniczne). Rodzice nie zdają sobie sprawy z wpływu czasu pracy poświęcanego na naukę na przyszłość młodzieży <b>(na podstawie wywiadów zrealizowanych w ubiegłym roku)</b>.</p> <p>Blisko 20% rodzin uczniów korzysta ze wsparcia gminnego ośrodka pomocy społecznej – są to rodziny ubogie, w których występuje ryzyko zjawiska dziedziczenia biedy.</p>

### Drzewo celów

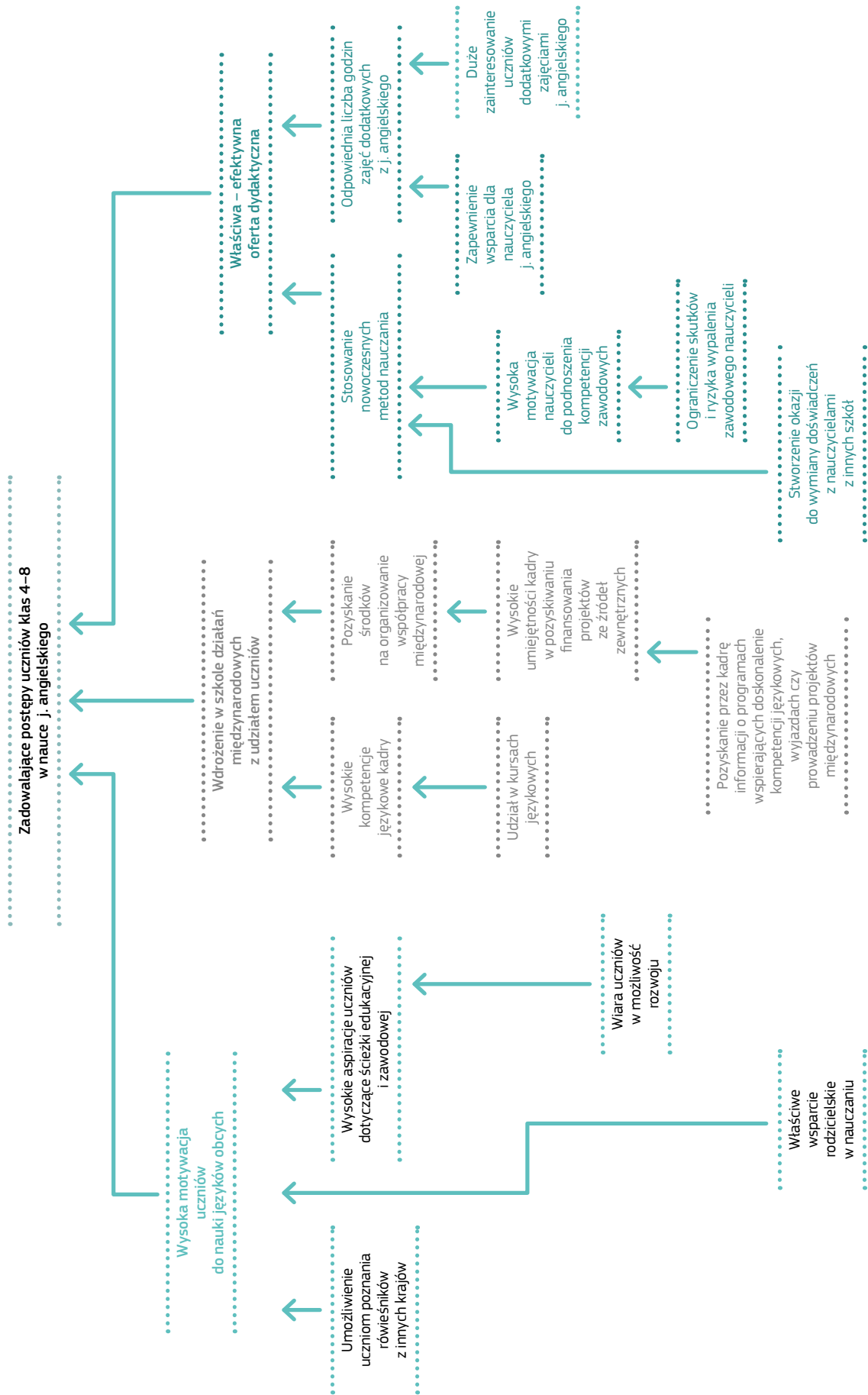
Przekształcając wybrane problemy w cele – przy zachowaniu struktury drzewa problemów – uzyskasz drzewo celów. **Zobaczysz na nim listę głównych celów projektu oraz odpowiadające im cele szczegółowe.**

Drzewo celów obrazuje stan, do jakiego dążymy, realizując projekt. Na schemacie drzewa wyraźniej widać zależności pomiędzy poszczególnymi aspektami. Na przykład duże zainteresowanie uczniów udziałem w dodatkowych zajęciach z języka angielskiego umożliwi uruchomienie odpowiedniej liczby godzin tych zajęć – to będzie istotny element właściwej, efektywnej lub bogatej oferty dydaktycznej, która pozwoli osiągnąć **główny cel**, jakim są wyraźne postępy uczniów klas 4–8 w nauce języka obcego.

Cele powinny zostać sformułowane w sposób, który uwidoczni zmianę w stosunku do sytuacji wyjściowej (zob. definicja projektu na s. 27).



Rysunek 7. Przykładowy schemat drzewa celów





*Cele można redagować na wiele sposobów. Ważne, aby za ich pomocą pomysłodawcy precyzyjnie wyrazili intencje projektu. Cele powinny być również spójne z opisanymi problemami, poparte obiektywnymi wskaźnikami, a przy tym powinny ukazywać oczekiwaną zmianę*

**Tabela 5. Zmiany, jakie mają być efektami projektu\***

Oczekiwana sytuacja	Zmiana, jaką chcesz uzyskać dzięki realizacji inicjatywy
Wysoka motywacja uczniów do nauki języków obcych	➔ Podniesienie motywacji uczniów do nauki języków obcych.
Wdrożenie w szkole działań międzynarodowych z udziałem uczniów	➔ Poszerzenie działalności szkoły o międzynarodowe aktywności z udziałem uczniów. lub ➔ Umożliwienie uczniom uczestnictwa w działaniach międzynarodowych.
Właściwa – efektywna oferta dydaktyczna	➔ Uzupełnienie lub poszerzenie oferty dydaktycznej o nowe, efektywne metody i narzędzia do nauki języka angielskiego. lub ➔ Uatrakcyjnienie oferty dydaktycznej w zakresie nauki języka angielskiego poprzez wprowadzenie nowoczesnych metod i narzędzi dydaktycznych, zwiększających efektywność/jakość nauczania.

\* Podane przykłady nie stanowią jeszcze właściwie sformułowanych celów – zawierają jedynie ogólne informacje o tym, co jest przedmiotem inicjatywy.

### 4.1.3. ANALIZA INTERESARIUSZY I POSZUKIWANIE PARTNERÓW DO PROJEKTU

Analiza interesariuszy służy określeniu osób lub grup, które będą miały wpływ na projekt, oraz uporządkowaniu ich według znaczenia dla inicjatywy lub szkoły koordynującej.

**Głównym efektem analizy interesariuszy jest precyzyjna ocena:**

- ➔ Czyje i jakie korzyści (lub straty) należy brać pod uwagę podczas realizowania działań?
- ➔ Kto może Ci pomóc, a kto utrudnić realizację planu?
- ➔ W jakim stopniu poszczególne osoby lub instytucje mogą oddziaływać na Twój projekt?
- ➔ Jak powinna wyglądać strategia działań i komunikacja z poszczególnymi interesariuszami?

**Identyfikację interesariuszy mogą ułatwić następujące narzędzia:**

- ➔ burza mózgów,
- ➔ spotkania, dyskusje z przedstawicielami różnych grup związanych z otoczeniem szkoły,
- ➔ analiza lokalnej prasy,
- ➔ rejestry organizacji,
- ➔ doświadczenie i znajomość lokalnych lub branżowych relacji.





Kiedy już poznasz wątpliwości i oczekiwania różnych stron wobec Twojej inicjatywy, możesz zająć się planowaniem działań, które umożliwią Ci pozyskanie sojuszników lub ograniczenie wpływu na projekt grup mogących mieć na niego negatywny wpływ.

Wybór parterów zagranicznych jest również ważnym elementem identyfikacji interesariuszy. To, jaką wybierzesz szkołę lub jakiego organizatora kursu, będzie miało bezpośredni wpływ na jakość mobilności, a co za tym idzie – na jakość celów i rezultatów projektu.



## Warto wiedzieć

- ➔ Pomocna w poszukiwaniu partnerów okaże się, wspomniana już wcześniej, **Europejska Platforma Edukacji Szkolnej**<sup>QR</sup>. Jest to miejsce spotkań szkół i nauczycieli zainteresowanych organizowaniem mobilności lub braniem w nich udziału w formie prowadzenia zajęć dydaktycznych, obserwacji pracy, odbycia stażu. Podmioty, które oferują takie możliwości, lub osoby ich poszukujące mogą na platformie zamieszczać ogłoszenia i zaproszenia do współpracy.
- ➔ Organy prowadzące szkoły często współpracują z zagranicznymi miastami lub regionami partnerskimi. Warto spróbować wykorzystać te kanały do poszukiwania partnerów projektowych.
- ➔ Narzędziem wartym poznania jest **interaktywna mapa projektów**<sup>QR</sup> realizowanych w ramach Akcji 1. sektora Edukacja szkolna Erasmus+. Być może szkoła w Twojej okolicy ma już doświadczenie w realizowaniu projektu i będzie chciała podzielić się dobrymi praktykami w zakresie poszukiwania partnerów, organizowania kursów lub innych działań związanych z realizacją projektu.



## 4.2. FORMUŁOWANIE CELÓW ZGODNIE Z MODELEM SMART

Cele nieprecyzyjne są trudniejsze do osiągnięcia. Jeśli nie wyobrazisz sobie dokładnie tego, do czego dążysz, to trudno Ci będzie na bieżąco oceniać, czy zmierzasz we właściwym kierunku, lub dostrzegać pojawiające się utrudnienia i utrzymywać silną motywację do działania. Jeśli cele nie określają jasno oczekiwanej sytuacji, to niemożliwa będzie także trafna ocena skutków Twoich działań zarówno w trakcie ich realizacji, jak i po zakończeniu prac.

Dlatego następnym, bardzo ważnym krokiem będzie zredagowanie celów zgodnie z **zasadą SMART**. Pozwoli to zainteresowanym stronom właściwie zrozumieć zaplanowane działania oraz ich oczekiwany wpływ na bliższe i dalsze grono interesariuszy.

Według źródeł koncepcja SMART została opracowana w latach osiemdziesiątych XX w. na potrzeby jednej z amerykańskich firm przemysłowych. Jej trafność spowodowała, że do dziś z powodzeniem jest wykorzystywana w wielu obszarach, m.in. w biznesie, edukacji, administracji czy rozwoju osobistym. Niewątpliwą zaletą podejścia jest skuteczność i prostota.

Nazwa modelu SMART powstała od angielskich słów:

- ➔ **Specific** – cel musi jasno wskazywać, kogo lub czego dotyczy;
- ➔ **Measurable** – cel powinien być łatwy do zmierzenia (musisz móc ocenić, w jakim stopniu udało się go osiągnąć);
- ➔ **Achievable/Attractive** – cel musi być wyzwaniem, a jego osiągnięcie powinno być prawdziwym sukcesem, istotnym krokiem naprzód i rozwiązaniem ważnych problemów;



- ➔ **Realistic** – cel nie może być niemożliwy lub zbyt trudny do osiągnięcia (brak wiary w powodzenie gwałtownie obniży motywację do działania, a przez to zmniejszy szanse na uzyskanie oczekiwanej zmiany);
- ➔ **Timed** – cel musi być określony w czasie (strony zaangażowane w inicjatywę muszą wiedzieć, kiedy dany cel zostanie osiągnięty – to wpłynie mobilizująco na wszystkich zainteresowanych, pozwoli zaplanować efektywne działania i zmniejszy ryzyko odsuwania ich w czasie).



Tabela 6. Metoda SMART

	<i>specific</i>	Specyficzny/Skonkretyzowany	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Cel określa precyzyjnie:</li> <li>➔ co chcesz osiągnąć,</li> <li>➔ do kogo kierujesz projekt.</li> </ul>
	<i>measurable</i>	Mierzalny	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jakie wskaźniki pozwolą ocenić, czy działania są lub były</li> <li>➔ właściwe,</li> <li>➔ skuteczne,</li> <li>➔ efektywne?</li> </ul>
	<i>achievable/attractive</i>	Osiągalny/Atrakcyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>Czy masz wystarczające zasoby i chcesz je poświęcić lub wykorzystać, aby osiągnąć cel?</li> </ul>
	<i>realistic</i>	Realny	<ul style="list-style-type: none"> <li>Czy cel będzie można osiągnąć dzięki zaplanowanym działaniom?</li> </ul>
	<i>timed</i>	Określony w czasie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kiedy zamierzasz osiągnąć cel?</li> </ul>



### Warto wiedzieć

- ➔ Czasem sformułowanie celu zgodnego z podejściem SMART bywa nie lada łamigłówką gramatyczną, ponieważ ujęcie wielu informacji w jednym zdaniu może poskutkować nienaturalnym brzmieniem zapisu lub niezachowaniem poprawności językowej.
- ➔ Także i w tym wypadku praca w grupie sprawdzi się znacznie lepiej niż działalność jednego autora. Jeśli pięć osób zredaguje obrany cel samodzielnie, to możliwe będzie wybranie lub dopracowanie najwłaściwszego zapisu na podstawie utworzonych propozycji.



### Pamiętaj

W tym wypadku zdecydowanie większe znaczenie niż forma zapisu celu ma ujęcie wszystkich wymaganych informacji zgodnie z podejściem SMART.





W formularzach wniosków sektora Edukacja szkolna Erasmus+ można przedstawić niezbędne informacje o pożądanых zmianach, odpowiednio wykorzystując limit znaków w polach dotyczących celów projektu.

### Rysunek 8. Fragment formularza wniosku o projekt krótkoterminowy (KA 122 SCH)



Erasmus+

Konkurs 2022 Runda 2 KA1  
KA122-SCH - Krótkoterminowe projekty na rzecz mobilności uczniów i kadry w sektorze edukacji szkolnej  
ID formularza KA122-SCH-2C4BE6E5 Termin złożenia (czas brukselski) 04 Oct 2022 12:00:00

#### Cele projektu

Jakie są najważniejsze potrzeby i wyzwania, przed którymi stoi obecnie Państwa organizacja? W jaki sposób można rozwinąć organizację, aby przynosiła korzyści swoim odbiorcom? Prosimy zilustrować odpowiedzi konkretnymi przykładami.

Prosimy zdefiniować cele, które Państwa organizacja chce osiągnąć poprzez realizację projektu mobilności w ramach Akcji kluczowej 1. Państwa cele powinny być konkretne, realistyczne i powinny przynosić realną korzyść organizacji i jej słuchaczom (osobom uczącym się).

#### Cel 1

##### Nazwa

Co chcą Państwo osiągnąć?

200 znaków

##### Wyjaśnienie

W jaki sposób ten cel powiązany jest z potrzebami i wyzwaniami opisanymi w poprzednim pytaniu?

1000 znaków

##### Mierzenie postępu

W jaki sposób zamierzają Państwo dokonać oceny osiągnięcia celu?

1000 znaków

Formularz wniosku o dofinansowanie projektu pozwala przedstawić najważniejsze informacje bardziej szczegółowo. W polach „Wyjaśnienie” oraz „Mierzenie postępu” wnioskodawca ma do wykorzystania po tysiąc znaków, co wystarcza na uszczegółowienie głównych założeń projektu. Pola te pozwalają na doprecyzowanie opisu potrzeb szkoły lub kluczowych danych, na podstawie których te potrzeby zostały zidentyfikowane i sformułowane.





## Przykład

- **Cel projektu (główny):** Zwiększenie efektywności nauczania j. angielskiego wśród uczniów i uczennic klas 4–8 (łącznie 8 klas – 200 osób) w Szkole Podstawowej nr ... w Zakopanem w okresie czerwiec 2023 r. – listopad 2025 r. (ocena na podstawie wyników egzaminów ósmoklasisty w czerwcu 2025 r. – oczekiwany średni wynik to 89% punktów. Zakłada się, że egzamin zda co najmniej 90% ósmoklasistów ze szkoły prowadzącej projekt).
- **Lub:** Podniesienie średniej ocen semestralnych z j. angielskiego wśród uczniów i uczennic klas 4–8 (łącznie 8 klas – 200 osób) w Szkole Podstawowej nr ... w Zakopanem, do średniego wyniku 3,9, w okresie czerwiec 2023 r.– listopad 2025 r. (ocena na podstawie ocen wystawionych na półrocze i koniec roku szkolnego 2024/2025).
- **Cel 1 (szczegółowy):** Podniesienie motywacji do nauki j. angielskiego wśród 120 uczniów (w tym 90, którzy w ostatnim roku szkolnym uzyskali ocenę co najwyżej dostateczną).
- **Cel 2 (szczegółowy):** Poszerzenie działań szkoły o międzynarodowe aktywności (wymiany młodzieży, projekty eTwinning) z udziałem co najmniej 100 uczniów w wieku 12–17\* lat, w okresie styczeń 2024 r. – czerwiec 2025 r.).
- **Cel 3 (szczegółowy):** Uatrakcyjnienie oferty szkoły skierowanej do uczniów poprzez wdrożenie dwóch nowoczesnych metod nauczania (CLIL i storytelling), do końca roku szkolnego 2024/2025.
- **Cel 4\*\* (szczegółowy):** Zapewnienie pełnego dostępu do oferty szkolnej 14 uczniom i 10 uczennicom z mniejszymi szansami z uwagi na trudną sytuację materialną oraz 2 uczniom z niepełnosprawnością.

\* Nawet jeśli obecnie w szkole podstawowej nie ma uczniów starszych niż piętnastoletni, to może się okazać, że w kolejnych latach takie osoby znajdą się w społeczności uczniowskiej. Nie wolno wykluczyć z projektu starszych uczniów lub uczennic, ponieważ prawdopodobnie to oni będą najbardziej potrzebowali wsparcia. Jeśli zdecydujesz się na zapisy, które na pierwszy rzut oka mogą być niezrozumiałe (np. uczniowie szkoły podstawowej w wieku 17 lat), to warto w wyjaśnieniu celu rozwiązać wątpliwości.

\*\* Czwarty cel szczegółowy wynika z analizy sytuacji uczniów przeprowadzonej na etapie rozpoznawania potrzeb. Sytuacja takich osób musi zostać uwzględniona w projekcie (czasem na poziomie celów, a czasem na poziomie planowanych działań – począwszy od pierwszych aktywności informacyjnych i rekrutacji).

Włączanie w działania osób o mniejszych szansach to jeden z celów Akcji 1. oraz priorytetów horyzontalnych Erasmusa+ (zob. s. 11–12). Dlatego musi być brany pod uwagę na każdym etapie planowania projektu: począwszy od pierwszych pomysłów, przez analizę interesariuszy, problemów, celów, planowanie działań, aż po osiągnięcie rezultatów.

### Priorytety horyzontalne programu Erasmus+ i cele Akcji 1.

Każdy program grantowy podlega analizie efektywności. Dlatego przystępując do pracy nad projektem, należy zapoznać się ze strukturą programu – jego celami, obowiązującymi procedurami, dokumentacją.



*Pamiętaj, że cele Twojego projektu są najważniejsze dla Twojej szkoły. Ale cele programu, z którego zamierzasz korzystać, są ważne dla całej europejskiej społeczności*

**Do celu!**





## Tworzenie planu działań

Każdy cel można osiągnąć na wiele sposobów. Istotne jest, aby działania planowane w projekcie zapewniały możliwie największe korzyści zarówno głównym odbiorcom (uczniom, pracownikom szkoły), jak i otoczeniu. Nie znaczy to jednak, że nieznanne dotąd – a więc niedające gwarancji sukcesu – metody należy omijać szerokim łukiem. One także są źródłem innowacji.

Pierwiastek świeżości umożliwia dalszy rozwój koordynatora projektu i organizacji, z którymi zechce on się podzielić wnioskami i doświadczeniem. Dlatego najlepszym rozwiązaniem może być znalezienie złotego środka między sprawdzonymi rozwiązaniami a tymi zupełnie nowymi.



### Ćwiczenie

- Wybierz jeden z celów przedstawionych na stronach 52 i 53, a następnie poproś trzy osoby, by niezależnie zaproponowały po trzy działania, które pozwolą go osiągnąć.
- Pamiętaj, że będą to intuicyjne propozycje, zwłaszcza gdy osoby zaproszone do ćwiczenia nie będą znały wyników przeprowadzonej analizy potrzeb. Niemniej poznasz kilka nowych i zróżnicowanych działań, które będą adekwatne do obranego celu oraz możliwe do uwzględnienia w dalszej pracy nad projektem.



### Ćwiczenie

- Na Platformie Rezultatów Programu Erasmus+ wyszukaj trzy projekty przeprowadzone przez szkoły o profilu podobnym do Twojej placówki. Z pewnością będzie to inspirująca lektura 😊.
- Następnie zapoznaj się z listą możliwych działań w Akcji 1. sektora Edukacja szkolna, zamieszczonych w *Przewodniku po programie Erasmus+*, oraz porównaj zgodność działań przedstawionych przez realizatorów wybranych projektów z listą zawartą w przewodniku.





### 4.3. PLANOWANIE

To jeden z najważniejszych etapów tworzenia projektu, który – zdaniem wielu praktyków – ma największe znaczenie dla zarządzania całym przedsięwzięciem.

**Planowanie obejmuje kilka głównych zadań:** ustalenie celu, celów szczegółowych, grup docelowych, korzyści dla nich, ale też podstawowych kwestii organizacyjnych, zadań lub ich efektów. Na tym etapie ogromne znaczenie ma **ewaluacja początkowa**, ponieważ umożliwi ona wyeliminowanie niektórych ryzyk w projekcie i pozwoli m.in. na:

- ➔ rozeznanie logistyczne i operacyjne (czy masz odpowiednie zaplecze logistyczne, kadrowe, lokalowe, aby przeprowadzić projekt),
- ➔ zbadanie, czy są osoby zainteresowane realizacją projektu i czy będą w nim aktywnie uczestniczyć,
- ➔ zdiagnozowanie indywidualnych potrzeb pracowników, uczniów i innych członków społeczności szkolnej,
- ➔ ocena ryzyka i planowanie działań, które je ograniczą lub wyeliminują, a w konsekwencji – zmodyfikują pomysł albo plan projektu.



#### Pamiętaj

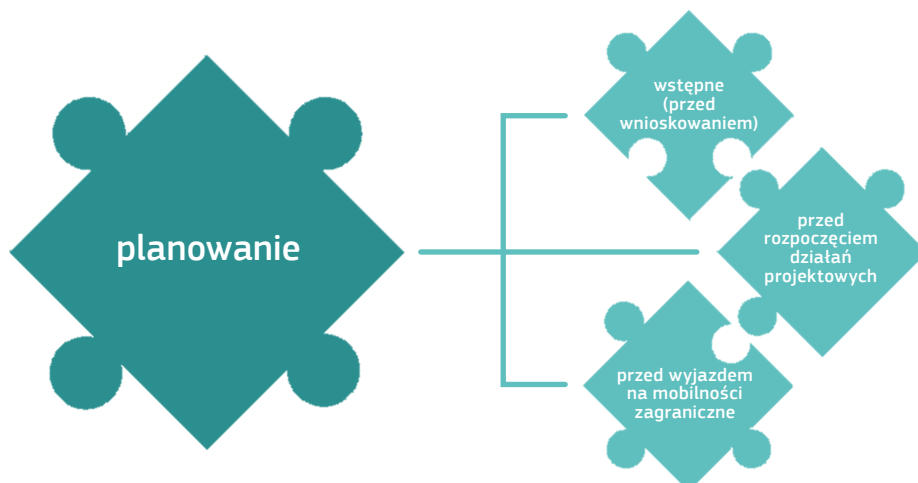
Ewaluacja początkowa pozwoli zweryfikować plan projektu oraz sprawdzić, co może pójść nie tak, jak to sobie wyobrażasz. Aby zminimalizować ryzyko niepowodzenia inicjatywy, przyjrzyj się wszystkim elementom: zespołowi, zadaniom, założeniom oraz zdiagnozuj główne czynniki ryzyka.

**Ryzyko występuje zawsze** i może wynikać praktycznie z każdego czynnika: z nieosiągalnych celów, nieodpowiednio zaplanowanego monitoringu uczestników i działań projektowych, z braku kompetencji, niewystarczającego zaangażowania zespołu, ale także z powodu nieznamomości założeń projektu, braku płynności, braku kontroli finansowej, czy też nawarstwiania się błędów lub problemów (więcej na ten temat przeczytasz w Rozdziale 5).



#### Pamiętaj

Planowanie w największych szczegółach daje same korzyści – podczas realizowania projektu będzie Twoim punktem odniesienia. Łatwiej będzie Ci dostrzec każde odstępstwo i każdą zmianę, a następnie je przeanalizować, ocenić ryzyko niepowodzenia projektu, nieosiągnięcia założonych celów lub niezaspokojenia potrzeb.

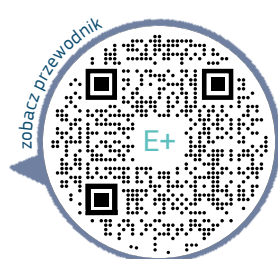
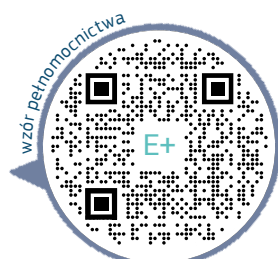
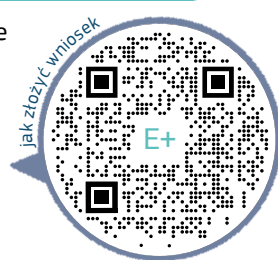




### Na czym polega **planowanie początkowe**?

- ➔ Zapoznanie się z celami i priorytetami programu Erasmus+;
- ➔ Przegląd podmiotów uprawnionych do wnioskowania;
- ➔ Analiza formalnych i technicznych aspektów wnioskowania: założenie profilu w Systemie Uwierzytelniania Komisji Europejskiej – otrzymanie tzw. EU loginu, rejestracja instytucji w systemie rejestracji organizacji, tzw. ORS – uzyskanie numeru OID<sup>QR</sup>;
- ➔ Wyznaczenie celów indywidualnych uczestników;
- ➔ Wyznaczenie celów placówki wnioskującej;
- ➔ Porównanie planu rozwoju placówki (Plan Erasmusa+) z powyższymi celami i priorytetami Erasmusa+;
- ➔ Przygotowanie opisu lub streszczenia projektu;
- ➔ Sprawdzenie możliwości kadrowych i osobowych (upewnienie się, czy wystarczająco dużo pracowników lub uczniów będzie chętnych do wyjazdu oraz czy realizowanie działań projektowych nie zaburzy codziennej pracy szkoły) oraz logistycznych, operacyjnych i lokalowych placówki wnioskującej;
- ➔ Współpraca z organem prowadzącym – jego pracowników należy odpowiednio wcześniej zapoznać z pomysłem na projekt, aby przedstawiciel organów mógł bez obaw podpisać wniosek o dotację lub udzielić odpowiedniego pełnomocnictwa<sup>QR</sup> do dokonania tej czynności innej osobie. Dodatkowo organ prowadzący powinien zabezpieczyć w swoim przewidywanym budżecie 20% wartości dotacji, które placówka otrzyma od Narodowej Agencji dopiero po rozliczeniu projektu;
- ➔ Współpraca z rodzicami – szczególnie w wypadku planowania mobilności uczniów rodzice lub prawni opiekunowie powinni wiedzieć, że szkoła zamierza realizować taki projekt. Dzięki temu łatwiej będzie oszacować liczbę uczestników, a następnie uzyskać zgody na wyjazd uczniów. To ważny krok, zwłaszcza w wypadku mobilności długoterminowych, w których rodzic odgrywa znacznie większą rolę<sup>QR</sup>;
- ➔ Spisanie oczekiwanych rezultatów;
- ➔ Wybór tematyki kursów i szkoleń, obszarów obserwacji pracy pracowników szkoły, ustalenie przebiegu wyjazdów uczniów oraz innych zaplanowanych działań mobilnościowych.

### Planowanie przed złożeniem wniosku



### Pamiętaj

Już na początku planowania musisz się zapoznać z wymogami formalnymi i priorytetami horyzontalnymi programu Erasmus+, a następnie sprawdzić, czy Twój pomysł jest zgodny z priorytetami sektora Edukacja szkolna (s. 11–12).



Co warto uwzględnić podczas planowania **działań projektowych**?

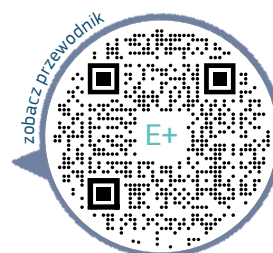
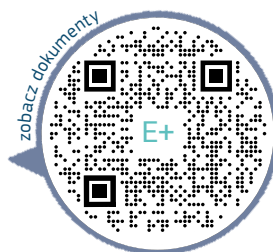
- ➔ Opracowanie harmonogramu działań z uwzględnieniem kamieni milowych (zob. s. 59–60), czyli działań kończących dany etap, bez których nie byłoby możliwe przejście do kolejnej fazy projektu;
- ➔ Wybór członków zespołu projektowego i ustalenie podziału obowiązków;
- ➔ Przygotowanie harmonogramu spotkań zespołu projektowego;
- ➔ Stworzenie regulaminu rekrutacji uczestników;
- ➔ Przeprowadzenie rekrutacji (jeżeli nie odbyła się już na etapie wnioskowania);
- ➔ Wybór instytucji przyjmujących;
- ➔ W wypadku projektów realizowanych na podstawie akredytacji (KA 121 SCH) ważnym krokiem jest zaplanowanie budżetu projektu i poszczególnych działań z uwzględnieniem obowiązujących stawek dofinansowania<sup>QR</sup>;
- ➔ Uzgodnienie zasad rozliczania projektu z organem prowadzącym;
- ➔ Przegląd formalności związanych z podpisaniem umowy z Narodową Agencją (w tym ustalenie numeru rachunku bankowego, na który zostanie przelana dotacja<sup>5</sup>).

Planowanie  
przed rozpoczęciem projektu

Jak się przygotować do **organizowania mobilności**?

- ➔ Przygotowanie uczestników do wyjazdów (temat, program, forma);
- ➔ Zawarcie umów z uczestnikami mobilności<sup>QR</sup> (wybór sposobu finansowania, przygotowanie indywidualnych umów dla każdego uczestnika oraz podpisanie ich przez prawnego reprezentanta placówki<sup>6</sup> z wyjeżdżającymi członkami kadry szkolnej, rodzicami lub opiekunami uczniów);
- ➔ Przygotowanie programu mobilności lub zakresu tematycznego: w mobilnościach typu obserwacja pracy, prowadzenie zajęć dydaktycznych, indywidualna mobilność uczniów oraz długoterminowa mobilność uczniów, zapraszanie ekspertów oraz nauczycieli podczas staży, mobilność grupowa uczniów należy zapoznać się z dodatkowymi wzorami dokumentów<sup>QR</sup>;
- ➔ Zapoznanie się z wymogami dotyczącymi wyjazdów uczniów (np. uczestnicy mobilności długoterminowych<sup>QR</sup> muszą przed wyjazdem ukończyć szkolenie wprowadzające, organizowane przez Narodową Agencję);
- ➔ Wybór oraz przeszkolenie opiekunów uczniów biorących udział w wyjeździe edukacyjnym;
- ➔ Współpraca z instytucjami przyjmującymi;
- ➔ Przedstawienie uczestnikom swoich oczekiwań wobec ich wyjazdu;
- ➔ Monitoring pobytu (ustalenie formy i częstotliwości kontaktu lub raportowania);
- ➔ Podejmowanie działań mających na celu zachowanie bezpieczeństwa, np. zakup optymalnego ubezpieczenia dla uczestników,
- ➔ Logistyka wyjazdu, np. zakup biletów, zakwaterowanie, realizacja wizyty przygotowawczej.

Planowanie  
przed wyjazdem edukacyjnym



<sup>5</sup> Organ prowadzący musi wskazać numer rachunku bankowego. Należy go podać w ankiecie „Dane do umowy finansowej” oraz w formularzu „Informacje o rachunku bankowym”.

<sup>6</sup> Osoba, która na podstawie pełnionej funkcji lub posiadanego pełnomocnictwa może reprezentować interesy organu prowadzącego w sprawach związanych z programem Erasmus+ lub danym projektem. Zazwyczaj jest to dyrektor organu prowadzącego lub wyznaczona przez niego osoba, np. dyrektor wnioskującej placówki.



## Pamiętaj

- ⇒ Planowanie powinno uwzględniać również działania po powrocie z mobilności, np. wdrażanie zmian opartych na wiedzy zdobytej podczas wyjazdu, a także działania ewaluacyjne i upowszechnianie.
- ⇒ Wdrażanie tego typu działań najbardziej wpływa na efektywność projektu, dlatego warto formułować je tak, aby były one konkretne i wartościowe dla szerszej społeczności.

### 4.3.1. WYKRES GANTTA – JAK SPRAWNIE PODZIELIĆ PROJEKT NA POSZCZEGÓLNE ZADANIA ORAZ ROZPLANOWAĆ JE W CZASIE

Mało precyzyjny podział zadań przyczynia się do opóźnień, błędów, złej komunikacji, konfliktów, co znacznie zwiększa ryzyko niepowodzenia projektu. Warto się więc zastanowić, które działania gwarantują osiągnięcie celów projektu, a które nie są obowiązkowe, ale przyniosą znaczne korzyści. Przydatny będzie też wybór właściwej osoby spośród zaangażowanych w projekt do realizacji określonych działań. W zależności od struktury organizacyjnej projektu zadania można przydzielać poszczególnym członkom zespołu projektowego lub wydzielonym w jego ramach zespołom zadaniowym (np. zespół ds. promocji i komunikacji, zespół ds. administracji, ewaluacji).

**Nieocenionym narzędziem wspierającym zarządzanie projektem jest wykres Gantta.** Jest to graficzny plan projektu, obrazujący podział zadań, natężenie działań oraz ich przebieg w czasie. Wykres warto umieścić w miejscu często odwiedzanym przez wszystkich członków zespołu. Im bardziej jest on szczegółowy, tym łatwiej stale monitorować przebieg działań.

Na rynku dostępne są programy (działające również na otwartej licencji), które pozwalają tworzyć tego typu wykresy. Wystarczy wpisać w wyszukiwarkę „wykres Gantta”, aby dowiedzieć się więcej. Poniżej pokazujemy przykłady wykorzystania wykresu Gantta do opracowania harmonogramu projektu w podziale na działania i terminy wykonania (Rysunek 9) lub pojedynczego działania, rozpisane bardziej szczegółowo (Rysunek 10).

Zwróć uwagę na pola oznaczone symbolem gwiazdki ★ – są to kamienie milowe, czyli ważne momenty zakończenia danego etapu lub działania kluczowego, których niezrealizowanie zwiększa ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia. Na przykład z harmonogramu działania (Rysunek 10) wynika, że niewystanie na czas zaproszeń do rodziców spowoduje, iż dalsze działania będą nieuzasadnione – w tym wypadku niska frekwencja podczas pikniku stawia pod znakiem zapytania zasadność jego organizacji.

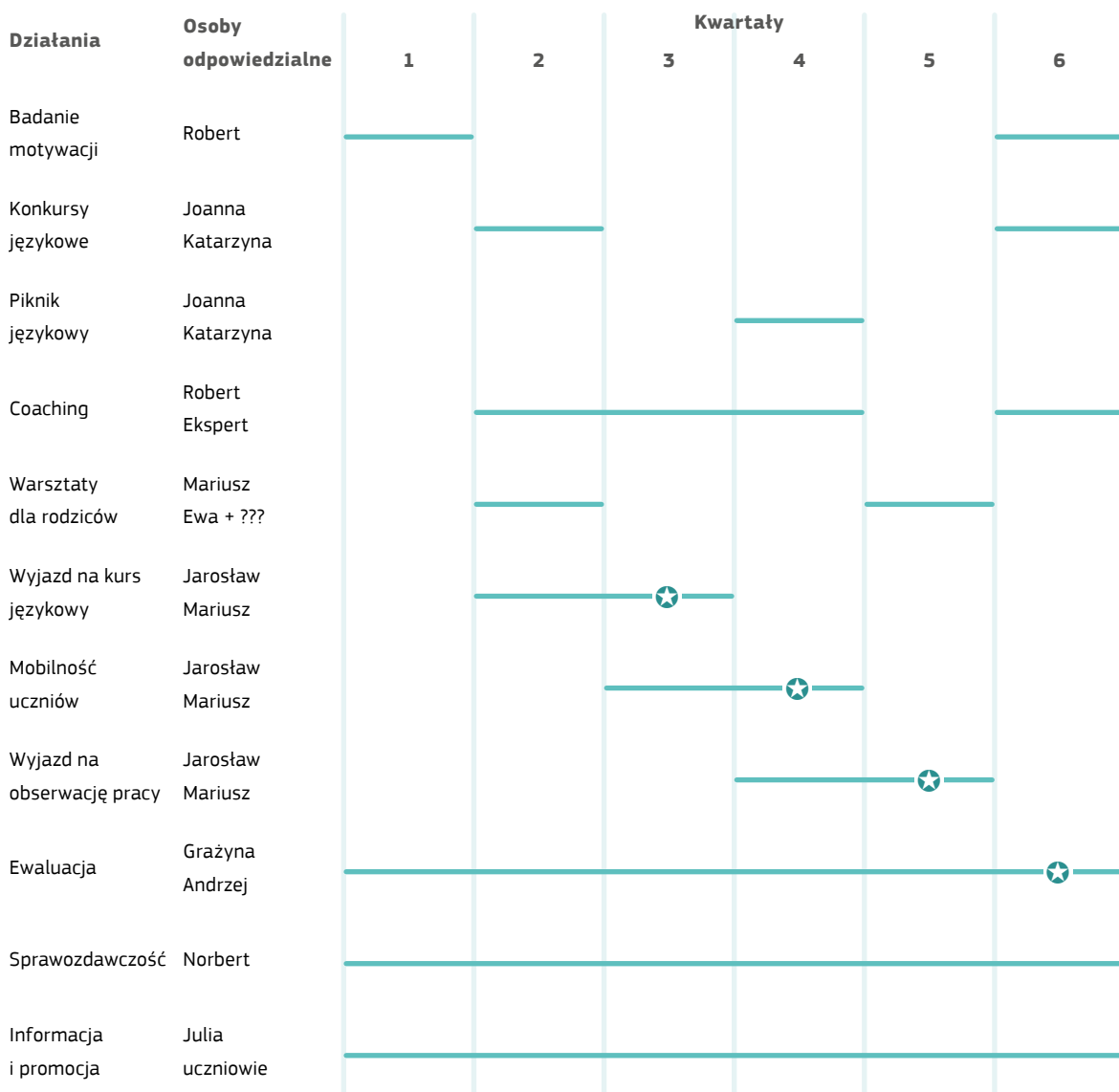
**Czasem w trakcie projektu zachodzi konieczność skorygowania planu działań i uaktualnienia wykresu.**





Rysunek 9. Harmonogram projektu

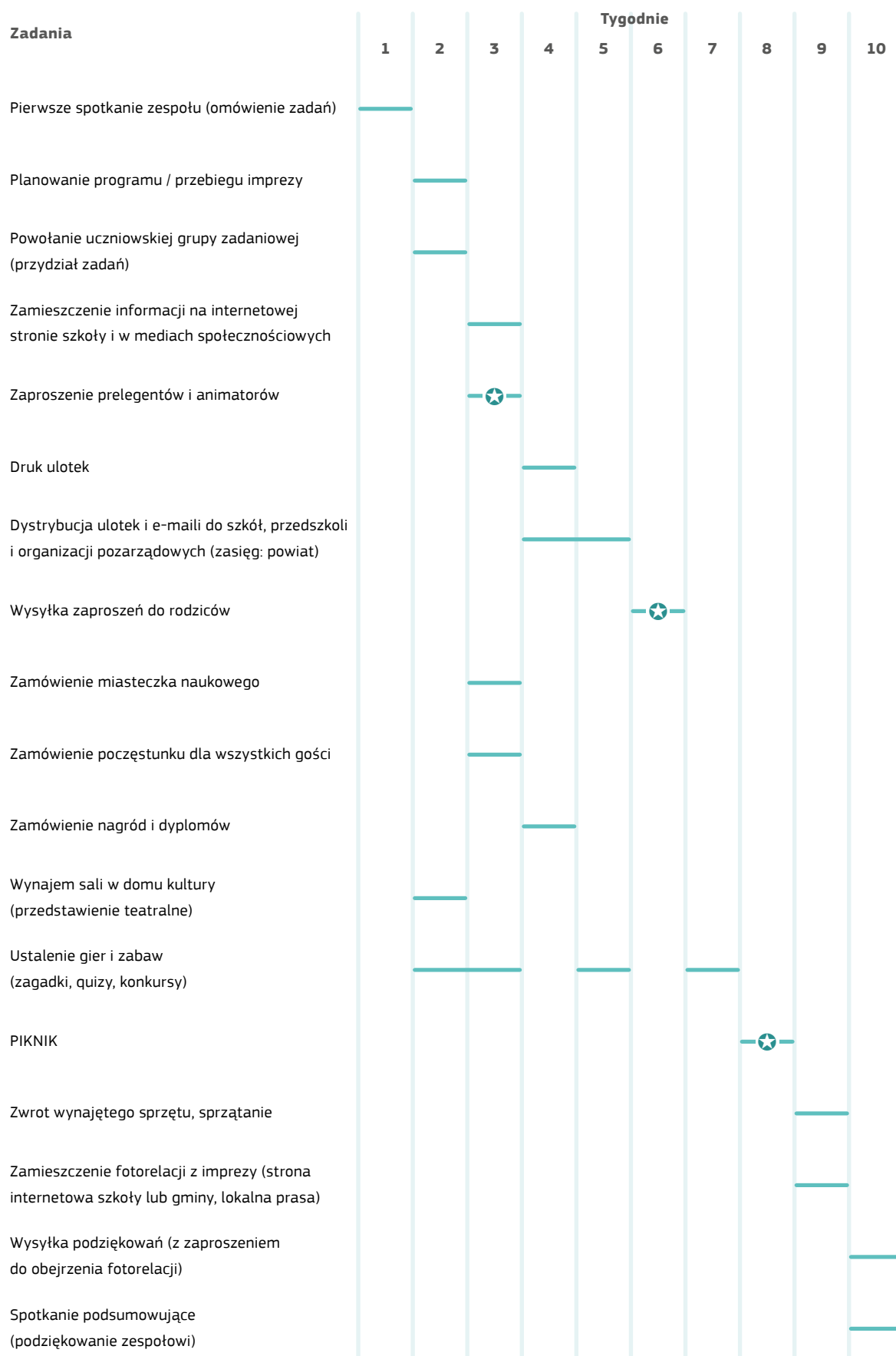
Okres realizacji projektu: lipiec 2023 r. – grudzień 2024 r.





## Rysunek 10. Harmonogram działania – piknik językowy

Piknik językowy: 22 maja 2024 r.





### 4.3.2. DZIAŁANIA W PROJEKcie MOBILNOŚCI

Katalog działań, jakie można podjąć w projekcie mobilności w sektorze Edukacja szkolna<sup>7</sup>, jest dość obszerny i pozwala zaplanować różnorodne aktywności. Nie sposób wykorzystać wszystkich możliwości w trakcie jednego projektu krótkoterminowego. Nawet duża szkoła, w której powstanie kilka czy kilkanaście grup uczestników wyjazdów organizowanych w ramach tego samego projektu, może mieć z tym problem. Dlatego w Planie Erasmusa+ warto uwzględnić sposób organizowania mobilności w obu możliwych typach projektów: krótkoterminowych lub akredytowanych, których założenia różnią się od siebie (zob. s. 14–16).

Projekty realizowane w ramach akredytacji są dłuższe (trwają od 15 do 24 miesięcy), więc do ich planowania warto podejść strategicznie. Projekty krótkoterminowe działają interwencyjnie – w krótszym czasie zaspokajają precyzyjnie zdiagnozowane potrzeby.



<sup>7</sup> Rodzaje mobilności zostały przedstawione w Rozdziale 1. Szczegółowe informacje na ich temat znajdują się w *Przewodniku po programie Erasmus+*.





## Lista możliwych działań

W Tabeli 7 zostały przedstawione możliwe działania, które szkoła może zaplanować, aby osiągnąć założone cele szczegółowe.

**Tabela 7. Przykłady działań prowadzących do osiągnięcia celów szczegółowych**

Cel szczegółowy	Możliwe działania
Podniesienie motywacji do nauki j. angielskiego wśród 120 osób (w tym 90 osób, które w ostatnim roku szkolnym uzyskały ocenę co najwyżej dostateczną).	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Szczegółowe badanie motywacji uczniów i uczennic;</li><li>⇒ Ogłaszanie konkursów opartych na wykorzystywaniu treści z publikacji anglojęzycznych;</li><li>⇒ Organizowanie corocznego pikniku językowego z udziałem całej społeczności szkolnej (także rodziców);</li><li>⇒ Udzielanie uczniom indywidualnych porad (coaching);</li><li>⇒ Prowadzenie warsztatów dla rodziców;</li><li>⇒ Zapraszanie gości z innych krajów (artyści, sportowcy, przedstawiciele sektora biznesu).</li></ul>
Rozwój działalności szkoły o międzynarodowe aktywności (wymiany młodzieży, projekty eTwinning) z udziałem co najmniej 100 uczniów w wieku 12–17 lat między styczniem 2024 r. a czerwcem 2025 r.).	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Realizacja dwóch projektów eTwinning w partnerstwie ze szkołami z dwóch różnych krajów;</li><li>⇒ Realizacja trzech projektów krótkoterminowych mobilności grupowych uczniów (3 grupy po 20 uczniów);</li><li>⇒ Utworzenie w szkole zespołów projektowych (nauczycielskiego i uczniowskiego) biorących udział w szkoleniach i warsztatach prowadzonych przez zewnętrznych ekspertów. Zwieńczeniem pracy tych zespołów będzie zaplanowanie co najmniej jednej inicjatywy dotyczącej międzynarodowej wymiany młodzieżowej oraz jednego projektu mobilności kadry.</li></ul>
Uatrakcyjnienie oferty kierowanej do uczniów poprzez wdrożenie dwóch nowoczesnych metod nauczania (CLIL i storytelling), do końca roku szkolnego 2024/2025.	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Udział 15 nauczycieli w zagranicznych kursach językowych;</li><li>⇒ Udział 15 nauczycieli w kursach metodycznych dotyczących innowacyjnych metod CLIL i storytelling;</li><li>⇒ Wyjazd 5 nauczycieli na obserwację pracy w zagranicznych szkołach, w których są wykorzystywane ww. metody dydaktyczne.</li></ul>
Zapewnienie wymagającym wsparcia uczniom klas 4–8 pełnego dostępu do oferty szkolnej w okresie realizacji projektu (10 uczniów i 18 uczennic będących w trudnej sytuacji materialnej oraz 2 uczniów z niepełnosprawnościami).	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Powołanie szkolnego koordynatora ds. integracji społecznej;</li><li>⇒ Wyjazd tego koordynatora do szkoły partnerskiej w celu obserwacji rozwiązań sprzyjających integrowaniu uczniów wymagających wsparcia edukacyjnego;</li><li>⇒ Monitoring sytuacji rodzinnej uczniów z rodzin objętych wsparciem ośrodka pomocy społecznej, w tym spotkania z pracownikami socjalnymi pracującymi z rodzinami uczniów (co najmniej dwa razy w roku);</li><li>⇒ Nadzór nad włączeniem uczniów wymagających wsparcia do aktywności szkolnych (analiza kryteriów uczestnictwa w działaniach pod kątem potrzeb osób z mniejszymi szansami);</li><li>⇒ Dodatkowe wsparcie pedagogiczne lub psychologiczne;</li><li>⇒ Organizacja szkolnego dnia integracji.</li></ul>





## Pamiętaj

- Lista możliwych działań zależy od kreatywności, doświadczenia i nakładu pracy włożonej w poszukiwanie rozwiązań przez osoby zaangażowane w projekt (np. analizowanie rezultatów projektów Erasmusa+).
- Pomysły muszą być dostosowane do możliwości placówki i osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych zadań. Jeśli szkoła partnerska ma doświadczenie w realizowaniu działań podobnych do zawartych w harmonogramie Twojego projektu, to aktywna współpraca i dobra atmosfera mogą zaowocować wartościowym wsparciem ze strony tej placówki.

Teraz każde działanie musi przybrać formę **planu operacyjnego**, obejmującego terminy, informacje o oczekiwanych rezultatach, osobach odpowiedzialnych, częstotliwości lub intensywności (np. jeden piknik językowy na początku roku szkolnego i jeden w okresie wiosennym).

Plan operacyjny powinien zawierać szczegółowe informacje o przebiegu **każdego zadania** realizowanego w ramach **każdego działania** na **każdym etapie** projektu.

### **Podczas planowania należy stale wracać do celów projektu oraz celów i priorytetów programu Erasmus+.**

Uwzględnianie ich na każdym etapie działania świadczy o wartości Twojego projektu. Dodatkowo w ramach planowania zadań zmierzających do osiągnięcia celów szczegółowych warto stawiać cele dodatkowe. Na przykład w programie rodzinnego pikniku językowego można uwzględnić wykorzystanie technologii cyfrowych (np. e-quizów). W takiej sytuacji uczniowie i uczennice mogą wcielić się w rolę liderów rodzinnych zespołów, nawet jeśli wprowadzisz zasadę, że to rodzice muszą trzymać w rękach komórki.



## Ćwiczenie

- Połącz działania zawarte w tabeli na s. 62 dla pierwszego celu szczegółowego z priorytetami programu Erasmus+ (s. 11–12). Sporządź krótką (maksymalnie czterozdaniową) propozycję działania dla każdego priorytetu.
- Przykład: zorganizowanie konkursu na najciekawszą piosenkę w języku angielskim, która zachęci do dbania o środowisko, segregowania odpadów czy poznawania innych kultur. Wielkość grupy: od 3 do 5 osób. Nagroda: udział w wyjeździe edukacyjnym do szkoły partnerskiej w Szwecji. Dodatkowe punkty otrzymają grupy, w których znajdują się uczniowie osiągający słabe wyniki z j. angielskiego.

Najważniejszymi zadaniami w projektach Akcji 1. Erasmusa+ są mobilności, jednak wszystkie pozostałe prace decydują o przebiegu tych wyjazdów, o ich efektach oraz wpływie na dalszą pracę szkoły. Dlatego tak istotne są działania związane z przygotowaniem uczestników do wyjazdów oraz te, które następują po powrocie.



## Pamiętaj

- ⇒ Celem projektu Akcji 1. sektora Edukacja szkolna jest nie tyle sam wyjazd określonej liczby pracowników lub uczniów na zagraniczny kurs czy zajęcia z rówieśnikami w szkole partnerskiej, ile wartościowa, istotna zmiana w życiu, pracy, nauce, relacjach, jaka nastąpi w społeczności placówki po powrocie uczestników mobilności.
- ⇒ Wartość projektu Akcji 1. ocenia się po jego skutkach: jest tym większa, im bardziej projekt przyczynił się do podniesienia jakości pracy placówki w obszarach wskazanych jako wyzwania lub problemy.

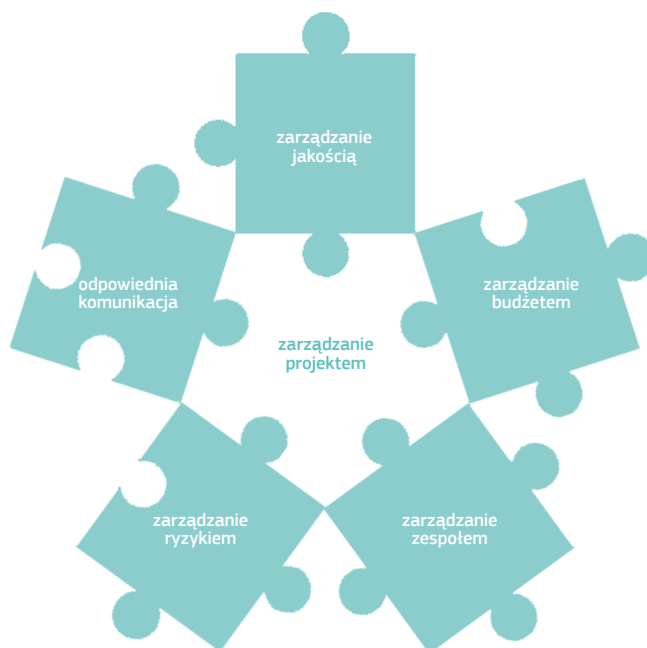




**ZARZĄDZANIE  
PROJEKTEM  
W PRAKTYCE**







## 5.1. BUDOWANIE ZESPOŁU PROJEKTOWEGO, PODZIAŁ ZADAŃ I OBOWIĄZKÓW, KOMUNIKACJA

### Budowanie zespołu

W ramach przydzielania zadań należy dołożyć starań, aby były one zgodne z zainteresowaniami i umiejętnościami osób, które chcesz zaangażować. Przykładowo planowanie wyjazdów od strony organizacyjnej można zlecić osobom, które lubią podróżować. Często się okazuje, że bardzo dobrze wiedzą, co należy zrobić, aby dobrze przygotować się do wyjazdu. Wiedzą, gdzie wyrobić Europejską Kartę Ubezpieczenia Zdrowotnego, co spakować do walizki, jak kupić bilety lub wynająć autokar. Inni świetnie się spiszą w zadaniach związanych z promocją projektu czy z analizą postępów prac i ewaluacją.

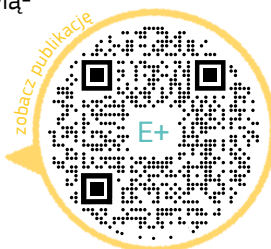
Czasem okazuje się, że niektóre zadania trzeba zlecić profesjonalistom, aby zmniejszyć ryzyko, zapewnić wysoką jakość rezultatów lub zaoszczędzić czas własnego personelu w związku z innymi obowiązkami szkoły. Korzystając z zewnętrznego wsparcia, nie należy zapominać o przestrzeganiu przepisów związanych z zamówieniami towarów i usług obowiązującymi w danej placówce (być może będzie konieczne zacieśnienie współpracy z przedstawicielami organu prowadzącego – zwłaszcza jeśli jest to jednostka sektora finansów publicznych). W takiej sytuacji pomocne warto zapoznać się ze standardami jakości Erasmusa+<sup>QR</sup>, które dość precyzyjnie opisują kwestie podwykonawstwa i współpracy z podmiotami zewnętrznymi.

Zaangażowanie profesjonalistów do niektórych zadań w projekcie jest dozwolone. Taką formę współpracy można wykorzystać do wymiany doświadczeń lub rozwoju umiejętności pracowników szkoły.

### Ustalanie form komunikacji

Po zbudowaniu zespołu projektowego oraz powierzeniu obowiązków należy ustalić zasady i formy komunikacji. Warto zaplanować cykliczne spotkania, wyznaczyć osoby nadzorujące poszczególne etapy projektu i dowiedzieć się, jak widzą proces raportowania i sprawozdawczości. Ważne, aby te zasady zostały ustalone na początku i były przestrzegane przez wszystkich.

### Podział zadań





## 5.2. ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ

Czuwanie nad jakością wszystkich realizowanych działań to kluczowe zadanie koordynatora lub zespołu osób zarządzających projektem. Na jakość podejmowanych działań może wpłynąć każda decyzja osobowa, wybór form doskonalenia kompetencji podczas wyjazdów, określenie kamieni milowych w projekcie, a nawet przebieg monitoringu działań, ewaluacji czy zarządzanie ryzykiem w projekcie.

### Co jest ważne na początku?

- ⇒ **Odpowiednie przygotowanie harmonogramu projektu:** oznaczenie kamieni milowych, wskazanie potencjalnych zagrożeń, określenie, co jest działaniem, a co zadaniem, oraz wyznaczenie terminów realizacji poszczególnych kroków przedsięwzięcia. Warto pamiętać, że szkoła może w tym samym czasie organizować wiele innych wydarzeń – być może trzeba będzie realizować kilka różnych zadań jednocześnie – i to również należy uwzględnić w planie projektu. Dostępność osób odpowiedzialnych w kluczowych momentach realizowania działań pozytywnie wpłynie na jakość inicjatywy.
- ⇒ **Przygotowanie i realizacja planu ewaluacji** (zob. Rozdziały 2 i 3): ewaluacja to ocena przebiegu działań realizowanych w projekcie oraz tego, w jakim stopniu przyczyniły się one do osiągnięcia założonych celów.



*Czy było warto? – To najprostsze pytanie, na jakie powinien odpowiadać raport z ewaluacji projektu*

### W badaniu ewaluacyjnym należy przyjąć co najmniej trzy perspektywy:

- ⇒ programu lub grantodawcy,
- ⇒ beneficjenta,
- ⇒ uczestników.

Dodatkowo warto uwzględnić, jak projekt wpłynął na otoczenie szkoły, np. mieszkańców korzystających z infrastruktury, zaprzyjaźnione placówki edukacyjne, organizacje społeczne, organ prowadzący.

### Gromadzone i analizowane informacje mogą mieć formę:

- ⇒ danych ilościowych – czyli takich, które są przedstawiane w formie liczb, zestawień statystycznych (czasem – choć nie zawsze słusznie – są one uznawane za bardziej obiektywne i wiarygodne),
- ⇒ danych jakościowych – mających formę tekstów stworzonych na podstawie obserwacji, rejestracji wypowiedzi, dokumentów (często dotyczą one subtelnych kwestii oraz przybliżają perspektywę osób objętych badaniem).



## Warto wiedzieć

W projektach inwestycyjnych (tj. budowa osiedla czy zakup wyposażenia szkolnej hali sportowej) dane jakościowe są analizowane bardzo rzadko. Natomiast w projektach nieinwestycyjnych, do których zaliczają się inicjatywy edukacyjne, takie informacje są równie ważne, jak dane ilościowe.

### Kiedy przeprowadzić badanie ewaluacyjne?

- ⇒ **ex-ante:** w pierwszej fazie projektu ocenie można poddać trafność doboru celów, działań i zaplanowanych efektów, odnosząc je do problemów, jakie realizator projektu zamierza rozwiązać czy zminimalizować,



- ➔ **mid-term:** w ferworze działań warto wrócić pamięcią do celów projektu, ale należy patrzeć na nie przez pryzmat pierwszych efektów. Trzeba podsumować każdy etap realizacji poszczególnych zadań, tak aby udało się uzyskać odpowiedź na pytanie o to, czy obecnie podejmowane działania prowadzą wprost do założonych celów, oraz czy pojawiły się dodatkowe czynniki, które mogą zagrozić osiągnięciu celów lub też pozwolić na uzyskanie dodatkowych korzyści (wartości dodanej). Niekiedy wyniki ewaluacji *mid-term* wskazują na konieczność zmiany planu prac (np. w harmonogramie lub w preliminarzu kosztów),
- ➔ **ex-post:** ocena prowadzona po zakończeniu przedsięwzięcia powinna określić, w jakim stopniu udało się osiągnąć cele projektu, czy uzyskane efekty będą trwałe, które działania okazały się najbardziej efektywne.



*Raport z ewaluacji końcowej powinien być dla realizatorów inicjatywy drogowskazem podczas zarządzania następnymi projektami*

#### **Kluczowe kryteria ewaluacji projektu:**

- ➔ **trafność** – dopasowanie treści oraz sposobów realizacji inicjatywy do oczekiwań i możliwości edukacyjnych uczestników,
- ➔ **efektywność** – badanie adekwatności poniesionych kosztów i wykorzystanych zasobów do osiągniętych celów,
- ➔ **skuteczność** – ocena stopnia realizacji założonych celów,
- ➔ **użyteczność** – określenie możliwości zastosowania rezultatów projektu w przyszłej pracy szkoły,
- ➔ **trwałość** – analiza, w jakim stopniu doświadczenia wynikające z realizacji zadań będą wykorzystywane zarówno przez projektodawcę, jak i przez odbiorców działań upowszechniających w kolejnych latach po zakończeniu inicjatywy.

#### **Oczekiwania wobec wyników ewaluacji można wyrazić w konkretnych pytaniach, np.:**

- ➔ Czy wszystkie cele zostały w pełni osiągnięte? Co na to wskazuje? Jeśli nie, to dlaczego?
- ➔ Czy możliwe było uzyskanie lepszego efektu przy zastosowaniu innych metod pracy?
- ➔ Czy osiągnięte rezultaty satysfakcjonują uczestników? Czy poprawiły ich sytuację?
- ➔ Czy rezultaty będą odczuwalne kilka lat po zakończeniu inicjatywy?
- ➔ Czy szkoła będzie korzystać z osiągnięć projektu w przyszłości?



*Wyznaczenie kryteriów badania oraz postawienie pytań badawczych pozwoli zaplanować metody i częstotliwość ewaluacji*

#### **Ewaluacja projektów edukacyjnych opiera się na kilku sprawdzonych metodach:**

- ➔ badanie sondażowe,
- ➔ studium przypadku (ang. *case study*),
- ➔ obserwacja,
- ➔ opinie ekspertów,
- ➔ analiza danych zastanych (ang. *desk research*),
- ➔ pogłębione wywiady indywidualne (ang. *individual in-depth interviews*, IDI),
- ➔ zogniskowane wywiady grupowe (ang. *focus group interviews*, FGI).



Wyniki właściwie zaplanowanej i przeprowadzonej ewaluacji są nieocenionym źródłem wiedzy dla realizatorów projektu, często inspiracją do kolejnych, coraz lepszych inicjatyw oraz znakomitą ścieżką upowszechniania rezultatów inicjatywy

#### Dlaczego efekty działań projektowych warto sprawdzać na bieżąco?

- ➔ **Analiza wyników ewaluacji** – dobrze przeprowadzona ewaluacja *mid-term* pozwala na eliminowanie ryzyka w projekcie. Dlaczego? Ponieważ za jej pomocą można na bieżąco sprawdzać, czy podejmowane działania przynoszą zamierzone efekty. Załóżmy, że organizujesz pobyt dwóch grup uczniowskich w jednej szkole goszczącej. Jeśli pierwsza grupa wraca niezadowolona, ponieważ program nie został dostosowany do poziomu uczestników, to jest to dobry moment np. na zmianę instytucji przyjmującej, renegotjowanie zasad współpracy, poprawienie programu.
- ➔ **Prowadzenie wielowymiarowego monitoringu działań w projekcie** – działania w tym zakresie powinny skupiać się na poziomie osiągania rezultatów. Monitoring warto powierzyć konkretnym osobom, a do nadzoru tego procesu wyznaczyć np. koordynatora lub dyrektora placówki jako osoby mające pieczę nad całym przedsięwzięciem. Bieżące obserwowanie przebiegu działań można uznać za element ewaluacji albo za element zarządzania ryzykiem.

### 5.3. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

Określenie sposobów ograniczania ryzyka wymaga zidentyfikowania potencjalnych sytuacji, jakie mogą wystąpić i niekorzystnie wpłynąć na projekt. Identyfikowanie ryzyka wynika z Twojej wiedzy o rzeczywistości, o tym, co potencjalnie może się wydarzyć. Możesz posłużyć się metodami, które ułatwią lub uporządkują identyfikowanie ryzyka, tj. burza mózgów czy przyjmowanie zgłoszeń od każdego członka zespołu projektowego. Po zidentyfikowaniu potencjalnego ryzyka należy je przeanalizować pod kątem prawdopodobieństwa wystąpienia oraz negatywnych skutków dla projektu. Sposoby ograniczania ryzyka będą dotyczyły tylko tych sytuacji, które są wysoce prawdopodobne i będą miały znaczne negatywne skutki dla realizacji projektu. W sposobie ograniczania danego ryzyka należy podać, kto będzie podejmował działania, żeby zapobiec powstaniu ryzyka, oraz jakie działania zostaną podjęte, kiedy ryzyko wystąpi<sup>8</sup>.



#### Przykłady minimalizowania ryzyka w projekcie:

- ➔ stworzenie listy rezerwowej uczestników,
- ➔ stworzenie systemu zastępstw (każda z osób na kluczowych stanowiskach powinna mieć wyznaczonego zastępcę, który może przejąć odpowiedzialność za dany proces),
- ➔ prowadzenie regularnego monitoringu i regularnej ewaluacji pomoże na bieżąco rozwiązywać powstające problemy, usuwać wady harmonogramu lub ustalać działania naprawcze.

<sup>8</sup> Źródło: Fijałkowska, A. i in. (2018). *Od potrzeby do koncepcji projektu. Przewodnik dla szkół* (s. 29). Warszawa: Wydawnictwo FRSE.



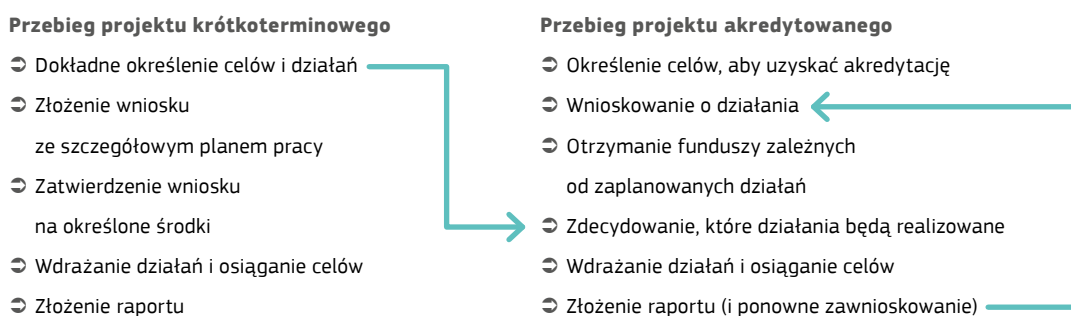


## 5.4. ZARZĄDZANIE FINANSAMI

Wydatkowanie środków przyznanych na projekt mobilności Erasmus+ opiera się na cyklu finansowym złożonym z planowania, kontraktowania, wdrażania oraz rozliczania projektu. Każdy z tych etapów powinien być dokładnie zaplanowany podczas wnioskowania, aby placówka mogła w pełni osiągnąć zamierzone cele i efektywnie wykorzystać przyznane dofinansowanie. Ta część poradnika ma pomóc beneficjentom w takim zarządzaniu środkami finansowymi, aby możliwe było sprawne dokonanie bilansu finansowego projektu.

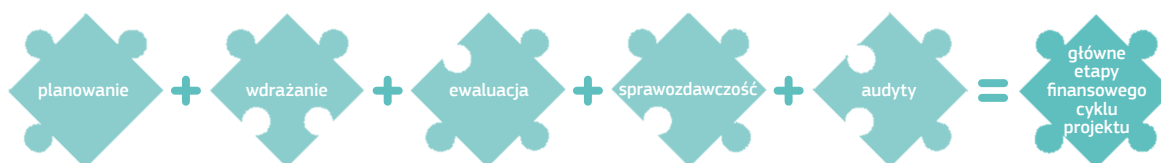
W nowej perspektywie finansowej Erasmus+ dostępne są dwa formaty projektów mobilności. Zarządzanie przyznanymi środkami w obu przebiega nieco inaczej i jest związane z etapami realizacji inicjatywy.

**Rysunek 11. Porównanie przebiegu projektu krótkoterminowego z przebiegiem projektu akredytowanego**



### 5.4.1. FINANSE W KRÓTKOTERMINOWYM PROJEKcie MOBILNOŚCI W SEKTORZE EDUKACJA SZKOLNA

Projekt krótkoterminowy ma klasyczny schemat finansowania. Oznacza to, że został mu przyznany konkretny budżet na zaplanowane działania, które będą rozliczane zgodnie z wyszczególnionymi kategoriami budżetowymi. Zarządzanie finansami odbywa się według głównych etapów cyklu finansowego projektu.



Planowanie

Szacowanie wartości dotacji odbywa się na etapie wypełniania formularza wniosku. Kwoty w nim naliczają się automatycznie po zaznaczeniu konkretnych działań. Budżet projektu przyznawany jest po podpisaniu umowy o dofinansowanie.

Pierwsze kroki w zarządzaniu finansami projektu beneficjent stawia już podczas przygotowania umowy. Na podstawie rekomendacji ekspertów Narodowa Agencja może weryfikować ewentualne błędy w kalkulacji budżetu lub zgłosić konieczność wykreślenia z niego konkretnych działań.



Wdrażanie

Umowa o udzielenie dotacji na projekt określa wysokość przyznanego dofinansowania ze środków programu Erasmus+ i ustala zasady rozliczania. Podpisanie umowy przez obie strony potwierdza ostateczny kształt





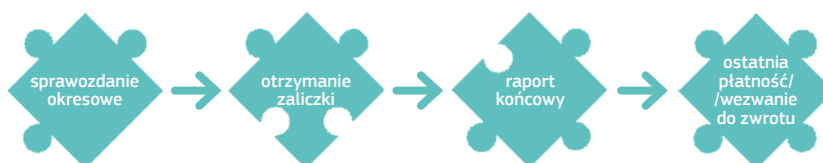
budżetu projektu, który jest załącznikiem do umowy. Każdą zmianę w trakcie realizacji projektu należy konsultować z wyznaczonym pracownikiem Narodowej Agencji, a jej akceptacja wymaga podpisania aneksu do umowy.

Po maksymalnie 30 dniach kalendarzowych od chwili podpisania umowy przez ostatnią ze stron Narodowa Agencja wypłaci pierwszą zaliczkę na realizację projektu. Bardzo ważne jest, by beneficjent w ramach planowania działań projektowych uwzględnił terminy wypłaty dofinansowania. Dzięki temu czas, jakiego potrzebuje Narodowa Agencja na wykonanie przelewu środków, nie wpłynie na opóźnienie harmonogramu realizacji działań merytorycznych.



Podczas realizacji projektu może pojawić się konieczność wprowadzenia zmian w działaniach. Zalecamy, by propozycje modyfikacji projektu konsultować z pracownikami Narodowej Agencji. Należy przy tym pamiętać, że ogólna kwota przyznanego dofinansowania nie może ulec zwiększeniu.

W projektach, w których płatności rozłożone są na mniejsze raty, beneficjent składa sprawozdanie częściowe, w którym raportuje rzeczywiste postępy we wdrażaniu projektu, liczbę zakończonych mobilności oraz poniesionych wydatków. Sprawozdania powinny być składane zgodnie z terminami wyznaczonymi w umowie finansowej, ponieważ od terminu złożenia prawidłowego sprawozdania częściowego zależy termin przekazywania kolejnej raty dofinansowania, a co za tym idzie – zapewnienie płynności finansowej projektu.



Audyty może zostać przeprowadzony w okresie do pięciu lat od zakończenia i rozliczenia projektu. Z inicjatywą może wystąpić Komisja Europejska, Narodowa Agencja, Europejski Trybunał Obrachunkowy lub Europejski Urząd ds. Zwalczenia Nadużyć Finansowych. Zdarza się, że audyty są także przeprowadzane wskutek skarg uczestników lub organizacji partnerskich na niewłaściwe rozliczenie albo niewypłacenie należnych im środków finansowych. W zależności od wyników audytu Narodowa Agencja może dokonać rewizji ostatecznego rozliczenia projektu, a w wypadku stwierdzenia nieprawidłowości – zażądać zwrotu nienależnych środków finansowych.

#### 5.4.2. FINANSE W PROJEKCIE REALIZOWANYM W RAMACH AKREDYTACJI

W sektorze Edukacja szkolna Erasmus+ budżet projektów akredytowanych jest kalkulowany na podstawie zaplanowanych w danym okresie działań lub mobilności. Beneficjenci opisują je we wniosku o przyznanie dotacji (KA 121 SCH). Wnioski o akredytację (KA 120 SCH) nie mają części budżetowej, a sama akredytacja nie wystarczy, aby otrzymać środki na działania.

##### Etapy przyznawania dotacji w ramach projektów akredytowanych

- ➔ Aby uzyskać dotację na realizację działań w ramach akredytacji, należy złożyć wniosek o przyznanie dotacji (KA 121 SCH). Beneficjent nie podaje w nim konkretnej kwoty, o jaką wnioskuje, a tylko określa liczbę i typ mobilności oraz kwotę wsparcia w kategorii „koszty nadzwyczajne”.



- ➔ Na podstawie tych deklaracji Narodowa Agencja wylicza kwotę dofinansowania, postępując zgodnie z zasadami alokacji środków zaakceptowanymi przez Komisję Europejską w danym roku budżetowym. Z ich treścią można zapoznać się na stronie [erasmusplus.org.pl](https://erasmusplus.org.pl) w zakładce „Komunikaty Narodowej Agencji”.
- ➔ Wyliczenie odbywa się za pomocą przygotowanego przez Komisję kalkulatora, który opiera się na uśrednionych stawkach.
- ➔ Otrzymana wartość dofinansowania nie jest dzielona na poszczególne kategorie budżetowe. Nie oznacza to jednak, że tradycyjne zasady zarządzania finansami w projekcie akredytowanym przestają obowiązywać.
- ➔ Beneficjent samodzielnie rozpisuje budżet, uwzględniając obowiązujące stawki jednostkowe (np. wsparcia organizacyjnego, wsparcia indywidualnego, opłaty za kurs, wsparcia podróży). W efekcie poszczególne części dotacji zostają przyporządkowane do konkretnych działań.
- ➔ Cykl wnioskowania o środki można powtarzać do końca obecnej perspektywy finansowej Erasmus+.
- ➔ Każda umowa o realizowanie projektu w ramach akredytacji uwzględnia konieczność złożenia raportu końcowego.



### *Elastyczność to większa swoboda, ale i większy nakład pracy oraz ogromna odpowiedzialność*

Elastyczność akredytacji polega na większej swobodzie wyboru, np. instytucji partnerskich czy organizatorów kursów i szkoleń. Nie trzeba również od razu decydować się na konkretny kraj. Jeżeli przyznane środki nie pozwalają na wyjazdy do bardziej odległych zakątków lub do krajów z tzw. droższej grupy, to możesz zaplanować wyjazdy bliżej. Po roku masz szansę zweryfikować swoje plany, a w razie potrzeby – wydłużyć projekt ze standardowych 15 miesięcy do dwóch lat.

Nie musisz także każdego roku wnioskować o środki na realizację działań w ramach akredytacji. Jeśli chcesz zrobić przerwę w organizowaniu mobilności, to nie musisz składać wniosku nawet przez dwa lata z rzędu. Warto jednak pamiętać, że na koniec perspektywy finansowej 2021–2027 Twoja placówka zostanie rozliczona z działań zaplanowanych we wniosku o akredytację. Wówczas każdy akredytowany beneficjent będzie musiał udowodnić, że udało mu się osiągnąć cele wyznaczone na samym początku.

Realizując projekt, kreujesz działania, ale i dbasz o to, aby postępować zgodnie z zasadami programu, w tym zgodnie z zasadami finansowymi. Pamiętaj, że w raporcie końcowym rozlicza się zarówno z jakości – czyli poziomu osiągnięcia nakreślonych celów – jak i ze sposobu wydatkowania dotacji.



### **Pamiętaj**

- ➔ W projektach realizowanych w ramach akredytacji obowiązują konkretne stawki wsparcia oraz zasady finansowe, opisane w *Przewodniku po programie Erasmus+* oraz opublikowane na stronie internetowej Narodowej Agencji.
- ➔ Chcąc zaprojektować budżet inicjatywy, musisz samodzielnie podzielić przyznaną kwotę dotacji na poszczególne mobilności, obliczając koszt każdej z nich, np.:  
**Mobilność 1** = wsparcie organizacyjne + podróż + wsparcie indywidualne + inne kwoty (np. opłata za udział w kursie, wizyta przygotowawcza)  
**+**  
**Mobilność 2** = wsparcie organizacyjne + podróż + wsparcie indywidualne + inne kwoty (np. opłata za udział w kursie, wizyta przygotowawcza)



### 5.4.3. ASPEKTY FINANSOWE REALIZACJI I ROZLICZANIA UMOWY FINANSOWEJ



#### Kategorie budżetowe mają postać

- ⇒ kosztu jednostkowego/wkładu jednostkowego
- ⇒ kosztów rzeczywistych/kosztów faktycznie poniesionych

#### Koszty jednostkowe

- ⇒ podróż,
- ⇒ wsparcie indywidualne,
- ⇒ wsparcie organizacyjne,
- ⇒ wsparcie włączenia dla organizacji,
- ⇒ wsparcie językowe,
- ⇒ opłata za udział w kursie lub szkoleniu,
- ⇒ wizyty przygotowawcze.

#### Podróż

Wysokość dofinansowania podróży zależy od liczby kilometrów obliczonych na podstawie kalkulatora odległości. W ramach rozliczania się z Narodową Agencją nie ma znaczenia wysokość rzeczywistych kosztów podróży, tzn. nie jest istotne, czy są one wyższe czy niższe od uprawnionej stawki. Uczestnik podróżuje dowolnym środkiem transportu, ale może także skorzystać z ekologicznych środków transportu. Kwota zostaje przeznaczona na dotarcie uczestnika do miejsca realizacji działania projektowego oraz na powrót.

Dotację oblicza się za pomocą iloczynu liczby uczestników i stawki jednostkowej w danej kategorii kosztów podróży, zależnej od stawek określonych dla pokonanego dystansu.

Stawki kształtują się w granicach:

- ⇒ od 23 do 1500 euro na uczestnika w zależności od odległości – w przypadku podróży standardowej,
- ⇒ od 210 do 610 euro na uczestnika w zależności od odległości – w przypadku korzystania z ekologicznych środków transportu.



*„Odległość” oznacza dystans między miejscem siedziby organizacji wysyłającej a miejscem siedziby organizacji przyjmującej, „kwota” obejmuje dofinansowanie podróży w obie strony*

Dofinansowanie pokrywa koszty zakwaterowania, wyżywienia, ewentualnie przejazdów lokalnych lub innych indywidualnych kosztów uczestnika mobilności oraz osób towarzyszących (jeśli dotyczy) w trakcie realizacji działania projektowego. W określonych okolicznościach koszty utrzymania są kwalifikowane w odniesieniu do czasu podróży przed rozpoczęciem i po zakończeniu działania. Wówczas uczestnikom objętym standardową stawką pokrywa się koszty maksymalnie dwóch dni podróży, zaś w wypadku uczestników podróżujących transportem ekologicznym dodatkowe dni można doliczyć na podstawie wytycznych Komisji Europejskiej dla danego roku konkursowego, które są opisywane w corocznie uaktualnianym *Przewodniku po programie Erasmus+*.

#### Wsparcie indywidualne

#### Wsparcie organizacyjne

W tej kategorii mieszczą się koszty bezpośrednio związane z realizacją mobilności, których nie obejmują inne kategorie kosztów. Na przykład: przygotowanie (pedagogiczne, międzykulturowe i inne), mentoring, monitorowanie i wsparcie uczestników podczas działań w zakresie mobilności, usługi, narzędzia i sprzęt potrzebny



do tworzenia wirtualnych komponentów w działaniach mieszanych, uznawanie efektów uczenia się, dzielenie się wynikami i upublicznianie finansowania Unii Europejskiej.

W ramach wsparcia organizacyjnego beneficjent może sfinansować m.in.:

- ubezpieczenie uczestników,
- kurs nauki języka obcego przed wyjazdem uczestników (w ramach przygotowania językowego do wyjazdu za granicę),
- zakup materiałów edukacyjnych, dydaktycznych i szkoleniowych,
- sprzęt i ubranie ochronne dla uczestników mobilności (o ile są one konieczne do realizacji projektu),
- zakup niezbędnych wiz (np. do Turcji) dla uczestników projektu,
- wynagrodzenie osób zaangażowanych w projekt (np. koordynator, księgowy).



### Stawki w kategorii wsparcie organizacyjne:

#### 100 EUR

- na każdą osobę uczącą się w przypadku mobilności grupowej,
- na każdego uczestnika mobilności kadry w zakresie kursów i szkoleń,
- na każdego zaproszonego eksperta,
- na każdego przyjmowanego nauczyciela lub edukatora.

#### 350 EUR do 100 uczestników / 200 EUR powyżej 100 uczestników

- na każdego uczestnika w przypadku indywidualnej mobilności edukacyjnej dorosłych słuchaczy,
- na każdego uczestnika mobilności kadry w celu obserwacji pracy / prowadzenia zajęć / na kurs lub szkolenie.

#### 500 EUR

- na każdego uczestnika długoterminowych mobilności edukacyjnych uczniów.

Do tej kategorii zaliczają się wszystkie koszty związane z organizacją mobilności osób o mniejszych szansach, których udział w projekcie byłby niemożliwy bez dodatkowego wsparcia.

By móc korzystać z tego rodzaju wsparcia, beneficjent powinien udokumentować, że dany uczestnik należy do jednej z kategorii osób o mniejszych szansach. Należą do nich: osoby, które ze względów ekonomicznych, społecznych, kulturowych, geograficznych lub zdrowotnych, ze względu na pochodzenie ze środowisk migrantów lub z takich powodów, jak niepełnosprawność i trudności w nauce, lub z jakichkolwiek innych powodów, w tym tych, które mogą prowadzić do dyskryminacji według z art. 21 Karty praw podstawowych Unii Europejskiej, napotykają przeszkody uniemożliwiające im korzystanie z możliwości programu.

Wsparcie  
włączenia dla organizacji

Wsparcie językowe

Uczestnicy mobilności kadry trwającej dłużej niż 30 dni oraz krótkoterminowej i długoterminowej indywidualnej mobilności osób uczących się mogą otrzymać wsparcie językowe w wysokości 150 euro na koszty szkoleń oraz materiałów do nauki specjalistycznego słownictwa, jakiego uczestnicy będą używali podczas nauki lub kursu. Dofinansowanie jest zapewniane tylko wówczas, gdy uczestnik uprawniony do korzystania ze wsparcia językowego (Online Language Support, OLS) nie może z niego skorzystać z powodu niedostępności kursu w danym języku na danym poziomie. Ten warunek nie ma zastosowania do zwiększonego wsparcia uczestników długoterminowej mobilności edukacyjnych uczniów.

Do tej kategorii zalicza się opłatę za kurs lub szkolenie, w którym bierze udział każdy uczestnik. Uwzględnia się jedynie

Opłata  
za udział w kursie lub szkoleniu





liczbę dni udziału w tego typu działaniach projektowych i nie wlicza się czasu podróży. Ten sposób kwalifikowania opłaty kursowej obowiązuje już na etapie planowania działań i obliczania dofinansowania projektu. Stawka dzienna dofinansowania wynosi 80 euro za dzień na uczestnika w danym projekcie, jednak maksymalnie można uczestnikowi przyznać 800 euro w ramach jednego projektu. Niezależnie od tego, w ilu mobilnościach tego typu będzie brał udział.

### Wizyty przygotowawcze

W wizycie mogą uczestniczyć maksymalnie trzy osoby, z których każda otrzymuje 575 euro. Jest to stawka ryczałtowa obejmująca koszty podróży oraz utrzymania.

### Koszty rzeczywiste (faktycznie poniesione)

- ⇒ koszty nadzwyczajne,
- ⇒ wsparcie włączenia dla uczestnika.

### Koszty nadzwyczajne

W wypadku działań wirtualnych organizowanych z powodu pandemii koronawirusa część dotacji można przeznaczyć na zakup lub wynajem sprzętu i usług niezbędnych do realizacji działań projektowych. Z dotacji można pokryć maksymalnie 75% kwalifikowanych kosztów, zaakceptowanych przez Narodową Agencję na etapie oceny raportu końcowego. Warunkiem kwalifikowalności kosztu jest wykorzystanie sprzętu lub usług niezbędnych do realizacji działań wirtualnych.

### Wsparcie włączenia dla uczestnika

Koszty dodatkowe bezpośrednio związane z osobami o mniejszych szansach i osobami towarzyszącymi (w tym koszty związane z podróżą i utrzymaniem, o ile nie zawnioskowano o pokrycie ich z kategorii budżetowej „podróż” lub „wsparcie indywidualne”).

Dotacja pokryje do 100% kwalifikowanych kosztów, zaakceptowanych przez Narodową Agencję na etapie oceny raportu końcowego.

Za niekwalifikowane mogą zostać uznane następujące koszty:

- ⇒ zwrot z kapitału i dywidendy, wypłacane przez beneficjenta,
- ⇒ zadłużenie i opłaty za obsługę zadłużenia,
- ⇒ rezerwy na straty lub spłatę długów,
- ⇒ należne odsetki,
- ⇒ należności wątpliwe,
- ⇒ straty wynikające z różnic kursowych,
- ⇒ koszty przelewów z Narodowej Agencji naliczane przez bank beneficjenta,
- ⇒ koszty otwarcia i prowadzenia rachunków bankowych (w tym koszty przelewów z lub do Narodowej Agencji albo Agencji Wykonawczej naliczane przez bank beneficjenta),
- ⇒ wkłady niepieniężne od osób trzecich,
- ⇒ nadmierne lub nieuzasadnione wydatki,
- ⇒ odliczenia podatku VAT.

### Koszty nieuprawnione w projektach Erasmusa+

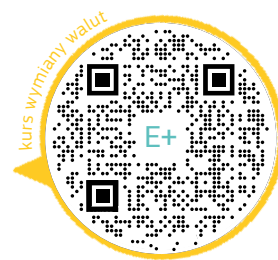
### Polityka kursowa

Wszystkie płatności Narodowej Agencji na rzecz beneficjenta są dokonywane w euro. Beneficjenci mogą prowadzić rachunki w euro lub w złotych polskich. Narodowa Agencja zaleca, aby beneficjenci wskazywali rachunek bankowy w euro w celu uniknięcia różnic kursowych. Sprawozdanie finansowe również należy przedstawić w euro.



W odniesieniu zarówno do otrzymanych środków, jak i do środków podlegających (późniejszej) refundacji beneficjent:

- ➔ może zastosować własną politykę kursową – w wypadku kategorii budżetowych rozliczanych według ryczałów,
- ➔ może zastosować politykę kursową określoną w umowie finansowej – w wypadku kosztów rzeczywistych. Wówczas do przeliczenia kosztów poniesionych w innych walutach niż euro należy stosować miesięczny kurs wymiany ogłoszony na stronie internetowej Komisji Europejskiej<sup>QR</sup>, obowiązujący w dniu podpisania umowy finansowej przez ostatnią z dwóch stron.

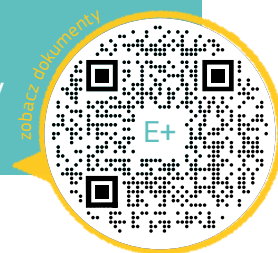


*Narodowa Agencja nie informuje beneficjenta o kursie przeliczeniowym z dnia przekazania płatności*



## Pamiętaj

- ➔ W celach sprawozdawczych beneficjenci są zobowiązani do przechowywania dokumentacji projektu oraz dowodów potwierdzających realizację każdego działania przez 5 lat od daty zakończenia inicjatywy.
- ➔ Wykaz wspomnianych wyżej dokumentów znajduje się w załączniku nr III do umowy o udzielenie dotacji – Zasady finansowe i umowne<sup>QR</sup>.



### Obniżenie dofinansowania z powodu niskiego poziomu realizacji projektu

Sprawozdanie końcowe będzie oceniane na podstawie kryteriów jakościowych i oraz za pomocą **stupunktowej skali**. Obniżenie dotacji dotyczy wsparcia organizacyjnego i będzie równe:

- ➔ **10%**, gdy ocena wynosi co najmniej 50 punktów, ale mniej niż 60 punktów,
- ➔ **25%**, gdy ocena wynosi co najmniej 40 punktów, ale mniej niż 50 punktów,
- ➔ **50%**, gdy ocena wynosi co najmniej 25 punktów, ale mniej niż 40 punktów,
- ➔ **75%**, gdy ocena wynosi mniej niż 25 punktów.

Ponadto Narodowa Agencja może obniżyć wysokość dotacji na wsparcie organizacyjne lub nie wypłacić jej wcale, jeśli ocena sprawozdania końcowego, wizyta monitorująca albo kontrola na miejscu wykaże, że **nie były przestrzegane standardy jakości programu Erasmus+** dotyczące dobrego zarządzania działaniami w zakresie mobilności.



## Uwaga

Wytyczne Narodowej Agencji odnoszące się do specyfiki dofinansowania projektów Erasmus+ nie zwalniają beneficjenta z obowiązku stosowania przepisów prawa krajowego, ustawy o finansach publicznych, ustawy o rachunkowości czy przepisów z zakresu kontroli podatkowej i skarbowej. Zawierają jedynie zasady finansowe oraz wskazówki, które należy stosować podczas realizacji działań i sporządzania sprawozdań końcowych z realizacji projektu dla Narodowej Agencji.





## Pamiętaj o:

- ⇒ Wyodrębnianiu w ewidencji księgowej kosztów i przychodów w projekcie;
- ⇒ Opisywaniu dokumentów źródłowych w sposób umożliwiający przypisanie ich do danego projektu;
- ⇒ Prawidłowym zawarciu umowy z uczestnikiem;
- ⇒ Minimalizowaniu różnic kursowych;
- ⇒ Negocjacji z bankiem kursu wymiany waluty;
- ⇒ Racjonalności, celowości i zasadności kosztów;
- ⇒ Unikaniu konfliktu interesów;
- ⇒ Dbaniu o wysoką jakość realizowanych działań;
- ⇒ Wysokości budżetu projektu i wykorzystaniu go w całości;
- ⇒ Gromadzeniu wszystkich dokumentów określonych w umowie finansowej oraz w załączniku nr III – Zasady finansowe i umowne;
- ⇒ Wszystkich terminach składania lub przesyłania wymaganych dokumentów do Narodowej Agencji.

## 5.5. UPOWSZECHNIANIE I PROMOCJA



*Każde działanie przynosi skutek. W projektach Erasmusa+ kluczowymi rezultatami są kompetencje, doświadczenia, zmiana podejścia uczniów lub nauczycieli do różnych kwestii wiążących się z nauką i rozwojem*

Organizacje korzystające ze wsparcia Erasmusa+ powinny dzielić się rezultatami swoich inicjatyw, a przy tym promować program. Celem tych działań jest jak najszersze wykorzystanie zdobytej wiedzy i doświadczeń oraz produktów, jakie udało się opracować w ramach projektu.

Przystępując do planowania działań upowszechniających, warto skupić się na tym, aby dotrzeć do jak największej liczby osób lub instytucji, które będą chciały i potrafiły skorzystać z Twojego doświadczenia.



## Pamiętaj

- ⇒ Każde działanie upowszechniające polega na promowaniu, jednak **nie każde działanie promocyjne polega na upowszechnianiu**.
- ⇒ Promocja towarzyszy upowszechnianiu (oba typy działań wzmacniają efekty projektu), jednak jej przedmiotem nie są rezultaty, tylko informacje, idee, wartości itp.
- ⇒ Zapoznaj się z przewodnikiem Komisji Europejskiej *How to communicate your project*<sup>QR</sup>, który krok po kroku będzie wspierał Cię podczas działań promocyjnych i upowszechniających efekty projektu.



Jeśli rezultatami Twojego projektu mają być lepsze wyniki uczniów w nauce języka angielskiego, większe zaangażowanie rodziców lub lokalnych partnerów w pracę szkoły, to z pewnością są to cele podzielane w wielu innych szkołach. Dla kadry, która ma przed sobą podobne wyzwania, możliwość poznania udanego projektu od podszewki będzie bezcennym doświadczeniem. Warto opowiedzieć innym nauczycielom, jak była planowana inicjatywa, jak przebiegała analiza kompetencji uczniów oraz jak wpłynęła ona na planowanie i formułowanie działań, co znalazło się w programach kursów, w których uczestniczyli nauczyciele, jak przebiegało przygotowanie do mobilności. Słowem, warto dzielić się wszystkim, co udało się osiągnąć dla dobra uczestników projektu, szkoły i jej otoczenia.





Po zakończeniu planowania rezultatów działań merytorycznych warto potraktować etap upowszechniania jako osobny projekt. Można go skierować do konkretnej grupy odbiorców, sformułować cele SMART lub określić rezultaty działań realizowanych w wyznaczonym czasie przy wykorzystaniu ściśle określonych nakładów, zasobów lub metod.



## Przykład

Jednym z celów upowszechniania może być przedstawienie 50 regionalnym szkołom podstawowym przebiegu i efektów projektu oraz zachęcenie ich pracowników do włączenia się do społeczności Erasmus+. Cele będzie można uznać za osiągnięte, gdy:

➔ Co najmniej 50 szkół podstawowych otrzyma e-mail z informacją o możliwości odwiedzenia strony internetowej, na której opublikowano relacje ze wszystkich działań projektowych.

lub:

➔ Co najmniej 20 szkół weźmie udział w dniu otwartym Twojej placówki, podczas którego zaprezentujesz projekt, a uczniowie wystąpią z anglojęzycznym programem satyrycznym i zaprezentują swoje umiejętności językowe.

lub:

➔ Co najmniej jedna szkoła gminna przygotuje własny projekt na podstawie Twoich doświadczeń w projekcie.

➔ 10 szkół z regionu wykorzysta opublikowane przez Ciebie scenariusze warsztatów kulturowych, które zostały opracowane na etapie przygotowania do mobilności.

To autorzy projektu decydują o tym, jakie obiorą cele upowszechniania oraz jakie działania upowszechniające uwzględnią w harmonogramie prac. Jakość planu upowszechniania podlega wnikliwej analizie podczas oceny wniosku o dofinansowanie. Pod uwagę bierze się innowacyjność, efektywność oraz promowanie możliwości programu.



## Uwaga

Czy pamiętasz jeszcze, co to jest wartość dodana? Z całą pewnością wartością dodaną działań upowszechniających może być wzmocnienie pozycji szkoły na lokalnym rynku edukacyjnym. Promocja szkoły to jedno z istotnych założeń, jakie należy uwzględnić w planie upowszechniania.

We wniosku o akredytację lub o dofinansowanie projektu krótkoterminowego spotkasz się z wieloma pytaniami dotyczącymi innych zagadnień niezwiązanych z mobilnościami, np.:

- ➔ Z jakiego typu organizacjami przyjmującymi planują Państwo współpracę?
- ➔ Jakie są główne działania Państwa organizacji?
- ➔ Jaki jest profil i wiek osób uczących się, z którymi pracuje Państwa organizacja?
- ➔ Jakie są najważniejsze potrzeby i wyzwania, przed którymi stoi obecnie Państwa organizacja?
- ➔ Co chcą Państwo osiągnąć? W jaki sposób ten cel powiązany jest z potrzebami i wyzwaniami opisanymi w poprzednim pytaniu?
- ➔ W jaki sposób zamierzają Państwo dokonać oceny osiągnięcia celu?
- ➔ Jak Państwa organizacja włączy się do realizacji podstawowych zasad określonych w standardach jakości?





- ⇒ Kto będzie odpowiedzialny za wybór uczestników, ich przygotowanie i wsparcie w trakcie działania?
- ⇒ W jaki sposób Państwa organizacja włączy rezultaty zrealizowanych mobilności do swojej podstawowej działalności?
- ⇒ Jak Państwa organizacja będzie dzielić się rezultatami swoich działań i wiedzą o programie:
  - a. w środowisku szkoły?
  - b. z innymi organizacjami i opinią publiczną?

Odpowiedzi na te pytania nie powinny nastęrczać trudności osobom, które poświęciły odpowiednio dużo czasu na **zbadanie potrzeb oraz zaplanowanie celów i działań**.

Podczas planowania projektu stawiasz czoło wielu wątpliwościom i przeszkodom. Ale jest to również czas, kiedy decydujesz o tym, jak wpłyniesz na przyszłość swoich uczniów, szkoły, gminy i kraju.

Jeśli odważnie i ambitnie podejdziesz do tej przygody, to będziesz mógł liczyć na pozytywne efekty na każdym etapie realizacji. Staną się one źródłem satysfakcji zespołu projektowego oraz dumą całej szkoły i jej otoczenia.





**POLECANE STRONY,  
NARZĘDZIA I PUBLIKACJE**





### Dokumenty obowiązujące wnioskodawców

- ➔ Przewodnik po programie Erasmus+
- ➔ Zaproszenie do składania wniosków
- ➔ Przewodnik dla ekspertów oceniających wnioski
- ➔ Wzór formularza elektronicznego wniosku

### Informacje o programie Erasmus+ / sektorze Edukacja szkolna / Akcji 1.

- ➔ strona internetowa programu Erasmus+ w Polsce: [erasmusplus.org.pl](https://erasmusplus.org.pl)
- ➔ strona sektora Edukacja szkolna Erasmus+: [erasmusplus.org.pl/edukacja-szkolna](https://erasmusplus.org.pl/edukacja-szkolna)
- ➔ strona internetowa Komisji Europejskiej: [ec.europa.eu](https://ec.europa.eu)

### Wzory dokumentów

- ➔ wzory dokumentów w projekcie Erasmusa+: [bit.ly/3WndHJS](https://bit.ly/3WndHJS)
- ➔ wzór dokumentu „Informacje o rachunku bankowym”: [bit.ly/3uRims3](https://bit.ly/3uRims3)

### Platformy i narzędzia ułatwiające komunikację

- ➔ Europejska Platforma Edukacji Szkolnej: [school-education.ec.europa.eu/pl](https://school-education.ec.europa.eu/pl)
- ➔ Platforma Rezultatów Programu Erasmus+: [erasmus-plus.ec.europa.eu/projects](https://erasmus-plus.ec.europa.eu/projects)
- ➔ platforma eTwinning: [school-education.ec.europa.eu/pl/etwinning](https://school-education.ec.europa.eu/pl/etwinning)
- ➔ wyszukiwanie partnerów na Europejskiej Platformie Edukacji Szkolnej: [bit.ly/3WjsQMf](https://bit.ly/3WjsQMf)
- ➔ interaktywna mapa projektów: [bit.ly/3BDmr6I](https://bit.ly/3BDmr6I)
- ➔ kurs wymiany walut na stronie Komisji Europejskiej: [bit.ly/3YrWnFG](https://bit.ly/3YrWnFG)

### Publikacje, poradniki, instrukcje

- ➔ Przewodnik po programie Erasmus+: [bit.ly/3VZcB7B](https://bit.ly/3VZcB7B)
- ➔ instrukcja *Jak złożyć wniosek o projekt Erasmusa+*: [bit.ly/3uQCb2D](https://bit.ly/3uQCb2D)
- ➔ publikacja FRSE *Standardy jakości Erasmusa w praktyce. Edukacja szkolna* (wyd. 2021 r.): [bit.ly/3W0tfDP](https://bit.ly/3W0tfDP)
- ➔ publikacja FRSE *Od potrzeby do koncepcji projektu. Przewodnik dla szkół* (wyd. 2018 r.): [bit.ly/3W6t6yz](https://bit.ly/3W6t6yz)
- ➔ publikacja *Erasmus+ Edukacja szkolna. Przewodnik dla szkół*  
– udostępniana na życzenie przez pracowników sektora Edukacja szkolna Erasmus+
- ➔ poradnik Komisji Europejskiej *How to communicate your project* (wyd. 2021 r.): [bit.ly/3BFBahv](https://bit.ly/3BFBahv)
- ➔ przewodnik Komisji Europejskiej na temat indywidualnych mobilności krótko- i długoterminowych *Erasmus+ handbook for individual pupil mobility in school education* [bit.ly/3TDISyS](https://bit.ly/3TDISyS)
- ➔ pozostałe publikacje Narodowej Agencji Programu Erasmus+ i Europejskiego Korpusu Solidarności: [czytelnia.frse.org.pl](https://czytelnia.frse.org.pl)





Dobrze zaplanowany projekt zaspokaja potrzeby wnioskodawcy i uczestników, ale wymaga też dobrego przygotowania i sprawnego zarządzania jego działaniami. Ten poradnik jak w soczewce skupia wszystkie wartościowe informacje na temat kluczowych elementów zarządzania projektem mobilności w sektorze Edukacja szkolna Erasmus+ oraz możliwych kierunków, w jakich powinny zmierzać przygotowania do jego realizacji. Nie jest to jednak podręcznik, ale pomocnik – pełen przykładów i praktycznych komentarzy, zawierający ćwiczenia i porady powiązane z każdą fazą życia projektu. Radzi, uczy, pokazuje poszczególne fazy życia projektu i pomaga zrozumieć, na czym polega efektywne zarządzanie inicjatywami edukacyjnymi.

[www.erasmusplus.org.pl](http://www.erasmusplus.org.pl)