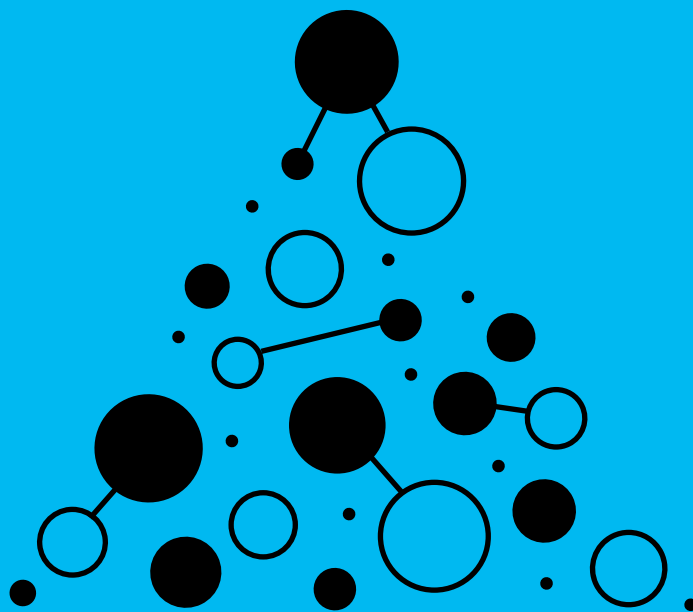


# Jak zwiększyć trwałość rezultatów projektów?

---

Wyniki badania trwałości przedsięwzięć realizowanych  
przez laureatów konkursu *EDUinspiracje* z lat 2011–2016





# Jak zwiększyć trwałość rezultatów projektów?

Wyniki badania trwałości przedsięwzięć realizowanych  
przez laureatów konkursu *EDUinspiracje* z lat 2011–2016

RAPORTY Z BADAŃ FRSE, TOM 2/2018

**Jak zwiększyć trwałość rezultatów projektów? Wyniki badania trwałości przedsięwzięć realizowanych przez laureatów konkursu EDUinspiracje z lat 2011–2016**

<b>Autor:</b>	Joanna Dąbrowska-Resiak
<b>Koncepcja i metodologia badania:</b>	Joanna Dąbrowska-Resiak, Michał Pachocki
<b>Realizacja badania:</b>	Sylvia Bruna, Joanna Dąbrowska-Resiak, Michał Pachocki
<b>Analiza jakościowa:</b>	Sylvia Bruna, Joanna Dąbrowska-Resiak
<b>Transkrypcja wywiadów:</b>	escripte.pl
<b>Redaktor prowadzący:</b>	Tomasz Mrozek
<b>Korekta:</b>	Jadwiga Marculewicz-Olaś
<b>Współpraca:</b>	Dorota Kuczara
<b>Projekt graficzny:</b>	Podpunkt
<b>Skład:</b>	Studio graficzne Papercut
<b>Druk:</b>	Pracownia Poligraficzno-Intrologatorska INTRO-DRUK Anna Dębińska Koszalin
<b>Wydawca:</b>	Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Narodowa Agencja Programu Erasmus+ Al. Jerozolimskie 142a, 02-305 Warszawa  <a href="http://www.frse.org.pl">www.frse.org.pl</a>   <a href="mailto:kontakt@frse.org.pl">kontakt@frse.org.pl</a>  <a href="http://www.erasmusplus.org.pl">www.erasmusplus.org.pl</a>

© Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2018

ISBN 978-83-65591-44-9

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

Publikacja bezpłatna



**Cytowanie:** J. Dąbrowska-Resiak, *Jak zwiększyć trwałość rezultatów projektów? Wyniki badania trwałości przedsięwzięć realizowanych przez laureatów konkursu EDUinspiracje z lat 2011–2016*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2018.

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



# Spis treści

## **6 O badaniu**

- 7 Cele i założenia
- 9 Metodologia
- 10 Uczestnicy
- 12 Konkurs *EDUinspiracje*  
– podstawowe informacje

## **14 Różne znaczenia pojęcia trwałości**

- 16 Dalsze wykorzystywanie rezultatów, kontynuacja działań
- 20 Wpływ na działalność instytucji
- 24 Wpływ na procedury w instytucji
- 27 Wpływ na współpracę w ramach instytucji
- 29 Rozwój zawodowy kadry
- 33 Rozwój osobisty kadry
- 37 Wpływ na uczniów, studentów, osoby uczące się
- 40 Zawieranie nowych partnerstw instytucjonalnych
- 44 Kontynuacja współpracy partnerskiej
- 46 Realizacja kolejnych projektów
- 49 Zmiana wizerunku instytucji
- 53 Materiały i środki trwałe
- 55 Wpływ na odbiorców zewnętrznych

# Spis treści

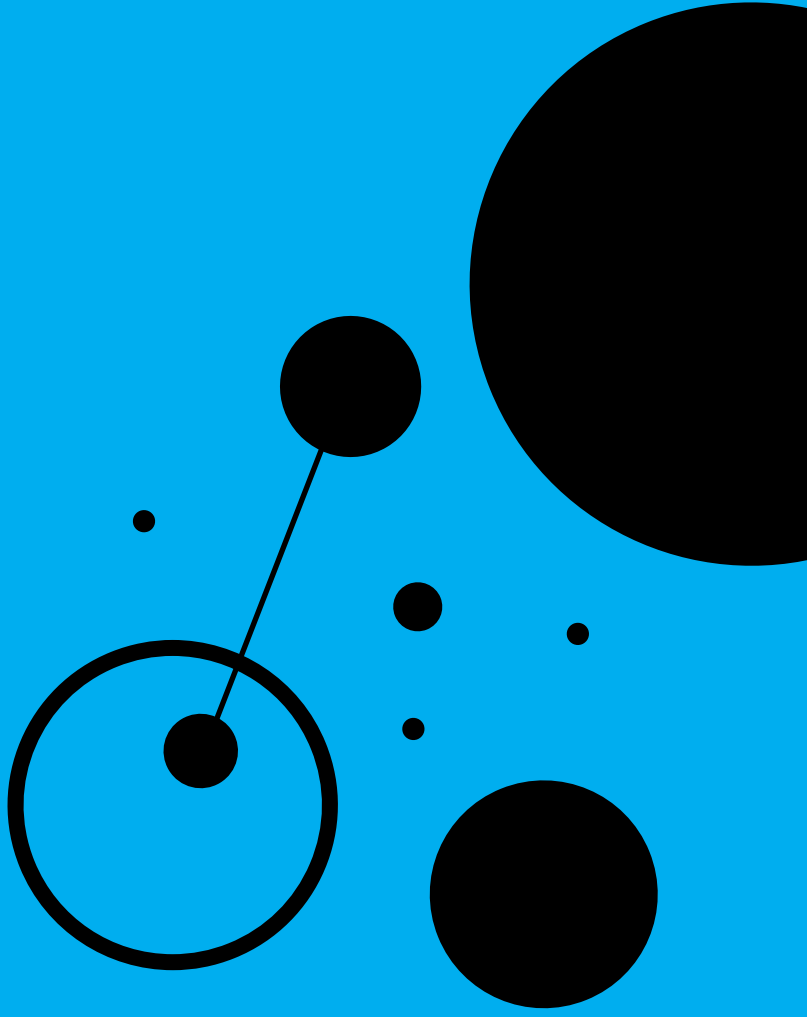
## **58 Czynniki trwałości projektu**

- 59 Analiza potrzeb
- 66 Aktywność koordynatora i zespołu projektowego
- 69 Wsparcie instytucjonalne
- 75 Współpraca wewnątrz instytucji
- 80 Finansowanie i zasoby instytucji
- 83 Odpowiedni dobór partnerów
- 85 Upowszechnianie rezultatów projektu
- 88 Planowanie i monitorowanie trwałości

## **92 Wnioski i rekomendacje**



# O badaniu





Niniejszy raport zawiera wyniki badania poświęconego zagadnieniu trwałości rezultatów projektów edukacyjnych, przeprowadzonego wśród laureatów konkursu *EDUinspiracje*<sup>1</sup> z lat 2011–2016. Zostało ono zainicjowane i przeprowadzone przez Zespół Analityczno-Badawczy Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji. Fundacja, pełniąc funkcję Narodowej Agencji Programu Erasmus+, dofinansowuje wdrażanie międzynarodowych projektów edukacyjnych i prowadzi nad nimi badania, które dotyczą przede wszystkim efektów podejmowanych działań oraz wpływu na ich uczestników i realizatorów.

### **Cele i założenia**

Badanie zostało przeprowadzone w celu przeanalizowania trwałości rezultatów projektów nagrodzonych w konkursie *EDUinspiracje*, realizowanych przez polskie instytucje w ramach programów „Uczenie się przez całe życie” oraz Erasmus+. W jego trakcie skoncentrowano się na zdefiniowaniu sposobów rozumienia pojęcia „trwałość” w odniesieniu do różnych typów projektów i instytucji beneficjentów, a także określeniu warunków wytworzenia trwałych rezultatów, wskazaniu czynników sprzyjających utrzymaniu trwałości oraz barier uniemożliwiających jej osiągnięcie. Skupiono się również na wpływie projektów na rozwój instytucjonalny i na trwałości rezultatów dla instytucji beneficjenta. W badaniu uczestniczyły podmioty, które zakończyły projekty co najmniej dwa lata wcześniej, dzięki czemu można było spojrzeć na omawiane zagadnienie z odpowiedniej perspektywy czasowej.

Pytania kluczowe dotyczyły następujących kwestii:

1. Dalsze wykorzystywanie rezultatów projektu po zakończeniu finansowania.
  - Jak przebiega ten proces i na czym polega w instytucjach różnego typu?
  - Jakie czynniki umożliwiają zachowanie trwałości projektu w różnych instytucjach i w różnego rodzaju projektach?
2. Zróżnicowane wymiary wpływu projektów.
  - Jak projekt wpłynął na funkcjonowanie instytucji w której był realizowany?
  - Czy projekt umożliwił rozwój instytucjonalny, a jeśli tak, to w jakim zakresie?
  - W jaki sposób projekt wpłynął na rozwój kompetencji kadry w danej instytucji, a także na koordynatora i pozostałych członków zespołu projektowego?
3. Sposoby zapewnienia trwałości rezultatów.
  - Czy kwestia trwałości rezultatów jest dostrzegana przez beneficjenta?
  - Jak beneficjent wzmacnia trwałość rezultatów projektu po zakończeniu finansowania?

---

1. Więcej informacji o konkursie *EDUinspiracje* można znaleźć na stronie internetowej [www.eduinspiracje.org.pl](http://www.eduinspiracje.org.pl).

Wybór tematu badania wynika z dużego znaczenia trwałości w programie Erasmus+ i w poprzedzającym go programie „Uczenie się przez całe życie”. Zgodnie z zapisami *Przewodnika po programie Erasmus+* o wartości projektu świadczą dwa czynniki: trwałość rezultatów i wpływ projektu na instytucję. Oddziaływanie projektu na jego otoczenie i inne instytucje umożliwia przedłużenie życia wypracowanych rozwiązań. Dzięki upowszechnianiu rezultatów więcej osób może odnieść korzyści z dofinansowanego przedsięwzięcia, co podnosi także efektywność samego programu.

*Trwałość jest zdolnością kontynuowania projektu i wykorzystywania jego wyników po zakończeniu okresu finansowania. Wyniki projektu można wówczas stosować i wykorzystywać w dłuższej perspektywie, być może poprzez komercjalizację, akredytację lub włączanie do codziennych działań. Nie wszystkie części projektu lub wyniki mogą być trwałe, zatem ważne jest, aby postrzegać rozpowszechnianie i wykorzystywanie wyników jako proces postępujący, który wykracza poza czas trwania projektu i będzie trwał w przyszłości.*

*Wpływ oznacza oddziaływanie realizowanego działania lub jego wyników na ludzi, praktyki, organizacje i systemy. Plany rozpowszechniania i wykorzystywania wyników mogą pomóc zmaksymalizować skutek opracowywanych działań tak, że będą one jeszcze przez lata wywierały wpływ na bezpośrednich uczestników i partnerów. Należy także uwzględnić korzyści dla innych zainteresowanych stron, tak aby projekty wywierały wyraźniejsze skutki, a zainteresowane strony korzystały z nich w jak największym zakresie<sup>2</sup>.*

W *Przewodniku po programie Erasmus+* nie określono pożądanego czasu zachowania trwałości rezultatów, wymienia się w nim jednak przykładowe sposoby jej zwiększenia, takie jak komercjalizacja i akredytacja. W praktyce projektowej trwałość wydaje się jedną z najbardziej problematycznych kwestii, stanowiących duże wyzwanie dla beneficjentów. Stąd wynikła potrzeba pogłębienia tego zagadnienia i wskazania, w jaki sposób dotychczasowi beneficjenci pracowali nad zapewnieniem trwałości rezultatów, a także jak można wykorzystać ich doświadczenia w planowaniu kolejnych projektów.

---

2. *Przewodnik po programie Erasmus+*, Wersja 2 (2018): 15.12.2017.

## Metodologia

Ze względu na zdefiniowaną tematykę przeprowadzone badanie miało charakter jakościowy. Dzięki temu możliwe było wieloaspektowe poznanie badanego zjawiska i przeprowadzenie jego pogłębionej analizy. Badania jakościowe opierają się na założeniu, że przy niektórych problemach lepiej sprawdza się pogłębiona analiza mniejszej liczby przypadków niż powierzchowne badanie dużej grupy<sup>3</sup>. W omawianym badaniu kluczowe znaczenie miały: dotarcie do pełnych informacji oraz opinii osób badanych, poszerzenie stanu wiedzy o wybranej dziedzinie oraz eksploracja dziedzin niebadanych wcześniej. Dzięki temu możliwe było zidentyfikowanie czynników wpływających pozytywnie na trwałość rezultatów.

W badaniu wykorzystano przede wszystkim technikę indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI – *Individual In-depth Interview*), a także diad i triad (wywiadów pogłębionych, w których uczestniczyło – odpowiednio – dwóch lub trzech respondentów, gdy udział większej liczby osób badanych wynikał z ich zaangażowania w realizację projektu i posiadanej wiedzy o jego wpływie na instytucję). Przeprowadzone rozmowy – ze względu na szeroki temat, zróżnicowanie pytań badawczych oraz uczestników badania – miały charakter wywiadów swobodnych. Pozwoliło to na zachowanie elastyczności w trakcie rozmowy, dzięki czemu możliwe było formułowanie myśli bez nałożonych ograniczeń oraz przywoływanie nowych wątków.

Ze względu na to, że Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji nie przeprowadzała wcześniej analiz tego typu w odniesieniu do trwałości rezultatów projektów i sposobów jej zwiększania, badanie miało charakter eksploracyjny. Oznaczało to ograniczenie do minimum założeń formułowanych na etapie planowania badania oraz w trakcie stawiania hipotez badawczych. Eksploracyjny charakter w fazie badania terenowego oznaczał zastąpienie scenariusza wywiadu ogólnymi dyspozycjami badawczymi. Skupiono się na tym, co mówili sami badani: na ich sposobie rozumienia trwałości, na pojęciach, którymi się posługiwali, na różnych aspektach realizacji projektów. Podejście takie jest zgodne z definicją wywiadu eksploracyjnego: „Wywiad o charakterze eksploracyjnym ma zasadniczo charakter heurystyczny. Jego owocem mają być raczej hipotezy badawcze niż fakty i statystyki. Ma się przyczyniać do zrozumienia myśli i uczuć respondentów dotyczących tematu badania”<sup>4</sup>. Analiza danych zebranych w trakcie wywiadów pozwoliła na opracowanie ich w dwóch częściach: pierwsza zawiera zestaw sposobów zachowania trwałości zakończonego projektu, druga – opis czynników, które mają wpływ na zachowanie tej trwałości.

Selekcja uczestników badania miała charakter doboru celowego – co oznacza, że musieli oni spełnić określone kryteria. W tym przypadku zdecydowano się na badanie projektów ocenionych jako dobre praktyki i wyróżnionych przez Fundację Rozwoju

3. D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, Warszawa 2012.

4. A. N. Oppenheim, *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Poznań 2004, s. 85.

Systemu Edukacji w konkursie *EDUinspiracje* w latach 2011–2016. Wybór projektów nagrodzonych za wysoką jakość realizowanych działań był zgodny z założonym celem badania, czyli przeglądem przedsięwzięć, których rezultaty są trwałe i nadal wykorzystywane przez instytucję. Przyjęto, że najlepiej takie wymagania spełnią projekty wyróżnione spośród wielu podobnych. Analiza tych przedsięwzięć umożliwiła opracowanie zestawu czynników wpływających na zwiększenie trwałości.

Ograniczeniem badania jakościowego tego typu jest przede wszystkim charakter zebranych danych. Ze względu na wykorzystanie doboru celowego zgromadzone wyniki nie mogą być traktowane jako reprezentatywne dla projektów realizowanych przez wszystkich beneficjentów. Z tego też powodu w trakcie analizy zrezygnowano ze wskazywania, które wątki tematyczne pojawiały się w wypowiedziach respondentów najczęściej, a które – rzadziej. Drugim istotnym ograniczeniem był deklaracyjny charakter zebranych danych. Twórcy badania nie mieli możliwości zweryfikowania, czy ich rozmówcy przedstawiają rzeczywisty obraz funkcjonowania danej instytucji, więc ważnym założeniem wywiadów była szczerść ich uczestników. Jednocześnie przyjęto, że rozmówcy będą się koncentrowali na pozytywnych aspektach swojej działalności, przy jednoczesnym pomijaniu problemów. W badaniu wzięli bowiem udział przedstawiciele wyróżnionych instytucji realizujących dobre praktyki, zainteresowanych podtrzymaniem swojego korzystnego wizerunku.

## **Uczestnicy**

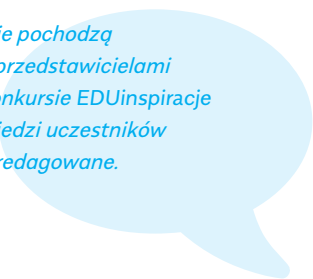
W badaniu wzięli udział, jak wcześniej wspomniano, przedstawiciele instytucji, które w latach 2011–2016 otrzymały nagrodę w konkursie *EDUinspiracje*. Ze względu na to, że wyróżnienia przyznawane były w kategoriach odpowiadających poszczególnym programom edukacyjnym i sektorom edukacji, w badaniu wzięli udział przedstawiciele instytucji różnego typu. Sektory – Edukacja szkolna, Kształcenie i szkolenia zawodowe, Szkolnictwo wyższe, Edukacja dorosłych, Młodzież – rozumiane tu są zgodnie z podziałem przyjętym w programie Erasmus+.

Rozmówcy z sektora Edukacja szkolna reprezentowali szkoły i przedszkola, z sektora Szkolnictwo wyższe – uczelnie, z sektora Młodzież – organizacje pozarządowe. Sektor Kształcenie i szkolenia zawodowe reprezentowali pracownicy szkół zawodowych, instytucji szkolnictwa wyższego, instytucji publicznych i organizacji pozarządowych, a sektor Edukacja dorosłych – organizacje pozarządowe, instytucje kultury i areszt śledczy. Badane podmioty różniły się między sobą wielkością, liczbą pracowników, doświadczeniem, a także rodzajem prowadzonej działalności i tematyką, którą się zajmowały.

W wywiadach uczestniczyli pracownicy instytucji realizujący nagrodzony projekt (koordynatorzy i członkowie zespołów). W nielicznych przypadkach osoby takie nie pracowały już w danej instytucji, przeważnie jednak dostępna była przynajmniej jedna osoba, która dobrze znała specyfikę całego przedsięwzięcia. W niektórych rozmowach

brali udział również przedstawiciele kadry kierowniczej (dyrektorzy szkół, członkowie zarządu stowarzyszenia itp.) ze względu na ich zaangażowanie w projekt i posiadaną wiedzę o jego wpływie na całą organizację.

W jednym przypadku przeprowadzenie wywiadu okazało się niemożliwe. Zgodnie z deklaracjami władz badanej instytucji wszystkie osoby wchodzące w skład zespołu projektowego, w tym koordynator, nie były już jej pracownikami. Zmieniły się także osoby zarządzające organizacją, a rezultaty nie są wykorzystywane ze względu na modyfikację tematyki, którą ta instytucja się zajmuje.



*Opinie przytoczone w raporcie pochodzą z wywiadów pogłębionych z przedstawicielami instytucji nagrodzonych w konkursie EDUinspiracje w latach 2011–2016. Wypowiedzi uczestników badania zostały skrócone i zredagowane.*

## **Konkurs *EDUinspiracje* – podstawowe informacje**

Konkurs *EDUinspiracje* jest organizowany corocznie przez Fundację Rozwoju Systemu Edukacji i służy wyłanianiu oraz nagradzaniu najlepszych projektów edukacyjnych, określanych mianem dobrych praktyk, a także upowszechnianiu wypracowanych w ich ramach rezultatów. Jego pierwsza edycja odbyła się w 2011 roku. Konkurs skierowany jest do beneficjentów programów zarządzanych przez Fundację – od 2014 roku ma on charakter wyłącznie instytucjonalny (nagrody przyznawane są instytucji realizującej projekt, nie zaś pojedynczym osobom zaangażowanym w jego stworzenie). We wcześniejszych latach w konkursie wyróżniano także koordynatorów, jednak w niniejszym badaniu uwzględniono wyłącznie przedsięwzięcia nagrodzone w kategorii instytucjonalnej.

Pierwsza edycja konkursu *EDUinspiracje* skierowana była do beneficjentów programu „Uczenie się przez całe życie” (wówczas obejmującego następujące programy: Comenius, Erasmus, Leonardo da Vinci, Grundtvig oraz Wizyty Studyjne). W kolejnych latach w konkursie brały udział także instytucje i organizacje realizujące projekty w programie „Młodzież w działaniu”. Do konkursu dołączano nowe kategorie, część z nich na stałe, część – tylko w niektórych edycjach.

Na potrzeby badania przyjęto, że przeprowadzona zostanie analiza zwycięskich projektów, odpowiadających głównym kategoriom, czyli sektorom programu Erasmus+. Projekty realizowane w ramach wcześniejszych programów – tj. „Uczenie się przez całe życie” oraz „Młodzież w działaniu” – zostały włączone do analizy w odpowiednich kategoriach konkursowych.

W kolejnych edycjach zmieniała się procedura konkursu oraz jego formuła, pojawiały się także różne tematy przewodnie.

### **Motywy przewodnie konkursu *EDUinspiracje* w latach 2011–2016**

*Mobilność od juniora do seniora*

*Kompetencja kluczowa „umiejętność uczenia się”*

*Historie sukcesu – jak udział w programach edukacyjnych wpłynął na funkcjonowanie instytucji i nasze życie?*

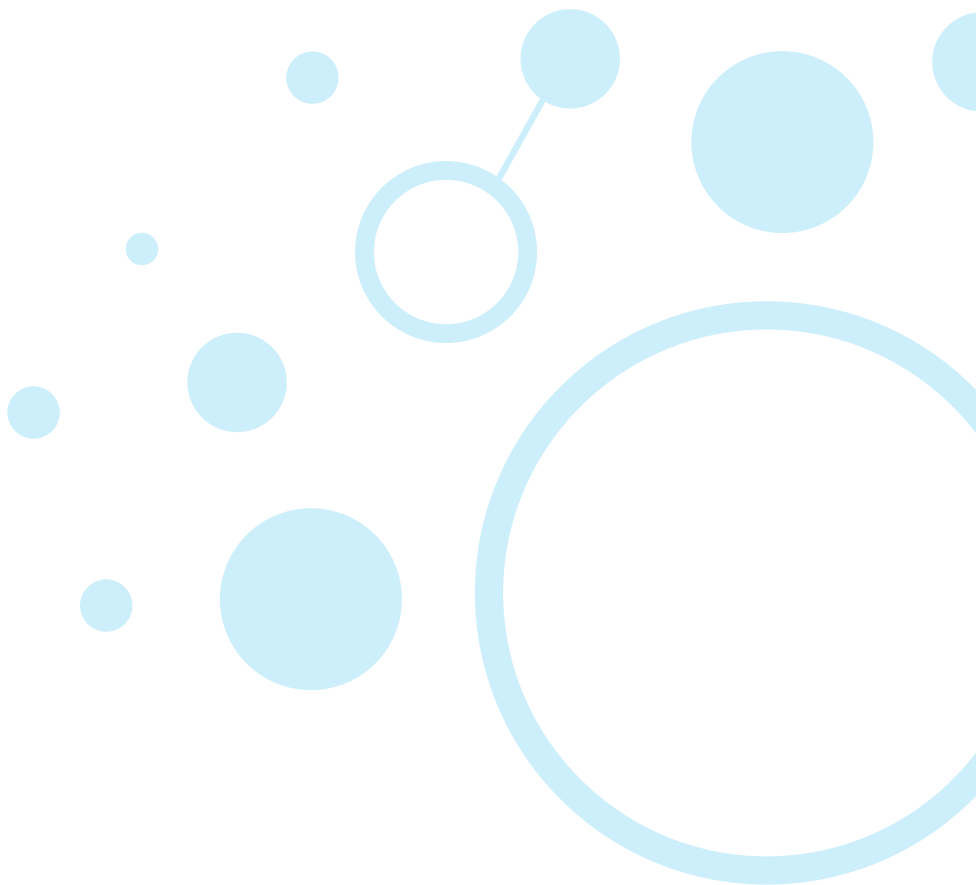
*Jak podzieliliśmy się sukcesem z innymi?*

*Dobry rezultat – trwałe oddziaływanie*

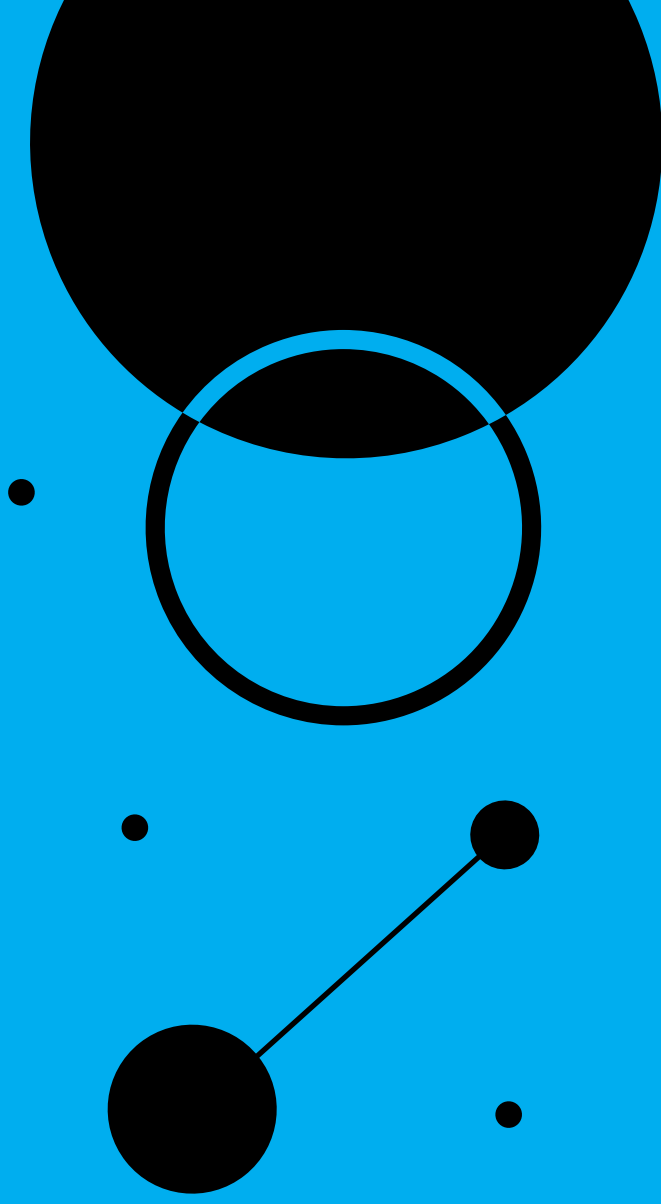
*Dobry rezultat – trwałe oddziaływanie*

Nominowane projekty oceniano według określonych kryteriów, wśród których znalazła się trwałość wypracowanych rezultatów – wyższe oceny przyznawano m.in. za wskazanie, jak rezultaty zostały wykorzystane przez beneficjenta lub inne podmioty, w jakim stopniu są dostępne dla innych odbiorców, a także za opis praktycznego zastosowania i multiplikacji, transferu oraz przeniesienia efektów projektu w skali odpowiadającej charakterowi przedsięwzięcia.

Dwie edycje konkursu zostały poświęcone wyłącznie kwestii trwałości rezultatów. W latach 2015 i 2016 hasło przewodnie *EDUinspiracji* brzmiało: „Dobry rezultat – trwałe oddziaływanie”. Zdecydowano się na taki motyw przewodni konkursu, aby podkreślić znaczenie trwałości rezultatów projektów edukacyjnych i pokazać, że jest to niezwykle istotne kryterium przy wyborze dobrej praktyki.



# Różne znaczenia pojęcia trwałości





Trwałość rezultatów może mieć wiele znaczeń. Nie jest to wyłącznie kwestia subiektywnych odczuć respondentów, lecz raczej konsekwencja tego, że w programach europejskich różnorodne instytucje realizują różnego rodzaju projekty dla wielu grup docelowych.

Część przedsięwzięć stanowią projekty mobilności, w ramach których uczestnicy (uczniowie lub studenci, ale też wolontariusze, nauczyciele, pracownicy naukowcy i pracownicy instytucji) wyjeżdżają za granicę, by – w zależności od typu wyjazdu – kontynuować tam studia, brać udział w stażach, zostać wolontariuszem, uczestniczyć w kursach i szkoleniach, obserwować pracę instytucji partnerskich.

Inną grupę projektów dofinansowanych przez FRSE, realizowanych przez beneficjentów programów europejskich, stanowią zróżnicowane działania instytucjonalne: wymiana dobrych praktyk z zagranicznymi partnerami, organizacja kursów i szkoleń, opracowywanie materiałów dydaktycznych i nowych programów studiów, tworzenie edukacyjnych narzędzi online, wydawanie publikacji. Niektóre instytucje realizują przedsięwzięcia, w których uczestniczą bezpośrednio ich pracownicy (np. nauczyciele) lub osoby uczące się w tych placówkach (np. studenci), inne zaś realizują działania, z których korzystają odbiorcy zewnętrzni (np. seniorzy czy osoby niepełnosprawne). Tematyka projektów dotyczy wielu różnych dziedzin, nie ma w tej kwestii żadnych ograniczeń dla beneficjentów.

W niniejszym rozdziale omówione zostaną różne znaczenia pojęcia trwałości rezultatów, wyodrębnione na podstawie przeprowadzonego badania. Dotyczą one wpływu na rozwój kompetencji osób uczestniczących w projekcie (kadry instytucji w wymiarze zawodowym i osobistym), a także na współpracę poszczególnych pracowników organizacji. Istotne jest też oddziaływanie na odbiorców działań instytucji, czyli np. na uczniów, studentów lub wolontariuszy. W tym kontekście trwałość może dotyczyć stopnia wpływu instytucji na jej otoczenie zewnętrzne lub upowszechnienia opracowanych przez nią rezultatów wśród podmiotów działających w jej najbliższym otoczeniu lub w tej samej branży.

Pojęcie trwałości odnosi się także do sposobu, w jaki projekt wprowadza zmiany w funkcjonowaniu instytucji beneficjenta: wpływa na zakres jej działalności, wizerunek wobec otoczenia zewnętrznego, zasoby, liczebność i różnorodność grup docelowych, a także w jaki sposób przyczynia się do modyfikacji procedur i metod jej funkcjonowania.

Trwałość rezultatów dotyczy również możliwości ich regularnego wykorzystywania w codziennej pracy, kontynuowania działań projektowych (w tym realizacji kolejnych przedsięwzięć), a także zwiększenia zdolności instytucji do nawiązywania nowych partnerstw i do podtrzymywania relacji z dotychczasowymi partnerami.

## **Dalsze wykorzystywanie rezultatów, kontynuacja działań**

Co oznacza wyrażenie: „dalsze wykorzystywanie rezultatów po zakończeniu projektu”? Na to pytanie nie ma jednej odpowiedzi. Najważniejszym czynnikiem wpływającym na to, czy (i jak) instytucje stosują rezultaty, jest typ zrealizowanych działań i rodzaj wypracowanych rozwiązań (materialnych lub niematerialnych; indywidualnych lub instytucjonalnych). W tym kontekście regularne wykorzystywanie rezultatów może oznaczać np. używanie zdobytych umiejętności i kompetencji, kontynuowanie działań zapoczątkowanych w trakcie projektu, wdrażanie narzędzi, programów nauczania i materiałów dydaktycznych, a nawet realizację kolejnych przedsięwzięć.

Wiele organizacji biorących udział w badaniu podkreślało, iż ich projekt jest trwały przede wszystkim dzięki temu, że opracowane rezultaty są wciąż wykorzystywane zarówno przez samą instytucję, jak i jej pracowników. Dla części respondentów szczególnie ważną okazała się kontynuacja działań zapoczątkowanych w projekcie, a w tym kontekście – praca w dłuższej perspektywie czasowej, bez podejmowania kroków doraźnych i tymczasowych, a także angażowanie kolejnych grup odbiorców lub zaspokajanie nowych potrzeb dotychczasowych uczestników projektu.

*Widzimy konieczność kontynuacji działań, aby to, co udało się zrobić, nie zostało zmarnowane. Musimy brać pod uwagę osoby, które na nas polegały i współpracowały z nami w projekcie – nie mogliśmy go tak po prostu zakończyć, bez uwzględnienia ich potrzeb.*

*Nie może być tak, że kończymy projekt i nagle ucinamy wszystko, co było robione, bo nie ma finansowania. Jeśli tak miałyby być, to po co w ogóle dwa lata temu rozpoczynaliśmy pracę z osobami niepełnosprawnymi?*

Wykorzystywanie wypracowanych metod nauczania, nowych programów i materiałów dydaktycznych było często wspomniane przez osoby bezpośrednio włączone w realizację projektu – koordynatora oraz zespół. Szczególne znaczenie ma w tym zakresie aktywność koordynatora – najbardziej zaangażowanego w całe przedsięwzięcie, często jego pomysłodawcy. Co jednak najważniejsze, koordynator jest „twarzą” projektu, również w swojej instytucji. Może on zatem motywować innych pracowników do wykorzystywania rezultatów na co dzień – np. prezentując efekty swojej pracy, szkoląc z metod dydaktycznych czy organizując kolejne edycje projektu.

*Wszędzie tam, gdzie mogę, implementuję naszą nową metodę. Teraz, na przykład, mam zajęcia na drugim kierunku na naszej uczelni i tam stosuję metody pracy w grupie. Prowadzę*

warsztaty i na nich też wprowadzam taki sposób pracy, w którym studenci mają się skupić na stworzeniu strategii.

Wypracowane przez beneficjentów rezultaty są często wykorzystywane w ich macierzystych instytucjach: zarówno przez zespół projektowy, jak i przez innych pracowników (nierazko bez odgórnego nakazu i przymusu). Wielu respondentów wskazywało, że właśnie w ten sposób rozumieją trwałość swoich rezultatów i taka właśnie trwałość jest szczególnie pożądana. Co istotne w takiej sytuacji, włączenie rezultatów na stałe w praktykę funkcjonowania instytucji nie jest zagrożone, gdy zmieni się kadra lub gdy koordynator straci swoją funkcję.

*Tę metodę wykorzystują różne osoby, jest to regularnie stosowana praktyka. To, co się zaczęło od projektu, trochę też ewoluowało.*

*Wpływ projektu na naszą instytucję jest ewidentny. Tak się już przyzwyczailiśmy do tego, że jest to część naszej działalności, że kiedy tworzymy plany na kolejny rok, to zawsze uwzględniamy personel i środki na ten cel.*

Respondenci podkreślali, że włączenie kolejnych osób w działania związane z projektem i zainteresowanie ich tematyką przedsięwzięcia sprawiło, że projekt żyje dalej – nawet jeśli koordynator nie bierze w nim udziału i nie funkcjonuje jako ambasador tej inicjatywy. W takiej sytuacji kolejne osoby kontynuują prace projektowe, realizują następne edycje lub z własnej inicjatywy wykorzystują wypracowane rezultaty. Niektórzy respondenci określili wręcz, że w takiej sytuacji kontynuacja przedsięwzięcia jest czymś naturalnym i nie wymaga od nich żadnego wysiłku.

*Różne osoby inspirują się tym, co zrobiliśmy, i dalej rozwijają tę myśl, np. jedna dziewczyna poprowadzi spacer, na którym opowie o naszej wystawie, a film o niej pojedzie do Glasgow. Nic już nie muszę robić, to się w zasadzie samo dzieje. To jak kolejne kręgi na wodzie, powstające od kamienia, który dawno temu rzuciliśmy.*

Uzależnienie wykorzystywania rezultatów od dobrej woli zespołu projektowego oraz innych pracowników instytucji może jednak oznaczać, że przedsięwzięcie zostanie w sposób naturalny zakończone – gdy koordynator będzie zajęty innymi obowiązkami lub zmieni miejsce pracy, a inne osoby w instytucji nie będą zainteresowane przyjęciem cudzych metod pracy. Koordynator musi zatem przekonywać o wartości projektu i użyteczności jego rezultatów nie tylko swoich kolegów, lecz także władze instytucji. Współpraca

z przełożonymi staje się wówczas jednym z czynników decydujących o kontynuowaniu działalności po zakończeniu projektu – brak takiej współpracy może oznaczać, że nie będzie on dalej prowadzony, a rezultaty nie zostaną wykorzystane przez instytucję.

Gdy kontynuacja projektu nie jest rozwiązaniem systemowym (czyli nie ma formalnego wprowadzenia rezultatów w działania danej instytucji), ale wynika jedynie z dobrej woli poszczególnych osób, może się okazać, że nawet duże zaangażowanie koordynatora nie wystarcza do utrzymania trwałości. Po zakończeniu przedsięwzięcia koordynator zazwyczaj nie zajmuje stanowiska kierowniczego ani nie zarządza pracą innych osób – staje się „zwykłym” kolegą z pracy. Jeśli inni pracownicy nie chcą korzystać z rezultatów, to koordynator nie może ich do tego zmusić, co jest istotnym zagrożeniem dla trwałości.

*To, co dzieje się obecnie z wypracowanymi rozwiązaniami, odbywa się bez mojej koordynacji. Korzystają z nich ewentualnie terapeuci w swoich pracowniach, ale ja już nie mam prawa ani możliwości żądania od nich konkretnych działań, nie mogę też im obiecać nagrody, bo nie ją przyznaję.*

Część respondentów wskazała, że aby rezultaty na stałe funkcjonowały w instytucji, konieczne jest formalne wpisanie projektu (rezultatów) w procedury i sposoby działania danego podmiotu – może to być forma zapisu w statucie, modyfikacja programu prowadzonych zajęć itp. W takiej sytuacji wszyscy pracownicy będą zobligowani na przykład do wykorzystania nowych metod pracy lub wprowadzania nowych treści w ramach swoich zajęć. Dzięki temu wiele osób (przedstawicieli zarówno edukacji formalnej, jak i pozaformalnej) może korzystać z rezultatów projektu bez konieczności udziału w tym procesie koordynatora.

*Nasz produkt został wkomponowany w programy nauczania i używamy go podczas prowadzenia zajęć na kilku przedmiotach, ponieważ pięć osób z naszego wydziału w trakcie projektu zostało przeszkolonych w tym zakresie. Co roku uczymy dzięki temu od sześciu do dziewięciu grup studentów.*

*To, co stworzyliśmy podczas projektu, dalej funkcjonuje i na pewno będzie funkcjonowało, dlatego że my te rozwiązania włączyliśmy do naszych programów readaptacyjnych. Możemy je modyfikować i dodawać nowe elementy, potem są one zatwierdzane i wtedy taki program wchodzi na stałe do procedur instytucji. Każdy funkcjonariusz, gdy ma pracować z osadzonymi, dostaje plan oraz konspekt i działa zgodnie z nimi.*

W czasie trwania projektu, jak wskazywali badani, łatwiej można zapoczątkować współpracę z innymi instytucjami oraz wprowadzić innowacyjne rozwiązania

– sam fakt realizacji projektu jest dostatecznym uzasadnieniem wprowadzania zmian (również wewnątrz instytucji) i zachęca inne instytucje do udziału w takim przedsięwzięciu. Po zakończeniu projektu kontynuacja tych aktywności wymaga większej pracy – znacznie trudniejsze jest nawiązywanie nowych partnerstw oraz przekonanie władz instytucji do swoich pomysłów w sytuacji, gdy brakuje podstawy do prowadzenia niestandardowych działań, wcześniej zapewnianej przez projekt.

*Przy okazji projektu Grundtvig wszystko można było bardzo łatwo zorganizować. Hasło „projekt unijny” otwierało przed nami wszystkie drzwi i nie musieliśmy podpisywać żadnych porozumień, wszystko udawało się dogadać, dobrowolnie i z chęcią. Wciąż współpracujemy z instytucjami, z którymi realizowaliśmy projekt, szukamy też nowych partnerów, ale teraz to wymaga dużo więcej pracy.*

Warto zauważyć, że sama rozmowa o wykorzystywaniu rezultatów projektów może stwarzać kłopoty tym beneficjentom, którzy na co dzień korzystają z rezultatów swoich projektów – i to niezależnie od typu instytucji czy rodzaju projektu. Trudność tę napotykają instytucje, które w tak znacznym stopniu włączyły rezultaty projektu w swoją bieżącą działalność, że w zasadzie stały się one naturalnym elementem ich codziennej pracy. W takiej sytuacji rozmowa o trwałości wymaga przeanalizowania całej działalności instytucji od momentu rozpoczęcia realizacji projektu. Część respondentów w trakcie wywiadów zauważała także, że w zasadzie nie można omówić rezultatów jednego projektu w oderwaniu od kolejnych, ponieważ stanowią one kontynuację wcześniejszych przedsięwzięć.

*Teraz rezultat jest tak ściśle zintegrowany z całym systemem, że właściwie trudno go rozpatrywać osobno. On jest teraz elementem oprogramowania całej uczelni, zarówno części finansowej, jak i części dotyczącej programu nauczania, zarządzania, audytu.*

*U nas to jest kontynuacja i trudno byłoby mi odróżnić efekty jednego projektu od drugiego. Oczywiście tam są niuanse, bo każdy wolontariusz wnosi coś innego do projektu, więc nie są w pełni identyczne, ale działania są podobne.*

Wielu respondentów wspominało w trakcie wywiadów o dalszych planach związanych z rezultatami i ich eksploatacją. Podkreślali oni, że ciągłe wykorzystywanie rezultatów oznacza również włączanie ich w plany działalności instytucji na kolejne lata. Ważnym elementem planów były modyfikacje, które beneficjenci chcą wprowadzić, żeby podnieść jakość swoich działań, zmienić sposób realizacji projektów, rozszerzyć ich zakres lub grupę odbiorców. Plany na przyszłość dotyczyły także realizacji kolejnych przedsięwzięć, co w przypadku

projektów dotyczących mobilności oznacza kontynuowanie podjętych działań. Czasem jednak pojawiały się deklaracje w trybie warunkowym, takie jak: „moglibyśmy użyć”, „gdybyśmy odkopali, to na pewno byśmy coś znaleźli”, co pokazuje, że rezultaty do tej pory nie były wykorzystywane, lecz jedynie zarchiwizowane.

*Jeśli chodzi o Wolontariat Europejski, to plany mamy duże. Chcemy rozszerzyć nasz wolontariat, napisać dwa nowe projekty: jeden z myślą o dzieciach autystycznych, a drugi – o dzieciach z pieczy zastępczej.*

### **Wpływ na działalność instytucji**

Przedstawiciele niektórych podmiotów podkreślali w trakcie wywiadów, że projekty przez nich realizowane wywarły bardzo duży wpływ na funkcjonowanie ich instytucji – na tyle duży, by można było mówić o zmianie jej działania w szerokim sensie. Część respondentów wręcz wskazywała, że realizacja jednego projektu spowodowała ogólne zwiększenie aktywności organizacji i zachęciła pracowników do podejmowania nowych wyzwań oraz do szukania nowych rozwiązań. Istotną zmianę stanowiło także otwarcie się instytucji na nowe grupy odbiorców oraz na nowe obszary tematyczne, a także wprowadzenie innowacyjnych, dotychczas niestosowanych, metod pracy.

Dla części instytucji realizacja projektu oznaczała zwrot ku nowym tematom lub nowym dziedzinom. Po jego zakończeniu kontynuowały one podjęte działania – zarówno w kolejnych przedsięwzięciach, jak i w codziennej pracy. Realizacja projektów umożliwiła rozszerzenie zakresu działalności instytucji, podjęcie nowych tematów (zazwyczaj pokrewnych dotychczasowym obszarom działania) i wyspecjalizowanie się instytucji w nowej tematyce. Szczególnie widoczne są tego rodzaju zmiany w instytucjach, które zajmują się edukacją pozaformalną – nowa tematyka działań może bowiem wpływać na każdy aspekt ich działalności, od nazwy aż do formy prawnej. Respondenci podkreślali, że projekty przyczyniły się w ten sposób do całościowego rozwoju ich instytucji. W placówkach edukacji formalnej, np. w szkołach, nowa tematyka zazwyczaj jest raczej uzupełnieniem ich właściwej działalności niż całkowitą zmianą sposobu funkcjonowania. Jest to jednak czynnik istotny w kontekście działań dodatkowych, zajęć pozalekcyjnych czy kolejnych projektów.

*Rozpoczęliśmy działania jako fundacja, która zajmowała się warsztatami z teatru amatorskiego i innych dziedzin sztuki dla niepełnosprawnych i bezrobotnych – takie były zapisy w statucie. Teraz kontynuujemy te prace, ale nasze priorytety dotyczą zarządzania informacjami w całej Polsce oraz pomocy organizacyjnej dla innych.*

*Na początku jednym z głównych kierunków działań naszej fundacji była twórczość, a potem nasza aktywność w naturalny sposób zaczęła się przenosić na sferę społeczną, bardziej w kierunku pomocy niż twórczości. I stwierdziliśmy, że dotychczasowa nazwa fundacji nie jest do końca trafiona, więc zmieniliśmy ją tak, by lepiej pasowała do naszej obecnej działalności.*

*Moja szkoła zaangażowała się w projekt „Szkoły dla ekorozwoju” i to zmotywowało mnie do działań w tej dziedzinie – do realizacji projektu „Eco Schools”. Dzięki temu przedsięwzięciu zainteresowaliśmy się tematami ekologicznymi i potem poszliśmy właśnie w tym kierunku. Należymy do sieci szkół „Green Flag”, zdobyliśmy certyfikat Zielonej Flagi.*

Beneficjenci podkreślali także, że realizacja projektów przyczyniła się do zwiększenia poziomu profesjonalizmu pracy instytucji – w odniesieniu zarówno do samej działalności merytorycznej, jak i do procedur. Wpłynęło na to np. wprowadzenie do bieżącej działalności europejskich zasad realizacji projektów czy systemu ECVET (*European Credit System for Vocational Education and Training* – Europejski System Transferu Osiągnięć w Kształceniu i Szkoleniu Zawodowym). Dla części nowo powstałych instytucji edukacji pozaformalnej realizacja projektu stanowiła także krok w kierunku wykrystalizowania się tematyki, którą dana organizacja chce się zajmować, a także zdefiniowania jej zadań. Niektórzy respondenci podkreślali, że rozpoczęli przedsięwzięcie jako grupa nieformalna, a dzięki wykonanej pracy zdecydowali się na sformalizowanie swoich działań i założenie stowarzyszenia lub fundacji.

*Przed pierwszym projektem wiedzieliśmy tylko ogólnie, czym chcemy się zajmować, nawet nie byliśmy zarejestrowani jako stowarzyszenie. Dopiero w trakcie jego realizacji zauważyliśmy, co jest potrzebne, a co nie, i w którą stronę chcemy iść. Zmusiło nas to też do usystematyzowania terminologii.*

Dla nowych instytucji, które cały czas rozwijają działalność, realizacja projektu może być szansą na zwiększenie zaangażowania w daną tematykę i uzyskanie cennej wiedzy. Dzięki tego rodzaju inicjatywom doświadczenie zdobywa kadra instytucji, która może uczyć się od zagranicznych kolegów.

*To jest młoda szkoła, istnieje od 15 lat, więc razem z tymi kursami ewoluowała, zdobywała osiągnięcia. Tak naprawdę myśmy tę szkołę rozwijali.*

Wiele instytucji podkreślało, że za sprawą projektów zmieniła się skala ich działalności. Realizacja tego typu przedsięwzięć oznaczała często otwarcie się na współpracę międzynarodową oraz poszerzenie dotychczasowego kręgu odbiorców i wpływu instytucji. Zwiększyło to skalę prowadzonych

działań i możliwości organizacyjne instytucji. Niektóre organizacje odnosiły innego rodzaju korzyści – ściślejsze związanie się ze społecznością lokalną, poprawę kontaktów z bezpośrednimi odbiorcami i przedstawicielami lokalnych instytucji. Taki wpływ jest również bardzo istotny i zwiększa wartość działań podejmowanych przez beneficjentów.

*Skala naszych działań naprawdę się powiększyła, bo wcześniej funkcjonowaliśmy lokalnie, wyłącznie w jednej szkole warszawskiej, a teraz pracujemy międzynarodowo.*

*To, że zaczęliśmy działać w Krakowie, zwiększyło jakość i sens projektów międzynarodowych. Na początku, gdy wysyłaliśmy ludzi na projekty międzynarodowe, zgłaszali się do nas głównie znajomi, a teraz szukamy kolejnych osób, które mogą na tym skorzystać.*

Respondenci wskazywali jednak, że czasem realizacja kolejnego projektu o tematyce podobnej do poprzednich uświadamia im, iż należy znaleźć nowy obszar zainteresowania i przestać zajmować się dziedziną, którą zdążyło się już dostatecznie zgłębić. Takie refleksje dotyczą jednak przede wszystkim instytucji, które nie zajmują się działalnością inną niż działalność projektowa i nie mają jednego obszaru działania, ponieważ zmiana tematyki projektów oznacza zmianę tematyki zainteresowań całej instytucji.

*Nie będziemy już powielać rzeczy, które zrobiliśmy. Pojawiło się „zmęczenie materiału” – ciągle te same działania, te same osoby przychodzą na spotkania... Dlatego stwierdziliśmy, że zaczniemy pomagać innym instytucjom.*

Bardzo istotną zmianę w funkcjonowaniu instytucji jako całości przynosi wprowadzenie nowych metod uczenia i pracy. Czasami zastosowanie innowacji – zwłaszcza tych, które dotyczą nauczania lub prowadzenia zajęć – sprawia, że zmienia się również sposób funkcjonowania instytucji i jej oferta dydaktyczna. W trakcie projektu polskie instytucje uczą się od zagranicznych partnerów nowych sposobów przekazywania treści i – po przełamaniu początkowych oporów – zaczynają wprowadzać je również u siebie.

Zastosowanie nowych metod pracy to znacząca zmiana, ponieważ zazwyczaj są to działania atrakcyjne, angażujące słuchaczy w większym stopniu niż wcześniej lub wykorzystujące nowe technologie (np. włączanie technologii informatycznych do terapii i edukacji osób niepełnosprawnych). Dla wielu respondentów jest to oznaka odświeżenia ich instytucji i sposób zwiększenia atrakcyjności ich pracy.



*Dzięki naszym kursom wprowadziłam na specjalizacji dydaktycznej nowoczesne technologie. Studenci uczą się, w jaki sposób stosować w nauce języka polskiego jako obcego nowe narzędzia, np. jak pracować na platformie edukacyjnej, jak zastosować w nauczaniu języka różne aplikacje na telefon. W trakcie projektu zauważyłam, że to przynosiło świetne efekty, a młodzi ludzie byli zadowoleni.*

Osoby, z którymi przeprowadzono wywiady, podkreślały bardzo często, że ważną zmianą jest zwiększenie aktywności ich instytucji – i chodzi tu o aktywność na wielu różnych polach. Realizacja jednego projektu motywuje do planowania kolejnych inicjatyw, zarówno w ramach Erasmusa+, jak i w innych programach. Sukces jednej osoby skłania do działania kolejne – nawet ludzie niezaangażowani wcześniej w projekty edukacyjne zaczynają realizować własne inicjatywy i poszukują nowych źródeł dofinansowania. Dzięki temu zmiana widoczna jest w całej instytucji.

*Projekt, o którym mówimy, zmobilizował innych nauczycieli do poszukiwania nowych form współpracy. To są wszystkie działania poprojektowe, jestem przekonana, że udział w projekcie był strzałem w dziesiątkę i że spowodował wzrost aktywności całej społeczności szkolnej.*

*Na podstawie tego przedsięwzięcia bardzo wiele się nauczyliśmy. Był to jeden z pierwszych projektów, które zrobiliśmy, on otworzył nam bramę. Dostaliśmy narzędzie i przestaliśmy się bać tego, co będzie dalej.*

Otwarcie się na współpracę zagraniczną i umiędzynarodowienie placówki skutkuje także modyfikacją dotychczasowych programów nauczania, tak aby mogli skorzystać z nich partnerzy zagraniczni lub zagraniczni studenci. Jest to zmiana szczególnie istotna w przypadku uczelni. Przedstawiciele szkół wyższych, realizujących działania w programie Erasmus, podkreślali, że dzięki udziałowi w projektach obserwują zwiększone zainteresowanie swoją ofertą wśród zagranicznych studentów. Sprawia to, że uczelnie znacząco zwiększają liczbę zajęć w językach obcych (skierowanych zarówno do studentów zagranicznych, jak i polskich).

*W roku akademickim 2011/2012 prowadziliśmy pięć przedmiotów po angielsku, a w roku akademickim 2016/2017 było ich już ponad czterdzieści. Rozwój oferty edukacyjnej to wynik między innymi tego, że nasi nauczyciele wyjeżdżali za granicę.*

W czasie trwania projektu instytucje edukacyjne otwierają się na współpracę z nowymi grupami docelowymi. Dzięki temu dotychczasowe działania tych podmiotów zostają zmodyfikowane i dostosowane do potrzeb nowych odbiorców

– powstają nowe materiały edukacyjne, zmieniają się programy nauczania, wprowadzane są interaktywne elementy zajęć. Nowe grupy docelowe bywają często zbliżone profilem do tych, które wcześniej korzystały z oferty instytucji beneficjenta, co ułatwia dopasowanie dotychczasowych działań do ich wymagań. Instytucje, które realizują projekty mobilności, decydują się na wysłanie na zagraniczne wyjazdy odmiennych grup niż wcześniej – np. nauczycieli (wcześniej wyjeżdżali uczniowie) lub klas o innym profilu (w przypadku szkół zawodowych). Część instytucji samodzielnie identyfikuje też grupy docelowe, do których do tej pory nie docierała, np. seniorów czy osoby niepełnosprawne. W takiej sytuacji projekt międzynarodowy jest realizowany właśnie po to, by poszerzyć grupy docelowe odbiorców działań instytucji.

*W przyszłym roku organizujemy job shadowing dla nauczycieli budownictwa. Pojadą oni do firmy budowlanej, w której nasza młodzież odbywa praktyki. Jest to pierwszy projekt mobilności kadry. Stwierdziłmy, że rezultaty mobilności uczniów będą lepiej implementowane w szkole, jeśli nauczyciele też będą mieli możliwość wyjazdu. Część nauczycieli jeździła wcześniej w charakterze opiekunów, ale to było za mało.*

*Chcemy dać szansę wyjazdu na staż zagraniczny również młodzieży z innych kierunków. Do tej pory nasze propozycje dotyczące mobilności zawodowej kierowane były wyłącznie do uczniów ze szkół hotelarskich i gastronomicznych, a teraz po raz pierwszy wysyłamy na staż informatyków i budowlanców.*

### **Wpływ na procedury w instytucji**

Koordynatorzy podkreślali, że realizacja projektów przynosi nie tylko rezultaty zaplanowane we wniosku, lecz także wpływa na procedury stosowane w ramach instytucji. Zaobserwowały to instytucje realizujące projekt edukacyjny po raz pierwszy. W trakcie prowadzenia działań tworzyły one wewnętrzne procedury, które usprawniały poszczególne prace i ułatwiały podejmowanie kolejnych przedsięwzięć. Procedury te dotyczyły np. rekrutacji uczestników, rozliczania wydatków. Szczególnie istotne jest to w dziedzinie mobilności, gdzie kluczowe jest rekrutowanie uczestników. Powstanie nowych procedur wymaga ścisłej współpracy z władzami instytucji, które akceptują realizację projektów lub wręcz zachęcają do niej.

Uczestnicy badania podkreślali, że dużą zmianą jest także modyfikacja systemu pracy. Instytucje po raz pierwszy realizujące projekt wprowadziły szereg zmian do swojego dotychczasowego funkcjonowania, by móc jak najsprawniej radzić sobie z nowymi wyzwaniami. Zmiany te obejmowały między innymi zwiększenie elastyczności działań, modyfikację dotychczasowych programów nauczania, wprowadzenie innej kolejności realizacji treści programowych i niestosowanych

wcześniej narzędzi czy wdrożenie systemu ECVET. Tego typu nowe rozwiązania w wielu przypadkach nie przestały funkcjonować wraz z zakończeniem projektu, lecz zostały przyjęte na stałe.

*Uważam, że nasza szkoła dzięki tym kursom zyskała pod względem organizacyjnym.*

*Dzięki nim opracowaliśmy cały system przyjmowania studentów, potem pisanie programów. Zdecydowaliśmy się też wprowadzić większą otwartość metodyczną, bo studenci wskazywali, że chcieliby częściej korzystać z niekonwencjonalnych metod nauczania.*

*Wcześniej zdarzały się sytuacje, że uczniowie jechali na staż i tam robili coś, z czym nie mieli nigdy wcześniej styczności w szkole. Teraz jest już inaczej i procesy kształcenia w instytucji oraz na zewnątrz są kompatybilne. Uczeń, jadąc za granicę, nie robi „wielkich oczu”, gdy czegoś od niego wymagają, a on w ogóle nie ma pojęcia, o co chodzi.*

*Udział w projekcie spowodował, że metoda projektowa na stałe zagościła w naszej szkole (wcześniej nie realizowaliśmy takich działań). I jest to dla nas ważne, ponieważ taka praca naprawdę daje szansę wszystkim członkom grupy, rozwija ich i mobilizuje do współdziałania.*

Jednym z najbardziej widocznych rezultatów jest opracowanie procedur realizacji projektów edukacyjnych. Instytucje podczas pierwszego projektu uczyły się, jakie kroki należy podjąć i jak zwiększyć efektywność działań. Utrwalenie tych rozwiązań w formie procedur wewnętrznych ułatwia realizację następnych przedsięwzięć i sprawia, że instytucji łatwiej jest startować w kolejnych konkursach wniosków. Dotyczy to również projektów związanych z mobilnością edukacyjną – respondenci podkreślali, że opracowanie odpowiednich procedur rekrutacji uczestników wyjazdów sprawia, iż korzystają z nich najbardziej zmotywowane osoby, co zwiększa także korzyści odnoszone przez instytucję beneficjenta. Niektóre uczelnie decydują się na wprowadzenie rozwiązań usprawniających organizację przyjazdów zagranicznych studentów i wykładowców w formie „Erasmus Week”, czyli przyjmowanie gości w jednym okresie, aby zmniejszyć liczbę działań administracyjnych. Część instytucji uczestniczących w badaniu opracowała własne strategie internacjonalizacji – były to przede wszystkim uczelnie, a także niektóre szkoły. Strategie te powstają bezpośrednio w związku z realizacją projektów europejskich, przede wszystkim związanych z mobilnością.

*Procedury związane z wyjazdami studentów z programu Erasmus dotyczą już wszystkich innych inicjatyw, czyli na przykład studentów, którzy wyjeżdżają w ramach umowy bilateralnej z „nieerasmusową” uczelnią. Te wzorce, dobre wzorce, są wdrożone i obejmują już całą uczelnię.*

*Programy nauczania, programy zarządzania, procedury, standardy – ten wymiar europejski, o którym się kiedyś tylko mówiło, rzeczywiście jest teraz wszędzie widoczny.*

W bardzo znacznym stopniu na funkcjonowanie instytucji wpływa utworzenie nowych struktur w jej ramach: nowych działów, stanowisk czy zespołów. Zmiany tego rodzaju dają możliwość dopasowania instytucji i jej struktury do planowanych zadań, a także usprawnienia realizacji projektów i współpracy międzynarodowej. Pozwalają też na ulepszenie dotychczasowych metod pracy i procedur wewnętrznych w organizacji.

*Żeby móc w przyszłości realizować projekty, ustanowiliśmy nowy zarząd i tworzymy nowy statut. Szukamy nowych pracowników. Chcemy stworzyć prawdziwe centrum zarządzania informacjami.*

*Spotkania z polskimi instytucjami w projekcie przerodziły się w regularne wydarzenia. W ramach naszego towarzystwa założyliśmy grupę roboczą, otwartą na nowych członków. Ułatwia ona różnym organizacjom realizowanie następnych przedsięwzięć.*

Czasem zmiany kwestii formalnych dotyczą bardziej szczegółowych aspektów funkcjonowania instytucji. Koordynatorzy deklarowali, że doświadczenia związane z dokumentacją projektową i konieczność spełnienia wymagań formalnych zainspirowały ich do dokonania zmian w sposobie prowadzenia dokumentacji oraz do zwiększenia systematyczności podczas realizacji zadań. W niektórych przypadkach wprowadzone zostały nowe narzędzia do porządkowania dokumentów (np. narzędzia online), a także rozwiązania ułatwiające komunikację między pracownikami oraz wymianę plików. Część instytucji przekonała się, że wcześniej stosowane sposoby dotarcia do odbiorców nie są dobrze dopasowane do potrzeb osób uczących się. Przykładowo, materiały szkoleniowe dostępne w formie drukowanej były chętniej wykorzystywane niż te w formie elektronicznej. Ważne okazało się także dopasowanie języka tych materiałów do możliwości odbiorców.

*Zdobyliśmy cenną wiedzę w kwestii języka, jakim należy się posługiwać. Jeżeli kierujemy materiały do rolników, to nie ma sensu rozpisywać się w zbyt skomplikowany, naukowy sposób – trzeba te materiały przedstawiać syntetycznie, skrótowo i zrozumiałym językiem. Pod tym względem projekt był bardzo cenną lekcją.*

*Dzięki naszemu projektowi usystematyzowaliśmy sporo rzeczy w stowarzyszeniu, w dokumentach. Wcześniej robiliśmy coś, ale nie dbaliśmy o formalności. Teraz większość działań dokumentujemy.*

## **Wpływ na współpracę w ramach instytucji**

Respondenci w trakcie wywiadów podkreślali, że wpływ na instytucję oznacza przede wszystkim wpływ na osoby w niej zatrudnione: na nauczycieli, edukatorów, wykładowców, a także na pracowników administracyjnych. Dzięki udziałowi w projektach pracownicy są lepiej zintegrowani i częściej współpracują ze sobą, co ułatwia wykonywanie codziennych zadań, wpływa też na podejmowanie nowych inicjatyw i poprawia atmosferę w zespole. Więcej osób angażuje się w działania projektowe, co również przynosi korzyści zarówno instytucji, jak i zespołowi.

Respondenci podkreślali, że bardzo ważne dla nich jest zaangażowanie kolejnych pracowników instytucji w działania. Zespół to często zaledwie kilka osób, a każdy kolejny pracownik, który chce się włączyć w projekt edukacyjny, może do niego wnieść istotny wkład. Angażowanie kolejnych osób wpływa na usprawnienie prac i uaktywnienie całej instytucji, zwiększając jednocześnie rozpoznawalność projektu. Respondenci zauważyli, że często osoby, które miały raz okazję skorzystać z projektu (np. wyjechać na kurs czy szkolenie), dostrzegają wartość takich przedsięwzięć, a w przyszłości są skłonne się w nie włączyć nie tylko jako uczestnicy, lecz także ich realizatorzy.

*Sprawdziłyśmy na własnej skórze, że jak ktoś raz wyjechał (i to bez względu na to, czy był to student czy pracownik) i dostrzegł korzyści związane z wyjazdem, to już mamy stałego „erasmusowca”. Jeśli chodzi o mobilności nauczycieli akademickich i pracowników, to z roku na rok przybywa nam nowych kandydatów, ale też wiele osób wyjeżdża powtórnie. Po powrocie takie osoby częściej angażują się w prowadzenie zajęć dla zagranicznych studentów na naszej uczelni.*

*Moje nauczycielki z różnym stażem pracy, które nie podejmowały do tej pory działań eTwinningowych, zapisały się na platformę eTwinning. Wiem, że były już w Rydze na szkoleniach, w poszukiwaniu partnerów, na pierwszych spotkaniach... Teraz realizują projekty w Polsce i za granicą.*

Wspólna realizacja zadań w trakcie projektu pomaga zintegrować zespół pracowników. Niektóre osoby, z którymi przeprowadzono wywiad zauważyły, że w ich instytucjach zazwyczaj pracuje się indywidualnie i nie zawsze jest okazja do współdziałania z zespołem. Projekty wymagają wspólnej pracy, dzięki czemu członkowie zespołu mogą lepiej poznać się nawzajem, co jest przydatne także na co dzień, w ramach bieżącej współpracy.

*Za granicą zobaczyliśmy inny styl pracy, mogliśmy też przekonać się, jak to działa, popytać, wymienić doświadczenia. Okazało się, że można inaczej uczyć się, kształcić. Na pewno wpłynęło to na pracowników, na spójność i na pracę zespołową.*

Zdarzało się, że sukces odniesiony w projektach realizowanych przez niedużą grupę pracowników lub samotnego koordynatora przyczynił się do ukonstytuowania stałego zespołu. W dużej części wynikało to z pojawienia się możliwości zatrudnienia kolejnych osób, czyli z utworzenia odpowiednich stanowisk i zapewnienia środków finansowych na ten cel. Wymaga to odpowiedniej współpracy z władzami instytucji i przekonania ich o potrzebie podejmowania kolejnych inicjatyw. Czasem, szczególnie w przypadku organizacji pozarządowych, sukces projektu pozwolił przyciągnąć do instytucji nowych edukatorów, którzy decydowali się na prowadzenie zajęć w charakterze wolontariuszy. Bywało też tak, że pracownicy instytucji, luźno współpracujący ze sobą podczas projektu, tworzyli stały zespół i realizowali wspólnie kolejne przedsięwzięcia.

*Na zakończenie projektu zorganizowaliśmy wystawę zdjęć i odezwała się do mnie koleżanka, która ją widziała. Powiedziała, że chciałaby poprowadzić jakieś zajęcia dla naszych podopiecznych. Przez pół roku regularnie, co tydzień, przyjeżdżała ze swoim sprzętem i prowadziła profesjonalne warsztaty oraz wykłady.*

*Dzięki tym kursom zdobyłam stały zespół, co jest bardzo ważne. W tym roku będzie zatrudniona kolejna osoba – lektorka, która zajmie się metodyką nauczania języka polskiego.*

Niektóre instytucje w wyniku realizacji projektu zmieniły się także pod względem stylu zarządzania. Koordynatorzy zauważyli, że współpraca z kadrami kierowniczą ma inny, bardziej partnerski charakter – władze umożliwiają pracownikom samodzielne działanie i mają do nich większe zaufanie. Dzięki projektom, jak twierdzą ich koordynatorzy, osoby decyzyjne w instytucjach przekonały się, że mogą powierzać trudniejsze zadania swoim pracownikom i nie muszą ich stale kontrolować. W proces zarządzania instytucją włączono także inne grupy: uczniów, a także ich rodziców. W niektórych szkołach zdecydowano się dać uczniom możliwość decydowania o sprawach ich dotyczących, w innych natomiast zmiana ta obejmowała również częstszą współpracę z rodzicami, angażowanie ich w prowadzone działania (zwłaszcza pozalekcyjne) i częstszą komunikację z nimi (w formie bezpośrednich, niesformalizowanych spotkań czy wspólnej komunikacji e-mailowej) na tematy związane z uczniami, samą placówką edukacyjną i jej funkcjonowaniem.

*Projekt miał w założeniu wpłynąć na nauczycieli i na dzieci, ale chyba zmienił też nas, dyrektorów. Zauważyliśmy większą samodzielność kadry, chęć partycypacji w zarządzaniu. Oddaliśmy część władzy nauczycielom.*

*Mamy radę rodziców, radę pedagogiczną, ale nie pytaliśmy wcześniej o zdanie dzieci. Zorganizowaliśmy więc wybory do rady dziecięcej, która przygotowała na przykład „Tydzień dziecka”, w trakcie którego uczniowie decydowali, jakie atrakcje ich interesują, gdzie chcą pojechać albo co zobaczyć. Każda grupa miała prawo przedstawić swoje propozycje.*

### **Rozwój zawodowy kadry**

Wiele projektów, realizowanych przez uczestników badania, miało na celu przede wszystkim rozwijanie kompetencji zawodowych kadry instytucji dzięki wyjazdom zagranicznym, kursom i szkoleniom oraz w udziałowi w inicjatywach *job shadowing*. Warto jednak podkreślić, że nawet jeśli cele nie były bezpośrednio związane ze zwiększaniem kompetencji kadry, to i tak praca nad nim wpłynęła na zdobycie nowych umiejętności.

Uczestnicy badania podkreślali, że wpływ, jaki wywarły na nich projekty, jest trwały. Dotyczy to między innymi podniesienie umiejętności zawodowych, zdobycie nowych kompetencji związanych z codzienną pracą oraz rozwijanie innych, bardziej ogólnych umiejętności (np. poznanie języka obcego).

Respondenci zauważyli, że dzięki projektom zwiększyły się ich kompetencje związane z obsługą urządzeń multimedialnych i wykorzystaniem programów komputerowych. To ułatwia i usprawnia wykonywanie obowiązków zawodowych, pozwala także na zmianę metod pracy w szkole – wykład teoretyczny można zastąpić praktycznymi ćwiczeniami, a dzięki temu przyciągnąć uwagę uczniów i uniknąć rutyny. Nauczyciele sami tworzą multimedialne ćwiczenia, a także zachęcają uczniów do pracy z programami multimedialnymi. Wykorzystanie komputerów, kamer i mikrofonów umożliwia także komunikację z osobami z innych części świata, co jest stosowane w edukacji szkolnej przy realizacji projektów eTwinningowych, a także w pracy z grupami osób niepełnosprawnych. Wprowadzenie nowych metod pracy umożliwia także rozszerzanie programów nauczania i realizację nowych scenariuszy zajęć.

*Myślę, że mnie – nauczyciela – projekty również rozwinęły. Wcześniej działałam standardowo: z podręcznikami i kserówkami. Teraz używam komórek i różnych aplikacji, takich jak Kahoot, programów komputerowych i tablic multimedialnych, YouTube'a.*

*Ważne jest to, że terapeuci się przełamali i zaczęli używać komputerów, nauczyli się posługiwać kamerą, mikrofonem, Skype'em – zdobyli te techniczne umiejętności.*

*Ja się też jeszcze dokształcam. Znałam wcześniej podstawy programu GeoGebra, a mimo to już dwa razy byłam na ogólnopolskiej konferencji poświęconej tej aplikacji, robię też kursy dodatkowe z tej dziedziny.*

Znaczna część badanych zauważyła, że dzięki doświadczeniom zdobytym w projekcie zmieniło się ich nastawienie do pracy i uczenia. W wielu przypadkach realizacja projektu oznaczała stosowanie nowych metod nauczania jako swoistego eksperymentu. Pozwoliło to na przetestowanie nowych technik, porównanie ich z dotychczasowymi i nauczenie się, jak mogą być one stosowane w codziennej praktyce zawodowej, np. przy organizacji zajęć uniwersyteckich dla grup zróżnicowanych językowo i kulturowo. Niektórzy badani nauczyciele zauważyli, że ich uczniowie świetnie sobie radzą z zadaniami praktycznymi wymagającymi kreatywności, np. z kręceniem filmów, tworzeniem komiksów lub prezentacji, i wymagają od nich realizacji takich zadań również w ramach codziennych zajęć.

*Jedną instruktorkę wysłałem na Węgry, gdzie poznała nowe formy teatralne. Wcześniej tylko o nich słyszała, a tam miała możliwość wypróbowania ich w praktyce.*

*Założenie projektu było takie, że Norwegowie przyjeżdżają do Polski i nas szkolą. O odbyły się dwie edycje warsztatów o storytellingu po angielsku. Dzięki temu nauczyliśmy się tej nowej metody pracy, co było bardzo cenne i rozwojowe.*

Wielu respondentów podkreślało, że korzystna zmiana dotyczyła nie tylko technicznych umiejętności związanych z nową metodą pracy, lecz także nastawienia do szukania nowych rozwiązań. Dzięki możliwości praktycznego sprawdzenia, jak działają nowatorskie metody nauczania, sami śmielej wprowadzali kolejne innowacje edukacyjne. Kilku badanych zaczęło inaczej patrzeć na stosowane przez siebie metody dydaktyczne – dostrzegli, jakie są potrzeby ich uczniów i jak mogą lepiej dostosować narzędzia i treści nauczania do tych potrzeb. Wprowadzane zmiany w metodach pracy z uczniami, które wymienili respondenci z sektora Edukacji szkolnej, obejmują na przykład zwiększenie roli zajęć praktycznych i ćwiczeń angażujących uczniów (np. wymagających wykonania zadania poza środowiskiem szkoły), przy jednoczesnym ograniczeniu liczby wykładów.

*Dla mnie największą wartością jest to, żeby ktoś, kto jeszcze nie uczestniczył w takich wyjazdach, mógł się dowiedzieć, co jest dla niego cenne, czy widzi sens swojego rozwoju we współpracy z innymi placówkami i czy jest w stanie jeszcze się doskonalić.*

*Za rezultat projektu można uznać zwiększenie motywacji do pracy. Jeśli nauczycielowi – nawet temu mniej zaangażowanemu – pokażemy, że można robić coś nowego i jak można*



*to robić, zmienia się jego stosunek do pracy. Sam wyjazd motywuje do lepszej pracy, bo teraz chcę się wykazać, a do tego zmienię swoje metody pracy, ponieważ te, które widziałam za granicą, podobały mi się bardziej.*

Ważną korzyścią, którą wskazywali uczestnicy badania (we wszystkich sektorach edukacji), jest nabycie umiejętności zarządzania projektem. Nowa wiedza, w tym znajomość procedur i zasad czy umiejętność planowania działań, przydaje się w kolejnych projektach. Respondenci podkreślali też, że dzięki wcześniejszym doświadczeniom mają świadomość, jakie błędy popełnili i jak mogą ich uniknąć w przyszłości. Ponadto wiedzą już, jakie rozwiązania sprawdzają się w praktyce, a jakie nie przynoszą rezultatów. Zdobycie praktycznej wiedzy o zarządzaniu usprawnia proces starania się o środki i ułatwia realizację następnych przedsięwzięć, wpływając również na zwiększenie ich jakości.

Respondenci odnotowali także rozwój innych umiejętności: zdolności negocjowania, dyskusowania i argumentowania, zarządzania czasem, planowania zadań i organizowania. Udział w projekcie pozwolił im również rozwinąć bardziej przekrojowe umiejętności (takie jak: zarządzanie ryzykiem, rozwiązywanie problemów, myślenie analityczne), a także dał możliwość sprawdzenia się na stanowisku kierowniczym.

*Myślę, że kolejnym rezultatem była nauka myślenia analitycznego – teraz rozkładamy wszystko na czynniki pierwsze, zawsze się zastanawiamy, jak coś dobrze zrozumieć...*

*Na początku myślałam, że trzeba robić wielkie projekty innowacyjne, cokolwiek miałyby to znaczyć. Projekt nauczył mnie pokory w stosunku do procesu. Dowiedziałam się, że czasem lepiej rzeczywiście zrobić mały krok, rozejrzeć się, zobaczyć, co działa, a co nie.*

Inną bardzo ważną dla wielu osób zmianą, która wynika z udziału w projektach, jest poprawa znajomości języków obcych. Dotyczy to zarówno koordynatora, jak i członków zespołu. Przedsięwzięcie o charakterze międzynarodowym wymusza komunikację w języku obcym w realnych sytuacjach: w pracy z partnerami, w podróży, podczas realizacji zadań, na kursach i w trakcie działań *job shadowing*. Dla części respondentów ważne było też poczucie, że udało im się skutecznie porozumieć w języku obcym, zwłaszcza że wcześniej obawiali się kontaktu z cudzoziemcami. Część respondentów, dzięki sprawdzeniu posiadanej wiedzy w praktyce, była w stanie zidentyfikować swoje braki w terminologii czy gramatyce. Niemal wszyscy uznali, że dzięki doświadczeniu kontaktu z żywym językiem są teraz znacznie bardziej zmotywowani do nauki języków obcych, że dostrzegają potrzebę rozwijania się w tym zakresie i widzą,

jak bardzo może być to przydatne w życiu zawodowym. Badani stwierdzili, że po zakończeniu projektu często oni sami lub ich koledzy (nauczyciele, pracownicy instytucji) brali udział w zorganizowanych zajęciach językowych. Co więcej – osoby, które nie uczestniczyły w projekcie, po zaobserwowaniu korzyści odnoszonych przez innych pracowników tej samej instytucji, decydowały się na naukę języka obcego, aby móc brać udział w kolejnych inicjatywach międzynarodowych.

*Nauczycielki rozpoczęły kursy języka angielskiego i obecnie przygotowują się do następnych projektów.*

*Nauczyciele zaczęli dokształcać się w zakresie języków obcych, co ma też istotne przełożenie na jakość ich pracy.*

Niektórym respondentom udział w projekcie przyniósł również wymierne korzyści związane z ich stanowiskiem pracy, funkcją czy pozycją zawodową – miał on wpływ na objęcie nowego stanowiska, na awans czy uzyskanie dodatkowych uprawnień zawodowych. W przypadku nauczycieli szkolnych udział w zagranicznych przedsięwzięciach (i – przede wszystkim – koordynacja tych projektów) stanowi jedno z osiągnięć przyczyniających się do awansu zawodowego. Dla osób tuż po studiach, zatrudnionych w organizacjach pozarządowych, było to istotne doświadczenie zawodowe, które umożliwiło im podjęcie później nowej, interesującej pracy.

*Choć nie wszyscy członkowie naszego zespołu zajmują się teraz historią mówioną, to projekt umożliwił im zdobycie umiejętności zawodowych. Znalazłyśmy pracę w różnych miejscach, również dzięki naszemu zaangażowaniu w projekt, bo zwiększyłyśmy nasze kompetencje, zbudowałyśmy sieci kontaktów i relacje. Ludzie mnie kojarzą z tym przedsięwzięciem i mam takie poczucie, że zbudowałam na tym swoją pozycję zawodową.*

*Udział w projekcie dawał nauczycielom bardzo dużo i miał wpływ na ich awans zawodowy. W sprawozdaniach, w trakcie prezentacji lub egzaminów na nauczyciela mianowanego czy dyplomowanego sporo opowiadali o swojej pracy w projektach.*

*Na mnie projekt z pewnością miał duży wpływ, dlatego że rozwinęłam kompetencje językowe i je sformalizowałam, a tym samym zdobyłam kwalifikacje do nauczania języka angielskiego w klasach I-III.*

Niektórzy koordynatorzy projektu, oprócz pracy edukacyjnej, prowadzą także działalność naukową. Dotyczy to nie tylko wykładowców i badaczy zatrudnionych na uniwersytetach, lecz także pracowników instytucji

pozarządowych i nauczycieli, którzy pracują równolegle na uczelni lub podejmują studia doktoranckie. Udział w projektach daje możliwości rozwoju w zakresie działalności akademickiej (publikowanie artykułów i monografii, udział w konferencjach i seminariach, podejmowanie współpracy z naukowcami z zagranicznych ośrodków). Dla części osób sama tematyka okazała się na tyle interesująca i warta przebadania, że zdecydowały się one na rozpoczęcie studiów doktoranckich po zakończeniu realizacji projektu.

*Zaproponowano mi rozpoczęcie studiów doktoranckich w Instytucie Sztuki Polskiej Akademii Nauk. Projekt dał mi czas na sprecyzowanie pola badawczego i pozwolił mi je lepiej poznać. Wykorzystałem projekt również do tego, żeby dowiedzieć się, jakie są potrzeby różnych domów kultury czy instytucji pozarządowych. I nagle otworzyły się różne możliwości, o których wcześniej w ogóle nie marzyłem: jestem zapraszany na konferencje naukowe, mam kontakt z innymi naukowcami i dostęp do informacji.*

*Nasze projekty zawsze miały aspekt naukowy. Wiele osób ma doktoraty związane z ich tematem. Nie spodziewałam się, że włączę ten projekt w moją habilitację, ale przy drugiej edycji się udało. Przy każdej edycji opracowujemy też kilka publikacji naukowych.*

### **Rozwój osobisty kadry**

Uczestnicy wywiadów często zwracali uwagę na to, że dzięki realizacji projektów odnosili również korzyści osobiste – niezwiązane bezpośrednio z wykonywaną pracą, ale wpływające na ich wiedzę, poszerzające horyzonty, zwiększające ogólne kompetencje i poprawiające samopoczucie. Korzyści indywidualne są szczególnie istotne dla koordynatora – są nagrodą za dodatkową pracę i stanowią zachętę do realizacji dalszych działań.

Projekt jest interesującą odmianą od codziennej, czasem nużącej, pracy – pozwala na realizację pewnych treści nie tylko w teorii, ale i w praktyce, umożliwia też wyjście poza program nauczania oraz rozwijanie pasji i zainteresowań. Uczestnicy badania podkreślali, że w ten sposób zwiększa się ich motywacja do działania, mają też dzięki temu ochotę podejmować kolejne wyzwania i uczyć się nowych rzeczy. Dla części respondentów jest to istotny czynnik, zapobiegający wypaleniu zawodowemu i pozwalający im czerpać satysfakcję z pracy.

*Dzięki projektowi zwiększyły się moje kompetencje społeczne, takie jak otwartość na innych ludzi, zaangażowanie w pracę. Myślę, że to daje przede wszystkim dużo energii do działania.*

Projekty pozwalają też koordynatorom realizować się w pracy – wykonywać zadania, ciekawsze, w ich ocenie, od codziennych obowiązków zawodowych

lub wprowadzać nowe metody pracy czy dodatkowe treści. Niektórzy podkreślali, że projekty umożliwiają im spełnianie się w różnych rolach, realizowanie aspiracji i korzystanie z talentów, są też doskonałą okazją do dalszego uczenia się oraz pogłębiania wiedzy.

*Chciałam w życiu robić wiele różnych rzeczy i tutaj mogę je realizować. Chciałam być dziennikarką, więc prowadziłam wywiady. Chciałam być badaczką, zatem zajmuję się analizowaniem wykluczenia. Chciałam robić projekty społeczne, chciałam się zająć wykluczeniem, dyskryminacją, pracą z młodzieżą – to wszystko się dzieje. Projekty, które się pojawiają, dają mi – co zabrzmiało górnolotnie – absolutne spełnienie.*

*Decyduje na pewno chęć dalszego szkolenia się i rozwijania. Gdzie mogę, tam szukam pomysłu. Zapiisałam się na kolejne szkolenie, już jestem po pierwszym module internetowym. Cały czas się rozwijam, nie spoczywam na laurach.*

Pracownicy instytucji, w których obowiązują ścisła hierarchia i bardzo szczegółowy podział obowiązków (zazwyczaj w placówkach edukacji formalnej, choć nie tylko tam) zauważyli, że realizacja projektów jest dla nich szansą, by na chwilę zmienić zasady swojej pracy. Zamiast jedynie wykonywać zadania wyznaczone im przez przełożonych, mogą realizować swoje pomysły, wyznaczać sobie zadania, w pełni za nie odpowiadać i czerpać korzyść z rezultatów wypracowanych w ramach projektu. Poczucie autonomii i niezależności w miejscu pracy, a także możliwość spełniania się zawodowego stanowiły wielką wartość dla tej grupy badanych osób.

*Mam milion pomysłów, a projekty dają mi możliwość sprawdzenia się i ich realizowania. Gdy pracowałam na politechnice, nie miałam tak twórczej pracy, perspektyw rozwoju, możliwości realizacji swoich – czasem głupich, czasem szalonych, a czasem fajnych – pomysłów. Dzięki projektom mam pracę, w której wykorzystuję swoją kreatywność.*

Respondenci podkreślali, że dzięki projektom nie tylko pogłębiali wiedzę zawodową w swojej dziedzinie, lecz także zyskiwali wiele nowych informacji z różnych dziedzin i lepiej poznawali otaczającą ich rzeczywistość. Poznawali interesujące zagadnienia, o których wcześniej nie słyszeli, odkrywali nowe zainteresowania, dzięki temu mieli poczucie, że się uczą i rozwijają.

*W każdym projekcie coś nowego odkrywam, coś nowego znajduję. Sama się rozwijam, nie tylko moi uczniowie. Oni oczywiście też, ale ja przy nich się uczę, oni przy mnie się uczą i to jest bardzo fajne, bo horyzonty niesamowicie się rozszerzają i pojawiają się pomysły na nowe rzeczy.*

Wśród kompetencji, które badani rozwinęli dzięki realizacji projektów, często wymieniane było zwiększenie otwartości na inne narodowości i inne kultury. Za sprawą nawiązania kontaktów zagranicznych wzbogacili oni swoją wiedzę o różnych krajach, często całkowicie obcych i egzotycznych. Osobiste kontakty z przedstawicielami nowych kultur pozwoliły przełamać część stereotypów i przekonać się, że osoby z innych krajów mają z nimi dużo wspólnego. Dzięki wiedzy o obcych kulturach zrozumieli także lepiej zachowania innych osób i motywacje, które nimi kierują.

*Zarówno ja, jak i inni nauczyciele sądzimy, że projekt otwiera nam oczy na Europę. Pokazuje, że nie jesteśmy zamknięci, że jesteśmy częścią większej wspólnoty i nie unikniemy powiązań z innymi krajami.*

*Jako lektorzy i organizatorzy zajęć uczyliśmy się także kultur tych krajów. Trzeba było zrozumieć zagranicznych studentów i dowiedzieć się, dlaczego tak, a nie inaczej się zachowują.*

Współpraca z partnerami zagranicznymi przyniosła koordynatorom także dodatkową korzyść – nowe znajomości i przyjaźnie. Wielu z nich nawiązało bliską więź z kolegami z innych krajów za sprawą wielomiesięcznej wspólnej pracy i utrzymywania stałego kontaktu: e-mailowego, telefonicznego czy podczas spotkań osobistych. Respondenci wspominali o uczuciu satysfakcji, jaką daje im świadomość, że mają znajomych w całej Europie, w różnych krajach – znajomych, z którymi mogą nie tylko realizować kolejne projekty, lecz także utrzymywać relacje towarzyskie. Poznanie nowych osób było również ściśle związane z nabywaniem wiedzy o innych krajach i obcych kulturach – co w opinii badanych było bardzo cenne. Nawiązane kontakty z koordynatorami z krajów europejskich są również istotne z punktu widzenia instytucji. Dobre relacje pojedynczych osób przekładają się na współpracę całych organizacji, co pozwala na realizację następných wspólnych inicjatyw.

*Nasi nauczyciele nadal mają bardzo dobry kontakt z nauczycielami z całej Europy. Przyjaźnimy się pomimo odległości i wiemy, że jeśli czegoś potrzebujemy, na przykład pozyskać partnerów albo o coś zapytać, to zawsze możemy się do nich zwrócić.*

Ważną korzyścią osobistą dla członków zespołu projektowego była możliwość uczestnictwa w wyjeździe zagranicznym i poznania nowych krajów – odwiedzenia miejsc, które dotychczas znali tylko ze zdjęć. Choć wyjazd sam w sobie nie był nigdy celem projektu (i beneficjenci wielokrotnie podkreślali, że dobry projekt to taki, który nie ma na celu wyłącznie wyjazdu, ale daje też szansę rozwoju),

to możliwość uczestnictwa w projekcie zagranicznym stanowiła ważną motywację i często nagrodę. Dla niektórych członków zespołów realizacja projektu była także okazją do pierwszego w życiu wyjazdu za granicę.

*Niektórzy terapeuci mieli okazję po raz pierwszy lecieć samolotem. Ciągle jest wielu ludzi, którzy jeszcze tego nie doświadczyli albo nigdy nie byli za granicą. Dla nich to też było niesamowite przeżycie.*

*Wyjazdy nauczycieli są – nie ukrywajmy – bardzo atrakcyjną formą nagradzania za ich ciężką pracę. Ponadto jest to motywacja do dalszej pracy.*

Niewymierną korzyścią, o której wspominało wielu badanych, jest poczucie satysfakcji. Realizacja projektu pozwoliła im przekonać się, że są w stanie dobrze wypełnić swoje zadania, nawet te szczególnie trudne lub odmienne od ich codziennych obowiązków. Poczuli się docenieni przez współpracowników lub władze instytucji. Dla wielu osób istotna była również nagroda w konkursie *EDUinspiracje*, ponieważ oznaczała uznanie ze strony opiekunów projektu i potwierdziła wysoką jakość wykonanej pracy. Wiele osób przyznawało, że poczucie satysfakcji wynikające z wyróżnienia dodawało im skrzydeł i motywowało do podejmowania kolejnych wysiłków.

*Gdy dostaliśmy informację, że to my, spośród ponad stu szkół, otrzymujemy nagrodę, to naprawdę było ważne. Takie docenienie bardzo nas napędza. To nie musi być nagroda pieniężna, ale wystarczy sam fakt, że jesteśmy opisani w publikacji, ludzie o nas słyszą i pamiętają, że robimy fajne rzeczy. Takie rzeczy są bardzo motywujące.*

*Nagroda, według mnie, daje dużo przede wszystkim nam, realizatorom. Z punktu widzenia instytutu jest to jedna z wielu nagród branżowych, ale dla nas jest ona dowodem na to, że wykonaliśmy dobrze swoją pracę.*

Działania w ramach projektu zazwyczaj różniły się od codziennych zadań wykonywanych w pracy. Badani podkreślali, że było to dla nich wyzwaniem, ale w wielu przypadkach sprawdzenie się w zupełnie nowych zadaniach umożliwiło im odkrycie nowych talentów. Dla wielu osób projekt był okazją do zaprezentowania (niewykorzystywanych na co dzień) zdolności przywódczych czy umiejętności występowania przed publicznością. Najmłodszy przedstawiciele organizacji pozarządowych, którzy po raz pierwszy realizowali tego rodzaju przedsięwzięcia, dowiadywali się, w których zadaniach czują się najlepiej i jaką pracę chcieliby wykonywać w przyszłości. Pozwoliło im to na wybranie własnej drogi zawodowej. Respondenci wskazywali przykłady osób, które dzięki

zaangażowaniu w projekty odkryły, że ich mocną stroną jest organizowanie zadań, planowanie tras wyjazdów czy wyszukiwanie informacji (np. o dostępnych hotelach czy połączeniach lotniczych).

*Dla niektórych nauczycieli to był czas na pokazanie swoich umiejętności, bo są to ludzie, którzy mają potencjał, ale zwykle siedzą cicho. Dopiero przy okazji różnych aktywności okazuje się, że mamy perełki, o których nie wiedzieliśmy. Ci nauczyciele też byli zadowoleni, że mogli się zaprezentować, dostali zadanie, okazało się, że sobie radzą, mówią w językach obcych, że potrafią być przewodnikami po naszym mieście i naszym kraju.*

*Docieraliśmy się i obserwowaliśmy swoje mocne strony. Pewnego dnia nasz reżyser dźwięku powiedział, że dobrze mi idzie koordynowanie zespołu i że powinnam to robić zawodowo. Odkrywanie, co potrafimy robić, było zaskakujące.*

### **Wpływ na uczniów, studentów, osoby uczące się**

Wiele projektów realizowanych przez beneficjentów, którzy brali udział w badaniu, miało na celu przede wszystkim poszerzanie wiedzy i rozwijanie kompetencji osób uczących się. W zależności od typu instytucji i od sektora edukacji byli to: uczniowie w szkołach i dzieci w przedszkolach, uczniowie w szkołach zawodowych, studenci, młodzież uczestnicząca w projektach wymiany międzynarodowej oraz w wolontariacie europejskim, a także osoby dorosłe korzystające z oferty edukacyjnej fundacji i stowarzyszeń (w tym osoby niepełnosprawne i seniorzy) oraz instytucji kultury. Szczególnie duży wpływ na odbiorców miały przedsięwzięcia o charakterze mobilności, w których trakcie osoby uczące się wyjeżdżały za granicę. Dlatego też wielu koordynatorów podczas wywiadów podkreślało, że według nich to właśnie wpływ na uczestników jest najważniejszym rezultatem projektu i on stanowi o szczególnej wartości całego przedsięwzięcia. Mniejsze znaczenie miało dla tych badanych oddziaływanie na instytucję, jej programy nauczania czy zatrudnioną kadre.

*Myślę, że najważniejszymi efektami projektu są zmiany, jakie dzięki niemu zachodzą w uczniu, dyrektorze, w rodzicach, nauczycielach i w innych osobach w instytucji. To właśnie ta przemiana ma znaczenie, a nie to, co się kupi albo wyprodukuje.*

Wpływ na osoby uczące się może być bardzo szeroki. Koordynatorzy dostrzegają, że czasem udział w projekcie międzynarodowym inspirował zmiany zachowania lub wręcz zmiany charakteru – zwiększa zainteresowanie dalszą nauką i daje motywację do pracy, co jest szczególnie cenne w przypadku uczniów i studentów. Nauczyciele biorący udział w badaniu oceniali, że zmiana

nastawienia uczniów wobec szkoły pozwala dostrzec nie tylko, iż nauka to nie tylko konieczność, lecz także przyjemność, a uczenie się może być ciekawe i przynosić wiele satysfakcji. Jest to ważne dla wszystkich uczniów, jednak szczególnie dla tych ze środowisk, w których brakuje innych zachęt do kontynuowania edukacji. Realizacja projektów szkolnych wpływa też na poprawę relacji uczniów z nauczycielami: współpraca staje się bardziej partnerska, a obie strony odnoszą się do siebie z większym zrozumieniem i chętniej współdziałają. W przypadku wielu osób pochodzących ze środowisk defaworyzowanych, z niepełnosprawnościami udział w takich inicjatywach oznacza zwiększenie wiary we własne siły i poprawienie samooceny.

*Niepełnosprawni stają się odważniejsi, bo jeżdżą za granicę, spotykają tam ludzi, którzy mają równie trudno jak oni, ale próbują coś robić. Nasi podopieczni są wybijani ze swojej samotności, a poza tym muszą wyjść z bezpiecznego otoczenia, przełamać schemat – wyjechać, spakować się, pożegnać rodziców.*

*Pytaliśmy uczniów po zakończeniu projektu, czego się nauczyli i co im dał. Pierwszą rzeczą, o której wspominali, była większa pewność siebie i przekonanie, że dadzą sobie radę. To nie był bezpośredni cel projektu, ale myślę, że gdybyśmy mieli analizować wpływ na uczniów, to jest to jedna z najważniejszych korzyści. Dzięki temu są bardziej otwarci, nie boją się nowości, nie są wystraszeni i wycofani.*

*Wartość dodana projektu wynika ze zmiany relacji uczeń–nauczyciel. Uczniowie tworzą projekt, a ja stoję z boku i – jak pies pasterski – sprawdzam, czy nic im nie jest, czy coś im nie zagraża. Uczniowie widzą, że nauczyciel jest nie tylko od mówienia: „Otwórzcie książkę i zróbcie zadanie”, ale że potrafi również zorganizować rzeczy związane z projektem i inne sprawy formalne. To, że nauczyciel zna angielski, też imponuje uczniom.*

Młodszy uczestnicy – uczniowie, studenci czy wolontariusze – dzięki projektom stają się bardziej samodzielni. Spora część z nich po raz pierwszy w życiu znajduje się daleko od domu i musi samodzielnie zarządzać swoim budżetem, planować działania, radzić sobie w nowych okolicznościach. Koordynatorzy zauważyli, że wyjazd zagraniczny wpływa też na decyzje, jakie młodzi ludzie podejmują w sprawie przyszłej drogi zawodowej. Udział w projekcie pozwala im odkryć mocne i słabe strony oraz rozbudzić zainteresowania.

*Kilka razy mieliśmy sytuację, że wychowawca odradzał zabieranie jakiegось ucznia za granicę, bo ten sprawiał kłopoty albo nie odnajdywał się za dobrze w szkole. Okazywało się, że na stażu radził sobie świetnie, bo tam nie ma teorii, tylko się po prostu pracuje. Są osoby, które po zakończeniu stażu dostały ofertę pracy w tej firmie.*



Dla ludzi starszych, samotnych i osób ze środowisk defaworyzowanych współpraca w ramach projektu była okazją do nawiązania międzynarodowych i lokalnych kontaktów z innymi, podobnymi uczestnikami. Osoby te często zaprzyjaźniały się i podtrzymywały nawiązane relacje. Udział w projekcie motywuje te osoby także do kontynuowania współpracy z instytucją realizującą to przedsięwzięcie. Koordynatorzy zauważyli, że uczestnicy zagranicznych projektów po zakończeniu prac nie odchodzą od instytucji, ale współdziałają z nią na stałe i korzystają z jej oferty edukacyjnej.

*Myszę, że projekt miał wpływ na osoby starsze, z którymi pracowaliśmy. One w swoich środowiskach trochę inaczej teraz funkcjonują. Zaczęły działać i komunikować się z ludźmi, z którymi nie miały kontaktu przez lata.*

Uczestnicy projektów edukacyjnych zwiększają też swoje kompetencje zawodowe i nabywają doświadczenie, które mogą następnie wykorzystywać w karierze zawodowej. Dotyczy to przede wszystkim osób, które już zakończyły edukację albo są w trakcie studiów wyższych (studenci, wolontariusze), a także takich, których wyjazd związany jest z wybranym zawodem (uczniowie techników i szkół zawodowych uczestniczący w stażach). Udział w zagranicznych projektach służy uzupełnieniu edukacji szkolnej, a także daje możliwość uzyskania umiejętności, których nie można zdobyć w swoim kraju.

*W trakcie warsztatów zagranicznych studenci podnosili swoje kwalifikacje. Wszyscy mówili, że dużo im to dało, bo zobaczyli, jak się pracuje w innych krajach. Jeśli chodzi o kreatywność, to nasi studenci nie byli gorsi, natomiast nie do końca umieli precyzować własne koncepcje. Bardzo szybko uczyli się jednak tego od studentów holenderskich. Widziałam progres moich podopiecznych, lepszą jakość ich późniejszych prac i duże ambicje przy projektach dyplomowych.*

*Wolontariusze uczą się bardzo wiele, na przykład pracy z dziećmi w wieku przedszkolnym, organizowania dla nich zajęć, uczenia takich dzieci. To dla nich cenne doświadczenie, bo wielu z nich w przyszłości planuje zostać nauczycielami, a tutaj mają okazję, żeby sprawdzić się w tej roli.*

Nie tylko uczniowie i studenci podnoszą swoje kompetencje dzięki projektom międzynarodowym. Koordynatorzy przedsięwzięć skierowanych do innych odbiorców – np. do seniorów czy osób osadzonych w aresztach – zauważyli, że oni również zdobywali nowe, przydatne kompetencje, których nie mieli okazji rozwijać wcześniej.

*Pani Maryla swój pierwszy referat wygłaszała w poprzednim projekcie. Gdy miała wystąpić, strasznie się denerwowała. Trzęsła się tak, że nie mogła trafić w pilota, żeby zmienić slajd. A później, za drugim razem, wszyscy zauważyli, że było dużo lepiej, a ona sama powiedziała, że łatwiej jej to przyszło.*

*Funkcjonariusze widzą pozytywny wpływ projektów na osadzonych. Skazani chcą brać udział w tych przedsięwzięciach, więc lepiej się zachowują, są zaangażowani, a dzięki temu mają motywację i pracują nad sobą. Mogą łatwiej wrócić do życia na wolności, bo rozwijają swoje kompetencje społeczne w praktyczny sposób. Niektórzy osadzeni uważają nawet, że dzięki udziałowi w projekcie mogą wyjść na przedterminowe zwolnienie, bo pokazali się z dobrej strony, zostali docenieni.*

Koordynatorzy podkreślali, że korzyści odnoszone przez uczestników projektów są wymierne i przekładają się potem na ich rozwój zawodowy i osobisty. Udział w projektach uświadamia uczniom, czego chcą się uczyć i na jakie studia chcieliby pójść. Niektórzy studenci mają szansę zdobycia podwójnego dyplomu, co ułatwia im poszukiwanie pracy, a inne osoby dostają stypendia i możliwość realizacji części studiów na zagranicznych uczelniach. Nauczyciele zauważali, że ich podopieczni za sprawą projektów uczą się lepiej i wypadają dobrze na testach końcowych, co jest korzystne również ze względu na ich dalszą karierę zawodową.

Nieraz uczestnicy otrzymują pracę dzięki udziałowi w projekcie – potwierdza on ich kompetencje zawodowe i językowe oraz ułatwia rozwój kariery. Dzięki projektowi mogą oni zdobyć certyfikaty przydatne na rynku pracy, a także otrzymać referencje, które potem wykorzystują w procesach rekrutacyjnych.

*Wolontariusze często zgłaszają się do nas po rekomendacje, nawet kilka lat od zakończenia projektu, bo aplikują o pracę. Czasem szukają zatrudnienia w obszarach związanych z cudzoziemcami, a doświadczenie, które zdobyli w trakcie Wolontariatu Europejskiego sprawia, że pracę dostają.*

### **Zawieranie nowych partnerstw instytucjonalnych**

Ważnym rezultatem projektu jest nawiązanie partnerstw z innymi instytucjami i organizacjami. Mogą to być partnerstwa różnego typu: lokalne i międzynarodowe lub branżowe, związane z działalnością w tej samej dziedzinie. Trwałość takiej współpracy jest korzystna dla wszystkich partnerów, a dotyczyć może zarówno wspólnej realizacji kolejnych projektów, jak i zmiany dotychczasowego profilu działalności podmiotów i ich otwarcia się na nowe obszary aktywności.

Partnerstwa instytucji są silnie związane z siecią powiązań towarzyskich i zawodowych pojedynczych osób (zwłaszcza koordynatorów i pracowników), zatem, oprócz partnerstw lokalnych czy branżowych, częste są przypadki zaangażowania poszczególnych osób w prace różnych podmiotów.

Współpracę o charakterze lokalnym nawiązują instytucje działające w tej samej miejscowości lub jej w bezpośrednim sąsiedztwie. Takie partnerstwa umożliwiają dostosowanie oferty instytucji do potrzeb społeczności lokalnej i zaangażowanie mieszkańców w jej działalność. Badani beneficjenci stwierdzili, że realizowane przez nich projekty międzynarodowe miały na celu przede wszystkim współpracę z partnerami z zagranicy, natomiast współpraca o charakterze lokalnym wynika bezpośrednio z przebiegu samego projektu, ale niekoniecznie była jednym z jego celów. Współpraca lokalna jest jednak bardzo ważna i często stanowi jeden z głównych rezultatów projektu. Otwarcie się instytucji na wszelką współpracę, niekoniecznie międzynarodową, wpływa pozytywnie na jej bieżącą działalność i kolejne inicjatywy.

Badani przedstawiciele szkół wyższych podkreślali, że otwarcie się ich placówek na potrzeby społeczności lokalnych jest niezwykle istotnym elementem misji uczelni i pozwala na wykorzystanie pracy naukowej przez bezpośrednich odbiorców. Jednocześnie jednak jest to – jak podkreślali – współpraca trudna do zainicjowania i kontynuowania. Wśród przeszkód we współdziałaniu z samorządami terytorialnymi wymieniali m.in.: brak wcześniejszego doświadczenia, brak ram prawnych konstytuujących taką współpracę oraz niedostateczne finansowanie.

*W tej chwili instytut rozwija współpracę lokalną. Koleżanka, która rozpoczynała takie działania, jest koordynatorem do spraw współpracy z małopolskimi gminami. Ona ustala z nimi tematy i nasze działania na rzecz samorządów. Niestety, nie ma możliwości, żeby ta współpraca była bardziej regularna, na przykład by uczelnia dostała pieniądze. Błędem ze strony samorządów jest to, że nie rezerwują funduszy na finansowanie współpracy z instytucjami.*

Współpraca o charakterze lokalnym pozwala pogłębić działania prowadzone dotychczas przez instytucję dzięki zaangażowaniu miejscowych organizacji, które uzupełniają i wspierają jej pracę. W ten sposób praca na rzecz społeczności lokalnej jest pełniejsza i bardziej usystematyzowana. Aktywność instytucji na tym polu zachęca również kolejnych partnerów do podjęcia wspólnych inicjatyw i tym bardziej wzmacnia partnerstwa lokalne.

*Różne instytucje państwowe i prywatne wiedzą już, że warto z nami współpracować. Teraz nie musimy ich nawet do tego namawiać. Wydaje się, że to dzięki naszym projektom,*

*bo ludzie widzą, że je realizujemy, że są partnerzy, oglądają nasze wydawnictwa i naszą stronę internetową. Widzą, że jesteśmy instytucją otwartą i polecają nas sobie pocztą pantoflową.*

Dla niektórych instytucji biorących udział w badaniu bardzo istotne okazało się nawiązanie współpracy o charakterze międzynarodowym. Pierwszy projekt był dla nich sposobem na zdobycie kontaktów i sprawdzenie się w realizacji wspólnych zadań z instytucjami z innych krajów. W ten sposób polskie organizacje potwierdzały swoją wiarygodność w roli partnerów, co otwierało drzwi do kolejnych działań – czasem w ramach następnych przedsięwzięć europejskich, a czasem inicjatyw niezależnych od finansowania zewnętrznego. Zagranicznym partnerem części polskich instytucji w wielu przypadkach był ośrodek o ugruntowanej już renomie, dzięki czemu polska strona mogła odnieść istotne korzyści: poznać nowe metody pracy albo wejść w skład gremiów międzynarodowych. Dla szkół ważne okazało się nabycie doświadczenia w realizacji działań z partnerami z innych krajów, co umożliwiło nawiązanie partnerstw ze szkołami zagranicznymi (np. w celu wymiany uczniów). Dzięki temu możliwe było rozszerzenie działań beneficjenta w stosunku do tych, które dawały projekty realizowane w ramach programu Comenius czy sektora Edukacja szkolna w programie Erasmus+.

*Jednym z efektów projektu było to, że podpisaliśmy umowę z uczelnią z Delft. Było to możliwe dzięki wspólnym warsztatom w Rotterdamie, choć wcześniej mieliśmy pewne trudności w nawiązaniu tej współpracy.*

*Nawiązaliśmy współpracę ze szkołą z Ukrainy i ze szkołami z Niemiec, systematycznie realizujemy wymianę polsko-niemiecką. Przy pomocy sponsorów udało nam się zorganizować wyjazd dla dzieci z Ukrainy – to był efekt współpracy polsko-niemiecko-ukraińskiej.*

*Dzięki Wolontariatowi Europejskiemu nawiązaliśmy współpracę z wieloma organizacjami zagranicznymi. Koleżanka, na przykład, już jeździła do naszych organizacji partnerskich we Włoszech i teraz kontynuuje współpracę międzynarodową w ramach innego, szerokiego projektu.*

Projekt może przynieść rezultat w postaci ugruntowania pozycji instytucji wśród podmiotów realizujących podobne działania. Pozwala to w efekcie na zainicjowanie partnerstw innego rodzaju: związanych z konkretną branżą czy dziedziną działalności. W przypadku nowo utworzonych instytucji i organizacji (zwłaszcza fundacji i stowarzyszeń) realizacja projektu międzynarodowego potwierdza profesjonalizm samej instytucji i jej kadry, a nabyte doświadczenie związane z formalnymi aspektami przedsięwzięcia czyni z niej pożądanego partnera do kolejnych inicjatyw. Dzięki projektom instytucje uzyskują także

kontakt do zagranicznych organizacji, które zajmują się zblizoną tematyką, a z którymi wcześniej nie współpracowały. Wielu beneficjentów zauważyło również, że nawiązanie współpracy z partnerami z branży w jednej dziedzinie (np. mobilności studentów) przynosi kolejne efekty, np. w postaci wspólnego rozwijania programów studiów, materiałów dydaktycznych, pomocy naukowych czy wymiany dobrych praktyk. Beneficjenci zawierali także formalne porozumienia o współpracy z innymi instytucjami (w tym z uczelniami), z czego korzystali zainteresowani tematem studenci: odbywający praktyki w areszcie śledczym czy prowadzący badania w przedszkolach i szkołach. Czasem patronat nad ich działalnością obejmowała renomowana instytucja.

*Fundacja, która organizowała projekt „żywych księzek”, wcześniej potraktowała nas niepoważnie. Usłyszeliśmy nawet taki komentarz: „Dostaliście kasę i chcecie ją po prostu wydać”. Wydaje mi się, że po zorganizowaniu jednej, drugiej edycji, było już inaczej. Poznali nas, stwierdzili, że pieniądze były dobrze wykorzystane.*

*Podpisaliśmy oficjalne porozumienie między uniwersytetem a aresztem śledczym. W jego ramach studenci odbywają na terenie aresztu zajęcia warsztatowe z zakresu pedagogiki resocjalizacyjnej.*

Zdobywanie nowych partnerów nie jest zadaniem łatwym – w tej kwestii niemal wszyscy respondenci są zgodni. Barię jest brak wcześniejszych kontaktów i zaufania do obcej instytucji. Dlatego najczęściej organizacje szukają podmiotów do współpracy, korzystając z polecenia dotychczasowych instytucji partnerskich. Rozwiązanie to pozwala zminimalizować ryzyko związane z podjęciem zobowiązań (również finansowych) z niesprawdzoną instytucją, a jednocześnie zwiększa szansę pozyskania odpowiedzialnego i kreatywnego partnera, takiego, od którego można się wiele nauczyć. Warto zauważyć także, że niektóre polskie instytucje nawiązały współpracę z nowymi podmiotami, ponieważ to one zostały polecane przez dotychczasowych partnerów – co, zdaniem wielu uczestników badania, stanowiło wyraz uznania dla ich pracy i potwierdzenie rzetelności.

*Zawieramy partnerstwa dzięki naszemu zaangażowaniu w różne działania, czasem ktoś o nas usłyszy albo nas poleci. Współpracujemy z kościołami baptystów i zielonościwkowców, ponieważ instytucje te miały kontakty między innymi ze Stanami Zjednoczonymi i z Kanadą. Dzięki temu gościliśmy u nas zagranicznych trenerów.*

*Ta instytucja współpracowała z naszym partnerem z innego projektu i ona się do nas odezwała. Nawiązaliśmy kontakt, oni zaproponowali transfer swojego produktu, przedstawili nam przekonujące dowody na to, że to rozwiązanie bardzo dobrze się sprawdza. Nie braliśmy niczego w ciemno.*

Instytucje, które były wcześniej członkami organizacji zrzeszających podmioty z wybranych regionów czy branż, wykorzystywały także udział w tych gremiach, aby pozyskać nowych partnerów do realizacji kolejnych projektów. Metoda ta ułatwiła wyszukiwanie organizacji potencjalnie zainteresowanych tymi samymi zagadnieniami, zmniejszając jednocześnie ryzyko wyboru nierzetelnego partnera.

### **Kontynuacja współpracy partnerskiej**

Kontynuacja współpracy jest dla części respondentów jednym z najważniejszych rezultatów ich projektu – stanowi ona wymierny przykład wpływu realizowanego przedsięwzięcia na instytucję. Jednocześnie jednak w wielu przypadkach współpraca nie była kontynuowana, a partnerstwo wygasło wraz z zakończeniem projektu: zanikły regularne kontakty z zagranicznymi kolegami, zmieniony został zakres działalności instytucji lub skupiono się na innych zagadnieniach. Część respondentów dodaje, że nie wszyscy partnerzy byli jednakowo zaangażowani i nie wszyscy okazali się wiarygodni. Co więcej, niewielu beneficjentów w ogóle wie, jak partnerzy wykorzystują wspólnie wytworzone rezultaty. Jest to oczywiste w sytuacji, gdy strony nie utrzymują kontaktów, ale nawet jeśli ich nie zerwały, to raczej zajmują się kolejnymi projektami, niż trwałością poprzedniego.

Kontynuacja projektu w wielu przypadkach przybiera formę wspólnej realizacji kolejnych przedsięwzięć, zbliżonych tematycznie do poprzedniego. W takiej sytuacji partnerzy znają się, wiedzą jakie zadania mogą razem realizować, mają do siebie większe zaufanie. Jednak niektórzy respondenci zauważyli, że trwałość partnerstwa zawiązanego wyłącznie w celu realizacji projektów nie jest duża. Otrzymanie kolejnego grantu nie jest pewne, więc podczas oczekiwania na wyniki konkursu wniosków partnerstwa nie zawsze się utrzymują. Ponadto, zdaniem niektórych instytucji, sam proces przygotowania wspólnego wniosku o dofinansowanie jest na tyle długi i obciążający (pod względem zarówno zaangażowania pracowników, jak i czasu poświęconego na jego napisanie), że – przy braku pewności co do wyniku naboru – zniechęca on do angażowania się w kolejne inicjatywy.

*Pewnie ta współpraca mogłaby być bliższa, ale my wcześniej się nie znaliśmy. Dopiero kiedy nasze stowarzyszenie po raz kolejny aplikowało o środki norweskie, składając kolejny projekt*

*dotyczący historii mówionych, zaangażowanie partnera było większe – pomagali nam napisać tekst, konsultowaliśmy z nimi wniosek.*

Czasem kontynuacja współpracy partnerskiej nie ogranicza się jedynie do wspólnego szukania nowych programów oferujących dofinansowanie projektów, ale przeradza się w działania bardziej niezależne od grantów. Instytucje partnerskie łączą wówczas zazwyczaj wspólny profil działalności. Respondenci z sektora Edukacji szkolnej często podejmowali wątek współpracy z konkretnymi nauczycielami, nie z instytucjami jako takimi. Jeśli nauczyciel zmienia pracę, to w nowej placówce realizuje projekty z dotychczasowymi partnerami.

Wydaje się to paradoksalne, ale problemy z utrzymaniem dotychczasowych partnerstw nie muszą wpływać negatywnie na trwałość rezultatów ani dalsze działania. Warto zauważyć, że partnerzy są zazwyczaj w różny sposób zaangażowani we współpracę, niektórym zależy na nim bardziej, innym – mniej. Jedni po zakończeniu projektu nie interesują się nim ani jego rezultatami, drugim zaś zależy na zakończonym przedsięwzięciu. Zazwyczaj najbardziej aktywny jest koordynator, a partnerzy – w mniejszym stopniu.

Wygaszenie kontaktu z instytucjami partnerskimi ma różne przyczyny. Jedną z nich jest skupienie się organizacji na bieżącej działalności, a tym samym rezygnacja z projektów międzynarodowych. Czasem współpraca się kończy, ponieważ instytucja dochodzi do wniosku, że zagraniczny partner nie jest już w stanie zaoferować niczego nowego, więc realizacja kolejnych wspólnych działań nie przyniesie dalszych korzyści. Czasem projekt jest zbyt wymagający i zbyt obciążający dla koordynatora, więc po jego zakończeniu świadomie decyduje się on na przerwę w realizacji tego typu przedsięwzięć. Nieobecność koordynatorów (z przyczyn zdrowotnych czy osobistych) wpływa na osłabienie kontaktu między instytucjami partnerskimi. Nie są kontynuowane również partnerstwa związane w celu zdobycia wiedzy w zakresie skutecznej realizacji projektów międzynarodowych. W takich przedsięwzięciach bardziej doświadczona instytucja pomaga nowicjuszowi od etapu pisania wniosku do zakończenia realizacji i przekazuje mu know-how. Kolejne projekty nie wymagają już tego rodzaju współpracy, co powoduje zakończenie partnerstwa.

*Wiadomo, że każdy koncentruje się na tym, co się dzieje w danej chwili, a to, co było w przeszłości, jest mniej istotne. Jeszcze rok po zakończeniu projektu mieliśmy wsparcie ze strony partnera cypryjskiego czy słowackiego, ale później te kontakty w naturalny sposób wygasły.*

*Współpracująca z nami fundacja miała doświadczenie przy pisaniu projektów, a dla nas te zagadnienia były nowością. I ona nas tą ścieżką poprowadziła. Potem powoli się usamodzielnialiśmy, a ostatni projekt był już wyłącznie nasz.*

### **Realizacja kolejnych projektów**

Wielu respondentów wskazywało, że trwałość rezultatów w przypadku ich instytucji oznacza również prowadzenie kolejnych projektów międzynarodowych – w ramach zarówno programów edukacyjnych, jak i innych inicjatyw. Znaczna część respondentów nadal realizowała przedsięwzięcia w programach „Uczenie się przez całe życie” lub Erasmus+, co umożliwiało im podejmowanie działań zbliżonych tematycznie do wcześniejszych projektów. W przypadku beneficjentów, którzy realizowali inicjatywy związane z mobilnością, kolejne projekty stanowiły sposób na organizowanie kolejnych zagranicznych wyjazdów w ramach działalności ich instytucji. Beneficjenci deklarowali chęć prowadzenia takich przedsięwzięć również w przyszłości. Wielu respondentów (nie tylko zaangażowanych w kwestie mobilności) podkreślało również, że następne projekty umożliwiają głębszą eksploatację danego tematu i rozwijanie wcześniej wypracowanych rezultatów. Służą też poprawieniu jakości podejmowanych działań lub otwarciu się na nowe grupy docelowe.

Osoby biorące udział w badaniu zauważały, że jeden projekt zazwyczaj nie wyczerpuje całego zagadnienia, dlatego realizacja kolejnych pozwala w istotny sposób rozwinąć i pogłębić pierwsze wypracowane rezultaty. Dzięki temu projekty nie stanowią niezależnych od siebie przedsięwzięć, ale wiążą się ze sobą, co podnosi również trwałość rezultatów. W niektórych przypadkach partnerzy w trakcie prac wpadali na pomysł, jak można wspólne przedsięwzięcie kontynuować i jakie dalsze działania byłyby przez nich pożądane, co prowadziło do realizacji kolejnych inicjatyw. Nowe projekty umożliwiają uzyskanie środków finansowych niezbędnych do realizacji założonych zadań.

*Ten projekt żyje cały czas dzięki kolejnym przedsięwzięciom, prowadzonym z tymi samymi i z nowymi partnerami. Dwa projekty były kontynuacją pierwszego i bardzo ładnie się uzupełniały. Dzięki nim zrealizowaliśmy wszystkie rzeczy, których nie udało się osiągnąć wcześniej, i rozszerzyliśmy je o kwestie wymagające, według nas, dalszego rozwinięcia.*

*Mamy pomysł na nowe przedsięwzięcie, również w obszarze przywództwa. To jest temat, który chcemy rozwijać, szczególnie na arenie międzynarodowej, bo widzimy potrzebę kształcenia takich dowódców, którzy będą w stanie bez problemów się ze sobą komunikować i dowodzić wielonarodowymi formacjami.*



Zakończenie pierwszego projektu często zachęcało instytucję beneficjenta do brania udziału w kolejnych konkursach i w różnych programach – dzięki uzyskaniu wiedzy na temat oferty programów grantowych oraz możliwości organizacyjnych w samej instytucji. Wcześniejsza realizacja projektów ośmiela do podejmowania kolejnych działań, a niektórzy respondenci mówili wręcz o efekcie kuli śnieżnej – kiedy jeden projekt uruchamia kolejne.

*Gdy robiliśmy pierwszy projekt, poruszaliśmy się właściwie po omacku... Przy drugim mniej więcej było już wiadomo, co można zrobić i jak trzeba działać. Inaczej patrzyliśmy na to wszystko.*

Instytucje, które rozpoczęły realizację projektów o charakterze mobilności, chętnie decydują się na kontynuowanie swych przedsięwzięć w kolejnych latach. Przykładowo, szkoły zawodowe organizują praktyki zagraniczne dla kolejnych roczników uczniów, uczelnie posyłają studentów na zagraniczne studia i praktyki, a organizacje pozarządowe wysyłają i przyjmują wolontariuszy w ramach Wolontariatu Europejskiego. W ten sposób realizacja projektów mobilnościowych wpisuje się w regularną działalność instytucji i wspiera ją lub uzupełnia.

Niektórzy respondenci, szczególnie ci reprezentujący młode, działające krótko instytucje (często z branży edukacji pozaformalnej), zauważali także, że każdy kolejny projekt jest dobrą okazją do zdobywania wiedzy i rozwijania organizacji. Pozwala uczyć się nowych rzeczy, również w ramach tematyki podejmowanej przez organizację, umożliwia rozszerzanie zakresu działalności i ułatwia nawiązywanie nowych partnerstw. Czasem stanowi swojego rodzaju przetarcie szlaku i pierwszy kontakt z nową dziedziną działalności, a kolejne inicjatywy umożliwiają pogłębienie wiedzy i większe zaangażowanie w daną tematykę.

*Dopiero w trzecim projekcie mogliśmy zrobić to wszystko, co chcieliśmy zrealizować jeszcze w pierwszym, bo mieliśmy już i zasoby, i wiedzę. Dzięki temu napisaliśmy książkę i zrobiliśmy aplikację mobilną. Marzyliśmy o tym od początku, tylko na to trzeba było trochę poczekać, aż wiedza się nam ugruntuje i zbierzemy dobry materiał.*

Wielu respondentów podkreślało również, że realizacja pierwszego projektu uświadomiła im, jakie błędy popełnili w jego trakcie, pozwoliła dostrzec niedociągnięcia w procedurach czy własnych działaniach. Przy kolejnych możliwe było poprawienie jakości działań, zwiększenie efektywności pracy czy wypracowanie bardziej wartościowych rezultatów. Respondenci zaznaczali, że w przypadku projektów międzynarodowych najlepszą metodą podnoszenia jakości działań jest uczenie się na błędach i unikanie ich w kolejnych latach.

*Udało nam się przenieść jakość staży na wyższy poziom. W pierwszym projekcie cieszyliśmy się, że w ogóle możemy odbyć staż za granicą, a mniej zwracaliśmy uwagę na konkretne zadania, które stażysta powinien wykonywać. Teraz mamy programy stażu, a instytucje zagraniczne znają naszych uczniów i wiedzą, co oni umieją, a na co jeszcze muszą zwrócić uwagę.*

Czasem realizacja kolejnych projektów wynika z zaproszenia otrzymanego od instytucji partnerskich. Zagraniczni partnerzy sięgają po sprawdzonych współpracowników i proponują kolejne wspólne przedsięwzięcie. Jest to ważny bodziec, motywujący koordynatorów do angażowania się w następne projekty, nawet pomimo zmęczenia poprzednimi działaniami. W wielu przypadkach respondenci podkreślali, że pierwsze wspólne przedsięwzięcie pozwoliło instytucjom partnerskim i ich pracownikom poznać się bliżej i dowiedzieć więcej o swoich zainteresowaniach, a także nawiązać nieformalne kontakty. W ten sposób zawarte znajomości sprawiają, że partnerzy mają do siebie większe zaufanie i chętniej decydują się na realizację następnych projektów w tym samym zespole.

Beneficjenci decydują się na realizację kolejnych przedsięwzięć również po to, by zwiększyć liczbę odbiorców swoich działań. Projekty stanowią sposób dotarcia do nowych odbiorców, umożliwiają też wyjazdy zagraniczne kolejnym grupom, wcześniej nieuczestniczącym w działaniach międzynarodowych. Uczestnicy badania, realizujący staże zawodowe dla określonych profili klas, wskazywali, że w kolejnych latach decydowali się rozszerzać ofertę mobilności zagranicznych na inne profile zawodowe w swojej szkole – dzięki zebranemu wcześniej doświadczeniu wiedzieli już, jakie czynności należy wykonać i na co zwrócić uwagę. Zdarzało się też, że po udanych uczniowskich wyjazdach szkoły decydowały się także na organizację zagranicznych szkoleń dla nauczycieli.

Realizacja kolejnych projektów wymaga jednak nie tylko chęci ze strony instytucji i zaangażowania zespołu. Respondenci zauważali, że sporym problemem jest czasem tryb konkursowy, wymagający dużej pracy przy samym tworzeniu wniosku. Ze względu na dużą konkurencję, instytucje nie mają gwarancji, że ich wniosek zostanie zaakceptowany i że będą mogły zrealizować zamierzone działania. Brak finansowania dla projektu zazwyczaj oznacza, że nie jest on realizowany – partnerzy nie mają na to odpowiednich środków. Ryzyko związane z możliwością odrzucenia wniosku na etapie konkursu sprawia, że kontynuacja projektów bywa zagrożona, a niektórzy beneficjenci rezygnują z tego powodu ze składania kolejnych wniosków.

*Na dobrą sprawę jedyną możliwością nawiązania współpracy międzynarodowej daje finansowanie ze środków europejskich. Jednak aby napisać wspólnie projekt, trzeba włożyć*

*dużo czasu i wysiłku, żeby na końcu dowiedzieć się, że uzyskał on wprawdzie dobrą ocenę, ale jest to za mało, żeby otrzymać dofinansowanie. Jest zatem bardzo duży margines niepewności, czy w ogóle będziemy takie działania realizować.*

Niektórzy respondenci zauważyli w macierzystych instytucjach oczekiwanie na realizację kolejnych projektów. Jest to widoczne szczególnie ze strony kadry zarządzającej, która spodziewa się, że koordynator będzie składał wnioski w następnych konkursach i będzie realizował nowe inicjatywy. Po części oczekiwanie to wynika z dobrego odbioru poprzednich udanych inicjatyw i chęci podtrzymania dotychczasowych działań. Po części do takiej sytuacji prowadzi to, że projekty na stałe weszły do działań realizowanych przez instytucję i rezygnacja z nich wydaje się na pewnym etapie niemożliwa. Istotnym czynnikiem, motywującym do przygotowywania kolejnych przedsięwzięć, jest możliwość uzyskania finansowania zewnętrznego – niektóre podmioty (często z sektora pozarządowego) realizują niemal wszystkie swoje działania dzięki projektom, co, z jednej strony, przynosi im duże korzyści i umożliwia prowadzenie ciekawych działań, a z drugiej – zagraża trwałości rezultatów, gdy okazuje się, że brakuje dofinansowania w kolejnym roku.

*Jest takie oczekiwanie, że wpadnę na jakiś pomysł, dostanę dofinansowanie i będziemy znowu współpracować. Niestety, nie mam teraz możliwości napisania projektu, który pozwoliłby na kontynuację tych działań. Wnioski na projekty multimedialne tak łatwo nie przechodzą, bo nie są już uznawane za innowacyjne. A trudno mi w tej dziedzinie wpaść na jakąś innowację.*

*Nasza działalność fundacyjna sprowadza się głównie do działań projektowych, zależnie od potrzeb, które się pojawiają. Podobnie dzieje się w większości organizacji pozarządowych.*

### **Zmiana wizerunku instytucji**

Beneficjenci zwracali uwagę, że realizacja projektów międzynarodowych poprawia wizerunek organizacji i zwiększa jej rozpoznawalność. Zaangażowanie w tego typu działania umożliwia wyróżnienie się spośród wielu podobnych podmiotów. Dzięki wpływowi projektów na uczniów i samą instytucję zmienia także jej dotychczasową działalność. Wszyscy uczestnicy badania reprezentowali organizacje nagrodzone w konkursie *EDUinspiracje*, podkreślali więc, że pozytywna zmiana wizerunku wynika nie tylko z działalności projektowej, lecz także z otrzymanej nagrody.

Niektórzy respondenci wskazali, że za sprawą projektów ich instytucja stała się rozpoznawalna w środowisku – zarówno w społeczności lokalnej, jak i w danej

branży czy dziedzinie działalności. Duże znaczenie ma to w przypadku szkół, których rozpoznawalność i pozytywny wizerunek mają wpływ na liczbę kandydatów biorących udział w rekrutacji. Ze względu na niż demograficzny i konkurencję między szkołami dobra opinia wynikająca z zaangażowania jednej z placówek w realizację międzynarodowych projektów edukacyjnych może stanowić kryterium decydujące o jej wyborze przez uczniów. Rozpoznawalność w środowisku ułatwia pozyskiwanie nowych partnerów, zaś wyróżnienia i nagrody potwierdzają wysoką jakość działań instytucji. W przypadku szkół zawodowych dobra marka wśród lokalnych pracodawców przekłada się także na pozytywną opinię o jej absolwentach, a tym samym – większe szanse zdobycia przez nich pracy po ukończeniu nauki.

*Mimo mniejszej liczby uczniów niż kiedyś spora grupa absolwentów gimnazjum przychodzi do nas dlatego, że są u nas praktyki zagraniczne.*

*W tym roku nabór do naszej szkoły jest zadowalający, biorąc pod uwagę porównanie z rokiem ubiegłym i uwzględniając demografię. Myślę, że nasze sukcesy i nagrody mają przełożenie na to, iż uczniowie chcą przyjść do naszej placówki. Zachęca ich, że takie rzeczy realizujemy, a przy okazji dajemy szansę zobaczenia Europy..*

Niektóre instytucje odczuły, że dzięki realizacji projektów poprawił się ich wizerunek. Szkoły zaczęto postrzegać pozytywnie, jako miejsca otwarte na innowacje, zaangażowane w interesujące działania, umożliwiające uczniom wszechstronny rozwój. Podjęcie współpracy międzynarodowej, w wielu mniejszych miejscowościach już samo w sobie nobilitujące, uświadomiło społeczności lokalnej i organom prowadzącym placówki edukacyjne, że dotychczasowy zły wizerunek szkoły był błędny. Poprawiło to funkcjonowanie placówki, zwiększyło zainteresowanie nią i umożliwiło realizację kolejnych inicjatyw.

*Wymierną korzyścią z projektu jest to, że ludzie dobrze o nas mówią. Nasza placówka była pierwotnie szkołą górniczą, przyłgnęła więc do niej etykieta „górniczowy”. Nikt nie zwracał uwagi na to, że nasze gimnazjum istnieje od 19 lat. Teraz ludzie już wiedzą, że to jest zupełnie inna szkoła, inni uczniowie, młodzi, otwarci ludzie.*

Nie tylko szkoły odnoszą korzyści z rozpoznawalności, którą uzyskują dzięki realizacji projektów – jest to równie istotne dla innych instytucji i organizacji. Przedstawiciele wielu podmiotów podkreślali, że ich organizacje zyskały rozpoznawalność wśród różnych grup odbiorców, nie tylko specjalistów w danej dziedzinie. Rozpoznawalność sprawia, że więcej osób chce z daną instytucją współpracować, należeć do niej, wspierać jej działania. Co istotne, renoma

zyskana dzięki projektom ułatwiła organizacjom funkcjonowanie i realizację codziennych zadań.

*Długofalowy rezultat projektu jest taki, że już nie reprezentujemy tylko siebie, nie jesteśmy wyłącznie dwiema osobami, z których jedna prowadzi zajęcia teatralne, a druga pisze wnioski – tylko działającą międzynarodowo organizacją.*

*Dzięki temu, że realizujemy Wolontariat Europejski, i dzięki akcjom promocyjnym nasza fundacja jest bardziej popularna. Zgłasza się do nas coraz więcej osób, które chcą wyjechać na EVS.*

Duże znaczenie ma wyrobienie sobie odpowiedniej renomy w środowisku. Realizacja projektu pozwala na to, by organizacja, często wcześniej nieznaną, została zauważona oraz doceniona przez inne osoby i instytucje. Otwiera to pole do wielu kolejnych działań i pozwala budować markę instytucji jako organizacji eksperckiej w swojej dziedzinie. Działalność projektowa zwiększa wiarygodność instytucji, pokazuje jej możliwości organizacyjne i potencjał związany z realizacją przedsięwzięć z dużymi budżetami.

*Polskie uczelnie weszły do Europy tak naprawdę dzięki Erasmusowi. Bez tego programu nigdy by się to nie udało. Nasi studenci pojechali, pokazali, jaką są marką. Są programy, do których zapraszamy zagranicznych partnerów. Kiedy już przyjadą i zobaczą, jak działamy, to się dziwią i pytają: „Wy robicie takie projekty?!“.*

Nagrody i wyróżnienia przyciągają także uwagę ważnych partnerów – władz samorządowych i centralnych. Relacje z nimi są bardzo ważne dla wszystkich instytucji, ponieważ mają one przełożenie na otrzymywane przez nie wsparcie, w tym również finansowe, a także na udział w dodatkowych inicjatywach i programach koordynowanych przez władze lokalne. Szkoły i inne instytucje edukacyjne są zainteresowane utrzymaniem dobrych relacji z organem prowadzącym, a realizacja projektów pozwala im się wykazać aktywnością i zwraca uwagę na jakość prowadzonych działań. Prestiżowe wyróżnienia otrzymywane przez szkołę są także mocnym argumentem w negocjacjach w sprawie wsparcia placówki oświatowej i często umożliwiają zdobycie funduszy lub zgody na realizację dodatkowych działań (np. edukacji dwujęzycznej lub wprowadzenia metody CLIL – Content and Language Integrated Learning).

*Wydaje mi się, że dzięki projektowi bardziej doceniono nas w ratuszu. Uznano, że to, co robimy, jest wartościowe. Staliśmy się atrakcyjnym partnerem dla władz, dla administracji, dla miasta i regionu. Dostrzeżono nas.*

Zwiększenie prestiżu instytucji przekłada się na udział jej przedstawicieli w rozmaitych sieciach współpracy i zespołach roboczych. Polskie instytucje są zapraszane do udziału w konsultacjach w sprawie inicjatyw międzynarodowych lub planowanych programów. Ich pracownicy są traktowani jak eksperci w swojej dziedzinie i reprezentują nie tylko macierzystą organizację, lecz także dziedzinę, którą się zajmują, czy poziom edukacji, na którym działa ich instytucja. Przykładem może być uczestnictwo pracowników w rozmowach na temat rozwiązań informatycznych dla programu, takich jak Erasmus Without Paper (skupiający się na digitalizacji procedur administracyjnych) czy EMREX (baza danych online, zawierająca m.in. zapis postępów edukacyjnych, osiągniętych przez studentów podczas wyjazdów zagranicznych), a także udział w inicjatywach związanych z polityką bezpieczeństwa.

*Jest taka grupa implementacyjna, która powstała przy Komisji Europejskiej, zajmująca się polityką obronności i sprawami bezpieczeństwa. Skupia reprezentantów uczelni wojskowych i jednostek wojskowych. Jesteśmy jej członkiem i jest to przykład współpracy nawiązanej dzięki projektom.*

*Sądzę, że zostałam członkiem Gdańskiej Rady do spraw Równego Traktowania, bo nasz projekt obejmował działalność na rzecz kobiet. Włączenie mnie do tego gremium to rodzaj uznania dla tego, co mi się udało osiągnąć.*

Ważną korzyścią jest uzyskanie tytułu dobrej praktyki, przyznawanego przez polską Narodową Agencję Programu Erasmus+ lub przez Komisję Europejską. Sprawia to, że dana instytucja ma okazję do prezentowania swojego projektu (a przy okazji także do promocji siebie i swojej działalności) w różnych miejscach, przed wieloma instytucjami z tej samej branży. Wpływa to na zwiększenie rozpoznawalności instytucji, pozwala nawiązać nowe kontakty, a nawet znaleźć partnerów do kolejnych przedsięwzięć. Koordynatorzy, jako eksperci, prowadzą czasem także spotkania szkoleniowe i warsztatowe dla instytucji, które nie mają jeszcze doświadczenia w realizacji projektów unijnych.

*Regionalne biuro w Brukseli zaprosiło nas, żebyśmy przyjechali z naszym planetarium. Prowadziliśmy tam zajęcia w szkołach międzynarodowych, pokazywaliśmy planetarium i instrumenty Kopernika.*

*Teraz zaczyna się okres upowszechniania i kuratorium oświaty w Katowicach zaprosiło nas na spotkania, żeby zaprezentować projekt. Organy nadzorujące i prowadzący obserwują nas, śledzą nasze strony internetowe, dowiadują się o naszych osiągnięciach i nagrodach. Wiedzą, że działamy i można z naszego doświadczenia skorzystać. To dla nich ważne, bo nasze wyróżnienia zwiększają prestiż danego miasta i województwa.*

## **Materiały i środki trwałe**

Po zakończeniu projektów w wielu przypadkach w instytucji pozostają ślady i pamiętki ich realizacji: od programów nauczania i materiałów dydaktycznych do nowego wyposażenia czy inwestycji w infrastrukturę.

Rezultaty o charakterze materialnym są ważne dla wielu respondentów. Były one często przywoływane w trakcie wywiadów, prawdopodobnie dlatego, że łatwo jest o nich opowiadać i świadczą bezpośrednio o trwałym wpływie projektu na instytucje. Po części te materialne ślady projektów są formalnym (i planowanym) rezultatem, ale w niektórych przypadkach są one późniejszą, pośrednią konsekwencją realizacji projektów. Dotyczy to przede wszystkim poważniejszych inwestycji w sprzęt czy infrastrukturę, ponieważ projekty edukacyjne realizowane w ramach programów takich jak „Uczenie się przez całe życie” czy Erasmus+ (czyli te, za które badane instytucje otrzymały nagrodę *EDUinspiracje*) nie miały charakteru inwestycyjnego, a zakup materiałów czy pomocy naukowych był działaniem dodatkowym, uzupełniającym podstawowe działania.

W trakcie wywiadu wiele osób wskazywało, że trwałym rezultatem ich projektu jest osobna strona internetowa (lub zakładka na stronie internetowej instytucji), na której zamieszczono rezultaty: programy nauczania, materiały dydaktyczne, filmy, publikacje w formacie PDF i inne materiały. Strona taka jest utrzymywana przez instytucję i korzysta z jej serwera. Beneficjenci podkreślali, że materiały udostępnione w internecie są stale wykorzystywane, nie tylko przez nich samych, lecz także przez innych odbiorców (w tym przez inne podmioty).

W niektórych z nagrodzonych projektach wypracowane zostały rezultaty w postaci nowych programów nauczania. Ich wdrożenie i stałe wykorzystywanie przynosi konkretne korzyści – poprawia funkcjonowanie instytucji, zwiększa jej atrakcyjność, pozwala rozszerzyć zakres działalności lub otworzyć się na nowe grupy odbiorców. Nowy program nauczania oznacza też często wprowadzenie innowacyjnych metod pracy czy nowatorskich pomocy naukowych, przez co wpływa w znaczący sposób na działanie całej instytucji. Respondenci, którzy pracowali w organizacjach istniejących od niedawna, zauważyli także, że przygotowane i wdrożone nowe programy nauczania wpłynęły na rozwój całych instytucji i ułatwiły ich funkcjonowanie.

*Kursy sprawiły, że lektorki bardziej się zintegrowały i napisały wspólnie programy nauczania, łączące podejście komunikacyjne z niekonwencjonalnymi metodami i zajęciami.*

*W projekcie partnerstwa strategicznego opracowaliśmy dziewięć wspólnych modułów, a w ich ramach powstały programy zajęć oraz materiały dydaktyczne w postaci e-booków*

*oraz materiały e-learningowe. I one są przez studentów wykorzystywane jako materiał do utrwalenia wiedzy z danego obszaru.*

Wraz z nowymi programami kształcenia część beneficjentów zdecydowała się także opracować własne materiały dydaktyczne. W instytucjach edukacji formalnej są to ćwiczenia dla uczniów i studentów, przeznaczone do utrwalania wiedzy zdobytej podczas zajęć. Inne podmioty, takie jak domy kultury i muzea, tworzyły narzędzia edukacyjne przeznaczone dla określonych grup odbiorców i dostosowane do ich potrzeb (np. dzieci, osób starszych czy osób niepełnosprawnych). Po zakończeniu projektu są one nadal wykorzystywane podczas prowadzonych zajęć, choć po kilku latach wymagają wprowadzenia poprawek i aktualizacji. Niektóre instytucje w ramach projektu mogły również kupić lub opracować pomoce naukowe – podręczniki i zeszyty ćwiczeń, a także innego rodzaju narzędzia (gry edukacyjne, filmy, zestawy piosenek). Takie pomoce naukowe są wykorzystywane w trakcie zajęć i stanowią uzupełnienie treści przekazywanych w formie tradycyjnej. Umożliwiają także wykorzystywanie nowych, angażujących metod pracy.

*Powstały tak zwane Amazing Box, czyli zestawy z pomocami naukowymi związanymi z danym krajem. Zawierają różne przedmioty charakterystyczne dla kraju, flagi, foldery, albumy. Wykorzystujemy je do tej pory, bo to ciekawe źródło wiedzy o poszczególnych państwach.*

*Pomysł był taki, żeby stworzyć narzędzie, które pozwoli zarówno osobie starszej, jak i bardzo młodej dobrze spędzić czas w muzeum oraz wziąć coś ze sobą do domu. Teraz w naszych placówkach można wypożyczyć koszyk z materiałami plastycznymi, opracowaliśmy specjalny zeszyt zadań, w którym się pisze i do którego wkleja się różne rzeczy. Część ćwiczeń można wykonać w domu albo przyjść do nas kolejny raz i kontynuować zajęcia.*

*Podręczniki, gry, karaoke, filmy z napisami – to wszystko mogłam kupić w ramach kursów. Podręczniki co prawda szybko się rozchodzą, ale sami, na podstawie różnych publikacji, opracowujemy materiały dla studentów.*

Wielu respondentów deklarowało również, że trwałym efektem projektu były wydane publikacje. Często stanowiły one podsumowanie rezultatów i zawierały komplet wypracowanych materiałów. Dokumentowały także doświadczenia uczestników przedsięwzięcia i konsolidowały wiedzę zdobytą w jego trakcie, ułatwiając również upowszechnianie przygotowanych rozwiązań. W niektórych projektach, realizowanych przez uczelnie i pracowników naukowych, powstały publikacje o charakterze naukowym: artykuły i monografie. W jednym przypadku



rezultaty zostały utrwalone w formie graficznej jako wystawa. Treści na planszach opracowali uczestnicy przedsięwzięcia, a sama wystawa z jednej strony służyła upowszechnieniu projektu i jego dokonań, a z drugiej – była wykorzystywana w celach promocyjnych przez lokalne władze.

*W ramach projektu zrealizowaliśmy szkolenia online, a oprócz tego wydaliśmy materiały na temat pszczelarstwa w formie książkowej. Publikacje rozeszły się w szybkim tempie, były wręcz rozchwytywane. Jak się okazuje, forma internetowa nie do końca odpowiada rolnikom.*

Część instytucji dzięki realizowanym projektom mogła przeprowadzić większe inwestycje: kupić sprzęt multimedialny (komputery, rzutniki itp.) lub zainwestować w lepsze wyposażenie sal i specjalnych pracowni, np. do nauki przedmiotów zawodowych. Choć nie zawsze są to rezultaty bezpośrednio wynikające z realizacji projektów, to są z nimi związane. Projektowe sukcesy szkół ułatwiają negocjacje z organem prowadzącym w sprawie przyznania dodatkowych pieniędzy. Organizacje pozarządowe również zauważyły, że rozpoznawalność instytucji ułatwia uzyskanie środków finansowych i zakup wyposażenia.

*Dostaliśmy w projekcie wyposażenie dwóch sal – do integracji sensorycznej i terapii. Inwestycje sięgały setek tysięcy złotych, co wynikało między innymi z tego, że władze miejskie doceniły to, jak nasze przedsięwzięcia się rozwijają.*

### **Wpływ na odbiorców zewnętrznych**

Projekty realizowane przez instytucje biorące udział w badaniu kierowane były do różnych grup odbiorców. Część z nich przeznaczona była dla pracowników danej instytucji (np. kadry nauczycielskiej czy szkoleniowej), część dla osób uczących się w trakcie projektu (np. studentów, wolontariuszy czy kursantów). Inne projekty uwzględniały potrzeby odbiorców zewnętrznych – instytucji i pojedynczych osób. Tworzone były tak, by wywierały wpływ na otoczenie instytucjonalne beneficjenta. Trzeba jednak zaznaczyć, że projekty, które zaspokajały przede wszystkim potrzeby wewnątrz instytucji, również miały wpływ na jej otoczenie zewnętrzne. Służyły temu upowszechnianie rezultatów i promocja samego projektu. Dzięki temu możliwe było dotarcie do potencjalnie zainteresowanych instytucji (zarówno polskich, jak i zagranicznych), a także zwiększenie rozpoznawalności przedsięwzięcia wśród odbiorców.

Wielu beneficjentów podkreśla, że po zakończeniu projektu zgłaszają się do nich inne instytucje, działające w podobny sposób i wykonujące zbliżone zadania, z prośbą o wsparcie w realizacji ich przedsięwzięć. Zależy im głównie

na poznaniu kwestii formalnych (zgłaszanie się do konkursu, wypełnianie wymaganej dokumentacji, procedowanie itp.). Instytucje zgłaszają się również z pytaniami dotyczącymi procedur wewnętrznych ułatwiających realizację projektów, lub sposobów znalezienia odpowiednich partnerów.

*Często przedstawiciele uczelni kontaktują się z nami, żeby się dowiedzieć, jak coś robimy, jakie wypracowaliśmy metody pracy. Zdarza się też, że przyjeżdżają do nas – wtedy rozmawiamy, dzielimy się wiedzą.*

*Jakiś czas temu zadzwoniła do nas opiekunka projektu prosząc, żeby nasza dyrektorka porozmawiała ze swoją odpowiedniczką z innej szkoły, ponieważ tamta boi się podpisać jakiś dokument związany z ich projektem. To są sprawy, które niedoświadczonym koordynatorom mogą się wydawać trudne albo wręcz niebezpieczne, dobrze więc, że można je w prosty sposób wyjaśnić.*

Respondenci przywoływali także sytuacje, w których uczyli inne instytucje nie tylko samej technicznej strony organizacji projektów, lecz także kwestii związanych z tematyką działań projektowych. Przekazywali wiedzę o własnych metodach pracy – również tych opracowanych w ramach projektu. Pokazywali innym, jak mogą zmodyfikować dotychczasowe sposoby pracy i jakie korzyści może to przynieść osobom uczącym się i pracownikom organizacji. Opowiadali także o kwestiach merytorycznych, którymi zajmowali się w trakcie projektu i którymi zajmują się w swojej codziennej pracy (np. tego, jak organizować międzynarodowe imprezy kulturalne), przekazywali kolejnym grupom nieformalnym swoje know-how i organizowali dla nich warsztaty terminologiczne. Respondenci deklarowali, że chętnie dzielili się taką wiedzą z innymi i uznali to za ważny element swojej misji. Udostępniali także pomoce edukacyjne wypracowane w projekcie oraz materiały promocyjne.

Przeważanie respondenci nie prowadzą spisu instytucji, które korzystają z wypracowanych przez nich rezultatów, czasem jedynie zauważają, że odbiorcy zewnętrzni używają ich narzędzi. Pomocny jest tu internet – liczba wejść na stronę, wyświetleń filmu czy pobrań pliku potwierdzają zainteresowanie odbiorców zewnętrznych. Innym źródłem informacji o wykorzystywaniu materiałów jest osobista sieć kontaktów, również tych nieoficjalnych. Koordynatorzy dowiadują się w taki sposób (czasem przypadkowo) od przedstawicieli innych instytucji, że również oni korzystają z rezultatów projektów.

*Nasze materiały udostępniłmy do wglądu wszystkim zainteresowanym – są umieszczone na różnych portalach, na Calameo czy na SlideShare. Widzimy, że ludzie je pobierają i zapisują. Pojawiają się też czasem pod filmikami komentarze o treści: „Tego właśnie potrzebowałam”.*

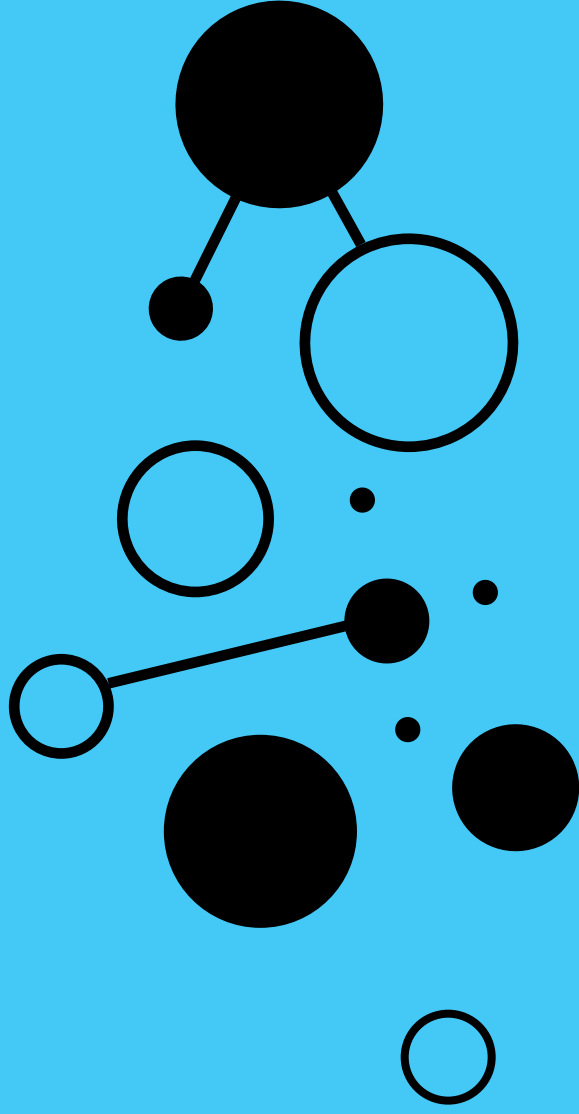
*Mam informacje dotyczące naszego okręgu, bo kontaktuję się z innymi psychologami. Wiem, że korzystają z naszej książeczki, czyli ze skryptu, który stworzyliśmy.*

Niektóre projekty miały szerszy wpływ na otoczenie. Dotyczył on nie tylko metod pracy czy sposobów skutecznej realizacji projektów, lecz także oddziaływania na opinię publiczną i wprowadzenia zmian w świadomości społecznej. Tylko w przypadku nielicznych przedsięwzięć zakładano już na początku, że ich celem będzie zmiana postaw społecznych, ale z czasem ten czynnik pojawiał się jako jedna z nieplanowanych konsekwencji. Realizacja projektów dawała możliwość zwrócenia uwagi społeczności lokalnych na kwestie istotne, którym wcześniej nie poświęcano dostatecznej uwagi – np. na problematykę włączenia społecznego, ochrony dziedzictwa kulturowego czy zrównoważonego rozwoju.

*Tym, czego najbardziej potrzebowały władze miejskie, było przyjrzenie się swojemu miastu z innej perspektywy. Przedstawiciele władz Oświęcimia byli zszokowani po naszych warsztatach, bo nagle sobie uświadomili, że w mieście tkwi tak duży potencjał. Oni myśleli, że już nie mają wolnych przestrzeni do działania, a my pokazaliśmy mapy z zaznaczonymi obszarami, które mogłyby być wykorzystane do różnych działań. Nie konkretne projekty, ale właśnie nowe sposoby myślenia były według mnie największą wartością tych warsztatów.*

Część projektów, ze względu na podejmowaną przez nie tematykę, została dostrzeżona przez władze samorządowe jako potencjalne narzędzie promocji regionu. Do samorządów zgłaszali się również sami koordynatorzy z propozycją nawiązania współpracy w tym zakresie – przekazywali na przykład wypracowane w trakcie projektu materiały do wykorzystania przez urząd wojewódzki w działaniach promocyjnych całego regionu. To z kolei umożliwiło dotarcie do nowych odbiorców, pogłębienie wiedzy o projekcie i jego realizatorach w regionie, oraz uzyskanie dodatkowego finansowania (np. na tłumaczenie materiałów i na szerszą kampanię promocyjną).

# Czynniki trwałości projektu



Zróznicowanie typów projektów i wynikające z niego zróznicowanie rezultatów sprawia, że można mówić o wielu czynnikach ich trwałości. Nie można zatem wskazać jednego uniwersalnego warunku, który zagwarantuje trwałość rezultatów po zakończeniu projektu. Zupełnie inaczej rozpatruje się efekty projektu mobilności studentów realizowanego przez szkołę wyższą, a inaczej nowe metody pracy z dziećmi w organizacji pozarządowej.

Warto jednocześnie podkreślić, że wyróżniono dwa czynniki trwałości, które powtarzały się we wszystkich przeprowadzonych wywiadach, niezależnie od typu instytucji, rodzaju projektu czy wypracowanych rezultatów: odpowiednią analizę potrzeb przed rozpoczęciem przedsięwzięcia, a także zaangażowanie i aktywność dobrego zespołu projektowego. Wśród innych również istotnych czynników wpływających na trwałość rezultatów wymieniano: współpracę z władzami instytucji i władzami samorządowymi, zapewnienie finansowania dla wypracowanych rozwiązań, szerokie upowszechnienie, wybór odpowiednich instytucji partnerskich. Czynnikiem niedocenianym, jednak bardzo ważnym, jest wcześniejsze zaplanowanie trwałości rezultatów, monitorowanie sposobów ich wykorzystywania, sprawdzanie ich aktualności i wprowadzanie niezbędnych modyfikacji.

### **Analiza potrzeb**

Jak twierdzą sami beneficjenci, diagnoza potrzeb przeprowadzona przed rozpoczęciem realizacji projektu to kluczowy czynnik determinujący jego trwałość. Ich zdaniem dobrze przemyślane projekty gwarantują, że zostaną wyznaczone ważne dla instytucji cele, co pozwoli wypracować wartościowe i użyteczne rezultaty. Dostosowanie działań do potrzeb ma też wpływ na zespół: dzięki jasno określonym celom projektu osoby zaangażowane w jego wdrażanie będą widzieć sens swojej pracy, co zwiększy ich motywację do działania i do podejmowania dodatkowego wysiłku.

Część przedsięwzięć skupiała się na rozwijaniu potencjału instytucji i założone cele nie dotyczyły potrzeb poszczególnych odbiorców, lecz funkcjonowania całej placówki. Dążono więc do internacjonalizacji kształcenia, unowocześnienia programu, informatyzacji procedur. W projektach szkolnych celem było wypracowanie nowych metod nauczania, które następnie włączano do programu nauczania (np. edukacja dwujęzyczna czy stosowanie metody CLIL). W innych przypadkach potrzeby instytucji związane były z tematyką projektu – taką, która pozwalałaby na pełniejsze wypełnienie misji instytucji lub na wprowadzenie innowacji w dotychczasową działalność.

Reprezentanci niektórych podmiotów podkreślali, że już na etapie składania wniosków przeprowadzali analizę potrzeb ich instytucji i tak dobierali tematykę

projektu, by nie tylko wpisywał się on w szeroko pojętą działalność instytucji, lecz aby umożliwiał wprowadzanie zmian w jej funkcjonowaniu.

*Co jest warte podkreślenia, u nas Erasmus nigdy nie był celem samym w sobie. Służył realizacji wcześniejszych założeń, np. modernizacji uczelni poprzez wprowadzenie nowego typu rozwiązań informatycznych.*

*Zależy nam na projektach, które naprawdę mają wprowadzić coś nowego w życie uczniów i nauczycieli, a także w funkcjonowanie placówki.*

*Nasza uczelnia dąży do informatyzacji całego procesu kształcenia – wiele zaświadczeń i innych dokumentów jest generowanych w systemie. Wtedy różne rzeczy dzieją się już automatycznie i jednym kliknięciem można załatwić sprawy. Dzięki temu mieliśmy więcej czasu na to, co jest bardziej potrzebne, czyli na rozmowy z człowiekiem, a nie skupianie się na dokumentach, papierkach...*

Warto jednak podkreślić, że w dużych instytucjach, takich jak uniwersytet, trudno jest mówić o potrzebach instytucji jako całości. Większe znaczenie mają potrzeby poszczególnych jednostek organizacyjnych – wydziałów czy katedr. Ze względu na znaczącą autonomię, jednostki (np. szkoły języków obcych) mogą mieć inne priorytety niż cała instytucja. Istotne mogą być też wymagania pojedynczych osób (np. koordynatora czy zespołu), związane z ich pracą naukową lub dydaktyczną. Projekt może mieć zatem mniejszą skalę, a tym samym nie zawsze musi wpisywać się w działania na poziomie instytucjonalnym. Problem może się pojawić wówczas, gdy potrzeby i oczekiwania autonomicznych jednostek nie pokrywają się z oczekiwaniami władz całej organizacji.

Beneficjenci podkreślali w wywiadach, że zaspokojenie potrzeb instytucji jest możliwe tylko dzięki projektom, które są zaplanowane z uwzględnieniem nie tylko celów, lecz także ograniczeń oraz uwarunkowań danej organizacji. Z tego powodu część instytucji biorących udział w badaniu przeprowadziła pogłębioną analizę, obejmującą zarówno obszary, które instytucja chce rozwinąć, jak i jej zasoby, możliwości realizacyjne oraz plany rozwoju. Ułatwiło to w znaczący sposób planowanie działań, umożliwiło także wykorzystanie dostępnej infrastruktury w działaniach projektowych (np. sprzętu informatycznego podczas kursów komputerowych dla osób starszych). Przeprowadzenie pogłębionej analizy potrzeb jest istotne również z innego powodu – dzięki niej realizacja przedsięwzięcia nie jest jedynie celem samym w sobie, lecz wpisuje się w strategię rozwoju instytucji. Projekt służy znacznie szerszym celom niż tylko te zapisane we wniosku i przyczynia się do wprowadzenia zmian w całej instytucji. Tym samym jego trwałość jest znacznie większa.

*Z punktu widzenia naszego projektu najważniejsze jest dostosowanie charakteru przedsięwzięcia i jego rezultatów do potrzeb odbiorców. Gdyby to był po prostu projekt, w którym bierzemy udział, bo akurat się zdarzył, to przypuszczam, że jego trwałość byłaby niewielka.*

*Projekt wpisał się w życie naszej instytucji dzięki temu, że podjęliśmy działania przemyślane, nieprzypadkowe.*

*Pomysł wziął się stąd, że obserwowaliśmy nasze otoczenie i zastanawialiśmy się, jak dotrzeć do konkretnych grup odbiorców, czyli na przykład seniorów.*

*Wiedziałam, że pewnych rzeczy nie przeskoczmy – szkoła jest niedofinansowana i trzeba korzystać z tego, co mamy. Są pracownie komputerowe, które popołudniami stoją puste, nikt z nich nie korzysta. Stwierdziłam, że można coś z tym zrobić, i wpadłam na to, żeby zaprosić tutaj osoby starsze.*

Analiza potrzeb i możliwości instytucji jest bardzo ważna w projektach, których celem jest wymiana dobrych praktyk z organizacjami z zagranicy. Jak podkreślali respondenci, nie każde działanie, które dobrze sprawdza się w innych krajach, jest możliwe do realizacji w polskim kontekście, m.in. ze względu na różnice w systemach prawnych, odmienne sposoby finansowania instytucji czy specyficzne dla danego kraju rozwiązania edukacyjne. Dlatego sam pomysł, nawet bardzo dobry, sprawdzający się u partnera zagranicznego, nie wystarczy. Aby go z sukcesem wdrożyć, należy wcześniej sprawdzić, czy na pewno jest odpowiednio dopasowany do lokalnych warunków.

*Czasami postępujemy w sposób nie do końca przemyślany: coś się nam podoba, chcemy to zrealizować, wymyśliliśmy sobie projekt. Bardzo lubimy anglosaską edukację muzealną i nasi partnerzy z Wielkiej Brytanii namawiają nas na rozwiązanie, które u nich świetnie działa. Okazuje się jednak, że to jest bardzo dobry projekt, ale w realiach brytyjskich, a nie polskich. Dlaczego? Ponieważ mamy inne zbiory, inny system edukacji, muzea w Wielkiej Brytanii są inaczej traktowane niż w Polsce i mają również inne możliwości finansowe.*

Część projektów związanych z potrzebami danej instytucji jest skierowana bezpośrednio do jej kadry. Ich celem jest rozwijanie kompetencji i umiejętności pracowników (nauczycieli, wykładowców, pracowników administracji itp.). Niektóre projekty zakładały zaspokajanie potrzeb kadry niejako przy okazji realizacji innych zadań, ale był to również istotny element przedsięwzięcia.

Potrzeby pracowników są zazwyczaj definiowane przez nich samych. Dotyczą np. podjęcia zadań o określonej tematyce, niemożliwych lub trudnych do zrealizowania w ramach codziennych obowiązków. Takie podejście może się

wiązać z poszerzeniem lub pogłębieniem wcześniejszego zakresu działalności instytucji. Inne potrzeby kadry mogą się wiązać z wykorzystaniem określonych metod dydaktycznych (np. pracy projektowej) lub z szukaniem nowych rozwiązań metodycznych. Czasem potrzeby kadry dotyczą uatrakcyjnienia samego procesu nauczania – zarówno dla osób uczących, jak i dla uczniów. Wdrożenie projektu oznacza w takim wypadku wyjście poza program, realizację dodatkowych treści, niestandardowych działań, odstąpienie od typowego procesu nauczania.

*Jesteśmy, że tak to ujmę, klientami docelowymi lub grupą docelową tego projektu. Jest on napisany z myślą o podniesieniu kwalifikacji pracowników instytucji. Widzę u nas pewne niedostatki i dostrzegam, że moglibyśmy się wielu rzeczy nauczyć od partnerów, bo w Europie Zachodniej wiele rzeczy lepiej funkcjonuje.*

*Wydaje mi się, że nauczyciele widzą potrzebę realizacji czegoś więcej, niż tylko to, co mamy w podręcznikach, w podstawie programowej...*

Potrzeby kadry, choć najczęściej wpływają pozytywnie na realizację projektów i ich późniejszą trwałość, mogą również stanowić barierę – wtedy, gdy priorytety pracowników są inne niż działania projektowe. Koordynatorzy, którzy są jednocześnie pracownikami naukowymi na uczelniach, podkreślali, że w ich codziennej pracy większe znaczenie ma działalność naukowa niż dydaktyczna. Realizacja projektów o charakterze dydaktycznym w programie Erasmus+ (czy wcześniejszym „Uczenie się przez całe życie”) przynosi mniejsze korzyści niż angażowanie się w prace naukowe. Nawet jeśli dydaktyka daje koordynatorom satysfakcję i poczucie rozwoju, to – mając wybór – wolą się oni angażować w przedsięwzięcia bardziej opłacalne w wymiarze zawodowym. Co więcej, również władze uczelni preferują, gdy ich pracownicy zajmują się działalnością naukową, i tę dziedzinę wspierają (na co wpływ ma m.in. wprowadzenie parametryzacji i przyznawanie uczelniom punktów za realizację projektów w ramach programów innych niż Erasmus+).

*Po ostatniej reformie szkolnictwa wyższego zdecydowanie większy nacisk kładzie się na aktywności badawcze, bezpośrednio wpisujące się w ankiety parametryzujące uczelnię, bo to się przekłada na jej finansowanie. Od zawsze mieliśmy problem z przebieciem się z projektami edukacyjnymi, mimo że z naszego punktu widzenia jest to bardziej istotne, bo z badaniami sobie radzimy, a z edukacją zawsze jest gorzej... Gdy trzeba wybierać i okazuje się, że danego projektu nie da się bezpośrednio przełożyć na punkty, to człowiek zaczyna się zastanawiać, czy bardziej opłacalne nie będzie napisanie kolejnego punktowanego artykułu.*



Projektami, które w dużym stopniu zaspokajają potrzeby instytucji są te, których punktem wyjścia była podjęta tematyka. Dobór tematu wynika często w takiej sytuacji z potrzeb instytucji – jest związany z jej wcześniejszą działalnością, ułatwia realizowanie misji organizacji, jest istotny ze społecznego punktu widzenia, porusza tematy bardzo ważne dla odbiorców. W takim przypadku to do niego dopasowywane są działania. Dobrze wybrany temat wpływa na zaangażowanie zespołu projektowego i wzbudza zainteresowanie odbiorców, co zwiększa skuteczność działań i trwałość rezultatów.

Beneficjenci, którym zależało właśnie na realizacji konkretnego tematu, wskazywali, że inspiracją do myślenia o projekcie była sama tematyka, a dopiero następnym krokiem – wyszukiwanie możliwych opcji sfinansowania założonych działań. Szukali oni wśród dostępnych programów i źródeł dotacji takiej oferty, która najlepiej odpowiadała założonym przez nich celom. Kwestie związane z administrowaniem i formalnymi aspektami działań nie były dla nich najważniejsze.

Znaczenie tematu dla instytucji podkreślali też realizatorzy projektów innowacyjnych. Odpowiedni wybór tematyki zwiększał motywację do pracy (zarówno kadry, jak i uczniów), sprawiał również, że całe przedsięwzięcie było odbierane jako szczególnie cenne dla instytucji, co z kolei przyczyniało się do zwiększenia trwałości rezultatów.

*W pewnym momencie stwierdziłyśmy, że choć nasze wywiady zostały nagrane, to w ogóle nie są uporządkowane, a my nie wiemy, co powinnyśmy z nimi dalej robić – nie znamy metodologii historii mówionej, nie mamy sprzętu. I wtedy przypomniałam sobie, że znajome stowarzyszenie z Warszawy realizowało kiedyś projekt audioprzewodników. Zainspirowało mnie to do poszukania źródeł finansowania i dzięki temu pojawił się pomysł, żeby napisać projekt w programie „Młodość w działaniu”.*

*Według mnie bardzo ważne było to, że mieliśmy dobre, innowacyjne pomysły. Nigdy wcześniej nie robiliśmy tego typu niestandardowych zajęć edukacyjnych, więc każdy chętnie się angażował. Funkcjonariusze również widzą pozytywne skutki naszych działań, np. osadzeni chcą brać udział w zajęciach, więc dobrze się zachowują.*

Projekt zgodny z potrzebami może się wpisywać we wcześniejszą działalność instytucji lub umożliwić dalsze jej funkcjonowanie i realizację jej zadań statutowych. Dotyczy to szczególnie organizacji pozarządowych, które nie mają źródeł finansowania innych niż granty. Realizacja projektów może być dla niektórych podmiotów sposobem na rozwinięcie wcześniejszej działalności, modyfikację dotychczas stosowanych narzędzi czy nawiązanie współpracy z nowymi partnerami.

*Na początku w fundacji realizowaliśmy program, w którym w ramach mentoringu łączyło się w pary wolontariuszy z dziećmi, na zasadzie „przyszywanego rodzeństwa”. Potem objęliśmy działaniami także dzieci cudzoziemców. Któregoś dnia koleżanka dowiedziała się o EVS i stwierdziliśmy, że fajnie by było polski wolontariat otworzyć na świat. I właśnie tak zaczęliśmy realizować wolontariat zagraniczny.*

Pogłębiona analiza potrzeb powinna uwzględniać także grupy docelowe i ich zainteresowania. Celem znacznej części projektów ujętych w badaniu był wpływ na osoby uczące się: uczniów, studentów, osoby niepełnosprawne, seniorów, uczestników zajęć edukacyjnych itp. Dlatego też, zdaniem wielu respondentów, najważniejszą częścią prac przed rozpoczęciem projektu było dostosowanie działań i zakładanych rezultatów do potrzeb odbiorców. W tym celu konieczne było dotarcie do najważniejszych grup odbiorców i sprawdzenie, czego oczekują od nowych zajęć edukacyjnych oraz na ile proponowane rozwiązania będą dla nich atrakcyjne i rozwijające. Realizatorzy projektów (przeważnie nauczyciele lub edukatorzy) podkreślali, że najistotniejsze w ich pracy, a także w działalności projektowej, było skupienie się na potrzebach uczniów i prowadzenie działań, które zainteresują odbiorców. Według nich niedopasowanie projektu do potrzeb osób uczących się sprawi, że nie będą one zainteresowane udziałem w takim przedsięwzięciu, nie zechcą również podejmować dodatkowych działań, bo potraktują je jako niepotrzebny obowiązek, a nie wyzwanie edukacyjne.

*Nie robimy takich projektów, które włączają tylko nauczycieli. Przede wszystkim działamy w taki sposób, żeby uczeń był zaangażowany i żeby sam czuł, że zrobił coś ważnego.*

*Erasmus+ jest w naszym sektorze skierowany głównie do kadry, a według mnie najfajniejszymi projektami były te, w które mogliśmy bezpośrednio zaangażować osoby z niepełnosprawnością. Dla nich udział w tych przedsięwzięciach był wielkim przeżyciem i miał na nich duży wpływ. Te osoby są najważniejsze dla naszego stowarzyszenia.*

*To my działamy dla odbiorców kultury, a nie oni dla nas. Prowadzimy muzeum, a nasi goście płacą nam pensje, dlatego też musimy być przez cały czas bardzo czujni i starać się znajdować o pół kroku z przodu, patrzeć, co się dzieje, jakie są potrzeby i trendy.*

Niektórzy nauczyciele, którzy brali udział w badaniu, podkreślali, że poprzez projekty starali się nie tyle zaspokajać potrzeby uczniów, ile przekazać im odpowiednie wartości. Jedni chcieli wykształcić w uczniach pożądane postawy, takie jak otwartość na innych, poprzez współpracę z osobami z innych krajów i umożliwienie kontaktu z kulturami odmiennymi od naszej. Inni z kolei chcieli dzięki projektowi

zachęcić uczniów do większej mobilności i pokazać, że świat stoi przed nimi otworem. Motywowali młodych ludzi do wyboru szkół poza miejscem zamieszkania (mimo lęków i trudności z tym związanych) i do podejmowania wyzwań, co ma szczególne znaczenie w przypadku osób ze środowisk defaworyzowanych lub osób niepełnosprawnych. Dostosowanie rezultatów do potrzeb odbiorców oznacza w tym kontekście pokazanie uczniom dostępnych możliwości rozwoju i zachęcanie ich do samodzielnego decydowania o własnym losie.

*Przed wszystkim chcieliśmy otworzyć horyzonty przed dziećmi, pokazać im, że nie wszystko kończy się na naszych granicach. Chcieliśmy też dzieciom niepełnosprawnym pokazać, że one nie muszą być zamknięte w kręgu szkoły, tylko mogą mieć kontakt z koleżankami i kolegami z Europy. I to się udało, dzieci niepełnosprawne znalazły się w grupie wyjeżdżającej za granicę.*

*Nasi uczniowie po prostu nie są mobilni. W całej klasie nieczęsto trafiają się tacy, którzy mówią, że chcą gdzieś wyjechać, zobaczyć nowe miejsca, poznać nowych ludzi. A reszta? Albo nie ma takiej potrzeby, albo się boi. Projekty mogą być sposobem, żeby ich skłonić do wyjścia na zewnątrz.*

Dostosowanie projektu do wymagań odbiorców i związana z tym pogłębiona analiza potrzeb to czynniki szczególnie istotne, gdy przedsięwzięcie ma przynieść korzyści osobom, które na co dzień nie pracują ani nie uczą się w instytucji realizującej projekt, lecz przychodzą z zewnątrz. Respondenci wskazywali, że z wypracowanych przez nich rezultatów korzystali np. seniorzy uczestniczący w zajęciach organizowanych przez stowarzyszenia i instytucje kultury, rolnicy wykorzystujący materiały opracowane przez instytucje badawcze czy mieszkańcy ośrodka dla uchodźców, z którymi współpracowali zagraniczni wolontariusze. Sukces projektu w takim przypadku wynikał z dobrego poznania grup docelowych – przede wszystkim rozpoznania ich potrzeb, ale również zrozumienia ich oczekiwań, zwyczajów, sposobów komunikacji.

*Mieliśmy i wciąż mamy dobry kontakt z odbiorcami, zatem otrzymujemy informację zwrotną na temat ich oczekiwań. Przed projektem zrobiliśmy ankietę z pytaniami do rolników i oni mogli wybrać, jakim tematem szkolenia są zainteresowani. Taką analizę potrzeb zrobili też nasi partnerzy.*

*Zmieniliśmy sposób pracy z młodzieżą, w inny sposób powstają także pomysły na kolejne projekty. Nie narzucamy odgórnie tematyki, tylko podczas warsztatów w szkole pytamy, co uczniowie chcieliby robić. Oni podpowiadają nam pomysły na projekty, w których później uczestniczą.*

## **Aktywność koordynatora i zespołu projektowego**

Innym czynnikiem (obok analizy potrzeb) niezbędnym do utrzymania trwałości rezultatów jest stworzenie dobrego zespołu projektowego, a także wybór zaangażowanego koordynatora. Zazwyczaj najważniejszą osobą w całym przedsięwzięciu jest właśnie koordynator, jednak w większości analizowanych przypadków współpracuje on z szerszą grupą osób, dla których przynajmniej w trakcie trwania projektu pełni – oficjalnie bądź nieoficjalnie – funkcję szefa.

Zespół wraz z koordynatorem stanowią serce projektu. To właśnie oni zazwyczaj tworzą koncepcję przedsięwzięcia, sporządzają wniosek, odpowiadają za realizację działań oraz osiągnięcie założonych celów. Mają wpływ na innych pracowników instytucji i osoby uczące się, współpracują z władzami instytucji oraz z podmiotami partnerskimi. Ich zaangażowanie i chęć działania są źródłem sukcesów projektu.

*Myszę, że ważni są również nauczyciele, którzy tworzą projekt. To nie jedna osoba go realizuje, tylko współpracownicy, którzy wiedzą, że są odpowiedzialni za te lub inne zadania. To jest mechanizm jak w zegarku – wszystko musi idealnie chodzić.*

Podkreślając, że dobry zespół jest kluczowym czynnikiem powodzenia projektu, respondenci wskazali jednocześnie cechy charakteru najbardziej pożądane u członków zespołu. Można je podzielić na dwie zasadnicze grupy, przy czym wzorcowy zespół projektowy łączy cechy obu z nich. Z jednej strony niezwykle cenione są pasja i entuzjazm, chęć realizacji działań, aktywność i kreatywność, co pozwala na tworzenie ciekawych, nieszablonowych pomysłów i zwiększa motywację do współpracy. Z drugiej strony badani wskazywali też takie cechy jak: odpowiedzialność, konsekwencja, systematyczność, wykonywanie zadań w umówionym terminie – są one istotne dla realizacji projektów zgodnie z harmonogramem i budżetem.

*Ważne są zaangażowanie i dobre chęci, ale też konkretna praca. Po prostu projektowi trzeba poświęcić czas. Myszę, że naprawdę wiele osób potrafiłoby coś takiego zorganizować, gdyby tylko poświęciło równie dużo czasu co my.*

*Trzeba mieć kogoś zakręconego, kto porwałby się na taką szaloną rzecz, ale trzeba też mieć osoby systematyczne i konsekwentne. Ważne, by były to osoby zorganizowane, ale i z dobrym warszatem i umiejętnościami językowymi. Projekt tworzą ludzie!*

Bardzo istotne jest wzajemne zaufanie osób zaangażowanych w realizację projektu i utrzymanie dobrej atmosfery w zespole. Ma to szczególne znaczenie, jeśli weźmie się pod uwagę długi czas realizacji, dużą ilość pracy i złożoność

zadań, a także konieczność zmierzenia się z wymagającymi (zdaniem części beneficjentów) kwestiami finansowymi. Dlatego respondenci podkreślali, że ważna jest dobra komunikacja w zespole, przy jednoczesnym unikaniu długotrwałych konfliktów.

Praca nad projektem jest zazwyczaj dobrowolna, ale też obciążająca. Wiąże się z wykonywaniem dodatkowych zadań (zarówno w placówkach edukacji formalnej, jak i pozaformalnej). Członkowie zespołu ponoszą koszty, np. poświęcają swój czas wolny, pracują więcej niż inni, nie otrzymują dodatkowego wynagrodzenia. Wymaga to odpowiednio dużej motywacji i zaangażowania.

*We wszystkich inicjatywach, które realizujemy w stowarzyszeniu, pracujemy jako wolontariusze. Gdy organizujemy obóz sportowy, to zawsze pracujemy za darmo. Zamiast na siebie, wolimy wydać pieniądze na zajęcia dla naszych podopiecznych, na basen, na kręgle czy wycieczkę.*

Najczęściej wskazywanym przez respondentów problemem zespołów projektowych jest przeładowanie pracą, co zniechęca kolejne osoby do dołączania do kadry projektu. Trwałości zespołu, a przez to trwałości rezultatów, zagrażają także indywidualne decyzje jego członków (macierzyństwo, emerytura) czy wypadki losowe (choroba), które sprawiają, że zmienia się kadra, co może powodować również zmniejszenie entuzjazmu do jego realizacji.

*Sądzę, że głównym problemem jest przede wszystkim ogromna ilość pracy, którą trzeba włożyć w projekt. Mnie warsztaty bardzo pomogły, ale jednocześnie widzę, że parę osób z wydziału zdobyło habilitacje, gdy ja byłam przytłoczona kwestiami projektowymi.*

Osoby, z którymi przeprowadzono wywiad, twierdziły, że czasami czynnikiem zwiększającym trwałość zespołu projektowego są dodatkowe sposoby motywowania jego członków do zaangażowania się w pracę. Zachęty tego rodzaju mogą mieć charakter finansowy (co zdarzało się stosunkowo rzadko) lub niefinansowy, np. przydzielenie pracownikowi dodatkowej funkcji, zaproponowanie udziału w najciekawszych działaniach w ramach projektu czy umożliwienie realizacji własnych pomysłów.

Czynnikiem pozytywnie wpływającym na trwałość projektu jest też zaangażowanie koordynatora. Uczestnicy badania podkreślali, że aby nim zostać niezbędne są: duża motywacja, pasja i wiara w wartość realizowanego przedsięwzięcia. Pełne zaangażowanie to najważniejsza cecha dobrego koordynatora – kluczowa dla sukcesu projektu i zachowania trwałości rezultatów.

Zaangażowany koordynator potrafi przede wszystkim zachęcić innych do włączenia się w prace projektowe i przekonać ich, że warto włożyć w to

przedsięwzięcie dodatkowy wysiłek. Dzięki temu pozostali pracownicy instytucji, początkowo często obojętni lub niechętni projektowi, decydują się na współpracę. Przekonanie o znaczeniu projektu i o wartości rezultatów to warunki niezbędne do przełamania ewentualnych barier instytucjonalnych. Zazwyczaj zadanie to spoczywa właśnie na barkach koordynatora, podobnie jak promowanie projektu i upowszechnianie jego rezultatów.

*Realia projektów są takie, że dopóki jest organizator – ten „pies pasterski” – to grupa się trzyma razem.*

*Usiadłam i napisałam ten projekt – mój własny projekt, w którym znam każdą literkę, każdego ucznia. Wiedziałam o uczniach wszystko i do tej pory zresztą wiem, co się z nimi dzieje. Ciągle tym żyję.*

Tak duża rola koordynatora sprawia, że realizacja działań projektowych często zależy wyłącznie od niego, np. w sytuacjach, gdy jest jedyną osobą w instytucji posługującą się językiem obcym na tyle dobrze, by móc współpracować z partnerami zagranicznymi. Nieobecność koordynatora w pracy powoduje zawieszenie realizacji działań międzynarodowych na dłuższy czas. Dlatego uzależnianie projektu od jednej osoby może zagrażać trwałości rezultatów. W trakcie wywiadów respondenci wspominali sytuacje, kiedy z przyczyn losowych nie mogli przez jakiś czas brać udziału w pracy, a wówczas w ich instytucjach projekty nie były realizowane lub realizacja była znacznie ograniczona.

Podobnie sytuacja wygląda w przypadku koordynatorów z innych krajów, pracujących w instytucjach partnerskich. Ich nieobecność w pracy może (choć nie musi) powodować wygaszenie kontaktu i uniemożliwić realizację kolejnych przedsięwzięć. Żeby zapobiec takim sytuacjom, warto zabiegać o to, by projekt nie był domeną tylko jednej osoby i aby kontakty z instytucjami partnerskimi nie ograniczały się do prywatnych relacji pojedynczego pracownika danej instytucji.

Nie tylko zespół, ale i koordynator odczuwa przeciążenie zadaniami. Jest ono tym większe, im bardziej cała inicjatywa jest zależna od jednej osoby, otrzymującej niewystarczające wsparcie od innych pracowników instytucji. Zbyt duże obciążenie koordynatora wpływa na zmniejszenie jego zaangażowania i motywacji do pracy, co zagraża realizacji bieżącego projektu oraz zniechęca do podejmowania następnych.

*W trakcie projektu moje dzieci były jeszcze małe. Kiedy wyjeżdżałam na dwa tygodnie, musiałam załatwić dla nich opiekunki, a nad projektem siedziałam po nocach. Projekty są ogromnym obciążeniem, ale warto je robić.*

Badani koordynatorzy podkreślali także, że znaczącym zagrożeniem dla trwałości projektu jest również kwestia rotacji pracowników i niskich wynagrodzeń w instytucji. Dotyczy to nie tylko organizacji pozarządowych, które dysponują małymi budżetami, lecz także instytucji kultury, niektórych szkół i uczelni. Gdy z pracy odchodzą osoby najbardziej aktywne i w największym stopniu zaangażowane w projekty międzynarodowe, zazwyczaj nie ma za nie odpowiedniego zastępstwa, co skutkuje rezygnacją z kolejnych projektów.

*Sytuacja finansowa instytucji kultury jest trudna. Pieniądże nie są duże, podobnie jak pensje. Ludzie, którzy mają odpowiednie kwalifikacje, często znajdują lepszą pracę. Rotacja jest ogromna, a najlepsze osoby nam uciekają.*

*Mieliśmy w fundacji kilka bardzo fajnych osób, ale niestety zmieniły pracę. Ja i kilka innych osób znajdujemy się w o tyle dobrej sytuacji, że jesteśmy zatrudnieni także w innym miejscu. Organizacja pozarządowa jest świetnym dodatkowym miejscem pracy, ale trudniej mają osoby, dla których jest to jedyne źródło utrzymania. Jak napiszesz projekt i dostaniesz dofinansowanie, to masz zatrudnienie. A jak nie, to już jest kłopot.*

### **Wsparcie instytucjonalne**

Jednym z czynników, które mają olbrzymie znaczenie dla trwałości i jakości projektów, jest wsparcie ze strony instytucji. Dotyczy to zarówno wsparcia wewnętrznego, w ramach własnej organizacji, jak i zewnętrznego – otrzymywanego od innych instytucji: władz samorządowych, kuratoriów, organów prowadzących (w przypadku szkół), instytucji kultury czy władz centralnych.

Dla niemal wszystkich respondentów bardzo istotne było wsparcie wewnętrzne – ze strony władz ich instytucji. W przypadku szkoły była to pomoc dyrektora, w przypadku uczelni – rektora, w instytucjach pozarządowych – zarządu. Władze instytucji mogą wspierać projekty w różny sposób – od nieformalnego docenienia pracy koordynatora i zespołu przez przyznawanie pracownikom różnego rodzaju nagród aż do wprowadzenia zmian w funkcjonowaniu organizacji oraz dopasowania bieżącej pracy do realizacji projektu. W niemal wszystkich wywiadach respondenci podkreślali, że wsparcie ze strony władz instytucji było dla nich bardzo ważne i ułatwiało realizację działań. W niektórych przypadkach takie wsparcie oznaczało jeszcze więcej – było wręcz niezbędne do realizacji działań i umożliwiała ich kontynuowanie po zakończeniu projektu.

Brak współpracy z władzami czy konflikt wewnątrz instytucji to czynniki, które znacznie utrudniają realizację projektów, wykorzystywanie rezultatów oraz pracę koordynatora. W takich przypadkach osoby zarządzające placówką mogą odmówić wprowadzenia ułatwień dla koordynatorów projektów, stosować

procedury niekorzystne z punktu widzenia realizacji projektów bądź odmówić wkładu finansowego ze strony instytucji (czasem niezbędnego do realizacji projektów, a czasem – do zapewnienia trwałości rezultatów po zakończeniu finansowania z projektu).

*Mam to szczęście, że akurat prezes jest dobrym menedżerem i dobrze sobie radzi z podziałem wszystkich zadań. Może łączyć różne funkcje, negocjować z partnerami, z uniwersytetem. To było szczególnie ważne, bo gdyby nie przychylność ze strony uniwersytetu, to do dziś nie uruchomilibyśmy nowego programu nauczania.*

Władze instytucji zazwyczaj odgrywają kluczową rolę na etapie definiowania potrzeb, jakie ma zaspokajać projekt, oraz podczas wskazywania istotnych tematów i sposobów realizacji działań. Decydują również o kształcie zespołu projektowego. Mimo tego, że osoby zarządzające zazwyczaj nie są bezpośrednio zaangażowane w projekty, mają wpływ na to, jakie przedsięwzięcia będą realizowane oraz kto będzie w nie zaangażowany. Władze instytucji mogą tworzyć klimat sprzyjający projektom, a tym samym wpływać na zwiększenie zaangażowania pracowników i zachęcać kolejne osoby do proponowania własnych pomysłów i realizowania nowych działań.

*Myślę, że dyrektor ma ważną rolę do spełnienia. Jeśli będzie zachęcał nauczycieli do próbowania nowych rzeczy albo sam będzie chciał nowe rzeczy wprowadzać (np. nauczanie dwujęzyczne czy projekty edukacyjne), to oznacza, że daje zielone światło dla tego, co robimy.*

*Inicjacja niektórych projektów była po mojej stronie, ale wiedziałam, że mam pełną akceptację dla eksperymentowania ze strony pani dyrektor. Sądzę, że wsparcie od dyrektora jest bardzo ważne.*

*Wykorzystanie projektów uczelnianych przez nasze władze jest minimalne albo zerowe. Większość naszych propozycji trafia do szuflady.*

Czasem współpraca z władzami instytucji wiąże się z problemami, wynikającymi często z braku wiedzy osób zarządzających o konkretnych projektach i korzyściach, jakie mogą one przynieść instytucji i jej pracownikom. Skutkowało to mniejszym wsparciem dla zespołu projektowego i brakiem zachęty do podejmowania kolejnych inicjatyw. Koordynatorzy twierdzili, że aby ułatwić współpracę z władzami instytucji, należy je przekonać o wartości projektu. Jednym ze skutecznych (i stosowanych w praktyce) sposobów na osiągnięcie tego celu jest bezpośrednie włączanie dyirekcji instytucji w działania. Dzięki temu



przedstawiciele władz angażują się w projekt, poznają jego rezultaty i wiedzą, jak są wykorzystywane.

Innym skutecznym środkiem umożliwiającym przekonanie władz instytucji do projektu jest bezpośrednio uświadomienie im znaczenia przedsięwzięcia i tego, co przynosi uczestnikom. Wymaga to odpowiedniej komunikacji, czasem również opracowania materiałów informacyjnych, a także dużej aktywności ze strony koordynatora projektu. Niektórzy respondenci w trakcie wywiadów przyznawali, że w dużych instytucjach konieczne było organizowanie specjalnych spotkań z udziałem kadry zarządzającej, podczas których przedstawiano wartość projektu i korzyści, jakie niesie dla instytucji, a także objaśniano zasady realizacji tego typu przedsięwzięć. Okazją do przedstawienia wartości bywają nominacje do nagród w konkursach na najlepsze projekty (takich jak np. *EDUinspiracje*).

*Nasze inicjatywy doceniają władze uniwersytetu trzeciego wieku, które są bardzo zadowolone, że prowadzimy taką działalność, i lubią się nami chwalić. Zaproponowano mi nawet udział w radzie programowej uniwersytetu właśnie dzięki temu, że ten projekt tak długo trwa i jest tak efektywny.*

Zdecydowanie najmniej problemów ze współpracą z kadrami zarządzającą mają te instytucje, których władze były włączone w działania projektowe (np. brały udział w wyjazdach zagranicznych). Dyrektorzy szkół, którzy sami uczestniczyli w projektach (także na wcześniejszym etapie kariery, gdy pracowali jako nauczyciele), byli pozytywnie nastawieni do tych inicjatyw i częściej wprowadzali ułatwienia dla koordynatorów.

Niektóre szkoły włączają w swoje działania nie tylko dyrektorów, lecz także przedstawicieli organu prowadzącego placówkę – w takim przypadku obie strony uczestniczą w zagranicznych wyjazdach. Czasem jednak z takimi wyjazdami łączą się problemy. Jeden z respondentów przywołał sytuację z instytucji partnerskiej, której dyrektor był zainteresowany wyłącznie „turystycznym” wyjazdem zagranicznym, nie chciał zaś brać udziału w działaniach projektowych ani pracować wspólnie z pozostałymi uczestnikami podróży. Takie wyjazdy nie przynoszą korzyści ani instytucji, ani jej pracownikom.

Problemem, na który również zwracali uwagę koordynatorzy, był brak doceniania pracy zespołu projektowego przez innych pracowników instytucji, a co za tym idzie – brak odpowiedniego wsparcia z ich strony. Utrudnia to realizację działań, zwiększa także ryzyko wypalenia zawodowego koordynatora. Trzeba zatem stwierdzić, że odpowiednia współpraca z władzami i komunikacja dotycząca pracy wkładanej w realizację projektu mają kluczowe znaczenie.

*Byłam odpowiedzialna za projekt, co wymagało dużej pracy. Odchodząc na urlop macierzyński, poprosiłam germanistkę, żeby się nim zajęła. Dopiero wtedy przekonała się i zaczęła głośno mówić o tym, że koordynowanie wymaga ogromnego zaangażowania.*

Pomoc ze strony władz instytucji dla zespołu projektowego może przybierać różne formy. To np. przyznanie dodatkowych środków finansowych lub zatrudnienie kolejnych osób do zespołu. Tego typu działania znacznie podnoszą morale pracowników i ułatwiają realizację kolejnych zadań, ale mogą być wdrażane przede wszystkim przez duże instytucje, dysponujące znacznymi budżetami.

Dla koordynatorów, a także członków zespołu, ważne jest również poczucie, że się ich docenia za wykonywaną dodatkową pracę. Jednym ze sposobów takiego docenienia, wskazywanym przez respondentów, były nagrody przyznawane przez władze instytucji. Nagrody finansowe nie są jednak częste, nawet w dużych instytucjach. W przypadku nauczycieli pracujących w szkole wsparcie dyrekcji oznacza nominację do specjalnych nagród, przyznawanych np. przez kuratorium albo przez Ministerstwo Edukacji Narodowej.

Warto zauważyć, że koordynatorzy wskazywali również inne formy docenienia ich pracy – cenne, choć nie niosące ze sobą żadnych dodatkowych korzyści ani wyróżnień. Ważna jest choćby pochwała od władz instytucji za ogromny wysiłek włożony w realizację projektu, a tym samym poczucie, że osoby zarządzające wspierają projekt i ułatwiają wykonywanie zadań.

*Jako dyrektor złożyłam wniosek o przyznanie koordynatorce projektu medalu Komisji Edukacji Narodowej za jej aktywność i sukces w EDUinspiracjach. Taka aktywność jest dobrze postrzegana przez władze, które uważają, że to jest rzeczywiście praca poza zakresem obowiązków podstawowych i taka, która służy wielu osobom.*

*Ważne jest także pozafinansowe motywowanie nauczyciela. Warto zacząć od powiedzenia mu: „Dobra robota, kibicuję ci, będzie dobrze, damy radę”.*

Instrumenty wsparcia, którymi dysponuje dyrektor szkoły wobec nauczycieli, są zróżnicowane. Oprócz opisanych wcześniej nagród w wywiadach pojawiały się też kwestie związane z funduszami na podnoszenie kwalifikacji nauczycieli (np. w zakresie języków obcych lub umiejętności zarządzania projektem), a także z elastycznym ustawianiem ich planu zajęć podstawowych oraz dodatkowych, co ułatwia realizację projektów. Nauczyciele biorący udział w badaniu podkreślali, że takiego wsparcia też oczekują. Zgoda ze strony dyrekcji na realizację projektów edukacyjnych, bez stosowania ułatwień czy okazywania wsparcia, to ich zdaniem zdecydowanie za mało.

*Ukończyłem wiele różnych kursów, a także studia podyplomowe. Od szkoły zawsze dostawałem wsparcie, zarówno merytoryczne, jak i finansowe, właśnie z funduszy przeznaczonych na doszkąlanie.*

*Jeśli chcemy robić dodatkowe rzeczy, to pojawia się ryzyko, że za chwilę dyrektor, który wcześniej wyraził zgodę na takie działania, powie: „Proszę pani, w tej klasie jest za mało ocen i za długo sprawdzane są testy. Robi pani dodatkowe rzeczy, ale kosztem zwykłej pracy nauczycielskiej”. Uzyskanie pozwolenia od dyrektora nie wystarczy, potrzebne jest większe wsparcie.*

Znaczenie dobrej współpracy z dyrektorem było szczególnie istotne dla nauczycieli zatrudnionych w szkołach. Dyrektor ma możliwość bardzo szerokiego wspierania działań projektowych, to on również zazwyczaj odpowiada za kontakt z organem prowadzącym i to od jego zaangażowania zależy wpisanie rezultatów projektu w program pracy placówki (np. zalecenie stosowania konkretnych metod pracy albo wystąpienie do organu prowadzącego o zgodę na otwarcie w szkole klas dwujęzycznych).

Dyrektor szkoły – w przeciwieństwie do szefów innego rodzaju placówek – bezpośrednio zarządza składem zespołu projektowego. W przeprowadzonych wywiadach przywoływano przypadki, w których przydzielał koordynowanie projektów konkretnym nauczycielom, np. w sytuacji, gdy poprzedni koordynator odchodził ze szkoły lub nie mógł z przyczyn osobistych przez jakiś czas angażować się w tego rodzaju działania. W takiej sytuacji to dyrektor ma bezpośredni wpływ na trwałość wcześniejszych działań i wdrożenie nowych osób do roli koordynatora: wybiera odpowiedniego nauczyciela, wspiera go w tworzeniu zespołu, angażuje się w działania. Dyrektor szkoły motywuje również swoich pracowników do realizacji kolejnych projektów (zwłaszcza gdy wcześniejsze zostały dobrze ocenione), wskazuje możliwości realizacji kolejnych działań czy sposoby wykorzystywania rezultatów.

Wsparcie instytucjonalne obejmuje także pomoc uzyskiwaną od instytucji zewnętrznych. Jednym z najważniejszych partnerów – dla wszystkich podmiotów i organizacji – są władze samorządowe i centralne, ze względu na ich wpływ na funkcjonowanie instytucji edukacyjnych. Najsilniej odczuwają to szkoły, dla których samorząd jest organem prowadzącym i każda decyzja o realizacji projektu musi być z nim uzgadniana. Zakończone sukcesem projekty ułatwiają szkołom współpracę z organem prowadzącym na różnych polach, np. podczas negocjacji w sprawie dofinansowania infrastruktury, nagród dla nauczycieli. Umożliwiają także uzyskanie zgody na trwałe wprowadzenie zmian – otwarcie klas dwujęzycznych czy wprowadzenie metody CLIL.

*Utrzymuję dobre relacje z przedstawicielami urzędu miasta. Zawsze przed wyjazdem zwracamy się do nich, do wydziału promocji, z prośbą o wsparcie w postaci folderów albo gadżetów i zawsze coś dostajemy.*

*Obecna pani prezydent była wcześniej dyrektorem szkoły i pedagogiem. Zna nasze projekty, wie, że zdobyliśmy nagrodę w konkursie EDUinspiracje. Dzięki temu, gdy poprosiliśmy o wsparcie przy realizacji nowego projektu i o jej spotkanie z grupą dzieci, nie odmówiła. Dzieci wybrały się do rady miasta, zobaczyły, jak wygląda głosowanie, same mogły zagłosować.*

Nie tylko przedstawiciele szkół podkreślali w trakcie wywiadów znaczenie współpracy z władzami samorządowymi. Inne instytucje (także organizacje pozarządowe) dostrzegają potrzebę utrzymywania dobrych relacji z samorządem, ponieważ tego rodzaju współpraca ma duży wpływ na ich funkcjonowanie – wymierną korzyścią są np.: dofinansowanie działań organizacji pozarządowej, dotacje czy specjalne środki celowe. Władze samorządowe wspierają także promocję danej organizacji, zwiększając tym samym jej rozpoznawalność i przyciągając nowych uczestników kolejnych projektów. Dla instytucji, które działają lokalnie, władze samorządowe są jednym z kluczowych partnerów – współpraca z samorządem nie jest już tylko kwestią wsparcia działań, ale warunkiem, który umożliwia realizację misji instytucji.

*Starosta po naszych sukcesach na Łotwie i w Austrii ufundował sprzęt sportowy przed wyjazdem na Ukrainę, na sportowe olimpiady specjalne. To było dla nas bardzo ważne.*

*Zadzwoiłam do urzędu marszałkowskiego z informacją, że brakuje nam środków na realizację projektu w takim zakresie, jaki sobie założyliśmy. Okazało się, że dyrektorka działu bardzo się naszą pracą zainteresowała, więc urząd pomógł nam zrealizować drugą część projektu. Przy trzeciej edycji również partycypował w kosztach i udostępnił nam salę.*

*Urząd marszałkowski reaktywował Szlak Kopernikowski, zaproponowałam zatem dyrektorce departamentu promocji turystyki wykorzystanie materiałów, które przygotowaliśmy w projekcie. Dzięki temu jesteśmy jednym z elementów tej inicjatywy.*

Część respondentów wspomniała również o przeszkodach w nawiązaniu współpracy z władzami samorządowymi, choć współpraca byłaby bardzo korzystna dla obu stron. Problemy dotyczą głównie nawiązania stałej współpracy oraz ustalenia zakresu wspólnych działań. Są również bariery prawne dotyczące takiej współpracy oraz kwestie związane z brakiem możliwości sfinansowania niektórych działań z funduszy publicznych. Badani podkreślali jednak, że największy problem pojawia się w związku

z brakiem wcześniejszych doświadczeń w nawiązywaniu partnerstw między władzami samorządowymi a instytucjami edukacyjnymi (z sektora zarówno publicznego, jak i pozarządowego), a także brakiem chęci współpracy ze strony władz.

*Trudno zainteresować projektem władze samorządowe w Polsce. Teoretycznie łatwiej dostać dofinansowanie na jakąś jednorazową imprezę, np. wystawę, ale i tak wymaga to od nas ogromnego wysiłku.*

Dla wielu beneficjentów istotne jest wsparcie, które otrzymują od instytucji partnerskich – urzędów administracji centralnej, instytucji kultury, stowarzyszeń i fundacji. Bardzo często o znaczeniu takiego wsparcia mówili przedstawiciele organizacji pozarządowych. Dla nich szczególnie cenna jest współpraca z instytucjami państwowymi, dzięki której zyskują gwarancję stabilności działań, stałe finansowanie oraz pomoc administracyjną i organizacyjną. W takiej współpracy organizacje pozarządowe uzupełniają i wspierają zadania realizowane przez instytucje publiczne, docierają do lokalnych społeczności z ofertą edukacyjną i szkoleniową dostosowaną do potrzeb odbiorców. Zdaniem beneficjentów nawiązanie tego typu współpracy jest jednak bardzo trudne.

*W Polsce odczuwalny jest problem bardzo słabej współpracy między pierwszym a trzecim sektorem. Szkoda, bo pierwszy sektor może być gwarantem, również finansowym, umożliwiającym realizację dobrych, zakończonych sukcesem projektów.*

### **Współpraca wewnątrz instytucji**

Duży wpływ na jakość realizacji projektów i ich trwałość ma, zdaniem uczestników badania, współpraca wewnątrz instytucji. Współpraca ta dotyczy nie tylko omówionych wcześniej elementów (aktywny zespół, zaangażowany koordynator, dobre relacje z władzami instytucji itd.), lecz także atmosfery panującej w całej instytucji. Kluczowe znaczenie w budowaniu dobrej atmosfery ma stosunek pozostałych pracowników instytucji do członków zespołu projektowego, a także ich nastawienie do realizowanych działań. W większości badanych instytucji zespół składał się zaledwie z kilku osób, reszta pracowników obserwowała przedsięwzięcie z zewnątrz. Sukcesem jest włączenie się pozostałych pracowników w działania, ale istotny jest też ich życzliwy stosunek do realizowanych inicjatyw. Respondenci wskazywali, że w niechętnym środowisku nawet najbardziej aktywny koordynator nie odniesie sukcesu. Podkreślali także, że zapał jednej osoby nie wystarczy, by wprowadzić zmiany w placówce. Potrzebne jest zaangażowanie większej liczby osób.

Respondenci kilkakrotnie wspominali o sytuacjach, kiedy nowe inicjatywy spotykały się z niechęcią pozostałych członków kadry. Projekty uznawano za stratę czasu i za zadanie zbyt obciążające lub zbyt trudne do wykonania. W trakcie wywiadów pojawił się także przykład nauczycieli w jednej ze szkół, którzy chcieli zaproponować swoim kolegom rozpoczęcie – za zgodą dyrekcji – realizacji projektów. Podczas spotkania kadry pedagogicznej okazało się jednak, że żaden z pracowników szkoły nie był zainteresowany zaangażowaniem się w takie działania. W tym przypadku oraz w podobnych niechęć ze strony pracowników instytucji skutkowałą zawieszeniem realizacji projektów lub rezygnacją z nowych inicjatyw.

*Mam wrażenie, że znajduję się na początku drogi w mojej szkole – do tej pory nie realizowano tego typu projektów, a nauczyciele są bardzo sceptycznie do nich nastawieni. Próbuję ich zachęcić do brania udziału w nowych przedsięwzięciach, ale oni mówią tylko o tym, że będzie dużo pracy, i nie widzą potrzeby, żeby się czymś takim zajmować.*

Współpraca wewnątrz instytucji jest lepsza, gdy zespołowi projektowemu uda się przekonać innych pracowników, że projekty mają duże znaczenie dla samej organizacji oraz że przynoszą korzyści wszystkim zatrudnionym – nie tylko realizatorom. W przypadku niektórych grup beneficjentów (zwłaszcza urzędników, nauczycieli – pracowników sektora publicznego) wyjazd na zagraniczne szkolenia kojarzy się z turystyką, co wzbudza niechęć otoczenia i może być powodem pojawiania się złośliwych uwag. Zła atmosfera może doprowadzić do zaniechania realizacji projektów, w których przewidziane są wyjazdy (np. szkoleń zagranicznych). Żeby temu zapobiegać, warto włączać większą grupę osób do projektu, pokazywać, na czym to przedsięwzięcie polega. W takiej sytuacji można udowodnić, że choć wyjazd zagraniczny sam w sobie jest atrakcyjny, to stanowi on raczej środek, a nie cel, i że podczas wyjazdów można rzeczywiście nabyć nowe umiejętności i kompetencje.

Co więcej, pokazanie, że realizacja projektu wiąże się z dużą ilością pracy, sprawia, że pozostali pracownicy instytucji bardziej doceniają aktywność zespołu projektowego, a czasem nawet oferują swoją pomoc. Respondenci zauważali, że przedsięwzięcie może służyć integracji kadry danej instytucji i poprawiać współpracę koordynatora z innymi pracownikami. Wspólna praca, a także wspólne wyjazdy na zagraniczne szkolenia czy *job shadowing* pozwalają pracownikom instytucji lepiej poznać swoich kolegów, także w sytuacjach nieformalnych. Sprzyja to nawiązaniu znajomości i zawieraniu przyjaźni, na co zazwyczaj, w trakcie codziennej pracy, brakuje czasu. Zauważyły to zwłaszcza nauczyciele, którzy rozpoczęli pracę w nowej szkole. Dzięki wyjazdom mogli się zintegrować

z pozostałymi pracownikami, co ułatwiało im funkcjonowanie w miejscu pracy już po zakończeniu projektu.

*Dzięki zaangażowaniu w różne projekty nauczyciele zaczynają zauważać, że te przedsięwzięcia to nie są wakacje, że wymagają dużych nakładów pracy. Łatwiej później uzyskać od nich pomoc przy realizacji innych projektów.*

*Moja koleżanka włączyła do projektów nauczyciela fizyki, który przekonał się – i później głośno o tym mówił – jak wiele pracy i wysiłku w nie włożyliśmy. Twierdził, że za to należy się nam ogromny szacunek.*

Jednym z najważniejszych czynników wpływających na współpracę w ramach instytucji (a pośrednio – na trwałość rezultatów) jest włączanie w działania związane z projektem kolejnych osób i powiększanie zespołu. Dzięki temu wypracowane rezultaty są wykorzystywane przez większą liczbę osób, a obciążenie zespołu projektowego i koordynatora jest mniejsze. Dzięki powiększeniu zespołu realizacja projektów przestaje być zadaniem wyłącznie jednej osoby, a zatem odejście z pracy koordynatora nie zagraża trwałości rezultatów.

Ważną kwestią jest także zachęcenie pracowników instytucji do przygotowania się do realizacji kolejnych projektów, np. poprzez naukę języka obcego. Warto pokazać im także, jakie korzyści mogą odnieść dzięki projektom i w jaki sposób dodatkowe działania przyczynią się do ich rozwoju zawodowego i osobistego.

*Kolega, który był ze mną w Rumunii, spojrzął na projekt z zupełnie innej strony. Współpracując potem przy tworzeniu raportu, stwierdził: „To może ja was wysłę na szkolenie”. Usiadł, obejrzał wniosek i napisał kolejny projekt.*

*Po zakończeniu pracy w roli koordynatora przekazywałam swoje doświadczenia i wiedzę innym nauczycielom, wcześniej zaangażowanym w projekt. Wielu z nich zostało później koordynatorami kolejnych przedsięwzięć.*

*Ważne jest, żeby wiele osób z działu włączało się w projekt, bo wtedy można racjonalnie rozdzielić prace. Jedna osoba nie powinna sama realizować projektu, bo to może być męczące albo po prostu nudne. Musi mieć wsparcie.*

Tym, co szczególnie dobrze wpływa na wykorzystanie rezultatów przez wszystkich pracowników instytucji, a także na angażowanie kolejnych osób w projekty, jest opracowanie procedur w tym zakresie. Czasem inicjatywa

dotycząca poszerzenia zespołu wychodzi wyłącznie od koordynatora, czasem jednak ma on wsparcie ze strony władz instytucji. W tym drugim przypadku włączanie kolejnych pracowników do projektu odbywa się na podstawie procedury (sformalizowanej lub nieformalnej). Trwałe, ustalone rozwiązania dotyczące sposobu realizacji projektów sprzyjają temu, by instytucja w kolejnych latach podejmowała kolejne wyzwania i podnosiła jakość prowadzonych działań.

*U nas funkcjonują konkretne procedury. Za każdym razem, gdy powstaje zespół projektowy, powoływana jest przez dyrektora szkoły grupa ludzi, zajmująca się np. sprawami związanymi z zarządzaniem. Oprócz tego sami nauczyciele mogą się zgłaszać do projektów.*

*Zakończyłam jeden projekt i przy kolejnym wspólnie ustaliliśmy, że jego koordynatorem powinien być ktoś inny, żeby zaangażować innych nauczycieli.*

*Nastąpiła u nas zmiana w organizacji pracy przy projektach. Wcześniej w dziale edukacji w projekcie pracowały 2–3 osoby, a teraz staramy się angażować większą liczbę pracowników. Jeśli decydujemy się na to, żeby rozpocząć jakiegokolwiek przedsięwzięcia, to zbieramy się wszyscy i dyskutujemy, co kto może zrobić. Projekt zawsze ma swojego szefa, czyli osobę, która jest najbardziej zaangażowana, tworzy zespół i współpracuje z przełożonymi innych działów.*

Istotne w kontekście trwałości rezultatów jest też to, by wszyscy pracownicy instytucji mieli odpowiednią wiedzę o realizowanych projektach i wytworzonych rozwiązaniach. Zespół projektowy powinien zatem kierować działania komunikacyjne nie tylko do odbiorców zewnętrznych, lecz także do kolegów i koleżanek w tej samej organizacji. Dzięki temu inni pracownicy dowiedzą się, z jakich zasobów mogą skorzystać, dostrzegą wpływ projektu na ich pracę i na całokształt działań podejmowanych przez instytucję. Będą też mogli wykorzystywać rezultaty projektu w swojej codziennej pracy. Niektórzy respondenci wskazywali, że ich koledzy, wcześniej niezainteresowani projektami, dzięki upowszechnianiu rezultatów zyskali motywację, by uczestniczyć w kolejnych tego rodzaju inicjatywach (brali udział np. w zajęciach przygotowujących kadre do wyjazdów zagranicznych i w kursach językowych). Respondenci podkreślali, że dobra komunikacja wpływa na atmosferę w instytucji, sprzyja realizacji kolejnych przedsięwzięć i ułatwia współpracę z pozostałymi pracownikami.

*Nie mieliśmy żadnego problemu z upowszechnieniem tego rezultatu w szkole ze względu na chęć współpracy ze strony nauczycieli. Kiedy na przykład prosłam nauczycielkę geografii, żeby opowiedziała coś o wybranym regionie w Turcji, zawsze chętnie pomagała.*



*W tym roku zorganizowaliśmy lekcje języka angielskiego dla wszystkich nauczycieli z naszej szkoły. Brali w nich udział dyrektor, ksiądz i nauczyciele niezwiązani bezpośrednio z projektem. To przedsięwzięcie wyzwoliło w nich impuls do nauki języka.*

*Dla mnie największą wartością jest to, że ktoś, kto wcześniej nie uczestniczył w wyjazdach zagranicznych, dostrzega, co jest dla niego cenne, i sprawdza się we współpracy z partnerami z zagranicy.*

W większych instytucjach znaczenie ma nie tylko współpraca poszczególnych pracowników, lecz także całych zespołów i działów (np. działu prawnego, informatycznego czy księgowego). Zwykle nie są one bezpośrednio związane z realizacją projektów, rzadko w nich uczestniczą i sporadycznie korzystają z wypracowanych rezultatów. Współpraca z nimi umożliwia jednak bezproblemową realizację działań, szczególnie tych, które dotyczą kwestii prawnych i finansowych. Z tego powodu współpraca wewnątrz instytucji jest ważnym czynnikiem usprawniającym realizację projektu i przedłużającym trwałość rezultatów. W instytucjach, które mają różne oddziały, projekt może ułatwić współdziałanie poszczególnych jednostek, a tym samym wpłynąć na zintegrowanie działań regionalnych.

*Projekt dotyczy całej uczelni, w tym kwestury i archiwum danych, dlatego też, kiedy rozwijane były kolejne funkcjonalności naszego rozwiązania, szeroko konsultowaliśmy je z wieloma różnymi pracownikami.*

*Jednym z plusów tego projektu było to, że spowodował współpracę kół terapeutów z całej Polski. Dzięki niemu poznaliśmy się lepiej, bo nie mamy takiej możliwości w normalnej pracy. Teraz terapeuci z naszego koła znajdują się z kolegami spod Wrocławia, z Poznania albo ze Śląska. To był niespodziewany, ale ważny rezultat projektu.*

Czynnikiem, który bardzo ułatwia realizację projektu i wspiera trwałość rezultatów, jest funkcjonowanie w danej instytucji jednostki organizacyjnej zajmującej się projektami europejskimi. Zazwyczaj tworzona jest ona w dużych organizacjach, realizujących wiele projektów, np. na uczelniach (choć – co z żalem podkreślali respondenci – nie wszystkich). Jednostki czy biura wspomagają zespoły projektowe w kwestiach formalnoprawnych, w rozliczaniu kosztów czy opracowywaniu raportów z realizacji przedsięwzięcia. Czasem takie jednostki dysponują specjalnymi budżetami, które mogą być wykorzystane w celu przedłużenia trwałości rezultatów lub dofinansowania działań. Na brak biur pomagających w realizacji projektów narzekali respondenci pracujący w szkołach i organizacjach pozarządowych. Podkreślali, że wsparcie tego typu byłoby bardzo cenne.

*Trzeba przyznać, że zarówno w naszej uczelni, jak i w wielu innych brakuje takiej jednostki, która ułatwiałaby wdrażanie rezultatów. Funkcjonuje, co prawda, Centrum Nauki, przekształcone z wcześniejszego biura międzynarodowych projektów edukacyjnych, ale ono wspiera tylko projekty w trakcie ich realizacji. Po zakończeniu przedsięwzięcia wsparcie się kończy. Zespoły muszą same walczyć o włączenie rezultatów do oferty edukacyjnej.*

*W trakcie projektu korzystaliśmy ze wsparcia Biura Współpracy z Zagranicą. Jeżeli, na przykład, trzeba było dofinansować nasze działania, a nam zabrakło funduszy, to biuro z własnych środków nas wsparło. Podczas realizacji projektu otrzymywałyśmy realną pomoc od pracowników biura, które miały duże doświadczenie w tym zakresie, wiedziały, jak najlepiej zorganizować wycieczkę albo jakie ubezpieczenie kupić. Pomogły nam w takich praktycznych sprawach, o których nawet nie pomyślałyśmy podczas pisania projektu.*

### **Finansowanie i zasoby instytucji**

Trwałość rezultatów jest bardzo mocno związana z kwestią kosztów ich eksploatacji po zakończeniu projektu. Jest to realny problem dla wielu instytucji – szczególnie dla tych, które nie dysponują osobnym budżetem na działalność promocyjną czy upowszechniającą, ale ogólnie stwierdzić można, że dotyczy instytucji ze wszystkich sektorów edukacji. Brak środków własnych może uniemożliwić kontynuowanie działań rozpoczętych w projekcie lub zmusić instytucję do znacznego okrojenia działań. Jednym ze sposobów radzenia sobie z niedoborem funduszy jest poszukiwanie nowych źródeł finansowania rezultatów – dodatkowych środków zewnętrznych lub środków z realizacji kolejnych projektów.

Część instytucji biorących udział w badaniu deklarowała, że koszty związane z wykorzystywaniem rezultatów projektów po zakończeniu okresu finansowania pokrywa ze środków własnych. Rozwiązanie to, choć prawdopodobnie najprostsze, wymaga znacznego zaangażowania finansowego ze strony beneficjentów, a nie wszystkie instytucje mają na tyle duże fundusze, by dzięki nim zapewnić trwałość rezultatów. Beneficjenci reprezentujący instytucje, które dysponują takimi środkami, twierdzą, że kluczowe jest zaplanowanie okresu eksploatacji rezultatów projektu oraz zabezpieczenie w budżecie odpowiednich kwot na ten cel. Ich zdaniem obowiązek zadbania o pokrycie kosztów wykorzystania rezultatów leży po stronie instytucji koordynującej projekt, a rola partnerów w tym zakresie jest znacznie mniejsza. Instytucje partnerskie najczęściej nie są zainteresowane pokrywaniem wydatków ze środków własnych lub nie mają takich możliwości. Koordynator musi zatem dokładnie zaplanować, co robić z kosztami po zakończeniu finansowania – powinien ustalić, czy instytucja realizująca projekt będzie mogła je pokryć. Dlatego najłatwiej jest

to zrobić, gdy funkcję instytucji koordynującej pełni duża instytucja publiczna, która może przeznaczyć część środków własnych na kontynuowanie projektu.

*Gdyby nasz instytut nie miał swojego serwera ani własnych zasobów elektronicznych, to tych materiałów nie miałbym gdzie umieścić po zakończeniu projektu. Jeśli chodzi o szeroko pojęte zasoby instytucji – nie tylko finansowe, lecz także ludzkie czy techniczne – to sprawdza się tu zasada „duży może więcej”. Wydaje mi się, że dobrze jest, gdy jednym z partnerów, a może wręcz liderem projektu, jest podmiot, który w razie wystąpienia dużego ryzyka będzie w stanie odpowiednio zareagować, np. dołożyć pieniędzy.*

Niekiedy instytucje dysponujące wystarczającymi środkami własnymi świadomie decydują się finansować dalsze wykorzystywanie rezultatów, rezygnując tym samym z komercjalizacji wytworzonych produktów (gdy komercjalizacja jest możliwa). Pracownicy z takich podmiotów podkreślali, że większą korzyść, zarówno instytucji, jak i odbiorcom, przynosi pokrywanie kosztów kontynuowania projektu z własnych źródeł. Dzięki temu wytworzone materiały są bezpłatne i docierają do szerszej grupy odbiorców, zwiększa się też oddziaływanie projektu.

*Jeśli zaczęlibyśmy nasz podręcznik sprzedawać, to odzyskalibyśmy pewnie około 30 proc. kosztów. Według nas to nie ma sensu. Ważniejsza jest ta wartość dodana, którą się uzyskuje poprzez nieodpłatne rozprowadzenie materiałów, bo dzięki temu ludzie z nich skorzystają. Poniesione koszty nie są duże, jeśli się spojrzy na skalę działalności instytutu. Poza tym korzystamy ze swojej części budżetu, przeznaczonej na upowszechnianie nauki.*

Instytucje, które mogą sobie pozwolić na pokrycie kosztów eksploatacji rezultatów ze środków własnych, decydują się na poniesienie takiego wydatku, ale najczęściej zmniejszają skalę swoich działań w porównaniu z okresem realizacji projektu. W takich przypadkach może się zdarzyć, że nie zagwarantują uczniom kompletu pomocy naukowych lub zrezygnują z części kosztownych elementów projektu.

Niektórzy respondenci zauważyli także, że bez finansowania z projektu nie mogą wykorzystać wszystkich propozycji współpracy, które otrzymują – więc zmuszeni są ograniczyć liczbę nowych inicjatyw, nie mają także środków na realizację zagranicznych wizyt studyjnych czy spotkań partnerskich.

Czasem koszty związane z dalszą działalnością pokrywane są ze środków samych uczestników. Zazwyczaj dzieje się tak w instytucjach, które zajmują się edukacją pozaformalną, w grupach szczególnie zainteresowanych udziałem w kolejnych edycjach zajęć. Koszty związane z wynajmem sal czy organizacją wycieczek ponoszą

w takich wypadkach same osoby uczące się – seniorzy, uczestnicy zajęć w domach kultury czy też rodzice osób niepełnosprawnych.

*Rozważaliśmy finansowanie takich kursów językowych jak te, które robiłyśmy w ramach projektu, w całości z budżetu uczelnianego. Zrobiłyśmy wycenę i uzyskałyśmy zgodę na to, żeby uruchomić ofertę szkoleniową. Oczywiście jest ona nieco uboższa niż wcześniej, ale więcej pieniędzy uczelnia nie może wygospodarować.*

*Po projekcie otrzymaliśmy propozycję współpracy od naszego niemieckiego partnera, który nawiązał kontakt z uczelnią z Vancouver. Niestety, nie udało się rozpocząć wspólnych działań, ponieważ planowane były przedsięwzięcia, na które trzeba było wyłożyć własne pieniądze, a nas na to nie było stać. Wiem, że oni dzięki kolejnym projektom jeszcze bardziej się rozwinięli.*

*W momencie, gdy projekt się kończy, kończy się też finansowanie z zewnątrz, a my – jako instytucja kultury – nie mamy odpowiednich środków własnych. Wszystko, co robimy teraz, jest finansowane przez uczestników. Oni są bardzo zaangażowani, naprawdę chcą brać udział w zajęciach, więc sami finansują sobie np. wszystkie wyjazdy. My zapewniamy kadre, która prowadzi zajęcia, oraz salę i sprzęt.*

Wykorzystywanie rezultatów po zakończeniu projektu można również sfinansować z zewnętrznych źródeł. Wielu respondentów wskazało, że aby zapewnić rezultatom trwałość, trzeba pozyskać dodatkowe środki z dotacji od innych instytucji lub od środowiska lokalnego. W tym celu niezbędne jest utrzymywanie dobrych relacji z władzami samorządowymi, a także posiadanie rozbudowanej sieci kontaktów. Respondenci podkreślali, że bardzo ważne jest pielęgnowanie kontaktów z instytucjami lokalnymi, promowanie wśród nich swojej działalności i opowiadanie o planowanych inicjatywach – co znacznie ułatwia uzyskanie dofinansowania. Czasem udaje się pozyskać prywatnych darczyńców, którzy chcą wspomóc działalność instytucji ze względu na to, że działa ona na rzecz grup defaworyzowanych (np. osób niepełnosprawnych) albo realizuje cele pożyteczne dla danej społeczności lokalnej (np. dodatkowe zajęcia dla dzieci w przedszkolach).

Pozyskiwanie środków po zakończeniu projektu oznacza też w wielu przypadkach realizację następnych inicjatyw, które zapewnią dofinansowanie w kolejnym okresie. Kontynuacja projektu oznacza wygodne i zgodne z potrzebami instytucji źródło finansowania jej działalności, umożliwiające realizację wszystkich zaplanowanych działań bez konieczności wprowadzania oszczędności. Z tego powodu, zdaniem przedstawicieli wielu instytucji, jest to najbardziej korzystny sposób działania.

Zdarza się, że dla części beneficjentów ważniejsze wydaje się samo pozyskanie środków z programów grantowych niż realizacja przedsięwzięć zaspokajających

potrzeby odbiorców i samej organizacji. W takiej sytuacji projekt staje się jedynie sposobem na pokrycie kosztów funkcjonowania instytucji, co niesie za sobą ryzyko, że wszystkie działania zostaną podporządkowane wyłącznie kwestiom finansowym, a nie warstwie merytorycznej.

*Jeżeli chodzi o środki finansowe na projekt, to nie byliśmy w stanie przeskoczyć pewnych barier. Zadziałał jednak argument, że temat wymyśliły dzieci i że chciałyby one wziąć udział w tym przedsięwzięciu. Dzięki temu okoliczne instytucje, a nawet lokalni właściciele firm, sklepików, restauracji bardzo się zaangażowali i nam pomogli. Co roku wszyscy pytają, czy dzieci będą uczestniczyły w naszych inicjatywach, bo chcą je wspierać.*

*Od jakiegoś czasu tak naprawdę większość organizacji pozarządowych działa projektowo, w zależności od potrzeb.*

Część beneficjentów wspominała również o innej strategii, która pozwalała im na utrzymanie trwałości rezultatów, czyli o realizacji projektów niskokosztowych. Kluczowe w tym przypadku staje się zaplanowanie rezultatów tak, by ich dalsze wykorzystywanie nie generowało dodatkowych wydatków. Respondenci podkreślali, że tego typu projekty mogliby realizować również bez dofinansowania, i że właśnie w ten sposób starają się działać.

*Na to, co robimy, nie trzeba dużych środków – ważniejsi są ludzie, duże zaangażowanie i poświęcony czas. Pieniądze nie były zatem dla nas aż tak istotne.*

*W naszym stowarzyszeniu pracujemy na zasadzie wolontariatu. Koszty pokrywamy z własnej kieszeni. Ważne są dla nas działania, a nie pieniądze z projektu.*

### **Odpowiedni dobór partnerów**

Beneficjenci podkreślali, że trwałość projektu wiąże się także z utrzymaniem relacji partnerskich. Ich znaczenie jest duże nie tylko w kontekście realizacji kolejnych inicjatyw, lecz także w związku ze wspólną troską o rezultaty i zaangażowanie się w ich wykorzystywanie i promowanie. Aby partnerstwo okazało się trwałe, ważne jest zaproszenie do wspólnego działania odpowiednich instytucji. W trakcie wywiadów respondenci podkreślali, że kiepska współpraca rzutuje negatywnie na całość projektu i utrudnia wypracowanie dobrych jakościowo rezultatów.

*Mieliśmy bardzo słabych partnerów w pierwszym projekcie. Praca z nimi to była istna orka na ugorze.*

Żeby zwiększyć szanse na dobrą współpracę, należy wybrać takiego partnera, który miał doświadczenie w dziedzinie związanej z realizacją projektu i który wcześniej zajmował się podobną tematyką. Istotne w kontekście nawiązania współpracy są również zasoby, jakimi dysponuje instytucja partnerska – muszą być odpowiednie do realizacji zadań projektowych, ale także do planowanej dalszej współpracy. Wybór organizacji bez wystarczających zasobów może sprawić, że utrzymanie trwałości rezultatów będzie zagrożone. W przypadku organizacji pozarządowych, nieotrzymujących stałego dofinansowania, ważnym partnerem są instytucje publiczne, dysponujące dużymi, stabilnymi budżetami. Z kolei dla większych podmiotów działających na skalę międzynarodową, korzystna może być współpraca z lokalnymi stowarzyszeniami czy fundacjami, co ułatwi dotarcie do grup docelowych.

Ryzykowne może być z kolei partnerstwo z instytucją, której działalność sprowadza się do realizacji projektów. Zazwyczaj w taki sposób funkcjonują małe firmy, zatrudniające niewielu pracowników. Choć istotnym atutem takich podmiotów jest doświadczenie w prowadzeniu projektów, to mogą być one mniej stabilne finansowo niż inne instytucje i bardziej uzależnione od środków projektowych. Zazwyczaj instytucje tego rodzaju nie chcą brać na siebie kosztów utrzymania rezultatów po zakończeniu okresu dofinansowania.

*Mogliśmy realizować nasze działania w każdym miejscu, ale dla nas ważna była współpraca z instytucją edukacyjną. Dzięki partnerstwu z uczelniami mogliśmy nieodpłatnie korzystać z jej sal szkoleniowych i pomieszczeń. W zamian skupiliśmy się na grupach docelowych zbieżnych z oczekiwaniami uniwersytetu.*

*Okazało się, że z partnerem słowackim, odpowiedzialnym za stronę internetową, domenę i serwery, kontakt jest utrudniony. W pewnym momencie ta firma po prostu została zlikwidowana, bo przestała przynosić właścicielowi zyski.*

Zazwyczaj beneficjenci nie chcą podejmować dużego ryzyka związanego z wyborem partnera do projektu, więc decydują się na kontynuację pracy ze sprawdzoną instytucją. Wcześniejsze dobre doświadczenia partnerskie gwarantują dalszą sprawną współpracę – dają pewność, że partner będzie rzetelnie realizował swoje zadania i dotrzyma podjętych zobowiązań.

Ciągłe realizowanie projektów w gronie tych samych instytucji grozi jednak monotonią, stąd wśród badanych pojawiały się głosy, że do kolejnych przedsięwzięć poszukiwali nowych partnerów. Aby zminimalizować ryzyko współpracy z nierzetelną instytucją, beneficjenci dokonywali wyboru spośród organizacji polecanych przez wcześniejszych partnerów lub korzystali z sieci kontaktów indywidualnych. Podczas pierwszego projektu realizowanego z nowym

partnerem zawsze jednak istnieje niebezpieczeństwo, że okaże się on nierzetelny. Respondenci przyznawali, że w takiej sytuacji, szczególnie na początkowym etapie współpracy, uważnie obserwują, w jaki sposób ich partner funkcjonuje w projekcie i jak bardzo angażuje się w działania (zdając sobie jednocześnie sprawę, że są obserwowani przez tamte instytucje partnerskie). Jak dowodzi doświadczenie, zaangażowanie instytucji partnerskich wzrasta w kolejnych projektach, natomiast pierwsze wspólne przedsięwzięcie jest przede wszystkim okazją do wzajemnego poznania się.

*Wybierając partnerów do kolejnych przedsięwzięć, zwracaliśmy uwagę na to, jak nam się współpracowało podczas realizacji projektu i po jego zakończeniu. Ważnym kryterium wyboru było również zainteresowanie wykorzystaniem wypracowanych rozwiązań ze strony potencjalnego partnera.*

*Wielokrotnie zawiedliśmy się na partnerach, więc teraz działamy inaczej. Staramy się do każdego projektu włączyć przynajmniej jeden albo dwa nowe podmioty, żeby nie stać w miejscu – trzeba się przecież rozwijać, zwiększać sieć kontaktów.*

Utrzymywanie regularnego kontaktu (osobistego, e-mailowego lub telefonicznego) to warunek dobrej współpracy z instytucjami partnerskimi oraz jedno z ważniejszych zadań koordynatora. Zerwanie kontaktu utrudnia ponowne nawiązanie relacji przy okazji kolejnych projektów, podważa też zaufanie do partnera.

*Wszystko zależy od systematyczności, to znaczy utrzymywania stałych kontaktów. Jeżeli się tego nie pilnuje, to potem jest ciężko, dlatego starałam się nie opuszczać żadnych spotkań, jeździć na warsztaty i organizować kolejne.*

*Dobry kontakt z partnerami czy osobista znajomość z nimi to czynniki, które bardzo ułatwiają funkcjonowanie w projekcie. My się po prostu znamy, wiemy, że możemy na sobie polegać i że jakość współpracy jest dobra. Dzięki temu wiele razy udało nam się coś załatwić, dogadać...*

### **Upowszechnianie rezultatów projektu**

Rezultaty mogą być również wykorzystywane przez użytkowników spoza instytucji beneficjenta. Dla realizatorów projektów, którzy kierują działania do odbiorców zewnętrznych, jest to kluczowy warunek uzyskania trwałości rezultatów. Dlatego muszą oni zadbać o to, by zainteresować odbiorców zewnętrznych swoim przedsięwzięciem. Respondenci podkreślali, że duże znaczenie mają w tym kontekście działania upowszechniające i promocyjne, prowadzone zarówno w trakcie projektu, jak i po jego zakończeniu.

Sam projekt trwa realtywnie krótko i może łatwo zostać zapomniany. Zainteresowanie mogą wzbudzić kolejne jego edycje, ale pierwsza, ze względu na krótki czas trwania, nie zawsze ma szansę przebić się do świadomości społecznej. Długie trwanie projektu i kontynuacja działań projektowych sprzyjają promocji, przyciągając zainteresowanie mediów, a także nowych odbiorców: uczniów, uczestników kursów, wolontariuszy itp. Dużą rolę odgrywa tutaj marketing szeptany – wzajemne polecanie sobie instytucji przez odbiorców (np. uczestnicy szkoleń przekonują inne osoby do wzięcia udziału w kolejnych edycjach).

*Wiem, że o naszym projekcie się mówiło, ponieważ w zeszłym roku na konferencji dla szkół dwujęzycznych spotkałam panią z okolic Krakowa, która rozpoznała moją szkołę i wiedziała, że robiliśmy projekt o nauczaniu dwujęzycznym w Comeniusie. Ludzie o nas wiedzą, czytali, wchodzili na naszą stronę. Inspirują się naszymi działaniami.*

Ważnym źródłem wiedzy o projekcie jest także udział przedstawicieli instytucji beneficjenta w różnych gremiach: branżowych lub związanych z konkretnym typem działań – zarówno na poziomie lokalnym, ogólnokrajowym, jak i międzynarodowym. Zainteresowanie innych instytucji projektem jest również możliwe dzięki wykorzystaniu sieci kontaktów koordynatora i zespołu. Działają oni wówczas jako ambasadorzy i zachęcają innych do skorzystania z efektów swojej pracy.

*Przyjeżdżają do nas przedstawiciele polskich uczelni, a my im pokazujemy, jak działa nasz system, jakie są funkcjonalności, jakie dane można z niego uzyskać.*

*Jeszcze przed projektem działaliśmy w sieci szkół, której przedstawiciele licznie u nas gościli. Odpowiadaliśmy na wiele pytań i dzieliliśmy się swoimi doświadczeniami oraz wiedzą.*

Wielu respondentów podkreślało, że nowe instytucje zainteresowały się ich projektem i działalnością po tym, gdy zostali wskazani przez polską Narodową Agencję Programu Erasmus+ jako przykład dobrej praktyki. Dzięki temu mają oni szansę występować podczas konferencji czy seminariów organizowanych przez Narodową Agencję i opowiadać o swoim przedsięwzięciu. Tytuł dobrej praktyki wyróżnia projekt spośród podobnych inicjatyw, ułatwia promocję i zachęca inne instytucje do nawiązania kontaktu z jego realizatorami.

Cenne, ze względu na promocję, są przyznane projektowi wyróżnienia (w tym w konkursie *EDUinspiracje*). Nagrody ułatwiają utrzymanie dobrych relacji z organem prowadzącym i innymi ważnymi instytucjami, a ich znaczenie nie ogranicza się jedynie do docenienia pracy zespołu, lecz wpływa na zwiększenie rozpoznawalności całej instytucji. Można zatem stwierdzić, że wyróżnienia dla



projektu przyczyniają się do utrwalenia rezultatów i zachęcają inne podmioty do nawiązania współpracy.

*Za każdym razem, gdy jestem na jakimś seminarium albo na szkoleniu w Warszawie i spotykam się z innymi ludźmi, dzielę się otwarcie różnymi doświadczeniami związanymi z wnioskami, z projektami. Bardzo często dzwonią do nas do szkoły i zadają nam pytania.*

*Kiedy otrzymaliśmy nagrodę, uniwersytet zrobił nam ogromną promocję, czyli rozgłaszał wszędzie, w tym w mediach, informacje o tym wyróżnieniu. Niedługo po tym zgłosiła się do nas przedstawicielka szkoły z regionu, zainteresowana zgłoszeniem jej instytucji do naszych szkoleń.*

*Projekt pomógł nam zaistnieć w różnych dziedzinach dzięki temu, że ktoś usłyszał o nagrodzie. Staliśmy się atrakcyjnym partnerem dla władz miasta i władz regionu. Dostrzeżono nas.*

Podczas trwania projektu lub na etapie upowszechniania jego rezultatów organizowane są różnego rodzaju wydarzenia (między innymi spotkania, konferencje, prezentacje), które dają możliwość opowiadania o przedsięwzięciu i jego efektach. Pozwalają również bezpośrednio docierać do nowych grup docelowych i nawiązywać cenne kontakty. Rozwiązania stworzone w ramach projektu lub materiały informacyjne są czasami wykorzystywane przez instytucje zewnętrzne (np. przez organy prowadzące szkołę lub władze samorządowe) jako element promocji regionu, dzięki czemu o inicjatywie i wypracowanych rezultatach dowiadują się kolejni potencjalni odbiorcy.

*Uczestnicząc w konferencji dla osób głuchoniemych i niedowidzących w Warszawie, pokazywaliśmy nasze materiały, zapraszaliśmy do nas, prezentowaliśmy przykładowe warsztaty. Pewnie stąd kolejne grupy wiedzą, że można do nas przyjechać z osobami niepełnosprawnymi.*

*Sądzę, że udało nam się dotrzeć do naszych grup docelowych dzięki upowszechnianiu. Jako instytut braliśmy udział w różnego rodzaju targach branży rolniczej w całej Polsce. Mieliśmy bezpośredni kontakt z rolnikami, z doradcami rolniczymi i z nauczycielami ze szkół o profilach rolniczych. Od samego początku mogliśmy informować odbiorców, że taki projekt powstaje, że są dostępne materiały.*

*Dzięki temu, że nasza fundacja realizuje Wolontariat Europejski i go promuje, na pewno stała się bardziej popularna. Coraz więcej osób zgłasza się do nas, bo chce wyjechać. Trzeba przyznać, że na początku zainteresowanie projektem było bardzo słabe, ale dzięki naszym akcjom promocyjnym ten rodzaj wolontariatu staje się coraz bardziej rozpoznawalny.*

Beneficjenci wymieniali także inne sposoby upowszechniania wiedzy o projekcie i jego rezultatach wśród potencjalnych odbiorców. Należały do nich m.in. wystawy, które umożliwiały prezentowanie wyników projektu, a także promowanie instytucji i regionu. Inne metody to: wykorzystanie materiałów drukowanych i publikacji, publikowanie obszernych relacji i informacji na stronach internetowych, wykorzystanie mediów społecznościowych. Wybór odpowiedniego narzędzia upowszechniania zależał przede wszystkim od tego, do jakiej grupy docelowej miał trafić komunikat, a także od środków finansowych, którymi dysponowali beneficjenci.

*Projekty zaowocowały tym, że – jako urzǳ – otworzyliśmy się na zewnǳ. Tworzymy ulotki z opisem, czym się zajmujemy i z czego nasi odbiorcy mogą skorzystać. Jest tam wszystko, od podstawowych informacji (w tym informacji kontaktowych) do opisu wszelkich naszych działań. Materiały są rozsyłane do pracodawców i rozdawane wszystkim zainteresowanym.*

### **Planowanie i monitorowanie trwałości**

Trwałość projektu wynika w dużym stopniu z tego, czy instytucji beneficjenta zależy na jej utrzymaniu. Jednym z narzędzi, zalecanych beneficjentom przez Narodową Agencję Programu Erasmus+ w tym zakresie, są plany wykorzystywania rezultatów (zarówno w ich instytucji, jak i przez odbiorców zewnętrznych). Plany takie są jednak, jak uczy doświadczenie, bardzo rzadko przygotowywane. Beneficjenci w trakcie wywiadów opisywali wiele przykładów zachowania trwałości rezultatów, jednak o sukcesie decydował najczęściej przypadek, nie zaś realizacja wcześniej zaplanowanych działań.

Planowanie trwałości dotyczyło najczęściej wykorzystywania wypracowanych rezultatów przez własną organizację – zarówno rozwiązań o charakterze instytucjonalnym, jak i działań dotyczących rozwoju zawodowego kadry. Znacznie rzadziej respondenci wspominali o planach trwałego wdrażania rezultatów i ich upowszechniania wśród instytucji zewnętrznych. Niektóre badane placówki zidentyfikowały odbiorców zewnętrznych – instytucje, pojedyncze osoby – potencjalnie zainteresowanych rezultatami projektu i skierowały ofertę bezpośrednio do nich. Zazwyczaj ci odbiorcy byli powiązani z koordynatorem lub zespołem projektowym siecią kontaktów nieformalnych. W wielu przypadkach tego rodzaju upowszechnianie rezultatów wynikało jednak z przypadkowego spotkania (np. w trakcie konferencji).

Niektórzy beneficjenci podkreślali znaczenie ewaluacji w ich projektach. Nie chodziło im jednak o ewaluację, która była obowiązkowym elementem projektu, tylko o badania pozwalające sprawdzić, czy przedsięwzięcie odniosło sukces (np. ankiety skierowane do odbiorców rezultatów, wywiady).

*Ewaluacja trwa przez cały rok, na bieżąco, nie tylko po zakończeniu projektu.*

*Obserwowaliśmy uczniów, rozmawialiśmy z nimi. Rozmawialiśmy też z rodzicami.*

Monitorowanie trwałości rezultatów projektów jest zdecydowanie łatwiejsze (i dzięki temu częstsze), gdy instytucja sama korzysta z wypracowanych rozwiązań, np. w przedsięwzięciach podnoszących kompetencje kadry. Rzadziej sprawdzana jest trwałość u odbiorców zewnętrznych (np. w formie rozmów z przedstawicielami innych instytucji). Wielu beneficjentów przyznało jednak, że w ogóle nie zajmuje się monitoringiem.

Część rozmówców podkreśliła, że ich instytucja na bieżąco weryfikuje aktualność rozwiązań wypracowanych w projekcie. W razie potrzeby beneficjenci dokonują modyfikacji i aktualizacji treści zawartych w programach nauczania oraz w materiałach edukacyjnych, dostosowują także działania do zmieniających się warunków i do nowych potrzeb odbiorców. Dzięki temu rezultaty mogą być wykorzystywane przez dłuższy czas, również w nowych kontekstach prawnych lub edukacyjnych, co istotnie zwiększa ich trwałość.

*Zorientowaliśmy się, że materiały online w formie PDF, przeznaczone dla rolników, nie mogą być zbyt „ciężkie”, czyli przeładowane animacjami czy materiałami wideo w wysokiej rozdzielczości. Odbiorcy powinni móc je sobie w miarę szybko pobrać, niezależnie od jakości posiadanego łącza internetowego.*

*Naszym drugim krokiem było uatrakcyjnienie działań. Dzięki realizacji szkoleń dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych zorientowaliśmy się, że nasze dotychczasowe podejście uniwersyteckie jest zbyt hermetyczne i trzeba zrobić coś bardziej dopasowanego do odbiorcy.*

Wielu rozmówców deklarowało, że ich projekt przyniósł konkretne korzyści odbiorcom – przede wszystkim osobom uczącym się. Nauczyciele wskazywali na przykład, że dzięki projektowi niektórzy ich uczniowie dostali się do dobrych szkół średnich albo na prestiżowe uczelnie zagraniczne, a wykładowcy akademicki podawali w trakcie wywiadów przykłady studentów robiących karierę w renomowanych firmach na całym świecie albo kontynuujących ścieżkę naukową w swojej dziedzinie studiów. Tego typu historie sukcesu są dobrym sygnałem dla beneficjentów, jednak z perspektywy ewaluacji projektu jako całości wybitne jednostki nie są reprezentatywne dla pozostałej grupy uczestników projektów i nie mogą być dowodem na to, że projekt przyniósł korzyści pozostałym osobom, które brały w nim udział.

Uczestnicy wywiadów przyznawali, że podobnie jak w przypadku uczniów, nie monitorują oni dokładnie tego, jak udział w projekcie wpływa na odbiorców

poza instytucją. Czasem do koordynatorów docierają pojedyncze sygnały o tym, że rezultaty są wykorzystywane, jednak zazwyczaj źródłem tych informacji są indywidualne kontakty z przedstawicielami innych instytucji albo wręcz przypadkowe spotkania z użytkownikami.

*Odkąd wprowadziliśmy dwujęzyczne nauczanie, dzieciaki chętniej uczą się języków, widzą, że to jest przydatne. Idą do liceów i dają sobie radę, później dostają się na studia... Niedawno się dowiedziałam, że jedna z naszych absolwentek dostała się na angielski uniwersytet.*

*Niektórzy uczniowie uczestniczący w naszym projekcie ubiegali się potem o miejsca w dobrych liceach, w klasach z rozszerzonym angielskim, bo nie bali się porozumiewać w tym języku. Również ci uczniowie, którzy mieli pewne problemy z językiem angielskim i trafiali do „zwykłych” liceów, przychodzili i mówili: „Jestem w lepszej grupie językowej, radzę sobie i potrafię się wypowiedzieć na każdy temat”.*

Tylko nieliczni respondenci w trakcie wywiadu wskazali, że w ogóle brali pod uwagę kwestię utrzymania trwałości rezultatów na etapie pisania wniosku lub w trakcie realizacji projektu. Zazwyczaj zajmowali się tym dopiero po zakończeniu przedsięwzięcia. Ci, którzy wcześniej zaplanowali sposób wykorzystywania rezultatów, już we wniosku o dofinansowanie uwzględniali czas, przez jaki planują utrzymać trwałość rozwiązań, a także określali sposoby udostępniania wypracowanych materiałów i podział zadań między instytucje partnerskie w tym zakresie. Niektórzy respondenci zadbali też o to, by wyjazdy edukacyjne pozostawiły po sobie ślad w postaci relacji (fotograficznej, w formie krótkiego eseju) – wówczas koordynatorzy mieli bezpośrednie potwierdzenie użyteczności projektu dla jego uczestników.

*Jeżeli bierze się pod uwagę, że efekty projektu mają być dostępne przez dłuższy czas (w naszym przypadku przez pięć lat od jego zakończenia), to na etapie pisania wniosku trzeba wziąć pod uwagę na przykład to, że niezbędny jest serwer, a także ktoś, kto będzie go obsługiwał i zabezpieczał dane.*

*Zawsze prosimy studentów, żeby w trakcie wyjazdów lub zaraz po nich przesyłali nam artykuły, relacje, fotorelacje. Żeby napisali, czego się nauczyli, co ten wyjazd im dał, jakie szkolenia zrealizowali podczas praktyk, czego się nauczyli podczas studiów. Dla nas to też jest ważna informacja.*

Monitorowanie trwałości i wykorzystywania rezultatów przez odbiorców zewnętrznych było łatwiejsze w przypadku materiałów udostępnianych w formie cyfrowej, umieszczonych na stronach internetowych. Respondenci wskazywali,

że zwracają uwagę na to, czy ktoś korzysta z ich materiałów online, a także na to, iż mają możliwość sprawdzenia liczby odsłon strony lub liczby pobrań danego pliku. Nie zawsze jednak był to monitoring regularny, ale prowadzony niejako „przy okazji”, swoiste potwierdzenie, że ktoś użytkuje rezultaty. Zazwyczaj brakuje danych o tym, kto i w jakim celu wykorzystuje te materiały.

Bardzo rzadko beneficjenci sprawdzają, czy partnerzy, z którymi realizowali projekt, wykorzystują wspólnie wytworzone rezultaty. Taka sytuacja jest zrozumiała w sytuacji braku kontaktu z przedstawicielami instytucji partnerskich, jednak dochodzi do niej również również w trwałych partnerstwach między instytucjami. Choć koordynatorzy projektu utrzymują stały kontakt, to zajmują się raczej kolejnymi przedsięwzięciami, a nie sprawdzaniem trwałości poprzednich.

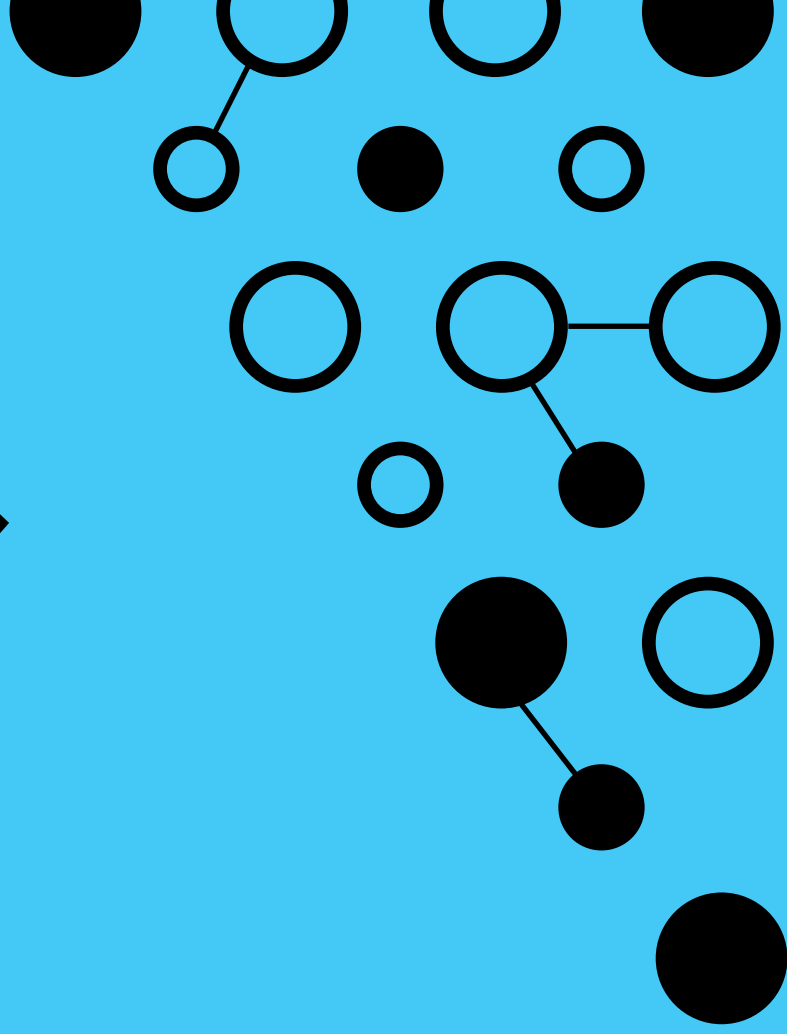
*Nie mamy kontroli nad tym, w jakim zakresie nauczyciele w szkołach wykorzystują naszą grę. Od czasu do czasu słyszymy, że któraś ze szkół coś z nią robi, ale nie mamy pojęcia, czy to rzeczywiście się dzieje. Wiemy na pewno, że w dwóch placówkach stosowane są nasze rozwiązania, ale czy rzeczywiście tylko w tych dwóch (z dwudziestu biorących udział w projekcie), czy może w pozostałych również? Nie otrzymujemy żadnych informacji na ten temat, nie śledzimy tego.*

Niektórzy beneficjenci przyznawali, że nie poświęcili kwestii trwałości rezultatów odpowiedniej uwagi. Jednym z powodów może być, według nich, na tyle duży wpływ projektu na instytucję i jej działalność, że rezultaty stały się naturalną częścią funkcjonowania organizacji. Z drugiej strony jednak uczestnicy wywiadów przyznawali, że w ogóle nie zwracają uwagi na kwestie trwałości ich rezultatów.

Beneficjenci podkreślali też, że dopiero w trakcie prowadzonego badania uświadomili sobie, jak wiele czynności na rzecz swoich rezultatów wykonują i że ich działania wpływają na trwałość projektu. Samo uświadomienie istnienia pojęcia trwałości jest bardzo ważnym czynnikiem w kontekście późniejszych działań instytucji i koordynatora na rzecz rezultatów projektu.

*Okazało się, że robiliśmy wiele w tej kwestii, ale nie łączyliśmy tych działań z pojęciem trwałości i nie zawsze zdawaliśmy sobie z tego sprawę. Ja się nad tym nie zastanawiam ani nie przywiązuję wagi do takich spraw.*

# Wnioski i rekomendacje



# 1

Pojęcie „trwałość rezultatów” (lub „trwałość projektów”) może mieć wiele znaczeń – nie ma jednej definicji. Różnorodne sposoby rozumienia pojęcia trwałości oraz jej realizacji wynikają z występowania wielu typów projektów oraz rodzajów rezultatów wytworzonych w ich ramach. W związku z tym zachowaniu trwałości może sprzyjać lub zagrażać wiele różnych czynników – w przypadku każdego projektu będzie to nieco inny zestaw elementów. Warunki utrzymania trwałości mają związek także z typem instytucji, jej wielkością, sposobem zarządzania. W sektorach, w których instytucje realizujące projekty są do siebie podobne (np. Edukacja szkolna i Szkolnictwo wyższe), mniejsze jest zróżnicowanie sposobów rozumienia trwałości i czynników sprzyjających jej zachowaniu. **Warto zatem podczas analizy konkretnego projektu zwrócić uwagę na to, które elementy mają największe znaczenie dla zachowania trwałości jego rezultatów.**

# 2

W przypadku kontynuacji działań projektowych trudno mówić o trwałości jednego projektu. Gdy kolejne inicjatywy czerpią z doświadczeń poprzednich, nie da się łatwo ocenić, co jest rezultatem danego projektu, a co – innego. Podobne problemy z opisem rezultatów występują, gdy pierwszy zakończony projekt powoduje zwiększenie aktywności instytucji i zmotywowanie pracowników do realizacji kolejnych przedsięwzięć. Paradoksalnie, o trwałości, kiedy wystąpiła, mówi się tak samo trudno, jak o całkowitym jej braku. Nawet wtedy, gdy wpływ projektu na instytucję jest znaczący (dotyczy całości jej działalności), nie da się łatwo wydzielić jednego projektu jako konkretnego, osobnego przykładu trwałości rezultatów. **Beneficjenci oceniający trwałość swoich projektów powinni zatem wziąć pod uwagę całokształt działania instytucji i rozważyć wiele różnych aspektów związanych z tym zagadnieniem. Uświadomienie sobie rzeczywistego wpływu rezultatów projektu na instytucję, na jej pracowników i otoczenie zewnętrzne ułatwia planowanie dalszych działań, promowanie własnej działalności oraz ewentualną aktualizację opracowanych rozwiązań.**

# 3

Instytucje realizujące projekty nie zawsze działają w celu zaspokojenia wewnętrznych potrzeb. Niekiedy działają na rzecz innych podmiotów lub grup osób, a beneficjent jest w takim przypadku ekspertem w danej dziedzinie lub pośrednikiem docierającym do odbiorców ostatecznych. W takiej sytuacji kwestia trwałości rezultatów jest bardziej skomplikowana i wymaga pogodzenia interesów różnych instytucji i osób, a także przygotowania planów na przyszłość oraz ustalenia priorytetów. Rośnie wtedy również znaczenie czynnika ludzkiego – osób zaangażowanych w projekt i we wdrażanie rezultatów. Zapewnianie trwałości rezultatów wymaga więc przeprowadzenia pogłębionej analizy potrzeb odbiorców zewnętrznych. **Ważne są także monitorowanie użyteczności rezultatów dla poszczególnych grup odbiorców i ich modyfikowanie w zależności od zmieniających się potrzeb użytkowników.**

# 4

Beneficjenci, którzy brali udział w badaniu, stosowali wiele różnych sposobów zachowania trwałości rezultatów, jednak tylko w nielicznych przypadkach kwestia ta była konsekwencją realizacji wcześniej przyjętego planu. Zachowanie trwałości rezultatów było czasem efektem przypadku – wynikało z nawiązania nowych kontaktów indywidualnych czy otrzymania propozycji ze strony władz instytucji. **Trzeba podkreślić, że opracowanie planu zachowania trwałości rozwiązań, nawet przed rozpoczęciem projektu, jest bardzo istotne, bowiem dzięki niemu wdrażanie rezultatów po zakończeniu prac projektowych jest znacznie łatwiejsze.**

Do planowego wykorzystywania rezultatów dochodzi częściej, gdy są one wdrażane bezpośrednio przez instytucję, która realizowała projekt. Rzadsze natomiast jest planowanie działań i monitorowanie trwałości rezultatów w odniesieniu do innych instytucji, w tym partnerów projektu. Trwałość rezultatów często zależy wyłącznie od indywidualnych kontaktów koordynatora lub dobrej woli osób zaangażowanych, czasem wynika ze szczęśliwego zbiegu okoliczności. W związku z tym pojawia się duże zagrożenie brakiem trwałości, choć możliwe są także niespodzianki. Warto takie niespodziewane okazje wykorzystywać.

Wpływ jednego projektu na dużą instytucję jest prawie niezauważalny, jego oddziaływanie dotyczy raczej poszczególnych części organizacji (wydziałów, instytutów, biur itp.). Dopiero kolejne inicjatywy, wynikające z wcześniejszych działań i przyjętej strategii, mogą wywierać dostrzegalny wpływ na całą organizację. W mniejszych instytucjach projekt wpływa na ich funkcjonowanie



niemal w każdej dziedzinie, od podejmowanej tematyki działań do procedur wewnętrznych. **Podczas analizy potrzeb należy zatem zwrócić uwagę na to, w jaki sposób projekt może wpłynąć na całą instytucję, a także na poszczególne jej części. Aby zwiększyć trwałość rezultatów, warto w większych organizacjach, realizujących wiele projektów, wprowadzić specjalną jednostkę służącą wsparciu projektów międzynarodowych. W mniejszych podmiotach, zamiast tworzenia biur można wyznaczyć pojedyncze osoby zajmujące się wspieraniem projektów.**

# 5

Instytucje, których podstawowa działalność nie jest związana z projektami (np. szkoły, uczelnie, muzea), stają przed wyzwaniem dotyczącym pogodzenia statutowej działalności z działaniami projektowymi, co może znacznie obciążać pracą koordynatora i zespół. Gdy przedsięwzięcie realizuje niewielka liczba osób, zadania dodatkowe mogą utrudniać pracownikom wypełnianie codziennych obowiązków służbowych. Z tego powodu niektóre instytucje rezygnują z projektów lub realizują je rzadziej. **Warto zatem, biorąc to pod uwagę, rozważyć, w jaki sposób instytucja może zwiększyć liczbę osób zaangażowanych w projekt, aby odciążać koordynatora. Można także zabiegać o to, by przedsięwzięcie nie było przypisane wyłącznie do jednej osoby i aby kontakty z partnerami nie ograniczały się do jednego pracownika danej instytucji.** W podmiotach, których zasadnicza działalność opiera się na realizacji projektów (np. w organizacjach pozarządowych), zagrożenie tego rodzaju jest mniejsze, a ich pracownicy mogą poświęcić więcej czasu oraz energii na projekt. Sytuacja taka może sprzyjać trwałości. Tutaj jednak pojawia się niebezpieczeństwo – jeśli instytucja finansuje swoją działalność głównie z otrzymanych grantów, to brak kolejnego dofinansowania może być równoznaczny z brakiem trwałości rezultatów.

# 6

Najważniejsze czynniki służące trwałości projektów to: dostosowanie przedsięwzięcia do potrzeb odbiorców oraz stworzenie odpowiednio zaangażowanego zespołu, z dobrym koordynatorem na czele. Te dwa elementy pojawiały się w większości przeprowadzonych wywiadów i za każdym razem przypisywano im kluczowe znaczenie – niezależnie od sektora edukacji, typu instytucji czy typu projektu.

**Odpowiednia analiza potrzeb, przeprowadzona jeszcze przed rozpoczęciem projektu, sprawia, że nie jest on celem samym w sobie, ale narzędziem do zrealizowania wcześniej określonego planu.** Beneficjenci, którzy opracowali trwałe rezultaty, od samego początku wiedzieli, czemu projekt ma służyć i w jakim kierunku ma się rozwijać, w związku z czym proponowane przez nich rozwiązania zaspokajały potrzeby beneficjenta i odbiorców.

Drugi czynnik, czyli zespół projektowy i koordynator, jest równie istotny. Zaangażowanie osób pracujących nad projektem jest ważne w kontekście dużego nakładu pracy, którego wymaga takie przedsięwzięcie. Jeśli w instytucji zabraknie ludzi identyfikujących się z projektem, to trudno będzie utrzymać jego trwałość. Ten wątek pojawiał się praktycznie w każdym wywiadzie – odpowiednie osoby tworzące projekt gwarantują zachowanie trwałości. **Warto zatem otoczyć zespół projektowy szczególną troską – zadbać o to, by składał się on z wystarczającej liczby osób, a także by jego zaangażowanie było odpowiednio wynagradzane (materialnie i niematerialnie).**

# 7

Zespół projektowy, nawet najbardziej zaangażowany, nie zapewni trwałości rezultatów bez przekonania władz instytucji o tym, jaką wartość ma dane przedsięwzięcie. Dlatego jednym z ważniejszych czynników zwiększających trwałość są dobre relacje z kierownictwem instytucji. Bez akceptacji przełożonych trudno uzyskać środki na utrzymanie trwałości, a wtedy efekty pracy zespołu projektowego mogą wylądować w szufladzie. **Władze instytucji warto włączać w projekt od samego początku – od etapu definiowania potrzeb i planowania celów. Dobrym pomysłem jest też angażowanie kierownictwa instytucji, o ile zachodzi taka potrzeba, do działań projektowych** – dzięki temu kadra zarządzająca będzie mogła lepiej zrozumieć istotę przedsięwzięcia i docenić pracę zespołu projektowego. Wsparcie ze strony władz instytucji ma ogromne znaczenie i tworzy klimat sprzyjający realizacji przedsięwzięć. Kwestia dobrych relacji z kierownictwem jest istotna w każdym sektorze edukacji, ale szczególnie często wspominali o niej nauczyciele zatrudnieni w szkołach. **W przypadku szkół kluczowe jest zaangażowanie w projekty edukacyjne ich dyrektorów**, ponieważ mają oni możliwość szerokiego wspierania zespołu projektowego, a także wpływania na trwałość rezultatów dzięki kontaktom z organem prowadzącym.

# 8

Czynnikiem wpływającym na trwałość projektu są relacje z partnerami zewnętrznymi: władzami samorządowymi i centralnymi, instytucjami kultury czy dużymi organizacjami pozarządowymi. W przypadku szkół jedną z najważniejszych instytucji, mającą wpływ na projekt, jest organ prowadzący. Zainteresowanie kluczowych partnerów projektem przynosi wiele korzyści, od czysto finansowych do prestiżu i uznania. **Istotne jest komunikowanie się z tymi instytucjami, promowanie projektu i upowszechnianie jego rezultatów. Bardzo skuteczne bywa też włączanie takich partnerów w działania projektowe (uzyskiwanie patronatów, wspólna realizacja części zadań).**

# 9

Kontynuacja działań w pełnym zakresie jest trudniejsza po zakończeniu projektu. Wymaga większego nakładu pracy i wiąże się z koniecznością przekonania władz instytucji do swoich pomysłów w sytuacji, gdy brakuje uzasadnienia dla prowadzenia niestandardowych działań (wcześniej uzasadnionych realizacją projektu). Znacznie trudniejsze jest także nawiązywanie współpracy z nowymi partnerami, a dla wielu instytucji problemem jest również brak dodatkowego finansowania. Aby uniknąć sytuacji, w której te wszystkie czynniki sprawią, że rezultaty projektu nie będą wdrażane, **warto już na etapie planowania rozważyć, w jaki sposób rezultaty będą funkcjonować i w jakim zakresie możliwe jest realizowanie działań z wykorzystaniem środków własnych instytucji (lub też w jaki sposób można pokryć koszty z zewnętrznych źródeł finansowania).** Dobrym pomysłem może być też formalne wpisanie projektu (i jego rezultatów) w procedury i sposoby działania instytucji.

# 1

Trudność w utrzymaniu trwałości rezultatów w projektach dotyczących Edukacji szkolnej wynika z tego, że działania często skierowane są do konkretnej grupy uczniów lub do wybranej klasy. Kiedy uczniowie kończą dany etap edukacji, rezultaty projektu w pewnym sensie również „wychodzą” z nimi ze szkoły. Dodatkowym zagrożeniem jest to, że często kolejne przedsięwzięcia są koordynowane przez tego samego nauczyciela (lub ten sam zespół), co grozi zmęczeniem, wypaleniem, a w konsekwencji prowadzi do niepodejmowania dodatkowych działań. **Konieczne jest zatem takie zaplanowanie projektów, by trwałość rezultatów nie przemijała wraz z ukończeniem nauki przez grupę uczniów. Należy także zadbać o odpowiednią liczebność zespołu projektowego, włączając kolejne osoby w jego prace.**

# 1

W projektach realizowanych w sektorze Szkolnictwo wyższe trwałość rezultatów wynika z tego, że przedsięwzięcia te traktowane są jako działania systemowe, rozwijające stałą, codzienną pracę uczelni. Szkoły wyższe dysponują ponadto odpowiednimi zasobami, które pozwalają między innymi na finansowanie rezultatów po zakończeniu projektu. Pracownicy naukowcy są nakłaniani do realizacji projektów przez władze uczelni, choć problemem może być fakt, że prowadzenie przedsięwzięć o charakterze dydaktycznym (bez komponentu naukowego) jest postrzegane jako mniej korzystne zarówno dla instytucji, jak i dla koordynatora. Może to zniechęcać do podejmowania kolejnych inicjatyw tego typu. **Z tego względu istotne jest zrównoważenie aspektów naukowych i dydaktycznych w ramach realizowanych przedsięwzięć – tak, by zarówno instytucji, jak i jej pracownikom opłacało się zaangażować w projekt.**

# 12

W niektórych instytucjach z sektora Kształcenie i szkolenia zawodowe (np. w szkołach zawodowych) pojawiają się problemy analogiczne do tych, które są obecne w sektorze Edukacji szkolnej. Podobne są również czynniki sprzyjające trwałości rezultatów. Szczególnie mocno w tym sektorze podkreślano znaczenie odpowiedniej analizy potrzeb odbiorców, a także długofalowego planowania działań instytucji. Zagrożenie dla trwałości w tym sektorze wynika z charakteru realizowanych projektów – te, które dotyczą kwestii szczególnie podatnych na zmiany (np. związanych z rynkiem pracy) lub odnoszą się do obszarów ściśle specjalistycznych, wymagają częstszej aktualizacji. Dlatego warto pamiętać, że **wypracowane rozwiązania nie są ostateczne i konieczna jest dalsza praca nad nimi. W związku z tym niezbędne jest zapewnienie odpowiednich zasobów do ich utrzymania oraz aktualizacji ich treści.**

# 13

Projekty w sektorach Edukacja dorosłych i Młodzież realizowane są najczęściej przez organizacje pozarządowe lub instytucje kultury.

Dla organizacji pozarządowych projekt jest często jedynym realizowanym przedsięwzięciem, ściśle związanym z wypełnieniem ich misji. Podejmowana tematyka wiąże się z działalnością całej organizacji, dzięki czemu może się ona coraz bardziej specjalizować w danej dziedzinie, a kontynuacja działań projektowych jest niejako wpisana w charakter jej pracy. Należy również zaznaczyć, że dla osób zatrudnionych w sektorze pozarządowym działalność często jest nie tylko pracą, lecz także pasją. Możliwość realizacji projektów sprzyja większemu zaangażowaniu pracowników i zapewnia stałe wynagrodzenie, o które bardzo trudno w organizacjach pozarządowych. W takiej sytuacji jednak brak stałego finansowania może uniemożliwić kontynuowanie działań projektowych, a tym samym zagrażać trwałości rezultatów. **Warunkiem zapewnienia trwałości jest wpisanie projektu w misję organizacji, dzięki czemu zwiększa się zaangażowanie pracowników, którzy myślą długofalowo o wypracowanych rezultatach.** Nawet jeśli projekt nie jest kontynuowany, to jego elementy są widoczne w dalszej pracy.

W instytucjach kultury z kolei problemem może być kwestia pogodzenia działalności statutowej z projektem, a także wynikające stąd nadmierne obciążenie pracowników. Z tego względu **istotne jest opracowanie strategii realizacji projektu oraz zadbanie o odpowiednio liczny zespół projektowy.**





**Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE)** funkcjonuje od 1993 roku. Jest jedyną w Polsce instytucją z tak dużym doświadczeniem w zarządzaniu edukacyjnymi programami europejskimi. W latach 2007–2013 koordynowała w Polsce programy „Uczenie się przez całe życie” (Erasmus, Leonardo da Vinci, Comenius i Grundtvig) oraz „Młodzież w działaniu”. Obecnie pełni funkcję Narodowej Agencji Programu Erasmus+ na lata 2014–2020. Równolegle realizuje europejskie inicjatywy informacyjno-edukacyjne: eTwinning, Eurodesk Polska, Eurydice, Europass, ECVET i EPALE. Wspiera również współpracę z krajami Wschodu, poprzez Polsko-Litewski Fundusz Wymiany Młodzieży, Polsko-Ukraińską Radę Wymiany Młodzieży oraz Centrum Współpracy SALTO z Krajami Europy Wschodniej i Kaukazu. Od 2014 roku FRSE uczestniczy we wdrażaniu Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

Fundacja jest też organizatorem wielu wydarzeń edukacyjnych, w tym konkursów promujących rezultaty projektów (*EDUinspiracje* i *EDUinspirator*, *European Language Label*, *Selfie+*). Koordynuje obchody Europejskiego Tygodnia Młodzieży oraz współorganizuje wydarzenia odbywające się w ramach Europejskiego Dnia Języków. Prowadzi działalność analityczno-badawczą oraz wydawniczą (jest wydawcą m.in. kwartalników: „Języki Obce w Szkole” oraz „Europa dla Aktywnych”).

