



PROJEKTŲ VADYBA ŠVIETIMO IR SPORTO BENDRUOMENĖMS

PROJEKTŲ VADYBA ŠVIETIMO IR SPORTO BENDRUOMENĖMS



Leidinio turinį parengė mokytoja-ekspertė,
programos „eTwinning“ projektų vykdytoja Jolita Morkūnaitė.

LEIDINIO LEIDĖJAS



Rožių al. 2, Vilnius
(+370 5) 261 0592
info@smpf.lt
www.smpf.lt

Leidiny yra bendrai finansuojamas Europos Komisijos pagal programą „Erasmus+“. Europos Komisijos parama šiam leidiniui parengti nereiškia pritarimo jo turiniui, kuriame pateikiama autoriaus nuomonė, todėl Europos Komisija negali būti laikoma atsakinga už informaciją, panaudotą šiame leidinyje.

Leidiny platinamas nemokamai.

Šio leidinio turinį cituoti ar kitaip naudoti galima tik gavus leidėjo sutikimą ir nurodant šaltinį.

PROJEKTŲ VADYBA ŠVIETIMO IR SPORTO BENDRŪO- MENĖMS

I Leidėjo žodis

Mielas skaitytojau/a,

šis leidinys skirtas visiems planuojantiems įgyvendinti švietimo ar sporto projektus. Nesvarbu, dirbate universitete, kolegijoje, gimnazijoje, darželyje ar sporto organizacijoje – tarptautinių ir (ar) nacionalinių projektų idėjos vystymo, planavimo, administravimo, įgyvendinimo ir viešinimo etapai turi daugiau panašumų negu skirtumų. Todėl šiame leidinyje nuosekliai aprašyti visi svarbiausi projekto etapai ir naudingi patarimai kiekviename iš jų.

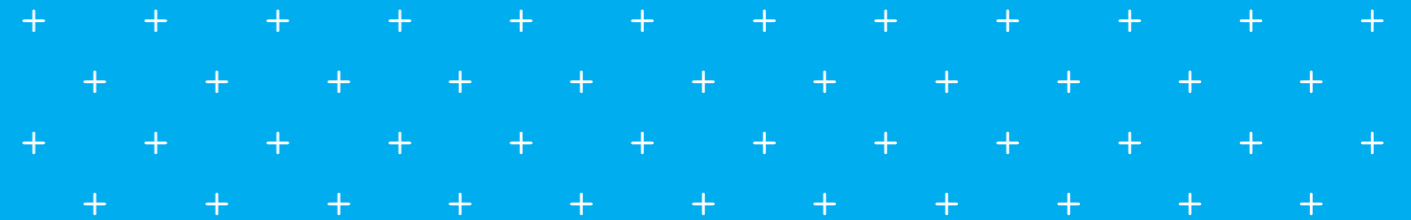
Leidinyje pateiktos projektų vykdytojų praktinės veiklos patirtys padės suprasti projektinės veiklos kompleksumą, praplėsti ir pagilinti žinias apie projektų inicijavimą, planavimą ir įgyvendinimą.

Linkime Jums drąsos, kantrybės, kūrybiškumo ieškant idėjų projektinei veiklai ir atkaklumo jas įgyvendinant.

Švietimo mainų paramos fondas



I Turinys



IVADAS	9
1. PROJEKTO SĄVOKA	11
2. PROJEKTO INICIJAVIMAS	15
Projekto idėjos (problemos) paieškos metodai	18
Minčių lietus	19
Minčių žemėlapis	20
Šešių kepurų metodas	21
Projekto partnerių pasirinkimas	22
Partnerių paieškos platformos	25
Suinteresuotųjų šalių nustatymas ir jų poreikių analizė	28
3. PROJEKTO PLANAVIMAS	31
Projekto tikslas ir uždaviniai	33
Projekto pavadinimas	34
Projekto veiklų planavimas	35
Projekto išteklių planavimas	37
Projekto rezultatai	41
4. PROJEKTO ĮGYVENDINIMAS	43
5. PROJEKTO ADMINISTRAVIMAS	53
Projekto rizikos	54

6. PROJEKTO VERTINIMAS	57
Projekto veiklų vertinimo planavimas	59
Projekto veiklų vertinimo metodai	60
Renginio kokybės vertinimo anketa (1)	61
Renginio kokybės vertinimo anketa (2)	61
Švietimo projekto veiklų vertinimo anketa	64
7. PROJEKTO VIEŠINIMAS	67
Projekto viešinimo planavimas	69
Projekto viešinimo turinys	72
8. PROJEKTO TVARUMAS	77
9. PROJEKTO POVEIKIO VERTINIMAS	81
Projekto sėkmės istorija	84
Projekto sėkmės istorija	86
VARTOJAMOS SĄVOKOS IR ŠALTINIAI	89
Vartojamos sąvokos	89
Šaltiniai	91



I IVADAS

Švietimo ir sporto projektų vadyba – svarbi šiuolaikinės organizacijos veiklos sritis, integruojama į organizacijos strateginius ir veiklos planus. **Šio leidinio tikslas** – supažindinti kuriančius ir įgyvendinančius projektus asmenis su projekto valdymo pagrindais, pateikti praktinių projektų įgyvendinimo pavyzdžių.

Kiekvienas projektas įprastai turi šias dalis:

- projekto inicijavimas;
- projekto planavimas;
- projekto įgyvendinimas;
- projekto administravimas;
- projekto vertinimas;
- projekto viešinimas;
- projekto poveikio vertinimas.



Tikimės, kad leidinyje pateikta informacija bus naudinga įgyvendinantiems švietimo ir sporto projektus.

1. PROJEKTO SĄVOKA

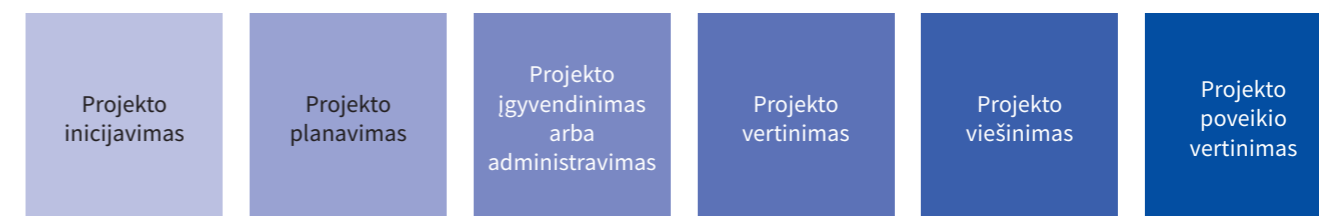
Analizuodami įvairias projekto sampratas pastebime, kad vykdomi projektai turi skirtingų požymių. Projekto veiklos pobūdis, trukmė, apimtis, ištekliai, numatomas rezultatas ir kt. priklauso nuo objektyvių ir subjektyvių veiksnių. Dažniausiai projektų vadovai nurodo šiuos projektinės veiklos ypatumus:

- organizuota veikla, turinti aiškų tikslą ir uždavinius;
- ugdymo procesas, turintis konkrečią pradžią ir pabaigą;
- bendradarbiavimu pagrįstas procesas, apribotas laiko, biudžeto ir išteklių;
- pastangos padaryti ką nors naudinga;
- problema ir jos sprendimas pagal tvarkaraštį;
- konkreti veikla, kuria siekiama sukurti tam tikrą produktą, pasiekti tam tikrą rezultatą.

Šiame leidinyje projektas suvokiamas kaip pradžia, pabaigą ir baigtinius išteklius turinti laikina veikla, kuria siekiama unikalios tikslas (pvz., produkto, paslaugos ar rezultato sukūrimo).



Pradedantiesiems švietimo ir sporto projektų vykdytojams svarbu išmanyti projekto gyvavimo ciklą, kuris apima laikotarpį nuo projekto idėjos atsiradimo momento iki jos įgyvendinimo, rezultatų sklaidos. Mokslinėje ir populiariojoje literatūroje nurodomi skirtingi projekto etapų pavadinimai, skaičius, eiliškumas, tačiau visur išlieka aiški, konkreti proceso struktūra. Šiame leidinyje laikysimės nuostatos, kad projekto valdymas – tai suplanuotas procesas, kurį sudaro tokie etapai:



Šie etapai glaudžiai susiję vienas su kitu. Jei inicijavimo etape išsiaiškinamos problemos priežastys ir parenkamos jas pašalinančios veiklos, taikliai numatomi projekto uždaviniai ir iš jų kylantys rezultatai, pasiektų rezultatų vertinimo rodikliai užtikrina sklandžią projekto eigą. Projekto vertinimas ir viešinimas vyksta visą projekto laikotarpį nuo inicijavimo iki pabaigos. Svarbu, kad veiklų ir procesų įsivertinimo duomenys būtų naudojami būsimoms projekto veikloms tobulinti, o įgyvendinamomis sklaidos priemonėmis suinteresuotos šalys būtų informuojamos apie projekto eigą, pasiektus tarpinius ir galutinius rezultatus.

Projekto metodas yra vienas iš problemų sprendimo būdų, kuriuo gali naudotis tiek mokiniai, tiek mokytojai, tiek kiti asmenys. Vienas iš būtinų problemų sprendimų etapų – priežasčių nustatymas ir šalinimas įgyvendinant projektą.

Dalyvių vaidmuo – svarbiausias švietimo ir sporto projektuose. Organizuokite projekto įgyvendinimo procesą taip, kad projekto dalyviai gebėjimus ir žinias įgytų praktinėje, kūrybinėje veikloje, plėtodami patirtį. Supratingas, nuoširdus dalyvių bendradarbiavimas, mokymasis, fizinio aktyvumo plėtojimas, grindžiamas projektais, – prasmingas, nes pažinimas ar fizinio raštingumo ugdymas yra sisteminis, o turimos ar įgytos žinios lengvai pritaikomos praktikoje.

Projekto valdymas turi užtikrinti paraiškoje numatytų veiklų efektyvumą ir veiksmingumą.

2. PROJEKTO INICIJAVIMAS

Inicijavimo etape yra svarstomos projektų idėjos, vykdoma jų atranka, atliekama suinteresuotųjų šalių analizė, nustatoma projekto apimtis, uždaviniai, parengiamas preliminarus projekto veiklų grafikas, identifikuojamos galimos projekto rizikos ir jų valdymo priemonės. Inicijavimo etapas baigiamas parengus projekto paraišką.

Tiek asmeniniame, tiek organizacijų gyvenime iškyla įvairiausių problemų. Jų išvengti neįmanoma, jas reikia vienaip ar kitaip spręsti. Problemos skiriasi savo apimtimi, gilumu ir pobūdžiu. Mokyklose dažniausiai keliamos socialinių, komunikacinių ir kitų kompetencijų ugdymo, netinkamo elgesio ar netinkamų įpročių koregavimo, sveikatinimo problemos, kitose švietimo įstaigose – darbuotojų kompetencijų tobulinimo, mokymo programų rengimo, įrankių kūrimo, sporto organizacijose – dalyvių įtraukimo, veiklos įvairovės, specialistų kvalifikacijos tobulinimo ir kitos problemos.



Projekto idėjos (problemos) paieškos metodai

Problemų sprendimas – tai nutarimas ir (arba) susitarimas, kas ir kaip bus daroma siekiant norimo rezultato. Šalindami tik problemos pasekmes dažniausiai jos neišspręsimė, o tik padidinsime. Sprendžiant problemas svarbu nustatyti ir šalinti jų priežastis.

Projekto idėjos (problemos) paieškos etape tinkamas projekto komandos darbo organizavimas skatina aktyviai dalyvauti projekto valdymo procese. Dirbant kartu gerėja projekto dalyvių tarpusavio santykiai, kuriama pasitikėjimo ir paramos atmosfera, asmeninio indėlio svarbos suvokimas stiprina norą įsitraukti į projektą.

Projekto komanda, ieškodama problemos, kurią išsprendus galimai organizacijoje įvyktų kokybinis veiklos pokytis, gali remtis įstaigos strateginiame ir (ar) veiklos plane atlikta SWOT analize, veiklos tyrimais, kitais duomenimis.

Radus pirminę informaciją svarbu, kad projekto komanda išanalizuotų medžiagą pasitelkdama mąstymą aktyvinančius metodus, kurie padeda nustatyti pagrindines projekto idėjas, gerina kolegų bendravimą ir bendradarbiavimą.

Naujų idėjų ir problemų sprendimo būdų atsiranda iš netradicinio požiūrio į problemas. Dažnai nusistovėjęs informacijos apdorojimo modelis trukdo pažvelgti naujai, todėl siūloma į pagalbą pasitelkti dažniausiai naudojamus, kūrybinį mąstymą išlaisvinančius metodus:

- **Minčių lietus** – tai metodas, kurio tikslas – paskatinti spontaniškai pateikti kuo daugiau idėjų.
- **Minčių žemėlapis** – tai vaizdinga diagrama, atspindinti semantinius ar kitus ryšius tarp idėjų ar sąvokų.
- **Diskusija** – tai tiesioginiai idėjų ir nuomonių mainai per pokalbį konkrečia tema.
- **Argumentai už ir prieš** – tai metodas, kurio tikslas – išsiaiškinti teigiamus ir neigiamus idėjos aspektus.
- **Šešios kepurės** – tai metodas, kai į tą pačią problemą stengiamasi pažvelgti iš įvairių perspektyvų.

Minčių lietus

Minčių lietus – tai metodas, kurio tikslas – paskatinti projekto komandos dalyvius spontaniškai pateikti kuo daugiau idėjų, jų nekritikuojant. Pavyzdžiui, projekto dalyviai pateikia problemą arba situaciją iš gyvenimo, projekto komanda ją trumpai apmąsto ir išsako kuo daugiau problemos sprendimo variantų. **Šio metodo esmė** – iš daugybės minčių gauti naujų žinių ir idėjų.

Taikant šį metodą, svarbu aiškiai nustatyti užduotį, laiką, tuoj pat trumpai užrašyti, kas yra sakoma ir kaip sakoma; kiekvienas dalyvis iškelia idėją, o kiti stengiasi ją plėtoti. Kadangi gautų sprendimų analizė atliekama vėliau, idėjos gimsta be baimės, kad kas nors jas sukritikuos ar kai kam jos atrodys netinkamos. Diskutuokite grupėje laisvai, nekritikuokite idėjų, jų neanalizuokite, bet visas užrašykite. Svarbūs minčių lietaus metodo taikymo aspektai:

- Planuokite idėjų paieškos sesiją prieš projekto planavimo etapą.
- Numatykite minčių lietaus metodo tikslą, uždavinius.
- Leiskite kiekvienam dalyviui individualiai pateikti kuo daugiau idėjų.
- Susitarkite, kad komandos nariai nekartoja jau pateiktų minčių, siūlo naujas.
- Nekritikuokite ir nevertinkite komandos narių pateiktų problemos sprendimo idėjų, nes šiame etape kuriamas komandos narių pasitikėjimas vienu kitais.
- Pasiūlymus pateikite, tik kai bus išsakytos visos idėjos.
- Struktūruokite pateiktus pasiūlymus, juos vizualizuokite, kad abstrakčias idėjas būtų lengviau apibūdinti, patikslinti.



20 Projektų vadyba švietimo ir sporto bendruomenėms

Šešių kepurėlių metodas

Išnagrinėję problemą ir nustatę jos priežastis turime kritiškai išanalizuoti pasiūlytas projekto komandos narių idėjas. Metodas „Šešios kepurės“ padeda pažvelgti į reiškinį iš kitokios perspektyvos, nes mūsų vaidmuo priklauso nuo kepurės, kuri užkoduoja elgseną. Toks lygiagretus mąstymas, kai visi dalyviai įsivaizduoja vieną metu dėvintys vienodos spalvos kepurę, sutelkia visų dalyvių patirtį ir intelektą, padeda išvengti nekonstruktivių ginčų. Kepurės gali būti dėvimos po vieną arba gali būti sudaroma tam tikra jų seka. Viena iš jų gali būti ir tokia:

- Pirmiausia išsiaiškiname situaciją, svarstymo eigą. Užsidėję **mėlyną kepurę** nusakome situaciją, numatome, ką reikia pasiekti. Pateikiame išvadas, sprendimus ir susitarimus.
- Kaip mėlynas dangus apgaubia visą planetą, taip mąstymas užsidėjęs šią kepurę sujungia, apibendrina kitų kepurėlių mąstymą. Ji paprastai dėvima veiklos pradžioje ir pabaigoje.
- Pateikiame faktus, susijusius su svarstomu dalyku. Užsidėję **baltą kepurę** domimės faktais, esame neutralūs, be emocijų, galime racionaliai analizuoti faktus ir reiškinius. Mums rūpi, kokią informaciją turime, kokios trūksta, iš kur ir kaip galėtume jos gauti.
- Generuojame idėjas, susijusias su svarstomu dalyku. Su **žalia kepure** esame kūrybingi, stengiamės daryti įdomius, neįprastus dalykus, generuojame naujas idėjas, siūlome įvairius neįprastus sprendimų variantus, ieškome kitų kelių, kitų galimybių.
- Įvertiname idėjas nustatydami galimus pranašumus. Užsidėję **geltoną kepurę** reiškinius, mintis, idėjas vertiname pozityviai, esame nekritiški, galime nepamatyti slypinčių pavojų.
- Įvardijame trūkumus ir kliūtis. **Juodos spalvos** kepurė mus skatina mąstyti negatyviai, matyti tik neigiamus reiškinio ar minties aspektus, būti kritiškiems. Šis mąstymo būdas padeda išvengti galimų klaidų.

Minčių žemėlapis

Minčių žemėlapis yra scheminis brėžinys, kuriame naudojamos ne tik skirtingų spalvų geometrinės figūros (burbulai, debesėliai), linijos (šakos), bet ir vaizdai (paveikslėliai). Tai padeda geriau tvarkyti informaciją, akivaizdžiai pamatyti pagrindinių sąvokų ir idėjų sąsajas.

Lapo viduryje užrašoma (ir pavaizduojama) pagrindinė svarstomo klausimo tema. Pagrindinės idėjos pažymimos kaip medžio šakos, išsišakojančios iš centre esančios temos. Prie kiekvienos medžio šakos prijungiamos mažesnės šakelės, logiškai susijusios su pasirinktos šakos tema. Minčių žemėlapis gali būti redaguojamas (pridedamos kilusios naujos mintys ir idėjos, pašalinamos besikartojančios ir nereikalingos). Minčių žemėlapiai gali būti braižomi ieškant informacijos, ją atrenkant, ir sisteminant, planuojant projektus.

Grupėje susitarkite, koks projekto problemos paieškos metodas Jums priimtinausias. Pasirinkimą argumentuokite.



- Išsakome jausmus, susijusius su skirtingomis alternatyvomis. Su **raudona kepure** mažai dėmesio skiriame faktams ir argumentams, mums rūpi tik emocinė reakcija į dalykus (linksma, liūdna, patinka, nepatinka ir pan.), negalime racionaliai analizuoti faktų ir argumentų.
- Apibendriname ir priimame sprendimą dėvėdami **mėlyną kepurę**. Nusakome situaciją, numatome, ką reikia pasiekti. Pateikiame išvadas, sprendimus ir susitarimus. Kaip mėlynas dangus apgaubia visą planetą, taip mąstymas užsidėjęs šią kepurę sujungia, apibendrina kitų kepurėlių mąstymą. Ji paprastai dėvima veiklos pradžioje ir pabaigoje.

Metodas „Šešios kepurės“ gali būti naudojamas įvairiuose projekto etapuose: ieškant geriausių idėjų, sprendžiant problemas, įsivertinant projekto poveikį ar rezultatus ir pan. Vaidybiniai ir žaidybiniai metodai padeda atskleisti projektą planuojančios komandos, o jei į projekto planavimą įtraukiami mokiniai, – ir jų potencialą. Skatina juos drąsiau kalbėti ir analizuoti problemas, siūlyti kūrybiškas veiklas projektui. Mokinių aktyvus dalyvavimas švietimo projektuose sukuria tinkamą ugdomosi aplinką, plėtoja turimas kompetencijas.

Projekto partnerių pasirinkimas



Išgryninę organizacijai aktualias problemas pradėdame ieškoti projektų partnerių, kurių prioritetai atitinka organizacijos prioritetus, tikslus ir uždavinius, strategines kryptis ir galimai padės išspręsti projekto komandos identifikuotas problemas. Švietimo srities projektus ir potencialius jų partnerius galima surasti žemiau aprašomose informacinėse sistemose. Projekto partnerių taip pat galite surasti socialiniuose tinkluose esančiose teminėse grupėse.

PROJEKTŲ VYKDYTOJAI PATARIA Projekto inicijavimas

Didžioji dalis projekto sėkmės priklauso nuo partnerių pasirinkimo. Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešoji biblioteka „Erasmus+“ programos projektus suaugusiųjų švietimo srityje įgyvendina nuo 2014 m. Per šį laikotarpį įvyko penki darbo stebėjimo vizitai pažangiose, inovatyviai dirbančiose Europos viešosiose bibliotekose ir kiekviena atskira patirtis buvo specifinė, praturtinanti, įkvepianti. Didžiuodamiesi galime pasakyti, jog visuomet rinkomės pačius geriausius, ambicingiausius savo profesijos atstovus, iš kurių mielai mokosi ir patirties semiasi inovacijas savo veikloje norinčios diegti Europos viešosios bibliotekos.

Mūsų patarimas: visuomet rinkitės geriausius! Net tuomet, jei atrodys, kad jus ir jūsų projekto partnerius skiria šviesmečiai, net jei galvosite, kad vargu ar jūsų bibliotekoje kada nors bus bent kas nors panašaus. Paklauskite jų sėkmės istorijų ir suprasite, kad ir jie kažkada pradėjo nuo labai paprastų dalykų. Kolegų įgyvendintos idėjos labai motyvuoja ir įkvepia. Grįžę po tokių vizitų jūs, žinoma, nepakeisite bibliotekos pastato, bet jūs galite keisti savo ir kolegų mąstymą, požiūrį, galite dalintis idėjomis ir motyvuoti kitus pokyčiams. Taigi, inovatyvūs, veržlūs, kūrybiški partneriai – tai, visų pirma, įkvėpimas.

Nebijokite partnerių paklausti ir apie tai, kas jiems yra nepavykę. Jeigu renkatės išties savimi pasitikinčią organizaciją, kuri nebijo klysti, jūsų kolegos atvirai papasakos, kurie projektai nebuvo sėkmingi, o svarbiausia – ko šios nesėkmės juos išmokė. Mums ilgam įsiminė mūsų pirmųjų partnerių, Helsinkio miesto bibliotekos, direktoriaus žodžiai: „Biblioteka – ne ligoninė, net jei jūs ir suklysite, niekas dėl to nemirs.“

Verta paminėti elektroninę Europos suaugusiųjų mokymosi platformą EPAL. Ne kartą naudojomės ja ieškodami partnerių savo projektams, tačiau veikiausiai dėl to, kad bibliotekos suaugusiųjų švietimo



sirtyje dar tik įsivertina, galimų partnerių kitose Europos šalių bibliotekose sutikome nedaug. Tačiau visada mielai dalinamės savo darbo stebėjimo vizitų patirtimi, tuo pačiu pristatydami ir mūsų projekto partnerius – pažangiausias Europos viešąsias bibliotekas. Tikime, kad tai galbūt padeda kitoms bibliotekoms pasirinkti išties naudingas profesines partnerystes, nes juk sakoma, kad geri pavyzdžiai užkrečia. Ir nuoširdžiai kviečiame savo kolegas šioje platformoje dalintis savo projektine patirtimi, ypač partnerių paieškos ir bendradarbiavimo su jais srityje. Programa „Erasmus+“ suaugusiųjų švietimo srityje bibliotekų specialistams atvėrė puikias kvalifikacijos kėlimo galimybes. Bibliotekininkai pasinaudodami naudingomis profesinėmis partnerystėmis kuria inovatyvią, bendruomenėms draugišką ir atvirą biblioteką.

*Regiono bibliotekos Suaugusiųjų švietimo veiklų koordinatorius,
įgyvendinantis suaugusiųjų švietimo projektus.*

Partnerių paieškos platformos



Švietimo srities projektams galima surasti partnerių šiose informacinėse sistemose:

Programos „Erasmus+“ projektų rezultatų sklaidos duomenų bazė

Programos „Erasmus+“ projektų rezultatų duomenų bazė suteiks jums prieigą prie visų pagal „Erasmus+“ finansuojamų projektų ir kai kurių projektų, finansuojamų pagal ankstesnes švietimo, mokymo, jaunimo ir sporto programas, aprašymų, rezultatų ir kontaktinės informacijos. Įkvėpimo galite semtis iš geros praktikos ir sėkmės istorijų, t. y. projektų, kurie išsiskyrė politikos aktualumu, komunikacijos potencialu, poveikiu ar dizainu.



<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/>

„eTwinning“ platforma

Platforma, skirta Švietimo darbuotojams (mokytojams, direktoriams, bibliotekininkams ir kt.), dirbantiems mokykloje vienoje iš Europos šalių, kurioje jie gali bendrauti, bendradarbiauti, kurti projektus, dalintis ir, trumpai tariant, jaustis bei būti įdomiausios besimokančios Europos bendruomenės dalimi. Programa prasidėjo 2005 metais kaip pagrindinė Europos Komisijos programos „eLearning“ dalis, o nuo 2014 metų „eTwinning“ įsivertino Europos Sąjungos švietimo, mokymo, jaunimo ir sporto programoje „Erasmus+“.



www.etwinning.net (nuo 2022 m. platforma „eTwinning“ integruota į European School Education platformą)

European School Education portalas

Portalas *European School Education* – internetinė platforma mokytojams, mokyklų vadovams, mokytojų rengėjams, mokslininkams, politikams ir kitiems su mokykliniu ugdymu susijusiems specialistams, taip pat apimanti ikimokyklinį ugdymą ir priežiūrą bei profesinį rengimą ir mokymą. Prisijunkite dar šiandien ir nuolat gaukite naujausios informacijos apie Europos mokyklinio ugdymo politiką ir veiksmus!

www.school-education.ec.europa.eu

Platforma Otlas

Otlas – tai tarptautinės partnerystės platforma, kurioje galite rasti su jaunimo projektais dirbančių organizacijų ir neformalių grupių.



<https://www.salto-youth.net/tools/otlas-partner-finding/>

EPALE platforma

EPALE yra daugiakalbė, atviros narystės Europos bendruomenė, vienijanti suaugusiųjų mokymo specialistus – suaugusiųjų pedagogus ir instruktorius, konsultacijas ir pagalbą teikiančius darbuotojus, tyrėjus ir mokslininkus, politikos formuotojus ir kitus. EPALE finansuoja programa „Erasmus+“. Ji priklauso Europos Sąjungos strategijai, kuria skatinama sukurti daugiau visiems suaugusiems skirtų mokymosi galimybių. EPALE tai atlieka padėdama ir stiprindama su suaugusiųjų mokymusi susijusias profesijas. Pasitelkę jos tinklaraščio įrašus, forumus, partnerių paieškos priemonę, taip pat susitikdami fiziškai, jos nariai gali užmegzti ryšius su kolegomis visoje Europoje ir mokytis su jais.



<https://ec.europa.eu/epale/>

PROJEKTŲ VYKDYTOJAI PATARIA Sėkmingas projekto partnerių pasirinkimas

Rengiant paraišką būtini partnerių bendri susitikimai, bendradarbiavimas ir diskusijos.

Projekto partnerių patartume pradėti ieškoti kuo anksčiau, po to, kai yra aiški projekto vizija ir suformuluoti pirminiai tikslai. Partneriams reikia gauti leidimus dalyvauti projekte iš savo institucijų, taip pat parašus ant mandatų, tai paprastai užtrunka ilgai. Be to, yra rizika, kad partneriai atsisakys dalyvauti jau rengiant paraišką. Turi likti pakankamai laiko naujiems partneriams rasti.

Labai svarbus projekto partnerių patikimumas. Itin gerai, kai bent dalis projekto partnerių jau yra bendradarbiavę anksčiau, yra gerai pažįstami, pasitiki vieni kitais. Tokiu būdu galima suformuluoti projekto vykdytojų „branduolį“, o vėliau, esant poreikiui, įtraukti kitus partnerius. Mūsų atveju papildomi partneriai buvo įtraukti rekomenduojant jau esantiems partneriams.

Visi partneriai turėtų būti suinteresuoti projekto rezultatais – jie turi būti naudingi ir pritaikomi kiekvienoje dalyvaujančioje institucijoje. Projekte dalyvaujančių partnerių patirtis turi atitikti projekto tematiką ir numatytas veiklas. Partnerių, kurie sutinka dalyvauti rengiant paraišką, reikėtų paprašyti nurodyti, kaip konkrečiai jie galėtų prisidėti prie projekto tikslų įgyvendinimo. Tada galima numatyti atskiroms projekto veikloms vadovausiančias institucijas (lyderius), su jais aptarti ir aprašyti konkrečias projekto veiklas.

Sujungiant skirtingų partnerių kompetencijas, sukuriama pridėtinė vertė. Pavyzdžiui, mūsų projekte dalyvavo skirtingų universitetų statybos inžinerijos, statybos technologijų, nekilnojamojo turto valdymo specialistai. Pasinaudojus jų žiniomis pavyko sukurti tarpdisciplininį studijų modulį, o perimant Danijos patirtį įdiegti naują projektais grįsto mokymo metodiką visose dalyvaujančiose institucijose.

Rengiant paraišką būtini partnerių bendri susitikimai, bendradarbiavimas ir diskusijos.

*Strateginių partnerysčių projektų vykdytojas,
atstovaujantis aukštojo mokslo sektoriui.*

Suinteresuotųjų šalių nustatymas ir jų poreikių analizė

Suinteresuotųjų šalių, kurioms aktuali organizacijos problema, ieškome vietos bendruomenėse, sporto, kultūros, visuomeninėse ir nevyriausybinėse organizacijose, versle, religinėse bendruomenėse, neformalųjį švietimą vykdančiose institucijose, aukštosiose mokyklose ir pan. Projekto vadovas, projekto partneriai ar kiti projekto valdymo komandos nariai taip pat priskiriami suinteresuotosioms šalims. Suinteresuotosios šalys sugrupuojamos atsižvelgiant į jų numanomą vaidmenį projekto įgyvendinimo metu:

- projekto komanda, asmenys, kurie vykdys projektą;
- projekto dalyviai, asmenys, kurie turėtų būti įtraukti į projekto vykdymą;
- projekto socialiniai partneriai;
- projekto rėmėjai, asmenys, kurie turės būti informuoti apie projekto eigą ir rezultatus.

Sugrupavus suinteresuotąsias šalis, svarbu nustatyti jų reikalavimus ir lūkesčius, susijusius su projektu. Prieš pradėdant vykdyti projektą ir jo vykdymo metu svarbu kartu su suinteresuotomis šalimis:

- nustatyti lūkesčius, interesus, tikslus;
- aptarti projekto įgyvendinimo priežastis;
- išgryninti projekto sėkmės kriterijus ir jų matavimo būdus;
- planuoti projekto veiklas ir numatyti rezultatus;
- susitarti dėl projekto finansinių, žmogiškųjų, materialiuųjų išteklių valdymo;
- apsvarstyti komunikacijos būdus, formas, priemones;
- aptarti, kam bus atsiskaitoma už projekto rezultatus;



- nustatyti kiekvienos šalies daromą įtaką (tiesioginę arba netiesioginę, teigiamą arba neigiamą) projektui jo įgyvendinimo metu;
- formuluoti uždavinius tik tada, kada yra subalansuoti skirtingų suinteresuotųjų šalių interesai ir tikslai.

Kiekviena suinteresuotoji šalis turi savitus interesus ir žinojimą, ko ji tikisi ir kokius rezultatus nori gauti iš projekto. Projekto komanda periodiškai susitinka darbo grupėje, kviečia projekto rėmėjus, socialinius partnerius į pasitarimus, išklauso jų siūlymus dėl projekto vykdymo tobulinimo. Projekto dalyviai aktyviai įsitraukia į projekto veiklas, jas viešina, vertina projekto kokybę ir rezultatus, teikia siūlymus. Socialiniai partneriai dalyvauja projekto viešuose renginiuose, prisideda prie projekto veiklų viešinimo ir t. t. Projekto rėmėjai telkia finansinę ir intelektualinę paramą projekto veikloms įgyvendinti, vertina projekto rezultatus, dalyvauja viešinimo renginiuose ir pan.

Projekto sėkmę užtikrina tinkamas projekto valdymas, kada suinteresuotųjų šalių interesai atitinka projekto tikslus, o suinteresuotosios šalys yra įtraukiamos į projektą per visą jo vykdymo laikotarpį bei jų poreikiai ir lūkesčiai yra patenkinami.

3. PROJEKTO PLANAVIMAS



Planavimas – antrasis projekto gyvavimo ciklo etapas, kuriame sudaromi projekto valdymo ir veiklos planai. Organizacijos pokyčių ir strateginių iniciatyvų sėkmę daugiausia lemia projektų valdymo branda, kurios esminis veiksnys yra projektų valdymo personalo gebėjimai (Būda, 2018, p. 7). Komandinis darbas, tiesioginė jos narių komunikacija padeda planuoti projektų eigą. Kurdami projekto veiklos planą komandoje susitarkite dėl:

- projekto komandos dydžio, funkcijų ir jūsų komandos narių bei partnerių atsakomybių;
- projekto tikslų ir uždavinių;
- veiklos trukmės, kiek laiko (valandomis, dienomis ar pan.) skirsite konkrečiam projekto etapui. Projekto trukmė gali būti įvairi: nuo vienos pamokos, vieno renginio, kelių mėnesių iki kelerių metų. Siūlome pradėti nuo trumpesnio projekto, kad įsitikintumėte, ar suplanuota veikla patinka Jums ir dalyviams;
- dalyvių amžiaus, mažiau galimybių turinčių dalyvių galimo įtraukimo, skaičiaus;
- mokomųjų dalykų integravimo (jei taikoma);



- vartojamų kalbų;
- projekto pavadinimo;
- projekto rezultatų;
- projekto biudžeto;
- informacinių komunikacinių technologijų taikymo (toliau IKT);
- veiklos kontrolės ir vertinimo priemonių.

Projekto tikslas ir uždaviniai

Projekto tikslas turi būti konkretus, jame turi būti numatyta problemos sprendimo galimybė, perspektyva. Projektai turi prisidėti prie organizacijos veiklos tobulinimo ar plėtros, todėl tikslas formuluojamas atsižvelgiant į organizacijos veiklos programoje keliamus uždavinius. Kartu su projekto komanda modeliuokite, apibūdinkite projekto tikslą ir uždavinius kuo konkrečiau, ypač kompetencijas ir įgūdžius, kuriuos Jūs dalyviai, tikėtina, įgis per šį projektą. Išsiaiškinkite, ar sporto projekto metu bus padidintas fizinis tikslinių grupių aktyvumas, išplėtotas jų fizinis raštingumas (žinios ir įgūdžiai). Venkite abstrakčių sąvokų, pavyzdžiui, „europinė švietimo dimensija“, „sveikatinimas“ ar „tarpkultūrinis bendravimas“.

Projekto uždavinius galima formuluoti ir kaip tam tikras veiklas, procesus, kurie leis pasiekti tikslą. Projekto uždaviniai turi būti:

- konkretūs ir įgyvendinami,
- pasiekiami įgyvendinus planuojamą projektą,
- kiekybiškai arba kokybiškai pamatuojami.

Projekto planavimo etape su projekto komanda aptarkite projekto tikslo, uždavinių, veiklų ir rezultatų tarpusavio ryšį. Analizuodami projekto planą atsakykite į šiuos klausimus:

- Ar projekto veiklos prisideda prie pasirinktos problemos sprendimo?
- Ar projekto veiklos atitinka pasirinktos dalyvių grupės poreikius?
- Ar įgyvendinus projekto uždavinius bus pasiektas projekto rezultatas?
- Ar pakankami žmogiškieji, finansiniai ir technologiniai ištekliai?
- Kokios projekto rizikos?
- Kaip ketinate įtraukti dalyvius, kitas tikslines grupes?

Planuojant sporto projektų veiklas pagrindinis dėmesys skiriamas veikloms, kurių dalyviai aktyvūs fiziškai. Žr. Veiklų planą.

Veiklos	Laikotarpis 2021.12.01–2023.12.01														
	2021.12.01	2022.02	2022.03	2022.04	2022.05	2022.06	2022.07	2022.12	2023.01	2023.03	2023.05	2023.06	2023.08	2023.09	2023.11
Pasiruošimo veiklos															
Pirkimų / viešųjų pirkimų organizavimas															
Įrangos ir inventoriaus įsigijimas, montavimas (jei numatyta projekte)															
Dalyvių pritraukimas															
Projekto viešinimas ir sklaida															
Kita															
Projekto veiklos iš paraiškos 4.1 dalies															
1 veikla, dalyvių skaičius															
2 veikla, dalyvių skaičius															
3 veikla, dalyvių skaičius															

Projekto veiklų kalendorinis planavimas – tai darbų sąrašo sudarymas, darbų eiliškumo ir tarpusavio priklausomybės nustatymas, plano gairių, projekto grafiko sudarymas, atsakomybės pasiskirstymas. Parengus kalendorinį projekto veiklų planą išryškėja projekto struktūra, visuma, apimtis. Šiame projekto planavimo etape svarbu identifikuoti projekto veiklas, darbus, nustatyti loginę darbų seką, įvertinti laiko ir išteklių sąnaudas, pateikti aiškų ir vaizdų veiklų planą.

Projekto išteklių planavimas

Projekto išteklių planavimo tikslas – planuoti, valdyti ir kontroliuoti visoms projekte numatytoms veikloms įgyvendinti reikalingus materialiuosius ir žmogiškuosius išteklius, t. y. laiką, lėšas, medžiagas, priemones, sporto įrangą ir pan. Rekomenduojama projekto išteklių planavimo eiga:

- Nurodoma projekto konkreti veikla, reikalinga projekto uždaviniui pasiekti.
- Įvertinami žmogiškieji ištekliai, būtini veiklai įgyvendinti.
- Atsižvelgiant į galimybes ir siekiamus rezultatus, priimami sprendimai.
- Analizuojami galimi nukrypimai nuo plano ir tikslinamas planas.
- Planuojama, atsižvelgiant į pasikeitusias sąlygas.

Pirmiausia suplanuokite lėšų, medžiagų, paslaugų ir priemonių poreikį, po to susitarkite su projekto dalyviais, kolegomis, socialiniais partneriais dėl jų prisidėjimo prie projekto biudžeto. Jei matote, kad su artimiausios aplinkos pagalba projekto įgyvendinti nepavyks, ieškokite tikslinio projektų finansavimo, pvz., iš „Erasmus+“, „Nordplus“, Sporto rėmimo fondo ar kt. programų. Atminkite, kad lengviausia gauti lėšų projektui, kai konkrečiai nurodote prašomų išteklių paskirtį ir naudą, sukuriamą pridėtinę vertę. Projektams dažnai būdinga koncentracija tik į materialiuosius išteklius, tačiau projekto vykdymo komandos žinios, patirtis ir laikas – ne mažiau svarbūs ištekliai, kartais ir daug svarbesni už medžiagas, priemones ir pan.

PROJEKTO VYKDYTOJAI PATARIA Kaip tinkamai valdyti projekto išteklius?

Rengiant paraišką būtina tinkamai suplanuoti finansinius ir žmogiškuosius išteklius.

Labai svarbu įsivertinti projekto valdymui ir įgyvendinimui skirtų lėšų poreikį, nepamirštant, kad į šią išlaidų kategoriją įeina ir kasdieninis projekto valdymas ir susitikimų organizavimas, projekto viešinimas bei visos kitos susijusios išlaidos. Taip pat svarbu, kad projekto įplaukos sutaptų su veiklų vykdymo grafiku.

Būtina numatyti projekto kreditavimo šaltinį išleigus 80 (Sporto rėmimo fondo finansuojamuose projektuose – 90 proc.; aut. past.) biudžeto, kadangi visos lėšos turi būti įsisavintos iki projekto pabaigos, o likutis išmokamas projektui pasibaigus.

Ne mažiau svarbu tinkamai suplanuoti žmogiškuosius išteklius, atsakant į klausimus, ar žmogiškieji ištekliai ir jų kompetencija yra pakankami numatytoms veikloms įgyvendinti. Projektuose dalyvaujantys darbuotojai dažniausiai turi didelį darbo krūvį, todėl reikėtų numatyti, kad projekto eigoje gali tekti įdarbinti papildomų darbuotojų.

Finansų ir žmogiškųjų išteklių trūkumo rizikas patartume įtraukti į rizikos valdymo planą.

*Strateginių partnerysčių projektų vykdytojas,
atstovaujantis aukštojo mokslo sektoriui.*



Ši anketa padeda projekto vykdytojams patikrinti, ar suplanuotos projekto veiklos atitinka tikslinės grupės poreikius. Rekomenduojama į klausimus atsakyti ir sprendimus priimti bendru susitarimu, diskutuojant su projekto komanda. Klausimyną galite papildyti kitais klausimais.

Eil. Nr.	Klausimas	TAIP	NE
1.	Ar projekto tikslas yra aiškus ir konkretus?		
2.	Ar projekto uždaviniai yra orientuoti į rezultatus ir padės pasiekti numatytą tikslą?		
3.	Ar numatomos įgyvendinti projekto veiklos leis pasiekti numatomus rezultatus?		
4.	Ar planuojamos projekto veiklos yra naudingos, aktualios projekto tikslinei grupei?		
5.	Ar tiksliai aprašyti projekto komandos, dalyvių, suinteresuotųjų šalių įsipareigojimai?		
6.	Ar laukiami projekto rezultatai, susiję su projekte numatyta veikla, yra konkretūs, realūs, pamatuojami?		
7.	Ar suplanuoti projekto išteklių pakankami?		

Projekto rezultatai

Projekto planavimo etape projekto vykdymo komandoje susitariama dėl projekto veiklos taisyklių, darbo priemonių, darbo sąlygų, projekto trukmės, atlikimo būdų, darbo kokybės reikalavimų, tarpinių užduočių rengimo, laukiamo galutinio rezultato. Rezultatas nėra veikla, tai – veiklos pasiekimai. Rezultatai gali būti:

- kiekybiniai (materialūs): tai įgyvendinant projektą sukurti fiziniai produktai, kurių kiekį galima išreikšti skaičiais; tai gali būti apčiuopiami produktai, pvz., fizinio aktyvumo pratybų skaičius, surengtų sporto renginių, tinklalaidžių skaičius, išleista knyga, sukurtas filmas, interneto svetainė ir kt.;
- kokybiniai (nematerialūs): tai siekiant projekto tikslų ir vykdant jame numatytas užduotis sukurta nemateriali pridėtinė vertė, pvz., geresnis išmanymas, išugdyti įgūdžiai arba pagerinti gebėjimai, geresnė fizinė ar emocinė savijauta, motyvacija išlikti fiziškai aktyviam ir įgyvendinus projektą, ir pan. Numatomi projekto rezultatai turėtų būti aiškūs, išmatuojami, būtini, pakankami, naudingi, pateisinantys sąnaudas. Projekto rezultatas dažniausiai siejamas su projekte nagrinėjamos problemos sprendimu.

Projekto paraiškoje numatykite konkrečius projekto kokybės rodiklius. Pvz., 50 proc. mokinių sportuoja po pamokų 1 val. Tiksliam šio rodiklio pokyčiui pamatuoti suformuluokite konkretų kiekybinį kriterijų. Pvz., įgyvendinus projektą po pamokų sportavusių mokinių skaičius padidės 25 proc.

Projekto eigoje vizualizuokite projekto tarpinius ir galutinius rezultatus. Aptarkite, kaip pamatuosite savo projekto galutinio rezultato poveikį dalyviams, įgyvendintojams ir kitoms tikslinėms grupėms. Jei reikia, koreguokite projekto veiklų planą.

4. PROJEKTO ĮGYVENDINIMAS

Projekto įgyvendinimo etape svarbu vykdyti veiklas pagal planą, bendradarbiaujant su partneriais, dalyviais ir kitomis suinteresuotosiomis šalimis, vykdyti projekto eigos ir veiklų stebėseną, koreguoti veiklų planą (jei reikia), aptarti tarpinius rezultatus ir jų poveikį. Sprendžiant projekto įgyvendinimo etape kylančias komunikacines, veiklų įgyvendinimo problemas svarbu imtis tinkamų veiksmų problemai spręsti, kurti ir palaikyti komandą.

Problemų sprendimas bendradarbiaujant yra asmens gebėjimas efektyviai įsitraukti į procesą, kuriame du ar daugiau veikėjų bando išspręsti problemą pasitelkdami bendrą supratimą ir pastangas, kurių reikia sprendimui surasti, ir sutelkia žinias, gebėjimus ir pastangas tam sprendimui pasiekti.

Atsižvelgdami į projektui taikomus reikalavimus dėl veiklų ir išlaidų pobūdžio integruokite projektų veiklas į formalųjį ir (ar) neformalųjį ugdymą. Integravimo apimtis ir intensyvumas turėtų priklausyti pirmiausia nuo projekte keliamos problemos ir tikslo, trukmės, taip pat nuo dalyvių amžiaus, lyties, poreikių, interesų ir pan., nuo mokyklos ir vietos bendruomenės gyvenimo tradicijų, turimų mokymosi priemonių ir kt.



Švietimo projektus įgyvendinantiems mokytojams reikia apsispręsti dėl integruojamų dalykų ar ugdymo sričių aprėpties, integravimo intensyvumo, konteksto. Taigi planuojant projektą mokytojui reikia atsakyti į šiuos klausimus:

- Ar bus susiejamas vieno dalyko turinys, ar ieškoma kelis artimesnius dalykus siejančių temų, sąvokų, dėsnų?
- Kaip intensyviai integruosite kelių dalykų turinį?
- Su kokiais gyvenimo keliama klausimais ir aktualijomis bus siejamas ugdymo turinys?
- Ar projektas bus integruotas į ugdymo procesą formaliai (konkrečioms klasėms, konkrečioms mokymiesiems dalykams? Ar dalyviai bus vertinami formaliai?).

Panašius dalykų turinio fragmentus ir metodus rekomenduojama sujungti, gal net kartu vesti projekto pamokas arba sukurti kokybiškai naują turinį, kuriame visapusiškai išsiaiškinamos sąvokos, atliekamos bendros užduotys, stebima, kad nebūtų nereikalingo pasikartojimo. Dalykų ribos gali išnykti, svarbu, kad atlikdami projektinius darbus mokiniai ugdytųsi vertybes, teigiamas nuostatas, įgytų reikalingų žinių ir gebėjimų. Kontekstas turėtų padėti rasti natūralius dalykų ryšius ir sumažinti mokymosi medžiagos apimtį, palyginti su atvejais, kai dalykų mokomasi atskirai. Integruojant ugdymo turinį reikėtų stengtis aprėpti tik tai, kas svarbiausia sprendžiant išsikeltą problemą ar gvildenant temą.

Dalyvavimas projektinėje veikloje daro didelį poveikį vidinei dalyvių motyvacijai. Ji ypač sustiprėja, kai dalyviai patys pasirenka temą, veiklą, suformuluoja problemą. Galimybė dirbti savarankiškai ir atlikti tam tikrus vaidmenis taip pat stiprina dalyvavimo, mokymosi motyvaciją. Tačiau nederėtų pamiršti, kad ir projektinėje veikloje reikia laikytis tam tikrų įsipareigojimų. Šie įsipareigojimai skirtinguose veiklos etapuose gali kisti. Toliau lentelėje pateikiamas vaidmenų pasiskirstymo skirtinguose projektinės veiklos etapuose pavyzdys.

Etapas	Projekto dalyvio (-ių) vaidmuo	Projekto vykdytojų vaidmuo	Įsipareigojimai
1. Pasirengimas – apibrėžti temą, išskelti ir įvertinti problemą.	Užduoti klausimus. Įsipareigoti dirbti išvien, siekti sutarimo.	Supažindinti su kontekstu. Paaiškinti metodą. Raginti mokinius užduoti klausimus.	Mokytojo: valdyti procesą. Mokinių: aktyviai dalyvauti.
2. Planavimas <ul style="list-style-type: none"> • susiskirstyti į grupes, suformuluoti uždavinius, pasidalyti veiklomis, • suplanuoti tyrimo eigą. 	Kolektyviai planuoti. Aktyviai prisidėti. Padėti kitiems mokiniams.	Padėti.	Mokytojo: patikrinti planus. Mokinių: bendradarbiauti.
3. Vykdymas – grupėse surinkti ir interpretuoti informaciją, atsiskaityti už tarpinius rezultatus.	Siekti rezultato. Rasti informacijos. Interpretuoti.	Palaikyti tyrimą. Stebėti pažangą ir bendravimą, padėti, kai būtina.	Mokytojo: sudaryti galimybes naudotis informacija. Mokinių: įvertinti duomenų patikimumą.
4. Apibendrinimas – grupėse rasti problemos sprendimą, suplanuoti pristatymus, pasirengti pateikti projekto rezultatus.	Dalyvauti apibendrinant rezultatus ir priimant sprendimus, rengiant pristatymą.	Skatinti ir padėti. Supažindinti su gero pristatymo kriterijais. Užtikrinti, kad visi dalyvautų.	Mokytojo: paaiškinti pristatymo paskirtį. Mokinių: priimti problemos sprendimą ir parengti pristatymą.
5. Pristatymas – pristatyti grupės darbo rezultatus.	Pristatyti savo darbą. Padėti kitiems įsitraukti.	Stebėti ir suteikti grįžtamąją informaciją.	Mokytojo: parengti vietą. Mokinių: projekto rezultatus pristatyti taip, kad ir kiti mokiniai įgytų naujų žinių.
6. Įvertinimas – individualiai ir bendrai apmąstyti ir įvertinti rezultatus.	Įvertinti savo veiklą ir rezultatus. Suteikti grįžtamąją informaciją visiems kitiems.	Vadovauti procesui. Padėti mokiniams suprasti, ką jie patys išmoko.	Mokytojo: padaryti galutines išvadas. Mokinių: būti patiems sau atvirais.

PROJEKTO VYKDYTOJAI PATARIA Kaip tinkamai įgyvendinti projektus?

Jeigu prieniškiams užduotumėte klausimą, ar dalyvauti programoje „Erasmus+“, jie nedvejodami atsakytų „taip“. Tiesą sakant, pirmajame programos etape „taip“ pasakėme bent septynis kartus: įgyvendinome darbuotojų mobilumo mokymosi tikslais ir strateginių partnerysčių projektus, mūsų derlius – daugiau kaip du šimtai mobilumų, įtrauktos visos rajono bendrojo ugdymo mokyklos ir lopšeliai-darželiai. Kažkada pradėję pirmuosius žingsnius programoje „Erasmus+“, šiandien didžiuojamės jau ne vienu projektu, o dar labiau – jų poveikiu. Besibaigiantis pirmasis programos „Erasmus+“ etapas suteikė puikią progą apžvelgti projektinės veiklos patirtį ir atsakyti sau į kelis klausimus: kodėl? kas iš to? Ir, žinoma, – kas po to?

Taigi, **kodėl mes tai darome?** Nes „Erasmus+“ projektai mums yra kryptingumas, partnerystė ir pokyčiai. Kasdienėje praktikoje pasitelkdami projektus, sustipriname veiklos kryptingumą: mažiau mums reiškia daugiau, t. y., nors pajėgų ir nedaugėja, bet nuveikiame daugiau, nes veikimas projekto kontekste įgalina labiau koncentruotis į aktualių ir konkrečių problemų sprendimą. Projektuose įgyjame naujų žinių, ir per partnerystę paverčiame jas pokyčiais: veikdami kartu atrandame naujų mokymosi galimybių, turime progą dalintis su partneriais rezultatais ir jais naudotis, vadinasi, didėja mūsų galimybės pasirinkti perspektyviausius sprendimus. Galų gale – nebelieka laiko smulkmenoms: konkreti projekto trukmė, siekiamas rezultatas, aiškus atsakomybių pasidalijimas tampa veiksmingi inicijuojant prasmingus ir realius pokyčius.

Kas iš to mūsų mokiniams? Viskas paprasta – keičiasi jų mokytojai. Ar galėtų būti geriau? Kažin... nes mokiniai, klausiami, kokius pokyčius pastebi projekto metu, sako „mokytojai nebijo išbandyti...“, todėl „mes mokomės kitaip...“, o tai „skatina padirbėti ne tik pamokų metu, bet ir po jų...“. Ir tada nutinka tai, ką užkodavome vienu iš mūsų strateginės partnerystės projektų: „Geras mokymas pažadina mokymąsi!“ Iš tiesų keičiasi ir pačių mokinių vaidmuo – jie tampa savo mokytojų mokytojais: mokymo ir mokymosi stebėtojais ir vertintojais, konsultantais. Kitais žodžiais tariant, labiau įsitraukia ir tampa atsakingesni.

Kas iš to mokytojams? Projektų dalyvių teigimu, projektai „primygtinai neprivalomai“ skatina galvoti, keistis, ieškoti“, suteikia „galimybę susimąstyti apie savo darbo metodus ir jų poveikį mokinių mokymuisi, rezultatams.“ „Erasmus+“ mokytojams atneša mokymąsi, įgalinimą, padrąšinimą ir stiprina jų pozityvų profesionalumą. Šie projektai siūlo mobilumą mokymosi tikslais – tai patikima erdvė mokytis kartu ir mokytis vienas iš kito. Išmokus įgalina išbandyti, pritaikyti ir įtvirtinti novatoriškas ugdymosi praktikas, gerinančias mokinių pasiekimus. Ir, žinoma, padrąšina, nes juk įgyvendindamas pokyčius kartu su kolegomis, bendraminčiais jautiesi saugesnis ir net tai, kas atrodė neįmanoma, tampa įveikiama.

Uždavėme sau klausimą ir apie save – **kokia nauda iš „Erasmus+“ savivaldybei?** Tikriausiai atsimenate, ką apie savivaldybės, kaip mokyklų steigėjos, vaidmenį sako Gerosios mokyklos koncepcija: steigėjas „sukuria sąlygas mokyklos veiklai skatindamas, padėdamas ir trukdydamas“. Patikėkit – visas tris šias pozicijas ir realizuojame per projektines veiklas: skatiname, padedame ir... trukdome gyventi ramiai ir nuobodžiai. Kiekvienas „Erasmus+“ projektas mums suteikia galimybę inicijuoti pokyčius, nes patirtys, kurias įgyjame, suteikia mums įvairių pasirinkimų keisti ugdymo procesą, šiuolaikinti jį, rajono švietimo bendruomenė stiprėja kaip besimokanti bendruomenė. „Erasmus+“ projektai padeda realizuoti steigėjo atsakomybę teikti mokykloms paramą, šiuo atveju – per mokyklų tarptautiškumo stiprinimą. Bene du trečdaliai rajono mokyklų pradėjo savo dalyvavimą programoje „Erasmus+“ būtent per Prienų rajono savivaldybės administracijos įgyvendinamus, Švietimo ir sporto skyriaus koordinuojamus projektus. Tobulėja darbuotojai – tobulėja mokyklos – tobulėja visa rajono švietimo sistema: galime kalbėti apie sistemine kaitą norima linkme. Ir tada Prienų rajono savivaldybės strateginės nuostatos kurti efektyvią švietimo sistemą, gerinti švietimo paslaugų kokybę, skatinti mokymąsi visą gyvenimą nebėra tik žodžiai, jos tampa realia, šiuolaikiška ir veiksminga praktika – jau minėtu pozityviu profesionalumu.

Prieš septynerius metus pradėję pirmuosius „Erasmus+“ projektus, šiandien jau džiaugiamės įkėlę koją į naująjį etapą – 2020 m. Prienų rajono savivaldybės administracijai buvo suteikta „Erasmus“ akreditacija. Kad ir kaip dažnai šiame tekste kartojamas žodis „galimybės“, jį neišvengiamai reikia ir vėl minėti, nes akreditacija suteikia dar daugiau galimybių įgyvendinti savivaldybės ir mokyklų strategiją: „Erasmus+“ planas yra parengiamas septyneriems metams, tai besąlygiškai suteikia kasdienėms veikloms dar daugiau kryptingumo ir dermės, garantuoja stabilų finansavimą ir didesnius



išteklius. Naudų, žinoma, yra ir daugiau – pretendavimas tampa paprastas ir aiškus. Operatyvi, savalaikė ir aiški Švietimo mainų paramos fondo teikiama informacija ir metodinė medžiaga, organizuojami renginiai ir konsultacijos padrąšina net ir visišką naująją.

Kartais juokaujame, kad „Erasmus“ akreditacijoje jau iš anksto užkoduota projekto sėkmės formulė: „kaitos būtinybė + nežinojimo diskomfortas“. Rengdamas „Erasmus“ planą išsiaiškini ir įsivardini kaitos būtinybę. Tačiau septyneri metai – netrumpas laikotarpis, visko labai tiksliai iš anksto nesuplanuosi, juo labiau, kad dėl tokio tipo projektų veikla lankstesnė. Tad prie kaitos būtinybės prisideda ir nežinojimo diskomfortas, kuris skatina kūrybiškumą, kelia adrenalina ir taip motyvuoja aktyviai veikti. Tada tu tiesiog pradedi gerą projektą – tą, kuris yra gyvybiškai svarbus, kurio idėja, partneriai, veiklos uždega, kuris duoda daugiau, nei tikėjaisi, kuris tęsiasi ir po to, kai pasibaigia – per veiklas, per darbo kartu principus, veikimo kartu kryptis. Dalyviai didžiuojasi bendru rezultatu, o projektas tampa švietimo bendruomenės kultūros dalimi, ne trumpalaikiu pokyčiu.

*„Erasmus+“ projektų koordinatorius,
atstovaujantis rajono švietimo ir sporto skyriui.*

PROJEKTO VYKDYTOJAI PATARIA

Mokyklos apsisprendimas dalyvauti „Erasmus+“ projektuose pirmiausia yra įstaigos vadovo sprendimas. Vadovas priimdamas sprendimą įgyvendinti „Erasmus+“ projektą turi įsivertinti kelis labai svarbius dalykus. Pirma, kodėl verta imtis projekto, kuo projektas prisidės prie mokyklos gyvenimo, prie mokinių pasiekimų gerinimo. Verta apgalvoti tokias veiklas ir priemones, kurios leistų įgyvendinti organizacijos tikslus. Antra, ne mažiau svarbu įvertinti, kokie yra žmogiškieji išteklių, nes projekto įgyvendinimas padidina darbo krūvį ir kai kuriais etapais reikalauja papildomų finansinių išteklių. Trečia, ne mažiau svarbus yra emocinis psichologinis aspektas, kuris atsiranda įgyvendinant projektą. Bendruomenė gyvena aktyvesnį gyvenimą ir turi natūralių progų pristatydamas projekto rezultatus pasidžiaugti, pasidalinti, papasakoti apie mokyklos gyvenimą. Tarptautinių projektų įgyvendinimas suponuoja nuomonę apie organizaciją, kad ji yra inovatyvi ir šiuolaikiška, bendradarbiaujanti ir nuolatos besimokanti.

Projekto įgyvendinimas vyksta sklandžiau, mokytojai yra labiau įsipareigoję ir įsitraukę, kai planuojant mokytojų darbo krūvio sandarą, numatomos valandos projektui įgyvendinti. Mokėjimo už darbą sistemoje verta numatyti bendruomeninių valandų, kurios skiriamos mokytojams, įgyvendinantiems projektus, tarp jų – ir tarptautinius.

Kodėl mes ėmėmės šio projekto? 2017 m. gruodį gimnazijos bendruomenė po veiklos įsivertinimo suprato, kad reikia imtis ryžtingų veiksmų, formuojant gimnazijos veiklos kryptį. Po ilgų diskusijų buvo priimtas sprendimas gimnazijoje įgyvendinti medijų kryptį. Mes suformulavome labai aiškią viziją sukurti **medijų gimnaziją**. Idėja mums atrodė labai novatoriška, originali, labai aktuali. Mes patikėjome, kad galime senąsias ugdymo tradicijas sustiprinti naujais dalykais. Taigi, mūsų atveju projekto idėja buvo visos gimnazijos veiklos strateginė kryptis. Taip sutapo, kad su projekto paraiškos rašymu lygiagrečiai įvyko keli labai svarbūs dalykai: pasikeitė gimnazijos vadovas ir buvo rengiamas strateginis

planas naujam penkerių metų laikotarpiui. Tikėdami, kad medijų raštingumo ugdymas yra būtina šiuolaikinio žmogaus kompetencija, suformulavome vieną iš gimnazijos tikslų: skatinti mūsų gimnazijos mokinius kūrybiškai panaudoti, kritiškai vertinti ir saugiai naudotis medijomis. Mes sukūrėme planą, kaip įgyvendinsime šį tikslą: kokie atsiras nauji dalykai ugdymo procese, kaip vyks mokomųjų dalykų integracija, kokius dar projektus rengsime, kaip plėsime techninių priemonių bazę ir pritaikysime mokomąsias erdves. Projekto idėjų įgyvendinimas persmelkė visą gimnazijos gyvenimą: idėjos įtrauktos į strateginį planą, Ugdymo ir Veiklos planus.

Atsižvelgiant į aprašytą kontekstą, IMES projekto paraiška buvo rengiama labai tikslingai. Mums reikėjo suprasti, kas yra medijos, sustiprinti pedagogų kompetencijas, kaip mokyti medijų raštingumo, parengti medijų raštingumo ugdymo programą ir metodinę mokymo priemonę.

Jau paraiškos rengimo stadijoje mes galvojome, o kas bus, kai projektas pasibaigs. Supratome, kad Medijų krypties kūrimas – tai ne tik dveji projekto įgyvendinimo metai, o žymiai ilgesnis laikotarpis. Siekdami projekto rezultatų tvarumo, numatėme konkrečius ilgalaikius sprendimus. Vienas iš strateginių sprendimų, kuriam didelę įtaką turėjo projektas IMES, medijų raštingumą ugdyti ne tik integruojant, bet ir įvedant atskirą mokomąjį dalyką. Visi gimnazijos mokiniai mokosi dalyką „Medijos ir visuomenė“. Sistemingai tyrėme, kokia mokinių nuomonė apie šį naują dalyką. Dauguma mokinių džiaugiasi, galėdami išbandyti kūrybines užduotis, susijusias su medijomis, vizualumu. Suvokia, kad šiuolaikiniame pasaulyje didelė mūsų gyvenimo dalis yra priklausoma nuo medijų, labai gerai įvertina mokytojo įnašą į medijų raštingumo kompetencijų ugdymą.

*IMES projekto koordinatorius,
atstovaujantis bendrojo ugdymo įstaigai.*

5. PROJEKTO ADMINISTRAVIMAS

Projektų administravimas nesusijęs su tiesiogine projektų vykdytojų veikla, jam reikia papildomo darbo laiko bei specifinių projektų administravimo žinių. Projekto vykdymas bus tinkamas ir savalaikis, jeigu paskirsite asmenis, kurie bus atsakingi už:

1. Bendrąją projekto vykdymo priežiūrą. Tai nuolatinė projekto eigos ir projekte numatytų veiklų įgyvendinimo stebėseną, kad projekto veiklos būtų vykdomos laikantis projekto sutartyje numatytų terminų, o rezultatai atitiktų numatytus paramos sutartyje.
2. Projekto biudžeto vykdymo priežiūrą. Stebima, kad patiriamos išlaidos būtų būtinos projekto vykdymui ir būtų pripažintos tinkamomis finansuoti išlaidomis. Atsiradus poreikiui atliekamas projekto biudžete numatytų lėšų perskirstymas nepažeidžiant projekto vykdymui taikomų taisyklių ir reikalavimų. Teikiami tarpiniai ir galutiniai mokėjimo prašymai.
3. Projekto viešųjų pirkimų organizavimą, t. y. numatytų prekių, paslaugų ar darbų viešųjų pirkimų organizavimas vadovaujantis galiojančiais teisės aktų reikalavimais.

4. Projekto viešinimą ir informavimą laikantis projekte numatyto viešinimo veiklų plano. Priklausomai nuo projekto ir jam keliamų reikalavimų projekto viešinimas gali apimti pranešimų žiniasklaidai rengimą, skelbimų lentų ar standų įrengimą, lankstinukų, brošiūrų parengimą ir gamybą, interneto svetainių kūrimą, straipsnių nacionalinėje ar regioninėje spaudoje parengimą ir spausdinimą, informacinių seminarų organizavimą ir kitas projekto viešinimo priemones.

Projekto rizikos

„*Jei jūs nežinote, kas atsitiks, bet žinote galimybes, tai ir yra rizika. Jei nežinote netgi galimybių, tai yra neapibrėžtumas.*“
F. Knight

Rizika yra numatoma problema, kuri gali įvykti arba ne. Svarbiausia – nustatyti tą problemą ir jos tikimybę, įtaką projektui ir numatyti sprendimo planą.

Rizikos identifikavimas – tai spėjimas, kas galėtų nutikti, t. y. bandymas nustatyti grėsmę, galinčią paveikti projekto planą.

Rizikos įvertinimas yra bandymas numatyti rizikos galimybę, tikimybę, kad rizika tikrai yra, ir kokios bus tos rizikos pasekmės.

Nustačius potencialias rizikas, įvertinus jų tikimybes ir įtaką projektui sudaromas rizikų valdymo planas.

Atminkite – rizikos negalime panaikinti, galime tik ją sumažinti. Įvardinus rizikas, reikia numatyti ir rizikų valdymo priemones, t. y. ką daryti, jei numatytasis „blogasis“ scenarijus pasitvirtintų.

Projekto rizikos tikimybės ir jos poveikio lygiai (galimi; pagal A. Wynne)



Lygis	Poveikis
1. Aukščiausias (> nei 80 %)	Projektas žlugs
2. Tikėtinas (50–80 %)	Grėsmė projektinės veiklos tęstinumui
3. Galimas (25–50 %)	Žymus projekto veiklos kokybės pablogėjimas
4. Mažai tikėtinas (5–25 %)	Nedidelis poveikis projekto veiklos kokybei ir rezultatams
5. Mažas (0–5 %)	Nežymus poveikis projektui

6. PROJEKTO VERTINIMAS

Projekto vertinimo tikslas – sistemingai įsivertinti projekto veiklų eigą, rezultatus ir užtikrinti, kad suplanuotos veiklos prireikus būtų koreguojamos pagal norimą rezultatą. Siekiant kokybiškai įgyvendinti projektą, reikia planuoti visų projekto veiklų vertinimą:

- **STEBĖTI** projekto veiklų vykdymo eigą;
- **ATLIKTI** visų projekto etapų įgyvendinimo vertinimą;
- **PAMATUOTI** projekto veiklų poveikį dalyviams;
- **NUSTATYTI** projekto veiklos trūkumus lemiančias priežastis;
- **NUMATYTI** projekto veiklų tobulinimą, koreguoti veiklas;
- **PASIDŽIAUGTI** projekto eiga, sėkmėmis ir rezultatais.

Projekto vertinimo procesas padeda nustatyti kiekviename projekto valdymo etape pasitaikančius kliuvinius ir susitarti dėl jų pašalinimo. Dažniausiai susiduriama su pernelyg optimistiniu (laiko, kainos) planavimu, suinteresuotųjų šalių abejingumu ir vėlavimu. Sporto projektų vykdytojų komandos taip pat susiduria su dalyvių pritraukimo ir išlaikymo projekte rizika (pvz., pradėjus įgyvendinti sporto projektą nepakankamai pritraukiama dalyvių į sporto renginius arba dalyviai nustoja lankyti fizinio ugdymo pratybas.)

Projekto komanda susitaria, kokius duomenų rinkimo metodus naudos projekto veikloms ir rezultatams įvertinti. Konkrečiam projekto įgyvendinimo aspektui vertinti galima pasirinkti kelis skirtingus kiekybinius arba kokybinius duomenų rinkimo metodus.

Projekto vertinimo aspektai	Vertinimo tikslas	Duomenų rinkimo metodas
Projekto valdymo vertinimas	Nustatyti projekto komandos veiklos sėkmes, nesėkmes ir jas lemiančius veiksnius. Susitarti dėl bendradarbiavimo ir komunikacijos tobulinimo.	Kokybinis, pvz., diskusija
Projekto veiklų vertinimas	Analizuoti veiklas ir jų poveikį bei indėlį į galutinį projekto rezultatą. Priimti sprendimus dėl projekto veiklų koregavimo.	Kiekybiniai, pvz., apklausa
Projekto rezultatų vertinimas	Palyginti pasiektus rezultatus su projekte numatytais rezultatais.	Kokybiniai, pvz., tikslinė grupė

Projekto veiklų vertinimo planavimas



Projekto įsivertinimo ir vertinimo vizija priklauso nuo projekto komandos susitarimų dėl vertinimo tikslų, priemonių, duomenų šaltinių ir laukiamų rezultatų. Vertinimo rezultatai nurodo veiklos tobulinimo kryptį.

Aptarkite projekto įsivertinimo ir vertinimo viziją kartu su projekto komanda. Susitarkite, kokiomis priemonėmis ir kada vertinsite projekto veiklą ir jos rezultatus.

Projekto etapai				
Vertinimo aspektai	Inicijavimas	Planavimas	Įgyvendinimas	Viešinimas
Tikslas	Ar visi projekto komandos nariai vienodai supranta projekto problemą ir jos priežastis?	Ar suplanuotos veiklos atitinka projekto dalyvių poreikius?	Ar įgyvendintos uždavinio veiklos panaikins arba sumažins projekto problemos priežastis?	Ar informavome bendruomenę apie projekto rezultatus?
Duomenų rinkimo metodas	Nestruktūruotas interviu	Anketa	Tikslinės grupės diskusija	Turinio analizė
Respondentai	Projekto komanda	Projekto dalyviai	Projekto dalyviai	Projekto dalyviai, suinteresuotosios šalys
Rezultatas	Visi komandos nariai supranta, kokio bendro tikslo ir rezultato siekiama.	Planas iš dalies atitinka poreikius.	Pasirinktos veiklos visiškai nepašalina problemos priežasčių, todėl koreguojamas veiklų planas.	Komandoje atvirai dalijamasi informacija ir bendrai sprendžiamos problemos.
Laikas	Rugpjūčio mėn.	Rugpjūčio mėn.	Rugsėjo mėn.	Spalio mėn.

Projekto veiklų vertinimo metodai

Projekto veiklų kokybei vertinti naudojami kiekybiniai ir kokybiniai duomenų rinkimo metodai. Tyrimai gali būti įvairių formų, kai rinkimo metodai apima apklausas, interviu ar jų derinį ir pan.

Apklausa gali būti įvairios apimties, vykdoma asmeniškai, telefonu, paštu ar internetu, naudojant internetines programas, tokias kaip *SurveyMonkey*, arba jų derinį. Apklausa priemonė yra klausimynas, kurį sudaro iš anksto suformuluoti bei aiškia, nekintama tvarka pateikti klausimai. Apklausa klausimynas pasižymi tam tikra forma, struktūra bei klausimų formulavimo taisyklėmis. Klausimyno klausimai užduodami žmonėms, kurie specialiu būdu atrenkami kaip tyrimo temai aktuali tikslinė grupė. Apklausoje dalyvaujantys žmonės vadinami respondentais (Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014) p. 12).

Interviu – dažniausiai naudojamas kokybinių tyrimų metodas, kuris turi keletą skirtingų formų:

1. struktūruotas kokybinis interviu (struktūruotas atvirų klausimų interviu) (angl. *structured*),
2. iš dalies struktūruotas kokybinis interviu (interviu, vedamas pagal tam tikras gaires; kryptingasis interviu) (angl. *semi-structured*),
3. nestruktūruotas kokybinis interviu (laisvas pokalbis; neformalus interviu) (angl. *unstructured*), Gaižauskaitė, Inga; Valančienė, Natalija, 2016, p. 19.

Pateikiame keletą projekto veiklų vertinimo anketų pavyzdžių.

Renginio kokybės vertinimo anketa (1)

1. Įvertinkite renginio kokybę nuo 1 iki 10.

Labai bloga									Puiki	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

2. Kodėl įvertinote būtent taip?

(Pvz., ko nepadarėme, nors tikėjotės; ką galėtume patobulinti?)

Renginio kokybės vertinimo anketa (2)

Projekto partnerių susitikimo kokybės vertinimo anketa

1. Ar laiku gavote dokumentus, susijusius su šiuo renginiu?

Taip Ne

2. Ar techninės susitikimo sąlygos atitiko jūsų lūkesčius?

Taip Ne

Jeigu pažymėjote NE, nurodykite, ką turėtume tobulinti.

3. Ar dalyvavimas projekto susitikime buvo Jums naudingas?

(1 – nelabai naudingas, 5 – labai naudingas)

1 2 3 4 5

4. Ar Jums aiški jūsų atsakomybė projekte?

Taip Ne

5. Ar aišku, kokios tolimesnės projekto veiklos turi būti vykdomos?

Taip Ne

6. Ar Jums aiški visų projekto vykdymo komandos dalyvių atsakomybė projekte?

Taip Ne

7. Ar Jums aišku, kokias veiklas vykdysite po šio partnerių susitikimo?

Taip Ne

8. Kaip vertinate projekto dalyvių bendravimą susitikime?

(1 – nelabai naudingas, 5 – labai naudingas)

1 2 3 4 5

9. Kurie projekto dalyvių susitikimo aspektai Jums buvo naudingiausi?

10. Kurie projekto dalyvių susitikimo aspektai Jums buvo nenaudingiausi?

11. Kuri projekto dalyvių susitikimo dalis buvo naudingiausia, produktyviausia?

12. Kuri projekto dalyvių susitikimo dalis buvo mažiausiai naudinga, produktyvi?

13. Ką patartumėte partneriams, kad kitas projekto partnerių susitikimas būtų rezultatyvesnis?

14. Kaip Jūs bendrai vertinate projekto susitikimą?

(1 – labai blogai, 5 – puikiai)

1 2 3 4 5

Švietimo projekto veiklų vertinimo anketa

Kartu su projekto komanda atsakykite į 7 projekto sėkmės klausimus. Atsakymus pagrįskite duomenimis ir įrodymais.

Eil. Nr.	Klausimas	Taip	Iš dalies	Ne	Nežinau
1.	Ar projekto veiklos buvo įdomios projekto dalyviams?				
2.	Ar paskatinate, motyvavote užduotis atliekančius projekto dalyvius?				
3.	Ar stebint projekto veiklas pavyko užsirašyti, kas svarbiausia?				
4.	Ar vertinate arba aptarėte tarpinius projekto veiklų rezultatus su projekto dalyviais?				
5.	Ar aptarėte projekto veiklos stiprybes ir silpnybes?				
6.	Ar dalyviams buvo aiškūs projekto veiklų, užduočių vertinimo būdai, kriterijai?				
7.	Ar palyginote projekto tikėtinus rezultatus su pasiektais rezultatais?				

PROJEKTO VYKDYTOJAI PATARIA Projekto dalyvių bendradarbiavimo efektyvumo vertinimo priemonės

Projekto dalyvių bendradarbiavimo efektyvumui vertinti taikėme kelias priemones.

Projekto pradžioje koordinavimas parengė Kokybės planą, kuriame buvo numatyta projekto procesų valdymo tvarka, kokybiniai ir kiekybiniai projekto veiklų vertinimo kriterijai. Planas buvo aptartas ir patvirtintas visų partnerių.

Įgyvendindami projektą vykdėme nuolatinę pasiektų rezultatų stebėseną pagal kokybinius ir kiekybinius vertinimo kriterijus, buvo pildomos specialiai sukurtos formos.

Pasiekti rezultatai ir tolesnės veiklos buvo aptariamoms ir pristatomoms projekto susitikimų metu. Susitikimų metu buvo aptariama ir vertinama, ar bendradarbiavimas yra tinkamas ir veiksmingas. Ar kyla kliūčių pasidalinant užduotimis? Gal reikia užduočių perskirstymo? Šie klausimai buvo aptariamais laisvos diskusijos forma.

Projekte vykdomus mokymus, juose pasiektus rezultatus vertinome atlikdami studentų ir dėstytojų apklausas ir interviu. Į apklausas buvo įtraukti klausimai, padedantys įvertinti ir bendradarbiavimo efektyvumą.

Projekto poveikiui vertinti naudojome ŠMPF rekomenduotą „Poveikis+“ priemonę. Ji padėjo įvertinti projekto poveikį dalyviams, institucijoms ir tikslinėms grupėms (studentams, dėstytojams, verslo sektoriaus atstovams). Vertinimas padėjo įsitikinti, kad bendradarbiavimas tarp partnerių buvo efektyvus. Buvo pasiekti numatyti poveikio rodikliai.

*Strateginių partnerysčių projekto koordinavimas,
atstovaujantis aukštojo mokslo sektoriui.*

4. PROJEKTO VIEŠINIMAS



Šio skyriaus tikslas – pristatyti projekto viešinimo tvarumą, planavimą, įgyvendinimą, priemones, išteklius. Pateikta informacija padės projektų vykdymo komandoms sėkmingai įgyvendinti projekto viešinimą bei surinkti tinkamus dokumentus projekto galutinei ataskaitai.

Projekto veiklų įgyvendinimo ir rezultatų viešinimo tikslas – užtikrinti, kad teikiama informacija ir žinios būtų reikalingos ir pasiekiamos tiems, kuriems jos gali būti naudingos, taip pat informuoti visuomenę ir projekto finansuotojus. Viena iš projekto sėkmės garantijų yra platus informacijos apie projekto tikslus, veiklą ir rezultatus skleidimas, naudojant įvairias komunikacijos priemones ir kanalus, pritaikytas skirtingoms tikslinėms grupėms.



Projekto viešinimo veiklos pobūdis ir intensyvumas turi atitikti konkrečius tikslinių grupių poreikius. Labai svarbu apsvarstyti viešinimo plano tikslus – jie turėtų sietis su projekto tikslais, o taikomi metodai ir požiūriai turi būti tinkami projektui ir jo rezultatams, nustatyta tikslinei auditorijai. Galimi projekto viešinimo tikslai:

- didinti informuotumą,
- didinti projekto poveikį,
- labiau įtraukti į projekto veiklas suinteresuotąsias šalis ir tikslines grupes,
- dalintis projekto veiklų praktine patirtimi,
- daryti netiesioginį poveikį teisėkūrai.

Sporto projektų viešinimo išsamias rekomendacijas rasite **el. leidinyje „Sporto projekto viešinimo gairės“**, žr. <https://www.srf.lt/el-leidinys-sporto-projekto-viesinimo-gaires-atmintine-ir-naudingu-patari-mu-leidinys-sporto-projektu-vykdytojams-1-4-veiklu-sritis/>

Projekto viešinimo planavimas



Projekto viešinimas – tai suplanuotas informacijos apie pasiektus projekto eigą, prasmę, poveikį, rezultatus pateikimas suinteresuotosioms šalims. Gerai suplanuotos ir tikslingai vykdomos viešinimo veiklos užtikrina, kad projekto rezultatai būtų naudingi ne tik tiesioginiams projekto veiklų dalyviams, bet ir kitiems suinteresuotiesiems asmenims net ir projektą užbaigus. Projekto viešinimas, kaip ir kiti projekto veiklos procesai, turi būti planuojami, įgyvendinami ir vertinami.

Rekomenduojama:

- suplanuoti projekto veiklų ir rezultatų viešinimą ir informuoti suinteresuotąsias šalis dar projekto inicijavimo etape. Projekto viešinimo plane turi būti numatyta, kokie rezultatai ir kodėl bus skleidžiami, kada, kokį turinį, kas, kaip, kam ir kokiais kanalais bus vykdomas viešinimas tiek projekto laikotarpiu, tiek jam pasibaigus;
- įgyvendinti projekto veiklų ir rezultatų viešinimą kartu su projekto įgyvendinimo etapu;
- apibendrinti pasiektus projekto rezultatus baigiamajame projekto etape, išryškinti ir akcentuoti įgytą patirtį naudojant kelis sklaidos kanalus. Platesnis informavimas apie projektą darys poveikį kitoms organizacijoms ir prisidės prie geresnio projektą vykdančios organizacijos įvaizdžio;
- įvertinti projekto viešinimo plano įgyvendinimą pasirinktais metodais.

Rekomenduojama paskirti projekto vykdymo komandoje asmenį, kuris bus atsakingas už projekto viešinimo koordinavimą, tačiau projekto viešinimą vykdo projekto vykdymo komanda (projekto koordinadorius, projekto administratorius, projekto dalyviai, projekto partneriai. Projekto komandoje aptarkite bendravimui ir bendradarbiavimui tinkamiausias priemones ir jų naudojimo laikotarpį, pvz., kaip dažnai vyks susitikimai, kada planuojami internetiniai pokalbiai, kiek kartų per savaitę bus naudojamos socialiniai tinklai, kada planuojama partnerių vaizdo konferencija, kiek kartų per mėnesį pildysite projekto dienoraštį ir kt.

Projekto komanda turi numatyti sklaidos tikslines grupes (kam skleisite informaciją apie projekto veiklą ir rezultatus), geografinę aprėptį (vietos, regioniniu, nacionaliniu, europiniu lygiu) ir organizacijos aplinkoje (bendradarbiai, kolegos, vietos institucijos, panašią veiklą vykdančios organizacijos, tinklai ir t. t.). Pvz., jeigu norime projekto veiklas pavišinti miesto arba regiono gyventojams, tai publikuojame straipsnį regioninėje spaudoje, jeigu mokyklos bendruomenei – tuomet viešinimui naudojame įstaigos internetinį puslapį arba socialinių tinklų paskyrą.

Projekto komanda turi numatyti tinkamiausias viešinimo kanalus, priemones ir formą atsižvelgdama į projekto apimtį, tikslinę dalyvių grupę, projekto turinį ir kt. Projektų veiklos viešinamos įvairiuose žiniasklaidos kanaluose, pasirenkant atitinkamus informacijos pateikimo formatus:

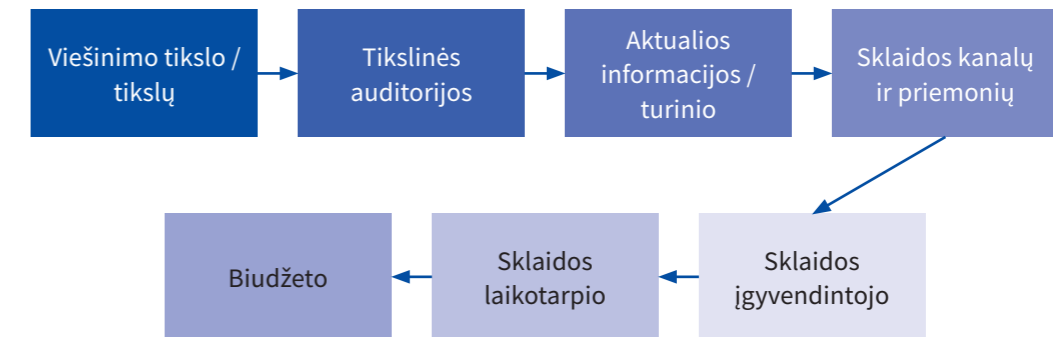
- Interneto naujienų portaluose viešiami pranešimai žiniasklaidai, kvietimai į renginius, interviu ir pan.
- Socialiniuose tinkluose (pvz., *Facebook*, *Instagram* ir kt.) skelbiamos žinutės, konkursai, nuotraukų galerijos ir kt.
- Organizacijų svetainėse skelbiami pranešimai naujienose, sukuriama projekto skiltis, siunčiami el. naujienlaiškiai.
- Projekto interneto svetainėje rašomas internetinis dienoraštis, skelbiamos virtualios galerijos, el. knygos, leidiniai.
- Regioniniuose ir nacionaliniuose leidiniuose skelbiami straipsniai apie projekto veiklas, renginių skelbimai, socialinė reklama ir pan.
- Televizijoje ir radijuje transliuojami pranešimai ir reportažai.

Projekto viešinimas vyksta ir projekto dalyvių renginiuose (informaciniuose, šventiniuose ir pan.). Dažniausiai projekto vykdymo komandos organizuoja seminarus, konferencijas, diskusijas, spaudos konferencijas ir pan. Šiuose sklaidos renginiuose dalyvauja ne tik projekto dalyviai, partneriai, bet ir kitų organizacijų, valdžios institucijų atstovai. Veiksmingas projektų viešinimas užtikrina projekto veiklą tvarumą, kuria teigiamą organizacijos įvaizdį.

Sėkmingam projekto rezultatų viešinimui reikia:

- Viešinimo tikslų;
- Tikslinės auditorijos
- Aktualios informacijos turinio;
- Sklaidos kanalų ir priemonių;
- Biudžeto;
- Sklaidos laikotarpio;
- Sklaidos įgyvendintojo;
- Žiniasklaidos kanalų.

Ko reikia sėkmingai rezultatų sklaidai?



Projekto viešinimo turinys



Parengę projekto veiklų ir rezultatų viešinimo planą kuriame informacinius vaizdinius ir tekstinius pranešimus. Pvz.:

- Projekto pradžioje rengiame pranešimą spaudai, kuriame pristatome projekto tikslus, uždavinius, planuojamas veiklas ir numatomus rezultatus.
- Socialiniuose tinkluose dalinamės nekasdieninėmis projekto komandos istorijomis, dalyvių patirimi, sėkmėmis ir nesėkmėmis, nuveiktais darbais, laužome stereotipus ir pan.
- Projekto pabaigoje rengiame pranešimą spaudai apie sukurtus galutinius projekto produktus (materialiuosius ir nematerialiuosius), įgytas ekspertines žinias, projekto poveikį ir kt. Tokie pranešimai gali būti publikuojami socialiniuose tinkluose ir kitais viešinimo kanalais.

Įgyvendinant projektą bei teikiant galutines projektų ataskaitas, svarbu, kad visas paraiškoje planuotas viešinimas būtų įgyvendintas, o planuoti rezultatai (atmintinės, vadovai, gairės, analizės ir pan.) būtų sukurti. Dėl tam tikrų priežasčių neįgyvendinus planuotų sklaidos veiklų, jos projekto laikotarpiu turi būti pakeistos adekvačiomis, tačiau dar neplanuotomis veiklomis.

ŠVIETIMO ĮSTAIGOS VADOVO NUOMONĖ Komunikacija projekto metu. Kokia ji? Kokie didžiausi iššūkiai?

Projekte „Media: to Understand and to Create“ (*The Implementation of the Media Education in Schools*) buvo svarbios dvi komunikacijos kryptys: vidinė ir išorinė.

Projekto pradžioje supratome, kad didelę įtaką projekto kokybei turi teisingas ir tikslus vidinis susikalbėjimas. Todėl su projekto partneriais bendravome labai atvirai, tiksliai ir aiškiai. Pirmuose koordinatorių susitikimuose daug dėmesio skyrėme susitarimams dėl komunikacijos būdų, projekto atsakomybių pasidalinimui ir terminų numatymui. Vėliau keitėmės aktualia informacija el. laiškais bei uždaroje projekto socialinių tinklų paskyroje. Reikia pripažinti, kad vykdant projektą kaupiasi daug naujos informacijos, kurią vien el. paštais susisteminti ar struktūrizuoti sudėtinga, todėl gyvi susitikimai su projekto koordinadoriais buvo labai reikalingi ir tikslingi dėl informacijos sklaidos.

Išorinės komunikacijos keliai buvo keli: socialiniai tinklai ir švietimo renginiai. Žinodami tikslingą savo projekto grupę (švietimo bendruomenė), rinkomės tinkamiausius komunikacijos įrankius. Projekto pasiekimais, susitikimais ir džiaugsmams dalinomės socialiniuose tinkluose, o projekto eigą, pasiekimus, numatytus tikslus ir pasiektus rezultatus pristatėme įvairiuose švietimo renginiuose (nacionaliniuose ir tarptautiniuose). Aktyviai skaitėme pranešimus konferencijose, vedėme aktyvias veiklas mokiniams ir mokytojams, projekto eigą pristatėme plačiai švietimo bendruomenei nuo mokytojo iki švietimo politikos atstovų skirtingose šalyse.

Rengdami projekto ataskaitą kaip projekto koordinatoriai, parengėme virtualų dokumentų segtuvą, prie kurio prieigą turėjo visi projekto partneriai. Šiame segtuve buvo įvardinta, kuris partneris už ką atsako, kokią parengtą informaciją turi paskelbti. Tai labai palengvino komunikaciją ir užtikrino savalaikį kokybiškos ataskaitos parengimą. Turime pastebėti, kad tokį segtuvą verta pasirengti prieš pradėdant įgyvendinti projektą. Jis padėtų kaupti ir sisteminti informaciją vienoje vietoje, efektyviai vykdyti įgyvendinimo kokybės stebėseną visose partnerių organizacijose. Šia patirtimi galėtume pasidalinti su tais, kurie pirmą kartą imsis įgyvendinti „Erasmus+“ projektus.

Projekto koordinadorius, atstovaujantis bendrojo ugdymo sektoriui.

PROJEKTO KOORDINATORIAUS NUOMONĖ

Komunikacija projekto metu. Kokia ji? Kokie didžiausi iššūkiai?

Igyvendinami projektus vadovaujames principu, jog „Geras projektas yra tada, kai jo rezultatais naudojamesi, o norint, kad jais naudotusi, reikia, kad apie jį žinotu“, todėl projekto viešinimui skiriame daug dėmesio.

Kadangi dirbant komandoje labai svarbus pasidalinimas atsakomybėmis, visada paskiriame atsakingą už komunikaciją asmenį savo organizacijoje, to paties prašome ir partnerių.

Kiekvienam projektui yra rengiamas projekto viešinimo / komunikacijos planas ir jį atliepiantis registras (įvykdytas veiklas registruojame pagal projekto įgyvendinimo plano skiltis, veiklas ir pan.). Siekiant didžiausio partnerių įsitraukimo, šį planą prašome parengti už projekto sklaidą atsakingų partnerių. Registrą pildyti prašome visų partnerių.

Suprantama, jog net ir gerai suplanavus viešinimo veiklas, kyla įvairių iššūkių. Pateikiame keletą patarimų, kaip jų išvengti ir sklandžiai vykdyti projekto viešinimą:

- **Tikslinės auditorijos pasiekimas** – kaupiame ir atnaujiname suinteresuotųjų šalių duomenų bazę (dalyvavusių mūsų renginiuose, siuntusių mums naujienlaiškius ir kt.), su jais dalinamės aktuali projekto informacija.
- **Viešinimo laikas** – pirmadieniais ir penktadieniais nesidaliname informacija el. paštu, jos neskelbiame socialiniuose tinkluose. Pastebėjome, jog geriausias suinteresuotųjų šalių pasiekiamumas (angl. *reach*) (profesinių mokyklų, įvairių institucijų, verslo atstovų) yra antradieniais–ketvirtadieniais apie 8 val. ryte arba po pietų;
- **Informacijos pateikimas patrauklia forma** – labai gerai apgalvojame, kas galėtų būtų aktualu tikslinei auditorijai. Stengiamės sukurti istoriją, rasti intriguojančių faktų / duomenų. Faktinę informaciją (projekto pavadinimą, kas jį įgyvendina, veiklos datas, projekto tikslą) pateikiame tik pabaigoje.

Projekto koordinorius, atstovaujantis profesinio mokymo sektoriui.

Projekto lankstinuko pavyzdys

The infographic is divided into three main sections: Objectives, Outputs, and Partners, all set against a background of green leaves.

- OBJECTIVES**
 - TO SUPPORT**: the upskilling of the textile industry (students and companies) towards the green transition favouring the uptake of skills in sustainability, circular economy and eco-design.
 - TO FOSTER**: innovative training methodologies based on multidisciplinary hands-on activities.
 - TO STRENGTHEN**: knowledge, skills and competences using virtual learning methodologies and tools.
 - TO PROMOTE**: the uptake of good practices towards a more sustainable textile industry.
 - TO STRENGTHEN**: collaboration among universities, technological centres and the textile industry.
- OUTPUTS**
 - DESIGNING AND DEVELOPING a virtual training program**: with open educational resources about circular economy and eco-design with focus on the textile industry.
 - DEVELOPING an industrial clean textiles bootcamp training**: with innovative materials and methodologies. Materials will also be used in the intensive training summer course.
 - CREATING an e-book with practical guides**: including practical cases on how to apply life cycle assessment and eco-design in the advanced textile manufacturing industry.
 - DEVELOPING a good practices handbook**: including success stories implementing eco-design and circular economy in the textile industry.
 - ORGANISING an intensive training summer course**: using the bootcamp methodologies with students from the 3 universities in CLEANTEX partnership. The summer course will be organized in 2022 in Ljubljana.
- PARTNERS**
 - CLEANTEX partnership brings together 8 institutions from 6 European countries with complementary profiles and competencies. The partnership includes universities, training centres, technological centres and non-profit institutions.

Logos at the bottom include: ensait, LEITAT, AEi, ENVIRONMENT PARK, cre thi dev, and ktu.

Šaltinis: <https://cleantextproject.eu/outputs/>

5. PROJEKTO TVARUMAS



Projektų įgyvendinimo procesų ir rezultatų viešinimo produktų tvarumas – svarbus švietimo ir sporto projektų įgyvendinimo aspektas, kuris lemia, ar projektas apima ne tik dabartinio laikotarpio poreikius, bet ir ateities poreikius. Pavyzdžiui, programoje „Erasmus+“ tvarumas reiškia kuo geresnį finansuojamos veiklos galimybių pritaikymą, kad rezultatai būtų naudojami ir projektui pasibaigus („Erasmus+“ vadovas, 2019).

Projektų galutinių produktų ir viešinimo tvarumą lemia:

Gerai apibrėžta projekto problema. Tvarūs produktai dažniausiai turėjo aiškų poreikį – jie sprendė svarbias organizacijos ar tikslinės grupės problemas. Paraiškos etape šių projektų vykdytojai galėjo konkrečiai apibrėžti probleminę situaciją – kiekybiniais rodikliais (pvz., pagal nacionalinio mokinių pasiekimų patikrinimo duomenis ar atliktų darbų apklausas), tyrimų išvadomis (pvz., pagal tarptautinių ar Lietuvos organizacijų atliktų tyrimų ataskaitas) ir (ar) specialistų liudijimais (pvz., remiantis metodiniu mokytojų pasitarimu, asociacijos narių susirinkimu). Taigi inicijuojant strategines partnerystes reikia opios problemos, o ne „geros idėjos“. Visgi problemoms nustatyti reikalinga kokybiška švietimo būklės stebėseną ir analizę, taip pat svarbi projekto koordinatorių iniciatyva prisiimant ir sprendžiant organizacijos problemas.

Suinteresuotųjų grupių įtraukimas. Tvarių projektų vykdytojai dažniausiai tinkamai įvertino savo organizacijos vaidmenį platesniame švietimo kontekste. Jie gerai suprato ne tik savo organizacijos formalias funkcijas ir tikslus, bet ir platesnius suinteresuotųjų grupių reikalavimus bei lūkesčius. Į projektą sėkmingai įtraukti suinteresuotieji (organizacijos vadovai, savivaldybės administracijos darbuotojai, tą sritį kuriojančios ministerijos atstovai, švietimo pagalbos organizacijų, atitinkamų asociacijų ar komitetų nariai) produkto

įveiklinimui suteikia didesnius išteklius – nuo pasitikėjimo iki finansavimo. Taigi inicijuojant strategines partnerystes naudinga klausti „kieno tai dar problema“? Taip nustatomos suinteresuotos pusės. Visgi veiksmingam suinteresuotų pusių dalyvavimui reikalingas atviras, o ne formalus bendradarbiavimas.

Partnerystė kompetencijos pagrindu. Tvarius projektus įgyvendino profesionalų komandos, o jose svarbų vaidmenį atliko partneriai. Kompetencijos pagrindu pasirinkti projekto partneriai suteikė galimybę „nebeišradinėti dviračio“, o naudotis sėkminga patirtimi (pvz., integruoto ugdymo problemoms spręsti partneriai paprastai buvo pasirenkami iš Suomijos švietimo organizacijų, nes būtent Suomijoje sėkmingai įdiegtas integruoto ugdymo modelis). Taigi inicijuojant produktus, kuriančius „Erasmus+“ projektus, svarbu, kad bent vienas partneris būtų projekto problemos žinovas. Visgi tokiai partnerystei reikalingas atvirumas sąveikai su kitomis organizacijomis.

Glaudus ryšys su tiksline grupe. Tvarių produktų kūrėjams buvo svarbus klausimas „kas naudosis“? Todėl jie tikslinei grupei (pvz., mokytojams, dėstytojams, švietimo pagalbos specialistams) suteikdavo ne tik produkto bandytojo vaidmenį (projekto pabaigoje), bet ir įtraukdavo į produkto planavimą bei kūrimą. Įtraukimu koordinatoriai laimėjo tikslinės grupės pasitikėjimą ir atsakomybę. Taigi įgyvendinant šiuos projektus, svarbus reguliarus dialogas su tiksline grupe. Visgi prielaida, kad pasyvus viešinimas užtikrina produkto panaudojimą, yra klaidinga.

Ilgalaikis projekto komandos įsitraukimas. Tvarių produktų kūrėjus dažniausiai motyvavo ilgalaikis socialinis pokytis, svarbių problemų sprendimas, t. y. atsivėrusios galimybės po projekto pabaigos (pvz., pradėjimas vykdyti Lietuvoje naują studijų programą, mokinius motyvuojančių veiklų sukūrimas, savivaldybės švietimo rodiklių pagerinimas). Todėl projektai jiems buvo tik priemonė, o ne tikslas savaime. Taigi įgyvendinant strategines partnerystes svarbu orientuotis į ilgalaikius pokyčius. Visgi tam reikalingas išankstinis įdirbis ir (ar) darbas pasibaigus projektui, taip pat tvarios švietimo ir mokymo strategijos nacionaliniu ar bent savivaldybės lygmeniu.

Šaltinis: „Erasmus+“ antrojo pagrindinio veiksmo projektų poveikio tyrimo galutinė ataskaita, 2019.

PROJEKTŲ VYKDYTOJAI PATARIA Sėkmingas projektų tęstinumas ir tvarumas

Tęstinumas gali būti dviejų tipų:

- Toliau plėtojama projekto idėja ir (ar) veiklos kituose projektuose bei kituose sektoriuose.
- Tęsiama partnerystė su patikimais partneriais rengiant ir vykdant kitus projektus.

Sėkmingos projekto idėjos tęstinumo pavyzdys – Kauno rajono švietimo centro koordinuotas projektas „Smart Mathematics Teacher“ (2018–2020) bendrojo ugdymo srityje. Projekto idėja kilo įgyvendinant „Erasmus+“ projektą suaugusiųjų švietimo srityje „**Improving the Integration of Low-Skilled Adults Through Developing Mathematical Skills and Community Support**“ (M-Easy) (2017–2019). Mobilųjų programėlių naudojimas suaugusiųjų mokymo metu pasirodė patrauklus, todėl buvo nuspręsta analogiškas priemones kurti mokinių matematiniams gebėjimams stiprinti ir pasiekimams gerinti. Sulaukus palankaus mobiliųjų programėlių įvertinimo, planuojama tęsti projekto „Smart Mathematics Teacher“ <https://smart.erasmus.site/> idėją kuriant mobiliąsias programėles ir kitų mokomųjų dalykų (biologijos, fizikos ir chemijos) mokymui(si). Šio projekto rezultatais sėkmingai naudojasi ne tik Kauno rajono savivaldybės mokytojai ir mokiniai (20 Kauno rajono mokyklų), bet Klaipėdos rajono, Trakų rajono bei kitų projekte dalyvavusių šalių švietimo bendruomenės. Mobiliosios programėlės parsisiuntimų skaičius (virš 500) rodo, kad programėlė yra naudojama ir kad sukurto intelektualinio produkto tęstinumas yra garantuotas.

Programos „Erasmus+“ projekto koordinatorius, suaugusiųjų švietimo sektoriui.

6. PROJEKTO POVEIKIO VERTINIMAS



Projekto poveikio vertinimas – vienas iš svarbiausių projekto įgyvendinimo procesų, kurio metu renkama, analizuojama, sisteminama informacija apie galimas projekto įgyvendinimo teigiamas ir neigiamas, trumpalaikes ir ilgalaikes pasekmes, naudą įvairioms tikslinėms grupėms ir suinteresuotoms šalims.

Nustatyta konkretaus projekto rezultatų nauda ir poveikis parodo, ar įgyvendintas projektas suteikė pridėtinę vertę įvairioms tikslinėms grupėms (pvz., sportuojančioms bendruomenėms, mokyklų bendruomenėms ir kt.), jų poreikiams, patirčiai, įgūdžiams, kompetencijoms, nuostatoms, elgsenai.

Projekto poveikio matavimui dar paraiškos rengimo etape suplanuojami projekto poveikio rodikliai, kurie leidžia stebėti tikslo siekimo eigą ir įvertinti rezultatus. Rodikliai gali būti ir kiekybiniai, t. y. susiję su skaičiais ir procentinėmis dalimis, ir kokybiniai, t. y. susiję su dalyvavimo ir patirties kokybe.

Projekto poveikio matavimui priklausomai nuo nustatytų rodiklių pobūdžio (kokybiniai, kiekybiniai) naudojami pasirinkti tyrimo metodai. Pvz.: apklausa, tikslinės grupės diskusija ir pan. Duomenų rinkimo šaltiniai, metodai, periodiškumas, atsakingi asmenys turi būti suplanuoti projekto pradžioje.

Projekto poveikio vertinimas vyksta visu projekto įgyvendinimo laikotarpiu. Vertinami tarpiniai veiklų rezultatai, analizuojama daliniai pokyčiai remiantis nustatytais rodikliais, tobulinama veiklų įgyvendinimo kokybė ir tikslingumas. Sistemingai ir planingai vykdomas projekto poveikio vertinimas visada turi remtis surinktais duomenimis, jų analize ir baigtis suformuluotomis išvadomis ir rekomendacijomis.

Praktinės projekto poveikio vertinimo priemonės

Pavadinimas	Nuoroda
„Poveikis+“ internetinis seminaras	www.youtube.com/watch?v=L6VliNcHRKA
„Poveikis+“ priemonė	www.erasmus-plus.lt/uploads/files/poveikis-praktine-priemonė-projekto-poveikio-ivertinimui.pdf
„Impact+“	www.erasmusplus.org.uk/impact-assessment-resources
„Impact Tool“	https://impacttool.erasmusplus.nl/stra-en/impact/more/
„Dissemination and Impact in Erasmus+ School Projects“	https://agence.erasmusplus.fr/wp-content/uploads/2019/12/2311_2311_guide_impact_projets_sco.pdf

PROJEKTŲ VYKDYTOJAI PATARIA Pokyčiai organizacijoje įgyvendinus projektą

Tarptautinio projekto įgyvendinimas yra iššūkis organizacijai, tačiau, jei jo metu sukuriama išliekamoji vertė, tai suteikia bendruomenei pasitenkinimą ir impulsą ateities veikloms.

Šiandien galime pasidžiaugti, kad „Erasmus+“ projektas IMES „Medijos: suprasti ir sukurti“ sutelkė mūsų bendruomenę, tapo jos veiklos ašimi. Įgyvendindami projektą, susitikome su labai daug profesionalų, ekspertų Lietuvoje, Graikijoje ir Kroatijoje, kurie mums padėjo tobulėti ir mokytis – suprasti, kas yra medijos, ir mokytis medijų raštingumo. Vėliau pradėję dalintis patirtimi, mes patys turėjome progos mokytis kitus ir sulaukėme labai didelio palaikymo ir dėkingumo. Susitikome ir su politikais, nuo kurių sprendimų priklauso švietimo sistema. Įgyvendindami tarptautinį projektą, mes įgijome drąsos ir pasitikėjimo kaip organizacija. Projektas „Medijos: suprasti ir sukurti“ tapo mūsų vizitine kortele ir Medijų gimnazijos lopšiu.

Pastebime, kad projekto viešinimas turėjo lemiamos reikšmės formuojant teigiamą gimnazijos įvaizdį ir gimnaziją renkasi žymiai daugiau mokinių.

IMES projekto koordinatorius, atstovaujantis bendrojo ugdymo sektoriui.

Projekto sėkmės istorija

Alytaus Dzūkijos mokykloje pagal „Erasmus+“ mobilumo projektą „Šilto smėlio metodikos taikymas specialiųjų poreikių vaikų fizinei ir emocinei būklei gerinti“ 2018 metais pradėta diegti šilto smėlio metodika. Tai patentuota (LR patentas Nr. 14477) [Tarptautinė patento paraiška Nr. PCT/LV2012/000018] latvių mokslininkės Dianos Timofejevos sukurta metodika, kurios teigiamas poveikis yra įrodytas moksliniais tyrimais. Šiltas smėlis padeda stabilizuoti mokinių emocinę būseną, ramina hiperaktyvius ir aktyvina pasyvius vaikus, korreguoja laikyseną, gerina bendravimo įgūdžius, aktyvina kraujotaką, padeda atsipalaiduoti protui ir kūnui.

Esame ne tik pirmieji užsienio partneriai Europoje įsigiję patentuotą įrangą ir įsirengę šilto smėlio klasę už Latvijos ribų, tačiau ir pirmieji kvalifikuoti specialistai, turintys licenciją dirbti taikant šilto smėlio metodiką. Metodika unikali tuo, kad smėlis yra nuolat šildomas ir visada būna pastovios, apie 38 laipsnių, temperatūros. Ją sudaro ne tik užsiėmimai su šiltu smėliu, bet dar 3 papildomos dalys: spalvotas smėlis, darbas su įvairiomis grūdinėmis kultūromis, gamtinės estetikos pažinimas.

Alytaus Dzūkijos mokykloje užsiėmimai šilto smėlio terapijos klasėje sistemingai pradėti vesti nuo 2019 m rugsėjo mėn. 2019–2020 m. m. terapijos poveikį išbandė 34 mokiniai: 32 iš specialiojo ugdymo klasių ir 2 iš bendrojo ugdymo klasių. Tai struktūruota 4 ciklų veikla, skiriama mokiniui vieną kartą per savaitę. Užsiėmimas vyksta kompleksiskai, kurio metu šiltame smėlyje atliekami specialieji baziniai judesiai, mokomasi kūrybiškumo, lavėja mokinio fizinė jėga. Šilto smėlio terapija puikiai tinka darbui su mokiniais, turinčiais autizmo spektro sutrikimą, sergančiais cerebriniu paralyžiumi ar turinčiais kitų judesio ir padėties sutrikimų, taip pat turinčiais kalbos, kalbėjimo, skaitymo ir rašymo sutrikimų, socializacijos bei komunikacijos problemų.

Siekiant užtikrinti tęstinumą, kitais mokslo metais papildomai skirta 222 valandos šilto smėlio terapijos užsiėmimams po pamokų. Aptartos integracinės galimybės: veiklos su spalvotu smėliu, įvairiomis grūdinėmis kultūromis, gamtinės estetikos pažinimu integruojamos į pamokas, pailgintos darbo dienos grupės veiklą, taip pat logopedinių užsiėmimų, ergoterapijos, gydamosios gimnastikos ar socialinio pedagogo užsiėmimų. Užsiėmimuose dalyvauja ne tik visi specialiųjų ir lavinamųjų klasių mokiniai, bet įtraukiama ir dalis bendrojo ugdymo klasių mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių.



Erasmus+

Pastebėta, kad mokiniai, išbandę šią metodiką, jaučia mažesnę nerimą, tapo atviresni, pagerėjo jų fizinės galios, savivertės jausmas, mokiniai pradėjo daugiau bendrauti.

10 projekto dalyvių – mokytojai, specialieji pedagogai logopedai, psichologė, socialinė pedagogė, ergoterapeutė – įgijo licencijas dirbti taikant šilto smėlio metodiką, padidino kalbines, bendravimo ir bendradarbiavimo, pažinimo kompetencijas bei didaktines ugdytinių skirtybių ir galimybių pažinimo, pagalbos teikimo ir ugdytinių motyvavimo kompetencijas.

Projekto metu pasiektas rezultatas – 10 pedagoginių darbuotojų įgijo licencijas vesti užsiėmimus pagal šilto smėlio terapijos metodiką. Užsiėmimai vedami Dzūkijos mokyklos mokiniams, analizuojamas vaikų sveikatos pokytis. 2020 m lapkričio mėn. buvo surengta nuotolinė tarptautinė konferencija, kurioje mokytojai pristatė savo darbo patirtį taikant šilto smėlio metodiką. Kita konferencija numatyta 2022 m. pavasarį. Nuolat bendradarbiaujame su mokslininke ir jos komanda, aptardami atskirus atvejus. Manome, kad tai labai sėkmingas projektas, turintis ilgalaikį poveikį mokinių fizinei, emocinei ir psichinei sveikatai, mokymosi rezultatams.

Programos „Erasmus+“ mobilumo projekto koordinatorius, atstovaujantis bendrojo ugdymo sektoriui.

Projekto sėkmės istorija

Tarptautinių projektų metu sukurtos mokytojų ir suaugusiųjų švietėjų mokymo(si) programos pajvairino Kauno rajono švietimo centro vykdomų kvalifikacijos tobulinimo programų pasiūlą.

Sunku pasakyti tikslų parengtų programų skaičių, kadangi projektus centras vykdo nuo 1996 metų. Per tą laiką keitėsi programų formos, jų vykdymo reikalavimai, bet drąsiai galime teigti, jog po kiekvieno projekto parengdavome po keletą programų, kurios rajone sėkmingai būdavo ir yra vykdomos keletą metų. Pavyzdžiui, „Erasmus+“ strateginių partnerysčių projekto „**Smart Mathematics Teacher**“ (2018–2020) <https://smart.erasmus.site/> metu sukurta kvalifikacijos tobulinimo programa matematikos mokytojams, dirbantiems su 10–13 m. mokiniais bendrojo ugdymo mokykloje, įgyvendinant formaliojo ir neformaliojo švietimo programas „Matematikos mokymas skaitmeninėje eroje“. Projekto metu sukurtos skaitmeninės priemonės ypač aktualios COVID-19 pandemijos metu, kai mokymasis iš tradicinių klasių persikėlė į virtualią erdvę. Mokytojai, naudodami sukurtas skaitmenines priemones, ne tik gali patobulinti skaitmenines kompetencijas, bet ir padidinti mokinių įsitraukimą į mokymosi veiklas, tokiu būdu padėdami siekti aukštesnių matematikos rezultatų.

„Erasmus+“ strateginių partnerysčių projekto „**Developing Adult Educators’ Competences to Promote Learners’ Life Style Entrepreneurship**“ (ACE (2015–2017) <http://ace-erasmusplus.eu/>) metu sukurta suaugusių asmenų verslumo ugdymo programa „Verslo pagal gyvenimo būdą pagrindai“, NORDPLUS ADULT projekto RAISE „**Suaugusiųjų kultūrinio sąmoningumo ir saviraiškos tobulinimas kultūrinio paveldo kontekste**“ (2014–2016) metu sukurta kvalifikacijos tobulinimo programa etnokultūros mokytojams, „Erasmus+“ projekto TALIS metu – kvalifikacijos tobulinimo programa mokytojams, kaip dirbti mišraus mokymo (angl. *blended-learning*) būdu; įgyvendinant ESF projektą „**Kūrybiškumo ugdymas: tyrimai ir metodika**“ (2011), buvo sukurta kūrybiškumo ugdymo metodika lietuvių kalbos pamokose, pristatyta 10-yje savivaldybių, iki šiol naudojama Lietuvos Respublikos mokytojų. Verta paminėti Baltijos jūros regiono programos projektą BERAS (2007–2013) “Ecological recycling of agriculture production and education of the society in the Baltic Sea’s region” – padėjo parengti ir įgyvendinti ekologinio švietimo programas mokyklų bendruomenėms, taip pat edukacines programas (išvykas) mokytojams, vykdomas ne Lietuvos Respublikos teritorijoje. Projektą BERAS verta paminėti plačiau, nes jo metu rajone gimė ir buvo įgyvendinta idėja maistą mokyklų valgyklose teikti švediško stalo principu, Kauno rajono savivaldybė (projekto partnerė) pirma šalyje pradė-



Erasmus+

jo tiekti ekologišką, vietos ūkininkų išaugintą produkciją mokinių stalui. Dalyvaujant kituose projektuose (ESF ir tarptautiniuose) buvo parengtos pilietiškumo, karjeros planavimo, kūrybiškumo ugdymo, atskirų mokomųjų dalykų, kompiuterinio, finansinio raštingumo, skaitymo skatinimo programos.

Dalyvaujant projektuose sustiprėjo organizacijos įvaizdis nacionaliniu ir tarptautiniu mastu, darbuotojai patobulino profesines ir bendrąsias kompetencijas. Sėkminga dalyvavimo projektuose patirtis (per 25 organizacijos gyvavimo metus daugiau kaip 60 įgyvendintų projektų) sustiprino organizacijos įvaizdį, reputaciją, tai suteikia įstaigai konkurencinį pranašumą. Centras yra kviečiamas dalyvauti kituose projektuose, partneriai mus susiranda patys, nori kartu dirbti. Švietimo centro darbuotojai kviečiami į savivaldybės pasitarimus, atsižvelgiama į jų nuomonę, rekomendacijas, klausama patarimo, darbuotojai kviečiami akredituoti kitų įstaigų programas, vertinti projektus, jie veda mokymus, konsultuoja. Visa tai stiprina pasitikėjimą savo įgėmis ir norą dar labiau tobulėti, kurti naujas idėjas, inicijuoti naujus projektus.

Kauno rajono švietimo centras įvertintas už sėkmingą tarptautinių projektų įgyvendinimą:

2017 m. apdovanotas už sėkmingą kultūros, verslo ir švietimo bendradarbiavimą kuriant bendrą Šiaurės ir Baltijos šalių suaugusiųjų švietimo erdvę, įgyvendinant „Nordplus Adult“ projektą „Raising Adults’s Cultural Awareness and Expression through Cultural Heritage“

2018 m. Kokybės konkurse pripažintas nugalėtoju už kokybiškiausiai įgyvendintą Erasmus+ suaugusiųjų švietimo sektoriaus projektą „Developing Adult Educators’ Competences to Promote Learners’ Lifestyle Entrepreneurship“. 2021 m. Erasmus+ strateginių partnerysčių projektas bendrojo ugdymo srityje “Smart Mathematics teacher” nominuotas Europos inovatyvaus mokymo apdovanojimui.

Programos „Erasmus+“ mobilumo projekto koordinatorius, atstovaujantis suaugusiųjų švietimo sektoriui.

VARTOJAMOS SĄVOKOS IR ŠALTINIAI

Vartojamos sąvokos

Projektas – tai laikina veikla (ar jų visuma), kurią atliekant siekiama sukurti unikalų ir pamatuojamą produktą, paslaugą ar kitokį rezultatą.

Projektų valdymas – tai žinių, gebėjimų, priemonių ir metodų taikymas projekto veikloms vykdyti ir numatytiems projekto tikslams pasiekti.

Procesas – tai nuolatinė veikla (ar jų visuma), kurios metu turimi ištekliai yra naudojami indėliams (angl. *inputs*) paversti vartotojui vertingais produktais, paslaugomis ar kitokiais rezultatais (angl. *outputs*).



Procesų valdymas – tai sisteminė veikla, kurios metu identifikuojami ir analizuojami veiklos procesai ir jų tarpusavio sąveika, stebimas, kontroliuojamas ir tobulinamas šių procesų vykdymas.

Kiekybiniai rezultatai – projekto veiklų metu sukurti rezultatai, kurių kiekį galima išreikšti skaičiais, arba apčiuopiami produktai. Skaičiavimas padeda kiekybiškai išreikšti jūsų rezultatus arba apčiuopiamus produktus ir jų poveikį. Pvz., mokymuose, renginiuose dalyvavusių žmonių skaičius.

Kokybiniai rezultatai – nemateriali pridėtinė vertė, sukuriama dėl kiekybinių rezultatų įgyvendinant projekto veiklas. Trumpalaikiai kokybiniai rezultatai turėtų būti matomi po 1–3 metų, o ilgalaikiai kokybiniai rezultatai – po 4–6 metų. Pvz., patobulėję besimokančiųjų, darbuotojų komunikaciniai gebėjimai ar patobulintos organizacijų mokymo programos.

Poveikis – esminis, kaip veiklos rezultatas atsirandantis pokytis. Poveikis dažniausiai atsiranda ilgalaikėje perspektyvoje, dažnai pasibaigus veiklai.

Rodikliai – matavimo priemonės ar vienetai, kurie leidžia stebėti tikslo siekimo progresą. Pvz., projekte, kuriame siekiama pagerinti mokymo kokybę, rodikliais galima matuoti besimokančiųjų pasitenkinimo ar įsidarbinamumo lygį.

Šaltiniai

Pocevičienė, Rasa, Vilhelmina Lukavičienė, ir Dalia Augienė. „Praktinės projektų valdymo metodo taikymo galimybės“. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla (2010).

Tamošaitis, R. (2004). *Projektų vadybos metodiniai nurodymai*. Vilnius: Technika. Būda, V. (2016). *Aiškinamasis projektų valdymo terminų žodynas*.

Jugdev, K., Muller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success//Project Management Journal, 36 (4), 19–31.

Vaskelaitė, R. (2019). *Simboliniai pavadinimai: samprata, grupės sudėtis, rašymas*. Gaižauskaitė, Inga, and Svajonė Mikėnė. *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. (2014).

Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*.

<https://www.srf.lt/el-leidinys-sporto-projekto-viesinimo-gaires-atmintine-ir-naudingu-patarimu-leidinys-sporto-projektu-vykdytojams-1-4-veiklu-sritis/>

„Erasmus+“ programos vadovas, 2 versija, 2019.

„Erasmus+“ rezultatų platforma: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/>

Švietimo mainų paramos fondas, „Erasmus+“ strateginių partnerysčių paraiškų teikėjų apklausa, 2019. p. 36.

Švietimo mainų paramos fondas, „Erasmus+“ strateginių partnerysčių paraiškų vertintojų apklausa, 2019.

Sporto projekto viešinimo gairės. Žr. <https://www.srf.lt/el-leidinys-sporto-projekto-viesinimo-gaires-atmintine-ir-naudingu-patarimu-leidinys-sporto-projektu-vykdytojams-1-4-veiklu-sritis/>

Priemonė „Poveikis+“. Praktinių pratybų vadovas. Žr. <https://www.erasmus-plus.lt/wp-content/uploads/2020/02/poveikis-praktin%C4%97-priemon%C4%97-projekto-poveikio-%C4%AFvertinimui.pdf>

