

Siła partnerstw strategicznych



Siła partnerstw strategiczných

RAPORTY TEMATYCZNE FRSE

Siła partnerstw strategicznych

Redaktor prowadzący: Radosław Krąpiec
Korekta: Jadwiga Marculewicz-Olaś

Projekt graficzny: Podpunkt
Skład: Papercut
Druk: Pracownia Poligraficzno-Introligatorska
INTRO-DRUK Anna Dębińska Koszalin

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

© Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2018

ISBN: 978-83-65591-48-7

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

Publikacja bezpłatna



Cytowanie:

Siła partnerstw strategicznych, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Raporty tematyczne FRSE, Warszawa 2018

Więcej publikacji Wydawnictwa FRSE na stronie: www.czytelnia.frse.org.pl

Spis treści

Wstęp

- 4 Czy współpraca się opłaca? Siła partnerstw na przykładzie programu Erasmus+
- 10 Akcja 2. Partnerstwa strategiczne w programie Erasmus+. Analiza partnerstw w sektorze Kształcenie i szkolenia zawodowe

Budowanie partnerstw strategicznych

- 18 Razem czy osobno? Wartość dodana partnerstw międzynarodowych w obszarze edukacji i szkoleń
- 22 Siła partnerstw strategicznych w realizacji projektów edukacyjnych. Doświadczenia programu Erasmus+
- 26 Jak budować trwałe relacje z partnerami i wyznaczać długoterminowe cele
- 32 Partnerstwa na rzecz rozwoju kształcenia i szkolenia zawodowego kluczem do sukcesu

Z perspektywy eksperta

- 42 Potencjał partnerstw na podstawie kilkunastoletnich doświadczeń w ocenianiu wniosków i raportów
- 54 Rezultaty partnerstw strategicznych oraz ich znaczenie dla rozwoju kształcenia zawodowego
- 60 Współpraca szkół z partnerami zagranicznymi

Partnerstwa strategiczne oczami beneficjenta

- 68 Partnerstwa na rzecz kształcenia zawodowego. Wartość dodana projektów partnerskich
- 76 Efektywność w zarządzaniu partnerstwem ponadnarodowym
- 86 Wielokulturowość w zarządzaniu partnerstwem ponadnarodowym
- 90 Komunikacja w partnerstwie strategicznym
- 94 Wyznaczanie celów i budowanie trwałych relacji z partnerami zagranicznymi
- 100 Współpraca partnerska w projekcie partnerstw strategicznych
- 104 Apetyt na partnerstwa

Czy współpraca się opłaca?

Siła partnerstw na przykładzie programu Erasmus+

Tempo, w jakim zmienia się współczesny świat, powoduje, że jeśli chcemy za nim nadążyć, musimy stawać się coraz bardziej kreatywni i konkurencyjni. W niemal każdej przestrzeni życia zawodowego i społecznego dążymy do uzyskania efektu synergii¹, kooperujemy i wspólnie z innymi szukamy rozwiązań oraz nowych możliwości, zawiązując **partnerstwa**.

To partnerstwa mają dziś fundamentalne znaczenie dla rozwoju i wprowadzania zmian w różnorodnych obszarach. Działając wspólnie, można osiągnąć więcej niż pojedynczo, gdyż korzysta się z większej liczby zasobów (ludzkich, rzeczowych, finansowych), kanałów komunikacji i zdobywania informacji, a przede wszystkim ma się szersze, wieloaspektowe spojrzenie na problem, dzięki czemu można wypracować niestandardowe rozwiązania, odpowiadające konkretnym potrzebom.

Silne i różnorodne kooperacje są podstawą partnerstw strategicznych tworzonych w sektorze kształcenia i szkolenia zawodowego w latach 2014–2017 w ramach programu Erasmus+². Stanowią one doskonały punkt wyjścia do podjęcia analizy powodów zawiązywania się partnerstw oraz związanych z nimi korzyści, wyzwań, a także niebezpieczeństw.

Istota partnerstwa

Literatura przedmiotu opisuje kooperację różnie, w zależności od jej charakteru lub rodzaju podmiotów, jakie ją nawiązują. Zalety partnerstw od lat doceniają między innymi przedsiębiorcy, którzy często tworzą wielopłaszczyznowe porozumienia. Najbardziej uniwersalna wydaje się definicja partnerstw tworzonych przez przedsiębiorstwa, która określa je „jako relację między niezależnymi podmiotami, wynikającą z ich przedsiębiorczej postawy rynkowej, opartą na wzajemnym zaufaniu, zaangażowaniu i odpowiedzialności stron, które zdecydowały się współpracować po to, aby efekty ich kooperacji stanowiły dla nich określoną korzyść i miały trwały charakter”³.

Żeby partnerstwo osiągnęło sukces i realizowało postawione przed nim cele, musi uwzględniać podstawowe zasady zarządzania projektami oraz działać w zgodzie z nimi. Oznacza to nie tylko opracowanie jasnych i precyzyjnych zasad funkcjonowania oraz sukcesywne ich wdrażanie, lecz także prowadzenie ciągłego procesu oceny wykonanych zadań, ponieważ jedynie na podstawie dokładnej analizy można sformułować wnioski i rekomendacje na przyszłość. Z jednej strony ewaluacja

IZABELA LASKOWSKA
Fundacja Rozwoju
Systemu Edukacji

1. K. Lityński, *Słownik Innowacji – Leksykon haseł*, Portal Innowacji: www.pi.gov.pl.
2. Statystyki własne, FRSE, zespół Kształcenie i szkolenia zawodowe Erasmus+, maj 2018.
3. K. Kiełtyka, *Zarządzanie zespołami projektowymi – kto jest kim w zarządzaniu projektem?* [w:] *Współczesne trendy w zarządzaniu projektami*, M. Sołtysik, M. Wesołowska, (red. red.), Kraków 2016

pozwała na identyfikację problemów i ewentualną korektę działań, tak aby osiągnąć postawiony cel, z drugiej umożliwia samodoskonalenie oraz usprawnienie prac realizowanych w ramach partnerstwa.

Przedstawione cele ewaluacji idealnie wpisują się w możliwe typy partnerstw, które ze względu na ich charakter można podzielić na **linearne** i **cykliczne**. W pierwszym przypadku partnerstwo zostaje zawiązane w ściśle określonym celu, a po jego osiągnięciu zostaje rozwiązane. Wówczas ewaluacja wykorzystywana jest do weryfikacji i korekty prowadzonych działań. Natomiast w partnerstwie cyklicznym po zrealizowaniu planu podejmuje się kolejne przedsięwzięcia, a współpraca jest kontynuowana. W takim przypadku wyniki procesu ewaluacji, poza określonymi powyżej, pozwalają także wskazać, jakie działania warto podjąć w dłuższej perspektywie czasowej oraz jak ocenić efekty zawiązanego partnerstwa.

Bez względu na charakter partnerstwa proces ewaluacji jest działaniem niezmiernie ważnym i potrzebnym, a jego znaczenie uprawnia nas do postawienia tezy, że prawidłowo wykonana ewaluacja odgrywa fundamentalną rolę w efektywnym i skutecznym funkcjonowaniu partnerstw.

Tajemnice partnerstwa

Tempo zmian zachodzących w otaczającej nas fizycznej i niematerialnej rzeczywistości oraz rosnące oczekiwania związane z różnymi aspektami życia sprawiają, że sprostanie im jest coraz częściej możliwe tylko dzięki współpracy różnych podmiotów (administracji publicznej, organizacji społecznych oraz biznesu i osób prywatnych) zarówno na szczeblu lokalnym, krajowym, jak i międzynarodowym. Jednostki nie mają możliwości stworzenia tak szerokich, adekwatnych i nowatorskich rozwiązań, jakie mogą wypracować przez współpracę w sieci. Współdziałanie w formule partnerskiej pozwala rozwiązać problemy, z którymi nie dadzą sobie rady pojedyncze instytucje. Korzystając ze wspólnych doświadczeń, organizacje reprezentujące różne sektory unikają powtarzania tych samych działań, patrzenia na dany problem jednostronnie oraz rywalizowania ze sobą. Potencjał wynikający z działania w takiej formie dostrzega Komisja Europejska, propagując współpracę międzysektorową i dostrzegając w niej sposób na wypracowanie skutecznych i innowacyjnych rozwiązań kluczowych problemów społecznych⁴.

4. Por. R. Serafin (2007), *Partnerstwo i współpraca ponadnarodowa* [w:] M. Grzelewska, R. Serafin, P. Biedrońska, *Poradnik projektodawcy. Praktyczne aspekty realizacji projektów Europejskiego Funduszu Społecznego*, Kraków, s. 174-175.

Rodzaje partnerstw

Istnieją różne rodzaje partnerstw. Biorąc pod uwagę rodzaj działalności, wyróżnia się: **partnerstwo publiczno-prywatne** zawiązane w celu realizacji przedsięwzięć publicznych, finansowanych przez partnerów prywatnych, **partnerstwo projektowe** zawiązane na czas realizacji projektu, **partnerstwo branżowe/sektorowe** stanowiące forum wymiany informacji i porozumienia oraz **partnerstwo**

lokalne/międzysektorowe – na rzecz rozwoju konkretnego regionu⁵. W zależności od celu działania istnieją na przykład partnerstwa na rzecz rozwoju, rynku pracy, wspierania przedsiębiorczości etc. Można też dokonać podziału partnerstw pod kątem sposobu realizacji celów: partnerstwo opierające się na wymianie informacji i dobrych praktyk oraz związane w odpowiedzi na bieżące potrzeby to sieć; partnerstwo realizujące różne projekty i działania, ale bez pełnego zaangażowania partnerów to partnerstwo koordynujące; partnerstwo w pełni angażujące strony w jeden projekt lub działania to partnerstwo wykonawcze (projektowe)⁶.

Na szczególną uwagę zasługują partnerstwa międzysektorowe, czyli porozumienia podmiotów reprezentujących różne sektory współtworzące państwo: publiczny, gospodarczy, społeczny. Każdy z tych sektorów ma inne cechy charakterystyczne oraz zadania, które zostają wniesione do współpracy w momencie zawiązania partnerstwa. Sektor publiczny tworzy struktury, standardy i prawa, które regulują funkcjonowanie społeczności, a zarazem zaspokajają podstawowe potrzeby i chronią prawa obywateli. Zapewnia stabilność i usankcjonowanie prawne. Koncentracja na zyskach i rozwoju sprawia, że sektor gospodarczy cechuje się dużą innowacyjnością, elastycznością i nastawieniem na efekty. Sektor społeczny natomiast skupia się na wspieraniu osób wykluczonych oraz dbaniu o dobro publiczne. Oparcie się na wartościach oraz otwartość to cechy charakterystyczne partnera tego rodzaju⁷.

Poprzez dostęp do różnych zasobów i informacji, dostrzeganie różnych aspektów danego zagadnienia, a tym samym szersze spojrzenie na problem te trzy sektory, współpracując ze sobą, mogą wypracować innowacyjne rozwiązania i mechanizmy działania. Takie międzysektorowe partnerstwo jest coraz częściej praktykowane w programie Erasmus+, w którym znaczna część podmiotów aplikujących ma partnera z innego sektora⁸.

Wartość dodana

Podmioty współpracujące ze sobą w ramach partnerstwa rozwijają wzajemne kontakty na poziomie instytucjonalnym i personalnym, co buduje sieć powiązań i zaufania między nimi, przyczyniając się do wzmocnienia kapitału społecznego. O ogromnym znaczeniu partnerstw dla funkcjonowania społeczeństw oraz szeroko pojętego rozwoju świadczy to, że współpraca między trzema sektorami (publicznym, społecznym i gospodarczym) została uznana na konferencji Organizacji Narodów Zjednoczonych w Rio w 1992 r. za podstawę osiągnięcia założeń koncepcji zrównoważonego rozwoju⁹. Założenie to potwierdza Marta Kędzia ze Społecznej Akademii Nauk, wskazując na podstawie doświadczeń SAN w programie Erasmus+, że „wypracowanie wysokiej jakości rezultatów często nie byłoby możliwe lub byłoby mało innowacyjne, gdyby nie współpraca partnerska na poziomie międzynarodowym. Organizacje, jak również reprezentujące je poszczególne osoby pracujące w projektach czerpią z wiedzy, doświadczeń i know-how innych partnerów, przez co przyczyniają się do efektu synergii, zapewniając skuteczną realizację celów projektu”¹⁰.

5. Według Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej partnerstwo lokalne to *platforma współpracy pomiędzy różnorodnymi partnerami, którzy wspólnie w sposób systematyczny, trwały i z wykorzystaniem innowacyjnych metod oraz środków planują, projektują, wdrażają i realizują określone działania i inicjatywy, których celem jest rozwój lokalnego środowiska społeczno-gospodarczego i budowa tożsamości lokalnej wśród członków danej społeczności* [A. Sobolewski (red.), *Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy*, Departament Rynku Pracy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2007, s. 10].
6. Por. *Budowanie i prowadzenie partnerstw. Skrypt dla animatora*, dz. cyt., s. 10–11.
7. Por. R. Tennyson, *Poradnik partnerstwa*, www.akademiapartnerstwa.pl/media/filemanager/biblioteka-ap/poradnik_partnerstwa_tennyson.PDF z dnia 6.12.2012, s. 3
8. Statystyki własne, FRSE, zespół Kształcenie i szkolenia zawodowe Erasmus+, maj 2017.
9. Por. R. Tennyson, *Poradnik partnerstwa*, dz. cyt., s. 3.
10. Wypowiedź w ramach ankiety przeprowadzonej wśród beneficjentów programu Erasmus+ przez zespół Kształcenie i szkolenia zawodowe Erasmus+, maj 2017.

Partnerstwo to forma współdziałania różnych podmiotów (partnerów), które dążą do osiągnięcia wspólnego celu, na przykład wypracowania strategii rozwoju regionu, rozwiązania problemu społecznego. Współpraca ta opiera się na zasadzie mówiącej, że współdziałanie różnych podmiotów umożliwia podjęcie przedsięwzięć, które w innym przypadku byłyby niemożliwe do zrealizowania w takim stopniu lub w ogóle¹¹. Idea partnerstwa zakłada, że koszty, ryzyko i odpowiedzialność za podejmowane działania ponoszą wszyscy partnerzy, a ich zaangażowanie w realizację projektu zmienia dotychczasową formułę i sposób ich działania¹².

11. Por. *Budowanie i prowadzenie partnerstw. Skrypt dla animatora*, Warszawa 2012, www.razemdlaradomki.pl/dok/mazowieckie_partnerstwo/podrecznik_animatora.pdf z dnia 7.12.2012, s. 8–9.
12. Por. R. Serafin, *Partnerstwo i współpraca ponadnarodowa*, dz. cyt., s. 176.

Wyzwania w zawiązywaniu partnerstw

Jednak mimo oczywistych korzyści, jakie niesie ze sobą zawiązanie partnerstwa między zróżnicowanymi podmiotami, budowanie podmiotów tego rodzaju wymaga od zaangażowanych stron zarówno cierpliwości, jak i odwagi. Jak podkreśla Ros Tennyson¹³ w *Poradniku partnerstwa: Propagowanie współpracy partnerskiej nie jest łatwym zadaniem, szczególnie w niekorzystnych warunkach kulturowych, politycznych lub ekonomicznych*¹⁴. Problemem są także sama idea partnerstwa i jego cele – badanie ewaluacyjne *Ocena realizacji zasady partnerstwa w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich i Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki pokazało, że są one bardzo różnie rozumiane, nawet wśród przedstawicieli tego samego środowiska. Brak spójnej wizji partnerstwa może w konsekwencji prowadzić do konfliktów między stronami mających różne oczekiwania czy też inaczej interpretujących podział zadań i przyjęte zasady*¹⁵.

Wyzwania i problemy w obszarze partnerstw mają często powody strukturalne. Beneficjenci programu Erasmus+ wskazują, że wymogi formalne, rozbudowane procedury sprawozdawczości często odstraszały ich potencjalnych kooperantów. Organizacje zainteresowane partnerstwem nie zawsze posiadają zasoby (ludzkie, materialne, wiedzę czy ogólne możliwości), by dołączyć do projektów. Krzysztof Ciąpała z Danmar Computers sp. z o.o. (beneficjent programu Erasmus+) potwierdza to, podając przykłady wyzwań, jakie stały przed jego spółką w tym zakresie i diagnozując, że *znalezienie odpowiedniego partnera nie zawsze jest łatwe, organizacje bez doświadczenia w projektach często nie rozumieją procedur raportowania (zwłaszcza że procedury te znacznie się różnią pomiędzy agencjami) i zasad pracy w projektach Erasmus+*.

13. Ros Tennyson to niezależna konsultantka specjalizująca się w międzysektorowych partnerstwach. W latach 1992–2011 pracowała dla Międzynarodowego Forum Liderów Biznesu, gdzie odpowiadała za prowadzenie pionierskich prac związanych z budowaniem partnerstw i pełniła między innymi funkcję dyrektora The Partnering Initiative (program poświęcony budowaniu partnerstwa międzysektorowego). Teraz pracuje między innymi jako starszy doradca Międzynarodowego Forum Liderów Biznesu oraz niezależny trener, coach i doradca. Por. www.rostennyson.info z dnia 7.12.2012.
14. R. Tennyson, *Poradnik partnerstwa*, dz. cyt., s. 5.
15. Por. *Ocena realizacji zasady partnerstwa w ramach SPO RZL i PO KL. Raport końcowy*, Warszawa 2009, www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/6_048.pdf z dnia 7.12.2012.

Tworzenie partnerstw

Każde partnerstwo ma swoją specyfikę, która warunkuje tempo i kierunki jego rozwoju. Jednak proces tworzenia i realizacji zadań partnerskich zawsze przebiega z uwzględnieniem kluczowych etapów, o których warto wiedzieć, by świadomie i w zaplanowany sposób wpływać na to, co się dzieje w partnerstwie w każdym momencie. W literaturze można spotkać różne opisy i podziały na etapy dotyczące

tworzenia i funkcjonowania partnerstwa. Najogólniej można wyróżnić: określenie koncepcji partnerstwa, konstruowanie struktury partnerstwa oraz realizację i ocenę działań partnerskich¹⁶. Warto zapoznać się także z wypracowanym przez The Partnering Initiative Międzynarodowego Forum Liderów Biznesu cyklem kształtowania się partnerstwa, na który w uproszczeniu składają się cztery fazy:

I Określanie zakresu i budowania partnerstwa – ustalenie zakresu działania i zasad, według których partnerstwo ma funkcjonować. Najważniejsze na tym etapie są ustalenie zakresu ról, zadań i charakterystycznych cech partnera oraz zbadanie wzajemnych możliwości i potencjału współpracy.

II Zarządzanie i realizowanie działań – nieustanne zarządzanie partnerstwem i realizowanie wspólnych działań przy jednoczesnym odnoszeniu się do uzgodnionego harmonogramu oraz budżetu, sprawdzaniu skuteczności działań, zrealizowanych zadań, ocenie struktury i współpracy w ramach partnerstwa, wprowadzaniu korekt do założeń programu i struktury.

III Ocena i wprowadzanie zmian – ocena i analiza zrealizowanych projektów oraz wprowadzanie korekt są niezbędne zarówno w działaniach zewnętrznych, jak i we współpracy w ramach partnerstwa. Warunkuje to skuteczność działania podmiotu, gdyż o dobrze funkcjonującym partnerstwie można mówić tylko wtedy, gdy: ustalone zasady i procedury są wzajemnie akceptowane i przestrzegane, funkcjonuje ustalony sposób zarządzania partnerstwem, najważniejsze decyzje podejmowane są wspólnie przez partnerów, między partnerami następuje swobodny przepływ informacji oraz partnerstwo prowadzi do osiągnięcia wspólnie wyznaczonego celu.

IV Inwestowanie w trwałość efektów – należy inwestować w utrwalanie efektów współpracy, które prowadzi do ponownego ustalenia zakresu działania i scementowania partnerstwa. Elementem tego etapu powinna być redefinicja ról i zadań partnerów, tak by do wspólnych celów można było dążyć jeszcze skuteczniej¹⁷.

Struktura partnerstwa

Na etapie budowania partnerstwa szczególną uwagę należy poświęcić identyfikacji partnerów. Od wyboru organizacji współpracującej zależy bowiem zarówno los wspólnego projektu, jak i możliwości oddziaływania partnerstwa na otoczenie. Dlatego niezbędne jest wskazanie korzyści, jakie niesie przynależność do partnerstwa danej organizacji. Niezależnie od tego, kto zostanie partnerem, do budowania odpowiednich relacji i zaufania konieczne są realistyczna ocena możliwości partnera oraz otwarte informowanie o przeszkodach i problemach, które mogą się pojawić w trakcie współpracy, tak by partner był pewny naszego wsparcia w dążeniu do wspólnego celu¹⁸. W doborze dobrego partnera pomagają także: analiza SWOT (technika analizy i porządkowania informacji – przyp. red.), analiza ryzyka oraz opracowanie mapy lub stworzenie rejestru zasobów, które dana organizacja może wnieść do partnerstwa.

16. Por. *Budowanie i prowadzenie partnerstw. Skrypt dla animatora*, dz. cyt., s. 12.

17. Por. *The Partnering Cycle and Partnering Principles*, www.thepartneringinitiative.org/w/who-we-are/philosophy-and-approach/the-partnering-cycle-and-partnering-principles/ z dnia 7.12.2012; R. Tennyson, *Poradnik partnerstwa*, dz. cyt. oraz R. Serafin, *Partnerstwo i współpraca ponadnarodowa*, dz. cyt., s. 176–197.

18. Por. R. Tennyson, *Poradnik partnerstwa*, dz. cyt., s. 9–10.

W zależności od członków partnerstwo może wytworzyć różne struktury. Idąc za podziałem przedstawionym przez Ros Tennyson, można wyróżnić trzy główne typy struktur partnerstw:

I Struktury nieformalne, do których można zaliczyć grupy inicjatywne, grupy tematyczne oraz zespoły zadaniowe. Cechami charakterystycznymi tego typu struktur są: tymczasowość, małe prawdopodobieństwo przetrwania i niewystarczające skoncentrowanie na wspólnych celach.

II Struktury bardziej sformalizowane, w których ramach rozróżniamy sieci, fora oraz koła. Struktury te tworzone są w bardziej złożony sposób, wprowadzając do działania strategię i zasady.

III Struktury formalne, takie jak stowarzyszenia, fundacje i agencje, wyróżniają się prowadzeniem skonkretyzowanych oraz zaplanowanych działań, lepszą zdolnością pozyskiwania środków, a także zorganizowaną koordynacją projektów¹⁹.

W ramach poszczególnych struktur istnieją różne sposoby zarządzania partnerstwem. Do najpopularniejszych należą: zarządzanie scentralizowane, zdecentralizowane i wspólne. Gdy ustalona jest już formuła działania partnerstwa, do sprostania oczekiwaniom i wyzwaniom niezbędny jest podział obowiązków wynikający z potrzeb i zadań określonych w projekcie. Najczęściej można wskazać następujące role:

- **promotora**, który wzmacnia autorytet partnerstwa i zasięg jego oddziaływania,
- **animatora**, który działa w imieniu partnerów w celu zbudowania i umocnienia partnerstwa,
- **darczyńcy**, którym są zazwyczaj wszyscy członkowie partnerstwa,
- **koordynatora**, który kieruje partnerstwem i jego projektami,
- **moderatora**, który zajmuje się kierowaniem wybranym aspektem funkcjonowania partnerstwa,
- **rzecznika**, który promuje partnerstwo i jego działania²⁰.

Efektywny zespół projektowy to taki, który osiąga swój zamierzony cel²¹.

Dobierając strukturę zarządzania projektem, dzieląc się obowiązkami oraz określając role poszczególnych osób i organizacji, należy zawsze kierować się specyfiką danego projektu. To realia projektowe powinny determinować model jego koordynacji, którego skuteczność weryfikowana jest odpowiednią ewaluacją.

Międzynarodowa kooperacja i zawiązywanie partnerstw są bez wątpienia wyjątkową siłą organizacji realizujących projekty w ramach programu Erasmus+. Wspólna wymiana doświadczeń, możliwość uczenia się od siebie i korzystanie z zasobów oraz potencjału partnera to największe korzyści wskazywane przez ankietowanych beneficjentów programu Erasmus+. Wybór odpowiedniego modelu współpracy, adekwatnego do przyjętych założeń projektowych, oraz pozyskanie wartościowego partnera to najważniejsze warunki niezbędne do osiągnięcia sukcesu.

19. Por. Ibidem, s. 14.

20. Por. Ibidem, s. 17.

21. Zarządzanie..., dz. cyt., s. 141

Akcja 2. Partnerstwa strategiczne w programie Erasmus+.

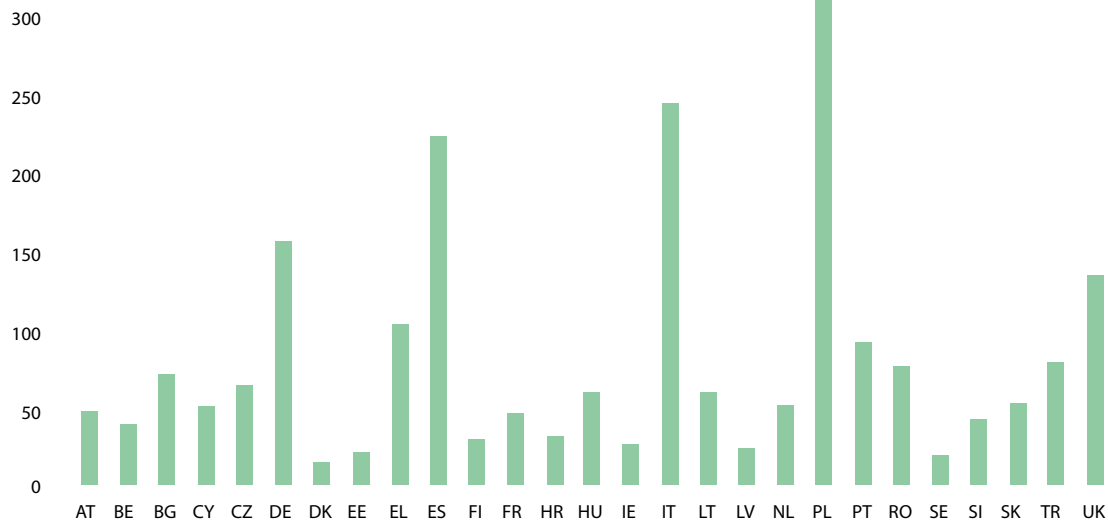
Analiza partnerstw w sektorze Kształcenie i szkolenia zawodowe

Dzięki Akcji 2. Partnerstwa strategiczne w programie Erasmus+ instytucje edukacyjne dostają możliwości rozwoju. Szanse te wynikają przede wszystkim z międzynarodowej współpracy z innymi interesariuszami kształcenia i szkolenia zawodowego. Partnerstwo może zrealizować projekt polegający na opracowaniu innowacyjnych rezultatów lub wymianianiu doświadczeń i dzieleniu się dobrymi praktykami. Podstawowym celem kooperacji jest poprawa jakości kształcenia i szkolenia zawodowego, co ma owocować lepszym przygotowaniem uczniów do potrzeb rynku pracy i wymagań pracodawców.

Rozkład geograficzny Partnerstw strategicznych tworzonych w sektorze Kształcenie i szkolenia zawodowe w okresie 2014–2017 jest bardzo urozmaicony. W grupach partnerskich najczęściej pojawiają się uczestnicy z: Włoch, Estonii, Niemiec, Wielkiej Brytanii. W wielu projektach często występuje także drugi partner z Polski.

IWONA FUS
Fundacja Rozwoju
Systemu Edukacji

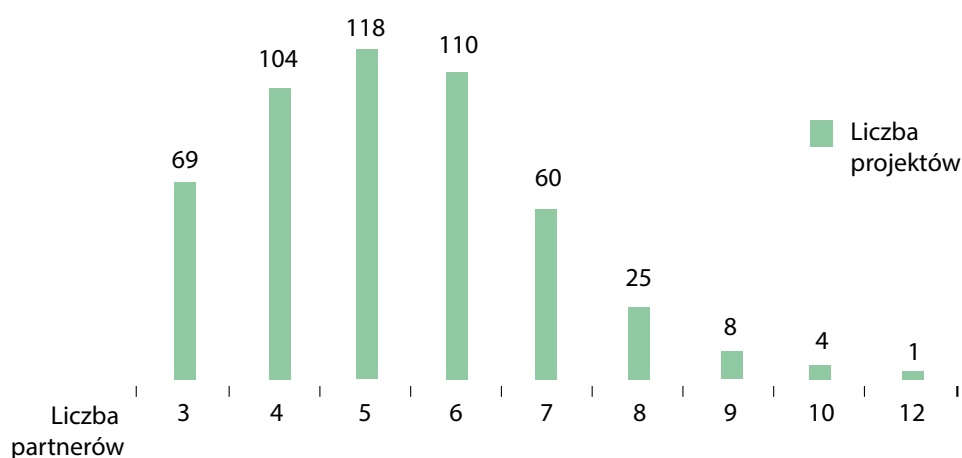
Wykres 1. Liczba partnerów polskich uczestników Akcji 2. Partnerstwa strategiczne z poszczególnych krajów programu



Źródło: Opracowanie własne.

Liczebność tworzonych partnerstw jest bardzo zróżnicowana. Zgodnie z warunkami programu partnerstwo musi składać się z co najmniej trzech organizacji z trzech krajów programu. Spotykamy zatem partnerstwa składające się z minimalnej liczby partnerów, ale i bardzo liczne – zrzeszające 10 i więcej organizacji. Jednak najczęściej jest ich od czterech do sześciu.

Wykres 2. Liczebność partnerstw ubiegających się o dofinansowanie w ramach programu Erasmus+ Akcja 2. w sektorze Kształcenie i szkolenia zawodowe w latach 2014–2017



Źródło: Opracowanie własne.

W ramach projektów Partnerstw strategicznych mogą powstawać materialne produkty, np. aplikacje szkoleniowe i platformy edukacyjne. Powinny one być innowacyjne, przeznaczone dla jak najszerszej grupy odbiorców oraz mieć możliwość adaptacji w różnych warunkach i multiplikowania do innych branż. W latach 2014–2017 opracowano m.in. aplikację szkoleniową na urządzenia z systemem Android i iOS (z wykorzystaniem rzeczywistości rozszerzonej) dla pracowników branży budowlanej, w tym pracujących na dużych wysokościach. Innym przykładem jest e-learningowy program szkoleniowy dla mechaników samochodów osobowych z zakresu obsługi klienta, a także interaktywny program edukacyjny kształcący w zawodzie technik rolnictwa ze specjalizacją rolnictwo precyzyjne i geoinformatyka. Z kolei interaktywny moduł edukacyjny Edutronix, pomagający w nauce przyszłym technikom mechatronikom, był wdrażany w 2018 r. Opracowano programy nauczania oraz programy staży dla trzech zawodów: produkcja żywności (technolog żywności ze specjalnością organizacja i nadzorowanie produkcji wyrobów ekologicznych), usługi budowlane (monter izolacji budowlanych ze specjalnościami termomodernizacja i zmniejszanie śladu węglowego), odnawialne źródła energii – OZE (elektryk ze specjalnością integracja systemów energetycznych w urządzeniach energii odnawialnej). Przygotowywana jest również platforma doradcza

w zakresie kluczowych kompetencji, obejmująca pakiet narzędzi edukacyjnych adresowanych do młodzieży szkolnej oraz równoległych grup docelowych (nauczycieli, pedagogów, uczniów i rodziców). To tylko kilka przykładów projektów realizowanych w ramach Partnerstw strategicznych programu Erasmus+.

Projekty odpowiadają zatem na różne zdefiniowane rzeczywiste potrzeby beneficjentów, muszą być jednak zgodne z wybranymi priorytetami horyzontalnymi lub sektorowymi dla partnerstw strategicznych. Wśród priorytetów dotyczących kształcenia i szkolenia zawodowego znajdują się m.in. działania promujące uczenie się w miejscu pracy, ułatwianie rozpoznawania i uznawania umiejętności i kompetencji zawodowych, opracowywanie elastycznych ścieżek kształcenia, doskonalenie kluczowych kompetencji w dziedzinie kształcenia i szkolenia zawodowego oraz metod wprowadzania tych kompetencji do programów nauczania, a także zwiększenie dostępu do szkoleń i kwalifikacji oraz doskonalenia zawodowego nauczycieli i trenerów.

Projekty Partnerstw strategicznych mogą być realizowane w dwóch typach:

- Partnerstwa strategiczne na rzecz innowacji – opracowanie, wdrożenie lub adaptacja innowacyjnych rezultatów edukacyjnych, szkoleniowych, dydaktycznych oraz intensywne upowszechnienie powstałych rozwiązań i produktów.
Przykładowymi rezultatami projektów tego typu mogą być: e-learningowe materiały szkoleniowe, raporty porównawcze, studium przypadku, materiały dydaktyczne, podręczniki, przewodniki szkoleniowe, instrukcje, procedury, materiały do nauki języków obcych ukierunkowanych na języki specjalistyczne.
- Partnerstwa strategiczne wspierające wymianę dobrych praktyk – wspieranie organizacji w tworzeniu i rozwijaniu sieci współpracy, w podnoszeniu umiejętności i możliwości działania na poziomie międzynarodowym poprzez wymianę, porównywanie różnych pomysłów, rozwiązań, praktyk i metod pracy.

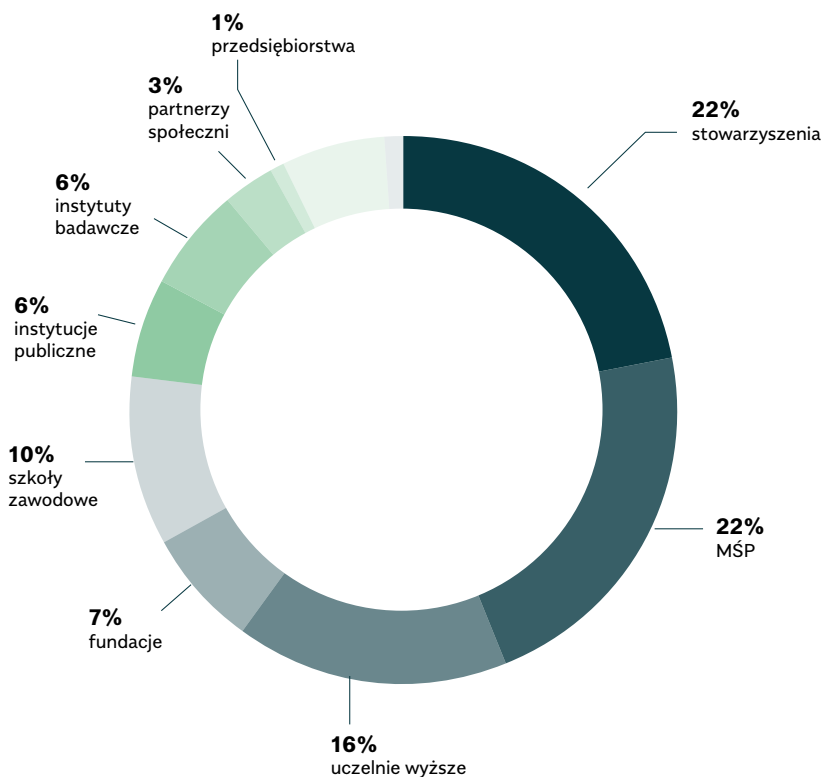
Ocena wniosków dla obu typów projektów przebiega według tych samych kryteriów, ale tworzone są odrębne listy rankingowe. Dzięki temu projekty na rzecz innowacji nie konkurują z projektami wymiany dobrych praktyk.

Okres realizacji projektu może wynosić od 12 do 36 miesięcy.

Projekty Partnerstw strategicznych programu Erasmus+ zakładają współpracę zmierzającą do osiągnięcia wspólnego celu, np. wdrażania innowacyjnych praktyk w dziedzinie kształcenia i szkolenia, uznawania i poświadczania wiedzy, umiejętności i kompetencji czy zarządzania organizacjami kształcenia i szkolenia zawodowego.

Partnerstwo strategiczne kieruje się zasadą, że podejmowanie skutecznych działań wymaga współpracy przedstawicieli różnych środowisk lub podmiotów, takich jak: instytucje kształcenia i szkolenia zawodowego, szkoły zawodowe, centra kształcenia praktycznego, ośrodki doskonalenia nauczycieli, przedsiębiorstwa, organizacje pracodawców, uczelnie wyższe, partnerzy społeczni, fundacje, stowarzyszenia branżowe, izby rzemieślnicze, władze lokalne i regionalne. Pozwala to na wykorzystanie posiadanych przez te środowiska różnorodnych i komplementarnych zasobów, które umożliwiają uzyskanie zwielokrotnionych korzyści. Wśród projektów realizowanych w ramach programu Erasmus+ w latach 2014–2017 znalazły się partnerstwa złożone z np. instytucji kształcenia zawodowego, uczelni, firm consultingowych, firm informatycznych czy instytucji naukowo-badawczych.

Wykres 3. Rodzaje organizacji najczęściej występujących w Partnerstwach strategicznych



Źródło: Opracowanie własne.

Przykładem grupy partnerskiej jest model, w którym związek pracodawców branżowych miał koordynować projekt, instytucje kształcenia zawodowego z trzech krajów programu były odpowiedzialne za stworzenie i przetestowanie modułów szkoleniowych dla poszczególnych zawodów, a firma informatyczna – za stworzenie aplikacji na urządzenia mobilne. Natomiast instytucja naukowo-badawcza odpowiadała za proces upowszechniania projektu, kontrolowania jakości oraz stworzenie filmów instruktażowych do szkolenia. Inny model współpracy urzeczywistniały: instytucja naukowa odpowiedzialna za tworzenie materiałów edukacyjnych oraz ich przystosowanie do realiów pracy sektorowej i potrzeb zawodowych, europejskie stowarzyszenie odpowiedzialne za upowszechnianie i firma informatyczna mająca opracować innowacyjne narzędzia ICT.

Skład grupy partnerskiej uzależniony jest od rodzaju realizowanego projektu. Te na rzecz innowacji charakteryzuje większe zróżnicowanie. Z kolei w przypadku projektów skupiających się na wymianie doświadczeń ich charakter jest bardziej jednorodny i obejmuje np. szkoły zawodowe oraz instytucje kształcenia zawodowego.

W tym kontekście wydaje się ciekawe, jak bardzo trwałe są partnerstwa budowane na potrzeby realizacji projektów Partnerstw strategicznych w sektorze Kształcenie i szkolenie zawodowe, tzn. jak często i w jakim zakresie tworzone są w kręgu tych samych organizacji. Aby się o tym przekonać, przeanalizowano skład partnerstw strategicznych w tym sektorze w okresie 2014–2017.

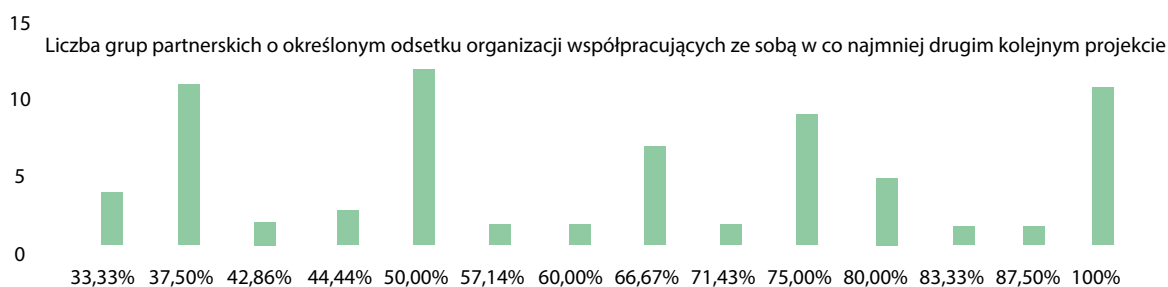
Można stwierdzić, że partnerstwa są bardzo różnorodne i w pierwszej kolejności wynikają ze specyfiki projektu. Obserwuje się jednak, że niektóre organizacje częściej zapraszają do współpracy wypróbowanych partnerów, tworząc tzw. trwałe partnerstwa, czyli takie, których trzon zbudowany jest z tych samych organizacji. Zdarzają się przypadki, w których wybrani partnerzy biorą udział we wszystkich projektach danego wnioskodawcy. Częściej można zaobserwować partnerstwa, w których wybrane organizacje partnerskie występują prawie we wszystkich wnioskach danego wnioskodawcy (udział na poziomie 80 proc. i 75 proc.).

Michał Smater i Jacek Zieliński z Przemysłowego Instytutu Automatyki i Pomiarów podkreślają, że współpraca ze sprawdzonymi partnerami zwiększa szansę na bezproblemową realizację działań projektowych. Aby poszerzyć sieć współpracujących instytucji o rzetelne osoby, warto korzystać z kontaktów sprawdzonych partnerów.

Znacząca część partnerstw wydaje się powstawać w zależności od projektu. Katarzyna Sławińska z Instytutu Technologii Eksploatacji – Państwowego Instytutu Badawczego z Radomia, budując nowe partnerstwa, korzysta z wypróbowanej sieci kontaktów. Nie oznacza to, że partnerstwo składa się z ciągle tych samych partnerów. Zdarza się, że w trakcie przedstawiania wstępnych założeń do wniosku osoba zaproszona do współpracy poleca inną instytucję, z którą już wcześniej współpracowała i która jest ekspertem z danej dziedziny, ponadto jest to instytucja rzetelna, odpowiedzialna i godna polecenia. Taka postawa potwierdza się w przeprowadzonej analizie. Skład grupy partnerskiej tylko częściowo jest tożsamy, a udział tych samych organizacji partnerskich kształtuje się na poziomie 30–40 proc.

Odnotowano również przypadek trwałego partnerstwa, kiedy to ta sama stała grupa występowała we wszystkich wnioskach.

Wykres 4. Trwałość grup partnerskich



Źródło: Opracowanie własne.

Analizując partnerstwa budowane przez beneficjentów programu Erasmus+ w latach 2014–2017, można stwierdzić, że są one bardzo różnorodne i w pierwszej kolejności wynikają ze specyfiki projektu. Okazuje się też, że tworzenie trwałych partnerstw jest częstą praktyką. Jest to zrozumiałe, ponieważ obszary zainteresowania organizacji uczestniczących w projektach są zbieżne z ich podstawową działalnością, a zdefiniowane problemy dotyczą sfery ich codziennej aktywności. Dlatego w naturalny sposób liderzy projektów zwracają się do organizacji, które prowadzą podobną działalność i dla których problem jest równie istotny. Są to często organizacje, które współpracowały ze sobą przy okazji innych projektów. Mają one już za sobą wzajemne poznawanie się, badanie swoich mocnych i słabych stron oraz budowanie zaufania. W przypadku trwałych partnerstw może się wydawać, że pierwszy etap budowania partnerstwa został już wykonany. Takie podejście stwarza zagrożenie, że nowi partnerzy zostaną zmarginalizowani, a ich potencjał nie w pełni wykorzystany. Włączenie do działania wszystkich partnerów od początku współpracy wydaje się kluczowe dla jego sukcesu. Nawet sprawdzeni partnerzy wyrażający na początku duży entuzjazm mogą z czasem stracić zainteresowanie projektem, podczas gdy inni, początkowo pozornie mniej aktywni, mogą się później zaangażować i stać się filarami partnerstwa. Dlatego należy dołożyć wszelkich starań, aby wykorzystać cały potencjał, jaki niesie ze sobą partnerstwo.

Istotą partnerstw strategicznych jest międzynarodowa i lokalna współpraca różnego typu instytucji. W jej ramach mają być podejmowane działania zmierzające do podnoszenia jakości i skuteczności kształcenia i szkoleń zawodowych, ale także przyczyniające się do rozwoju i umiędzynarodowienia tych instytucji. Jej domeną jest zaś stymulowanie kreatywności i innowacyjności oraz przedsiębiorczości na wszystkich poziomach kształcenia zawodowego.

Współpraca zakłada rozwiązywanie problemów zdiagnozowanych w określonych branżach czy obszarach działalności instytucji partnerskich. Typ instytucji nie jest kluczowy dla podejmowanej współpracy, ale ważne jest, aby działania były skupione na tematyce dotyczącej kształcenia zawodowego. Dlatego w tym sektorze spotykają się reprezentanci wszystkich typów instytucji, m.in. szkoły, przedsiębiorstwa, instytuty badawcze, stowarzyszenia i związki branżowe, fundacje, samorządy i instytucje publiczne, uczelnie wyższe i inne. Atrakcyjność sektora kształcenia i szkoleń zawodowych ma zatem związek z jego międzysektorowością.

Specyfiką partnerstw strategicznych jest zarówno współpraca instytucji w danym temacie będącym podstawą projektu, jak i także skupienie się na wymianie dobrych praktyk i doświadczeń szczególnie w odniesieniu do otoczenia świata edukacji i rynku pracy. Organizacje partnerskie, współpracując ze sobą, wzajemnie uczą się od siebie i wpływają na swój potencjał.

1. Budowanie partnerstw strategicznych

Razem czy osobno?

Wartość dodana partnerstw międzynarodowych w obszarze edukacji i szkoleń

Uczelnie wyższe są złożonymi układami adaptacyjnymi i ciągle ewoluują. Są one „świątyniami wiedzy”, w których prowadzone są przełomowe badania. Są też (zgodnie z dewizą Uniwersytetu Strathclyde w Glasgow) „miejscami użytecznego uczenia się” (*places of useful learning*), kształcącymi zarówno elity intelektualne oraz liderów społeczeństwa, jak i specjalistów w różnych dziedzinach. Ich kolejną misją jest świadczenie wielorakich usług otoczeniu społeczno-gospodarczemu, oddziaływanie na to otoczenie i wpływanie na jego przemiany.

Żeby jak najlepiej wypełnić swoją misję, uczelnie wyższe działają w partnerstwie z innymi podmiotami. Uczelniane zespoły prowadzą badania we współpracy z jednostkami stricte badawczymi oraz z przedsiębiorstwami, uczelnie stają się integratorami uczenia się przez całe życie, działając wspólnie z innymi podmiotami zajmującymi się kształceniem i szkoleniami, przedstawiciele uczelni aktywnie działają w różnych strukturach społecznych, politycznych i gospodarczych.

Współpraca uczelni z innymi podmiotami nie zawsze układa się harmonijnie, często pojawiają się różne problemy. Przykładowo w przypadku współpracy z przedsiębiorstwami zdarza się, że partnerzy z uczelni zadowolają się znalezieniem możliwych rozwiązań problemów i nie interesują się możliwością ich wdrożenia, co jest kluczowe dla przedsiębiorstw. Problemem może być też brak doświadczenia kadr uczelnianych w kształceniu dorosłych, ponieważ na co dzień mają one do czynienia ze studentami w młodym wieku.

Partnerstwo jest najczęściej budowane przez udział we wspólnych przedsięwzięciach, w których korzyści odnoszą wszyscy partnerzy. Po roku 1990 polskie uczelnie uzyskały szanse szerokiego uczestnictwa w europejskich programach edukacyjnych oraz badawczych i te szanse w znacznej mierze wykorzystały. Jeśli chodzi o edukację i szkolenia, to programami, które najbardziej wpłynęły na rozwinięcie możliwości organizowania i prowadzenia projektów partnerskich przez polskie uczelnie wyższe były: Tempus, Erasmus, Leonardo da Vinci i Comenius. Obecnie większość projektów międzynarodowych w obszarze edukacji i szkoleń jest realizowana w ramach programu Erasmus+.

Partnerstwo ma wiele wymiarów, a w przypadku międzynarodowych programów edukacyjnych możemy wyróżnić m.in. następujące:

- geograficzny (różne kraje),
- dyscyplinarny (różne dziedziny/dyscypliny),
- instytucjonalny/sektorowy (różne typy instytucji/sektorów, np. instytucje szkolnictwa wyższego, szkoły średnie, przedsiębiorstwa, instytucje administracji publicznej etc.).

MAREK FRANKOWICZ
Wydział Chemii Uniwersytetu
Jagiellońskiego w Krakowie,
Państwowa Wyższa Szkoła
Zawodowa w Tarnowie

W projektach mogą też występować różne grupy interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, np. nauczyciele i decydenci akademicy, przedstawiciele administracji uczelnianej różnych szczebli, studenci, pracodawcy, profesjonalni trenerzy etc.

Wartość dodaną partnerstwa oraz wpływ projektów partnerskich na rozwój potencjału polskich uczelni przedstawię na przykładzie Wydziału Chemii Uniwersytetu Jagiellońskiego. Na początku lat 90. ubiegłego wieku przedstawiciele wydziału uczestniczyli w dwóch projektach programu Tempus: sieci wymiany międzyuczelnianej Tempus Utrecht Network oraz Environmental Chemistry Education at Polish Universities (ECEAPU), czyli kształceniu w zakresie chemii środowiska. W roku 1996 wydział zgłosił z sukcesem trzy propozycje projektów Tempus Complementary Measures: „TUC” (stworzenie Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnowie), „CHECTS” (system ECTS dla polskich wydziałów chemicznych) i „DEPES” (system ECTS dla polskich studiów ochrony środowiska), wykorzystując kontakty i doświadczenia ECEAPU i Tempus Utrecht Network. W kolejnym roku wydział otrzymał duży projekt Tempus „TRUCS” (opracowanie i wdrożenie nowego programu studiów chemicznych), w którym partnerami były wybrane uczelnie zagraniczne z projektów „CHECTS”, „TRUCS” i „DEPES”. Projekt „TRUCS” zrodził kolejne potomstwo: „UFAM” (koordynowany przez Uniwersytet Adama Mickiewicza, dotyczący usprawnienia zarządzania wydziałem, kwestii bezpieczeństwa chemicznego oraz jakości kształcenia), który z kolei posłużył jako wzorzec do przygotowania pakietu „Super-JEP-ów” – czterech dużych projektów Tempus dla wszystkich polskich uniwersytetów, opracowanych pod auspicjami Uniwersyteckiej Komisji Akredytacyjnej. Kluczowymi partnerami zagranicznymi w „Super-JEP-ach” były uczelnie biorące udział w projektach „TRUCS”, „TUC” i „UFAM”. Podczas przygotowania i realizacji projektów Tempus przećwiczone wiele stałych elementów: negocjacje z partnerami zagranicznymi, koordynowanie współpracy multilateralnej („Super-JEP-y” liczyły od 25 do 30 partnerów), organizowanie wspólnych imprez finansowanych z różnych źródeł, tak by zoptymalizować m.in. koszty i efekty. Dzięki odpowiednio dobranym i zmotywowanym partnerom dokonano skoku jakościowego – oprócz rezultatów lokalnych (nowe programy studiów, przeszkolona kadra akademicka i administracyjna, nowe kontakty bilateralne) uzyskano też efekty globalne (m.in. wsparcie polskiego systemu akredytacji środowiskowej, stworzenie systemu elektronicznego zarządzania dydaktyką – USOS, opracowanie i wdrożenie polskiego modelu państwowej wyższej uczelni zawodowej). Uczelnie polskie dały się też poznać jako instytucje sprawnie zarządzające dużymi międzynarodowymi przedsięwzięciami edukacyjnymi.

W pierwszej dekadzie XXI w., po zakończeniu programu Tempus II, w którym Polska była krajem beneficjentem, Wydział Chemii UJ zaangażował się w programy: Socrates, Comenius i Leonardo da Vinci (wykorzystując doświadczenia i kontakty z wcześniejszych projektów Tempus). Uczestniczył m.in. w projekcie programu Comenius – „CITIES” (współpraca szkół, uczelni i przemysłu chemicznego). Brały w nim udział wydziały chemiczne, federacja pracodawców europejskiego przemysłu chemicznego, europejska federacja związków zawodowych przemysłu chemicznego i petrochemicznego, jednostki kształcące nauczycieli oraz towarzystwa chemiczne. Zdobyto cenne doświadczenie w zakresie współpracy szkół i uczelni z interesariuszami

zewnątrznymi. Wydział koordynował też duży projekt programu Leonardo da Vinci – „CHLASTS” (system szkoleń w zakresie bezpieczeństwa chemicznego; 16 partnerów z siedmiu krajów). W ramach projektu powstały elektroniczny wielojęzyczny słownik z zakresu bezpieczeństwa chemicznego oraz materiały szkoleniowe (podręczniki, filmy) dla szkół, uczelni i przemysłu. Zorganizowano również międzynarodowy konkurs plakatów „Chemia jest piękna. Uczyni ją bezpieczną”, w którym wzięło udział ponad tysiąc uczniów z krajów partnerskich.

Obecnie Wydział Chemii UJ specjalizuje się w tworzeniu wielowymiarowych koncepcji projektów edukacyjnych, w szczególności w ramach programu Erasmus+ „Budowanie potencjału”. Przykładem jest „SusDev” – projekt strukturalny dla Rosji i Kazachstanu, którego celem jest rozwijanie „zielonych umiejętności” (*greenskills*) i promowanie zrównoważonego rozwoju w trzech obszarach: żywności, ekologii i gospodarki przestrzennej. Projekt liczy 26 partnerów, jest koordynowany przez Szkołę Główną Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, a Wydział Chemii UJ jest odpowiedzialny za zarządzanie jego jakością oraz analizy merytoryczne. Wydział uczestniczy też w projekcie „ECO-RED” (tworzenie programów studiów w zakresie odnawialnych źródeł energii dla uczelni wietnamskich), „QANTUS” (sektorowe ramy kwalifikacji w obszarze ekologii dla Ukrainy) oraz „ECOIMPACT” (szkolenia w zakresie ekonomicznych i społecznych aspektów agrometeorologii dla Rosji i Ukrainy). Obecnie analizujemy możliwość nowych wymiarów partnerstwa w obszarze szeroko pojętej ekologii – tworzenia sieci globalnej obejmującej kraje Unii Europejskiej, Amerykę Łacińską, kraje byłego ZSRR i Azji Południowo-Wschodniej. Udział w projektach międzynarodowych i liczne więzi partnerskie ugruntowały pozycję Wydziału Chemii UJ na arenie europejskiej. Uniwersytet jest jednym z kluczowych partnerów ECTN (europejska sieć wydziałów chemicznych), został przyjęty do sieci w roku 1996 jako pierwsza uczelnia spoza „starej Unii”, uzyskał też akredytacje międzynarodowe dla prowadzonych studiów oraz wprowadził swojego przedstawiciela do projektu „Tuning”.

Istnieją również zagrożenia związane z tworzeniem i realizacją partnerskich projektów międzynarodowych. W wymogach stawianych projektom międzynarodowym duży nacisk położony jest na partnerstwo (skład konsorcjum, role partnerów, komunikacja między partnerami etc.). Może się więc zdarzyć, że konsorcja będą tworzone „pod projekt” (aby spełnić wymogi formalne), bez pogłębionej refleksji nad jego funkcjonowaniem. Może się wtedy okazać, że oczekiwania partnerów, którzy wcześniej się nie znali, są rozbieżne. Przykładem może być sytuacja, do której doszło podczas trwania jednego z projektów programu Tempus. Koordynator (uczelnia ze stolicy bałkańskiego kraju) zaprosił do udziału w projekcie jedną z lokalnych uczelni, z regionu zamieszkanego przez mniejszość narodową („polityczna poprawność”). Uczelnia ta po zaakceptowaniu projektu zajęła postawę roszczeniową – zaczęła domagać się zmian w budżecie i zwiększenia swojej roli, chociaż na etapie pisania projektu godziła się na proponowane warunki, co było poświadczane listem intencyjnym. Ostatecznie współpraca skończyła się na usunięciu uczelni z konsorcjum.

Partnerstwa budowane na kontaktach osobistych mogą z kolei napotkać problemy na poziomie instytucjonalnym. Zdarza się na przykład, że w trakcie projektu zmieniają się władze uczelni partnerskiej. Wtedy często nowe kierownictwo uczelni jest w konflikcie

z ekipą realizującą projekt, ponieważ koordynatorem instytucjonalnym jest rektor, który nie został wybrany na kolejną kadencję, a jego konkurent w wyborach, po objęciu władzy, chce zarządzać projektem na swoich zasadach, ignorując wcześniejsze ustalenia.

Przy tworzeniu konsorcjum trzeba też uwzględnić wewnętrzne układy panujące w potencjalnych uczelniach partnerskich. Szczególnie ważne jest wyczucie, czy władze uczelni dobrze orientują się w specyfice danego typu projektów. Zdarza się, że władze zachęcają swoich pracowników do angażowania się w projekty, pracownicy (przy milczącej akceptacji władz) określają zadania uczelni, strukturę kosztów etc., a po przyjęciu projektu rektorzy domagają się wykorzystania środków na projekt do zaspokajania potrzeb uczelni nie zawsze zgodnych z warunkami kontraktu lub decydują o obsadzie kadrowej projektu, nie biorąc pod uwagę kompetencji swoich protegowanych.

Bardzo ważne jest więc sprawne zarządzanie projektem, a w szczególności uruchomienie od samego początku mechanizmów zarządzania jakością, z odpowiednimi narzędziami monitoringu oczekiwań partnerów, postępów działań, przejrzystości zarządzania finansami, oceny jakości produktów oraz drożności kanałów komunikacyjnych. Koordynator powinien też na bieżąco śledzić rozwój sytuacji w instytucjach partnerskich i wcześniej reagować, jeśli pojawią się jakiegokolwiek problemy. Należy też uwzględnić różnice w stylu zarządzania uczelniami w różnych regionach świata.

Ważnym wskaźnikiem jakości współpracy partnerskiej jest też tzw. życie po życiu projektu. Sprawdza się wtedy, czy partnerzy kontynuują współpracę, czy pojawiają się nowe inicjatywy, czy tworzą się nowe więzi.

Nowe wyzwania powodują konieczność poszukiwania nowych form partnerstwa. Partnerstwo międzynarodowe sprzyja przełamaniu (czy przynajmniej obniżeniu) barier: politycznych, mentalnych, kulturowych, a także likwiduje podział „swoi – obcy” oraz tworzy trwałe więzi międzyludzkie. Można tu przytoczyć wypowiedź Umberto Eco:

The university exchange programme Erasmus is barely mentioned in the business sections of newspapers, yet Erasmus has created the first generation of young Europeans. I call it a sexual revolution: a young Catalan man meets a Flemish girl – they fall in love, they get married and they become European, as do their children. The Erasmus idea should be compulsory – not just for students, but also for taxi drivers, plumbers and other workers. By this, I mean they need to spend time in other countries within the European Union; they should integrate.

„Jedność w różnorodności” (*in varietate concordia, e pluribus unum*) to motto Unii Europejskiej, Stanów Zjednoczonych, Papui-Nowej Gwinei, Indonezji i Afryki Południowej. To również dewiza klubu Benfica Lizbona, estońskiego batalionu piechoty, stowarzyszenia Indian kanadyjskich i kilku ruchów religijnych. Hasło to może też być dewizą udanych partnerskich projektów badawczych i edukacyjnych, jeśli je uzupełnimy o „podstawowe równanie synergetyki” ($1 + 1 = 3$). Całość to więcej niż suma części, efektem dobrego partnerstwa zawsze powinna być „wartość dodana” niemożliwa do osiągnięcia przez pojedyncze zespoły czy instytucje. Największą wartością partnerstwa jest więc możliwość współtworzenia (*co-creation*) nowej rzeczywistości, w której każdy partner wygrywa.

Siła partnerstw strategicznych w projektach edukacyjnych.

Doświadczenia programu Erasmus+

Doświadczenia różnych projektów pokazują, że do partnerstwa nie zawsze jesteśmy przekonani od samego początku. Jednak kiedy się na nie już zdecydujemy, mamy szansę poznać jego zalety. W partnerstwach międzynarodowych w ramach programu Erasmus+ każdy etap – od inicjowania projektu przez jego przygotowanie do wdrożenia – wymaga indywidualnego podejścia i znaczącego wysiłku wszystkich uczestników. Niezbędne do funkcjonowania w ramach partnerstwa są także: otwarcie się na potrzeby innych oraz umiejętność elastycznego działania w zmieniającej się sytuacji. Budowanie partnerstw jest procesem długotrwałym, jednak niezwykle istotnym, ponieważ jego efekty mogą być podstawą do wieloletniej i owocnej współpracy.

Analizując potencjał partnerstw strategicznych w realizacji projektów edukacyjnych, skoncentrujemy się głównie na negatywach. Dlaczego? Aby – odrzucając to, co złe – wydobyć z partnerstw jedną z najatrakcyjniejszych form współpracy wieloletniej, zbudowanej na trwałych fundamentach zaufania i odpowiedzialności za realizację wyznaczonych celów.

Łatwiej osobno, ale skuteczniej razem

Razem czy osobno? To pytanie pojawia się zawsze, kiedy zastanawiamy się nad tym, czy realizować przedsięwzięcie samodzielnie czy w partnerstwie. Projekty programu Erasmus+ wymagają współpracy wielu partnerów, często reprezentujących różne sektory i różne kręgi kulturowe. Partnerzy przystępują do współpracy z bagażem wieloletnich dobrych i złych doświadczeń lokalnej współpracy partnerskiej, z własnymi, często wygórowanymi, oczekiwaniami. Projekty partnerskie to dla nich szanse, ale również liczne zagrożenia. Szanse, czyli szybszy i skuteczny rozwój poprzez wspólny proces uczenia się oraz korzystania z własnych doświadczeń. Zagrożenia, a więc przede wszystkim ryzyko utraty własnej tożsamości, dominacji silniejszego partnera narzucającego realizowanie jego celów. Psycholog sukcesu Brian Tracy powiedział: „Jeśli nie ustalasz celów dla siebie, to jesteś skazany na pracowanie przy osiągnięciu celów kogoś innego”. W rezultacie najczęściej jesteśmy gotowi na podjęcie współpracy w partnerstwie. A wynika to przede wszystkim ze świadomości większej skuteczności realizacyjnej dzięki pracy w grupie.

RAFAŁ KUNASZYK
Wyższa Szkoła Europejska
im. ks. Józefa Tischnera
w Krakowie

Mądrzy czy atrakcyjni

Pojawiają się jednak dwa kluczowe pytania: „Z kim chcemy współpracować?” i „Dlaczego decydujemy się na współpracę?”. Wybór partnerów często jest podyktowany atrakcyjnością kraju, z którego pochodzą, lub ich pozorną siłą oddziaływania. Sprawą drugorzędną stają się wspólne potrzeby czy komplementarność działań. Dobór partnerów opiera się na zewnętrznej atrakcyjności lub potrzebie spróbowania czegoś nowego, a w mniejszym stopniu bierze się pod uwagę zasób kompetencyjny oraz deklarowany wkład w partnerstwa. Wybór partnerów często dokonywany jest na podstawie odpowiedzi na pytanie: „Kto potencjalnie może z nami współpracować?”. Niestety, często zapominamy o najważniejszym pytaniu: „Dlaczego?”.

Obóz przygotowawczy czy obóz przetrwania

Kiedy grupa międzynarodowych himalaistów wybiera się na wyprawę wysokogórską, kluczowe dla osiągnięcia przez nich założonego celu, czyli zdobycia szczytu, a czasem nawet dla samego ich przetrwania, jest efektywne przygotowanie i właściwe zaplanowanie działań. Podobnie jest podczas realizacji projektów międzynarodowych. W pracy nad ich przygotowaniem mogą pojawić się błędy wynikające z samodzielnej pracy, a później łączenia, często niepasujących, kawałków w jedną całość. Wypracowanie spójnej koncepcji współpracy wymaga konsultacji i ustaleń. Nieświadomość znaczenia tego procesu najczęściej powoduje negatywne skutki już we wdrażaniu projektu, czasami nawet jest przyczyną rozpadu partnerstwa.

Równie ważne dla sukcesu działań partnerskich jest też zrozumienie potrzeb innych osób. Umiejętność dostosowania – bez utraty własnej tożsamości – swojej wizji do wizji partnerów musi opierać się na zrozumieniu i otwartości na potrzeby innych. Henry Ford powiedział: „Jeżeli istnieje jakiś sekret sukcesu, to jest to umiejętność przyjmowania czyjegoś punktu widzenia i patrzenia z tej perspektywy z równą łatwością jak z własnej”. Odwrotnością takiego podejścia jest narzucanie własnych przekonań i oczekiwań, często za wszelką cenę. Negatywny efekt takiej postawy to partnerstwo, z którym nie utożsamiają się wszyscy partnerzy. Jeszcze gorsza jest sytuacja, gdy konkurują oni ze sobą, skupiając się wyłącznie na tym, jak zaspokoić własne potrzeby. Ostatecznym efektem takiego błędnego podejścia jest partnerstwo międzynarodowe, w którym są równi i równiejsi.

Różnica między *cudno* a *divno* – jak skutecznie się komunikować

Podstawą skutecznego partnerstwa jest dobra komunikacja. Wiele lat temu prowadziłem projekt partnerski w Chorwacji. Moją asystentką była Suzan – pół Chorwatka, pół Libijka. Pewnego dnia, kiedy dostaliśmy samodzielne biuro, Suzan,

opisując naszą nową sytuację, kilkakrotnie użyła słowa *divno*. Nie rozumiałem jej zachowania. *Divno* kojarzyło mi się z polskim „dziwnie”. A przecież my powinniśmy wyrażać swoją radość, bo wcześniej korzystaliśmy z wynajmowanego na spotkania pomieszczenia, a teraz mieliśmy własne. Tę dziwną dla mnie sytuację chciałem szybko wyjaśnić. I okazało się, że w języku chorwackim *divno* oznacza „wspaniale”, a znowu *cudno* oznacza „dziwnie”. Ta zabawna pomyłka ma głębsze znaczenie. Budowanie wielokulturowych relacji ponad barierami językowymi, mające na celu zrozumienie intencji, przedstawianych stanowisk i argumentacji to newralgiczny element współpracy wymagający cierpliwości, a także otwartości i zrozumienia ograniczeń językowych. W tym procesie często zapominamy o potrzebie zadawania pytań i dogłębnego wyjaśniania wszelkich wątpliwości. Wzajemna dobra komunikacja w grupach międzynarodowych potrzebuje czasu i dobrej atmosfery.

Inwestorzy i darmozjady

Budowane partnerstwo to potencjalna inwestycja na przyszłość. Zaangażowanie w nie przełoży się na skalę i czas zwrotu zainwestowanego kapitału, czyli udostępnionej wiedzy, zaprezentowanych doświadczeń, zaangażowanych środków, także finansowych. Można być inwestorem lub darmozjadem. Odwrotnością postawy inwestora będzie partner, który nie za bardzo angażuje się w proces, pobieżnie przechodzi przez każdy etap rozwoju, gdyż skupiony jest na własnych aktywnościach poza przestrzenią projektową. Oczywiście kiedy osiągnie się sukces, taki partner najczęściej pierwszy wyraża chęć równego dzielenia się efektami. Jeżeli jednak podczas realizacji projektu wystąpią problemy, to najczęściej skupia się na szukaniu winnych, a nie rozwiązań. Sukces ma wielu ojców, a porażka jest sierotą. Budując partnerstwa, pamiętajmy o współpracy z inwestorami. Oczywiście nie ma możliwości wyeliminowania z tego procesu darmozjadów, ale możemy z pewnością ograniczyć skalę tego negatywnego zjawiska.

Najważniejsze jest, aby ciąg dalszy nastąpił

Dla wielu zwykle najprzyjemniejszym etapem jest finał. Po trudach wędrówki, pokonaniu zewnętrznych przeszkód i przewyciężaniu barier osiągamy sukces. Zespół partnerski został w pełni uformowany i przeciwiczony w boju, ale to już koniec projektu. I właśnie wtedy przychodzi chwila odpowiedzi na pytanie: „Co dalej?”. Czy to koniec wspólnej partnerskiej wędrówki, czy może początek nowej przygody? Mamy rezultaty, podsumowujemy to, co już się wydarzyło. Czy jednak ciąg dalszy nastąpi? Czy potrafimy zidentyfikować nowy wspólny partnerski cel? Najczęściej popełniany błąd to partnerstwo budowane dla realizacji jednego projektu. Z chwilą jego zakończenia grupa rozwiązuje się i każdy wraca do swojej rzeczywistości. Efektem jest osiągnięta zmiana. Czy przynosi ona jednak trwałe efekty? W języku angielskim istnieje słowo *impact*. Bardzo trudno znaleźć dla niego

polski odpowiednik. To swoiste oddziaływanie i utrwalanie rezultatów wymaga strategicznego podejścia. Trwałe relacje na lata budowane są już od etapu inicjowania partnerstwa. To właśnie wtedy, na pierwszym etapie budowania, warto wyznaczyć sobie długoterminowe cele realizowane przez różne wdrażane sekwencyjnie projekty. Pamiętajmy, by budować międzynarodowe partnerstwa na lata, wspólnie się w nich rozwijać i dzięki uzyskiwanym doświadczeniom osiągać coraz ambitniejsze cele. Nie możemy także zapominać o zarządzaniu zmianą. Wokół nas pojawia się wiele nowych potrzeb, od zmian środowiska przez nowe technologie do innowacji. Nowe wyzwania wymagają różnorodności zasobów i potrzeb. Tylko łączenie potencjałów może przynieść efekt w postaci trwałej zmiany na lepsze.

Jak budować trwałe relacje z partnerami i wyznaczać długoterminowe cele?

Próba odpowiedzi na tytułowe pytanie wymaga ustalenia niezbędnych warunków, by można było mówić o trwałych relacjach i długoterminowych celach w projektach międzynarodowych. Załóżmy, że trwałe relacje to takie, które wykraczają co najmniej poza okres realizacji (i rozliczenia) jednego projektu, a po jego zakończeniu nie ograniczają się wyłącznie do wysyłania świątecznych życzeń czy utrzymywania kontaktów towarzyskich. Trudność w realizacji celów długoterminowych polega na tym, że muszą one uwzględniać potrzeby nie tylko jednej instytucji, lecz także kilku, z różnych krajów. Instytucje te powinny rozstrzygnąć, czy dalsza współpraca jest dla nich korzystna i przybliżyć je do osiągnięcia założonych celów. W związku z tym warto się zastanowić, co powoduje, że udział w projekcie nie pozostaje incydentalnym zdarzeniem, zawiązana współpraca rozwija się zaś w postaci kolejnych wspólnych projektów lub przyjmuje inną formę, bardziej efektywną dla danego konsorcjum.

W idealnych warunkach zawiązanie trwałego partnerstwa mogłoby wyglądać następująco: partner A podczas analizowania swojej działalności, tworzenia strategii określa, w których kierunkach chce się rozwijać, oraz identyfikuje problemy (wyzwania), które powinien rozwiązać, by osiągnąć zamierzone cele. Kolejnym krokiem jest ustalenie planu działań i organizacji pracy. Partner A może na przykład uznać, że część problemów kwalifikuje się do rozwiązania we współpracy z innymi partnerami, którzy borykają się z porównywalnymi problemami i wypracowali już odpowiednie rozwiązania lub są dużo dalej na drodze ich przezwyciężenia. Istotnymi cechami partnerów B, C itd. są: pochodzenie – zagraniczny partner stwarza mniejsze zagrożenie bycia dla partnera A bezpośrednią konkurencją, a także inne, nowe spojrzenie na rozwiązanie problemu partnera A. Zidentyfikowanie właściwych partnerów jest pierwszym krokiem do zawiązania partnerstwa strategicznego. Jednak żeby takie partnerstwo rzeczywiście było wartościowe, powinno uwzględniać również odbiorców projektu oraz inne instytucje branżowe, regionalne, krajowe czy międzynarodowe, które mogą mieć realny wpływ na późniejsze korzystanie z rezultatów projektu. Rezultaty takiego wspólnego projektu w ramach programów edukacyjnych mogą mieć bardzo różny charakter, poczynając od wymiany doświadczeń i samego nawiązania współpracy, a kończąc na opracowaniu zaawansowanych narzędzi IT, innowacyjnych materiałów szkoleniowych, badań i analiz problemu, metodologii. Istotne jest, by miały zastosowanie w skali ponadnarodowej, więc partner A nie może zakładać, że w ramach projektu opracuje rozwiązanie dostosowane

MARCIN PODOGROCKI
Uniwersytet Łódzki

wyłącznie do swoich potrzeb, ale musi uwzględniać potrzeby innych partnerów. Jeśli współpraca w ramach projektu przebiegała harmonijnie i przyniosła zakładane efekty, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że będzie kontynuowana – poprzez kolejne projekty i wspólne działania.

Osoby mające doświadczenie w realizacji programów międzynarodowych wiedzą, że nawiązanie takiej współpracy zwykle wygląda trochę inaczej, niż opisano wyżej, i zazwyczaj pierwszy projekt jest w dość przypadkowy sposób zbieżny z długofalowymi celami partnera. Szczególnie jeśli jest się do niego zaproszonym w charakterze partnera i zakres projektu jest ustalany głównie przez koordynatora. Jednakże przygotowywanie projektu przez koordynatora jest trudnym przedsięwzięciem, a jeśli nie ma on doświadczenia w realizacji projektów międzynarodowych współfinansowanych przez Unię Europejską, to istnieje duże prawdopodobieństwo niepowodzenia. Instytucje pierwszy raz biorące udział w tego typu inicjatywach często nie są świadome specyfiki pracy w środowisku międzynarodowym, skali wymagań instytucji nadzorującej, wymogów prowadzenia skomplikowanej dokumentacji ani metod zarządzania takimi konsorcjami. Nawet jeśli uda się im przygotować projekt, który zostanie zaakceptowany i skierowany do realizacji, to taki niedoświadczony koordynator może napotkać problemy, których mógłby uniknąć, przyglądając się organizacji pracy w konsorcjum i podpatrując, jak radzi sobie w podobnych sytuacjach doświadczony koordynator. Dlatego zdecydowanie lepiej korzystać z doświadczeń innych i uczyć się na cudzych błędach, przyswajając sprawdzone sposoby zarządzania projektem, mając na uwadze, że to instytucja koordynatora formalnie odpowiada za poprawną realizację projektu, także pod kątem spełnienia wymogów raportowych i przestrzegania reguł finansowych. W związku z tym właściwe wydaje się potraktowanie pierwszego projektu jako swego rodzaju eksperymentu, zweryfikowanie, czy w takiej formule chcemy współpracować, czy to jest ta właściwa i skuteczna metoda pracy, a nie liczyć na to, że pierwszy projekt bezpośrednio i znacząco przyczyni się do osiągnięcia długoterminowych celów.

Instytucja niedoświadczona w realizacji projektów może spróbować, dzięki własnym kontaktom, bazom projektów, konferencjom i seminariom branżowym oraz innym narzędziom kojarzącym partnerów, włączyć się w projekt w charakterze partnera. Z pewnością wiele osób przyzna, że pierwszy projekt realizowały raczej przez przypadek, wykorzystując nadarzącą się sposobność i przyjmując zaproszenie od partnerów, z którymi wcześniej współpracowały w innym charakterze, poznały się na konferencji, spotkaniach branżowych czy poprzez media społecznościowe, a sama tematyka projektu, na pierwszy rzut oka, wydawała się niezbyt przydatna dla danej instytucji. Sytuacja zmienia się już podczas realizacji projektu, gdy poza zdobyciem doświadczenia partner ma możliwość lepszego poznania reszty konsorcjum. Wtedy mogą pojawić się typowo merytoryczne aspekty współpracy, czyli np. pomysły na kolejne projekty lub bezpośrednią współpracę między poszczególnymi partnerami. Istotnym warunkiem jest wypracowanie wizerunku partnera niekonfliktowego, który terminowo wywiązuje się ze swoich zadań i do którego pracy reszta konsorcjum nie ma żadnych zastrzeżeń.

Instytucja, która z powodzeniem zakończy międzynarodowy projekt współfinansowany przez UE i uzna, że odpowiada jej ta forma współpracy, może przystąpić do bardziej świadomego wykorzystywania tego typu projektów w realizacji swoich celów. W tym miejscu trzeba zaznaczyć, że program Erasmus+, podobnie jak wcześniejsze programy, nie narzuca w sposób bardzo szczegółowy zakresu tematyki projektu, najistotniejsze jest wpisanie się w cele programu dla poszczególnych sektorów edukacji. Dlatego w tym programie mogą brać udział zarówno uczelnie wyższe oferujące kształcenie na wielu obszarach, jak i bardzo wyspecjalizowane firmy produkcyjne czy doradcze, szkoły, stowarzyszenia etc. Przeglądając kompendia dofinansowanych projektów w poszczególnych latach, można zauważyć całą paletę różnych branż i sektorów, jednak ich charakter będzie zwykle podobny – opracowanie nowych materiałów szkoleniowych, programu kursu, wykorzystanie ICT zamiast tradycyjnych szkoleń, usystematyzowanie certyfikacji, rozwój kompetencji językowych etc. Już samo nakreślenie w przewodniku programu Erasmus+ – w Akcji 2. Partnerstwa strategiczne – wachlarza możliwych działań powoduje, że w zakresie rozwiązywania jednego problemu można zaplanować sekwencję projektów. Również w trakcie realizacji pierwszego projektu może powstać potrzeba lub/i możliwość dalszego rozwinięcia współpracy. Przykładowo, w pierwszym projekcie partnerzy zaplanowali opracowanie innowacyjnego szkolenia dla nauczycieli/trenerów z określonej tematyki. Powstały: kurs, podręcznik dla nauczyciela/trenera i dla uczestnika szkoleń. Jeśli te rezultaty są dobrej jakości i jeśli zostały dobrze przyjęte przez grupę docelową, to kolejny projekt może pójść w kilku kierunkach:

I Rozszerzenie jego wpływu na inne kraje – najprostszy sposób kontynuacji projektu polegający na znalezieniu zainteresowanych partnerów w krajach spoza konsorcjum, włączeniu ich do partnerstwa i przeprowadzeniu transferu innowacji, adaptacji i wdrożenia w kolejnych krajach. Najlepiej jest, jeśli koordynatorem takiego projektu jest nowy partner, odbiorca transferowanych rezultatów.

II Rozwinięcie rezultatów w pożądanym przez odbiorców kierunku. Przykładowo, opracowane materiały szkoleniowe można rozbudować o elementy weryfikujące nabytą wiedzę i umiejętności oraz o opracowanie procedur i dostosowanie samych materiałów do certyfikacji, tak by ukończenie kursu dawało uczestnikom możliwość zdobycia certyfikatu, potwierdzenia nabytych kwalifikacji wymaganych w poszczególnych sektorach. Jest to nadal kwestia bardzo zróżnicowana w poszczególnych krajach i branżach, jednak takie formalne potwierdzenie kwalifikacji jest w wielu zawodach bardzo istotne i może mieć decydujące znaczenie przy podejmowaniu decyzji, czy wziąć udział w konkretnym kursie.

III Uatrakcyjnienie rezultatów na przykład poprzez wykorzystanie nowych technologii. Zakładając, że partnerstwo opracowało bardzo dobry program szkoleniowy i materiały w wersji tradycyjnej, można się pokusić o ich przeformułowanie, wykorzystując nowe technologie, edukację na odległość (np. MOOC), gry w edukacji etc. W tym przypadku kluczowe dla programu będzie znalezienie partnera lub partnerów technicznych, którzy wniosą do konsorcjum

wsparcie z zakresu nowych technologii czy innowacyjnych metod nauczania. Należy również wcześniej dobrze zbadać grupę odbiorczą pod kątem tego, czy tego typu materiały rzeczywiście będą jej odpowiadać.

Nie jest to skończony katalog możliwości kontynuowania projektu. Nowy projekt może zawierać jeden, a nawet wszystkie z wymienionych pomysłów. Ich wybór musi w głównej mierze zależeć od dostosowania ich do faktycznych potrzeb odbiorców, zarówno samych instytucji i ich pracowników, jak i zewnętrznych adresatów.

Często zdarza się, że nawiązana współpraca może rozwinąć się w kierunku niezwiązanym z pierwotnym projektem. Partnerzy mogą uznać, że ten temat jest zamknięty i nie ma uzasadnienia, by realizować kolejne projekty, które są jego rozwinięciem. Nie oznacza to, że instytucje te nie mogą współpracować przy innych pomysłach. Dzięki temu pierwszemu projektowi partnerzy poznali swoje kompetencje, które już z samego założenia powinny się w konsorcjum uzupełniać, nabrali do siebie zaufania i przekonali się, że formalności związane z projektami UE są wymagające, ale możliwe do zrealizowania. Co więcej, dzięki praktycznej lekcji pierwszego projektu realizacja kolejnych powinna sprawiać coraz mniej trudności. Kolejne projekty mogą być tematycznie różne, ale powinny uwzględniać specjalizacje poszczególnych partnerów. Pomijając instytucje specjalizujące się w takich elementach projektu jak promocja i zapewnienie jakości, które muszą być uwzględnione w każdym projekcie bez względu na tematykę, mogą to być też specjalizacje w zagadnieniach: stosowania nowych technologii w edukacji, przeprowadzania badań i analiz w ramach projektów czy po prostu sprawnego koordynowania projektów międzynarodowych. W każdym z tych przypadków kluczowe jest zbudowanie marki swojej instytucji, wizerunku solidnego, wartościowego partnera na arenie międzynarodowej.

Warto też wspomnieć o specyfice realizacji projektów finansowanych przez UE. Bardzo istotną rolę odgrywa w nich koordynator. To on odpowiada za poprawne zrealizowanie merytoryczne i finansowe projektu, zarządza konsorcjum i ma kluczowe znaczenie przy definiowaniu projektu. Z jednej strony taka rola daje mu możliwość zrealizowania projektu w taki sposób, by spełniał on jak najpełniej oczekiwania lidera, z drugiej oznacza znaczne obciążenie pracą i odpowiedzialność za wysoką jakość nie tylko swojego wkładu do projektu, lecz także pracy pozostałych partnerów. Ten większy nakład pracy, w porównaniu z obowiązkami innych zaangażowanych w projekt osób z konsorcjum, i ogromna odpowiedzialność koordynatora nie mają przełożenia na ilość środków w budżecie przeznaczonych dla niego (tak jest np. w programie Erasmus+). W związku z tym instytucje decydujące się na taką rolę cieszą się uznaniem pozostałych partnerów i jeśli sprawnie wywiązują się z obowiązków koordynatora, wówczas skutkuje to kolejnymi ofertami współpracy. Można zauważyć, że jeśli jakaś instytucja przez dłuższy czas współpracuje przy różnych projektach z grupą partnerów, to właściwie byłoby zaproponowanie kolejnego projektu, jako koordynator, i zaproszenie innych partnerów. W przeciwnym razie może to skutkować brakiem kolejnych zaproszeń w charakterze partnera.

Istotny wpływ na współpracę w ramach projektów oraz po ich zakończeniu ma styl pracy konsorcjum. Zdarza się, że instytucje od samego początku traktują swój udział jako swoiste podwykonawstwo – czekają tylko na określenie zadań, monitorowanie ich wykonywania przez koordynatora. Przeważnie dzieje się tak wtedy, gdy partnerzy nie byli zaangażowani w wystarczającym stopniu w opracowanie przedsięwzięcia, lecz tylko zaproszono ich do gotowego już projektu z określonym zakresem i podziałem ról. Trudno wtedy wymagać, by identyfikowali się z tym projektem i realizowali zadania z odpowiednim zaangażowaniem. Taka współpraca powinna mieć charakter partnerski i koordynator powinien to uwzględnić, nawet jeśli z jego punktu widzenia można by sprawniej zrealizować zadania poprzez centralne zarządzanie. W trakcie projektu należy dbać o to, by partnerzy mieli wpływ na decyzje o kształcie rezultatów, realizowane działania. Czasem we wniosku zdarza się zaplanować działania, które później, zweryfikowane w trakcie realizacji, mogą okazać się nieefektywne – lepiej wtedy zmodyfikować projekt w uzgodnieniu z Narodową Agencją i – zgodnie z przewidzianymi procedurami – realizować działania w kształcie odpowiadającym potrzebom konsorcjum. W przeciwnym razie efektem może być projekt zrealizowany co prawda zgodnie z wnioskiem, ale jego rezultaty nie będą przydatne konsorcjum, a ponadto partnerzy już nie będą zainteresowani realizacją innych wspólnych przedsięwzięć.

Bardzo istotne przy planowaniu rozwijania współpracy, zarówno poprzez kolejne projekty w ramach programów UE, jak i poza takimi projektami, jest ustalenie praw autorskich rezultatów opracowanych w ramach projektów. Obecnie najbardziej promowane jest wykorzystywanie otwartych licencji, umożliwiających jak najszerszy dostęp i dalsze rozwijanie opracowanych rezultatów. Stosowanie otwartych licencji powoduje, że rezultaty projektów mogą być wykorzystywane, rozwijane przez partnerów, i – co ważne – inne zainteresowane strony. Sprawdza się też opracowanie przez konsorcjum dokumentu zawierającego krótkie opisy rezultatów i możliwości ich wykorzystania z wyraźnym zaznaczeniem, jakie rozwiązanie w sprawie praw autorskich zastosowano.

Podsumowując, model optymalny cyklu projektowego zakłada, że partnerstwo, zawiązane w celu realizacji projektu i opracowania produktów, przyczynia się również do nawiązania relacji między instytucjami, które to relacje są podtrzymywane i pogłębiane poprzez wspólne korzystanie z produktów, a także inne wspólne działania. Mogą one dotyczyć wymiany pracowników, zapraszania ekspertów do poprowadzenia zajęć, wspólnych konferencji czy seminariów. Warto podkreślić, że jeśli instytucja zamierza budować trwałe relacje z partnerami i wspólnie realizować długofalowe cele poprzez międzynarodowe programy edukacyjne, to musi być świadoma, że mają one charakter konkursowy, a prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu kształtuje się na poziomie 3–20 proc. Powoduje to, że oparcie realizacji celów tylko na tych programach wiąże się z dużym ryzykiem. Trzeba pamiętać, że pomimo przygotowania projektu, który został wysoko oceniony, może on nie otrzymać finansowania z powodu

wyczerpania środków. Instytucje powinny traktować udział w projektach raczej jako uzupełnienie podstawowej działalności, źródło inspiracji, poszukiwania innowacyjnych rozwiązań. Kiedy instytucja znajdzie się w środowisku partnerów aktywnych w programach europejskich, może w sposób świadomy decydować, w którym projekcie rzeczywiście warto wziąć udział, który przyczyni się do rozwoju instytucji, a z którego lepiej zrezygnować, bo wprawdzie jest on współfinansowany, ale jego rezultaty w żaden sposób nie przyczynią się do rozwoju instytucji. Najpierw trzeba jednak przejść przez fazę podstawową – pierwszy międzynarodowy projekt.

Partnerstwa na rzecz rozwoju kształcenia i szkolenia zawodowego kluczem do sukcesu

Umacnianie bardziej zintegrowanej Europy ma kluczowe znaczenie w osiągnięciu celów Unii Europejskiej, którymi są: trwały wzrost gospodarczy, większa liczba lepszych miejsc pracy oraz większa spójność społeczna. W procesie tym bardzo ważną rolę odgrywają partnerstwa na rzecz rozwoju kształcenia i szkolenia zawodowego.

Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy od 31 lat istnienia prowadzi działalność na rzecz rozwoju kadr dla innowacyjnej gospodarki, rynku pracy oraz edukacji zawodowej: bierze udział w projektach krajowych, regionalnych i lokalnych, a także projektach europejskich, m.in. Erasmus+ (wcześniej Leonardo da Vinci i LLL), w których – dzięki współpracy partnerskiej – osiąga sukcesy i wypracowuje rozwiązania przydatne w edukacji formalnej i pozaformalnej.

W strukturze organizacyjnej instytutu funkcjonuje Ośrodek Badań i Rozwoju Edukacji Zawodowej, który specjalizuje się w badaniach zawodoznawczych, rozwoju kapitału intelektualnego innowacyjnej gospodarki, modernizacji kształcenia i szkolenia zawodowego, standaryzacji kwalifikacji i kompetencji zawodowych, ustawicznej edukacji zawodowej, doskonaleniu jakości oferty programowej w edukacji formalnej i pozaformalnej dostosowanej do potrzeb rynku pracy. W ostatnich latach instytut współpracował z Ministerstwem Gospodarki (obecnie Ministerstwo Rozwoju) w zakresie wprowadzania nowych zawodów do klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego, czego przykładem są opracowane w 2013 r. ekspertyzy dotyczące przygotowania opisów nowych zawodów szkolnych: technik chłodnictwa i klimatyzacji, technik urządzeń dźwigowych. Wprowadził także nowe zawody do klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy, tj. technik gospodarki odpadami, technik lotniskowych służb operacyjnych, specjalista ds. komercjalizacji innowacyjnych technologii.

Obecnie instytut uczestniczy w pracach nad rozwojem w Polsce Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji i Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji oraz tworzeniu Sektorowych Ram Kwalifikacji. Zgodnie z Ustawą o zintegrowanym systemie kwalifikacji złożył wniosek o zostanie podmiotem zewnętrznego zapewniania jakości dla wielu grup kwalifikacji powiązanych z działami administracji publicznej, m.in.: gospodarka, odnawialne źródła energii, budownictwo, informatyzacja, łączność, nauka, oświata i wychowanie, środowisko, usługi w urzędach pracy i OHP.

W tym obszarze działalności instytut wykorzystuje również doświadczenia i rezultaty projektu Erasmus+ (2014–2016) „Certyfikowany trener kształcenia

KRZYSZTOF SYMELA
Ośrodek Badań
i Rozwoju Edukacji Zawodowej,
Instytut Technologii
Eksploatacji – Państwowy
Instytut Badawczy w Radomiu

i szkolenia zawodowego w branży budowlanej – CertiVET”. Projekt ten był realizowany w partnerstwie europejskim (Polska, Francja, Rumunia), celowo dobranym kompetencyjnie. Warto podkreślić, że dobrze zrealizowany i rozliczony projekt stanowi z reguły punkt odniesienia do kontynuacji partnerstwa oraz przygotowania kolejnego projektu poszerzającego dotychczas uzyskane rezultaty. W tym przypadku „protoplastą” projektu „CertiVET” był projekt Leonardo da Vinci „Transfer Innowacji” pn. „System wsparcia uczenia się pozaformalnego i nieformalnego dla osób o niskich kwalifikacjach – SkillsUp” realizowany w latach 2011–2012 w partnerstwie (Polska, Rumunia, Włochy).

Instytut uczestniczy w realizacji dużych projektów systemowych zamawianych przez resort pracy, a dotyczących rozwoju krajowych standardów kwalifikacji/kompetencji zawodowych:

- Projekt PHARE 2000 – „Krajowy system szkolenia zawodowego” (2002–2004); Działanie 2: „Opracowanie zbioru krajowych standardów kwalifikacji zawodowych, opartych o analizę wymogów stanowisk pracy”. Efektem realizacji projektu było m.in. opracowanie 40 standardów kwalifikacji zawodowych oraz informatycznej bazy danych.
- Projekt systemowy EFS – SPO RZL (2006–2007) „Opracowanie i upowszechnienie krajowych standardów kwalifikacji zawodowych”. Efekt: 200 standardów kwalifikacji zawodowych.
- Projekt systemowy EFS – PO KL (2012–2013), Priorytet I. Zatrudnienie i integracja społeczna pt. „Rozwijanie zbioru krajowych standardów kompetencji zawodowych wymaganych przez pracodawców”. Efekt: 300 opisów standardów kompetencji zawodowych.
- Projekt POWER (2017–2019), Oś priorytetowa: II. Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji, Działania: 2.4 Modernizacja publicznych i niepublicznych służb zatrudnienia oraz lepsze dostosowanie ich do potrzeb rynku pracy, pt. „Rozwijanie, uzupełnienie i aktualizacja informacji o zawodach oraz jej upowszechnianie za pomocą nowoczesnych narzędzi komunikacji”, w którym zostanie opracowane min. tysiąc odpisów informacji o zawodach oraz powstanie baza danych na Wortalu Publicznych Służb Zatrudnienia.

We wszystkich wymienionych projektach, które stanowią swoistą specjalizację działalności instytutu, warunkiem odniesienia sukcesu była współpraca partnerska w formie utworzonych konsorcjów na rzecz realizacji projektu. Jest to zgodne z zasadą, że pojedynczym instytucjom trudno osiągnąć sukces, szczególnie w dużych projektach o charakterze interdyscyplinarnym. Dlatego tak ważna w projektach jest współpraca. Nie od dziś wiadomo, że praca zespołowa i zaangażowanie popłacają na etapie zarówno przygotowania projektu, jak i jego realizacji. Aby osiągnąć sukces, niezbędne jest nie tylko wytyczenie wspólnych celów, lecz także praca i współpraca przy wykorzystaniu zasobów organizacji działających w partnerstwie. Dzięki temu osiągamy w partnerstwie synergię, wyzwalamy twórcze myślenie, łamiemy schematy po to, aby spojrzeć na sprawy projektowe z różnych perspektyw.

Międzynarodowe sieci współpracy jako źródło pozyskiwania partnerów do projektów edukacyjnych

Nie od dziś wiadomo, że sieci współpracy, jako model działania w wymiarze lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym, wpisują się na stałe w rzeczywistość społeczną, gospodarczą i edukacyjną. Rozwiązywanie problemów technicznych, społecznych, dydaktycznych, ochrony środowiska, generowanie nowych pomysłów czy tworzenie innowacyjnych rozwiązań wymagają podejścia wieloaspektowego i kompleksowego. Współdziałanie, wymiana informacji, doświadczeń, dobrych praktyk między partnerami sieci współpracy są niezbędne, aby osiągnąć sukces. Konieczna jest więc współpraca między organizacjami i instytucjami o różnorodnych zakresach i formach działania. Przykładem takich sojuszków, w których od wielu lat uczestniczy Instytut, są europejskie sieci współpracy, których krótkie charakterystyki przedstawiono w tabeli nr 1.

Tabela 1. Międzynarodowe sieci współpracy, w których uczestniczy ITeE – PIB Radomiu

| Lp. | Nazwa sieci | Opis sieci | Rok przystąpienia ITeE – PIB |
|-----|---|--|------------------------------|
| 1 | European Association for the Education of Adults (EAEA) | Europejska organizacja pozarządowa z siedzibą w Brukseli, założona w 1953 r. jako European Bureau of Adult Education, obecnie skupia 141 organizacji członkowskich z 45 krajów. Celem EAEA jest promowanie kształcenia dorosłych, a także zwiększenie dostępu do edukacji formalnej, nieformalnej oraz pozaformalnej dla wszystkich i uczestnictwa w niej. EAEA wspiera i upowszechnia budowanie partnerstw, politykę edukacyjną i rozwój programów nauczania oraz badania naukowe i projekty. Więcej informacji: www.eaea.org . | 2006 |
| 2 | European Association of Institutes for Vocational Training (EVBB) | Jest to europejska organizacja parasolowa, założona w 1992 r., której członkowie to organizacje krajowe, stowarzyszenia, instytucje edukacyjne – 55 instytucji z 20 krajów UE oraz: Wietnam, Sri Lanka, Chiny, Rosja, Tunezja. Współpraca: około 1,5 tys. centrów edukacyjnych zatrudniających blisko 35 tys. osób. Biuro: Bruksela. Celem EVBB jest poprawa jakości kształcenia i szkolenia zawodowego w krajach europejskich oraz intensyfikacja prac nad edukacją w wymiarze europejskim. Od 2014 r. przedstawiciel ITeE – PIB jest członkiem Zarządu EVBB. Więcej informacji: www.evbb.eu . | 2008 |

| Lp. | Nazwa sieci | Opis sieci | Rok przystąpienia ITeE – PIB |
|-----|---|--|------------------------------|
| 3 | International Society for Engineering Education (IGIP) | Towarzystwo założone w 1972 r. na Uniwersytecie w Klagenfurt w Austrii. Konsultant UNESCO. IGIP prowadzi międzynarodowy rejestr wykwalifikowanych edukatorów w zakresie inżynierii. Cele IGIP to: doskonalenie metod nauczania w zakresie przedmiotów technicznych, rozwój programów nauczania zorientowanych na praktykę, które zaspokajają potrzeby studentów i pracodawców, integrowanie języków i nauk humanistycznych z edukacją inżynierską, promowanie świadomości ekologicznej, wspieranie rozwoju kształcenia inżynierów w krajach rozwijających się. Więcej informacji: www.igip.org . | 2009 |
| 4 | Association for Career and Technical Education Research (ACTER) | Założone w 1966 r. największe (ponad 25 tys. członków) krajowe stowarzyszenie zawodowe zrzeszające pedagogów pracy i badaczy zainteresowanych relacjami edukacja – praca. Cele ACTER to: stymulowanie działań badawczo-rozwojowych związanych z karierą i edukacją techniczną, stymulowanie rozwoju programów szkoleniowych mających na celu przygotowanie osób do prowadzenia badań w zakresie kariery i edukacji technicznej, upowszechnianie wyników badań naukowych i wiedzy. Więcej informacji: www.acteronline.org . | 2012 |
| 5 | International Vocational Education and Training Association (IVETA) | Międzynarodowe stowarzyszenie edukatorów kształcenia i szkolenia zawodowego. Założone w 1984 r. zrzesza organizacje działające na rzecz doskonalenia umiejętności zawodowych, szkoleń i biznesu, zakłady przemysłowe oraz inne grupy zainteresowane i zaangażowane w kształcenie oraz szkolenie zawodowe na całym świecie. Cele IVETA to: poprawa i rozwój wysokiej jakości kształcenia oraz szkolenia zawodowego na świecie. Więcej informacji: www.iveta.org . | 2012 |

Źródło: Opracowanie własne.

Przykładem dobrej praktyki utworzenia sieci współpracy może być funkcjonująca od 2002 r. przy ITeE – PIB w Radomiu Polska Sieć Kształcenia Modułowego (PSKM). Jest to efekt realizacji projektu Leonardo da Vinci pn. „European Bank for the Development of Modular Curricula and Educational Technologies – EMCET” (dobrowolne porozumienie instytucji działających na rzecz rozwoju i popularyzacji modułowej koncepcji kształcenia i szkolenia zawodowego w edukacji formalnej i pozaformalnej). Misją PSKM jest zapewnienie pomocy informacyjnej, doradczej i metodycznej dla organizatorów i kadry dydaktycznej w zakresie projektowania,

wdrażania oraz oceny jakości modułowej oferty programowej. PSKM świadczy swoim członkom usługi w zakresie zewnętrznej i dobrowolnej środowiskowej akredytacji szkół oraz placówek kształcenia i szkolenia zawodowego, a także akredytacji programów nauczania, certyfikacji trenerów i audytorów kształcenia oraz szkolenia modułowego.

Praktyka pokazuje, że kluczem do sukcesu w tworzeniu każdego partnerstwa jest przestrzeganie trzech ważnych zasad, na których powinno być ono oparte. Są to: dobrowolność, równość i zaangażowanie partnerów. Elementy te tworzą to, co jest fundamentem partnerstwa, czyli wzajemne zaufanie, i ostatecznie umożliwiają rzeczywiste, wspólne realizowanie celów i zadań, rozwiązywanie problemów oraz wspólny podział ryzyka i korzyści. Innymi słowy: bycie partnerem w ramach sieci współpracy to przymierze, w którego ramach organizacje partnerskie godzą się na podejmowanie wspólnych działań, by wywiązać się ze swoich zobowiązań albo zrealizować konkretne zadania. To również dzielenie się ryzykiem i korzyściami oraz przeprowadzanie regularnych przeglądów partnerstwa, jak również wprowadzanie niezbędnych działań korygujących i zmian w porozumieniu partnerskim²².

Jakiego partnerstwa w projektach edukacyjnych oczekujemy?

W internetowym słowniku języka polskiego partnerstwo oznacza „bycie partnerem kogoś, towarzyszenie komuś, dotrzymywanie komuś towarzystwa, współuczestnictwo w czymś²³. Jest to raczej definicja partnerstwa szeroko rozumianego i nie stanowi punktu odniesienia do tworzenia partnerstw w ramach projektów edukacyjnych. Znacznie lepiej ten termin definiuje *Encyclopedia Britannica* (wyd. z 1990 r.). Hasło *partnership* (partnerstwo) brzmi następująco: „Partnerstwo, dobrowolny związek dwu lub więcej osób, którego celem jest prowadzenie przedsięwzięcia oraz dzielenie jego zysków lub strat”. Z tej definicji możemy domniemać, że owo przedsięwzięcie to właśnie edukacyjny projekt partnerski.

W przypadku tego typu projektów związane partnerstwo kieruje się zasadą, że podejmowanie skutecznych działań wymaga współpracy przedstawicieli różnych środowisk, np. placówek naukowo-badawczych, placówek szkoleniowych, organizacji pozarządowych, biznesu, pracodawców czy administracji oświatowej. Pozwala to na wykorzystanie posiadanych przez te środowiska różnorodnych i komplementarnych zasobów, które wspólnie tworzą tzw. efekt synergii, czyli uzyskanie zwielokrotnionych korzyści dzięki umiejętnemu połączeniu części składowych. Owe korzyści służą wszystkim uczestnikom partnerstwa, dostarczając rezultaty, których nie osiągnąłby pojedynczy partner, oraz unikając powielania wysiłku, który byłby niezbędny do wykonania tego samego zadania niezależnie przez każdego z partnerów²⁴.

Ważnym elementem partnerstwa jest posiadanie: wspólnego celu, strategii działania i wzajemnego zaufania. Partnerstwo, aby działało, musi mieć formalną strukturę – być osadzone w pewnych ramach, mieć jasno określony program i potencjał (kadrowy, techniczny i organizacyjny) wynikający z potencjału zaangażowanych stron (rysunek 1).

22. R. Tennyson, *Poradnik animatora partnerstwa. Jak skutecznie wspierać współpracę w ramach międzysektorowego partnerstwa dla zrównoważonego rozwoju*, s. 101; www.akademiapartnerstwa.pl.

23. Słownik języka polskiego, www.sjp.pl/partnerstwo z dnia 17.03.2017.

24. M. Jamrozik, M. Zmysłowski (2010), *Partnerstwo bez granic*, Warszawa: CPE.

Te wszystkie elementy są niezmiernie istotne, ponieważ:

- jeśli nie ma określonej struktury działania (zarządzania i koordynacji), brakuje wyraźnego lidera, to nie wiemy, kto za co odpowiada i wówczas nie ma partnerstwa,
- kiedy nie ma wspólnego celu, każdy z partnerów będzie działał tak, aby osiągnąć swój własny cel – wtedy również nie ma partnerstwa ani efektu synergii,
- jeśli nie ma programu działania, to nie wiemy, co robić, aby zrealizować cele i osiągnąć rezultaty zakładane w projekcie,
- w sytuacji, kiedy potencjał (kadrowy, techniczny i organizacyjny) partnerów jest zbyt słaby, nie osiągniemy zakładanych celów ani rezultatów – nie ma wówczas partnerstwa.

Partnerstwo to bycie nie w grupie, ale w zespole. To strategiczne przymierze nastawione na osiągnięcie wspólnego celu. Właśnie tym różni się zespół od grupy, że pracując w zespole, koncentrujemy się na osiągnięciu wspólnego celu, a działając w grupie, każdy ma własne cele.

Rysunek 1. Kluczowe elementy partnerstwa strategicznego w projektach edukacyjnych



Źródło: Opracowanie własne.

W partnerstwach strategicznych każdy partner musi posiadać umiejętności pozwalające pracować zespołowo, wspólnie rozwiązywać problemy i podejmować decyzje, być kreatywnym, a przede wszystkim skutecznie komunikować się z innymi. Budowanie partnerstw strategicznych na rzecz rozwoju kształcenia i szkolenia zawodowego to trudne zadanie. Nie wystarczy nasze zaangażowanie jako lidera, ważne jest również zaangażowanie pozostałych partnerów. W prawidłowo stworzonym partnerstwie strategicznym *Liderem powinien być ten, kto widzi więcej niż inni, patrzy dalej niż inni i kto dostrzega rzeczy, zanim zobaczą je inni* (LeRoy Eims). Dobrze jest zatem przy wyborze lidera partnerstwa kierować się następującymi zasadami²⁵:

- liderem powinna być organizacja (instytucja) najlepiej znająca cele partnerstwa,
- lider musi cieszyć się zaufaniem wszystkich członków partnerstwa,
- lider powinien wykazywać autentyczne zaangażowanie w realizację celów i prace w ramach partnerstwa,
- lider powinien być elastyczny, przewidywać zmiany, łatwo adaptować się do nowych sytuacji,
- lider powinien być odpowiedzialny za zarządzanie biurem i finansami partnerstwa.

Idea partnerstw strategicznych w projektach Erasmus+ opiera się na zasadzie „Razem można więcej”. W przedsięwzięciu zespołowym, jakim jest projekt edukacyjny, musimy mówić jednym językiem oraz podobnie myśleć.

Partnerstwo to szeroko rozumiana otwartość, dzięki której następują:

- wymiana wiedzy i doświadczeń, a przy okazji partner staje się instytucją uczącą się,
- rozwój własnej kadry i rozszerzenie jej kompetencji, czyli potencjał, w który należy i warto inwestować,
- udostępnienie użytkownikom otwartych zasobów edukacyjnych, które można rozwijać po projekcie i ewentualnie komercjalizować.

Najgroźniejszym wrogiem partnerstwa jest lekceważenie partnera. Okazanie szacunku buduje dwa mosty: mobilizuje do wykorzystania wszystkich swych zdolności do osiągnięcia sukcesu oraz stwarza podstawy partnerstwa, równość partnerów jako instytucji/ludzi godnych wzajemnego uznania *win-win situation*, czyli sytuacja, w której nie ma przegranych, korzystna dla wszystkich stron.

Ważna jest również empatia w zespole projektowym, bo im bardziej jesteśmy empatyczni, tym łatwiej znaleźć nam kompromis i porozumieć się w sytuacjach trudnych dla partnerstwa.

25. *Budowanie i prowadzenie partnerstw. Skrypt dla animatora*, Warszawa, 2012, s. 22.

2. Z perspektywy eksperta

Potencjał partnerstw na podstawie kilkunastoletnich doświadczeń w ocenianiu wniosków i raportów

Wprowadzenie

Skuteczne partnerstwo jest bardzo istotnym elementem sukcesu odniesionego w międzynarodowych projektach dotyczących kształcenia i szkolenia zawodowego. To podstawa powodzenia zarówno w projektach mobilności edukacyjnej, jak i w projektach współpracy na rzecz innowacji i dobrych praktyk (wcześniej w projektach pilotażowych, partnerskich i transferu innowacji).

MAREK POLAK
ekspert zewnętrzny w sektorze
Kształcenie i szkolenia zawodowe,
Politechnika Warszawska

Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach polityki rozwoju określa partnerstwo projektowe jako wspólną realizację projektów przez „podmioty wnoszące do projektu zasoby ludzkie, organizacyjne, techniczne lub finansowe, realizujące wspólnie projekt, zwany dalej »projektem partnerskim«, na warunkach określonych w porozumieniu lub umowie partnerskiej, lub na podstawie odrębnych przepisów”.

Autor tego artykułu uczestniczył od 2003 r. w ocenie kilkuset wniosków projektowych w ramach programów Leonardo da Vinci (mobilność, pilotaże, projekty partnerskie, transfer innowacji) i Erasmus+ (mobilność, partnerstwa strategiczne). Ocena jakości i potencjału partnerstwa projektowego we wniosku oparta jest na deklaracjach wnioskodawcy oraz jego partnerów. Praktyczna weryfikacja tych założeń odbywa się na etapie wizyt monitorujących i raportów okresowych, ale przede wszystkim podczas rozliczenia i oceny końcowej projektu.

Analiza kilkudziesięciu raportów końcowych i pośrednich na rzecz agencji narodowych programu Erasmus+ w Polsce i Chorwacji, a także wnioski z czynnego udziału w kilku projektach centralnych (Tempus i Erasmus+ „Capacity Building in the Field of Higher Education”) są solidną podstawą do wyrażenia opinii o potencjale i sile partnerstw. Różnice w podejściu do budowy partnerstw w obserwowanych projektach realizowanych między innymi w Polsce, Chorwacji, Izraelu i Hiszpanii nie są znaczące. W porównaniu z innymi polska Narodowa Agencja przykłada większą wagę do akcji informacyjnych poprzedzających złożenie wniosków, co z pewnością procentuje jakością zawieranych partnerstw.

Dla dobra projektu powinien być stworzony taki układ partnerski, który pozwoli osiągnąć cele w sposób optymalny, polegający na zrównoważeniu wymogów jakościowych i nakładów na realizację założeń.

Niezbędne cechy prawdziwego partnerstwa:

- **RÓWNOŚĆ** prowadząca do WZAJEMNEGO SZACUNKU
- **PRZEJRZYŚĆ** prowadząca do ZAUFANIA
- **WZAJEMNE KORZYŚCI** prowadzące do TRWAŁOŚCI

Sposób tworzenia partnerstw i realizacji projektów w partnerstwie jest szeroko omawiany w literaturze. Schemat pokazany na rysunku 1 jest uniwersalny, bez względu na rodzaj projektu.

Rysunek 1. Schemat tworzenia partnerstwa



Źródło: T. Schimanek, M. Rymcza, „E – jak equal, P – jak partnerstwo”, s. 25.

Na etapie przygotowania aplikacji prostym i zalecanym instrumentem jest sporządzenie listy kontrolnej dotyczącej projektowanego partnerstwa (tabela 1). Jest to zadanie dla wnioskodawcy projektu, chociaż odpowiedź na część pytań wymaga interakcji z przyszłymi partnerami. Lista powinna zawierać pytania o całe spektrum działań projektowych.

Tabela 1. Przykładowa lista kontrolna dotycząca planowanego partnerstwa

| Pytanie kontrolne | Źródło informacji |
|---|---|
| Czy mamy ustalone kryteria doboru partnerów pod kątem projektu? | Wnioskodawca |
| Czy mamy jasność, jeśli chodzi o cele projektu? | Wnioskodawca |
| Czy mamy wstępną koncepcję zarządzania projektem? | Wnioskodawca |
| Czy mamy jasność w zakresie zapewnienia jakości działań i rezultatów? | Wnioskodawca |
| Czy możemy wstępnie oszacować spodziewane nakłady na realizację projektu (materialne, niematerialne, finansowe)? | Wnioskodawca |
| Czy ustaliliśmy listę potencjalnych partnerów? | Wnioskodawca na podstawie własnych kontaktów, baz partnerów i Internetu |
| Czy taki układ partnerski wniesie do projektu europejską wartość dodaną? | Wnioskodawca |
| Czy liczba partnerów jest optymalna pod kątem zarządzania projektem? | Wnioskodawca |
| Czy z każdym rozważanym partnerem nawiązaliśmy roboczy kontakt i starannie przedstawiliśmy mu naszą koncepcję realizacji projektu? | Wnioskodawca i rozważani partnerzy |
| Czy partnerzy są zainteresowani projektem i naszą koncepcją organizacji prac projektowych? Czy ich wizja współpracy jest spójna z naszą? | Rozważani partnerzy |
| Czy rozważani partnerzy legitymują się wiedzą i odpowiednim doświadczeniem w tematyce projektu? | Rozeznanie wnioskodawcy i deklaracje rozważanych partnerów |
| Czy partnerzy są w stanie wnieść do projektu oczekiwane zasoby (materialne, niematerialne, finansowe)? Czy dysponują odpowiednim potencjałem wykonawczym? | Deklaracje rozważanych partnerów |
| Czy rozważani partnerzy akceptują wymogi dotyczące zapewnienia jakości? | Deklaracje rozważanych partnerów |
| Czy rozważani partnerzy są świadomi ryzyka projektowego i zagrożeń? | Deklaracje rozważanych partnerów |
| Czy rozważani partnerzy mają wizję rozwoju partnerstwa w przyszłości? | Deklaracje rozważanych partnerów |
| Czy zebrane informacje są wystarczające do podjęcia decyzji o kształcie naszego partnerstwa projektowego i liczbie partnerów? | Wnioskodawca |
| Czy wybrani partnerzy są gotowi do podpisania umów o współpracy? | Wybrani partnerzy |
| Czy w umowach i innych dokumentach formalnych są uwzględnione wizje i zdanie wybranych partnerów? | Wnioskodawca i wybrani partnerzy |

Niezależnie od rodzaju projektu warto przeprowadzić prostą analizę SWOT, by określić rzeczywistą siłę i potencjał proponowanego partnerstwa. Na zasadzie burzy mózgów w przygotowaniu analizy powinni uczestniczyć wszyscy proponowani

partnerzy. Wynikająca z niej refleksja powinna być podstawą do podjęcia formalnych decyzji na „tak” lub na „nie”. Jeżeli na „tak”, to na tej podstawie powinna zarysować się strategia działania partnerstwa, skutecznie uzgodniona i zakomunikowana wszystkim stronom projektu.

Tabela 2. Przykładowa analiza SWOT (*a priori*) dla proponowanego partnerstwa

| Mocne strony proponowanego partnerstwa: | Słabe strony proponowanego partnerstwa: |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> → autentyczny entuzjazm partnerów dla realizacji projektu, → eksperckie doświadczenia wszystkich partnerów w tematyce projektu, → potwierdzone wsparcie ze strony kierownictw wszystkich instytucji partnerskich, → udana wcześniejsza współpraca z częścią partnerów. | <ul style="list-style-type: none"> → brak wystarczających zasobów finansowych (wkładu własnego) u niektórych partnerów, → możliwe problemy w komunikacji z niektórymi partnerami (bariera językowa), → wysoki poziom fluktuacji kadr w niektórych organizacjach partnerskich, → trudne zarządzanie zbyt dużą liczbą partnerów, → brak konkretnych kompetencji u jednego partnera. |
| Szanse: | Zagrożenia: |
| <ul style="list-style-type: none"> → możliwość wsparcia wszystkich partnerów przez organizacje samorządowe w regionach ich działania, → spodziewane uproszczenie regulacji dotyczących zamówień publicznych w krajach partnerskich, → wysoka użyteczność planowanych rezultatów projektu we wszystkich organizacjach partnerskich (wymierne korzyści z wdrożenia po zakończeniu projektu). | <ul style="list-style-type: none"> → niepewność ciągłości dofinansowania ze strony agencji zarządzającej programem, → brak potwierdzenia środków na kontynuowanie współpracy partnerskiej po zakończeniu projektu, → wysoki poziom ryzyka projektowego ze względu na konieczność wykorzystania bardzo zaawansowanych technologii. |

Projekty mobilności edukacyjnej – kształcenie i szkolenie zawodowe, program Leonardo da Vinci (do 2013 r.) i Erasmus+ (od 2014 r.)

Początki budowania partnerstw w programie Leonardo da Vinci nie były łatwe. Niski poziom umiędzynarodowienia polskich szkół i instytucji doskonalenia zawodowego nie pomógł w znalezieniu odpowiednich partnerów. Zdarzały się sytuacje, kiedy zagraniczny partner nie chciał zrealizować swoich obietnic w duchu programu i projektu. Stopniowo, rok po roku, sytuacja się poprawiała. Dzisiaj przypadki zupełnie nieudanych partnerstw w projektach mobilności należą do rzadkości. Świadomość wnioskodawców jest nieporównywalnie większa, a obszerna baza podmiotów zagranicznych chętnych do współpracy pomaga w wyborze właściwych partnerów.

Jednak niepokojącym zjawiskiem jest postępująca komercjalizacja partnerstwa, głównie w wykonaniu wyspecjalizowanych organizacji pośredniczących. Trzeba jednak przyznać, że większość z nich cechują dzisiaj: profesjonalna organizacja oraz szerokie kontakty wśród regionalnych przedsiębiorców i organizacji.

Siła i potencjał zawiązanego partnerstwa są tym większe, im bardziej wszyscy partnerzy (wysyłający i przyjmujący) angażują się w realizację poszczególnych etapów projektu. W słabym partnerstwie można zaobserwować przerzucanie odpowiedzialności za realizację poszczególnych elementów projektu wyłącznie lub prawie wyłącznie na jedną ze stron.

Jakie więc cechy partnerstw w projektach mobilności najbardziej decydują o ich sile i potencjale? Zilustruj to fragmenty ocen wniosków (pozytywne oraz negatywne).

Cele i założenia programowe stażu lub praktyki są dokładnie uzgodnione między partnerami

Z opinii eksperta: *Tematyka specjalistycznej praktyki w Niemczech odpowiada zapotrzebowaniu społecznemu wobec ciągłych zagrożeń powodziowych na terenie naszego kraju. Pomysł zasługuje na uznanie jako przykład odejścia od projektowej »sztampy«. Program został szczegółowo uzgodniony podczas wizyty Beneficjenta w Niemczech.*

List intencyjny wystawiony przez partnera jest przykładem dobrych praktyk. Zawiera jasno opisane zobowiązania, nazwy i opisy proponowanych firm przyjmujących, wykaz osób odpowiadających za poszczególne zadania, szczegółowy program kulturalny i zasady zapewnienia jakości w projekcie.

Wszyscy partnerzy są zaangażowani w realizację wszystkich etapów projektu

Z opinii eksperta: *Szczegółowo opisany i logiczny podział zadań nie budzi żadnych wątpliwości. Współpraca Beneficjenta z obydwoma partnerami zagranicznymi jest widoczna we wszystkich fazach projektu. Tak skomponowane partnerstwo jest w stanie sprostać wymaganiom organizacyjnym, a także merytorycznym projektu.*

Wnioskodawca wyróżnia trzy etapy w procesie zarządzania projektem: przedkontraktowy, związany z zarządzaniem finansami i po podpisaniu umowy. W tym ostatnim ogranicza się praktycznie tylko do działań na terenie Polski, oddając całkowicie inicjatywę w zakresie działań prowadzonych we Włoszech organizacji pośredniczącej.

Możliwości organizacyjne oraz logistyczne partnerów pośredniczących i przyjmujących pozwalają na zrealizowanie celów projektu

Z opinii eksperta: *Układ partnerski jest w stanie zrealizować projekt zgodnie z założeniami. Profil partnerów dobrze koreluje z tematyką projektu i charakterystyką uczestników. Oferta organizacyjno-merytoryczna ze strony partnerów spełnia oczekiwania szkoły.*

Partner niemiecki to dobrze znana polskim szkołom instytucja użyteczności publicznej. Jest doskonale przygotowany pod względem infrastrukturalnym i kadrowym do udziału w tego typu projektach. Utrzymuje stałe kontakty z siecią przedsiębiorstw Regionu Brandenburgii oraz z samorządami lokalnymi, ze szkołami, z uczelniami i izbami handlowo-przemysłowymi.

Dobra i uzgodniona organizacja prac projektowych

Z opinii eksperta: Dokładnie określono sposób zarządzania projektem, w tym sytuacjami trudnymi i nieprzewidywanymi (analiza ryzyka). Szczegółowo opisano działania projektowe i okresy ich realizacji, a także personalną odpowiedzialność za ich realizację. Harmonogram działań jest wykonalny i nie wskazuje na możliwość wystąpienia napięć czasowych.

Role i odpowiedzialność konkretnych osób za poszczególne działania projektowe zostały dokładnie omówione, tak po stronie Beneficjenta, jak i po stronie niemieckich partnerów. Planowane wizyty monitorujące, jasno określone zasady współpracy z opiekunami ze strony szkoły oraz ustalony harmonogram spotkań online koordynatorów projektu powinny zapewnić sprawną realizację praktyk.

Zaangażowanie partnerów w ocenę (ewaluację) wiedzy, kompetencji i umiejętności nabytych przez uczestników projektu

Z opinii eksperta: Proponowany sposób potwierdzania nabytych umiejętności i zaliczenia stażu ma charakter silnie mobilizujący uczestników i powinien przynieść pozytywne efekty. W tak zwanym zaliczeniu stażu przewidywany jest udział przedstawicieli Wnioskodawcy, partnera pośredniczącego i firm przyjmujących.

Opis sposobu potwierdzania nabytej wiedzy i umiejętności nie jest kompletny. Czy certyfikaty mają być wystawiane tylko »na podstawie spostrzeżeń«? Kto będzie oceniał postępy zawodowe, a kto językowe? Nieakceptowalny jest brak przedstawicieli Beneficjenta w procesie oceny efektów mobilności.

Projekty pilotażowe i transferu innowacji (Leonardo da Vinci) oraz Partnerstwa strategiczne (Erasmus+, Akcja 2.)

Skala tych projektów i wymóg wypracowania konkretnych rezultatów powodują, że końcowy sukces projektu jest bardzo uzależniony od siły i potencjału partnerstwa. Dobór partnerów ma zasadnicze znaczenie na wszystkich etapach projektu.

Jakimi zasadami powinien kierować się inicjator lub wnioskodawca, by partnerstwo projektowe reprezentowało odpowiedni potencjał wykonawczy i merytoryczny?

Jednakowe rozumienie celów i korzyści

Potencjalni partnerzy mogą mieć różne poglądy na cele projektu i wykorzystanie go do realizacji swoich planów działania. Rozbieżność w rozumieniu celów i metodologii zwiększa ryzyko projektowe i nie wróży dobrze rezultatom końcowym. Konieczne są dokładne uzgodnienia przed złożeniem wniosku.

Z opinii eksperta: Układ partnerski dobrze pokrywał swoimi kompetencjami spektrum problemów merytorycznych projektu, a na etapie upowszechniania umożliwiał dobre dotarcie do grup docelowych, określonych w założeniach projektowych. Wyraźnie widoczne było specjalistyczne uzupełnianie się partnerów w realizacji poszczególnych działań.

Podczas spotkań partnerskich i prowadzonych dyskusji metodologicznych ściągały się różne szkoły i poglądy dotyczące metodologii wdrażania nowoczesnych technologii informacyjnych. Partnerzy bardzo dobrze wykorzystali te twórcze dyskusje do usprawnień i wprowadzenia zmian w opracowywanych kursach i materiałach dydaktycznych.

Zaufanie do partnerów

Oczywiście nabranie zaufania wymaga czasu. Budowa wzajemnego zaufania zaczyna się przed podpisaniem umowy partnerskiej (spotkania, rozmowy telefoniczne, wymiana opinii). Wiadomo, że bardzo czułym punktem negocjacji jest podział budżetu. Warto pamiętać, że brak otwartości w sprawach finansowych bardzo często skutkuje nadszarpnięciem zaufania do partnerów już na starcie projektu. Innym ważnym elementem jest uzgodnienie zasad zarządzania i przywództwa.

Zasadniczym elementem sukcesu partnerstwa są relacje personalne między partnerami. Bardzo często wzajemne zaufanie i szacunek decydują o sukcesie współpracy.

Z opinii eksperta: *Wykreowanie bardzo dobrej atmosfery współpracy wewnątrz konsorcjum projektowego będzie procentować decyzjami o następnych wspólnych realizacjach projektów. Partnerzy są przekonani, że pozytywne doświadczenia projektowe i wzajemne zrozumienie nakazują kontynuację współpracy, nawet w większej niż obecnie skali.*

Różnorodność czy podobieństwo partnerów?

W tym względzie zdania są podzielone. Zdecydowanie łatwiej nawiązuje się więzi z partnerami o podobnym do naszego profilu działania i o podobnym poziomie zaawansowania. Jednak nie zawsze takie partnerstwo działa na rzecz dobra projektu. Przykładem jest transfer innowacji lub technologii, gdzie partner może legitymować się zauważalną przewagą technologiczną i nieznaną nam, innowacyjną metodologią działania. Docenienie jego przewagi i inności może nie być łatwe dla pozostałych partnerów, ale prawdopodobnie bardzo korzystne dla rezultatu końcowego.

Czy partnerzy, którzy są podobni do nas, zawsze dobrze sprawdzą się w praktyce projektowej?

Z opinii eksperta: *Nowatorskie rozwiązanie platformy szkoleniowej jest niewątpliwą zasługą partnera brytyjskiego. W trakcie realizacji projektu przekonał on (nie bez trudu) Beneficjenta i chorwackiego partnera do zmiany założeń techniczno-metodologicznych dotyczących platformy. W efekcie końcowym wszyscy partnerzy bardzo pozytywnie ocenili wprowadzone modyfikacje.*

Adekwatne zasoby ludzkie, finansowe, materialne i niematerialne

Każdy z partnerów musi być w pełni świadomy, jakie zasoby powinien przeznaczyć na realizację projektu. Należy zapobiegać sytuacjom, gdy w trakcie realizacji projektu jeden z partnerów oświadcza, że jest zaskoczony wymaganiami i nie może kontynuować współpracy.

Z opinii eksperta: *Jest oczywiste, że Wnioskodawca nie rozpoznał dobrze potencjału wykonawczego partnera hiszpańskiego przed złożeniem wniosku. Efektem tego zaniedbania było wyjście partnera z konsorcjum w kluczowym dla projektu momencie.*

Precyzyjne określenie oczekiwań i odpowiedzialności

Podział ról w projekcie powinien być jasno określony przed formalnym uruchomieniem partnerstwa i projektu. Niedopuszczalne jest, gdy przed potencjalnym partnerem ukrywa się rzeczywisty zakres odpowiedzialności tylko po to, by nie zrezygnował z udziału w konsorcjum. Konieczne jest także określenie dawców i biorców (technologii, rozwiązań) oraz reguł dotyczących własności intelektualnej przed formalnym zawiązaniem konsorcjum.

Z opinii eksperta: *Dominująca rola w projekcie należała do promotora i jego polskiego partnera, co nie pozwala dopatrzeć się w projekcie istotnego wpływu partnerów zagranicznych na metodologię działań, ich zakres oraz na wypracowanie sposobu prezentacji wyników".*

Mimo deklaracji na etapie aplikacji zagraniczni partnerzy nie dołożyli oczekiwanych starań w zakresie dotyczącym promocji projektu i upowszechnienia jego produktów/rezultatów. Ich postawa jest dużym zaskoczeniem, negatywnie wpływającym na punktację.

Jednakowe rozumienie jakości prowadzonych działań i wypracowanych rezultatów

Jakość działań projektowych i tworzonych rezultatów jest często niejednoznacznie rozumiana przez partnerów. Oczekiwania w zakresie zapewnienia jakości muszą być jasno zakomunikowane wszystkim partnerom przed złożeniem wniosku, podobnie jak zakres i sposób ewaluacji działań projektowych oraz wypracowanych rezultatów.

Dobre partnerstwo nie musi się bez przerwy wzajemnie pilnować.

Z opinii eksperta: *Konsorcjum nie wyciągnęło praktycznie żadnych wniosków z zakończonego wcześniej projektu XXX, realizowanego prawie w tym samym układzie partnerskim. Podczas realizacji ww. projektu pojawiły się dokładnie te same problemy, które wystąpiły obecnie podczas realizacji projektu YYY.*

E-learningowa platforma szkoleniowa, opracowana przez partnera austriackiego, jest wyłącznie sprawnym narzędziem informatycznym. Dostępne na niej szkolenia nie odpowiadają jakościowo grupom docelowym (patrz: opinie po pilotażu). Treści merytoryczne zaproponowane przez partnera nie zostały

zmodyfikowane i uzupełnione stosownie do potrzeb odbiorców chorwackich i słoweńskich.

Mądre i skuteczne zarządzanie projektem

Model zarządzania projektem powinien być uzgodniony z partnerami przed formalnym zawiązaniem partnerstwa projektowego. Oprócz spraw finansowych to również bardzo czuły element partnerstwa. Nie podlega dyskusji, że partnerstwo musi wyłonić sprawne przywództwo, ale sposób rozwiązania tego problemu wymaga dużego taktu i otwartości.

Z opinii eksperta: *Sprawność partnerstwa jest bardzo widoczna w dokumentacji ze spotkań partnerów. Wszystkie spotkania były bardzo dobrze zaplanowane i przygotowane, współpraca partnerów była efektywna, a komunikacja między nimi i wzajemne zrozumienie nie budziły wątpliwości. Spotkania służyły konkretnym celom i kończyły się ważnymi ustaleniami.*

Układ partnerski nie uległ zmianie w trakcie realizacji, ale zbyt rozbudowane partnerstwo powodowało problemy w sferze zarządzania projektem (utrudniona koordynacja, utrudnione zbieranie informacji zwrotnych i materiałów).

Świadomość ryzyka projektowego i jego konsekwencji

Wszyscy partnerzy muszą być świadomi ryzyka, jakie niosą za sobą przystąpienie do projektu i jego realizacja. Stąd uważna analiza ryzyka projektowego powinna być przeprowadzona przed formalnym rozpoczęciem działań projektowych.

Z opinii eksperta: *Beneficjent w kooperacji z partnerami przeprowadził rzetelną analizę ryzyka projektowego i zagrożeń. Cenne jest, że w tej analizie nie ukrywał słabych i słabszych stron proponowanego partnerstwa.*

Rezygnacja dwóch partnerów na początku realizacji projektu (z powodów finansowych) spowodowała poważny problem w organizacji prac. Beneficjent wyszedł obronną ręką z zamieszania spowodowanego odejściem partnerów i zastąpieniem ich innymi. Nie dopuścił do tego, by zmiany w składzie konsorcjum miały istotny wpływ na jakość finalnych opracowań.

Trwałość rezultatów i wizja kontynuacji współpracy po zakończeniu projektu

Wartość partnerstwa polega nie tylko na zaangażowaniu w bieżące działania projektowe, lecz także na zapewnieniu trwałości wypracowanych rezultatów. Cenić należy chęć partnerów do kontynuacji współpracy przy nowych inicjatywach i projektach.

Z opinii eksperta: *Można oczekiwać, że członkowie konsorcjum wykorzystają wypracowane rezultaty w prowadzonej komercyjnej działalności szkoleniowej, skierowanej nie tylko do sektora MŚP.*

Konsorcjum nie wypracowało umowy dotyczącej praw autorskich i użytkowania rezultatów szkoleniowych projektu po jego zakończeniu. Brak określenia zasad i celów współpracy partnerów po zakończeniu realizacji projektu może mieć wpływ na trwałość osiągniętych rezultatów, m.in. ze względu na dynamikę zmian w technologiach ICT i telekomunikacji.

Partnerstwo w ocenie eksperta – podsumowanie

Jakość partnerstw zawieranych na potrzeby projektów mobilności edukacyjnej jest generalnie dobra. Jest zrozumiałe, że doświadczenie polskich beneficjentów i ich zagranicznych partnerów było mniejsze w pierwszej edycji programu, by zdecydowanie rosnąć w kolejnych. Przypadki niezrozumienia zasad partnerstwa były rzadkie, a jeżeli już się wydarzały, to głównymi czynnikami obniżającymi jakość partnerstwa były:

- komercjalizacja partnerów pośredniczących,
- fascynacja kierunkami atrakcyjnymi turystycznie,
- brak weryfikacji możliwości i zasobów partnera,
- brak uzgodnień programowych,
- nieuzasadnione oddanie inicjatywy partnerowi pośredniczącemu lub przyjmującemu.

Partnerstwa w projektach pilotażowych, transferu innowacji i partnerstw strategicznych są komponowane z nastawieniem na wypracowanie zakładanych rezultatów. Pomimo podziału na dawców i biorców na ogół charakteryzowała je dobra współpraca partnerska. Podobnie jak w projektach mobilności można zaobserwować rosnącą dojrzałość partnerstw projektowych w kolejnych edycjach programów. Krytyczne uwagi dotyczą takich sytuacji jak: niezrównoważony udział partnerów, niska użyteczność wypracowanego rezultatu dla partnerstwa, brak rzetelnej oceny możliwości wykonawczych (czas, zasoby ludzkie i techniczne, zasoby finansowe) i brak dbałości o zapewnienie trwałości rezultatów.

Subiektywną ilustracją poglądu autora na temat potencjału i znaczenia partnerstw w projektach są opinie zawarte w tabeli 3. Ogólny obraz jest jednoznacznie pozytywny.

Tabela 3. Subiektywne podsumowanie jakości partnerstw przez autora

| Kryteria jakościowej oceny partnerstw | Projekty mobilności edukacyjnej | Projekty pilotażowe, TOI i partnerstw strategicznych |
|---|---------------------------------|--|
| | Ocena punktowa od 0 do 10 | Ocena punktowa od 0 do 10 |
| Wstępne rozpoznanie pod kątem celów projektu oraz możliwości partnerów | 8 | 9 |
| Zrównoważony udział partnerów w przygotowaniu aplikacji projektowej | 7 | 8 |
| Jakość formalnej strony partnerstwa (umowy, memoranda, mandaty) | 10 | 10 |
| Dokładne określenie oczekiwań i odpowiedzialności partnerów | 7 | 8 |
| Jednakowe rozumienie jakości działań i rezultatów (monitoring i ewaluacja) | 8 | 8 |
| Ocena i uświadomienie ryzyka projektowego wszystkim partnerom | 7 | 8 |
| Uzgodnienie sposobu zarządzania projektem i przywództwa w projekcie | 9 | 9 |
| Zrównoważony udział w wypracowaniu rezultatów (adekwatny udział zasobów) | 7 | 8 |
| Zrównoważony udział w upowszechnianiu w grupach docelowych | 7 | 8 |
| Zrównoważona aktywność partnerstwa w zapewnieniu trwałości rezultatów | 7 | 8 |
| Kontynuacja nawiązanej współpracy po zakończeniu projektu (nowe inicjatywy) | 7 | 8 |
| Znaczenie partnerstwa dla wsparcia strategii instytucji partnerskich, w tym strategii umiędzynarodowienia | 8 | 9 |

Rezultaty partnerstw strategicznych oraz ich znaczenie dla rozwoju kształcenia zawodowego

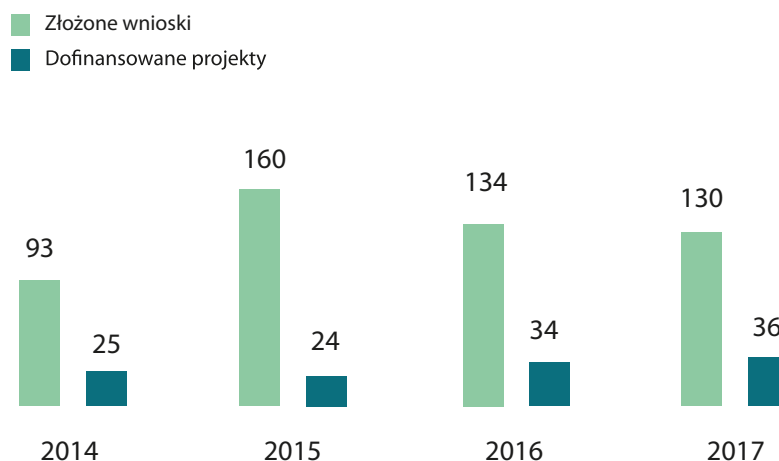
W programie Erasmus+ Akcja 2. Partnerstwa strategiczne na rzecz kształcenia i szkoleń zawodowych”, są realizowane od 2014 r. na dwa sposoby. Pierwszy to **partnerstwa strategiczne na rzecz innowacji** w zakresie kształcenia i szkoleń zawodowych. Drugi typ to **partnerstwa strategiczne wspierające wymianę dobrych praktyk** w zakresie kształcenia i szkoleń zawodowych. Program aktywnie wspiera, a zarazem promuje kształcenie i szkolenia zawodowe w kraju jak, a także za granicą.

Realizowane projekty to partnerstwa w grupie instytucji pochodzących z co najmniej trzech państw. Specyfiką partnerstw strategicznych jest **wymiana dobrych praktyk i doświadczeń w zakresie edukacji** – kształcenia i szkolenia, zmiennego, a zarazem otwartego rynku pracy oraz aspektu społecznego. Organizacje partnerskie, realizując projekt, wzajemnie się uzupełniają, uczą się od siebie, tym samym wpływają na rozwój swoich instytucji. Dzięki wspólnemu podejściu do danego tematu lub problemu w partnerstwie instytucje i osoby współpracujące ze sobą mają większą siłę oddziaływania i wpływu na m.in.: poprawę jakości i skuteczności kształcenia i szkolenia w kraju oraz w krajach partnerskich. Ponadto wspólne działania wpływają na wzrost kreatywności i innowacyjności każdego z partnerów, jak również całego projektu oraz zawiązanego partnerstwa.

Wsparcie w ramach tej akcji uzyskują zarówno podmioty z obszaru kształcenia i szkoleń zawodowych, jak i te działające na rzecz ich rozwoju. Instytucje realizujące projekty wpływają na poprawę jakości edukacji lokalnej, jak również w krajach partnerskich oraz wskazują kierunki i obszary ich zmian. W realizowanych projektach opracowywane są innowacyjne rezultaty oraz dzięki wymianie doświadczeń i praktyk podejmowane są wspólne działania w zakresie innowacji edukacyjnych. Rezultaty powstają w wyniku dzielenia się dotychczasową wiedzą partnerów, swoimi doświadczeniami w wybranej dziedzinie kształcenia lub szkolenia zawodowego.

Istotą partnerstw strategicznych jest rozwój instytucji uczestniczących oraz umiędzynarodowienie tych współpracujących. Projekty w ramach Akcji 2. programu Erasmus+ realizowane są od 2014 r. Na wykresie 1. przedstawiono liczbę złożonych w poszczególnych latach wniosków oraz zatwierdzonych projektów.

MAŁGORZATA SOŁTYSIAK
ekspert zewnętrzny w sektorze
Kształcenie i szkolenia zawodowe,
Instytut Technologii Eksploatacji
– Państwowy Instytut Badawczy
w Radomiu

Wykres 1. Liczba złożonych wniosków i zatwierdzonych projektów


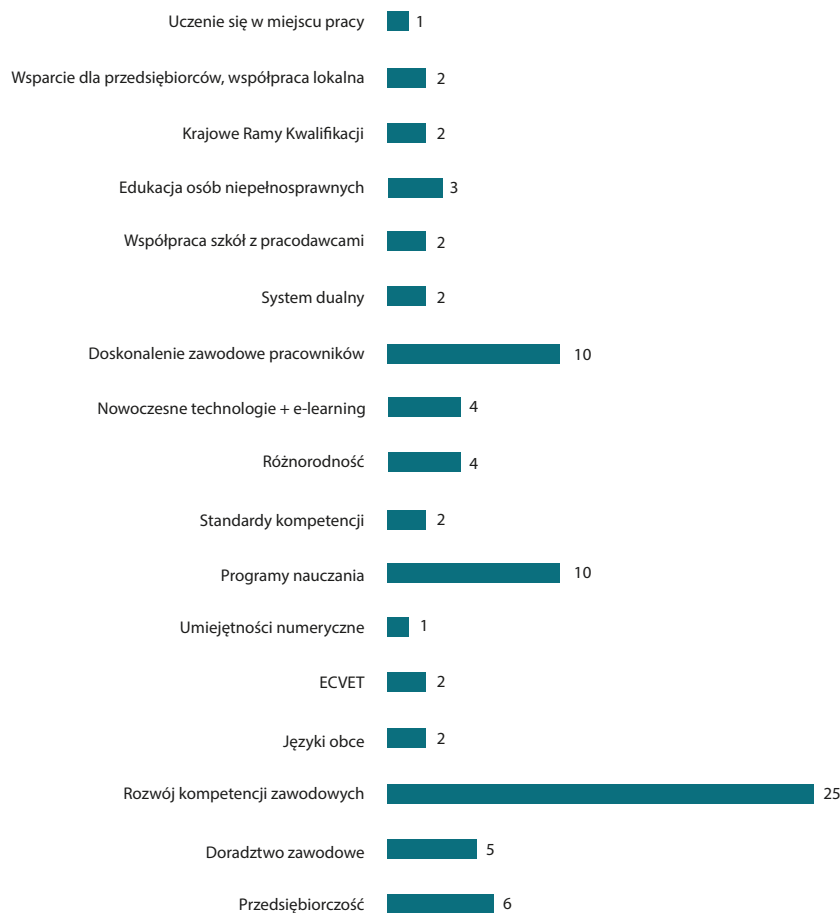
Rezultaty projektów są najczęściej poprzedzone analizą potrzeb, następnie działania projektowe zaspokajają potrzeby tych, do których projekt jest adresowany. Warto zauważyć, że te zidentyfikowane potrzeby grup docelowych są czynnikiem warunkującym działania projektowe i są bezpośrednio związane z rezultatami projektu, stanowią przyczynę generowania projektów. Właściwie zaplanowane i prowadzone działania projektowe oraz wypracowane rezultaty zaspokajają zidentyfikowane potrzeby i wskazują kierunki realnych zmian.

Rezultaty pracy intelektualnej w konkursach 2014–2016. Zestawienie opracowane w aspekcie obszaru, którego dotyczą projekty oraz opracowane rezultaty

Instytucje uczestniczące w realizacji projektu dzielą się doświadczeniami w wybranej dziedzinie kształcenia lub szkolenia zawodowego. Istotny i coraz bardziej znaczący, w aspekcie polskich i europejskich ram kwalifikacji, jest temat wdrażania Europejskiego systemu transferu osiągnięć w kształceniu i szkoleniu zawodowym – ECVET. Istotny jest również Europejski system zapewnienia jakości w kształceniu i szkoleniu zawodowym – EQAVET. Kolejnym ważnym w realizowanych projektach działaniem jest opracowanie i wdrożenie nowych metod i materiałów szkoleniowych ze szczególnym uwzględnieniem rzeczywistego środowiska pracy i potrzeb pracodawców.

Partnerstwa strategiczne tworzą materialne produkty istotne z punktu widzenia ich użyteczności dla określonych grup i branż. Produkty te mają charakter innowacyjny, ponieważ stanowią wartość wypracowaną w partnerstwie, nie były jeszcze do tej pory stosowane przez żadnego z partnerów. Nie byłyby możliwe do zastosowania, gdyby nie działania i rozwiązania projektowe prowadzone w partnerstwie międzynarodowym. Ponadto produkty są tworzone w różnych językach, umieszczone na różnych nośnikach, czyli dostęp do nich jest znacznie szerszy niż np. do dotychczasowych publikacji.

Wykres 2. Problematyka rezultatów pracy intelektualnej w projektach Partnerstw strategicznych



Źródło: Na podstawie raportu programu Erasmus+.

Oprócz rezultatów twardech (przykłady wymienione powyżej) na podkreślenie zasługują również rezultaty miękkie, takie jak wiedza i doświadczenie nabyte przez osoby uczestniczące w realizacji projektu, rozwój ich kompetencji i umiejętności, nawiązanie nowych kontaktów zawodowych, niejednokrotnie również osobistych.

Przykładowa tematyka realizowanych projektów bezpośrednio przekłada się na powstające w ramach projektów rezultaty tak twarde, zwane również materialnymi, jak miękkie, zwane niematerialnymi.

Tematyka realizowanych projektów i ich bezpośrednie przełożenie na rezultaty twarde to np.:

- zapewnienie jakości w kształceniu zawodowym poprzez stworzenie katalogu dobrych praktyk, będącego wsparciem dla szkół i organów nadzorujących w realizacji zadań związanych właśnie z zapewnianiem jakości;

- tworzenie nowatorskich programów szkoleń dla uczniów szkół zawodowych dzięki wykorzystaniu systemu oceny umiejętności i kompetencji zawodowych do przygotowania innowacyjnych metod nauki i nauczania przy wykorzystaniu technologii multimedialnych oraz opracowanie materiałów do nauki przedmiotów zawodowych, w tym języka obcego zawodowego. Mówiąc o programach nauczania, warto jako przykłady podać opracowane zestawy programów nauczania dla systemu dualnego dla trzech zawodów: produkcja żywności, budownictwo, odnawialne źródła energii. Ponadto również w ramach projektu opracowano program nauczania dla zawodu technik turystyki wiejskiej i obudowę dydaktyczną tego programu. To tylko nieliczne przykłady przedsięwzięć podejmowanych w ramach prac nad rezultatami projektów Erasmus+;
- wykorzystanie systemów i instrumentów europejskich dotyczących przejrzystości i uznawania efektów uczenia się i zapewnienia jakości w edukacji (ECVET, EQF) w opracowaniu modelu szkoleń i certyfikacji kwalifikacji trenerów branży budowlanej nabytych w edukacji pozaformalnej i nieformalnym uczeniu się poprzez doświadczenie w pracy;
- tworzenie, opis oraz ewaluacja Metody badania kompetencji w kontekście wykonywanej pracy oraz dostarczenie wszelkich niezbędnych narzędzi umożliwiających jej zastosowanie, takich jak wideo, definicje kompetencji, opisane konteksty pracy, scenariusze warsztatów, pigułki wiedzy.

Wykres 3. Przykładowe rezultaty realizowanych projektów Partnerstw strategicznych



Przykłady tematyki realizowanych projektów i ich bezpośrednie przełożenie na rezultaty miękkie to:

- Nauczyciele oraz przedstawiciele kadry edukacyjnej podnoszą swoje kompetencje zawodowe, poznają i stosują nowoczesne metody nauczania, wprowadzają innowacyjne rozwiązania, nawiązują międzynarodową współpracę.
- Uczestnicy projektów zdobywają praktyczne doświadczenie zawodowe, rozwijają umiejętności, kwalifikacje i kompetencje, poznają nowoczesne metody nauki zawodu oraz zdobywają kompetencje społeczne, nawiązują współpracę i znajomości, które wpływają na dalsze życie osobiste i zawodowe.

Realizowane projekty wyznaczają kierunki i obszary rozwoju kształcenia zawodowego. Z doświadczeń koordynatorów wynika m.in., że:

- szkolne **programy kształcenia zawodowego** powinny uwzględniać potrzeby rynku pracy. Muszą być dostosowane do zmieniających się potrzeb związanych ze specyfiką lokalną oraz wskazywać tendencje globalne;
- kształcenie zawodowe powinno być oparte w znacznej części na kształceniu praktycznym, w realnych warunkach pracy, tak aby uczniowie od początku zrozumieli jej zasady i poznawali aktualne techniki. Część teoretyczna powinna stanowić wsparcie kształcenia praktycznego. Niedopuszczalne w dzisiejszych czasach wydaje się kształcenie zawodowe teoretyczne;
- potrzebne są: wsparcie ze strony rządu i pracodawców, lepsza sieć partnerów kształcenia zawodowego (miejsca pracy, szkoły, biura) oraz dobra organizacja pracy szkoły, wewnątrz i między wszystkimi instytucjami;
- każdy uczeń po zakończeniu edukacji powinien mieć wystarczająco dużo czasu, by móc dostosować się do nowych wymogów i warunków. W wielu zakładach pracy uczniowie nie mają takiej możliwości.

Realizowane projekty i opracowane rezultaty wymuszają konieczność zmian w zakresie:

- dostosowania programu nauczania do oczekiwań konkretnego pracodawcy w określonej dziedzinie;
- dłuższego szkolenia zawodowego;
- lepszej współpracy z pracodawcami w kwestii określenia wspólnych potrzeb i oceny szkolenia zawodowego;
- aktualizacji wiedzy trenerów i podwyższenie kwalifikacji zawodowych.

Rezultaty projektów realizowanych w Akcji 2. programu Erasmus+ wpływają ponadto na szeroki rozwój placówek kształcenia i szkolenia, ich kadre, uczniów oraz pracodawców.

Efekty dla uczniów:

- lepsze wykształcenie umiejętności i kompetencji potrzebnych na rynku pracy;
- zmiana nastawienia do uczenia się na bardziej pozytywne, otwarte, zachęcające, promowanie kształcenia zawodowego jako atrakcyjnego.

Uwagi dla pracodawców:

- dobra atmosfera w pracy sprawi, że kształcenie w firmach będzie bardziej atrakcyjne;
- należy dbać o efektywne kształcenie zawodowe w przedsiębiorstwach – uczeń w firmie powinien osiągać wyniki;
- warto dać młodym ludziom szansę na prawdziwą pracę. Zadania uczniów, które mają wykonywać w przedsiębiorstwie, powinny odpowiadać zadaniom, z którymi będą oni musieli się zmierzyć jako pracownicy;
- rozwijając współpracę ze szkołami i instytucjami rynku pracy, zainteresowanymi tworzeniem systemu dualnego, należy zacząć od partnerów na poziomie mikro, wyszukać szkoły lub inne osoby i instytucje, które również chcą wprowadzić system dualny, i tam rozpocząć proces budowania zaufania i umowy społecznej.

Rezultaty projektów programu Erasmus+ wpływają na zwiększenie zainteresowania problematyką kształcenia zawodowego i rynkiem pracy.

Zachęcają do współpracy z innymi instytucjami, np.: szkołami, przedsiębiorstwami, izbami handlowymi i przemysłowymi oraz władzami lokalnymi, regionalnymi i krajowymi. Realizowane projekty niejednokrotnie wyprzedzają albo są inspiracją do działań podejmowanych następnie w skali całego kraju. Stanowią nieocenione źródło wiedzy i inspiracji możliwych do zaadaptowania w polskich szkołach.

Współpraca szkół z partnerami zagranicznymi

Wiele szkół w Polsce podejmuje współpracę z partnerami zagranicznymi. Nie jest to dzisiaj trudne. Programy europejskie, takie jak Erasmus+, wspierają taką współpracę, a Komisja Europejska przeznacza na ten cel coraz większe fundusze. Korzyści płynące z tego typu działań są wielowymiarowe, choć trudno je zmierzyć czy opisać wskaźnikami. Współpraca na poziomie międzynarodowym procentuje zazwyczaj w dalszej perspektywie i można ją ocenić po upływie dłuższego czasu. Z pewnością korzyści znacznie przewyższają ryzyko oraz podjęty wysiłek.

Najczęściej wymieniane korzyści ze współpracy

Ci, którzy podjęli ryzyko mimo wątpliwości i niepewności, czy sobie poradzą, po latach nie żałują tej decyzji i twierdzą, że wręcz nie potrafili sobie wyobrazić, co by było, gdyby nie zdecydowali się na współpracę. Szkoły otwierają się na nowe myślenie, na nowe podejście do rozwiązywania wspólnych problemów. Po pierwszych porównaniach, które często sprowadzają się do refleksji: „Gdyby u nas było więcej pieniędzy, gdyby u nas tak się dało...”, często wysnuwane są inne wnioski – że nasza sytuacja też ma pewne zalety, że nasze rozwiązania również mogą być przykładem dla innych. W efekcie okazuje się, że nawet przy braku środków sama zmiana podejścia może już bardzo wiele zmienić. Do tego potrzeba jednak czyjegós przykładu, trzeba zobaczyć na własne oczy, że to się może udać. I taką właśnie możliwość daje współpraca partnerska.

Nauczyciele obserwują pracę w innych placówkach, w innych systemach kształcenia, uczą się nowych metod działania, zmieniają swoje podejście do pracy²⁶, uświadamiają też sobie przyczyny własnych niepowodzeń, a także zmieniają dotychczasowe przyzwyczajenia. Warto zauważyć, że czynna obserwacja pracy innych nauczycieli na podobnych stanowiskach za granicą (*job shadowing*) daje nieocenione efekty.

Ci, którzy obawiali się o swoje umiejętności językowe, najczęściej przełamują bariery i zaczynają porozumiewać się z zagranicznymi kolegami po fachu. Realizacja projektów zazwyczaj ośmiela i pozbawia początkowego skrępowania i obaw. W rezultacie po takim doświadczeniu nauczyciele mają znacznie większą swobodę porozumiewania się w obcym języku, a także odwagę podejmowania podobnych działań w przyszłości.

ANNA KOWALCZYK
Fundacja Rozwoju
Systemu Edukacji

26. Takie wnioski wynikają m.in. z ewaluacji śródkresowej programu Erasmus+, *Ewaluacja śródkresowa programu Erasmus+ w połączeniu z poprzednimi programami „Uczenie się przez całe życie” i „Młodzież w działaniu”, Raport końcowy*, Warszawa, 2017.

27. *Badanie wpływu projektów mobilności realizowanych w sektorze edukacji szkolnej*, Warszawa, 2016.

Otwartość pedagogów z kolei przekłada się na podejmowanie przez szkołę nowych działań, wdrażanie nowych pomysłów, często niestandardowych i wykraczających poza dotychczasową tradycję²⁷. Współpraca w międzynarodowym partnerstwie najczęściej angażuje także uczniów, a to zazwyczaj w dużym stopniu wpływa na ich myślenie. „Erasmus+ otwiera umysły” – głosi slogan propagujący program i nie ma w tym nic z reklamowej przesady, ponieważ spotkania z rówieśnikami z innych krajów, możliwość uczestniczenia w ich życiu i codziennych aktywnościach, realizacji wspólnych zadań są nieocenioną szansą na zmianę myślenia o innych narodach i kulturach, a także o sobie samym.

Młodzi ludzie zdobywają przede wszystkim kompetencje językowe, ale także międzykulturowe, uczą się tolerancji, zrozumienia dla odmienności, współpracy w grupie rówieśników o różnych korzeniach kulturowych, poznają inne kultury, kraje. Co więcej, w porównaniu z innymi wypadają znacznie lepiej, niż się spodziewali, a zatem w znacznym stopniu podnoszą swoją samoocenę. Natomiast po powrocie do kraju mają znacznie więcej motywacji do nauki, rozszerzania swoich kompetencji, poważniej myślą o swojej przyszłości i swoim miejscu w świecie²⁸.

28. *Wnioski z analizy raportów uczestników*, Narodowa Agencja Programu Erasmus+.

Erasmus+ bardzo trafnie wspiera projekty współpracy międzynarodowej szkół, dofinansowanie w ramach programu wystarcza na zaspokojenie wszelkich potrzeb związanych z realizacją projektów. Oczywiście program nie sfinansuje wszystkich projektów składanych każdego roku do Narodowej Agencji. Jednak Komisja Europejska stara się spełnić oczekiwania szkół i corocznie zwiększa budżet przeznaczony na projekty partnerstw strategicznych i współpracy szkół, wprowadza też zmiany mające ułatwić wnioskowanie, realizację i rozliczanie projektów. Można więc powiedzieć, że ubieganie się o środki z programu jest z roku na rok coraz łatwiejsze.

Przyczyny niepewności

Mimo to wciąż wiele szkół się waha. Zastanawia się, czy warto ryzykować, czy podejmować współpracę, czy są w stanie podołać temu zadaniu. Główne bariery, które powstrzymują szkoły przed aktywnością w tym zakresie, to zbyt słaba znajomość języka oraz brak partnerów zagranicznych²⁹.

29. *Ewaluacja śródkresowa programu Erasmus+ w połączeniu z poprzednimi programami „Uczenie się przez całe życie” i „Młodzież w działaniu”*, Raport końcowy, Warszawa, 2017.

Brak umiejętności językowych jest częstą barierą w podejmowaniu współpracy międzynarodowej. Na ogół w szkołach językiem obcym swobodnie posługują się językowcy i to oni zazwyczaj stanowią siłę napędową przy realizacji projektów międzynarodowych. Pozostali nauczyciele najczęściej nie mają wystarczającej śmiałości, by nawiązywać zagraniczne kontakty. Być może w grę wchodzi brak pewności siebie, lęk przed popełnianiem błędów, byciem ocenianym. Trzeba jednak pamiętać, że znakomita większość nauczycieli w Europie ma ten sam problem co my, czyli we współpracy zagranicznej posługuje się językiem obcym. Udział w projektach jest zatem doskonałym sposobem na pokonanie barier i przejście na wyższy poziom umiejętności językowych, tj. komunikowania się z partnerami z innych krajów. W przypadku kadry szkolnej doskonałym rozwiązaniem jest także skorzystanie

z zagranicznych szkoleń językowych, które mogą być sfinansowane w ramach Akcji KA1 w sektorze edukacji szkolnej. Mogą one być doskonałym wstępem do dalszych działań międzynarodowych.

Trudność w znalezieniu partnerów zagranicznych do współpracy to faktycznie podstawowy problem, który trzeba rozwiązać już na wstępie. Bez dobrego partnera nie będzie dobrego projektu, a co więcej – można narobić sobie kłopotów i skutecznie zniechęcić się do współpracy.

Przed terminem składania wniosków po Europie krąży bardzo wiele propozycji współpracy, przede wszystkim od różnego rodzaju pośredników, którzy pomagają w nawiązaniu relacji z odpowiednimi instytucjami partnerskimi, oferują liczne kontakty, a często napisanie wniosku. Niestety, rzadko się zdarza, by taka pomoc była faktycznie rzetelna i bezinteresowna. Narodowa Agencja zawsze przestrzega przed podejmowaniem współpracy z niesprawdzonymi partnerami. Odpowiedzialność za ich przyszłe działania w projekcie zawsze ponosi beneficjent, który jest stroną umowy z Narodową Agencją.

Jak nie wpaść w tarapaty?

Najlepiej przed podjęciem współpracy dokładnie sprawdzić partnera, dowiedzieć się, jakie zrealizował projekty, z kim wcześniej współpracował, kto mógłby wystawić mu referencje. Jeszcze lepiej nawiązać osobisty kontakt i spróbować wstępnej współpracy online.

eTwinning

W przypadku współpracy między szkołami sprawa nie jest jednak aż tak trudna, z pomocą przychodzi bowiem eTwinning. Jest to społeczność szkół, uczniów i nauczycieli współpracujących ze sobą za pośrednictwem mediów elektronicznych. Można tu realizować online międzynarodowe projekty, a przede wszystkim spotkać nauczycieli z Europy i nie tylko. Na platformie eTwinning działa baza osób i szkół poszukujących partnerów (*partner finding fair*), można tam też znaleźć ogłoszenia o spotkaniach organizowanych w różnych krajach, na których obecni są potencjalni partnerzy do projektów. Program eTwinning jest częścią programu Unii Europejskiej Erasmus+ wspierającego edukację, szkolenia, inicjatywy młodzieżowe oraz sportowe.

Współpraca miast lub regionów

Dobrym sposobem nawiązywania kontaktów ze szkołami i z innymi partnerami za granicą jest wykorzystanie kontaktów utrzymywanych przez władze lokalne lub stowarzyszenia działające lokalnie. Wielu beneficjentów programu Erasmus+ właśnie w ten sposób znalazło partnerów do projektu. Stowarzyszenia

regionów zazwyczaj bardzo pręźnie działają na rzecz zacieśniania stosunków między krajami partnerskimi i chętnie udostępniają sprawdzone kontakty oraz niezbędne rekomendacje.

Bazy partnerów

Niektóre narodowe agencje prowadzą bazy poszukiwania partnerów, jednak trzeba pamiętać, że umieszczenie instytucji w bazie nie jest równoznaczne z rekomendacją Narodowej Agencji. Jedyny certyfikat, jaki jest wystawiany instytucjom realizującym projekty, to Karta jakości mobilności, która potwierdza rzetelność beneficjenta w realizacji wysokiej jakości staży i praktyk zagranicznych oraz mobilności kadry. Karta jest wydawana organizacjom wysyłającym, można jednak z całą odpowiedzialnością rekomendować takie podmioty jako sprawdzone we współpracy międzynarodowej.

Własne sprawdzone kontakty

Jednak najlepszą drogą pozyskiwania partnerów jest wykorzystywanie własnych kontaktów – osób poznanych podczas wyjazdów szkoleniowych, konferencji i innych wydarzeń międzynarodowych. Narodowe agencje organizują takie spotkania, np. szkolenia w ramach TCA³⁰, oraz seminaria kontaktowe eTwinning³¹, które są okazją do spotkania przedstawicieli instytucji działających w podobnym obszarze, zajmujących się podobną problematyką. Bezpośrednie relacje, nawiązane twarzą w twarz, najłatwiej później wykorzystać we wspólnej pracy.

30. erasmusplus.org.pl/edukacja-szkolna/szkolenia.

31. www.etwinning.pl.

Historie prawdziwe

Ciekawym przykładem nawiązania partnerstwa i dobrego wykorzystania szans, jakie stwarza ta współpraca, może być projekt Centrum Kształcenia Praktycznego i Ustawicznego (CKPiU) w Zabrze, które zawiązało konsorcjum z czterema miejscowymi szkołami zawodowymi. Połączyła ich wspólna potrzeba wprowadzenia zmian w organizacji kształcenia zawodowego i włączenia w ten proces pracodawców. Polskie konsorcjum nawiązało współpracę z partnerami we Francji dzięki rekomendacjom francuskiego Stowarzyszenia ASEMKA z Saint-Étienne. Stowarzyszenie było wcześniej partnerem Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Katowicach w projekcie polsko-francuskiej wymiany doświadczeń, którego uczestniczką była nauczycielka z Centrum Kształcenia Praktycznego i Ustawicznego w Zabrze. Możliwości i kompetencje francuskiego stowarzyszenia zrobiły na niej bardzo pozytywne wrażenie i zdecydowała się zainicjować podobny projekt.

Mariola Jakubiec-Gawron: *Realia społeczno-gospodarcze w mieście partnera są zbliżone do postindustrialnej rzeczywistości Zabrze, dlatego możemy skorzystać*

z jego bogatych doświadczeń w tym zakresie. ASEMKA posiada stałe kontakty z lokalnymi przedsiębiorcami, stowarzyszeniami przedsiębiorców oraz ze szkołami i z centrami kształcenia zawodowego. Szerokie spektrum działalności partnera było gwarantem zapewnienia "dobrych praktyk", czyli efektywnego przebiegu praktyk zawodowych i Job shadowingu, organizacji dobrych warunków socjalno-bytowych oraz ciekawych spotkań i atrakcji kulturowych.

Partner zagraniczny to polsko-francuskie stowarzyszenie regionów, które działało dotychczas na polu promowania kultury oraz współpracy gospodarczej. Stowarzyszenie pracuje z ogromnym zaangażowaniem, skupia w dużej mierze osoby mające polskie korzenie, którym zależy na wspieraniu współpracy polsko-francuskiej w różnych obszarach. Projekt był realizowany podczas Akcji 1. (mobilności uczniów i kadry), jednak partnerstwo ma charakter strategiczny i zaowocowało długofalowym i wielopoziomowym oddziaływaniem.

Dzięki wizycie polskich uczniów i nauczycieli we Francji wielu francuskich pracodawców wyraziło chęć współpracy z firmami z Polski. Zarówno nauczyciele, jak i uczniowie byli zaangażowani w organizację wizyt przedstawicieli partnera w Polsce. Zdobywanie doświadczenia i wiedzy o systemie kształcenia zawodowego we Francji pomogło osiągnąć wspólny cel, czyli wdrożyć zmiany w sposobie kształcenia z udziałem pracodawców przy wykorzystaniu francuskich doświadczeń.

Kontakty nawiązane w trakcie projektu zaowocowały dalszymi inicjatywami. Podjęto też wiele przedsięwzięć pozaprojektowych, uczniowie z obu krajów nawiązali przyjacielskie kontakty, nauczyciele są zapraszani na seminaria i inne wydarzenia, a szkoły organizują kolejne wzajemne wizyty. W kolejnym wspólnie zrealizowanym projekcie zabrańskie centrum zorganizowało francuskim stażystom praktyki w polskich przedsiębiorstwach budowlanych, co okazało się dużym sukcesem.

Ciekawy i skuteczny sposób poszukiwania partnerów zastosował Zespół Szkół Specjalnych w Słupi pod Kępem. Jego dyrektor, gdy przebywała na Malcie, postanowiła maksymalnie wykorzystać swój czas na nawiązanie kontaktów z placówkami zajmującymi się pracą z dziećmi niepełnosprawnymi.

Beata Lebek: *Nasze organizacje po raz pierwszy weszły we współpracę podczas jednodniowej wizyty kadry w Guardian Angel Secondary Resource Centre. Miało to miejsce w trakcie Job shadowingu zorganizowanego w innej placówce, której gospodarz umożliwił takie rozszerzenie programu. Postanowiliśmy nawiązać partnerstwo, gdy tylko zauważyliśmy u siebie podobne potrzeby i identyczne cele. Dyrekcje placówek uzgodniły wspólny plan działań i podjęły decyzję o realizacji projektu w ramach programu Erasmus³².*

Chociaż żadna ze szkół wcześniej nie uczestniczyła w podobnym projekcie, szybko się okazało, że współpraca międzynarodowa przynosi doskonałe efekty. Mobilności zagraniczne dzieci niepełnosprawnych okazały się strzałem w dziesiątkę i przyniosły ogromne korzyści, jeśli chodzi o rozwój osobisty uczniów.

Beata Lebek: *Nauka przez doświadczenie jest najskuteczniejszą metodą edukacji w przypadku uczniów z potrzebą kształcenia specjalnego. Zakładamy, że nasze modelowe działanie zachęci inne placówki do organizowania projektów podróży, w tym zagranicznych, dla uczniów mimo utrudnień czy ograniczeń*

32. Projekt Akcji 2. Współpraca szkół, sektor Edukacja szkolna.

wynikających z ich niepełnosprawności. [...] Dzięki działaniom informacyjnym w mediach społecznościowych zainteresowali się nami inni nauczyciele z Polski, Chorwacji. Skontaktowały się z nami również lokalne szkoły, które chcą skierować do nas swoich uczniów jako wolontariuszy w czasie pobytu uczniów z Malty.

Nauczyciele biorący udział w wyjazdach poznali nowe metody pracy z dziećmi obciążonymi różnymi niepełnosprawnościami. W działania w ramach projektu mocno włączyła się społeczność lokalna, zainteresowały się nim też starosto powiatowe oraz inne szkoły specjalne w regionie. W happeningu zorganizowanym w centrum miasta wzięli udział uczniowie niepełnosprawni, ich rodzice oraz mieszkańcy miasta. Warsztaty dla dzieci i rodziców spotkały się z ogromnym entuzjazmem.

Beata Lebek: *Wpływ projektu na naszą organizację jest widoczny przede wszystkim w poszerzeniu kompetencji kadry, w większym zainteresowaniu naszą szkołą wśród rodziców, pedagogów, psychologów z innych placówek. Dzięki projektowi zwiększył się też wymiar międzynarodowy naszej placówki, ponieważ nawiązaliśmy współpracę z kolejnymi zagranicznymi szkołami w Wielkiej Brytanii, Portugalii i Chorwacji.*

Równie entuzjastycznie o projekcie wypowiadają się partnerzy projektu, którzy czerpią z doświadczeń nauczycieli polskiej szkoły. Na Malcie projekt odbił się szerokim echem w środowisku pedagogów kształcenia specjalnego. Została nawiązana współpraca na poziomie ambasadorów Malty w Polsce i Polski na Malcie w zakresie kształcenia dzieci mających specjalne potrzeby. Niezwykle wyróżnienie spotkało panią koordynator projektu. Za swoje zasługi na rzecz dzieci niepełnosprawnych została ona odznaczona Krzyżem Maltańskim. Wszystkim życzymy równie udanych projektów.

3. Partnerstwa strategiczne oczami beneficjenta

Partnerstwa na rzecz kształcenia zawodowego

Wartość dodana projektów partnerskich

Od 2007 r., kiedy polskie szkoły każdego typu i instytucje oświatowe zajmujące się kształceniem zawodowym starały się o pierwsze międzynarodowe projekty edukacyjne w ramach akcji Comenius, Comenius Regio czy Leonardo da Vinci z programu „Uczenie się przez całe życie” (LLP) i je realizowały, wiele zmieniło się na lepsze. Można zauważyć, że po każdym zrealizowanym projekcie nastąpił przyrost wiedzy, kompetencji, doświadczenia u kadry pedagogicznej, u uczniów zaś – podniesienie jakości pracy w wielu obszarach. Doświadczenia zdobyte w programie LLP w sposób naturalny zostały przeniesione na projekty realizowane w ramach różnych akcji programu Erasmus+, np. partnerstw strategicznych.

Każdy projekt zrealizowany z dobrze dobranym partnerem edukacyjnym daje szkole czy instytucji oświatowej wartość dodaną, która występuje na wielu płaszczyznach. Porażka wynikająca ze źle realizowanego projektu przyczynia się również do zdobycia doświadczenia – wyciągnięcia wniosków, nauczenia się, jak przy następnych projektach unikać niepowodzeń, rozczarowań, jak lepiej wybrać kolejnego partnera edukacyjnego, by nie powtarzać tych samych błędów w nowym projekcie. W poprzednim programowaniu realizowanie tak zwanej wizyty przygotowawczej dawało instytucji aplikującej szansę poznania partnera edukacyjnego, sprawdzenia warunków realizacji projektu pod względem organizacyjnym, a także uniknięcia błędów, niepowodzeń, wyeliminowania słabych stron planowanego projektu. Niestety program Erasmus+ nie zakłada realizacji wizyt przygotowawczych, dlatego sprawdzony partner zapewnia danej instytucji bezpieczeństwo, pomaga osiągnąć sukces.

Korzyści wynikające ze sprawdzonego partnerstwa edukacyjnego dotyczącego np. kształcenia zawodowego:

- wzmocnienie partnerstwa (znacznie lepsze poznanie się szkół, placówek zawodowych),
- pozyskanie partnerów instytucji, np. pracodawców, do dalszej współpracy międzynarodowej,
- współpraca między pracodawcami, kadrami pedagogicznymi, uczniami, władzami regionu,
- wymiana doświadczeń dydaktycznych, wychowawczych, kulturowych, zawodowych, technicznych, rozwój myśli technicznej,
- poznanie systemu oświaty szkoły partnerskiej, modelu współpracy między szkołami zawodowymi a pracodawcami,

BOŻENA MAYER-GAWRON
Ośrodek Rozwoju Edukacji

- poznanie modelu kształcenia dualnego w kraju partnera,
- wzmocnienie współpracy szkoły i pracodawcy w wymiarze międzynarodowym,
- wzmocnienie kompetencji językowych, zawodowych i międzykulturowych,
- realizacja zadań edukacyjnych w projekcie wykraczających poza szkolną edukację zawodową, wpisaną w podniesienie jakości kształcenia zawodowego czy w system potwierdzania zdobytych nowych kwalifikacji zawodowych, np. ECVET,
- budowanie techno-dydaktycznych mostów opartych na fundamencie bilateralnej współpracy szkół, instytucji oświatowych,
- wzmocnienie relacji, współpracy między szkołą, placówką oświatową a organem prowadzącym i organem nadzoru pedagogicznego,
- sukces edukacyjny szkół, instytucji oświatowych,
- promocja w środowisku lokalnym, regionalnym i międzynarodowym,
- podniesienie jakości pracy szkół, nauczycieli w obszarze przygotowywania wniosków o udział w programach unijnych mających na celu podniesienie jakości pracy szkół zawodowych.

Każdy zrealizowany projekt daje nowe doświadczenia zawodowe, jest siłą napędową do podjęcia kolejnych, odważniejszych działań. Jednostronny projekt realizowany w kraju, gdzie spotykamy naszego przyszłego partnera edukacyjnego, przyczynia się do powstania partnerstwa i opracowania kolejnego przedsięwzięcia z udziałem partnera, np. projektu Partnerstwa strategicznego, którego budżet jest większy. Nowy wniosek wymaga dodatkowej wiedzy, bardzo dobrego planowania, zarządzania, monitorowania i stałego ewaluowania. Realizacja projektów przyczynia się do rozwoju szkoły, innej placówki zawodowej czy instytucji oświatowej. Projekty partnerskie, strategiczne zaspokajają potrzeby środowiska regionalnego, dostarczają rozwiązania problemów, są zapowiedzią planowanych zmian. I to jest największa wartość dodana projektów partnerskich. Bilateralne partnerstwo powiększa się o nowych partnerów (trzech lub czterech), którzy w przypadku szkół zawodowych realizują projekty nie tylko międzykulturowe, lecz także zawodowe, wymieniają się doświadczeniami zawodowymi, potwierdzają zdobyte kompetencje. Partnerzy analizują postęp techniczny w swojej branży, dążą do dalszego rozwoju myśli technicznej, zdobywania nowych doświadczeń zawodowych. Udział szkół i placówek zawodowych w projektach partnerskich sprawia, że szkoły się rozwijają, przyczynia się do wyróżnienia szkół w środowisku lokalnym.

Szkoły i placówki zawodowe, które realizowały projekty unijne, są inaczej postrzegane w środowisku lokalnym. Zdobyte doświadczenia przyczyniają się do zdobywania różnych wyróżnień i osiągnięcia sukcesów edukacyjnych, np. w konkursach i olimpiadach zawodowych, w konkursach branżowych, takich jak „Lider edukacji zawodowej”, „Szkoła dla pracodawcy. Pracodawca dla szkoły”, EDUinspiracje, „Szkoła zawodowa najwyższej jakości”, „Małopolska szkoła z pasją”.

„Szkoły projektowe”, bo tak możemy nazwać szkoły i placówki zawodowe realizujące projekty, tworzą dalsze partnerstwa, np. krajowe z innymi szkołami w Polsce, uczelniami wyższymi, pracodawcami, na rzecz doradztwa

edukacyjno-zawodowego, promocji kształcenia zawodowego, podniesienia jakości szkolnictwa zawodowego. Szkoły takie pozytywnie postrzegane w środowisku lokalnym, regionalnym, ogólnopolskim czy międzynarodowym są otwarte na różne innowacyjne działania.

Przykłady projektów z różnych okresów programu

Wymiana doświadczeń z wielu obszarów edukacyjnych w szkołach zawodowych przekłada się na podniesienie jakości szkolnictwa w tym zakresie, rozwój kompetencji zawodowych uczniów i nauczycieli, a także rozwój myśli technicznej. Dobrze dobrany partner edukacyjny może zapewnić kontynuację działań projektowych w ramach różnych programów partnerskich i innych. Przedstawiony opis dwóch projektów partnerskich z dwóch okresów programowania – z programu „Uczenie się przez całe życie” w ramach akcji Comenius Partnerskie Projekty Szkół i programu Erasmus+ w ramach akcji Partnerstwa strategiczne, współpraca szkół – pozwoli udowodnić, jak wielkie znaczenie ma odpowiedni dobór partnera edukacyjnego. Instytucje współpracujące w ramach projektów partnerskich powinny wzajemnie się uzupełniać, wspólnie działać, by osiągnąć zamierzony cel.

Projekt pt. „Opracowanie wspólnej platformy pracy dla stworzenia układu elektryczno-pneumatycznego. Erarbeitung einer gemeinsamen Arbeitsplattform zur Herstellung einer elektropneumatischen Anlage” realizowany w ramach programu Comenius Partnerskie Projekty Szkół.

Był to pierwszy projekt partnerski realizowany w latach 2011–2013 w ramach programu Comenius Partnerskie Projekty Szkół przez Technikum Mechaniczne nr 15 w Krakowie. O realizację tego projektu zabiegała strona niemiecka, partnerska niemiecka szkoła zawodowa z Neunkirchen z kraju związkowego Saara, która podobnie jak technikum polskie nigdy nie podejmowała podobnego przedsięwzięcia.

Projekt ten wpisywał się w kierunku kształcenia uczniów w Technikum Mechanicznym nr 15 wchodzącym w skład Zespołu Szkół Mechanicznych nr 1 w Krakowie, zwłaszcza w kształcenie uczniów w zawodzie technik mechatronik. Pomysł projektu dotyczącego bilateralnej współpracy powstał w październiku 2010 r., kiedy to nauczyciele ZSM nr 1 realizowali projekt mobilności „LdV VETPRO” i odwiedzili szkołę zawodową Technisch-gewerbliches und Sozialpflegerisches Berufsbildungszentrum w Neunkirchen (TGS BBZ) w Neunkirchen. Wówczas zrodził się pomysł współpracy w ramach odrębnego projektu. Podczas wizyty przygotowawczej dyrektora TGS BBZ Neunkirchen w Krakowie w styczniu 2011 r. dopracowano szczegóły partnerskiego projektu. Strona niemiecka jako koordynator projektu w lutym 2011 r. złożyła wniosek w ramach programu Comenius Partnerskie Projekty Szkół do swojej Narodowej Agencji. Wartość projektu wynosiła 33 tys. euro (15 tys. zł, 18 tys. BRD). Żadna ze szkół, zarówno po stronie polskiej, jak i niemieckiej, nie miała doświadczenia w tworzeniu takich

wniosków ani realizacji tego typu projektów. Jednak wzajemna współpraca przy opracowaniu dokumentacji projektowej, harmonogramu projektu i dokumentacji technicznej, przy wsparciu pracodawców obu szkół, sprawiła, że szkoły odniosły sukces w realizacji projektu partnerskiego.

Produktem końcowym w ramach projektu Comenius Partnerskie Projekty Szkół było zbudowanie układu mechatronicznego opartego na elektropneumatyce, który realizował automatyczny proces wiercenia. Ostateczna forma urządzenia, która została zaproponowana przez stronę niemiecką, przewidywała wykonanie dwóch systemów mechatronicznych, sterowanych przez dwa różne sterowniki: EASY Port firmy Festo oraz sterownik PLC FBs 24 MCT firmy Fatek. Po dwustronnych konsultacjach ustalono, że strona niemiecka wykona moduły mechaniczne i pneumatyczne, strona polska wyposaży zaś układ w system sterowania.

Podłączenie do sterowników i zaprogramowanie systemów odbyło się w ZSM nr 1 w pracowni mechatronicznej. Każdy zespół przygotował program sterujący przystosowany do własnego urządzenia. Przy realizacji projektów, zarówno w części niemieckiej, jak i polskiej, uczniowie wraz z opiekunami merytorycznymi opracowali i zrealizowali wiele nowatorskich rozwiązań technicznych oraz konstrukcyjnych.

Celami projektu partnerskiego były m.in.: wymiana myśli technicznej, promocja uzdolnień zawodowych uczniów i szkolnictwa zawodowego obu szkół w ich regionach, a także wymiana międzykulturowa między szkołami, uczniami, nauczycielami, podniesienie sprawności posługiwania się językiem angielskim obu grup projektowych. Szkoły realizowały projekt razem z pracodawcami, z polskimi i niemieckimi firmami. Ze szkołą niemiecką TGS BBZ Neunkirchen współpracowała Bundeswera, a Technikum Mechaniczne nr 15 w Krakowie współpracowało z mechatroniczną firmą Multiprojekt, która jest partnerem edukacyjnym, objęła patronat honorowy nad klasami mechatronicznymi, wspiera kształcenie uczniów i doskonalenie nauczycieli, wyposaża ośrodek egzaminacyjny dla zawodu technik mechatronik w urządzenia mechatroniczne. Projekt ten był realizowany w czasie, kiedy polska szkoła w zawodzie technik mechatronik odnosiła znaczące sukcesy edukacyjne, zdobyła tytuł Lidera Edukacji Zawodowej w 2011 i Oskara Zawodowego w 2012 r., była w marcu 2011 r. współorganizatorem – razem z Akademią Górniczo-Hutniczą – Ogólnopolskiej Olimpiady Wiedzy Elektrycznej i Elektronicznej w grupie mechatronicznej. Partnerski projekt wpisywał się w międzynarodowe działania edukacyjne w zawodzie technik mechatronik, promował szkolnictwo zawodowe w regionie i na arenie międzynarodowej. Sukcesem szkoły w czasie realizacji projektu było m.in. zaangażowanie uczniów Technikum Mechanicznego nr 15 pochodzących z różnych środowisk społecznych. W czasie realizacji projektu mogli oni zobaczyć najpiękniejsze miejsca w Niemczech i poznać historię oraz kulturę kraju związkowego Saara, podnieśli sprawność językową, nabyli nową wiedzę zawodową z zakresu urządzeń mechatronicznych i mechanicznych, poznali nowe osoby. Realizacja projektu wymagała dużego wysiłku organizatorów, włożonego w zdobycie dodatkowych środków finansowych na zbudowanie dwóch urządzeń wiertniczo-mechatronicznych, a także na uzbrojenie tych urządzeń w sterowanie mechatroniczne. Szkoła polska otrzymała wsparcie finansowe od firmy Multiprojekt

oraz od szkolnej rady rodziców. Wysiłek ten został doceniony. Satysfakcja z uruchomienia obu urządzeń wiertniczo-mechatronicznych (dla szkoły polskiej i niemieckiej) podczas podsumowania projektu była ogromna. Uczniowie budujący te urządzenia oraz ich opiekunowie merytoryczni byli bardzo dumni ze swojej pracy i z rezultatu projektu. A wzorowa współpraca z firmą Multiprojekt – w jej wymiarze krajowym i międzynarodowym – przyczyniła się (w czasie realizacji projektu Comenius PPS) do zajęcia I miejsca w Polsce w zawodzie technik mechatronik w branży elektryczno-elektronicznej i teleinformatycznej w konkursie KOWEZiU pt. „Szkoła dla rynku pracy” organizowanym w ramach projektu systemowego MEN „Szkoła zawodowa szkołą pozytywnego wyboru”, a także do zdobycia statuetki Oskara Zawodowego.

Technikum Mechaniczne nr 15 za działania międzynarodowe, m.in. wspomniany projekt i sukcesy edukacyjne uczniów, zdobyło w 2012 r. tytuł Małopolskiej Szkoły z Pasją przyznany przez Departament Edukacyjny Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego.

Kolejnym sukcesem edukacyjnym obu szkół było wpisanie tego projektu na listę projektów wyróżnionych przez Narodową Agencję jako dobre praktyki realizowane w latach 2011–2013.

Projekt Comenius Partnerskie Projekty Szkół dał uczniom i nauczycielom technikum możliwość zwiedzenia linii produkcyjnych samochodów Ford, Smart oraz warsztatów Bundeswery, Muzeum Techniki w Spirze, zobaczenia miast i miejsc, które zmieniły myślenie o Niemczech, dały poczucie bycia Europejczykiem. Udział w projekcie uczniów z polskiej i niemieckiej szkoły był dla nich nagrodą oraz powodem do satysfakcji z dokonanego wyboru tej właśnie ścieżki kształcenia. Podczas realizacji projektu – uzbrojenia urządzeń w oprogramowanie mechatroniczne – uczniowie wraz z opiekunem merytorycznym wykorzystali pewne rozwiązania racjonalizatorskie, obniżające koszt oprogramowania mechatronicznego, zgłębili swoją wiedzę zawodową, co było widoczne na olimpiadzie mechatronicznej i na egzaminie zawodowym oraz podczas zajęć edukacyjnych (zawodowych).

Projekt i sukcesy edukacyjne szkoły, współpraca międzynarodowa przyczyniły się do promocji szkoły w środowisku lokalnym, zmiany wizerunku szkolnictwa zawodowego, zwiększenia naboru do szkoły.

Ważnymi efektami projektu, obok materialnego jego wymiaru, czyli dwóch urządzeń wiertniczo-mechatronicznych, były dodatkowa wiedza oraz doświadczenie zdobyte przez uczniów i nauczycieli podczas realizacji zadania. Jednak wszyscy uczestnicy zgodnie podkreślali, że największą wartością projektu była przyjaźń zawarta między uczniami polskimi i niemieckimi, kadrą nauczycielską polską i niemiecką, między dyrektorami obu szkół, a co za tym idzie – wola dalszej współpracy.

W maju 2013 r., podczas podsumowania projektu w Niemczech, w Neunkirchen został podpisany akt partnerstwa – dotyczący dalszej współpracy bilateralnej. Było to potwierdzenie zadowolenia z osiągniętych celów i rezultatów oraz satysfakcji obu stron z realizacji partnerskiego projektu. Jednocześnie porozumienie to stało się deklaracją realizacji dalszych projektów, czy to zawodowych, czy międzykulturowych,

w ramach innych programów, np. polsko-niemieckiej wymiany młodzieży. Co więcej, szkoły miały wiele płaszczyzn, na których mogły współpracować przy podniesieniu jakości kształcenia zawodowego. Obie placówki mają podobną młodzież, podobne problemy wychowawcze. Różnią się sposobami i kwotami finansowania szkolnictwa zawodowego, ale łączą je wyzwania stojące przed szkołami zawodowymi: mała liczba uczniów w tego typu placówkach oraz postęp technologiczny 4.0. Projekt przyczynił się do wymiany myśli technicznej w dziedzinie mechatroniki między partnerskimi szkołami oraz do realizowania wielu następnych projektów edukacyjnych polskich i niemieckich. Warto również podkreślić, że krakowska szkoła wzbogaciła swoją bazę dydaktyczną. Urządzenie wiertniczo-mechatroniczne jest jednym ze stanowisk dydaktycznych dla uczniów kształcących się w zawodach technik mechatronik i mechatronik. Urządzenie to jest prezentowane podczas Dni Otwartych Szkoły, wojewódzkich targów – Festiwalu Zawodów, wycieczek uczniów z krakowskich szkół podstawowych i przedszkoli czy grup międzynarodowych (z Finlandii, Niemiec, Belgii, Chorwacji, Węgier) w ZSM nr 1 w Krakowie.

Projekt „Analiza i prowadzenie nowoczesnych procesów produkcji poprzez wspomaganą komputerowo statystyczną kontrolę procesu (SPC) wraz z planowaniem, konstrukcją i budową wyposażonego w przyciski indukcyjne urządzenia pomiarowego. Untersuchung und Lenkung von modernen Fertigungsprozessen mittels rechnerunterstuetzter SPC einschliesslich Planung, Konstruktion und Bau einer mit Induktivtastern bestueckten Messvorrichtung” realizowany w ramach programu Erasmus+ Edukacja szkolna – Akcja 2. Współpraca szkół.

Był to drugi partnerski projekt realizowany w latach 2015–2017 przez Technikum Mechaniczne nr 15 w Krakowie i niemiecką szkołę zawodową Technisch- gewerbliches und Sozialpflegerisches Berufsbildungszentrum w Neunkirchen. W latach 2011–2013 obie szkoły zawodowe realizowały projekt w ramach programu Comenius Partnerskie Projekty Szkół. Koordynatorem projektu partnerskiego była ponownie szkoła niemiecka ze względu na łatwiejszą procedurę aplikacyjną.

Projekt ten zakładał wspólną pracę uczniów polskich i niemieckich, ukierunkowaną na opracowanie systemu kontroli jakości stosowanego w produkcji seryjnej przy użyciu nowoczesnego sprzętu i oprogramowania SPC. Uczniowie pracowali w grupach tematycznych nad dokonywaniem statystycznej kontroli jakości i pomiarów technologicznych, określaniem błędów kształtu i położenia w fazie produkcji, prowadzili konsultacje za pośrednictwem platformy eTwinning, doskonalili znajomość języka niemieckiego i angielskiego zawodowego dla branży mechatronicznej.

Opracowany szkolny model systemu kontroli jakości – zautomatyzowane stanowisko do realizacji kontroli jakości elementów obrabianych mechanicznie – który jest stosowany w produkcji seryjnej, został zbudowany przy użyciu nowoczesnego sprzętu i oprogramowania SPC, może być wykorzystywany przez szkołę w procesie dydaktycznym, w kształceniu zawodowym dla zawodów:

technik mechanik, technik automatyk, technik pojazdów samochodowych, w zawodach opartych na fundamentalnej wiedzy technicznej. Zautomatyzowane stanowisko do realizacji kontroli jakości elementów obrabianych mechanicznie na obrabiarkach sterowanych numerycznie wyposażone jest w robot przemysłowy firmy Fanuc, który automatycznie pobiera z obrotowego stołu detale przeznaczone do kontroli, przenosi je na stanowisko pomiarowe, gdzie pomiarowe czujniki indukcyjne wraz z całym systemem rejestrują odczytane wartości i wizualizują wyniki pomiarowe w postaci diagramu na monitorze komputera. Nad częścią pomiarową czuwa system SPC.

Niemiecka firma MESAS była partnerem projektu po stronie niemieckiej, a po stronie polskiej szkoły firmy: Multiprojekt i Roboty Przemysłowe z Krakowa. Do kontroli automatyki z kolei przygotowany został sterownik PLC firmy Fanuc współpracujący z panelem operatorskim firmy Weintek. Moduły zarówno polskiej grupy, jak i niemieckiej w czasie prezentacji produktu końcowego projektu na gali finałowej partnerskiego produktu odbywającej się w szkole polskiej w Krakowie pracowały bez zarzutu, kontrolując na przemian elementy wykonane na maszynach CNC.

Zaprogramowany sterownik PLC, panel operatorski oraz kontroler robota przemysłowego, instalacja elektropneumatyczna, skrzynia sterownicza i moduły komunikacyjne, połączone w jeden współpracujący system, były potwierdzeniem ogromnej pracy włożonej w przygotowanie stanowiska przez uczniów i nauczycieli ze szkół polskiej oraz niemieckiej i ich licznych doświadczeń. W ramach projektu odbywały się dla uczniów polskich i niemieckich branżowe specjalistyczne szkolenia z zakresu programowania robotów przemysłowych, automatyki przemysłowej, obsługi systemu pomiarowego SPC i programowania obrabiarek CNC, prowadzone przez firmy MESAS, Roboty Przemysłowe, Multiprojekt Automatyka oraz Centrum Kształcenia Praktycznego w Krakowie. W projekcie uczestniczyli uczniowie kształcący się w zawodach: technik mechatronik i technik mechanik. Wartość projektu wynosiła 45 450 euro. Numer projektu to: VG-S2S-K-SL-15-24-013848.

Uzyskanie efektu końcowego projektu, czyli zbudowanie zautomatyzowanego stanowiska do realizacji kontroli jakości elementów obrabianych mechanicznie, było możliwe przede wszystkim dzięki zaangażowaniu uczniów i nauczycieli obu szkół partnerskich, którzy w swoim wolnym czasie przygotowywali dokumentację, montowali i łączyli poszczególne podzespoły automatyki przemysłowej i mechatroniki oraz moduły, uczestniczyli w spotkaniach roboczych i szkoleniach, programowali system, a także testowali urządzenia w praktyce.

Szkoły partnerskie, dyrekcje obu szkół, nauczyciele i uczniowie poprzez projekt partnerski zbudowali kolejny międzynarodowy „techno-dydaktyczny most”, który był możliwy dzięki ich pracy i zaangażowaniu, a także programowi Erasmus+, Edukacja szkolna, Akcja 2. Współpraca szkół.

Efektywność w zarządzaniu partnerstwem ponadnarodowym

„Otaczają nas projekty, pracujemy nad nimi codziennie, rzadko jednak poświęcamy choć trochę uwagi, by nad nimi zapanować – by nimi zarządzać”. Te słowa J. Davidsona Frame’a mogą stanowić motto rozważań na temat zarządzania projektami, ze szczególnym uwzględnieniem projektów realizowanych przez partnerstwa ponadnarodowe w ramach programu Erasmus+ i poprzedzającego go programu „Uczenie się przez całe życie”.

Ktoś może powiedzieć, że praca projektowa jest odkryciem ostatnich dziesięcioleci, lecz ludzkość działała projektowo od niepamiętnych czasów. Przykładami są: budowa Wielkiego Muru Chińskiego, popularyzacja na szeroką skalę akweduktów doprowadzających wodę ze źródeł do miast rzymskich, rozwój elektryfikacji zapoczątkowany przez Thomasa Edisona czy wreszcie pierwszy lot człowieka w kosmos w 1961 r. Wszystkie te działania, nakierowane na osiągnięcie określonego celu, dziś określilibyśmy mianem projektów, czyli spójnym zbiorem działań zorganizowanych w taki sposób, aby osiągnąć określone cele i rezultaty³³.

Obecnie o projektach słyszymy każdego dnia, ponieważ stały się one częścią naszej rzeczywistości. Prekursorami metody pracy projektowej są Amerykanie, którzy w latach 60. doszli do wniosku, że przyszłość należy do ludzi myślących i działających zadaniowo. W przedsiębiorstwach budowano tzw. struktury macierzowe, w których wyodrębniano działające z sukcesem zespoły odpowiedzialne za określone projekty. W dobie błyskawicznego rozwoju technologii, wszechobecnej globalizacji, a jednocześnie wzmożonej turbulencji otoczenia, w jakim obecnie żyjemy, realizacja projektów, a tym samym skuteczne zarządzanie nimi wydają się nieodzowne.

Czym zatem jest projekt? Zgodnie z definicją zawartą w przewodniku *Project Management Methodology*³⁴ wydanym przez Komisję Europejską projekt jest tymczasową strukturą organizacyjną, utworzoną w celu stworzenia unikalnego produktu lub usługi (rezultatu) w ograniczeniach, takich jak: czas, koszt i jakość. Charakterystyczne cechy projektu to jego tymczasowość (ma on określony początek i koniec) oraz unikatowość (rezultat, czyli produkt lub usługa, nie został wcześniej wypracowany i jest unikalny, nawet jeśli opiera się na wcześniejszych rozwiązaniach). Powyższa charakterystyka projektów odróżnia je od typowej działalności operacyjnej danej organizacji, a zatem stosowane na co dzień operacyjne metody zarządzania mogą się w przypadku projektów nie sprawdzić. Jednocześnie cechy wspólne projektów pozwalają na zastosowanie ustandaryzowanych metod zarządzania takimi przedsięwzięciami. Z pomocą przychodzą różnorodne metodyki zarządzania projektami, stanowiące spójny zestaw rozwiązań, opisujący sposób postępowania

MARTA KĘDZIA
beneficjent,
Społeczna Akademia Nauk

33. European Commission, (2017). Erasmus+: Przewodnik po programie. Luxembourg: Publications Office.

34. European Commission, (2016). PM² Project Management Methodology Guide. Brussels, Luxembourg.

w projekcie. Przykładem może być metodyka PMBoK® Guide opracowana przez Project Management Institute (PMI) – amerykańskie stowarzyszenie ekspertów zarządzania projektami, metodyka PRINCE2 utworzona przez brytyjskie Office for Government Commerce (OGC) czy metodyka Zarządzania Cyklem Projektu PCM opracowana przez Komisję Europejską. Metodyki różnią się podejściem do projektu, stopniem szczegółowości oraz rozłożeniem akcentów.

Projekty mogą być realizowane przez pojedyncze osoby/organizacje, jednak najczęściej opierają się na współpracy i partnerstwie. Kooperacja i synchronizacja wspólnych działań sprzyjają uzyskaniu lepszych efektów, co w psychologii społecznej nazywane jest efektem synergii. Efekt pracy dobrze zorganizowanego zespołu daje lepsze rezultaty i jest czymś więcej niż suma efektów działań indywidualnych. Należy jednak zwrócić uwagę, że realizacja projektu w partnerstwie jest znacznie trudniejsza niż samodzielna realizacja projektu – w zamian zespół zaangażowany w projekt zyskuje możliwość nawiązania interesujących kontaktów, zdobycia unikatowych doświadczeń i wiedzy oraz osiągnięcia lepszych i trwalszych rezultatów.

Partnerstwa strategiczne w programie Erasmus+, a także w programach go poprzedzających mają wymiar ponadnarodowy i zazwyczaj angażują co najmniej trzy organizacje pochodzące z trzech różnych krajów programu. Doświadczenie uczy, że efektywne partnerstwa są zazwyczaj większe, niż wynika to z warunku minimum określonego w przewodniku. W przypadku projektów partnerstw strategicznych wydaje się, że optymalny skład grupy partnerskiej to pięć–sześć organizacji.

Właściwy dobór partnerów jest jednym z kluczowych czynników sukcesu przedsięwzięcia, jakim jest projekt. Ma to szczególne znaczenie w przypadku projektów międzynarodowych, gdzie prace wykonywane są w większości zdalnie, czas realizacji projektu jest zaś ograniczony. Tego typu projekty wymagają zatem, by partnerzy działali sprawnie oraz dostarczali na czas wysokiej jakości rezultaty. W dotarciu do właściwych organizacji pomocne są doświadczenie instytucji oraz rekomendacje od zaufanych partnerów, z którymi uprzednio współpraca przebiegała pomyślnie. Niezwykle przydatne są również wszelkiego typu bazy do poszukiwania partnerów i udział w seminariach kontaktowych organizowanych przez narodowe agencje lub same organizacje zainteresowane współpracą międzynarodową. Warto opracować własny system zbierania danych o potencjalnych partnerach projektowych, aby z łatwością archiwizować takie informacje, np. w formie karty potencjalnego partnera. Nawet jeśli nie wykorzystamy danego kontaktu do bieżącego projektu, to być może organizacja ta okaże się idealna w naszym kolejnym ponadnarodowym przedsięwzięciu. Możliwość osobistego kontaktu z potencjalną organizacją partnerską jest niezwykle cenna w kontekście budowania partnerstwa, dlatego mając jasno określoną wizję projektu, dobrą praktyką jest organizowanie wizyt przygotowawczych dla potencjalnych partnerów w projektach. Podczas takich spotkań partnerzy mają możliwość aktywnie zaangażować się w tworzenie projektu, omówić diagnozę potrzeb, przedyskutować planowane w projekcie rezultaty i działania prowadzące do ich osiągnięcia, uzgodnić właściwy podział ról/zadań, ustalić budżet, a także doprecyzować harmonogram realizacji projektu. Warto, aby każdy partner zidentyfikował również dostępne

u siebie zasoby i kompetencje, jakie może wnieść do partnerstwa. Można to przeprowadzić w formie prezentacji każdego partnera lub wykorzystując kolorowe karteczki samoprzylepne, na których partnerzy określą swój potencjalny wkład w projekt. Karteczki można następnie pogrupować, tworząc mapę potencjalnych zasobów partnerstwa. Umożliwi to również zdefiniowanie ewentualnych deficytów, jakie warto uzupełnić przed finalizacją grupy partnerskiej. Taka forma przygotowania partnerstwa wymaga oczywiście pewnych nakładów finansowych, osobowych i czasowych, ale należy to traktować jako inwestycję, bo kluczem do sukcesu projektu są ludzie wspierani przez zaplecze swoich organizacji, a skoro tak, to etap właściwego doboru partnerów jest niezwykle istotny i wart wysiłku. Przy doborze partnerów warto pamiętać, że istotę partnerstwa tworzą: dobrowolność udziału uczestników, ich równość oraz wspólne cele, odpowiedzialność i korzyści. Motywacja do udziału w projekcie międzynarodowym każdego z partnerów, a także poszczególnych osób reprezentujących dane organizacje partnerskie może być inna, podobnie jak różne są typy zaangażowanych instytucji oraz kontekst, w jakim działają. Niezwykle istotne jednak jest to, aby wszystkim przyświecał ten sam cel projektowy, do którego będą wspólnie dążyć w trakcie jego realizacji. Na etapie planowania projektu opracowany zostaje harmonogram, który powinien jasno definiować działania prowadzące do osiągnięcia zamierzonych celów, określać ich ramy czasowe, współzależności oraz lidera odpowiedzialnego za koordynację danego działania. Dobrą praktyką jest, aby już na etapie aplikowania role partnerów były dokładnie określone i odzwierciedlone w harmonogramie prac.

Aby partnerstwo mogło efektywnie działać, musi mieć silne fundamenty. Z jednej strony będą to zasady formalno-strukturalne związane z uformowaniem przejrzystej struktury organizacyjnej przedsięwzięcia, jakim jest projekt, i umocowanie go w formie umowy partnerskiej określającej podstawowe zasady wiążące organizacje partnerskie na czas realizacji projektu. Poza umową partnerską, która zwykle obejmuje kluczowe kwestie związane z realizacją projektu, dobrą praktyką jest również uzgodnienie w partnerstwie zasad bieżącej współpracy i sporządzenie na tej podstawie przewodnika, czyli *Project Management Handbook*. Może on zawierać uzgodnienia dotyczące zasad komunikacji w partnerstwie i poza nim, ujednolicenia terminologii projektu, sposobu podejmowania decyzji, kontroli, rozwiązywania kwestii spornych, zarządzania jakością w projekcie, organizacji spotkań i wielu innych aspektów, które są istotne dla danego partnerstwa. W projekcie, w którym bierze udział kilka, a czasami nawet kilkanaście organizacji (tak jak np. w przypadku „Multilateral Networks” w ramach programu „Uczenie się przez całe życie”), i są one rozproszone geograficznie, niezwykle istotne jest przestrzeganie ustaleń poczynionych podczas spotkań partnerów, zarówno tych bezpośrednich, jak i wirtualnych. Szczególnie odnosi się to do przestrzegania przez partnerów terminowości dostarczania uzgodnionych rezultatów. Opóźnienie spowodowane przez jednego z partnerów może wywołać efekt kaskadowy, negatywnie wpływając na przebieg projektu. Dobrą praktyką jest regularne podsumowywanie działań w wyodrębnionym, niedługim okresie (np. miesiąca), dzięki czemu nie tracimy dużego zwykle na początku realizacji projektu entuzjazmu partnerów, którzy poprzez

briefing i regularny kontakt są zmotywowani do działania i nie odkładają prac na później. W tym kontekście interesująca wydaje się metodologia tzw. okienek czasu (*timeboksy*) wykorzystywana między innymi w metodyce zwinnego zarządzania Agile i polegająca na podzieleniu całości działań projektowych na określone bloki czasowe (np. dwu-czterotygodniowe), które mają swój początek, okres trwania, podczas którego następuje rozwój iteracyjny, oraz zakończenie.

Spisane zasady mają charakter porządkujący, jednak w partnerstwie, podobnie jak w związku, niezbędne jest również zaufanie. Nie da się go oczywiście zbudować ad hoc, stąd bardzo ważną rolę odgrywa koordynator projektu, który od samego etapu planowania projektu powinien budować atmosferę wspólnego zaufania, partnerstwa i szacunku. Ta ostatnia wartość jest szczególnie istotna w przypadku projektów międzynarodowych, gdzie partnerzy wywodzą się z różnych kręgów kulturowych. Przedstawiciele organizacji uczestniczących w partnerstwach ponadnarodowych mogą mieć odmienne poglądy, zróżnicowane systemy wartości, a także preferować inne style pracy, co może utrudniać lub nawet w skrajnych przypadkach uniemożliwiać współpracę, o ile tą różnorodnością, która przecież jest siłą napędową i istotą partnerstw ponadnarodowych, świadomie ani odpowiednio nie zarządza organizacja koordynująca, stojąca na straży sprawnej realizacji projektu. Kierownik projektu powinien dbać o to, by członkowie zespołu budowali kulturę jednego zespołu i aby czuli się odpowiedzialni za przebieg realizacji projektu. Poczucie odpowiedzialności za rezultaty i działania ma charakter motywujący dla członków zespołu i powoduje, że mają oni realny wpływ na realizację projektu (tzw. *empowerment*).

Funkcjonowanie partnerstwa ponadnarodowego, mimo rozproszenia geograficznego uczestniczących w nim organizacji, zależy od ludzi, a zatem wymaga spotkań. Dobra organizacja spotkań jest cenną umiejętnością, a od stopnia zadowolenia partnerów ze sposobu organizacji i przebiegu spotkania często zależy jakość dalszej pracy projektowej. Spotkania, poza typowymi celami, takimi jak kontrola realizacji działań, dyskusja o dotychczasowych rezultatach, omówienie lub rozwiązanie ewentualnych kwestii spornych, zaplanowanie działań na kolejny okres, mają również istotną wartość społeczną. Współpraca partnerska w dużej mierze opiera się na dyskusjach i wymianie poglądów, a spotkanie, w którym uczestniczą wszyscy partnerzy, jest do tego idealną okazją. W trakcie spotkań partnerzy budują zaufanie, inspirują się wzajemnie i tworzą nieformalne więzi, które mogą istotnie wpływać na przebieg projektu. Z tego punktu widzenia warto zadbać o zapewnienie uczestnikom możliwości nieformalnych rozmów (np. przerwa kawowa lub wspólny lunch) czy zachęcenie do wykorzystywania różnorodnych technik pracy pobudzających kreatywność, choćby burzy mózgow lub mapy myśli. Działaniem dobrze wpływającym na budowanie zespołu jest również wspólne doświadczanie czegoś, na przykład każde spotkanie partnerskie może uwzględniać wizytę partnerów w lokalnej organizacji tematycznie związanej z projektem. Jeśli na przykład przedmiotem transferu w danym projekcie są metody szkoleniowe, to partnerzy mogą ustalić, że podczas każdego spotkania ponadnarodowego będą wypróbowywać na sobie wybrane metody.

Dużym wyzwaniem w projektach międzynarodowych jest uzgadnianie terminów spotkań. Warto zadbać o aktywne współuczestnictwo partnerów zarówno na etapie ustalania terminu spotkania (pomocna może tu być np. aplikacja *Doodle*), jak i w trakcie jego trwania. Poszczególni partnerzy mogą mieć przypisane różne role podczas spotkania: moderowanie dyskusji, przewodniczenie całości lub wybranym panelom spotkania czy robienie notatek. Zaangażowanie partnerów sprzyja poczuciu, że ich wkład w spotkanie jest istotny oraz że ich inne zobowiązania, np. czasowe, są uwzględnione. Aby spotkanie było efektywne, powinno się na nim osiągnąć założone cele, musi przebiegać zgodnie z ustaloną wspólnie agendą, zakończyć się podsumowaniem zadań do wykonania przed kolejnym spotkaniem oraz podjętych decyzji, które należy następnie zaprotokołować w formie tzw. *minutes*. W przypadku partnerstw ponadnarodowych istotne jest, aby w spotkaniach uczestniczyły, w miarę możliwości, te same osoby z organizacji partnerskich i aby miały one pełną wiedzę o zrealizowanych dotąd i planowanych działaniach w projekcie. Często partnerstwa powołują tzw. komitet sterujący, czyli ciało decyzyjne podejmujące decyzje w projekcie, a jego członkami są właśnie osoby uczestniczące w spotkaniach partnerskich.

Spotkania są podstawą do budowania relacji, a te sprzyjają efektywnej komunikacji w projekcie. Poza rzeczywistymi spotkaniami, których częstotliwość w projektach jest określona na etapie aplikowania, istotną rolę odgrywają również spotkania wirtualne, które dzięki szybkiemu rozwojowi technik komunikacyjnych są łatwe do przeprowadzania. Przydatne mogą się tu okazać różnego typu programy, takie jak *Skype*, *GoToMeeting*, *Adobe Connect* i wiele innych dostępnych na rynku. Warto dodać, że podobnie jak w przypadku spotkań rzeczywistych ważne jest odpowiednie przygotowanie takiego spotkania, od wspólnego wyznaczenia terminu, odpowiadającego wszystkim partnerom, przez ustalenie agendy do podsumowania w formie pisemnej jego przebiegu i podjętych decyzji, aby w każdej chwili można było powrócić do poczynionych ustaleń.

Komunikacja spełnia w projekcie kilka funkcji, takich jak chociażby przekazywanie informacji, motywowanie, wyrażanie emocji oraz kontrolowanie. Celem procesu zarządzania komunikacją jest zapewnienie, aby odpowiednie informacje wysłane przez właściwego nadawcę zostały w wyznaczonym terminie dostarczone odpowiedniemu odbiorcy³⁵. Przeprowadzone przez PMI badania wskazują, że organizacje, które wypracowały efektywne sposoby zarządzania komunikacją w projekcie, kończą więcej projektów w zakładanym czasie (71 proc.) i budżecie (76 proc.) w porównaniu z organizacjami, które komunikują się w mało efektywny sposób (odpowiednio 37 proc. i 48 proc.)³⁶.

Warto w tym momencie zwrócić uwagę na właściwe określenie w początkowym etapie realizacji projektu, z jakimi kręgami interesariuszy będziemy mieć do czynienia w projekcie, i zadbać o to, aby wysyłane komunikaty trafiały do właściwych osób. Struktura komunikacji, metody i inne zasady dotyczące zarządzania informacją w projekcie powinny zostać opracowane przez partnerów na etapie planowania projektu i szczegółowo omówione podczas spotkania rozpoczynającego projekt. Częstą praktyką spotykaną w projektach

35. E. Pótrolnik (2004), *Zarządzanie komunikacją w projekcie. Możliwość wykorzystania narzędzi informatycznych*, Warszawa: Andersen Business Consulting, Konferencja Dni Wiedzy SGH.
36. *The Essential Role of Communications* (2013), USA: Project Management Institute, Inc.

międzynarodowych jest założenie grupy komunikacyjnej (np. *Google Group* czy *Basecamp*), co jest niezwykle pomocne, o ile właściwie określone są kręgi osób, które powinny otrzymywać dane informacje. Dobrym rozwiązaniem może być sporządzenie listy kontaktowej osób zaangażowanych w realizację projektu z ramienia każdej instytucji partnerskiej, z podaniem danych kontaktowych oraz funkcji, jaką dana osoba pełni w projekcie, a także w swojej organizacji. Działanie to pomoże właściwie zdefiniować kadrę projektu oraz usprawni proces kontaktowania się partnerów. Należy ustalić, jakie są potrzeby informacyjne i poziom zainteresowania poszczególnych osób/grup konkretnymi tematami projektu, co pozwoli opracować mapę wymiany informacji. Mając świadomość rangi różnych przedstawicieli organizacji oraz ich oczekiwań informacyjnych, a także stopnia wpływu na projekt (np. rektor czy dyrektor będący przedstawicielem prawnym organizacji niekoniecznie zaangażowany jest w bieżące działania w ramach projektu), możemy określić skuteczne kanały dotarcia z informacją do każdego z uczestników. Destrukcyjne bowiem dla projektu może okazać się wysyłanie wszystkiego do wszystkich. W takim przypadku istnieje duże ryzyko nieskuteczności systemu komunikacji, ponieważ odbiorcy, w obliczu natłoku otrzymywanych wiadomości, z których znaczna część ich nie dotyczy, tracą czujność komunikacyjną i mogą pominąć ważną adresowaną do nich korespondencję. Znacznie lepiej sprawdza się założenie kilku poziomów list e-mailingowych/grup, których członkami są osoby ściśle związane z danym aspektem realizacji projektu (np. grupa związana z zarządzaniem, grupa odpowiedzialna za dyseminację lub zespół kierujący pracami merytorycznymi nad rezultatami). W takiej sytuacji unikamy chaosu komunikacyjnego, właściwe osoby otrzymują bowiem odpowiednie informacje, które ich dotyczą i na które powinny reagować. Inną dobrą praktyką spotykaną w projektach jest ustalenie zasad dotyczących tytułowania e-maili, tak aby każdorazowo tytuł zawierał akronim projektu, którego dotyczy, i zakres tematyczny, a nawet działanie w obrębie danego tematu [np. (List)_RES_O1_Translation, wskazujący, że e-mail dotyczy tłumaczenia rezultatu nr 1 w ramach projektu „List”]. Taka systematyka w korespondowaniu jest niezwykle pomocna w skutecznym zarządzaniu komunikacją w projekcie.

Innym istotnym zagadnieniem związanym z komunikacją jest język. W przypadku partnerstw ponadnarodowych niezbędne jest określenie języka roboczego projektu. W większości przypadków jest to język angielski, ale sam wybór języka i upewnienie się, że kadra zaangażowana w projekt potrafi się nim posługiwać, nie są wystarczające, aby komunikacja w projekcie była skuteczna. Partnerstwa ponadnarodowe składają się z organizacji wywodzących się z różnych sektorów, a co za tym idzie – mogą posługiwać się własnym żargonem, który może być niezrozumiały dla pozostałych partnerów. Czasami zdarza się również, że określone terminy, wydawałoby się dość popularne, choćby *e-learning*, *olderworker* czy *inclusive education*, mogą być interpretowane w odmienny sposób przez partnerów wywodzących się z różnych krajów czy obszarów kulturowych. Dobrą praktyką jest zatem zadbanie na początku realizacji projektu, np. podczas spotkania inauguracyjnego projektu, o uzgodnienie i wspólne zdefiniowanie terminów

kluczowych z punktu widzenia tematyki projektu, czyli przygotowanie tzw. słownika projektowego.

W pracy w wirtualnych międzykulturowych zespołach można napotkać utrudnienia wynikające z całkiem przyziemnych aspektów, takich jak np. różne strefy czasowe, niekompatybilne oprogramowanie komputerowe lub zróżnicowany poziom rozwoju IT w danych krajach. Dlatego zadbanie o odpowiednią infrastrukturę projektu w zakresie technologii i komunikacji jest ważnym czynnikiem determinującym skuteczną pracę w wirtualnych zespołach międzynarodowych. Rozwój technologii komunikacyjnej sprzyja skutecznemu porozumiewaniu się partnerów rozproszonych geograficznie. Pomocne mogą tu być media społecznościowe i technologie kolaboracyjne, np. wspomniane wcześniej aplikacje do wideospotkań czy różne narzędzia do zarządzania projektami (np. *Asana, Basecamp, Huddle, Trello*)³⁷. W przypadku pracy zdalnej, a z taką mamy do czynienia w projektach ponadnarodowych, duże znaczenie ma również dostęp do narzędzi ułatwiających codzienną realizację zadań. Poniżej przykładowe aplikacje do wybranych działań projektowych.

- skuteczne, wspólne planowanie online terminów określonych wydarzeń (np. *Doodle*),
- organizacja zadań za pomocą priorytetów, etykiet, ustalanie terminów i ustawianie przypomnień, dzielenie się zadaniami z innymi i współpraca nad tymi zadaniami (np. *Todoist, Remember the Milk* czy *Nozbe*),
- wysyłanie dużych plików (np. *WeTransfer* czy *Filemail*),
- tworzenie notatek (np. *Evernote*),
- wspólne tworzenie dokumentów i praca nad tymi samymi dokumentami w czasie rzeczywistym (np. *Google Docs*),
- tworzenie ankiet ewaluacyjnych lub zbieranie danych o wybranych działaniach partnerów, choćby aktywnościach dyseminacyjnych (np. *Google Forms*),
- przechowywanie dokumentacji projektowej i tworzenie jej kopii zapasowej (np. *Dropbox, Google Drive*).

To, w jaki sposób, jak często i w jakim celu dane medium będzie używane, powinno zostać ustalone przez zespół na początku współpracy (plan komunikacji) przy uwzględnieniu preferencji członków zespołu. Do najczęstszych przyczyn nieefektywnej komunikacji w projekcie można zaliczyć między innymi: brak planu komunikacji, zbyt wysoką lub zbyt niską formalizację procesów komunikacji, brak właściwej identyfikacji potrzeb komunikacyjnych oraz złe stosunki między członkami zespołu, w tym brak zaufania.

Ideą partnerstw ponadnarodowych jest współpraca organizacji partnerskich z różnych krajów. Często wywodzą się one z różnych obszarów branżowych i kulturowych, co gwarantuje bogactwo specjalizacji reprezentowanych przez partnerów i zapewnia szeroki zakres aspektów, które dzięki temu są uwzględniane w pracach projektowych. Międzynarodowy skład partnerstwa jest istotną wartością dodaną, jednak wymaga on również właściwego zarządzania ze strony koordynatora. Poznanie i zaakceptowanie odrębności kulturowych partnerów ułatwia sprawną

37. J. Adamczyk, L. Witek (2008), *Marketing międzynarodowy*, Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.

współpracę ponadnarodową. Warto poznać style pracy partnerów – ludzie wychowani w różnych kulturach często mają specyficzny styl pracy właściwy dla danego kraju. Przykładem może być stosunek do czasu i harmonogramów. Antropolog Edward Hall zastosował podział na kulturę monochroniczną i polichroniczną. Przedstawiciele pierwszej charakteryzują się punktualnością, dotrzymywaniem terminów, ścisłą koncentracją na jednym zadaniu w danym czasie oraz dobrym planowaniem. Do tego typu kultur zaliczyć można: Japonię, Kanadę, USA, kraje skandynawskie, Niemcy³⁸. Przeciwnieństwem jest kultura polichroniczna, w której dominuje działanie w zależności od bieżącej sytuacji, występują częste zmiany planów oraz prowadzenie kilku spraw jednocześnie. Przykładem mogą tu być kraje arabskie, kraje latynoamerykańskie, kraje Azji Południowej i Południowo-Wschodniej, natomiast z krajów europejskich polichroniczna jest Francja, a także inne kraje śródziemnomorskie³⁹. W skrajnym przypadku może się zdarzyć, że przy braku świadomości znaczenia tej odmienności przedstawiciele kultur polichronicznych mogą być uważani za niesłownych, mało konkretnych czy marnujących czas, a przedstawiciele kultur monochronicznych za pedantów lub osoby przesadnie metodyczne, co utrudni skuteczną komunikację.

38. en.wikipedia.org/wiki/Comparison_of_project_management_software.

39. E.T. Hall, M.R. Hall (1990), *Understanding cultural differences*, Yarmouth, Me: Intercultural Press.

Warto również wziąć pod uwagę czas pracy w różnych krajach, który determinowany może być przez: uwarunkowania klimatyczne (np. sjeśćta w krajach południowych), tradycyjne (lunch w krajach anglosaskich), ekonomiczno-społeczne (święta państwowe, religijne) czy przyjęte normy i obyczaje związane ze spotkaniami (np. intensywność agendy, akceptowalny czas spóźnień itp.). Niezwykle ważne we współpracy ponadnarodowej są również: znajomość zwyczajów danego kraju (np. śródziemnomorska wylewność może budzić zdziwienie lub zmieszanie w bardziej powściągliwej Skandynawii), preferowany dystans w relacjach służbowych, wykorzystywane gesty i symbole oraz wiele innych czynników mogących wpływać na skuteczną pracę w zespole międzynarodowym. Poświęcenie czasu na poznanie odrębności kulturowej partnerów w projekcie na początku jego realizacji pozwoli uniknąć większości nieporozumień oraz problemów związanych z różnicami kulturowymi w trakcie jego realizacji, a także będzie sprzyjało owocnej współpracy. Rolą koordynatora jest odpowiednio zarządzać tą różnorodnością, aby jak najwięcej dobrego czerpać ze skarbnicy wielokulturowości, jaką stanowi ponadnarodowe partnerstwo, dbając jednocześnie o komfort współpracy zróżnicowanych kulturowo członków zespołu.

Nieodzownym elementem zarządzania projektem jest również kontrola i ewaluacja. Ciekawe podejście proponuje tu metodyka zwinnego zarządzania Agile, gdzie zalecenie demonstrowania kontroli jest jednym z ośmiu pryncypiów. Zgodnie z tą zasadą kierownik projektu powinien dbać o to, aby członkowie zespołu sprawiali, by plany i postępy były widoczne dla wszystkich oraz aby poziom sformalizowania procesu śledzenia postępów i raportowania był odpowiedni. Doświadczenia z realizowanych dotąd projektów wskazują, że partnerstwa wykorzystują różne metody ewaluacji i kontroli postępów. Przykładem dobrej praktyki może być technika opinii koleżeńskiej (*peer review*), w której partnerzy wzajemnie oceniają wybrane zagadnienie, przekazując swoje uwagi w formie przygotowanego do tego

celu formularza ewaluacyjnego, które są następnie analizowane i wdrażane. Innym przykładem stosowanej z powodzeniem metody ewaluacji jest tzw. RAG system – system wzorowany na sygnalizacji świetlnej (*Red, Amber, Green*), służący monitorowaniu postępów, podejmowaniu ewentualnych działań naprawczych i informowaniu partnerów o postępach. Na koniec warto dodać, że zapewnianie jakości nie powinno być przypisane jedynie koordynatorowi, a w proces oceny i kontroli jakości działań powinni zostać zaangażowani wszyscy partnerzy, od początku trwania projektu⁴⁰.

Zarządzanie partnerstwem ponadnarodowym jest interesującym wyzwaniem. Organizacje oraz reprezentujące je poszczególne osoby pracujące w projektach czerpią z wiedzy, doświadczeń i know-how innych partnerów, przez co przyczyniają się do efektu synergii, zapewniając skuteczną realizację celów projektu, a także rozwój zawodowy i osobisty poszczególnych członków projektu. Wypracowanie wysokiej jakości rezultatów często nie byłoby możliwe lub byłoby mało innowacyjne, gdyby nie współpraca partnerska na poziomie ponadnarodowym.

Sukces projektu zależy od wielu zmiennych, ale istotny wpływ ma skuteczne zarządzanie partnerstwem. Nie ma jednego przepisu na sukces. Każdy projekt jest inny, podobnie jak inne jest każde partnerstwo. Rozpoczynając projekt, tak naprawdę rozpoczynamy fascynującą podróż, która ma swój kierunek i cel, a także zaplanowany czas i budżet. Po drodze czekają nas piękne widoki, ale musimy też uważać na ostre zakręty i ślepe uliczki. W tej podróży niezwykle pomocne będą różne metodyki zarządzania, dobre praktyki i know-how doświadczonych partnerów, które dostarczą sprawdzonych metod, narzędzi i wzorców, a także ostrzegą o możliwych problemach. Nic jednak nie zastąpi zdrowego rozsądku ani wsłuchania się we własną intuicję, szczególnie jeśli wynika ona z doświadczenia popartego wcześniejszymi sukcesami.

40. A. Mazur-Barańska, I. Laskowska (2009), *Jak powstaje projekt: Od pomysłu do realizacji: poradnik dla wnioskodawców projektów wielostronnych*, Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Narodowa Agencja Programu „Uczenie się przez całe życie”, program Leonardo da Vinci.

Wielokulturowość w zarządzaniu partnerstwem ponadnarodowym

Partnerstwo ponadnarodowe zawiązywane jest już na etapie przygotowania projektu, a następnie wzmocnione w trakcie realizacji przedsięwzięć międzynarodowych, jedną z jego wyróżniających cech jest zaś zaangażowanie europejskich instytucji z kilku krajów.

Pomimo wywodzenia się partnerów z kręgu kultury i historii europejskiej każda z instytucji ma swój niepowtarzalny charakter, na który mogą mieć wpływ m.in. uwarunkowania kulturowe danego kraju lub regionu.

Realizacja projektu ponadnarodowego w ramach programu Unii Europejskiej Erasmus+ w porównaniu z realizacją projektu krajowego wymagała od naszej organizacji dostosowania komunikacji i jej narzędzi do większej liczby partnerów, z których większość znajdowała się w znacznej odległości, a także wzięcia pod uwagę różnorodnych doświadczeń w obszarze projektowym oraz w pracy w środowisku wielokulturowym każdego z członków zespołu projektowego.

KINGA KOŁOMYJSKA
beneficjent,
KIKO Business Solutions

Różnorodność kulturowa i stereotypy

W projekcie pracujemy w środowisku wielokulturowym i wskazane jest, by na początku realizacji zadania sprawdzić, jakie są nasze osobiste doświadczenia oraz doświadczenia zespołu w pracy w grupach wielonarodowych. A mogą być one zupełnie różne zarówno w przypadku każdej z instytucji partnerskiej, jak i każdego z członków zespołu. Warto zastanowić się i przedyskutować w zespole, czy i jakie mamy wspomnienia, oczekiwania, obawy, nadzieje związane z projektem i współpracą z ludźmi z różnych krajów i kręgów kulturowych. Omówienie ww. zagadnień pozwala na lepsze poznanie mocnych stron i ewentualnych obaw członków zespołu projektowego w naszej instytucji i odpowiednie im zarządzenie.

Może się zdarzyć, że swoje wyobrażenia o innej osobie lub instytucji opieramy na nieprawdziwych informacjach, a czasem nawet krzywdzących stereotypach. Wtedy na początku realizacji projektu i my, i nasi partnerzy mamy w świadomości stereotypowy obraz osób z danego kraju, innych kultur i narodów. Później, podczas realizacji projektu i obopólnej profesjonalnej współpracy, wcześniejsze obawy okazują się niepotrzebne, a stereotypowe wyobrażenia – nieprawdziwe. Bardzo często partnerzy okazują się niezwykle punktualni, terminowi, rzeczowi, profesjonalni, ale także przyjacielscy, mili i chętni do współpracy. A właśnie dobra współpraca bywa

wtedy m.in. efektem otwartości, budowania wzajemnego szacunku i przełamywania niepotrzebnych stereotypów.

Partnerstwo ponadnarodowe a współpraca i komunikacja na odległość

W zarządzaniu projektem ponadnarodowym bardzo ważne jest dostosowanie komunikacji i jej narzędzi do współpracy z różnorodnymi partnerami, biorąc pod uwagę odległość dzielącą współpracowników. Nie zawsze możemy spotkać się osobiście, co pociąga za sobą potrzebę wprowadzenia adekwatnych narzędzi i zasad komunikacji na odległość. W codziennej komunikacji w projekcie ponadnarodowym często korzystamy z poczty elektronicznej, komunikatorów internetowych, zamkniętych grup na portalach społecznościowych. Ważne jest też korzystanie z narzędzi, które pozwalają widzieć i słyszeć rozmówcę, takich jak telefon, Skype, Google Hangouts, Facetime oraz organizowanie telekonferencji. Podczas realizacji naszego projektu bardzo pomocne dla partnerstwa jest określenie, z jakich narzędzi komunikacji korzystamy oraz jakie są doświadczenia partnerów w stosowaniu wybranych form komunikacji. Warto też być otwartym na nowe formy komunikacji i przyjmować propozycje naszych partnerów.

Komunikacja poprzez pocztę elektroniczną wymaga szczególnej dbałości o język i sposób konstruowania wiadomości. W partnerstwie z reguły ustalany jest wspólny język komunikacji, który najczęściej dla większości partnerów jest językiem nienarodowym. W niektórych sytuacjach oznacza to, że niektórzy partnerzy będą niejako tłumaczyli tekst wiadomości w sposób dosłowny z konstrukcji swojego języka na wiadomość w języku obcym. W procesie tym niektórzy mogą stosować układ e-wiadomości typowy dla swojego kręgu kulturowego. Na przykład nadawca, pisząc list po dłuższej przerwie, przechodzi od pierwszego akapitu do sedna sprawy, nie stosuje uprzejmego wstępu ani swoistego zagajenia w stylu: „Co słychać?“, „Jak mija lato?“, które nie mają funkcji informacyjnej, ale pełnią ważną rolę budowania relacji. Przez niektórych odbiorców z innych kręgów kulturowych brak takiego wstępu może być odebrany jako postawa nieuprzejma, przejaw braku zainteresowania. Dlatego warto obserwować, jak komunikują się nasi partnerzy, jakie grzecznościowe konstrukcje, również w listach nieformalnych, stosują, i nie obrażać się od razu, gdy inny partner nie używa uprzejmych sformułowań.

Jako że język projektu był dla naszego partnerstwa językiem obcym (nie narodowym), pomimo doświadczenia każdego z partnerów w stosowaniu międzynarodowych pojęć i języka branżowego, na początku realizacji projektu poświęciliśmy czas na doprecyzowanie wybranych pojęć, w szczególności branżowych, tak by wszyscy partnerzy podobnie rozumieli ważne dla realizacji projektu wyrażenia. Pozwoliło to lepiej rozumieć się nawzajem i uniknąć ewentualnych nieporozumień przy realizacji zadań. Kwestie kulturowe okazują się także istotne w trakcie prowadzonych w projekcie analiz potrzeb, kiedy to samo pytanie zadane ankietowanym w języku narodowym w jednym z krajów jest

rozumiane w inny sposób niż przez badanych w innym kraju. Konieczne jest wtedy doprecyzowanie zdania i sprawdzenie, jak dokładnie ankietowani rozumieli pytanie.

Kalendarz działań projektowych a wielokulturowość

Oczywiście pochodzenie partnerów z różnych krajów i kręgów kulturowych ma znaczenie w planowaniu i zarządzaniu projektem. Kalendarz aktywności przygotowujemy z pewnym wyprzedzeniem, ale na etapie realizacji projektu, podczas pierwszych spotkań projektowych z partnerami, warto jeszcze raz omówić dokładnie kalendarz przedsięwzięcia. Dobrze jest z wyprzedzeniem określić precyzyjnie daty ważniejszych wydarzeń, spotkań. Warto przy tym pamiętać, że święta religijne i narodowe oraz związane z nimi zwyczaje, które w naszym kraju wydają się oczywiste, w krajach naszych partnerów mogą być znacząco inne. Planując kalendarz, pamiętajmy o naszych świętach i przerwach w pracy, a także pytajmy naszych partnerów o daty dla nich ważne z przynajmniej kilkumiesięcznym wyprzedzeniem.

Podczas realizacji naszego projektu okazało się, że w zespole jednego z partnerów pracują osoby każdego wyznania i w związku z tym konieczne było takie dostosowanie niektórych terminów działań projektowych, by nie kolidowały z terminami świąt i ważnych dla uczestników wydarzeń. Inny przykład: w trakcie realizacji projektu okazało się, że w krajach dwóch partnerów projektu ważne święto religijne, czyli Boże Narodzenie, obchodzone było urzędowo w różnych terminach, a czas trwania tych świąt i przerwy w pracy były znacząco różne w poszczególnych krajach. Takich przykładów wolnych dni, przerw w pracy, wakacji, ferii było bardzo wiele. Dlatego warto wpisać w kalendarz ważniejsze wydarzenia w każdym kraju, by móc później bez przeszkód realizować projekt, zaplanować ważne spotkanie, konferencję lub wydarzenie medialne.

Wrażliwość kulturowa i językowa jest cenna

Warto też nauczyć się kilku zwrotów grzecznościowych w języku kraju każdego z partnerów. Słowa takie jak „dzień dobry”, „dziękuję”, „proszę” sprawiają, że naszym partnerom jest po prostu miło, pokazują, że myślimy o nich i mamy szacunek do ich języka. Warto także wcześniej poznać grzecznościowe formy zwracania się do siebie, ponieważ bezpośrednia forma „ty” nie zawsze jest wskazana. Takie drobne gesty bardzo pomagają budować dobrą atmosferę w partnerstwie, dobre relacje i komunikację z członkami zespołu projektowego, co oczywiście ma bezpośrednie przełożenie na realizację zadań projektowych.

Istotne jest także, by dowiedzieć się wcześniej, jakie ogólne zwyczaje panują w danym kraju, jakie zachowanie jest traktowane jako niezbyt grzeczne, a jakie jest wyrazem szacunku. Podczas realizacji naszego projektu okazało się, że w kraju jednego z partnerów narodowa kuchnia i posiłki są niezwykle ważnym elementem

kulturowym i swoistym fundamentem wzmacniającym relacje zawodowe. Dowiedzieliśmy się o tym już w czasie trwania projektu i dlatego, planując kolejne spotkania i wydarzenia, uwzględnialiśmy wspólne posiłki jako element profesjonalnego budowania relacji i prowadzenia rozmów zawodowych.

Podsumowanie

Warto rozwijać w sobie wrażliwość na różnorodność kulturową partnerstwa, by móc lepiej rozumieć potrzeby nasze i partnerów oraz budować wzajemny szacunek i stabilne relacje.

Podejście pełne szanku do wartości kulturowych każdego z partnerów ułatwia współpracę w partnerstwie ponadnarodowym i przekłada się bezpośrednio na jakość komunikacji i partnerstwa, pozwala lepiej poznać drugiego człowieka i instytucję partnerską, wpływa bezpośrednio na jakość działań, ich czas realizacji i efektywność. Partnerzy, którzy dobrze czują się w zespole projektowym, chętniej angażują się w prace, zwykle też bez lęku informują o ewentualnych napotkanych trudnościach i z większym optymizmem podejmują nowe kreatywne zadania oraz łatwiej wyznaczają i osiągają wspólne cele.

Komunikacja w partnerstwie strategicznym

„Kluczem do sukcesu w dobrej komunikacji jest używanie jasnego i prostego języka, mówić mądre rzeczy bez stosowania przemądrzałych słów. Ponadto należy pamiętać, by wszyscy rozmówcy mieli takie samo rozumienie kluczowych pojęć. Jeśli dwie osoby będą rozumiały jakieś słowo – np. żargonowe czy specjalistyczne – inaczej, nastąpią błędy w interpretacji”⁴¹. Cytat ten w zupełności oddaje istotę i ważność komunikacji. Jest to szczególnie ważne przy współpracy w międzynarodowym środowisku, gdzie, oprócz wszystkich aspektów współpracy w grupie, pojawia się dodatkowe wyzwanie – różnice kulturowe. Dlatego istotne jest, żeby na każdym etapie realizacji projektu koordynator miał pewność, że wszyscy partnerzy wynik współpracy widzą tak samo. W związku z tym należy dążyć do tego, aby komunikacja w partnerstwie była płynna i częsta, co będzie miało odzwierciedlenie we wspólnym zrozumieniu podjętych i zaplanowanych działań, a także sprawi, że partnerzy będą czuć się równie zobowiązani do osiągnięcia założonych celów.

Bazując na kilkuletnim doświadczeniu w koordynowaniu projektami, zaprezentujemy przykłady metod i narzędzi wspomagających efektywną komunikację na różnych etapach realizacji projektu.

Zarządzanie projektem – rozpoczęcie projektu

Pomocne będzie wspólne opracowanie i ustalenie kanałów i narzędzi komunikacji w każdym partnerstwie, czyli tzw. plan komunikacji. Dokument powinien zawierać następujące informacje:

- W jaki sposób komunikujemy się i przekazujemy oficjalne informacje, np. zawsze wysyłając wiadomość e-mail z potwierdzeniem odczytania; oficjalne decyzje dodatkowo wysyłamy w wersji papierowej podpisane przez prawnego przedstawiciela instytucji partnerskiej.
- Czy i kiedy odbędą się bezpośrednie spotkania partnerów (Transnational project meetings).
- W jakich sytuacjach i z jaką częstotliwością spotkania odbywać się będą na odległość za pomocą np. programów: Skype'a, Hangouta, Cisco WebEX.
- W jaki sposób odbywać się będzie wymiana dokumentów roboczych naszego projektu i gdzie będziemy je przechowywać. Pomocne mogą być wirtualne

IWONA PIETRZAK

beneficjent, SYNTEA SA, Lublin

41. R. Szczepanik (2009), *Komandosi w białych kołnierzykach. Metody zarządzania stosowane przez najlepszych menedżerów*, Gliwice: Helion.

- repozytoria dokumentów, np. dysk Google, Dropbox, Wiggio, The Hub, Basecamp.
- Jakie są role, zadania i obowiązki w projekcie każdej instytucji partnerskiej (np. który z partnerów zarządza stroną projektu, który partner jest liderem prac nad danym rezultatem pracy intelektualnej). Jeżeli partnerzy zdecydują o zmianach ról pomiędzy partnerami, to taką informację również warto zapisać w umowie partnerskiej lub innym oficjalnym dokumencie konsorcjum.
 - Jakie są aktualne dane kontaktowe osób zaangażowanych w realizację projektu i ich rola w projekcie, np. koordynator, specjalista ds. rozliczeń, ekspert/trener, osoba oficjalnie reprezentująca firmę i uprawniona do zawierania umów. Ważna jest też informacja, kogo uwzględniamy w korespondencji. Należy pamiętać, że w każdym przypadku do korespondencji e-mailowej dodajemy koordynatora projektu, nawet gdy odbywa się pomiędzy wybranymi partnerami.
 - Jaki jest harmonogram prac w projekcie. Praktycznym narzędziem w tym przypadku jest diagram Gantta.

Spotkania projektowe konsorcjum – organizacja i przebieg

Spotkania projektowe są uznawane za najbardziej efektywną metodę komunikacji. Dlatego powinny być dobrze zaplanowane, by maksymalnie wykorzystać to, że wszystkie osoby zaangażowane w realizację zadań znajdują się w jednym miejscu.

Do zaplanowania spotkań z partnerami można wykorzystać takie narzędzia jak Doodle lub elektroniczny kalendarz, gdzie każda osoba zaznacza terminy, w których może uczestniczyć w spotkaniu.

Minimum dwa, trzy tygodnie wcześniej należy przygotować szczegółową agendę spotkania, w której uwzględnione będą informacje, o czym będziemy rozmawiać, które zagadnienia będą poruszane w sposób szczegółowy, czy będzie podsumowanie dotychczasowych aktywności. W agendzie należy też wskazać, kto będzie prowadził daną sesję spotkania (wskazujemy osobę odpowiedzialną z imienia i nazwiska). Im bardziej szczegółowo zostanie rozpisana agenda, tym większą będziemy mieć pewność, że każdy partner zrozumie, czego od niego oczekujemy podczas spotkania konsorcjum.

Bardzo ważne jest również, by podczas spotkań zaplanować czas na wyjaśnienie i omówienie wszelkich kwestii administracyjnych i finansowych podczas realizacji projektu.

Po zakończonym spotkaniu przygotowujemy protokół (tzw. *minutes*). Warto też opracować szczegółowy harmonogram realizacji poszczególnych zadań w danym okresie. Należy określić w nim ramy czasowe każdego z zadań. Protokół spotkania może być przygotowany przez koordynatora projektu lub przez instytucję partnerską, która była organizatorem spotkania.

Dobry przykład: warto pomyśleć o organizacji wspólnej kolacji po zakończonym spotkaniu. Pozwoli to na lepsze poznanie się osób uczestniczących w projekcie.

Mniej formalne spotkanie jest też dobrą okazją do rozładowania stresu związanego z nierzadko całodziennym spotkaniem.

Przykład: w czasie trwania projektu jeden z partnerów podczas całego spotkania próbował przeforsować swoje zdanie o metodzie realizacji jednego z etapów. Nie chciał zgodzić się z resztą konsorcjum, mimo że cały proces realizacji został ustalony na etapie przygotowywania wniosku. Dodatkowo ton i sposób wypowiedzi tej osoby wskazywały na protekcyjalne traktowanie pozostałych członków zespołu. Czasami zachowywała się ona jak lider konsorcjum, była bardzo stanowcza, trudno było wyrazić swoją odmienną opinię. W efekcie atmosfera pod koniec spotkania była już bardzo napięta. Pomimo to całe konsorcjum spotkało się ponownie na wspólnej kolacji. Po kilku godzinach luźniejszej atmosfery okazało się, że awanturujący się wcześniej partner jest niezwykle miłym, otwartym i dowcipnym człowiekiem, a jego oficjalny sposób bycia i zachowanie wynikają ze specyfiki pracy firmy, w której jest zatrudniony. Zespół wspólnie ustalił, że kolejny dzień spotkania rozpocznie od omówienia najistotniejszych elementów projektu i zagadnień, które powodowały największą różnicę zdań. Ostatecznie udało się dojść do porozumienia na zasadzie *win-win*, czyli wszyscy partnerzy byli zadowoleni z rezultatu spotkania.

Dobra rada wynikająca z tej sytuacji: działanie bez osobistych uprzedzeń (ton partnera był po prostu jego naturalnym sposobem mówienia) i dążenie do wyjaśnienia wszystkich kwestii, przede wszystkim spornych lub niejasnych.

Bieżąca komunikacja pomiędzy spotkaniami konsorcjum

W okresie pomiędzy spotkaniami najbardziej popularnym narzędziem komunikacji jest tradycyjny e-mail. W polepszeniu identyfikacji korespondencji dotyczącej konkretnego projektu pomocne może być utworzenie dedykowanej grupy e-mailowej, np. projekt1@yahoogroups.co.uk, projekt2@googlegroups.com. Dzięki temu pod jednym adresem będziemy mieli zapisanych wszystkich partnerów projektu.

Praktykowana jest także komunikacja z użyciem komunikatorów służących do telekonferencji (np. Skype). Warto też korzystać z narzędzi, które umożliwiają nagranie spotkania. Jeżeli oczekujemy na szybką odpowiedź, to najlepiej sprawdzą się rozmowy telefoniczne. Do komunikacji mniej oficjalnej możemy wykorzystać aplikacje WhatsApp czy Messenger FB.

Kolejną ważną kwestią są zagadnienia związane z raportowaniem wykonanych zadań i monitorowanie finansów. Do sprawnej wymiany informacji posłużą wewnętrzne wzory raportów: merytoryczny z wykonanych prac, raport z działań promocyjnych i upowszechniających oraz raport finansowy. Na początku projektu należy także ustalić okresy raportowania. Oprócz raportów oficjalnych, wskazanych w umowie finansowej z Narodową Agencją Programu Erasmus +, można wprowadzić wewnętrzne, krótsze okresy sprawozdawcze.

Podsumowując, niezależnie od wykorzystywanych metod i narzędzi warto pamiętać o głównych zasadach efektywnej komunikacji:

- Należy opanować reakcje emocjonalne, które mogą sprawić, że zmniejszy się wzajemne zaufanie w partnerstwie i utrudni budowanie przyjaznej atmosfery; Reakcje nacechowane emocjami uważane są także za mało profesjonalne.
- Komunikaty należy formułować w sposób jasny i zwięzły.
- Interakcja to klucz do osiągnięcia sukcesu w procesie komunikacji, unikajmy komunikacji jednostronnej.

Przykład: jedna organizacja partnerska, w dużym partnerstwie (10 organizacji), nie przesyłała okresowych raportów na czas. Zadania, za które partner był odpowiedzialny, były także nieprzygotowane lub niekończące na czas. Przypomnienia e-mailowe i rozmowy podczas wideokonferencji nie przynosiły żadnego efektu. Nie było postępów w pracach ani zmiany w podejściu do realizacji zadań. W takiej sytuacji lider konsorcjum powinien zareagować szybko i stanowczo. Zorganizowano indywidualną rozmowę pomiędzy liderem a wszystkimi osobami zaangażowanymi w projekcie po stronie partnera. Ponownie omówiono wszystkie zaplanowane zadania wraz w przedziałem czasowym, jednak skupiono się na konkretnych zadaniach wyłącznie tego partnera na danym etapie prac. Lider wyjaśnił też szczegółowo, czego oczekuje od partnera, i zostało ustalone, która osoba konkretnie zostanie oddelegowana do pracy przy danym zadaniu. To indywidualne spotkanie spowodowało, że partner musiał przede wszystkim poprawić organizację swojej pracy i wyznaczyć zakres obowiązków każdej z osób pracujących przy projekcie. Znacznie ułatwiło to komunikację oraz doprecyzowało zakres prac po stronie partnera.

Dobra rada: lider konsorcjum powinien dążyć do wyjaśnienia wszelkich niejasnych sytuacji wewnątrz konsorcjum. Jako instytucja doświadczona w realizacji projektu i kierowaniu zespołem powinien też służyć dobrą radą i dzielić się doświadczeniem z partnerami. Bardzo często problemy wynikają z błędów w komunikacji konsorcjum i szybko można naprawić całą sytuację.

Wyznaczanie celów i budowanie trwałych relacji z partnerami zagranicznymi

W czasie prawie 20-letniego uczestnictwa Wydziału Inżynierii Lądowej Politechniki Warszawskiej (WIL PW) w projektach współfinansowanych z funduszy Unii Europejskiej, w ramach programów Leonardo da Vinci (LdV) oraz Erasmus+ (a także Europejskiego Funduszu Społecznego), zbudowano sporą sieć partnerską, łącząc uczelnie, firmy oraz organizacje zawodowe z wielu krajów – od Islandii do Turcji oraz od Norwegii do Włoch. W kilkunastu pomyślnie zrealizowanych projektach zajmowano się przede wszystkim edukacją inżynierów i menedżerów budownictwa w celu dostosowania do wymagań przemysłu, a także by ułatwić rozpoznawanie kwalifikacji menedżerskich na rynku budowlanym krajów Unii Europejskiej.

W projektach, w których WIL PW był promotorem, nawiązywanie współpracy z partnerami zagranicznymi nie stanowiło problemu. Bardzo pomocne okazują się np.:

- informacje o projektach na stronach internetowych agencji programów (obecnie zbiorcze zestawienie projektów jest dostępne na utworzonej przez Komisję Europejską specjalnej platformie rezultatów: ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects),
- uczestnictwo w spotkaniach typu „International Week” organizowanych ze wsparciem agencji programów unijnych,
- liczne umowy mobilności Erasmus+, jakie WIL PW podpisywał z uczelniami europejskimi,
- współpraca z międzynarodowym przemysłem budowlanym.

WIL PW bardzo rzadko napotyka trudności w namówieniu potencjalnych partnerów do współpracy. Odmowy udziału w projekcie też bywają rzadkie. Budowa partnerstwa strategicznego na potrzeby danego projektu zawsze powinna być związana z określeniem celu projektu, zadań, jakie mają być zrealizowane, ponieważ wpływa to na dobór odpowiednich organizacji do zrealizowania projektu. Strategia budowy partnerstwa strategicznego na potrzeby projektów wydziału zawsze uwzględniała i uwzględnia następujące elementy, wiążące się z nowoczesnym podejściem do rozwiązywania problemów, zarówno technicznych, jak i edukacyjnych:

- w jakim zakresie w partnerstwie nastąpi wzajemne przekazywanie know-how, nie tylko w zakresie wiedzy technicznej, lecz także miękkich aspektów zarządzania,

PAWEŁ NOWAK
beneficjent,
Politechnika Warszawska

- na jaki wzajemny transfer innowacji pozwoli partnerstwo, szczególnie w zakresie nowoczesnych metod nauczania (np. WBL czy platformy internetowe),
- jak bogata będzie wymiana doświadczeń kulturowych.

Realizowanie projektów, które są potrzebne organizacjom partnerskim, to prosta droga do osiągnięcia sukcesu – dobrych rezultatów projektu oraz stałego utrzymywania zainteresowania partnerów udziałem w działaniach projektowych.

Partnerstwo pierwszych projektów unijnych WIL PW

Do pierwszego projektu międzynarodowego, który może być uznany za załóżek kolejnych projektów w ramach programów Leonardo da Vinci oraz Erasmus+, Wydział Inżynierii Łądowej został zaproszony. Był to projekt realizowany w ramach brytyjskiego funduszu Know-How, pt. „EAST CON 2000, The Modernization of the Construction Industry in Russia and Poland: Policy Conditions and Organizational initiatives for Successful Transition Towards a Market Economy” (realizowany w latach 1998–2000). Projekt posłużył do zbadania ciekawego zagadnienia, jakim było opracowanie zestawu wymagań niezbędnych przy przejściu przemysłu budowlanego w Rosji i Polsce od centralnego sterowania do wolnego rynku. To w tym projekcie narodził się pomysł na trzy filary opracowania najlepszych zasad prowadzenia dydaktyki dla inżynierów i menedżerów budownictwa, w jaki logicznie ułożył się bogaty zbiór projektów unijnych WIL PW realizowanych w kolejnych latach. Projekty te zawsze odnosiły się do: wymagań przemysłu (w tym przypadku zawsze pojawiał się partner przemysłowy lub organizacja zrzeszająca specjalistów danej dziedziny)⁴²; zagadnień komunikacji i elementów społecznych (w tym językowych i kulturowych istotnych ze względu na mobilność pracowników)⁴³; podstaw programowych kształcenia ustawicznego – kursy kształcenia ustawicznego oraz Biblioteka Menedżerów Budownictwa (w tych projektach kluczową rolę odgrywali partnerzy opracowujący zaplanowane rezultaty projektów od strony merytorycznej).

Pierwszym projektem unijnym (lata 1999–2001) w programie LdV, jaki organizował WIL PW, był projekt PL/99/1/86619/PI/I.1.1.a/FPC związany z opracowywaniem (na podstawie projektu Know-How) podstaw i założeń programowych nowych typów studiów i kursów w zakresie zarządzania w budownictwie zgodnie z wymaganiami Unii Europejskiej. Nowymi partnerami w projekcie były: Uniwersytet Minho (UMinho) – portugalska uczelnia, która wniosła do projektu doświadczenia z kraju, który kilkanaście lat po przystąpieniu do Unii Europejskiej rozwijał kształcenie, tak by jak najlepiej wykorzystywać środki unijne w budownictwie – oraz Polish British Construction Partnership (PBCP) – polska firma prywatna, założona przez inżynierów budowlanych w celu przekazania wiedzy menedżerskiej i doświadczeń brytyjskich oraz przyciągnięcia brytyjskiego biznesu do Polski. Partnerzy projektu opracowali (po przeprowadzeniu ankiet w ośrodkach przemysłowych oraz na uczelniach technicznych kształcących na kierunku budownictwo) strukturę wiedzy menedżerskiej niezbędnej kadrcze budownictwa do pełnienia nowych, gospodarczych funkcji w warunkach rynkowych

42. P. Nowak (2016), *Co-operation between Science and Business? It is possible*, Polish Market No. 3 (254)/2016, s. 54-55.

43. P. Nowak (2009), *CBC Involved in Strategic Project to Strengthen Vocational Education*, CBC Update, publikacja Chartered Institute of Building, CIOB, Ascot, Wielka Brytania, s. 23.

oraz przeprowadzili analizę funkcjonujących w Wielkiej Brytanii oraz Portugalii systemów weryfikacji i uznawania (certyfikacji) kwalifikacji kadr budownictwa. Pierwszy raz „cichym partnerem” w projekcie było The Association of European Building Surveyors and Construction Experts (AEEBC) – Europejskie Stowarzyszenie Ekspertów i Rzeczników Budowlanych, organizacja utworzona w 1990 r., zrzeszająca profesjonalne stowarzyszenia z kilkunastu krajów Europy. Członkami organizacji są krajowe stowarzyszenia specjalistów budownictwa w dziedzinach takich jak zarządzanie projektem i budową, zarządzanie kosztami, projektowanie, prawo budowlane oraz zagadnienia jakościowe, środowiskowe, bezpieczeństwa i higieny pracy w budownictwie. W AEEBC reprezentowane są organizacje z Belgii, Francji, Danii, Niemiec, Włoch, Holandii, Irlandii, Wielkiej Brytanii i Hiszpanii. Współpraca z AEEBC pomogła w założeniu Polskiego Stowarzyszenia Menedżerów Budownictwa (PSMB), które od 2005 r. jest członkiem AEEBC, zrzeszającego menedżerów budownictwa w następujących specjalnościach: zarządzanie projektem, zarządzanie budową, zarządzanie przedsiębiorstwem budowlanym (dodatkową, wyodrębnioną kategorią jest specjalność naukowo-dydaktyczna).

Współpraca z tak międzynarodową organizacją jak AEEBC pokazała, jak istotne są kwestie blokady kulturowej i językowej w budowlanych projektach unijnych, w których spotykają się przedstawiciele różnych krajów. Partnerzy, w stałym kontakcie podtrzymywanym przez działania WIL PW, co jest kluczowym elementem realizacji projektów, zastanawiali się, jak można przełamać barierę w porozumiewaniu się. Stąd narodził się pomysł 36-miesięcznego projektu LdV (lata 2001–2004) opracowania szkoleń językowych dla menedżerów i inżynierów budownictwa pt. „Zwiększenie umiejętności językowych polskich i portugalskich inżynierów i menedżerów budowlanych – rozpoznanie potrzeb i przygotowanie kursów języka angielskiego dla budownictwa”. Promotorem projektu był WIL PW (we współpracy ze Studium Języków Obcych PW), a do partnerstwa zaproszono nowe placówki, potrzebne do opracowania kursów na wysokim poziomie jakości: centrum językowe UMinho oraz UMIST (University of Manchester Institute of Science and Technology), a także Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) oraz Krajową Izbę Budownictwa (KIB), które miały dostosować tematykę kursów do wymagań przemysłu. Projekt był dobrą lekcją zarządzania w programie LdV. Uczestnicy nauczyli się, jak kierować partnerstwem (stały kontakt z partnerami, bardziej na stopie przyjacielskiej niż oficjalno-biurokratycznej), na jakie elementy współpracy należy zwrócić baczną uwagę (zapisy umowy opisane w ostatnim rozdziale), w tym rozłożenie odpowiedzialności (jasno określone już na etapie aplikowania) i utrzymywanie zainteresowania projektem w organizacji partnerskiej. Merytoryczna koordynacja projektu była zadaniem WIL PW, PBCP administrowało projektem, by ułatwić współpracę partnerów polskich i zagranicznych. Rozpoznanie potrzeb językowych polskich i portugalskich inżynierów oraz menedżerów budowlanych, kadry dydaktycznej, a także studentów wydziałów budowlanych szkół wyższych należało do obowiązków WIL PW, UMinho, PBCP, PARP i KIB. Jednocześnie WIL PW, UMIST, UMinho, ECV i PBCP rozpoznały systemy szkoleń językowych dla inżynierów w Wielkiej Brytanii, Polsce i Portugalii. Wszyscy partnerzy projektu opracowali wspólnie szczegółowe programy i metody nauczania dla kursów technicznego i menedżerskiego

44. A. Minasowicz, P. Nowak (2004), *Leonardo da Vinci Programme – useful tool for creation of English language courses for construction engineers and managers in Poland and Portugal*, 10th International Conference on Concurrent Enterprising, Seville.
45. A. Minasowicz, P. Nowak, D. Sołtyska (2004), *Methodology of English language courses for construction engineers and managers in Poland and Portugal*, KALBOS, Kowno.
46. P. Nowak, A. Sołtyska (2007), *English Language Courses for Professional Construction Specialists – Results of The Leonardo da Vinci Projects – Pilot Courses-based Feedback in Poland*, research papers, volume 2, Language in Different Contexts, Wilno: Vilnius Pedagogical University, Faculty of Foreign Languages, s. 373–381.
47. www.leonardo.il.pw.edu.pl/ldv2.

języka angielskiego. Efektem tak prowadzonej współpracy było osiągnięcie dobrych rezultatów projektu^{44, 45}, które zostały wyróżnione w 2005 r. nagrodą ELL – European Language Label (zdjęcie 1). Nagrodzone zostały dwa kursy dla średnio i mocno zaawansowanych inżynierów oraz menedżerów budownictwa (do każdego z podręczników opracowano przewodnik postępowania dla nauczyciela – *Teachers Manual* oraz przygotowano płyty CD z nagraniami ćwiczeń do słuchania^{46, 47}). Podobne schematy organizacyjne, prowadzące do ciągłego, monitorowanego uczestnictwa partnerów, były stosowane przez WIL PW w kolejnych projektach.

Projekt umożliwił też, poprzez szerokie upowszechnianie i prezentację rezultatów w wielu krajach Unii Europejskiej, na licznych konferencjach, kongresach, sympozjach i targach, poznanie nowych firm, organizacji i uczelni, a także omówienie z nimi nowych pomysłów starania się o środki unijne w projektach dydaktycznych.

Tak WIL poznał m.in. nowych partnerów: Chartered Institute of Building (CIOB) z Wielkiej Brytanii, Politechnikę w Walencji (PUV) z Hiszpanii oraz Stowarzyszenie Inżynierów, Doradców i Rzeczoznawców (SIDiR) z Polski, których eksperci wzięli udział w projekcie LdV (lata 2002–2004) pt. „Model of professional qualification structure and new methods of promotion, certification and mutual recognition of managerial skills in construction industry according to EU requirements”. Jego celem było rozpoznanie kwalifikacji menedżerskich kadr budownictwa, rozpoznanie stosowanych systemów edukacji i certyfikacji kwalifikacji tych kadr oraz akredytacji studiów w państwach UE, stworzenie struktury pełnego kompleksu wiedzy menedżerskiej w budownictwie, w tym (wykorzystywanych do dziś) założeń struktury serii podręczników Biblioteka Menedżera Budowlanego (rysunek 1) oraz opracowanie programów studiów dla strony polskiej. Wszyscy partnerzy byli odpowiedzialni za rozpoznanie potrzeb szkoleniowych inżynierów i menedżerów budownictwa oraz przedstawicieli lokalnych władz i organizacji rządowych w swoich krajach, a także współpracowali przy opracowaniu spójnego dokumentu opisującego zagadnienia prawne i procedury zarządzania w budownictwie w krajach partnerskich oraz przy przygotowaniu materiałów dydaktycznych, a także metodologii specjalistycznych kursów. WIL PW był odpowiedzialny za szczegółową koordynację tych działań. Organizacje SIDiR i CIOB były partnerami wiodącymi w zakresie procedur oceny uczestników kursów na potrzeby ich certyfikacji. Wszyscy partnerzy organizowali działania upowszechniające w krajach członkowskich, krajach UE oraz tych, które prowadzą swoją działalność (np. Litwa i Bułgaria).

Partnerstwo dojrzałych, wybranych projektów unijnych z udziałem WIL PW

Przed podjęciem się opracowania pierwszych podręczników Biblioteki Menedżera Budowlanego partnerzy uznali, że należy opracować krótkie kursy kształcenia ustawicznego dla inżynierów budowlanych. Po zaproszeniu do partnerstwa kolejnej uczelni – Vilnius Gediminas Technical University z Litwy (VGTU) – opracowano aplikację do kolejnego projektu LdV (lata 2004–2006) pt. „Rozpoznanie potrzeb i przygotowanie zawodowych kursów z dziedziny przygotowania i zarządzania

infrastrukturalnych projektów budowlanych finansowanych przez Unię Europejską^{48, 49}. Rezultatem partnerskiego działania w projekcie było opracowanie struktury platformy internetowej zawierającej przegląd regulacji prawnych odnośnie do procesu zarządzania projektami infrastrukturalnymi oraz czterech podręczników dydaktycznych⁵⁰.

Po przećwiczeniu z partnerami projektu pracy związanej z opracowaniem materiałów dydaktycznych WIL PW uznał, że najwyższy czas na przygotowanie poważnego zestawu podręczników, które z założenia miały być (i są do dziś) podstawą uznawania kwalifikacji menedżerskich w budownictwie w krajach Unii Europejskiej. Stało się tak za namową władz AEEBC, które opracowywały zasady opisujące kartę EurBE^{51, 52, 53} (tzw. unijny paszport umiejętności menedżerskich w budownictwie). W roku 2006 rozpoczęto wieloetapowy projekt LdV (obecnie, w latach 2015–2017, czwarty etap realizowany w ramach Erasmus+, Akcja 2. Partnerstwa strategiczne) pt. „Common Learning Outcome for European Managers in Construction” (CLOEMC I–IV), mający na celu opracowanie podręczników Biblioteki Menedżerów Budowlanych.

Podczas kolejnych etapów projektu WIL PW rozbudował sieć organizacji partnerskich do dość okazałych rozmiarów. Partnerami w projekcie były organizacje (najlepsza na potrzeby projektu konfiguracja – uczelnie, stowarzyszeń profesjonalnych oraz firm budowlanych⁵⁴): Association of Building Surveyors and Construction Experts (AEEBC, Belgia / Wielka Brytania), Universidad Politècnica de València (UPV, Hiszpania), Chartered Institute of Building (CIOB, Irlandia), Polskie Stowarzyszenie Menedżerów Budownictwa (PSMB, Polska), Polish British Construction Partnership Sp. z o.o. (PBCP, Polska), University of Salford (Wielka Brytania), Chartered Institute of Building (CIOB, Wielka Brytania), Technische Universität Darmstadt (TU Darmstadt, Niemcy), Universidade do Minho (UMinho, Portugalia), Thomas More Kempen University (Belgia), Reykjavik University (Islandia), AWBUD SA (Polska). Warto podkreślić, że niektóre instytucje nadal uczestniczą w etapie IV CLOEMC. Co więcej, na każdym etapie projektów pojawiał się nowy partner.

Partnerzy opracowali 19 podręczników (w programie LdV w latach 2006–2015) oraz sześć nowych podręczników (w programie Erasmus+, zakończonym w 2017 r.) wchodzących w skład Biblioteki Menedżera Budowlanego⁵⁵. Ta baza wiedzy rozszerzy fundamenty uznawania i certyfikowania kwalifikacji menedżerskich w budownictwie w krajach UE. Zostały też opracowane programy nauczania na studiach podyplomowych oraz zasady i kryteria certyfikacji menedżerów w budownictwie.

Podsumowanie – elementy umów bilateralnych w partnerstwach strategicznych

Na podstawie doświadczeń z kilkunastu projektów Leonardo da Vinci oraz Erasmus+ można sformułować podstawowe założenia dobrej współpracy z partnerami. Po pierwsze, ważna jest odpowiednia umowa, jaką zawsze WIL PW podpisywał z partnerami w projektach. Dobra współpraca, jaką prowadził WIL PW, wynikała właśnie

48. www.leonardo.il.pw.edu.pl/ldv4.

49. www.cloemc.il.pw.edu.pl.

50. A. Minasowicz, P. Nowak (2006), *Leonardo da Vinci facilitates construction excellence*, CBC Update, Issue 13, Ascot, Wielka Brytania, s. 14–15.

51. A. Minasowicz, P. Nowak (2007), *Leonardo da Vinci Programs – Useful Tool for Improvement of the European Construction Companies Performance*, referat na 13th International Conference on Concurrent Enterprising, s. 77–86, Sophia – Antipolis, Francja.

52. P. Nowak (2011), *EU Funded Projects – Best tools for Construction Specialists Education*, MISBE (Management and Innovation for Sustainable Build Environment), Amsterdam, s. 13.

53. A. González Martín, A. Minasowicz, F. Herrueruela García, L. González López, M. Fernández Marín, M. Książek, P. Nowak, J. Rosłon (2015), *Engineers' and Managers' Education in Construction – Innovative Approach*, INTED2015 Proceedings, s. 2124–2134.

54. M. Książek, P. Nowak, J. Rosłon (2014), *Leonardo da Vinci Projects – Innovative Approach for Engineers' and Managers' Education* [w:] „Logistyka” 6/2014, pp: 6251–6256.

55. M. Książek, A. Nicał, P. Nowak, J. Rosłon (2016), *Europejskie podstawy nauczania menedżerów budowlanych* [w:] „Materiały Budowlane”, nr 6.

z jasnych i czytelnych zapisów umów. Partnerzy dokładnie znali swoje prawa i obowiązki w projekcie. WIL PW na potrzeby określenia ram współpracy z partnerem stosował zmodyfikowany wzór umowy, jaką polska agencja programu (obecnie Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – FRSE) zalecała w programach unijnych. Umowa taka powinna zawierać między innymi zapisy odnoszące się do: zakresu odpowiedzialności i uszczegółowienia zadań danego partnera, odpowiedzialności partnerów i rozkładu ryzyka, budżetu (w jak najbardziej szczegółowej formie), terminów (wykonania poszczególnych zadań, w tym także sprawozdawczości). Załącznikiem do umowy powinny być zawsze: aplikacja, która musi być przygotowywana we współpracy ze wszystkimi partnerami, umowa główna projektu, zawarta między PW z agencją, z załącznikami opisującymi zasady danego programu. Warto już na samym początku projektu zadbać o kwestie copyright rezultatów projektu – WIL PW hołduje zasadzie, że copyright rezultatów projektu, niezależnie od tego, jaka część rezultatów została opracowana przez danego partnera (o tym decyduje nienaruszalne prawo własności intelektualnej), należeć będzie do wszystkich organizacji partnerskich w równym stopniu, co jest bardzo dla partnerów istotne. Ważne jest, że proponowana partnerom WIL PW umowa ma charakter wyłącznie partnerski, ale promotorem przedsięwzięcia jest WIL PW, odpowiedzialny za projekt i zarządzanie jego całością.

Współpraca partnerska w projekcie partnerstw strategicznych

Praca w interdyscyplinarnych zespołach uczy, że ten sam komunikat nie zawsze jest rozumiany przez wszystkich jednakowo. Zadanie podzielenia się doświadczeniem we współpracy partnerskiej jest trudne. Podjęcie próby zainspirowania czytelników do działania to zaś zadanie odpowiedzialne.

Raczej każdy z nas, nawet jeśli nie jest muzykiem albo myśli o sobie, że nie ma słuchu muzycznego, doświadczył piękna wywołanego przez muzykę. Na ogół nie zastanawiamy się nad tym, jak ona powstała. Dociera do naszych uszu i sprawia, że rodzą się w nas emocje. Jeśli ktoś uczestniczył w koncercie symfonicznym, to miał możliwość zobaczenia wszystkich elementów składowych, które wywołują ten spektakularny efekt. Utwór, którego możemy słuchać, który możemy doceniać, podziwiać, jest wynikiem współpracy i partnerstwa. To efekt pracy wielu osób: muzyków, solistów, dyrygenta. Koncert grany jest w sali koncertowej, a bez widowni nie byłby koncertem, tylko zwyczajną próbą.

Podobnie jest w przypadku projektów strategicznych. Orkiestrą symfoniczną kieruje dyrygent, który uosabia koordynatora. Dyrygent nie wydaje żadnego dźwięku. Jego siła zależy od zdolności dawania siły innym. Od pokazywania możliwości innym. Taki właśnie powinien być koordynator. Powinien rozumieć język swojego zespołu. Powinien wiedzieć, co się dzieje w każdej sekundzie. To na nim spoczywa największa odpowiedzialność. Jednak dyrygent bez orkiestry pozostanie bez głosu.

Muzycy w orkiestrze to nasi partnerzy. Niektórzy grają pierwsze skrzypce, innym przypadła rola zagrania na trójkacie. Każdy ma jednak znaczenie, ma swoją partię do zagrania w odpowiednim czasie. Każdy może wpłynąć na sukces bądź być przyczyną porażki.

Widownią są nasi odbiorcy. Ci wszyscy, dla których tworzymy nasze produkty. Nie interesują ich włożona praca, wysiłek ani problemy. Dla nich liczy się efekt oraz konfrontacja z oczekiwaniami. Ta myśl niejednokrotnie jest motywacją dla twórców do bardziej wyczerpanej pracy.

Symbolicznie instytucję finansującą można porównać do właściciela sali koncertowej. To on decyduje o repertuarze, przydziela środki oraz ocenia pracę całego zespołu.

Prawdziwe dzieło ma szansę powstać tylko wtedy, gdy wszystkie te elementy ze sobą współgrają, a ludzie pełniący odpowiednie funkcje są otwarci na partnerską współpracę. Wszelkie kreatywne relacje z ludźmi wymagają

KAROLINA JARUSZEWSKA
beneficjent,
KFB Polska Sp. z o.o.

wysiłku, zaangażowania, mądrości, ale także wytrwałości. Przedstawimy listę podstawowych wartości, które mogą pomóc w budowaniu udanego partnerstwa. Są to wartości uniwersalne, które znajdują zastosowanie w projektach partnerstw strategicznych.

Zaangażowanie. Partner zaangażowany to taki, który koncentruje się na swojej pracy, jest entuzjastycznie nastawiony do jej wykonywania oraz realizuje bądź przekracza stawiane przed nim zadania, działając w interesie całego partnerstwa. Przełożenie celów na strategię instytucji partnerskich powinno być duże. Każda z nich powinna działać w obszarze tematycznym realizowanego projektu. Bardzo trudno zadbać o właściwe zaangażowanie, opierając się tylko na zależności wynikającej z umowy finansowej. Partnerzy, mając poczucie realnego wpływu na realizację projektu oraz poszczególne produkty, będą bardziej skłonni do angażowania się w twórczą pracę. Rolą koordynatora jest stworzyć przestrzeń do kreatywnej i konsekwentnej pracy. Budowanie partnerstwa powinno polegać na szukaniu ludzi oraz organizacji nie tylko z dużą wiedzą i doświadczeniem, lecz także takich, z którymi będziemy w stanie patrzeć przy realizowaniu celów w tym samym kierunku.

Wspólna odpowiedzialność. Projekt partnerstw strategicznych jest koordynowany przez lidera, jednak odpowiedzialność za jego realizację spoczywa na wszystkich zaangażowanych w partnerstwo osobach. Podział obowiązków między partnerami powinien wynikać głównie z doświadczenia oraz umiejętności, jakie wnoszą do projektu. Poczucie bezpieczeństwa w odniesieniu do zakresu obowiązków pozwala czuć się swobodniej w partnerstwie. Daje ono również większą pewność, potrzebną do sprostania oczekiwaniom całego partnerstwa. Poczucie przynależności do grupy pozwala lepiej widzieć wpływ efektów pojedynczych prac na cały projekt. Sprzyja również podejściu jakościowemu do wykonywanych zadań.

Wzajemność. Jak twierdzą socjologowie i antropologowie, reguła wzajemności jest jedną z najbardziej rozpowszechnionych reguł postępowania w znanych nam kulturach. To mechanizm adaptacyjny, który umożliwia podział pracy, wymianę wiedzy oraz stworzenie takiej sieci współzależności, która wiąże poszczególne osoby w wysoce skuteczne zespoły. Partner, który widzi pełne zaangażowanie ze strony koordynatora, a następnie efekt działania, będzie miał większą motywację do pracy. Dla mnie partnerstwo to najpierw określenie, co mogę dać innym – doświadczenie, wiedzę oraz realizację zadań, przy pełnym zaangażowaniu w moją pracę. Wartość działania w zespole zależy od sposobu działania jego członków. Dlatego nie wystarczy opierać się na pojedynczych, pracowitych osobach, trzeba jeszcze wiedzieć, że działają równie intensywnie, współpracując, bo jeśli tak nie jest, to cały zespół przestanie mieć wartość.

Komunikacja. Dobra komunikacja w zespole to przede wszystkim gotowość otwarcia się na dialog. Dialog nie istnieje, jeżeli każdy z partnerów zajmuje się wyłącznie swoimi sprawami, bo dwa monologi nie tworzą dialogu. Ważne jest, aby już na początku ustalić zasady współpracy oraz wynikające z nich oczekiwania wszystkich partnerów. Otwarta komunikacja jest tutaj bardzo

pomocnym narzędziem. Ustalenie i przestrzeganie zasad jest najważniejsze, ale też najtrudniejsze. Systematyczność i umiejętne egzekwowanie wykonania zadań na czas pomagają w otwartej komunikacji. Niezwykle istotne jest również jasne sprecyzowanie oczekiwań i zadań. Niezrozumienie może doprowadzić do frustracji i konfliktów w zespole. Bardzo ważne jest wysłuchanie wszystkich, nie tylko doświadczonych i pewnych siebie partnerów. Program Erasmus+ jest również miejscem zdobywania doświadczenia we współpracy partnerskiej dla niedoświadczonych zespołów. Stanowi dla nich szansę, bo jak brzmi motto programu: „Zmienia życie i otwiera umysł”.

Gotowość rozumienia odmienności partnera. Partnerstwa strategiczne mają charakter międzynarodowy. Partnerzy oprócz wiedzy i doświadczenia do współpracy wnoszą również różnorodność kulturową. Różnice kulturowe wymagają zrozumienia i otwartości, bez których może dojść do wielu nieporozumień. Odmienność partnera nie ogranicza się tylko do innego kraju, z którego pochodzi. To również różne profesje oraz doświadczenia zawodowe. Zwłaszcza w zespołach multidyscyplinarnych zrozumienie języka, którym się posługujemy (nie w sensie lingwistycznym), oraz sposobu, w jaki postrzegamy świat, może być kluczem do sukcesu. Przykładem jest połączenie świata nauki i sztuki, czyli obszarów z pozoru zupełnie różnych. Tylko wnikliwe rozumienie odmienności tych dwóch stron pozwoli na zbudowanie między nimi przestrzeni potrzebnej do owocnej współpracy.

Umiejętność rozwiązywania konfliktów. Dobra atmosfera w partnerstwie oraz pozytywne nastawienie do sytuacji konfliktowej mogą okazać się nieocenione w rozwiązywaniu problemów. Ważne jest, żeby traktować sytuacje konfliktowe jako powszechne i normalne zjawisko. Kluczowe są świadomość następstw konfliktów oraz zachowanie obiektywizmu w postrzeganiu siebie i partnerów. Niezwykle pomocne jest nie tylko zebranie wszystkich informacji, lecz także zdolność zaakceptowania kompromisu.

Zaufanie i szacunek. Powinniśmy wierzyć w uczciwość partnerów oraz w poprawność i prawdziwość tego, co tworzą. Otwartość na drugiego człowieka prowadzi do stworzenia atmosfery pewności i zaufania. Informacje w partnerstwie powinny być przekazywane w zrozumiały sposób. Nieufność często rodzi się z niewiedzy. Bardzo ważne są sprawiedliwa ocena oraz konsekwencja w działaniu. Zaufanie wymaga przekonania, że można polegać na poszczególnych członkach zespołu. To przekonanie najprościej zbudować na podstawie sumiennego i rzetelnego wykonywania wszystkich zadań, prawdomówności oraz umiejętności przyznania się do błędów.

Wdzięczność. Czyni nas szczęśliwymi i pozwala zbudować świadome partnerstwo. Stwarza prawdopodobnie najwięcej szans udanego, trwałego kreowania wspólnej rzeczywistości. Uświadomienie sobie, że efekt jest rezultatem pracy wszystkich osób zaangażowanych w projekt, nie tylko partnerów, lecz także podwykonawców, współpracowników, jest gwarantem pewnej i skutecznej współpracy.

Steve Jobs podsumował swoją pracę następująco: *Myszę, że większość ludzi twórczych chce wyrazić wdzięczność za to, że może wykorzystać pracę tych, którzy byli przed nami. Nie wynalazłem języka ani matematyki, z których korzystałem. Wszystko, co robię, opiera się na pracy innych przedstawicieli naszego gatunku, na których barkach stoimy. Wielu z nas chce się temu gatunkowi odwdzięczyć i dodać coś do wspólnej puli. Staramy się wykorzystać nasze talenty i wyrazić za ich pomocą nasze najgłębsze uczucia, okazać wdzięczność wszystkim, którzy byli przed nami, i dodać coś do tego, co osiągnęli. Właśnie to mną powodowało.*

Kooperacja, symbioza, wkład, współdziałanie to tylko kilka synonimów słowa *partnerstwo*. W mojej codziennej pracy menedżera zespołu i inżyniera to słowo rozumiane jest przede wszystkim jako *współpraca*, *wzajemność* i *zaufanie*. To również równe traktowanie siebie nawzajem. Takie wartości pozwalają osiągnąć sukces. Rozumiany nie jako bogactwo czy sława, ale jako wyznacznik tego, ile twórczych i zainspirowanych ludzi mamy wokół siebie. Z takimi ludźmi jesteśmy w stanie realizować nasze marzenia.

Apetyt na partnerstwa

Keks – jak podaje Wikipedia – to ciasto biszkoptowe z bakaliami pieczone w prostokątnej formie. Keksy pieczono już w starożytnym Rzymie, w zachowanych przepisach jako składniki wymieniane są owoce granatowca, orzeszki piniowe i rodzynki, pieczone w cieście jęczmiennym⁵⁶. Na portalach kulinarnych możemy także przeczytać: długo zachowuje świeżość i można go upiec z wyprzedzeniem⁵⁷.

Właśnie przygotowywanie tego ciasta można w wielu aspektach porównać do budowania partnerstwa projektowego. Zarówno dla keksa, jak i dla skutecznego partnerstwa ważnych jest kilka kroków.

Przepis

Najlepszy przepis na keks to mój własny, sprawdzony i przetestowany. Gdyby istniał jeden, idealny przepis na przygotowanie efektywnego i skutecznego partnerstwa w projektach międzynarodowych, zapewne nie powstałoby tyle publikacji, filmów, poradników czy katalogów dobrych praktyk. Rzecz jasna – to bardzo pomaga. Polecam zapoznawanie się z materiałami, słuchanie bardziej doświadczonych. Tak jak nie ma dwóch identycznych keksów i jednego przepisu, tak nie ma jednej receptury na udane partnerstwo.

Procentuje to, co sprawdzone, przetestowane lub podpatrzone w innych projektach, budowane w oparciu o własne kompetencje: na tym, co już mamy jako osoby i organizacje. Uczymy się przecież przez całe życie.

W projekcie realizowanym przez Stowarzyszenie Trenerów Organizacji Pozarządowych stosowaliśmy, także podczas spotkań roboczych partnerstwa, te same zasady, które pozwalają prowadzić efektywne szkolenie. Okazało się to strzałem w dziesiątkę. Spotkanie nie było nudne ani rozwlekłe. Wykorzystanie podczas spotkań metody pracy w grupach czy parach pozwoliło na więcej interakcji i lepszą integrację.

Warto korzystać z pomocy, np. w formie doradztwa i szkoleń oferowanych przez Narodową Agencję Programu Erasmus⁵⁸.

Forma

Klasyczny keks pieczemy w podłużnej formie, a klasyczne partnerstwo w programie Erasmus+ jest opisane zgodnie z wymogami wniosku. Podobnie jak informacje od każdego z partnerów, listy intencyjne. Wszystkie te formalności nabierają znaczenia w momencie, gdy dochodzi do realizacji zadania.

DARIA SOWIŃSKA-
-MILEWSKA
beneficjent,
STOP Stowarzyszenie Trenerów
Organizacji Pozarządowych

56. pl.wikipedia.org/wiki/Keks.

57. www.kwestiasmaku.com/kuchnia_polska/wigilia/keks_z_bakaliami/przepis.html.

58. erasmusplus.org.pl.

Forma może być postrzegana jako ograniczająca, ale to właśnie dzięki niej partnerstwo w programie Erasmus+, sposób zarządzania, organizacji, przepływu informacji zyskuje porządek i logikę.

- Z powyższych powodów warto ustalać na etapie pisania aplikacji zakres zaangażowania każdego z partnerów oraz starać się, jeśli to tylko możliwe, budować partnerstwo składające się z wymaganej liczby partnerów + 1 dodatkowy
- Formularz wniosku programu Erasmus+ warto potraktować nie jak długie i nudne wypracowanie tylko matrycę do opisanie kluczowych aspektów partnerstwa. To, że trzeba na te działania odpowiednio dużo czasu, wydaje się oczywiste.... Z partnerami znajdującymi się około miesiąca i debiutującym składem – dużo więcej.

Składniki

Świeże, ze znanego źródła, bez niechcianych konserwantów. Dobór składników zapewni nam odpowiedni smak.

Dobór partnerów to jedno z bardzo ważnych zadań. Nieprzypadkowo doświadczeni aplikujący, duże, znane organizacje wybierając partnerów do projektu, przygotowują nawet małe konkursy. Proszą wówczas m.in. o opis doświadczeń i ofertę organizacji.

Zapewne wciąż będzie tak, że wiele partnerstw zaprasza organizacje polecane, takie, z którymi tylko przelotnie miały kontakt lub po prostu z ogłoszeń. Szczególnie przy pierwszych projektach międzynarodowych bywa, że odpowiednich kontaktów po prostu nie mamy, dopiero je budujemy. Taki proces budowania bazy kontaktów warto świadomie zainicjować i prowadzić.

Szukanie partnera to proces, w którym mogą nas wesprzeć międzynarodowe szkolenia, konferencje, wyjazdy organizowane przez Narodową Agencję Programu Erasmus+.

W stowarzyszeniu, z którym jestem związana, zdecydowaliśmy, że jednym z istotnych celów aplikowania o środki na szkolenia zagraniczne będzie zgromadzenie bazy kontaktów organizacji z różnych krajów Europy. Każda osoba uczestnicząca w szkoleniu zagranicznym miała dostarczyć listę kontaktów, zarówno organizatorów, jak i uczestników szkolenia, zapytać osoby o chęć wspólnych działań w interesującym nas obszarze.

Interesującym portalem, zawierającym także ogłoszenia o poszukiwanych partnerach jest EPALÉ - pierwsza ogólnoeuropejska wielojęzyczna platforma internetowa skierowana do specjalistów w obszarze uczenia się dorosłych, m.in. szkoleniowców, edukatorów, decydentów, andragogów⁵⁹. Głównym celem platformy jest stworzenie dla kadry edukacji dorosłych przestrzeni do dyskusji, dzielenia się wiedzą, współpracy, a przez to do doskonalenia swoich kompetencji.

59. www.ec.europa.eu/epale/pl.

Mąka, jajka, cukier

Baza keksa to kilka składników, bez których całości nie udałoby się stworzyć. Są oczywiste i może dlatego mniej dostrzegane.

W przypadku partnerstwa bazą powinni być solidni partnerzy (celowo nie poruszam w ogóle kwestii samej koncepcji projektu, pomysłu na działania). W każdym partnerstwie pojawiają się osoby zainteresowane celem projektu, sumienne, z odpowiednią wiedzą i kompetencjami. To ci partnerzy, którzy składają sprawozdanie na czas, są przygotowani do spotkań. To trzon realizacji projektu.

- Doceniajmy tych, którzy pracują na rzecz projektu, zauważajmy i wzmacniamy ich zaangażowanie! To od pracy osób, które przeprowadzają badania, piszą artykuły, konsultują rozwiązania, zależy osiągnięcie ostatecznych rezultatów projektu.

Orzech i inni

W keksie zdarzają się czasem elementy trudne do pogryzienia, choć dodające smaku, na przykład orzech laskowy w całości. Pojawia się już w momencie krojenia.... Sama go tam dodałam?

Bywają tacy partnerzy, którzy dopiero na etapie realizacji projektu okazują się inni we współpracy niż się spodziewaliśmy. Radosny profesor z etapu przygotowywania wniosku zmienia się w nudnego wykładowcę podczas spotkań, a organizacje, na której doświadczenie zarządca liczyliśmy reprezentuje stażysta.

- Porzućmy stereotypy, przygotujmy się na szok kulturowy – inne normy, inne zasady, inny odbiór tego, co prezentujemy⁶⁰. Podekscytowani rozpoczęciem realizacji projektu musimy pamiętać o refleksji, przygotowaniu. Co ważne – nie chodzi tylko o przygotowanie językowe, tylko właśnie to kulturowe, otwarcie na inność, w której będziemy w projekcie zanurzeni.
- Metaforycznie przedstawiony orzech (trudny do zgryzienia) może być wyzwaniem dla lidera projektu, wymagać dużo większej dbałości o otwartą komunikację, o stworzenie jasnego podziału zadań.

60. Zob.: *Pakiet edukacyjny Pozaformalnej Akademii Jakości Projektów. Edukacja Międzykulturowa*, wydane przez FRSE link: www.mlodziez.org.pl/sites/mlodziez.org.pl/files/publication/448/edukacja_miedzykulturowa_pajp_czesc_2_pdf_16004.pdf.

Ananas, daktyl i papaja

Niecodzienne i zaskakujące składniki? Dzięki nim keks jest nazywany królewskim ciastem.

A jaka niespodzianka może nas spotkać w partnerstwie? Tym razem myślę o tych wszystkich cudownych osobach wzbogacających partnerstwa, w których brałam udział. Osoby, które wniosły swoją unikalną wiedzę, kompetencje i osobowość. Do dziś pamiętam spotkania w Paryżu z menedżerem finansowym projektu, jego autorskie narzędzia do rozliczeń przygotowywane w Excelu. Chłodnych pozornie partnerów z północy Europy, od których nauczyłam się, jak organizować udane

spotkania projektowe i opiekować się osobami w nich uczestniczącymi, czy kolegę z Niemiec o wyjątkowych zdolnościach interpersonalnych.

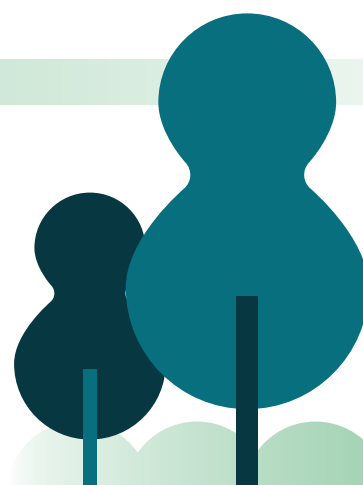
Podczas pracy w partnerstwie odkrywamy kolejne talenty osób, dowiadujemy się, że osoba reprezentująca uniwersytet ma też powiązania z lokalnym stowarzyszeniem albo ze szkołą wyższą w innym kraju. W jednym z projektów nasz partner zapewnił dodatkowy, nieplanowany rezultat w formie publikacji uniwersyteckiej także z artykułem na temat projektu.

Warto budować coraz lepsze partnerstwa, angażować się w projekty międzynarodowe – takich kontaktów, wiedzy i doświadczeń nie zyskamy w żaden inny sposób.

Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE) funkcjonuje od 1993 r. Jest jedyną w Polsce instytucją z tak dużym doświadczeniem w zarządzaniu kilkunastoma 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*).

www.frse.org.pl



frse
Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji

 Erasmus+