

Razvoj evropskih programov sodelovanja na področju izobraževanja in usposabljanja ter učinki teh dejavnosti

Neža Pajnič

CMEPIUS, Slovenija

Andreja Lenc

CMEPIUS, Slovenija

Urška Šraj

CMEPIUS, Slovenija

Erasmus+ je program Evropske unije (EU) na področju izobraževanja in usposabljanja, mladine in športa, ki izhaja iz tridesetletne tradicije in katerega namen je krepitev sistemov izobraževanja v Evropi. V prispevku predstavljamo zgodovinsko ozadje nastanka programov EU ter možnosti in priložnosti za šole, s poudarkom na pripravi projektov evropskega sodelovanja – ključni ukrep 2. Izpostavimo ključne faze projektnega upravljanja, ki so izredno pomembne za uspešno izvedbo projekta in prepoznavanje njegovih učinkov. V zaključnem delu prispevka se osredotočimo na učinke, ki jih mednarodno sodelovanje prinaša osnovnim in srednji šolam. Predstavljamo izsledke študij, s katerimi smo proučevali učinke in ki smo jih v centru opravili v letih 2013 in 2017. Rezultati kažejo, da sodelovanje v projektih EU pozitivno vpliva tako na šolo kot na delo učiteljev in učence/dijake. Največje premike na šolah smo zaznali v izboljšani klimi v organizaciji, pri profesionalnem razvoju učiteljev, povečali sta se motivacija in samozavest učencev/dijakov. Da bi bili učinki večji, sta nujno potrebni podpora vodstva in kontinuirana vključenost šole v tovrstne mednarodne projekte.

Ključne besede: program Erasmus+, izobraževanje in usposabljanje, mednarodno sodelovanje, učinki, osnovne in srednje šole

Uvod

Prve organizirano podprte evropske dejavnosti pod imenom ERASMUS so se začele daljnega 1987, torej pred tridesetimi leti. Zato je leto 2017 posvečeno tridesetletnici programov na področju izobraževanja in usposabljanja. Ustanoviteljem se niti sanjalo ni, kakšen uspeh bo žel program in da bo dejansko prvi med več programi, ki so še sledili. V tem obdobju je v mobilnostih sodelovalo devet

milijonov posameznikov, število držav, vključenih v program, pa se je z začetnih enajst povečalo na triintrideset.

Tibor Navracsics, komisar za izobraževanje, kulturo, mlade in šport, je dejal: »Vsaka izmenjava v okviru programa Erasmus+ prinese bogate življenjske izkušnje, tako strokovne kot osebne, prav tako pa je tudi Evropa v treh desetletjih mobilnosti in sodelovanja pridobila odprto in podjetno generacijo devetih milijonov ljudi, ki danes oblikujejo prihodnost naše družbe.« (Evropska komisija 2017b)

Slovenija v dejavnostih sodeluje od leta 1999, leta 2000 pa je z majhnimi sredstvi odobrila prve projekte tudi na področju šolskega izobraževanja (Comenius). Če so bile šole v tistem času do mednarodnih dejavnosti, ki jih niso poznale, skeptične, danes v programu Erasmus+ sodeluje že 76 % vseh osnovnih in kar 96 % vseh srednjih šol v Sloveniji.

V obdobju od 1999 do 2017 je v tujino odšlo preko 8.700 dijakov poklicnega izobraževanja, 27.200 učiteljev, izobraževalcev in mladinskih delavcev in 23.500 študentov. V zadnjih desetih letih (od 2007 do 2017) smo prejeli preko 106 milijonov EUR samo za področje izobraževanja in usposabljanja in s temi sredstvi smo omogočili sodelovanje 875 organizacijam. Nacionalna agencija programa je zabeležila visok delež (96 %) dejanske porabe pogodbeno dodeljenih sredstev (CMEPIUS 2017).

O uspešnosti programa govorijo že same številke, nas pa je zanimalo, kakšne spremembe, če sploh, prinaša mednarodno sodelovanje šolam in posameznikom. Odkar izvajamo program v Sloveniji, smo tudi pri nas zaznavali pozitivne učinke sodelovanja v mednarodnih projektih; o njih so poročali ravnatelji in koordinatorji projektov, navajale pa so jih tudi študije iz držav z daljšo tradicijo sodelovanja v programu EU (Francija, Velika Britanija).

Namen prispevka je pokazati možnosti in priložnosti, ki jih šolam ponuja trenutno aktualni evropski program Erasmus+, ter pozitivne učinke, ki jih šolam, učiteljem in učencem prinaša vključenost v te projekte.

Ozadje izobraževanja in usposabljanja v EU

Evropska unija, katere članica je Slovenija od 1. maja 2004,¹ vodi politike Unije na različnih področjih zelo različno. Kot unija su-

¹ V programih sodelovanja na področju izobraževanja in usposabljanja lahko države na podlagi določenih pogojev sodelujejo, tudi če (še) niso članice EU.

verenih držav zahteva bolj ali manj usklajeno politično delovanje, vendar je raven samostojnosti različnih politik zelo različna. Izobraževanje in usposabljanje, ki ju obravnavamo v članku, sta v polni pristojnosti posamezne države članice, kljub temu pa je zaradi delovanja znotraj Unije potrebno tesno sodelovanje med posameznimi samostojnimi politikami držav članic.

Do te – lahko bi rekli – soodvisnosti, je evolucijsko prišlo iz več razlogov. Zgodovinsko gledano je bil razvoj izobraževanja in usposabljanja zelo razpršen, politične oblike zgodovinskih skupnosti ga niso vodile centralno. Na eni strani je prihajala spodbuda od verskih združenj (zaradi širjenja pismenosti in filozofskih idej), kasneje se je z razvojem obrtništva in mestnih skupnosti krepila bolj poklicno usmerjena veja izobraževanja. Že v 11. in nato 13. stoletju so se oblikovali nekakšni centri odličnosti – prve univerze. To omenjamo predvsem z vidika mobilnosti, saj so posamezniki iz vse Evrope že takrat potovali do teh središč, njihov namen pa je bil pridobivanje znanja. Šele konec 18. in izraziteje v 19. stoletju je prišlo do vse bolj preglednega/načrtnega pristopa k izobraževanju – če pogledamo samo slovensko ozemlje, naj omenimo prvi osnovnošolski zakon (Splošna šolska naredba) iz leta 1774 in nato njegovo nadgradnjo (Politična šolska ustava) iz leta 1805 (Gabrič 2009). Zaradi omenjenih in številnih drugih okoliščin so se razvili različni nacionalni sistemi politik in organizacije izobraževanja in usposabljanja.

Na drugi strani sta, sploh z ustanovitvijo Evropske unije, na sisteme izobraževanja in usposabljanja začeli vplivati dve dejstvi, in sicer prosta mobilnost oseb in skupen pristop držav k reševanju bolj ali manj enake problematike. Prost pretok oseb je posameznikom z različnimi potrdili in izkazi o usposobljenosti dovolil, da iščejo zaposlitev v drugih sistemih, ki teh izkazov seveda niso avtomatsko prepoznali in so zahtevali vsaj preverjanje, če ne celo dodatnega usposabljanja. Prav tako so se želje po mobilnosti in možnosti zanj za posameznike povečale še v času izobraževanja in usposabljanja, da bi sledili najboljšemu razpoložljivemu znanju in stroki, četudi ta v domačih ustanovah ni bila na voljo. Seveda učeči se tega znanja niso hoteli pridobiti kar tako, želeli so, da bi ga upoštevali in priznali v okviru njihovega izobraževanja in usposabljanja. Te potrebe so pripeljale do vse več komunikacije med sistemi, do vse pogostejšega usklajevanja, sodelovanja. Individualni dogovori o upoštevanju oziroma priznavanju že drugje pridobljenih znanj so znotraj EU pripeljali npr. do evropskega sistema za prenos kreditnih točk.

Evropski programi s področja izobraževanja in usposabljanja

Vse omenjene okoliščine so v Evropski skupnosti prepoznali kot pozitiven prispevek k napredku v družbi; najprej to velja za udeležence, ki so zato politiki podali različne pobude, da bi to ne le načelno, ampak tudi finančno podprla. Najbolj dejavni so bili pri tem študenti, katerih mobilnost je Evropska komisija pilotno podpirala med letoma 1981 in 1986 (Phillips in Ertl 2007). Finančno podporo za mobilnost so dosegli že leta 1987, ko je bil vzpostavljen prvi program sodelovanja na področju visokega šolstva v Evropi ERASMUS (European Region Action Scheme for the Mobility of University Students). Leta 1994 so oblikovali širši program z imenom Socrates, ki je poleg sodelovanja na področju visokega šolstva podprl sodelovanje še na drugih področjih (splošno šolsko izobraževanje, izobraževanje odraslih ter poučevanje in učenje tujih jezikov). Vzporedno se je začelo sodelovanje na področju poklicnega izobraževanja in usposabljanja v okviru programa Leonardo da Vinci. Kot smo že omenili, so se različna področja izobraževanja in usposabljanja zgodovinsko razvijala zelo različno, s tem so povezani različni načini organiziranja in viri financiranja, posledica česar je različen pristop k nadaljnjemu razvoju (zato dva različna programa). Do združitve različnih pobud je prišlo leta 2007 z vzpostavitvijo programa Vseživljenjsko učenje, njegova nadgradnja pa je aktualni program Erasmus+, ki poteka v obdobju od 2014 do 2020.

Namen, cilji in osnovne strukture programov

V vsem tem času so se seveda nekoliko spreminjali ključni cilji dejavnosti, ki so jih posamezni programi ponujali. Osnovni cilji programa Socrates so bili širjenje evropske dimenzije v izobraževanju, izboljšanje znanja evropskih jezikov, spodbujanje sodelovanja in mobilnosti.²

Glavni cilj programa Leonardo da Vinci je bil podpora pri razvoju politik poklicnega izobraževanja in usposabljanja v državah članicah, da bi poklicno izobraževanje in usposabljanje postalo bolj privlačno, da bi se povečala usposobljenost delovne sile in s tem konkurenčnost evropskega gospodarstva.³

² »Decision No 253/2000/EC of 24 January 2000 of the European Parliament and of the Council Establishing the Second Phase of the Community Programme in the Field of Education ›SOCRATES‹.« *Official Journal of the European Communities*, 3. februar 2000, L 28.

³ »Council Decision No. 1999/382/EC of 26 April 1999 Establishing the Second Phase

Z gospodarsko krizo v obdobju po letu 2010 se je okrepila potreba po večji konkurenčnosti, po zadnji begunski krizi v letih 2015 in 2016 pa znova tudi vloga izobraževanja in usposabljanja kot socialnega dejavnika. Eden najpomembnejših ciljev trenutnega programa Erasmus+ je pomagati sistemom izobraževanja, usposabljanja in mladini pri prilagajanju hitro spreminjajočemu se svetu.⁴

Pomemben namen programa Erasmus+ je posodobiti izobraževanje in zagotoviti, da bosta poučevanje in naučeno ustrezni glede na spretnosti, potrebne za delovna mesta danes in jutri, ter za delovna mesta, ki si jih trenutno ne znamo niti predstavljati in se bodo razvila v bližnji prihodnosti (Evropska komisija 2017). Zakaj? Ker je aktivna vključenost posameznika v družbo preko dela ena ključnih pravic (23. člen Splošne deklaracije človekovih pravic).⁵ Poenostavljeno rečeno Erasmus+ pomeni večjo (40 % več kot prejšnji program) investicijo v sodelovanje in mobilnost v Evropi in širše, saj program zdaj podpira sodelovanje z vsemi državami sveta.

Program si je za obdobje sedmih let postavil zelo ambiciozne cilje. Med letoma 2014 in 2020 naj bi preko štiri milijone posameznikov sodelovalo v učnih priložnostih po Evropi in širše – ob tem naj poudarimo, da Erasmus+ ni namenjen le študentom, ampak se osredotoča tudi na učitelje oziroma izobraževalno in drugo osebje v šolah in drugih izobraževalnih organizacijah, na dijake, mlade prostovoljce, mladinske delavce in organizacije, dejavne na področju športa.

S sredstvi programa Erasmus+ bodo podprli:

- 650.000 dijakov v poklicnem izobraževanju in usposabljanju;
- 800.000 učiteljev, predavateljev, trenerjev, mentorjev in mladinskih delavcev;
- 2 milijona študentov (vključno s 450.000 praksami za študente v podjetjih);
- 500.000 prostovoljcev in mladih v mladinskih izmenjavah;

of the Community Vocational Training Action Programme Leonardo da Vinci.« *Official Journal of the European Communities*, 11. junij 1999, L 146.

⁴ »Uredba št. 1288/2013 Evropskega parlamenta in sveta o uvedbi programa »Erasmus+«, program Unije za izobraževanje, usposabljanje, mladino in šport, ter o razveljavitvi sklepov št. 1719/2006/ES, 1720/2006/ES in 1298/2008/ES.« *Uradni list Evropske unije*, 11. december 2013, L 347.

⁵ Glej <http://www.varuh-rs.si/pravni-okvir-in-pristojnosti/mednarodni-pravni-akti-s-podrocja-clovekovih-pravic/organizacija-zdruzenih-narodov/splosna-deklaracija-clovekovih-pravic/>.

- preko 125.000 organizacij bo sodelovalo med seboj, v Evropi in zunaj nje, njihov namen pa bo posodobiti izobraževanje in usposabljanje.

Izvedba dejavnosti sama po sebi seveda ni končni cilj. Pomembni so njihovi učinki, tako vsake posebej kot v sinergiji. Mobilnost ima največji učinek na posameznika (European Union 2014), projekti pa načeloma večji učinek na sodelujoče ustanove. Učinki dejavnosti vplivajo še veliko širše – na ustanove, ki sodelujejo v njih, kar bomo podrobneje obravnavali v nadaljevanju članka.

Enoten program vsekakor zagotavlja lažji dostop do dejavnosti, saj predstavlja eno vstopno točko za širok nabor možnosti. Zelo pomembno je, da povezuje različne deležnike, kar z izmenjavo znanja, informacij, izkušenj in praks krepi ne le samo izobraževanje in usposabljanje v Evropi, pač pa tudi gospodarstvo in družbo kot celoto (Evropska komisija 2017). Tesnejše povezave med izobraževanjem, odločevalci oziroma oblikovalci politik in gospodarstvom podpirajo poučevanje in učenje, ki je relevantno danes in bo tudi jutri.

Čeprav program Erasmus+ omogoča mednarodno sodelovanje z vsemi državami sveta, je pomembno razlikovanje dveh skupin držav, programskih in partnerskih. *Programske države* so članice EU, EFTA (razen Švice) ter države v pridruževanju (Makedonija in Turčija) in skupaj predstavljajo nekakšen »notranji prostor« programa Erasmus+. Kakršno koli sodelovanje z državami zunaj te skupine, razumemo kot mednarodno sodelovanje v Erasmusu+ (za ponazoritev: mobilnost iz Slovenije v ZDA je z vidika programa Erasmus+ mednarodna mobilnost, mobilnost iz Slovenije v Nemčijo pa ne).

Struktura programa je delno prilagojena naravi področja, ki mu je program namenjen, delno pa tipu dejavnosti, ki jih ponuja.

V osnovi temelji na treh stebrih:

- dejavnosti na področjih izobraževanja, usposabljanja in mladine,
- dejavnosti na področju športa in
- študije, katerih tema so evropske integracije – program Jean Monnet.

Znotraj vsakega stebra se tipi dejavnosti rahlo razlikujejo, vendar jih lahko v grobem razdelimo takole:

- mobilnost posameznikov (ključni ukrep 1);

- projekti sodelovanja ali razvoja inovacij (ključni ukrep 2);
- razvojni projekti (ključni ukrep 3).

Za sam program na ravni Evropske unije skrbi Evropska komisija – Generalni direktorat za izobraževanje, mladino, šport in kulturo. Komisija pripravi pravno podlago za program ter vso skupno razpisno dokumentacijo (vodnik za prijavitelje, letni razpis, prijavne obrazce, pogodbeno dokumentacijo ipd.). Od tod dalje pa dejavnosti potekajo po dveh poteh. Nekatere od njih Komisija prepuusti v izvajanje vsaki državi samostojno (decentralizirane dejavnosti), nekatere pa vodi sama neposredno (centralizirane dejavnosti). Decentralizirane dejavnosti se izvajajo preko nacionalnih agencij; vsaka programska država imenuje eno ali več organizacij – nacionalnih agencij, ki nato v imenu Komisije izvajajo decentralizirane dejavnosti programa Erasmus+ v tej državi: promovirajo razpis, usposablajo prijavitelje, opravijo izbor v svoji državi, upravljajo s sredstvi za decentralizirane dejavnosti na ravni države, spremljajo odobrene projekte itd. Vse nacionalne agencije sledijo enotnim navodilom Evropske komisije, seveda upoštevajoč nacionalno zakonodajo in posebnosti sistemov izobraževanja in usposabljanja. Centralizirane dejavnosti v celoti vodi in izvaja Evropska komisija oziroma Izvajalska agencija, ki jo je ta ustanovila.

Informacije, ki jih bomo navedli v nadaljevanju, se navezujejo zgolj na področje izobraževanja in usposabljanja, saj so dejavnosti, vezane na mladinski sektor, v pristojnosti druge nacionalne agencije.

Projekti mobilnosti (ključni ukrep 1)

Pomembno je vedeti, da posameznik kot fizična oseba ne more prijaviti projekta v programu. Projekt vedno prijavi organizacija/institucija, ki nato posameznika bodisi pošlje v tujino ali ga iz tujine sprejme. Projekt mobilnosti zajema organizacijo pošiljateljico, samega posameznika ter organizacijo gostiteljico. Dejstvo je, da je priprava na mobilnost eden ključnih elementov uspešne mobilnosti (študija, prakse itd.), zato je zelo pomemben čas pred mobilnostjo in po njej (priprava in reintegracija).

Projekti mobilnosti so vezani na področje izobraževanja, na katerem je prijavitelj dejaven:

- šolsko izobraževanje: vrtci, osnovne in srednje šole;

- poklicno izobraževanje in usposabljanje: poklicne šole in organizacije, ki izvajajo poklicno izobraževanje in usposabljanje;
- terciarno izobraževanje: višje strokovne šole in visokošolske organizacije;
- izobraževanje odraslih: ljudske univerze in druge organizacije, ki so del sistema izobraževanja odraslih.

Področja so enotna za vse sodelujoče države, vendar je treba vedeti, da je v vsaki od njih z nacionalno zakonodajo natančno določeno, katera je upravičena institucija za sodelovanje v programu. Zakonodaja je v državah različno stroga, zato podoben tip organizacije v eni od njih lahko sodeluje, v drugi pa ne more (predvsem velja to za področje poklicnega izobraževanja in izobraževanja odraslih).

V okviru projekta mobilnosti pa organizacija prijaviteljica lahko omogoči mobilnost različnih skupin in posameznikov. Mobilni so lahko dijaki, študenti, izobraževalno in drugo osebje (mentorji, trenerji, organizatorji praktičnega usposabljanja in drugi).

V skladu s ciljnimi skupinami so mogoči različni tipi mobilnosti posameznika. Načeloma velja, da se učeči se (dijaki ali študenti) vključijo v usposabljanje (praksa) oziroma izobraževanje (študij) na partnerski ustanovi, osebje pa ima možnost vključiti se v organizirano usposabljanje (tečaj), opraviti spremljanje na delovnem mestu, lahko pa izvaja poučevanje na partnerski ustanovi.

V okviru ključnega ukrepa 1 se dve dejavnosti izvajata centralizirano. Obe sta namenjeni izključno visokošolskim ustanovam in študentom, zato ju tu ne bomo opisovali. Več o tem je mogoče prebrati na spletni strani Evropske komisije.⁶

Projektno sodelovanje za inovacije in izmenjavo dobrih praks (ključni ukrep 2)

Pričakovani rezultati tega ključnega ukrepa so razvoj, prenos in/ali izvajanje inovativnih praks na organizacijski, lokalni, regionalni, nacionalni ali evropski ravni (Evropska komisija 2017a). Poudarek pri projektih v okviru ključnega ukrepa 2 je torej dvostranski – osredotočeni so na dejavnosti, ki se nanašajo na sodelovanje med organizacijami (ne na dejavnosti posameznika); glavni želeni učinek naj bi bil na ravni sodelujočih organizacij in tudi širše.

⁶ Glej http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/node_en.

Sam vodnik za prijavitelje v okviru te dejavnosti izpostavlja pričakovane rezultate na ravni organizacij in ne na ravni posameznika; na ravni organizacij pričakujemo (Evropska komisija 2017a):

- inovativne pristope pri obravnavi ciljnih skupin,
- bolj sodobno, dinamično in strokovno ter zavzeto okolje v organizaciji ter
- okrepljeno zmogljivost za delovanje organizacije v mednarodnem okolju (znotraj EU in širše).

Zaradi pričakovanega in mogočega učinka na organizacije in širše ter s tem na sisteme izobraževanja in usposabljanja je projektno sodelovanje še posebno pomembno za doseganje namena in ciljev programa Erasmus+. Če na vse dejavnosti v programu gledamo kot na gradbene zidake, so projekti za inovacije in izmenjavo dobrih praks nosilna struktura, ki bo pripomogla k učinkom programa Erasmus+.

Projekti so lahko usmerjeni

- v izmenjavo dobrih praks ali
- v konkreten, inovativen rezultat.

Decentralizirana dejavnost v okviru ključnega ukrepa 2 so strateška partnerstva (SP). Podobno kot pri projektih mobilnosti so projekti SP vsebinsko vezani na izobraževanje. Skupno jim je, da je lahko prijavitelj (razen v primeru SP samo med šolami) katera koli pravna oseba v državi prijaviteljici, opredelitev področja pa je vezana na vsebino projekta in področje, na katerem pričakujemo učinke. Prijaviti je mogoče strateško partnerstvo na naslednjih področjih:

- splošno douniverzitetno izobraževanje (ki zajema področje vzgoje in izobraževanja na ravni vrtcev, osnovnih in srednjih šol);
- poklicno izobraževanje in usposabljanje (začetno in nadaljevalno);
- terciarno izobraževanje;
- izobraževanje odraslih.

Zelo dobrodošli so *medsektorski projekti*, ki zadevajo prednostne naloge na dveh ali več različnih področjih. Pomembno je, da je rezultat projekta primeren za več področij in da torej projekt doseže izboljšave (ima učinek) vsaj na dveh različnih področjih.

V okviru letnega razpisa so določene *prednostne naloge*. Nekatere so prečne in mednje lahko sodijo projekti katerega koli področja, seveda vsak s svojega vidika, nekatere prednostne naloge pa so specifične za posamezno področje (npr. podpiranje prizadevanj za izboljšanje dostopa do predšolske vzgoje in varstva, ki sta cenovno dostopna in zelo kakovostna, je prednostna naloga zgolj za področje šolskega izobraževanja). Vsak projekt se mora nanašati vsaj na eno prednostno področje.

V okviru strateških partnerstev je vzpostavljena možnost *sodelovanja samo med šolami (strateška partnerstva samo med šolami)*, v okviru katerega zelo spodbujajo stike med vrtci in šolami po Evropi. Sodelujejo lahko le vrtci ali šole iz programskih držav, dovolj sta že dve šoli iz dveh držav. V okviru projekta SP je mogoča tudi mobilnost učencev (dejavnost usposabljanja, poučevanja in učenja – gostovanje skupine učencev), zato je ta tip dejavnosti med šolami izjemno priljubljen.

SP samo med šolami so omejena zgolj na izmenjavo dobrih praks; njihov osrednji namen je povezovanje šol in vrtcev in s tem prenos znanja, izkušenj, metod in načinov dela. Največji pričakovani učinek naj bi bil na ravni partnerskih organizacij, zaradi samega obsega tega sodelovanja (projektov takega tipa je v okviru decentraliziranih dejavnosti ključnega ukrepa 2 številčno največ) pa pričakujemo tudi učinek na sistemskih ravneh.

Centralizirane dejavnosti v okviru ključnega ukrepa 2 so ravno tako projektne narave, gre pa (v primerjavi s strateškimi partnerstvi) za projekte večjega obsega; vendar v njih šole kot prijavitelji ne morejo nastopati. Več je mogoče prebrati na spletni strani Evropske komisije.⁷

Podpora za reformo politik izobraževanja in usposabljanja (ključni ukrep 3)

Dejavnosti ključnega ukrepa 3 so v celoti centralizirane. V okviru tega ukrepa Evropska komisija ponuja možnosti za sodelovanje, ki prispeva k uresničevanju političnega okvira strategije EU 2020 in Izobraževanje in usposabljanje 2020, zato so nosilci večinoma oblikovalci politik in odločevalci.

Tudi v okviru teh centraliziranih dejavnosti šole kot prijaviteljice ne morejo sodelovati, lahko pa sodelujejo kot partnerke organizacij, oblikovalk politike (nacionalne organizacije ali ministr-

⁷ Glej http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/node_en.

stva), in sicer na njihovo povabilo. Več informacij o teh dejavnostih je mogoče najti na spletni strani programa.⁸

Vodenje in upravljanje projektov (Erasmus+)

Ne glede na raznolike tipe dejavnosti in projektov moramo ome-
niti nekaj splošnih značilnosti. Te značilnosti oziroma priporočila
izhajajo iz izkušenj, pridobljenih pri spremljanju projektov, in iz
izvajanja programa Erasmus+ ter njegovih predhodnikov.

Izkušnje pri delu s prijavitelji kažejo, da si mora vsak, predno
prijavi projekt, odgovoriti na nekaj ključnih vprašanj ter razči-
stiti osnovne postavke, bolj ali manj vezane na njegovo vodenje in
upravljanje. Nekatere zadeve so splošne narave (nanašajo se na
kateri koli projekt), druge pa so specifične za dejavnosti v okviru
Erasmusa+.

Kaj je projekt?

Kot obstaja nešteto projektov, obstaja tudi zelo veliko definicij ozi-
roma opredelitev pojma »projekt«. Če izpostavimo nekaj najbolj
znanih in uporabljenih, je projekt:

- niz enkratnih, kompleksnih in povezanih dejavnosti, ki imajo skupen cilj in namen ter morajo biti končane v določenem času, v okviru proračuna in v skladu z zahtevami (Wysocki 2009 v Stare 2011);
- enkratna naloga, s katero bi radi ob vključevanju različnih virov v omejenem času dosegli želene rezultate (Andersen, Grude in Haug 2004 v Stare 2011);
- h končnemu cilju usmerjen, deloma enkraten proces, za ka-
terega je značilna koordinacija pri izvedbi povezanih dejav-
nosti (Frame 2003 v Stare 2011).

Zelo preprosta in nazorna pa je tudi opredelitev projekta v Slo-
varju slovenskega knjižnega jezika (2000): »kar določa, kaj se misli
narediti in kako naj se to uresniči, načrt«.

Še lažje pa je projekt opredeliti v razmerju do rednega dela.

Vse te razlike je zelo dobro ozavestiti, ko začnemo razmišljati o
kakršnem koli projektu. Večinoma se vsi zavedajo enkratnosti in
končnosti projekta, drugi vidiki pa žal postanejo pomembni šele,
ko se pojavijo težave. Poleg vsega omenjenega bi dodali še dejstvo,

⁸ Glej http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/organisations_en#tab-1-3.

PREGLEDNICA 1 Projekt v razmerju do rednega dela

Projekt	Redno (vsakodnevno) delo
Enkratna izvedba	Ponavljajoča se opravila
Končen	Nenehno izvajanje
Spremembe so revolucionarne	Spremembe so razvojne
Nestabilnost	Ravnovesje
Neuravnoteženi cilji	Uravnoteženi cilji
Začasni viri	Stalni viri
Poudarjanje ciljev	Opravljanje zadanih nalog
Tveganje in negotovost	Izkušnje
Nestandardiziran proces	Standardiziran proces

OPOMBE Povzeto po Stare (2011).

da organizacija projekt zelo velikokrat izvaja dodatno, ob rednem delu. To sicer ni nujno in tudi ni vedno tako, saj je mogoče določene naloge iz sklopa rednega dela povsem ustrezno izvesti tudi v okviru projekta (npr. obvezno strokovno prakso je mogoče izvesti kot mobilnost v okviru projekta – redno obveznost tako v okviru projekta izvedemo malo drugače).

Ključna vprašanja

Izhajajoč iz navedenih definicij in razlik med projektom in rednim delom je pomembno res jasno odgovoriti na nekaj ključnih vprašanj. Glede na definicijo v SSKJ je namreč, kadar »se misli *nekaj* narediti«, pomembno,

- *zakaj* je sprememba potrebna (analiza potreb);
- kaj je revolucionarna sprememba, ki naj bi jo projekt prinesel (učinek projekta).

Vprašanja nista razvrščeni po pomembnosti, med seboj sta enakovredni in stojita drugo drugemu ob boku. V bistvu bi se moral vsak projekt začeti z vizijo prihodnosti – kako bi radi, da bo čez dve leti, tri leta, pet let. Kolikor natančneje in jasneje definiramo to prihodnje stanje in kolikor bolje vizijo argumentiramo, toliko lažje je projekt definirati in ga nato izvesti. Zelena sprememba oziroma pričakovani učinek sta lahko zelo preprosta in majhna, lahko predstavljata prvega ali enega od korakov do znatnejše spremembe, izboljšave. »Revolucionarnost« spremembe se lahko pokaže na ravni posameznika in/ali na ravni organizacije in/ali celo širše.

Od jasne definicije, kakšno je stanje, ki si ga želimo v prihodnosti doseči, gremo nato z vprašanji »nazaj«:

PREGLEDNICA 2 Faze projekta pri različnih avtorjih

Burke (2003), Charvat(2002)	Snovanje	Začetek	Načrtovanje in razvoj proizvoda/ storitve, izvedba	Predaja
Frame (2003), Dinsmore in Cabanis-Brewin (2010)	Snovanje	Načrtovanje	Izvedba	Zaključevanje
Lewis (2007)	Snovanje	Opredelitev	Načrtovanje, izvedba	Zaključevanje
Meredith in Mantel (2009)	Snovanje in izbira	Načrtovanje	Kontroliranje/ nadzor	Ocena in zaključek
Thomsett (2002)	Študija izvedljivosti	Izdelava analiz	Načrtovanje proizvoda, gradnja in testiranje	Predaja
Moriss in Pinto (2007), Milo- šević (2003)	Začetek	Načrtovanje	Izvedba in kontro- liranje/nadzor	Zaključevanje
Wysocki in McGary (2003)	Opredelitev obsega	Razvoj načrta	Uveljavitev načrta, nadzor	Zaključevanje

OPOMBE Povzeto po Stare (2011).

- kaj za to, da bi dosegli cilj, ki smo si ga zadali, lahko naredimo mi, kaj je odvisno od drugih (in od koga);
- kako lahko to naredimo;
- kdo lahko to naredi;
- kdaj lahko to naredimo;
- kakšne vire potrebujemo (finančne, človeške, materialne idr.).

To je zgolj nekaj osnovnih postavk, ki se nanašajo na drugi del definicije pojma projekt iz sskj (»kako naj se to uresniči«) in ki nas vodijo k naslednji točki.

Glavne faze projekta

Podobno kot je veliko definicij pojma projekt, je veliko različnih definicij in pojasnil v zvezi z njegovimi fazami. Preprost prikaz tega je predstavljen v knjigi *Projektni management* (Stare 2011), iz katere povzemamo naslednjo shemo.

Če izhajamo iz ključnih vprašanj, je jasno, da je najpomembnejša faza projekta snovanje. Žal se vse prevečkrat zgodi, da se projekt začne z načrtovanjem dejavnosti ali včasih kar z izvajanjem. Če preskočimo fazo snovanja in ne oblikujemo povsem ja-

sne vizije (če ne odgovorimo enoznačno na vprašanje, kaj hočemo doseči in zakaj), imajo lahko sodelujoči v projektu (posamezniki in organizacije) različne vizije v zvezi s ciljem, kar posledično prej ali slej privede do težav in nesoglasij. To je nekako tako, kot če bi imel avtomobil več krmil in voznikov, ki bi se pred začetkom vožnje pogovarjali zgolj o cestnih predpisih in tehničnih značilnostih avtomobila, ne pa o cilju, kamor bi radi prišli.

Dejstvo je, da so vse faze projekta pomembne, so pa med seboj soodvisne in časovno zaporedne – ne moremo se dogovarjati o metodah evalvacije končnega rezultata, če rezultata nismo dobro definirali. Ne moremo načrtovati merjenja učinka, če ga nismo kvantitativno in kvalitativno opredelili (kako ga bomo merili – način in merilo, kaj je izhodiščna vrednost in kaj bo za nas merilo dobrega projekta). Če poenostavimo, bi bile faze projekta v okviru Erasmusa+ naslednje:

snovanje → načrtovanje → izvedba in spremljanje →
zaključevanje in vrednotenje → uporaba rezultatov =
sprememba rednega dela.

Točke preloma

By failing to prepare, you are preparing to fail.

Benjamin Franklin

Kaj so najpogostejši razlogi za neuspeh projektov? Po navedbah spletne strani Project Insight⁹ so to:

1. Premajhna prepoznavnost projekta – vodstvo, projektni tim in drugi zaposleni imajo premalo informacij oziroma različne/neusklajene informacije, o projektu so prepozno obveščeni.
2. Nejasni (ali različni) cilji projekta.
3. Nepreglednost virov.
4. Slaba komunikacija.

Na podlagi dolgoletnih izkušenj ugotavljamo, da sta pri nas dva bistvena razloga za težave (ne nujno za neuspeh):

- neustrezno snovanje in
- slaba komunikacija.

⁹ Glej <https://www.projectinsight.net/white-papers/four-common-reasons-why-projects-fail>.

Oboje je pogojeno s preprostim dejstvom, da pri programu Erasmus+ ne gre za projekte posameznika, pač pa za projekte organizacij – torej skupin ljudi. Dejstvo je, da prav vsak posameznik znotraj organizacije razmišlja drugače oziroma samosvoje. Če si želimo skupaj doseči cilj, moramo vložiti trud in poskrbeti, da bodo skupne cilje, načrte in dejavnosti vsi v organizaciji videli enako. Naj poudarimo, da to ne pomeni, da različni pogledi na stvari niso dobrodošli, da različne ideje in ustvarjalnost odpadejo. Nikakor! Gre le za jasno definicijo dejstev: kaj je naša vizija, kaj bo po projektu drugače, kako drugače bo in kako bomo to dosegli.

Učinki sodelovanja v programih EU

Na centru nas je vedno zanimalo, kakšni so učinki sodelovanja šol v mednarodnih projektih. Ali se kaj spremeni, če je šola mednarodno aktivna, ali šole ostanejo enake? Ali zgolj izvedejo projekt in porabijo pridobljena sredstva? Kakovost projekta niso le kakovosten menedžment, kakovostni rezultati in poraba dodeljenih sredstev, temveč tudi predvideni in realizirani učinki. Ti učinki, to je spremembe na šoli, bodisi na ravni poučevanja in učenja – nove metode, novi pristopi, nova gradiva – ali na področju pedagoškega vodenja, klime v organizaciji itd., naj bi se obdržale še po koncu projekta. To je najpomembnejši in prednostni cilj programa, če hočemo krepiti kakovost sistema na nacionalni in evropski ravni. Glede na to, da trajnost učinkov z oddaljenostjo od konca projekta pada, je treba zagotoviti nenehen stik z mednarodnim okoljem (Sentočnik 2013).

Da se na šolah zaradi vzvodov iz programov EU nekaj dogaja, smo ob branju številnih vmesnih in končnih poročil, ob rednem spremljanju projektov ter z vsakodneвно komunikacijo z učitelji koordinatorji ugotavljali že več let. Naše ugotovitve so potrjevali posamezni ravnatelji in koordinatorji mednarodnih projektov, ki so poročali o izjemnih zgodbah, povezanih z mednarodnim udejstvovanjem. Zato smo se odločili ta opažanja podpreti s strokovno/znanstveno evalvacijo v vseh osnovnih in srednjih šolah, ki so sodelovale v programih EU. Že prva študija učinkov (Sentočnik 2013) je potrdila naše domneve ter izjave ravnateljev in učiteljev koordinatorjev, najnovejša analiza (Klemenčič v pripravi) pa je pozitiven vpliv sodelovanja v evropskih projektih znova potrdila.

Metodologija in vzorec

Za obe študiji (2013 in 2017) smo uporabili kombinirani kvantitativni in kvalitativni pristop. Da bi pridobili podatke, smo upora-

bili vprašalnik, za dodatno razjasnitev rezultatov pa smo opravili polstrukturirane intervjuje. Podatke smo obdelali s programskim paketom SPSS.

V prvi študiji 2013 so sodelovali ravnatelji in učitelji koordinatori osnovnih in srednji šol, ki so sodelovale v programu Vseživljenjsko učenje (podprogrami Comenius, Leonardo da Vinci, Študijski obiski in e-Twinning). Odzivnost je bila velika, saj je na vprašalnik odgovorilo 32 % ravnateljev in 56 % učiteljev koordinatorjev.

V drugi študiji 2017 so sodelovala le vodstva šol – večinoma ravnatelji. K sodelovanju smo povabili vse slovenske osnovne in srednje šole. Na vprašanja o vplivih mednarodnega sodelovanja na šole in delo učiteljev so odgovarjali le v šolah, sodelujočih v projektih; zabeležili smo 38-odstotno odzivnost ravnateljev osnovnih in srednji šol. V tej študiji smo rezultate preverili še s konsenzualno skupino.

Ugotovitve

Sodelovanje v mednarodnih projektih programa EU pozitivno vpliva tako na šolo kot na delo učiteljev in učence/dijake. To lahko podkrepimo z dejstvom, da so bile skoraj vse trditve, ki smo jih preverjali pri anketirancih, tako ravnateljih kot učiteljih koordinatorjih, ocenjene pozitivno. Po mnenju ravnateljev sodelovanje v projektih največ prinaša šoli in učiteljem, po mnenju učiteljev koordinatorjev pa učencem in šoli. Povezave med spremenljivkami so pokazale, da pozitiven vpliv na enem področju pozitivno vpliva tudi na drugo področje (Sentočnik 2013). Največji premiki, ki so bili posledica mednarodnega sodelovanja in smo jih zaznali na šolah, so bili *v izboljšani klimi v organizaciji, profesionalnem razvoju učiteljev ter nekognitivnem vidiku učenja učencev* (Sentočnik 2013). Študija iz leta 2017 ugotovitve potrjuje in dodatno ugotavlja še vpliv na internacionalizacijo šole (Klemenčič v pripravi). Šola se z mednarodnimi projekti spreminja v učečo se skupnost, ki je v današnjem hitro spreminjajočem se svetu nujna za ohranjanje kakovosti izobraževanja (Erčulj 2006).

Učinek mednarodnega sodelovanja na delovanje šole

Tako ravnatelji kot učitelji koordinatorji menijo, da sodelovanje v mednarodnih projektih *pozitivno vpliva na delovanje šole kot institucije*. Po mnenju ravnateljev mednarodno sodelovanje pozitivno

vpliva na ravnateljevo podporo učiteljem, na sodelovanje med učitelji in ravnateljem ter na stike učiteljev s tujimi učitelji. Učitelji koordinatorji pa največji vpliv pripisujejo stikom učiteljev s tujimi učitelji, ravnateljevi podpori učiteljem in možnosti mednarodnih poti za dijakе/učence. Bolj pozitivno kot učitelji so ravnatelji ocenili še trditve, vezane na prepoznavnost šole v okolju in odprtost šole v lokalno okolje, kolegialnost med zaposlenimi in občutek pripadnosti zaposlenih skupnim ciljem. Učitelji koordinatorji pa so le nekoliko bolj pozitivno ocenili stike učencev s tujimi učenci.

Vpliv na delo šole so nekoliko bolj pozitivno ocenili ravnatelji mestnih šol. Največja statistično značilna razlika se kaže pri oceni vpliva na stike učiteljev s tujimi učitelji. Pri učiteljih pa je viden obraten trend, saj so vplive na delo šole bolje ocenili koordinatorji podeželskih šol. Največja razlika se kaže v oceni vpliva na dialog med zaposlenimi, izvajanje dodatnih dejavnosti za učence, odprtost šole do lokalnega okolja, delovanje in usklajevanje med učitelji, kolegialnost med zaposlenimi in prepoznavnost šole v okolju. Učitelji mestnih šol so nekoliko višje ocenili le kriterij *stiki s tujimi učitelji* (Sentočnik 2013).

Ponovna izvedba ankete o učinkih sodelovanja v projektih EU leta 2017 (Klemenčič v pripravi) je potrdila pozitivne učinke mednarodnega sodelovanja na delovanje šole. Kot kaže preglednica 3, odstotki strinjanja s posameznimi trditvami v primerjavi z rezultati iz leta 2013 le nekoliko odstopajo. Po mnenju ravnateljev mednarodno sodelovanje še vedno najbolj prispeva k stikom učiteljev s tujimi učitelji – tako jih meni kar 95 % –, sledita prepoznavnost šole v okolju ter delovanje in usklajevanje med učitelji (projektno delo, medpredmetno povezovanje). Krepitev notranjih povezav med ravnateljem in učitelji je po mnenju ravnateljev rahlo upadlo, in sicer za 5 % (ravnateljeva podpora učiteljem in seznanjenost ravnatelja z učiteljevim delom), čeprav sta odstotka strinjanja s trditvijo še vedno zelo visoka (nad 80 %). Glede na velik vsebinski preskok pri pripravi projektov v okviru programa Erasmus+ za šole menimo, da so rezultati kljub rahlemu upadu zelo dobri, saj se šole v prvih letih prijavljanja na nove razpise niso najboljše znašle.

Ko primerjamo mnenja ravnateljev osnovnih in srednjih šol, lahko ugotovimo, da so si v ocenah posameznih kriterijev bolj ali manj enotni. Večja odstopanja smo zabeležili le pri kriterijih *izmenjava učencev/dijakov s partnerskimi šolami*, saj to trditev podpira 96 % srednješolskih in le 77 % osnovnošolskih ravnateljev, ter *uporaba IKT v šoli*, saj trditev pozitivno ocenjuje 80 % osnovnošolskih

PREGLEDNICA 3 Pozitiven vpliv mednarodnega sodelovanja na delovanje šole – primerjava med letoma 2013 in 2017 (v odstotkih)

Postavka	2013	2017
Stiki učiteljev s tujimi učitelji	96	95
Prepoznavnost vaše šole v okolju	93	93
Delovanje in usklajevanje med učitelji	95	92
Kolegialnost med zaposlenimi	91	91
Pripravljenost kolektiva za sodelovanje v novih projektih	87	91
Ravnateljeva podpora učiteljem	94	89
Zaposleni se lahko sporazumevajo v tujih jezikih	93	89
Občutek pripadnosti zaposlenih skupnim ciljem	89	89
Izvajanje dodatnih dejavnosti za učence/dijake	93	88
Pripravljenost kolektiva na navezovanje stikov s šolami v tujini	91	88
Stiki učencev/dijakov s tujimi učenci/dijaki	87	88
Sodelovanje med učitelji in ravnateljem	94	87
Odprtost šole do lokalnega okolja in širše	90	86
Izmenjava učencev/dijakov s partnerskimi šolami	84	85
Seznanjenost ravnatelja z učiteljivim delom	92	84
Dialog med zaposlenimi	90	84
Sodelovanje s starši učencev/dijakov	83	81
Ekскурzije učencev/dijakov v tujino	79	78
Uporaba IKT na šoli	81	75
Izvajanje obveznega programa šole	78	73
Sodelovanje z drugimi slovenskimi šolami	56	62

OPOMBE Povzeto po Sentočnik (2013) in Klemenčič (v pripravi).

in le 65 % srednješolskih ravnateljev. Statističnih razlik med mestnimi in podeželskimi šolami ni bilo zaznati.

Šole so prispevek k internacionalizaciji prepoznale predvsem v mednarodnem sodelovanju, kot so partnerstva, projekti mobilnosti učiteljev in dijakov. Med osnovnimi šolami so ravnatelji izpostavili še sodelovanje v projektih e-Twinning.

Na centru smo leta 2015 začeli razvijati koncept *internacionalizacije šole*, saj se moderni šolski sistemi nagibajo v to smer (Dear-dorff 2009 v Slapšak in Lenc 2016). Podlaga za prve razmisleke o tem so bili dokumenti, seminarji in strategija internacionalizacije na področju visokega šolstva ter pregled literature iz drugih držav o tej temi. Na teh temeljih smo na centru pripravili definicijo internacionalizacije institucije, in sicer: »Internacionalizacija je proces integracije mednarodne, medkulturne in globalne dimenzije v cilje in delovanje (poučevanje, učenje) šole.«

V vprašalniku za študijo leta 2017 smo anketirance povprašali

o tem, katere dejavnosti po njihovem mnenju prispevajo k internacionalizaciji šole. Po mnenju ravnateljev k njej največ prispevajo raziskovanje/projektna dejavnost, sodelovanje v mednarodnih projektih mobilnosti, mobilnost učiteljev, sodelovanje v projektih e-Twinning in pobratenje s tujimi šolami. Rezultati kažejo, da širine pojma internacionalizacija šole anketiranci ne poznajo dovolj dobro, saj menijo, da k njej prispevajo le mednarodne dejavnosti. V kontekstu termina internacionalizacija šole (Slapšak in Lenc 2016) so omenjene dejavnosti vezane na internacionalizacijo v tujini, čeprav lahko šole internacionalizacijo izvajajo tudi doma, v domačem, lokalnem okolju z vključitvijo tuje literature v pouk, gostujočih študentov in dijakov v dejavnosti na šoli, z organizacijo mednarodnih tekmovanj, srečanj in drugimi podobnimi dejavnostmi itd.

Ravnatelji se strinjajo, da internacionalizacija pozitivno vpliva tudi na sistem izobraževanja, in sicer na kakovost šol ter kakovost učenja in poučevanja.

Učinki mednarodnega sodelovanja na delo učiteljev

Pri učiteljih, ki so sodelovali v mednarodnih projektih, smo merili in ugotavljali, koliko in na katerih področjih njihovega dela je prišlo do sprememb. Največji vpliv smo zaznali med kriteriji, ki se navezujejo na krepitev medkulturnih kompetenc učiteljev in njihov profesionalni razvoj (Sentočnik 2013). Študija iz leta 2017 (Klemenčič v pripravi) je pozitivne učinke na delo učiteljev prav tako potrdila.

Kriteriji, ki kažejo na krepitev medkulturne kompetence, kot so spoštovanje različnih kultur, prizadevanje učiteljev za demokratičen dialog, pripravljenost za navezovanje stikov s tujimi šolami, na sporazumevalno zmožnost zaposlenih v tujem jeziku, vključevanje lastne kulture in dediščine v poučevanje ter evropske dediščine in vrednot, so med najvišje ocenjenimi, tako pri ravnateljih kot pri učiteljih samih. Leta 2013 je največ učiteljev (98 %) ter ravnateljev (92 %) kriterij *spoštovanje različnih kultur* ocenilo najvišje, podobno je bilo leta 2017, ko ga je najvišje ocenilo 96 % ravnateljev. Tudi druge kriterije s tega področja so anketiranci visoko ocenili; najnižje so leta 2013 ocenili kriterij *prizadevanje učiteljev za demokratičen dialog z dijaki oziroma učenci*, in sicer med 76 % pri učiteljih in 83 % pri ravnateljih. Iz preglednice 4 je razvidno mnenje ravnateljev leta 2013 v primerjavi s študijo, izvedeno leta 2017. Pozorni smo bili tudi na razlike med srednjimi in

osnovnimi šolami ter šolami, ki delujejo v mestnem ali podeželskem okolju. Izkazalo se je, da so učitelji s podeželja kriterije večinoma ocenili z rahlo višjim odstotki, vendar odstopanja niso bila znatna.

Dobro razvite medkulturne kompetence postajajo za učitelje nujne, če hočejo obvladati razrede, ki so tako v verskem, etničnem in kulturnem smislu vedno bolj heterogeni (Vrečar 2009). S pomočjo medkulturnega dialoga se borujemo proti stereotipom in predsodkom o pripadnikih drugih narodov, kultur in zmanjšujemo število konfliktov, povezanih s tem. Sodelovanje v mednarodnem projektu udeležence potisne v realno situacijo, v kateri se morajo tako sodelujoči otroci kot učitelji znajti v tujem okolju, se prilagoditi načinu komuniciranja, naravi dela. Kljub temu da gre običajno za kratkotrajne mobilnosti, te prinašajo dolgoročen učinek, verjetno ravno zaradi neposredne osebne izkušnje.

Za nas je bil še posebno pomemben podatek, da sodelovanje v mednarodnih projektih vpliva na sam način poučevanja, na pripravljenost spreminjati delovno prakso, sposobnost vodenja timov. »Precejšen delež učiteljev koordinatorjev (62,9 %) in nekoliko manjši odstotek ravnateljev (52,6 %) ocenjuje tudi, da ima delo v mednarodnih projektih *močan dolgoročen pozitiven* vpliv na izboljšanje organizacijskih veščin učiteljev, kar predstavlja pomemben prispevek k razvoju njihovih voditeljskih sposobnosti, ki postanejo nepogrešljive z uvajanjem inovativnih načinov vodenja šol (npr. razporejeno vodenje, deljeno vodenje) in s projektno timsko organizacijo kolektiva.« (Fullan 2004 ter Rupar in Sentočnik 2006 v Sentočnik 2013) O pomenu in potrebah vodstvenih sposobnosti učiteljev pišeta tudi Ažman in Zavašnik Arčnik (2017) v članku »Usposabljanje strokovnih delavcev za vodenje strokovnih aktivov z namenom ustvarjanja profesionalnih učečih se skupnosti kot temeljev za prihodnost šol«. Pri merjenju vpliva na pedagoško delo učiteljev ter tega, kako te spremembe vidijo ravnatelji in kako učitelji, se je pokazalo, »da individualna izpopolnjevanja učiteljev koordinatorjev največ prispevajo k širjenju njihovega pedagoškega znanja ter tudi k njihovi večji odprtosti do sprememb, ker si lahko novosti ogledajo v praksi in se o njih tudi pogovorijo z učitelji v tujini« (Sentočnik 2013). Tako na ravni učiteljev koordinatorjev kot na ravni ravnateljev so večji vpliv zaznali zaposleni na osnovnih šolah. Do izziva prihaja predvsem pri tem, kako novo pridobljeno znanje učinkovito posredovati kolegom, ki v projektne dejavnosti niso bili vpeti, in jih prepričati, da bi uporabili nove prakse.

PREGLEDNICA 4 Pozitiven vpliv mednarodnega sodelovanja na delo učiteljev – primerjava med letoma 2013 in 2017 (v odstotkih)

Postavka	2013	2017
Spoštovanje različnih kultur	96	92
Uporaba novih materialov in vsebin	90	92
Poznavanje in razumevanje sistemov izobraževanja	93	92
Organizacijske veščine učiteljev	95	92
Poznavanje tujih didaktičnih okolij	91	92
Motiviranost učiteljev za uvajanje sprememb in novosti v poučevanje	88	91
Izvajanje medpredmetnega povezovanja	96	91
Uporaba raznolikih metod in oblik poučevanja	86	89
Ozaveščenost o evropskih kulturnih in moralnih vrednotah	90	88
Seznanjenost z novimi oblikami in metodami poučevanja	83	88
Ozaveščenost učiteljev o skupni evropski dediščini	90	88
Sodelovanje in usklajevanje med učitelji	94	86
Odnos učiteljev z učenci/dijaki	92	85
Uporaba sodelovalnega učenja pri pouku	90	85
Usposabljanje učiteljev v znanju tujih jezikov	91	85
Socialne kompetence učiteljev	90	84
Vključevanje lastne kulture in dediščine v poučevanje	82	82
Usposabljanje učiteljev v uporabi novih metod in oblik poučevanja	75	80
Prizadevanje učiteljev za demokratičen dialog z učenci/dijaki	83	79
Poznavanje evropskih ustanov in njihovega delovanja	85	77
Razvoj računalniških veščin (veščin IKT)	73	73
Spodbujanje individualnega dela pri pouku	76	72
Usposabljanje učiteljev za uporabo IKT	67	69
Vključevanje učencev/dijakov v odločitve o poteku učenja	71	66

OPOMBE Povzeto po Sentočnik (2013) in Klemenčič (v pripravi).

Učinki mednarodnega sodelovanja na učence

Kakšen učinek imajo mednarodni projekti na učence, smo raziskovali v študiji o učinkih mednarodnega sodelovanja 2013, in sicer so svoja mnenja podali le učitelji koordinatorji. Po njihovem mnenju je mednarodno sodelovanje največ dodane vrednosti prineslo ravno učencem in dijakom. Sodelovanje v projektih pozitivno vpliva *predvsem na nekognitivne vidike učenja*, kot so samozavest, motivacija, zanimanje, spoštovanje različnosti zaradi ozaveščenosti o različnih kulturah. Ugotovitve lahko podkrepimo z izjemno pozitivno ocenjenimi trditvami, kot so samozavest pri uporabi in govorjenju tujega jezika, spoštovanje različnosti, zanimanje za druge države in njihovo kulturo, sodelovalne veščine in motiviranost za učenje tujih jezikov. Zaradi mednarodnih projektov

je moral pouk potekati bolj načrtovano, več je bilo povezovanja med različnimi učitelji in predmetnimi področji, kar je omogočalo bolj avtentično in s tem bolj produktivno učenje za učence/dijake. Sodelovanje v projektih je prispevalo tudi k njihovi ustvarjalnosti (Sentočnik 2013).

Zaključek

Obe študiji učinkov, ki smo ju izvedli na centru, sta potrdili pozitivne učinke mednarodnega sodelovanja na šolo kot ustanovo, na delo učiteljev in učence/dijake, vendar ti ne pridejo sami od sebe zgolj z odobritvijo mednarodnega projekta. Da bi dosegli ustrezne učinke, je nujna podpora ravnatelja in predanost, pozitivna naravnost učiteljev koordinatorjev, ki znajo združevati in povezovati sodelavce. Projekti morajo biti umeščeni v vizijo šole in letni delovni načrt ter povezani z njenimi prednostnimi nalogami. Le tako bodo vsi zaposleni vedeli, da gre za nekaj pomembnega, in bodo pri tem resno sodelovali. Da bi bili učinki projekta trajni, pa je treba zagotoviti nenehen stik z mednarodnim okoljem.

Literatura

- Andersen, E. S., K. V. Grude in T. Haug. (2004). *Goal Directed Project Management: Effective Techniques and Strategies*. 3. izd. London: Kogan Page.
- Ažman, T., in M. Zavašnik Arčnik. 2017. »Usposabljanje strokovnih delavcev za vodenje strokovnih aktivov«. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 15 (1): 25–44.
- Burke, R. 2003. *Project Management: Planning and Control Techniques*. Chichester: Wiley.
- Charvat, J. 2002. *Project Management Nation: Tools, Techniques and Goals for the New and Practicing IT Project Manager*. Hoboken, NJ: Wiley.
- CMEPIUS. 2017. »Mednarodno sodelovanje v številkah (2007–2017)«. <http://statistike.cmepius.si>
- Deardorff, D. K., ur. 2009. *The Sage Handbook of Intercultural Competence*. London: Sage.
- Dinsmore, P. C., in J. Cabanis-Brewin. 2010. *The AMA Handbook of Project Management*. New York: Amacom.
- Erčulj, J. 2006. »Šole kot učeče se skupnosti«. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja, na poti k učečemu se podjetju*, ur. S. Možina in J. Kovač, 245–256. Maribor: Pivec.
- European Commission. 2014. *The Erasmus Impact Study: Effects of Mobility on the Skills and Employability of Students and the Internationalisation of Higher Education Institutions*. Luxembourg: Publications Office of the European Union,

- Evropska komisija. 2017a. »Erasmus+ vodnik za prijavitelje«. http://www.erasmusplus.si/wp-content/uploads/2016/10/erasmus-plus-programme-guide_sl_2017.pdf
- Evropska komisija. 2017b. »Trideseta obletnica programa izmenjav Erasmus v tujini: Komisija predstavlja mobilno aplikacijo.« Sporočilo za medije, 13. junij. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-17-1574_sl.htm
- Frame, J. D. 2003. *Managing Projects in Organizations: How to Make the Best Use of Time, Techniques, and People*. 3. izd. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. 2004. »Education in Motion: Leading in a Culture of Change.« Gradivo za seminar, United Kingdom and Ireland Workshop Tour.
- Gabrič, A. 2009. *Sledi šolskega razvoja na Slovenskem*. Ljubljana: Pedagoški inštitut. <http://www.sistory.si/pdf/Prikazovalnik.php?urn=913>
- Klemenčič, E. V pripravi. »Vmesno nacionalno poročilo o implementaciji in učinkih programa Erasmus+.«
- Lewis, J. P. (2007). *Fundamentals of Project Management*. 3. izd. New York: Amacom.
- Meredith, J. R., in S. J. Mantel. 2009. *Project Management: A Managerial Approach*. 7. izd. Hoboken, NJ: Wiley.
- Milošević, D. Z. 2003. *Project Management Toolbox: Tools and Techniques for the Practicing Project Manager*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Morris, P., in J. K. Pinto. 2007b. *The Wiley Guide to Project Organization and Project Management Competencies*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Phillips, D., in H. Ertl. 2007. *Implementing European Union Education and Training Policy*. Dordrecht: Springer.
- Rupar, B., in S. Sentočnik, ur. 2006. *Vpeljevanje sprememb v šole: konceptualni vidiki*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Sentočnik, S. 2013. *Študija učinkov programa Vseživljenjsko učenje na osnovno in srednješolsko izobraževanje z vidika nacionalnih prioritet*. Ljubljana: CMEPIUS.
- Slapšak U., in A. Lenc. 2016. »Internacionalizacija šole«. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 14 (1): 19–26.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2000. Ljubljana: Založba ZRC. <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>.
- Stare, A. 2011. *Projektni management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.
- Thomsett, R. 2002. *Radical Project Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Vrečar, N., ur. 2009. *Medkulturne kompetence v izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije. http://arhiv.acs.si/publikacije/Medkulturne_kompetence_v_izobrazevanju_odraslih.pdf.
- Wysocki, R. K. 2009. *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*. 5. izd. Hoboken, NJ: Wiley.

Wysocki, R. K., in R. McGary. 2003. *Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme*. 3. izd. Hoboken, NJ: Wiley.

Development of European Programmes in the Field of Education and Training and the Impact of These Activities

Erasmus+ is the largest EU programme in the field of education, training, youth and sport, aimed at enhancement of the education systems in Europe, this year celebrating its 30 years of existence. In this article we would like to portray the historical background in the development of EU programme and the opportunities for schools, with the emphasis on preparation of the cooperation projects, particularly in key action 2. We highlight the key phases of project management, which are crucial for the successful project implementation and identification of project impact. The last part of the discourse is dedicated to all the noted changes international cooperation brings to elementary and secondary schools. We present the findings of our impact studies carried out in 2013 and 2017. The findings namely show positive influences of the international cooperation on schools themselves as well as on teacher work and last but not least on learners. Most considerable positive progress was identified to be in the improvement of organisational climate, in professional development of teachers and in the enhanced motivation and self-confidence of learners. Behind all these positive results there is a need for strong and committed support of the school leadership and continuity in international cooperation as a necessary prerequisite of the desired impact.

Keywords: Erasmus+, education and training, international cooperation, primary and secondary schools

■ Neža Pajnič je vodja programa Erasmus+ na Centru Republike Slovenije za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja. neza.pajnic@cmepius.si

Andreja Lenc je vodja sektorja za razvoj in kakovost na Centru Republike Slovenije za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja. andreja.lenc@cmepius.si

Urška Šraj je svetovalka na Centru Republike Slovenije za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja. urska.sraj@cmepius.si