



ŠVIETIMO MAINŲ PARAMOS FONDAS

ERASMUS + INTELEKTINIAI PRODUKTAI

TVARUMAS

- Kaip sukurti produktai naudojami (Lietuvoje) projektams pasibaigus?
- Kas skatina šių produktų tvarumą?
- 2014–2016 m. finansuotų „Erasmus+“ strateginių partnerystės projektų vertinimas

„Erasmus+“ antrojo pagrindinio veiksno projektų poveikio tyrimo

GALUTINĖ ATASKAITA

2019-10-18

Parengė: Laura Jurkuvėnienė

Redagavo: Rūta Krasnovaitė

TURINYS

SUMMARY	4
ĮVADAS	5
1. METODOLOGIJA	6
Vertinimo tikslas	6
Vertinimo objektas.....	7
Vertinimo kriterijai ir klausimai	8
Vertinimo metodai.....	10
2. PRODUKTŲ PRISTATYMAS	12
Dalies apibendrinimas.....	14
TVARUMO PATARIMAI	14
3. TVARUMO ĮVERTINIMAS	15
Pirmas lygmuo – produktų prieinamumas projektui pasibaigus	15
Antras lygmuo – produktų panaudojimas projektui pasibaigus	16
Trečias lygmuo – pokyčių mastas projektui pasibaigus.....	17
Ketvirtas lygmuo – ilgalaikiai interesai, susiję su produktų naudojimu	19
Dalies apibendrinimas.....	21
4. TVARUMO VEIKSNIAI	22
Pirmas veiksnys – gerai apibrėžta problema.....	22
Antras veiksnys – suinteresuotųjų grupių įtraukimas.....	25
Trečias veiksnys – partnerystė kompetencijos pagrindu.....	28
Ketvirtas veiksnys – glaudus ryšys su tiksline grupe.....	31
Pentasis veiksnys – ilgalaikis įsitraukimas	33
Dalies apibendrinimas.....	35
TVARUMO PAVYZDŽIAI	36
Ikmokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigos	37
Bendrojo ugdymo mokyklos	38
Profesinės mokyklos	39
Aukštojo mokslo institucijos	41
Ekspertinės institucijos.....	45
IŠVADOS	47

SUMMARY

Lithuanian National Agency of Erasmus+ became increasingly aware that the major focus of Strategic Partnerships falls on implementation of the projects funded and much less attention is paid to long term sustainability of the projects. Therefore, we have conducted an assessment to find (1) how well intellectual outputs (IOs) of Erasmus+ are generating their intended benefits (in Lithuania) after their completion and (2) what factors promote the sustainability of Erasmus+ IOs. To answer these questions, we compared the sustainability of 41 Erasmus+ project that had created IOs and have been completed at least one year ago. This report was developed mainly through desk research, semi-structured interviews with coordinators for finished projects, and analysis of the final reports of those projects. We conducted 44 interviews and developed 10 case studies that illustrate how various IOs are used in a sustainable manner after completion of the project.

We found that 26 out of 41 of the IOs of Strategic Partnership projects can be classified as "sustainable" (regularly used, institutionalized), 12 IOs were "partly sustainable" (irregularly used, not entirely institutionalized) and the remaining 3 were "not sustainable" (not used anymore after project completion). The assessment revealed that even after the withdrawal of the Erasmus+ assistance, 1 out of 10 IOs has large scale impact (national or sector-wide). 1 out of 3 IOs has organisational level impact because they created visible value for the project coordinator's organisation and/or other organisations. Every second IO has a small-scale impact because they affect just a few individuals who were members of the project team. Most IOs have potential for wider use and application, however, interviews revealed that project coordinators lack motivation to try convincing other organisations of the benefits of their IOs.

The assessment revealed, that anyone who wants to create a sustainable IO should (1) have a well-defined problem for the IO to solve, (2) gain support from potential stakeholders at an early stage, (3) make partnerships with experienced organisations and (4) involve end users in the creation process of the IO. Finally, sustainability of IO requires focus on long-term targets.

ĮVADAS

Šiuo vertinimu siekiama atkreipti dėmesį į kritinę, tačiau iki šiol mažai tyrinėtą programos „Erasmus+“ strateginių partnerysčių sritį – *tvarumą*. Daugiausia pastangų projektams skiriama finansavimo metu, tačiau labai mažai žinoma apie tai, kaip sukurti intelektualiai produktai naudojami, projektams pasibaigus. Produktai yra tik dalis projektų rezultatų – tačiau būtent jie buvo pasirinkti tyrimo *objektu*, nes (1) produktai sudaro labai reikšmingą biudžeto dalį, jiems skiriama beveik pusė strateginių partnerysčių dotacijų, (2) produktų tvarumas iki šiol nebuvo vertintas, (3) produktai yra materialūs, todėl yra geresnės sąlygos juos tyrinėti (negu žinias ir gebėjimus). *Aiškiau suprasti tvarumą ir jo veiksnius svarbu tam, kad ateities „Erasmus“ strateginių partnerysčių projektai būtų suplanuojami ir įgyvendinami atsakingai, siekiant ilgalaikės naudos švietimui.*

Produktų tvarumo lūkestis „Erasmus+“ strateginių partnerysčių srityje yra labai svarbus. Jį sudaro *dvi dalys*. *Pirmoji* – tai, kad sukurti intelektualiai produktai bus naudojami projektui pasibaigus, t. y. bus visiems laisvai pasiekiami, žiūrimi ir skaitomi. Tačiau negalima teigti, kad produktų tvarumui pakanka vien tik vartotojų peržiūrų. Čia svarbi *antroji* tvarumo dalis – produktai turi padėti pasiekti „Erasmus+“ tikslus, susijusius su švietimo organizacijų kaita ir poveikiu besimokantiems asmenims. Tvarumo apibrėžimas susijęs su ilgesniu laikotarpiu po projekto pabaigos, todėl šiame tyrime analizuoti *pirmieji Lietuvoje įgyvendinti* programos „Erasmus+“ strateginių partnerysčių projektai. Detaliai išanalizuotas 41 projektas, kuris baigėsi ne mažiau kaip prieš vienus metus. Šie projektai jau praėjo visą strateginių partnerysčių ciklą – nuo paraiškos iki įgyvendinimo pabaigos, taip pat buvo laiku patikrinti projektui pasibaigus. Analizuoti projektai sudaro maždaug penktadalį iki šiol finansuotų strateginių partnerysčių Lietuvoje, nes dauguma strateginių partnerysčių vis dar įgyvendinamos.

Tyrimo metu buvo atlikti *44 interviu* su projektų vykdytojais. Per šiuos pokalbius siekta suprasti, kaip produktai naudojami projektui pasibaigus, ar produktų naudojimas padėjo įgyvendinti organizacinius arba sisteminius pokyčius. Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kokie praktiniai projekto sprendimai leido užtikrinti produktų tvarumą ir sukurti didesnę pridėtinę vertę. Todėl ši ataskaita yra daugiausiai pokalbių su projektų vykdytojais sintezė, papildyta faktais iš projektų paraiškų, ataskaitų ir Europos Komisijos duomenų sistemos. Interviu parodė, kad esama įvairių projektų – tokių, kurių vykdytojai ne tik stengiasi profesionaliai įvykdyti projektus, bet ir praplečia mąstymą apie projektus bei įrodo, kad projektas gali būti pretekstas įgyvendinti reikšmingus pokyčius. Taip pat yra projektų, kurie apsiriboja finansavimo sąlygomis, o jų nauda daugiausiai pasireiškia tik projekto laikotarpiu.

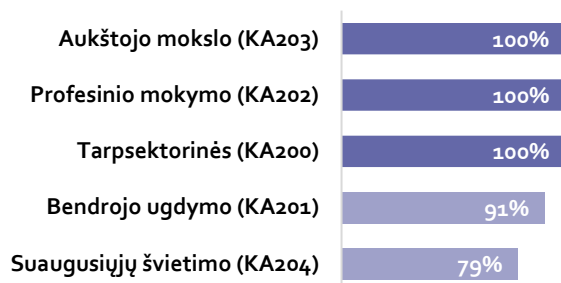
Pirmoje ataskaitos dalyje pristatoma vertinimo metodologija („Metodologija“), antroje – pateikiama sukurtų produktų apžvalga („Produktų pristatymas“), trečioji dalis skirta produktų panaudojimo vertinimui („Tvarumo įvertinimas“), ketvirta – panaudojimą skatinantiems veiksniams („Tvarumo veiksniai“), galiausiai penktoje dalyje aprašyti tvaraus produktų panaudojimo atvejai Lietuvoje („Tvarumo pavyzdžiai“). Vertinimo rezultatai apibendrinti paskutiniame skyriuje „Išvados“.

1. METODOLOGIJA

Vertinimo tikslas

„Erasmus+“ strateginių partnerysčių projektų esmė – suteikti galimybę Lietuvos organizacijoms bendradarbiauti tarptautiniu lygmeniu, siekiant geresnio švietimo ir mokymo paslaugų teikimo. Į šiuos projektus kasmet investuojama vis daugiau. Nuo 2014 m. Lietuvoje jau investuota į 27,4 milijonų eurų į 188 projektus¹. Beveik pusė šio biudžeto skiriama intelektualiniams produktams – mokymo metodikoms, programoms, priemonėms, tyrimams ir pan. – kurti bei viešinti². Absoliuti dauguma projektų pasirenka kurti intelektualinius produktus (1 pav.).

1 pav. Strateginių partnerysčių (2014–2018 m.), kuriančių produktus, dalis



Šaltinis: „Erasmus+“ Dashboard, 2019-03-05.

Taigi intelektualinių produktų kūrimas yra neatsiejama „Erasmus+“ strateginių partnerysčių dalis. Tai – ypatinga galimybė daryti poveikį didesnei tikslinei grupei. Be to, produktų kūrimas projektų vykdytojams leidžia prieiti prie didesnių „Erasmus+“ išteklių – t. y. gauti papildomą finansavimą produktus kuriantiems darbuotojams bei intelektualinių produktų sklaidos renginiams. Projektų vykdytojai laisvai sprendžia – kurti ar nekurti produktus, taip pat patys pasirenka produktų

sklaidos ir panaudojimo strategijas.

Nors strateginių partnerysčių projektų ir produktų kokybei skiriama daug dėmesio, labai mažai žinoma apie tai, ar projektų intelektualiniai produktai naudojami projektams pasibaigus. Iki šiol strateginių partnerysčių produktų tvarumas buvo netyrinėtas. Tai reiškia, kad trūko aiškios produktų tvarumo koncepcijos, taip pat nebuvo konkrečių praktinių patarimų, kaip užtikrinti produktų panaudojimą planuojant ir įgyvendinant strateginių partnerysčių projektus. ***Todėl vertinimo tikslas yra įvertinti produktų naudojimą Lietuvoje projektams pasibaigus ir nustatyti produktų tvarumą lemiančius veiksnius.***

Tyrimo uždaviniai: (1) įvertinti intelektualinių produktų naudojimą projektams pasibaigus, (2) nustatyti pagrindinius veiksnius, lemiančius produktų tvarumą, (3) pateikti rekomendacijas dėl geresnio produktų panaudojimo. Produktai yra naudojami ir kitose programos šalyse, nes kuriami partnerystėje su užsienio organizacijomis, tačiau šių produktų panaudojimas vertinamas ***tik Lietuvoje.***

¹ „Erasmus+“ Dashboard, 2019-03-05.

² Pagal iki 2018-10-31 pabaigtų projektų galutinių ataskaitų analizės duomenis.

Vertinimo objektas

Strateginės partnerystės skirstomos į dvi grupes. Pirmą – tai *inovacijas remiantys projektai*. Jie skirti kurti inovatyviems intelektualiniams produktams, naudojamiems švietimo ir mokymo srityje, arba taikyti bei platinti jau esamas švietimo ir mokymo inovacijas. Antra – *gerosios patirties mainus remiantys projektai*. Pagrindinis šių projektų tikslas – stiprinti organizacijų gebėjimą veikti tarptautiniu lygmeniu, dalytis, taip pat susipažinti su idėjomis ir praktika švietimo bei mokymo srityje. Šio vertinimo objektas yra *intelektiniai produktai*, kuriuos gali kurti pirmos grupės (*inovacijas remiantys*) projektai.

Produktas – tai projekto kūrinys, kurio naudojimas nėra apibrėžtas laike arba vietoje. Kitaip tariant, produktą galima naudoti pakartotinai bet kuriuo metu. Pvz.:

- mokymo metodo aprašymas;
- mokymo programa;
- mokomoji medžiaga, priemonė;
- virtuali mokymosi aplinka;
- studija, tyrimo ataskaita;
- gerosios praktikos aprašymas;
- strateginis dokumentas;
- audiovizualinė medžiaga.

Finansavimo sąlygose produktų ypatybės ar tipai nėra detalios apibrėžti, tačiau, vertinant paraišką, produktams taikomi trys pagrindiniai kriterijai: inovatyvumas, veiksmingumas ir panaudojimas už projekto ribų. Programos vadove taip pat nurodama, kad *„Produktai turėtų būti svarbūs kokybės ir kiekio požiūriu. Turėtų būti įrodyta, kad produktai gali būti plačiau naudojami ir skleidžiami bei turi poveikį.“*³

Intelektiniai produktai nėra privalomi, tačiau, kaip minėta, dauguma strateginių partnerysčių projektų vykdytojų pasirenka juos kurti (1 pav., p. 5). Nuo 2014 m. Lietuvoje finansuota 370 „Erasmus+“ intelektualinių produktų ir 411 produktų sklaidos renginių⁴. Vien intelektualiniams produktams kurti yra skiriama apie 43 proc. strateginių partnerysčių biudžeto⁵ (2 pav.). Praktikoje produktai atitinka LR švietimo įstatyme pateiktą ugdymo turinio apibrėžimą: t. y. „Ugdymo turinį sudaro tai, ko mokoma ir mokomasi, kaip mokoma ir mokomasi, kaip vertinama mokinių pažanga ir pasiekimai, kokios mokymo ir mokymosi priemonės naudojamos“. Taigi „Erasmus+“ produktai sudaro galimybes atnaujinti ir prisitaikyti ugdymo turinį organizacijų ir asmeniniu lygmeniu. Pačių produktų struktūra nėra apibrėžta – projektų vykdytojai gali sukurti vieną produktą arba jį išskaidyti į kelis (pvz., produktas pateikiamas kaip viena metodika arba išskaidytas į kelis produktus – tyrimą, rekomendacijas mokytojams, pamokų planus ir pan.). Taigi šiame vertinime vieno projekto metu sukuriama produktai vertinami kaip visuma, nepaisant to, kad produktai gali būti keli, nes paprastai jie būna labai susiję.

³ „Erasmus+“ programos vadovas, 2019 m.

⁴ „Erasmus+“ Dashboard, 2019-03-05.

⁵ Pagal iki 2018-10-31 pabaigtų projektų galutinių ataskaitų analizę.

Vertinimo kriterijai ir klausimai

Pagrindinis produktų vertinimo kriterijus šiame tyrime yra tvarumas. Jį sudaro dvi dalys. Pirmoji – tai, kad *produktai būtų naudojami projektui pasibaigus*, t. y. yra visiems laisvai pasiekiami, žiūrimi, skaitomi arba kitaip naudojami. Tačiau negalima sakyti, kad produktų tvarumui pakanka vien tik vartotojų peržiūrų ir dėmesio. Čia svarbus antras tvarumo aspektas – tai, ar *produktai padeda pasiekti tam tikrus tikslus*, susijusius su organizacijos kaita ir tiksline grupe. Vien tik naudojimas be jokio tikslo nėra tikrasis tvarumas. Tvarumas – tai produktų savybė būti naudingiems projektui pasibaigus⁶. Tvarumas – kaitos procesas, kai išteklių, investavimo kryptis ir pokyčiai yra suderinami su ateities ir dabarties poreikiais⁷. Apibendrinant galima pasakyti, kad tvarumas reiškia, jog projektas tenkino ne tik to laikotarpio poreikius, bet ir ateities poreikius. Šie poreikiai gali siekti bent penkerius metus, nes tvarumas susijęs su ilgo laikotarpio nauda⁸.

Dėl tvarumo teorinės sąvokos literatūroje pakankamai sutariama, o dėl praktinių projektų tvarumo vertinimo kriterijų nėra vieningos nuomonės⁹. Literatūroje nurodomos bent dvi vertinimo perspektyvos: pirma, tai, kad projekto produktai yra naudingi ir projektui pasibaigus, antra, ar produktai buvo institucionalizuoti¹⁰.

Šio vertinimo metu siekiama atsakyti į dvi klausimų grupes.

I. Koks produktų panaudojimas projektui pasibaigus?

1. Ar produktai naudojami projektui pasibaigus?
2. Kas ir kaip naudoja produktus projektui pasibaigus? Ar produktai buvo institucionalizuoti, ar jie yra naudingi?
3. Kaip įvykdomi paraiškoje (ir (ar) projekto galutinėje ataskaitoje) numatyti produktų tvarumo (angl. *sustainability*) užtikrinimo planai?
4. Koks yra produkto prieinamumas projektui pasibaigus (ne projekto vykdytojams ir partneriams)?

II. Kokie veiksniai pagerina produktų tvarumą?

5. Kokie asmeniniai veiksniai pagerina produktų tvarumą? Tai projekto komandos narių gebėjimai, patirtis, nuostatos ir vertybės.
6. Kokie organizaciniai veiksniai pagerina produktų tvarumą? Tai veiksniai, susiję su projekto organizavimu.
7. Kokie instituciniai veiksniai pagerina produktų tvarumą? Tai veiksniai, susiję su projekto vykdytojo institucija ir švietimo sistema.

⁶ Bamber, M. and Cheema, S. Case Studies of Projects Sustainability: Implications for Policy and Operations from Asian Experience. Washington DC. The World Bank, 1990.

⁷ Mihelcic, J. R. ir kiti, Sustainability science and engineering: emergence of a new multidiscipline. Environmental Science & Technology, 37 (23), 5314-5324, 2003.

⁸ European Commission, Evaluation Methods for the European Union's External Assistance, 2006.

⁹ Julia E. Moore, Developing a Comprehensive Definition Of Sustainability, Implement Sci. 12: 110. 2017.

¹⁰ Aga D.A. ir kt., Project Beneficiary Participation and Behavioural Intentions Promoting Project Sustainability: The Mediating Role of Psychological Ownership, Development Policy Review, , 21-1, 2017.

Šios klausimų grupės atitinka OECD tvarumo vertinimo rekomendacijas¹¹.

Tyrimo teorinį pagrindą sudaro inovacijų praktikų (daugiausiai G. Standell¹² ir G. Kawasaki¹³) rekomendacijos dėl inovacijų diegimo. Programos „Erasmus+“ intelektualiniai produktai pagal savo apibrėžimą yra inovacijos, todėl produktų panaudojimui taikomos inovacijų diegimo taisyklės. Taip pat šis inovacijomis pagrįstas tyrinėjimo pagrindas yra naudingas ir kitu aspektu – sėkmingų švietimo ir mokslo institucijų esmę sudaro inovacijos. Vienas iš inovacijų šaltinių yra „Erasmus+“ programa. Taigi tyrimo metu inovacijų prieiga padės atsakyti į klausimą, kodėl ne visi produktus kuriantys projektai virsta organizacijų inovacijomis ir sėkme.

Be inovacijų pagrindo atsakyti į tyrimo klausimus padeda ir projektų valdymo teorija. Ji pagrįsta teiginiu, kad produkto tvarumui užtikrinti reikalinga tam tikra asmeninių, organizacinių ir institucinių veiksmų (gebėjimų) visuma, ir kad tvarumas užtikrinamas ne tik pasibaigus projektui, bet ir planuojant projektą bei jį įgyvendinant. Todėl vertinant tvarumo veiksmus naudotos projektų valdymo tyrinėtojų įžvalgos apie tikslinės grupės įtraukimo mechanizmus¹⁴, rezultatų sklaidos ir partnerystės efektyvumą¹⁵, apskritai projektų valdymą¹⁶, organizacijų mokymosi procesą^{17 18}.

¹¹ OECD, DAC Criteria for Evaluating Development Assistance. Prieiga internetu: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

¹² Greg Satell, Mapping Innovation, McGraw Hill Professional, 2017.

¹³ Guy Kawasaki, The Art of Innovation, kalba TEDxBerkeley, 2014.

¹⁴ Aga D.A. ir kt., Project Beneficiary Participation and Behavioural Intentions Promoting Project Sustainability: The Mediating Role of Psychological Ownership, Development Policy Review, , 21-1, 2017.

¹⁵ World Economic Forum, Collaborative Innovation Transforming Business, Driving Growth, 2015.

¹⁶ Richardson, B., Earning the right to influence. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—EMEA, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2015.

¹⁷ Dearing, James W. "Dissemination of innovation: the will to change an organization." The Permanente journal vol. 12,3, 2008.

¹⁸ Szulanski G. Sticky knowledge: Barriers to Knowing in the Firm. London: Sage; 2003.

Vertinimo metodai

„Erasmus+“ programoje tvarumas reiškia kuo geresnį finansuojamos veiklos galimybių pritaikymą, kad rezultatai būtų naudojami ir projektui pasibaigus¹⁹. Kadangi pats tvarumo apibrėžimas susiję su patirtimi po projekto, šiam tyrimui buvo atrinkta 50 „seniausių“ projektų (KA200, KA201, KA202, KA203 ir KA204). Šie projektai buvo įgyvendinti 2014–2018 metais, ir po jų pabaigos praėjo 1–3 metai. Duomenys surinkti apie 41 projektą – 7 projektų koordinatoriai nepateikė informacijos, dar dviejų projektų vykdytojai nekūrė produktų, todėl į tyrimą nebuvo įtraukti.

1 lent. Analizuoti projektai pagal jų užbaigimo metus

Metai, praėję po projektų pabaigos	Projektų skaičius
3 metai (užbaigti iki 2016-10-31)	12
2 metai (užbaigti iki 2017-10-31)	21
1 metai (užbaigti iki 2018-09-30)	8
Iš viso	41

Šiems projektams vertinti buvo naudojami toliau aprašyti metodai.

Finansavimo dokumentų ir teisės aktų analizė. Šis metodas reikalingas vertinant formalias tvarumo nuostatas ir tikslus, taip pat švietimo projektų kontekstą Lietuvoje. Pagrindiniai dokumentai – tai „Erasmus+“ programos vadovas, Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija, Valstybinė studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros 2013–2020 metų plėtros programa, Geros mokyklos koncepcija, Neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi 2016–2023 metų plėtros programa.

Interviu ir apklausų metodas. Pusiaus struktūruoti atvirų klausimų interviu yra pagrindinis informacijos šaltinis. Tyrimo metu atlikta apie 50 interviu telefonu su projektų vykdytojais, kurie buvo strateginių partnerysčių projektų koordinatoriai arba vadovai. Į šią interviu programą buvo įtraukti 44 daugiau negu prieš metus pasibaigusį Lietuvos KA200, KA201, KA202, KA203 ir KA204 projektų vykdytojai ir, kai kuriais atvejais, partneriai. Interviu vyko 2019 m. birželio – rugsėjo mėnesiais. Interviu dalyvių sąrašas pateikiamas 1 priede.

Atvejo studijos. Atlikta 10 atvejo studijų, kurios leidžia geriau suprasti produktų panaudojimo aplinkybes ir veiksnius. Tai taip pat yra sėkmingo produktų panaudojimo praktiniai pavyzdžiai. Atvejo studijų šaltiniai – interviu, projektų galutinės ataskaitos ir viešai prieinama informacija apie projektus ir jų organizacijas internete. Atvejo studijos atspindi pagrindinius produktų tipus ir visus švietimo sektorius. Trys atvejo studijos skirtos bendrojo ugdymo, dvi – profesinio mokymo, keturios – aukštojo mokslo ir viena – suaugusiųjų švietimo sektoriaus produktams. Atvejo studijos pateikiamos penktoje ataskaitos dalyje „Tvarumo pavyzdžiai“.

¹⁹ „Erasmus+“ programos vadovas, 2019, 2 versija.

Lyginamasis metodas. Produktai analizuoti lyginamuoju metodu – koduojant jų požymius (pvz., ar įtraukta tikslinė grupė į produkto kūrimą) ir palyginant pagal tvarumą (tvarūs / netvarūs). Lyginamosios analizės rezultatai iliustruojami vadinamaisiais kvadrantais, kai naudojant du kriterijus, turinčius po dvi reikšmes, produktai suskirstomi į keturias grupes palyginimui.

Ataskaitų ir paraiškų turinio analizė. Buvo analizuojamos projektų paraiškos arba galutinės projektų ataskaitos, ypač turinys, susijęs su įsipareigojimais palaikyti produktų tvarumą. Taip pat išanalizuoti Europos Komisijos informacinėje sistemoje pateikiami finansiniai ir kiti intelektinių produktų duomenys.

Infografinis metodas. Atsakymams į tyrimo klausimus apibendrinti ataskaitoje pateikiami 3 infografikai (žr. „Dalis apibendrinimas“). Pirmasis infografikas skirtas produktų pristatymui, antrasis – tvarumo rezultatams, trečiasis – tvarumo veiksniams. Infografikai tinkami viešinant tyrimo rezultatus platesnei auditorijai ir atkreipiant potencialių projektų vykdytojų dėmesį į galimybes ir apribojimus, susijusius su tyrimo objektu.

2. PRODUKTŲ PRISTATYMAS

„Erasmus+“ produktai suteikia galimybę atnaujinti ugdymo turinį, pasitelkiant gerąją praktiką.

Tyrimo metu iš 49 projektų, kuriuos įgyvendinant buvo kuriami produktai, buvo įvertintas 41. Vertinimo apimtis pagal sektorius pateikiama 2 lentelėje. Priskyrimas sektoriams atliktas ne pagal projekto koordinatoriaus organizacijos sektorių, o pagal tai, kurio sektoriaus tikslinei grupei skirti produktai. Daugiausiai produktų sukurta bendrojo ugdymo ir profesinio mokymo sektoriams.

2 lent. Vertinti produktai pagal sektorius

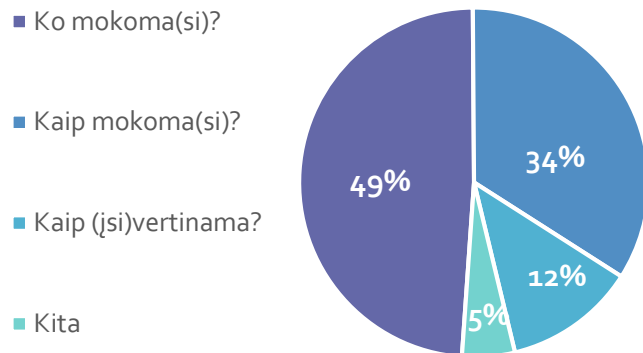
Švietimo sektorius	Įvertintas produktų tvarumas	Neįvertintas produktų tvarumas
Išimokyklinis, priešmokyklinis ugdymas	2	0
Bendrasis ugdymas	12	2
Profesinis mokymas	12	2
Aukštasis mokslas	4	4
Suaugusiųjų švietimas	11	0
Iš viso	41	8

Dauguma vertintų produktų gali būti apibūdinti kaip inovatyvus mokymo(si) turinys ir (ar) metodai, kurie buvo sukurti arba pritaikyti remiantis užsienio patirtimi. Didžioji dalis (2/3) produktų atspindi šias specifines temas – informacinių ir ryšių technologijų pritaikymas švietime (pvz., virtualus mobilumas, nuotolinis mokymasis, atvirieji švietimo išteklių), socialinė integracija (pvz., imigrantų, bedarbių), specialiųjų poreikių vaikų ugdymas (pvz., neįgaliųjų, gabių vaikų), švietimo ir darbo rinkos poreikių derinimas (pvz., karjeros konsultavimas, pameistrystės plėtra), taip pat aktyvus pilietiškumas ir verslumas (pvz., savanorystė mokyklose, pagyvenusių žmonių verslumo skatinimas), žinių, įgūdžių ir kompetencijos pripažinimas (pvz., įgytų darbo vietoje arba mobilumo mokymosi tikslais metu). Šios temos atitinka „Erasmus+“ programos 2014–2016 m. prioritetus, nes būtent tais metais buvo finansuoti vertinami produktai.

Visi „Erasmus+“ produktai kuriami naudojant gerąją praktiką (paprastai užsienio). Jie yra praktiškai išbandomi Lietuvoje ir (ar) partnerių šalyse ir įvertinami, atsižvelgiant į praktinio taikymo rezultatus. Išbandymas Lietuvoje paprastai vyksta vienoje ar keliuose organizacijose. Įvertinimui naudojami tokie įrankiai kaip naudojusiu asmenų apklausa arba pasiekimų prieš ir po naudojimo palyginimas. Tai reiškia, kad, išbandžius produktą, projektų dalyviai įgyja jam taikyti reikalingą kvalifikaciją ir įvertina produkto panaudojimo rezultatus. Galiausiai produktai visada pristatomi platesnei auditorijai per konferencijas ar kitus renginius. Vieno projekto produktai paprastai pristatomi 70–200 narių tikslinei grupei Lietuvoje.

Tipinis strateginių partnerysčių produktas paprastai telpa į *ugdymo turinio apibrėžimą*: „Ugdymo turinį sudaro tai, ko mokoma ir mokomasi, kaip mokoma ir mokomasi, kaip vertinama mokinių pažanga ir pasiekimai, kokios mokymo ir mokymosi priemonės naudojamos“²⁰. Taigi maždaug pusė produktų atsako į klausimą „ko mokoma(si)?“ – tai daugiausiai medžiaga studijų programoms, mokymo moduliams, kursams ar dalykams sukurti arba atnaujinti. Trečdalis – „kaip mokoma(si)?“ – tai dažniausiai švietimo ir mokymo metodų aprašymai (pvz., integruotas ugdymas, patirtinis ugdymas, probleminis mokymasis). Beveik šeštadalis produktų atsako į klausimą „kaip (j)si)vertinama?“ ir yra susijęs su besimokančių asmenų žinių, įgūdžių įvertinimu (pvz., dinaminis mokinių gebėjimų įvertinimo įrankis, bedarbių kompetencijų įvertinimo kompiuterinė programa).

3 pav. Produktų pasiskirstymas pagal tai, į kokį ugdymo turinio klausimą jie atsako (N=41)



Taigi „Erasmus+“ intelektiniams produktams būdingos dvi esminės savybės, kurios daro įtaką jų panaudojimui. Pirma, jie papildo ugdymo turinį naujais ir inovatyviais ištekliais. Antra, jie yra praktiškai patikrinti, t. y. išbandyti su tiksline grupe Lietuvoje, įvertinti rezultatyvumo požiūriu ir viešai pristatyti.

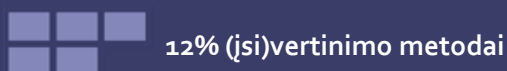
²⁰Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-128.

ANALIZUOTI ERASMUS+ PRODUKTAI

ANALIZUOTŲ PRODUKTŲ SKAIČIUS

Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo	2
Bendrojo ugdymo	12
Profesinio mokymo	12
Aukštojo mokslo	4
Suaugusiųjų švietimo	11
<i>Iš viso</i>	<i>41</i>

PAGRINDINIS TIPAS



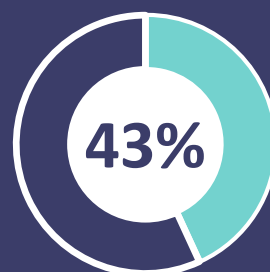
VIDUTINIS BIUDŽETAS

72 tūkst. €

Tai vidutinė dotacija, skirta vieno projekto produktams kurti. Atitinkamai mediana – 45 tūkst. €

BIUDŽETO DALIS

Tai analizuotų projektų biudžeto dalis, skirta produktams kurti.



POPULIARIAUSIOS PRODUKTŲ TEMOS



Inovatyvios mokymo programos ir metodai



Informacinių ir ryšių technologijų pritaikymas

PRODUKTAMS TAIKYTAS LAIKO KRITERIJUS

> 1 metai Projektai, kurių metu buvo sukurti analizuoti produktai, užbaigti iki 2018-09-30.

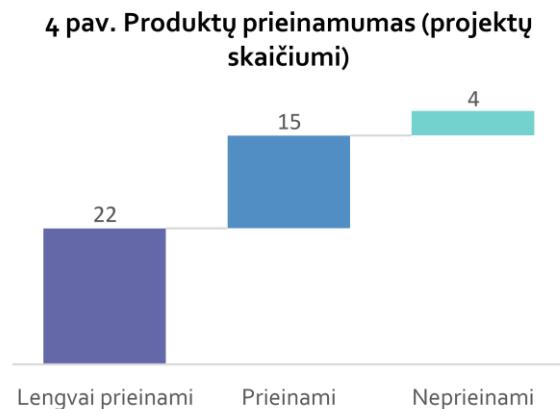
3. TVARUMO ĮVERTINIMAS

Visų produktų tvarumo „istorijos“ labai skiriasi, todėl, siekiant jas geriau įvertinti, suformuluoti keturi tvarumo lygmenys. Jie yra tinkami visiems strateginių partnerystės projektams, neatsižvelgiant į jų tipą, temą ar sektorių. Reikalavimai lygmenims yra suformuluoti pagal „Erasmus+“ vadovo reikalavimus intelektiniams produktams ir pagal paraiškų vertinimo gaires ekspertams²¹. Todėl galima teigti, kad šie lygmenys atitinka pagrindinius „Erasmus+“ tvarumo lūkesčius.

Pirmas lygmuo – produktų prieinamumas projektui pasibaigus

Ar „Erasmus+“ produktai yra prieinami visiems?

Viena iš „Erasmus+“ produktų tvarumo sąlygų – tai jų prieinamumas potencialiems vartotojams. Tyrimo metu 90 proc. produktų buvo viešai prieinami internete, t. y. 37 iš 41 projekto produktų buvo pateikiami „Erasmus+“ programos rezultatų platformoje²². Be to, 54 proc. (22 projektų produktai) buvo papildomai pristatomi specialioje projekto interneto svetainėje. 10 proc. produktų (4 produktai) tyrimo metu nebuvo prieinami minėtuose šaltiniuose. 4 diagramoje pavaizduotas produktų prieinamumas absoliučiais skaičiais. „Lengvai prieinami“ – tai produktai, esantys „Erasmus+“ rezultatų duomenų bazėje ir specialioje projekto interneto svetainėje, „prieinami“ – tai produktai, esantys „Erasmus+“ rezultatų duomenų bazėje, „neprieinami“ – produktai, kurie nėra „Erasmus+“ rezultatų duomenų bazėje ir neturi specialios projekto svetainės.



Net 27 projektų įgyvendinimo metu buvo finansuotos specialios interneto svetainės. Vienas iš šių svetainių tikslų buvo pagerinti produktų prieinamumą. Šių svetainių funkcionalumas skiriasi – nuo informacinio pobūdžio iki interaktyvios virtualaus mokymosi svetainės. Visos šios svetainės (su viena išimtimi) buvo nebeatnaujinamos projektui pasibaigus (pagal „Naujienu“ skyrelio paskutinio įrašo datą). Vadinasi, jos skirtos pasyviai informavimui ir kaip produktų laikymo vieta. Interviu su projektų vykdytojais rodo, kad koordinatoriai šių svetainių adresus nurodo potencialiems naudotojams, tačiau tik labai retais atvejais su projekto koordinatoriumi susisiekiama dėl projekto produktų. Viešai pateikiami kontaktai taip pat prieinamumo reikšmingai nedidina. Kita vertus, absoliuti dauguma interviu dalyvių teigia, kad jų produktus galima naudoti be papildomo išaiškinimo, todėl yra tikimybė, kad produktai naudojami koordinatorių neinformuojant.

²¹ European Commission, Guide for Experts on Quality Assessment, 2019.

²² Erasmus+ rezultatų platforma: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/>

Apibendrinant galima pasakyti, kad produktų viešas prieinamumas yra geras, produktus dažniausiai galima naudoti be papildomo išaiškinimo. Kita vertus, projektų interneto svetainės paprastai nebėra atnaujinamos projektui pasibaigus. Tai reiškia, kad jų lankomumas planingai nėra didinamas.

Antras lygmuo – produktų panaudojimas projektui pasibaigus

Kaip aktyviai „Erasmus+“ produktai yra naudojami projektui pasibaigus?

Kitas „Erasmus+“ programos vadove įtvirtintas lūkestis – tai, kad produktai būtų praktiškai naudojami projektui pasibaigus. Remiantis interviu, galima teigti, kad praėjus 1–3 metams po projekto pabaigos 93 proc. produktų susilaukia didesnio arba mažesnio naudotojų dėmesio. **Nustatyti tik 3 produktai (7 proc.), kurie buvo nebenaudojami.**

Siekiant geriau suprasti produktų naudojimą, produktai suskirstyti į aktyviai naudojamus ir pasyviai naudojamus. *Aktyviai* – reiškia, kad projektui pasibaigus produktas buvo integruotas į vienos ar kelių organizacijų veiklą ir iki šiol reguliariai naudojamas. Taigi **63 proc. apklaustų koordinatorių teigia, kad pasibaigus projektui aktyviai naudoja bent vieną iš produktų.**

Aktyvaus naudojimo būdai:

- produktų pagrindu sukurtos naujos studijų / mokymo programos (pvz., tarptautinė suvirintojų profesinio mokymo programa, kraštovaizdžio architektūros bakalauro programa, integruoto pilietinio ugdymo, ekonomikos ir etikos pamokų programa 5–8 klasių mokiniams);
- produktų pagrindu atnaujintos studijų / mokymo programos, dalykai (pvz., ikimokyklinės ir priešmokyklinės pedagogikos studijų programos dalykas, informacinių technologijų profesinio mokymo programa);
- produktų pagrindu buvo parengtos kvalifikacijos tobulinimo programos ar kursai (pvz., elektroninės rinkodaros kursai turizmo sektoriaus įmonėms, inovatyvaus mokytojo kvalifikacijos tobulinimo programa);
- produktai padėjo sukurti neformalaus ugdymo iniciatyvas (pvz., tarptautinis profesinių mokyklų mokinių IT meistriškumo konkursas, mokinių savanorystės būrelis);
- produktai prisidėjo diegiant naujas mokymosi formas ir metodus (pvz., virtualus mobilumas universitete, naratyvinės žaidimo ir mokymosi erdvės lopšelyje-darželyje);
- produktai panaudoti strateginiams dokumentams (pvz., savivaldybės švietimo planui, nacionaliniam užsieniečių integracijos veiksmų planui) kurti;
- produktai buvo panaudoti steigiant naujus institucijos padalinius ar stiprinant esamus (pvz., universiteto verslumo akademija, žaidimo tyrimo laboratorija).

Pasyviai naudojami 29 proc. analizuotų produktų. Šie produktai naudojami nereguliariai ir kaip asmeninės iniciatyvos (pvz., pritaikomi pamokoje, paskaitoje ar vedant kursus), tačiau organizacijos neinstitucionalizavo jų panaudojimo. Tai reiškia, kad interviu metu koordinatoriai patvirtino, jog turi žinių apie tai, kad šiuos produktus vis dar naudoja vartotojai internete. Jie įkvepia pavienius mokytojus, dėstytojus ar lektorius taikyti tam tikrus produkto metodus ar žinias, tačiau projekto

organizacijos nėra įsipareigojusios juos naudoti savo nuolatinėje veikloje. Esminis skirtumas nuo aktyvaus naudojimo būdo yra tai, kad šių produktų panaudojimas priklauso nuo asmeninės iniciatyvos, tačiau nėra įtrauktas į nuolatinę organizacijos veiklą.

3 lent. Produktai pagal sektorius ir panaudojimą projektui pasibaigus

Švietimo sektorius	Aktyviai naudojami	Pasyviai naudojami	Nenaudojami
Ikimokyklinis, priešmokyklinis ugdymas	2	0	0
Bendrasis ugdymas	8	4	0
Profesinis mokymas	8	3	1
Aukštasis mokslas	4	0	0
Suaugusiųjų švietimas	4	5	2

Panaudojimą vertinant pagal sektorius (3 lent.), matyti, kad aktyviausiai „Erasmus+“ produktus panaudojo aukštojo mokslo institucijos ir ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo įstaigos (kai buvo partnerystėje su aukštojo mokslo institucijomis), pasyviausiai – suaugusiųjų švietimo organizacijos. Po projekto praėjęs laikas nedaro įtakos panaudojimui. Tai reiškia, kad dauguma atvejų praėjus metams po projekto pabaigos galima tiksliai prognozuoti, ar produktas bus naudojamas per ateinančius dvejus metus. Produktui skirtas biudžetas taip pat nesusijęs su panaudojimu – didesnis produkto kūrimo biudžetas nepadidina naudojimo aktyvumo.

Apibendrinant galima pasakyti, kad beveik visais produktais daugiau ar mažiau domisi naudotojai projektams pabaigus. Lietuvoje aktyviai naudojami 63 proc. produktų, pasyviai – 29 proc., o nebenaudojami 7 proc. Vertinat tvarumo veiksnius (ketvirtoje ataskaitos dalyje), aktyviai naudojami produktai laikomi „tvariais“, o pasyviai naudojami ir nenaudojami – „netvariais“, siekiant geriau suprasti tvarumo veiksnius.

Trečias lygmuo – poveikio mastas projektui pasibaigus

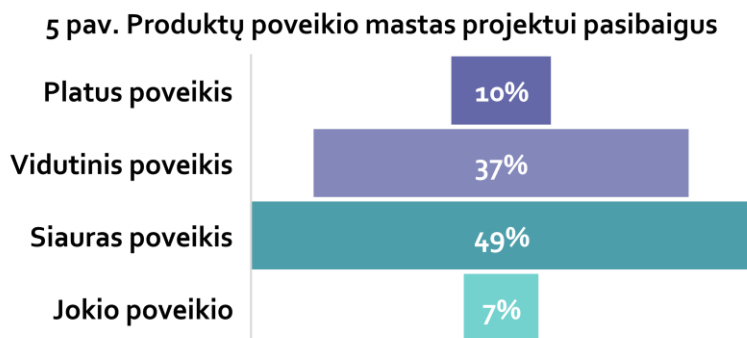
Ar produktai tapo reikšmingomis švietimo sektoriaus inovacijomis?

„Erasmus+“ intelektinių produktų tvarumas susijęs ne tik su formaliu produktų panaudojimu. Svarbiausias produktų tvarumo požymis – tai, kad jie padeda pasiekti švietimo ir mokymo tikslus. Taigi, nepaisant to, kad dauguma analizuotų produktų vienaip ar kitaip yra naudojami projektui pasibaigus, silpnoji panaudojimo vieta yra santykinai nedidelis taikymo ir pokyčių mastas.

Pirma, produktai dažniausiai panaudojami tik projekto (koordinatoriaus, partnerių) organizacijose. Nors 56 proc. produktų buvo panaudoti kitose organizacijose Lietuvoje, dažniausiai tai buvo projekto partneriai. Produktų panaudojimo kitose organizacijose koordinatoriai nestebi (su keliomis išimtimis). Produkto naudojimas kitose organizacijose buvo nustatomas pagal tai, ar koordinorius žinojo bent vieną panaudojimo kitoje organizacijoje „sėkmės istoriją“. Dauguma projektų vykdytojų neturėjo pakankamos motyvacijos skatinti panaudojimą kitose organizacijose, t. y. nedalyvavusiose

projekte. Skatinimas dažniausiai apsiribojo projekto viešinimo veikla (pvz., renginiai, straipsniai), o projektui pasibaigus produktai tik kartais buvo pristatomi viešai (pvz., konferencijose), o neretai atliko tik organizacijos reprezentacinę funkciją (pvz., leidinys kaip dovana kolegoms). Viena iš sėkmingiausių produktų viešinimo priemonių buvo bendrojo ugdymo mokyklų projektas „Lyderių laikas“ (ne „Erasmus+“ projektas, finansuojamas iš Europos socialinio fondo). Šis projektas sukūrė sąlygas ir motyvaciją produktų dalijimuisi su kitomis organizacijomis.

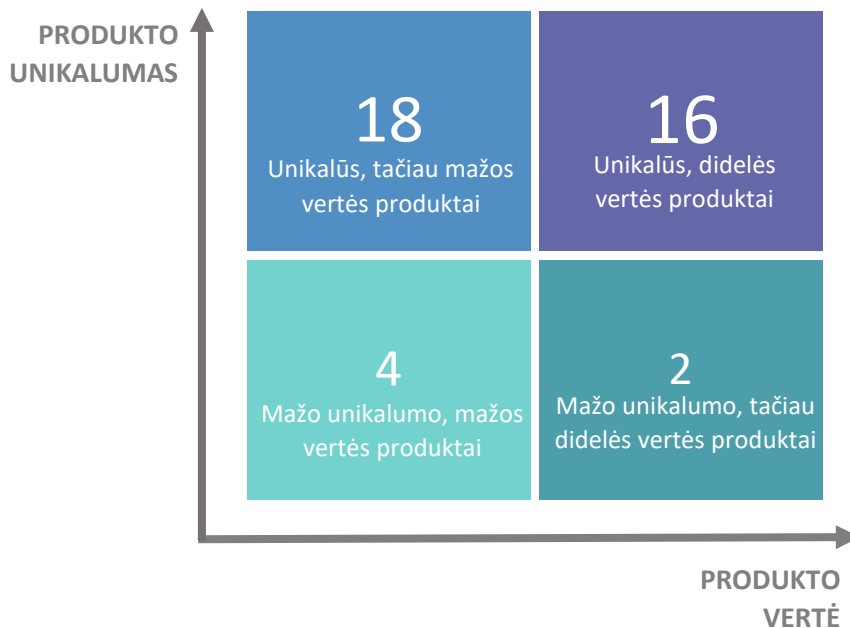
Antra, produktai dažniausiai lemia sąlyginai nedidelius pokyčius. Nors projektų analizė parodė, kad daugumoje organizacijų produktai įgijo tvarias panaudojimo formas, vis dėlto tie pokyčiai buvo gana nedideli – vienos organizacijos, vieno padalinio ar tik projekto komandos mastu. Kitaip tariant, dažniausiai pokyčiai buvo nepakankami, kad taptų vyraujančiomis inovacijomis tam tikroje organizacijų grupėje, sektoriuje, savivaldybėje ar nacionaliniu mastu. Sąlyginai platų poveikį, jaučiamą nacionaliniu arba sektoriaus mastu, daro 4 (iš 41) projektų produktai. Tai reiškia, kad tik kas dešimtas projektas turi potencialą atnešti didelius pokyčius. Maždaug kas trečias projektas atneša vidutinius pokyčius, tai reiškia, kad projekto produktu pasinaudojo projekto organizacija ir (ar) išorės organizacijos. Kas antras – siaurus, tai reiškia, kad projekto rezultatais pasinaudojo tik projekto komandos organizacija (5 pav.). Šis pokyčių mastas įvertintas lyginamuoju būdu pagal tai, kiek tikslinės grupės atstovų ir kiek laiko patyrė naudą iš produkto. Pvz., studijų programos, kuri trunka ketverius metus poveikis 30 studentų yra platesnis, nei 3 valandų kurso 30 klausytojų. Vis dėlto procentai yra orientaciniai, nes poveikio mastas vertintas lyginamuoju metodu.



Siekiant įvertinti produktų inovacinį potencialą (kiek tikėtinas jų poveikis), produktai buvo vertinami pagal du kriterijus: unikalumą ir sukurtą vertę²³. Unikalumas nusako, kiek naujas ir inovatyvus šis dalykas švietimo sektoriuje. Jis buvo įvertintas pagal interviu, galutinės ataskaitos vertinimą ir galutinę ataskaitą. Vertė atitinka jau minėtą poveikį, t. y. kiek tikslinės grupės pasiekė ir kokios trukmės produkto panaudojimas (pvz., 3 val. kvalifikacijos tobulinimo kursas ar 240 ECTS kreditų studijų programa). Įvertinta apytiksliai remiantis interviu medžiaga. Taigi pagal šiuos du kriterijus suskirsčius projektus į keturis kvadrantus (6 pav.), matyti, kad stiprioji produktų pusė yra unikalumas. Produktai inovatyvūs, jie pristato sektoriui ar netgi Lietuvai naujus dalykus. Dažniausiai tai yra Lietuvai adaptuoti užsienyje taikomi produktai, bet kartais sukuriami ir visiškai unikalūs produktai. Vis dėlto produktų silpnoji pusė – vertės kūrimas. Aukštos ir žemos vertės projektai pasiskirsto maždaug per pusę.

²³ Pagal Guy Kawasaki, The Art of Innovation, kalba TEDxBerkeley, 2014.

6 pav. Sukurtų produktų unikalumas ir vertė



Apibendrinant galima teigti, kad stiprioji produktų pusė yra inovatyvumas – dauguma produktų Lietuvos švietimo ir mokymo sektoriui pristato inovatyvius dalykus. Silpnoji produktų pusė yra kuriama vertė, nes dažniausiai produktų panaudojimas yra susijęs su projekto komanda ar projekto organizacijomis, o pokyčiai būna lokalūs.

Ketvirtas lygmuo – ilgalaikiai interesai, susiję su produktų naudojimu

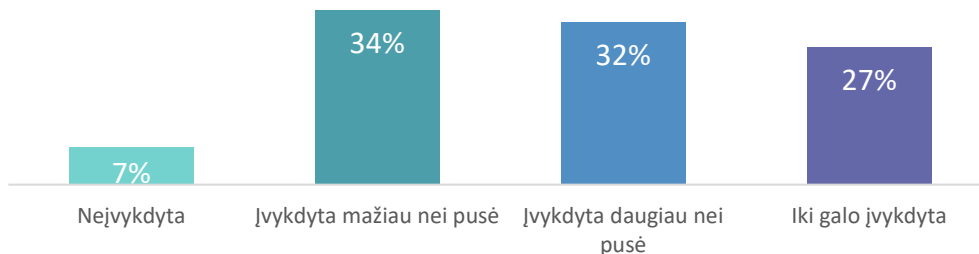
Ar projektų koordinatoriai įvykdo produktų tvarumo planus?

Projekto gautinėje ataskaitoje yra vadinamoji tvarumo dalis (angl. *sustainability*). Joje projektų vykdytojai skatinami planuoti projekto rezultatų ir produktų panaudojimą pasibaigus projektui. Tyrimo metu buvo vertinama, kiek projektų vykdytojams pavyko pasiekti šiuos tvarumo planus, susijusius su produktų panaudojimu Lietuvoje.

Interviu metu surinkta medžiaga parodė, kad 7 proc. projektų visai nebuvo įvykdyti produkto tvarumo planai Lietuvoje, o 27 proc. projektų – įvykdyti 100 arba beveik 100 proc. (7 pav.). Dažniausia planų nepasiekimo priežasčių – planuojama, kad produktas bus naudojamas kitose to paties švietimo sektoriaus organizacijose (arba koordinatoriai neturi įrodymų apie tokį panaudojimą). Kita dažniausiai pasitaikanti tvarumo planų neįvykdymo priežastis – nepavyksta kaip planuota institucionalizuoti produktus, įtraukti juos į nuolatinę organizacijos veiklą (pvz., įregistruoti ir pradėti vykdyti programą, reguliariai vesti neformalaus ugdymo mokymus). Iki galo tvarumo planus dažniausiai įvykdė tie koordinatoriai, kurie tęsia su projektu susijusią veiklą, vykdydami naujas

iniciatyvas (dažniausiai projektus). Tvarumo planų įgyvendinimas atspindi ilgalaikį įsitraukimą ir interesą tobulinant produktus.

7 pav. Produktų tvarumo plano, esančio galutinėje projekto ataskaitoje, įgyvendinimas praėjus 1–3 m. po projekto pabaigos



Pagrindiniai tvarumo dalies planavimo trūkumai ir metodologiniai apribojimai.

- **Nekonkretus planavimas.** Produktų panaudojimas dažniausiai nėra planuojamas kiekybiškai – vykdytojai paprastai nenurodo nei panaudojimo rodiklių, nei terminų projektų. Todėl negalima nustatyti, koku mastu įvykdytas vienas ar kitas tvarumo teiginys (pvz., produktą naudos kitos Lietuvos profesinės mokyklos gero planavimo planavimo pavyzdys – kiekvienas mentorius per metus apmokys bent 10 asmenų).
- **Pirmenybė viešumui, o ne poveikiui.** Kaip tvarumo užtikrinimo priemonės dažniausiai minimas viešinimas ir prieinamumas internete, tačiau daug rečiau planuojamas poveikis ir projekto rezultatų (taip pat produktų) panaudojimas, siekiant organizacijos tikslų. Ši problema tebėra aktuali ir dabar. Naujausia paraiškų vertinimo ekspertų apklausa²⁴ ir paraiškų teikėjų apklausa²⁵ rodo, kad sudėtingiausia strateginių partnerystių paraiškos dalis yra poveikio planavimas.
- **Tvarumas nestebimas.** Tvarumo planų įgyvendinimo ir produktų panaudojimo koordinatoriai nestebi (su keliomis išimtimis). Todėl koordinatorių žinios apie panaudojimą paprastai yra netikslios. Interviu metu išryškėjo, kad dauguma projektų vykdytojų jaučiasi nekontroliuojantys produktų panaudojimo. Santykinai didelei daliai pašnekovų pokalbio metu pirmą kartą kilo mintis įvertinti produkto panaudojimą ir poveikį (pvz., ar pasiūlyti pamokos scenarijai mokytojams padeda padidinti mokinių motyvaciją, ar verslumo mokymo programa, skirta vyresnio amžiaus žmonėms, paskatino juos užsiimti verslu).

Apibendrinant galima teigti, kad iki galo arba didžiąja dalimi produkto tvarumo planus Lietuvoje, numatytus projekto galutinėje ataskaitoje, įvykdė 59 proc. projektų koordinatorių. Kita vertus, tvarumą dažnai buvo planuojama užtikrinti produkto viešimu, o ne tikslingu naudojimu, siekiant rezultatų.

²⁴ Švietimo mainų paramos fondas, „Erasmus+“ KA2 paraiškų vertintojų apklausa, 2019.

²⁵ Švietimo mainų paramos fondas, „Erasmus+“ KA2 paraiškų teikėjų apklausa, 2019.

ERASMUS+ PRODUKTŲ TVARUMAS

AR NAUDOJAMI PASIBAIGUS PROJEKTUI?



Taip.

Produktai naudojami aktyviai.



Iš dalies.

Produktai naudojami pasyviai.



Ne.

Produktai nebenau-
dojami.

KOKIO MASTO POVEIKIS?

PLATUS
POVEIKIS



4 projektų produktai naudojami nacionaliniu arba sektoriaus mastu.

VIDUTINIS
POVEIKIS



14 projektų produktai naudojami projekto ar kitų organizacijų mastu.

SIAURAS
POVEIKIS



20 projektų produktai naudojami projekto komandos mastu.

JOKIO
POVEIKIO



3 projektų produktai nebuvo naudojami pasibaigus projektui.

PRIEINAMUMAS

90%

produktų prieinami viešai Erasmus+ rezultatų portale:

[ec.europa.eu/
programmes/erasmus-
plus/projects/](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/)

KOKS PANAUDOJIMAS PAGAL SEKTORIUS?

AUKŠTASIS MOKSLAS

Didžiausias produktų panaudojimas.



BENDRASIS UGDYMAS IR PROFESINIS MOKYMAS

Vidutinis produktų panaudojimas.



SUAUGUSIŲJŲ ŠVIETIMAS

Mažiausias produktų panaudojimas.



4. TVARUMO VEIKSNIAI

Ko galime pasimokyti iš tvarių „Erasmus+“ projektų? Ką sėkmingų „Erasmus+“ intelektinių produktų kūrėjai darė kitaip? Tai pagrindiniai klausimai, į kuriuos siekiama atsakyti šioje dalyje. Nagrinėjami penki svarbiausi veiksniai, kurie gali padidinti produkto panaudojimą projektui pasibaigus. Jie išgryninti, remiantis projektų vykdytojų patirtimi ir projektų valdymo teorijomis bei inovacijų diegimo tyrinėtojų rekomendacijomis (plačiau – poskyryje „Vertinimo kriterijai ir klausimai“).

Pirmas veiksnys – gerai apibrėžta problema

Apie tai, kas leidžia patirti sėkmę projektui pasibaigus, ir motyvuoja darbus tęsti toliau

Dauguma tvarių projektų vykdytojų turėjo aiškią projekto motyvaciją – projektą pradėjo nuo savo komandos, padalinio ar organizacijos problemos. Ji buvo aktuali, suprantama, pagrįsta. Pvz., projekto vykdytojai norėjo padidinti savo mokinių motyvaciją, padėti integruotis į bendrojo ugdymo sistemą specialiųjų poreikių vaikams arba patenkinti trūkstantį specialistų poreikį. Be to, jie ne tik žinojo problemą, bet galėjo ją konkrečiau apibrėžti, kaip skirtumą tarp siektinos ir esamos situacijos – kiekybiniais rodikliais (pvz., pagal nacionalinio mokinių pasiekimų patikrinimo duomenis ar atliktų darbdavių apklausas), tyrimų išvadomis (pvz., pagal tarptautinių ar Lietuvos organizacijų atliktų tyrimų ataskaitas) ir (ar) specialistų liudijimus (pvz., remiantis metodiniu mokytojų pasitarimu, asociacijos narių susirinkimu).

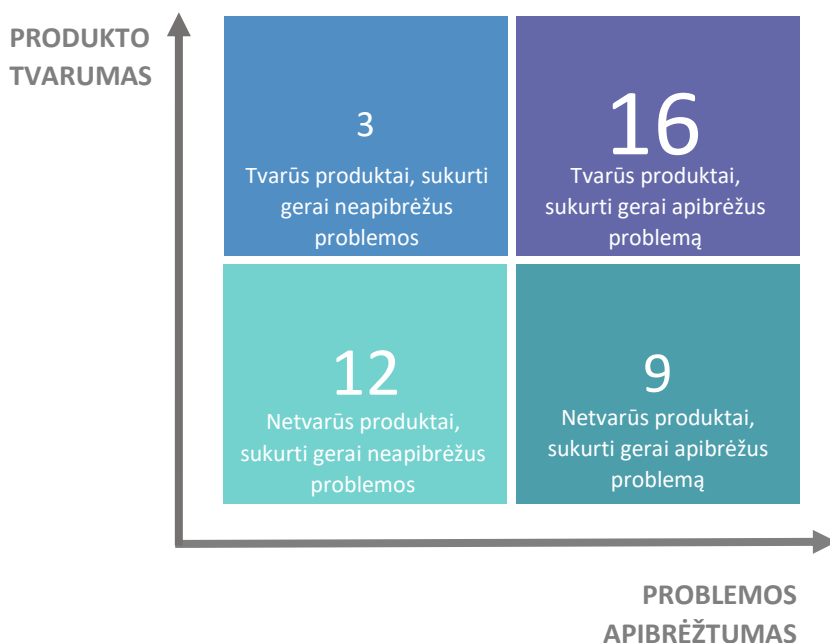
Kaip parodė interviu, beveik daugiau kaip 1/3 projektų vykdytojų projekto ir jo produktų kūrimo ėmėsi todėl, kad turėjo projekto idėją, bet ne konkrečią problemą. Pvz., išbandyti naują metodą, pakelti darbuotojų kvalifikaciją, įgyvendinti kurį nors „Erasmus+“ finansavimo prioritetą. Šių projektų paraiškų analizė taip pat patvirtina didelę orientaciją į veiklas, o ne į problemas ir siektiną rezultatą. Analizuotų projektų paraiškose poveikis dažniausiai buvo planuojamas be siekiamų rodiklių ar įrodymų apie esamą situaciją. Galiausiai šis trūkumas tebėra aktualus ir dabartiniams projektams. 2019 m. Švietimo mainų paramos fondo (toliau – ŠMPF) atlikta KA2 paraiškų teikėjų apklausa²⁶ rodo, kad pati sudėtingiausia paraiškos dalis yra tęstinumas (angl. *follow-up*). Tai dalis, kurioje paraiškų teikėjai aprašo siekiamą pokytį. ŠMPF paraiškų vertinimo ekspertai²⁷ patvirtina, kad nekonkretumas planuojant poveikį yra reikšmingas trūkumas.

Šiek tiek mažiau negu 2/3 projektų vykdytojų projektą ir produktus inicijavo todėl, kad turėjo aiškią spręstiną problemą. Kitaip tariant, jie interviu metu galėjo aiškiai įvardyti problemą ir (ar) paraiškoje pataikė pagrįstus įrodymus apie esamą ir siekiamą situaciją. Pvz., Prienų rajono savivaldybės administracija projekto problemai nustatyti naudojo šiuos informacijos šaltinius: mokinių pasiekimų vertinimo duomenis, mokyklų išorinio įsivertinimo rezultatus, mokyklų įsivertinimo ir pažangos ataskaitas. Tai leido gerai apibrėžti problemą.

²⁶ Švietimo mainų paramos fondas, „Erasmus+“ KA2 paraiškų teikėjų apklausa, 2019.

²⁷ Švietimo mainų paramos fondas, „Erasmus+“ KA2 paraiškų vertintojų apklausa, 2019.

8 pav. Problemos apibrėžtumas ir tvarumas



Pagal šį veiksnį (problemos apibrėžtumas) įvertinus interviu medžiagą ir projektų ataskaitas, visus analizuotus projektus galima suskirstyti į keturis kvadrantus (8 pav.). Jie sudaryti iš dviejų parametru: produkto tvarumo²⁸ ir problemos apibrėžtumo. Kvadrantų metodas parodo, kad į problemas orientuoti produktai buvo tvaresni (16 tvarūs, 9 netvarūs) už į idėjas orientuotus produktus (3 tvarūs, 12 netvarūs). Vis dėlto esama ir tokių projektų, kurie net neturėdami gerai apibrėžtos problemos sukūrė tvarų produktą, tačiau apskritai šioje „neapibrėžtųjų“ grupėje netvarių produktų buvo ir absoliučiaisiais, ir santykiniais skaičiais daugiau. Projektų vykdytojai, paklausti apie tai, kas svarbu užtikrinant produkto tvarumą, dažniausiai patvirtino, kad produktas turi būti „naudingas“, „svarbus“, „reikalingas“, t. y. pabrėžė pridėtinę vertę organizacijai ir tikslinei grupei. O keli projektų vykdytojai teigė, kad yra susidūrę su „projektas dėl projektų“, t. y. nepagrįstais, problemų nesprendžiančiais projektais.

Apibendrinant galima teigti, kad dažniausiai tvarių produktų iniciatoriai nebuvo projektų idėjų generatoriai, jie buvo linkę išspręsti savo organizacijos arba savo tikslinės grupės problemas. Be to, problemoms apibrėžti mokėjo naudoti įrodymus ir projektus naudojo kaip priemones, o ne tikslą.

²⁸ Kaip tvarumas vertintas – plačiau žr. 3 dalies poskyrį „Antras lygmuo – produktų panaudojimas projektui pasibaigus“.

Galimybės stiprinti šį veiksnį

Jeigu geresnis problemos apibrėžimas lemia didesnį projektų tvarumą, tai kas institucijos, projekto ir asmeniniu lygmeniu gali paskatinti geresnį problemų apibrėžimą?

Projektų produktų tvarumo apribojimai institucijos lygmeniu pirmiausia kyla iš nepakankamai išplėtos švietimo stebėsenos Lietuvoje²⁹ ³⁰. Pagal LR švietimo įstatymą švietimo ir mokslo stebėseną organizuoja ir vykdoma valstybės, savivaldybės ir švietimo įstaigos lygmenimis. Taigi geresnė švietimo kokybinių rodiklių stebėseną bet kuriame lygmenyje švietimo projektų tvarumui sudaro didesnes galimybes. Kita sisteminio lygmens galimybė slypi kvalifikacijos tobulinimo sistemoje. Ypač bendrojo ugdymo ir profesinių mokyklų pedagogams derinti darbo valandas su projektine veikla vis dar tebėra iššūkis. Todėl sudarius palankesnes sąlygas darbuotojams įsitraukti į projektus kaip vertingą kvalifikacijos tobulinimo veiklą didėtų motyvacija švietimo problemas spręsti projektų būdu. Aukštojo mokslo institucijose yra palankesnės sąlygos vykdyti projektus, nes mokslinės problemos sprendimas (tyrimai) tiesiogiai susiję su aukštojo mokslo veikla ir aukštojo mokslo darbuotojų karjera. Interviu parodė, kad ne švietimo institucijose (tokiose kaip savivaldybės, švietimo pagalbos organizacijos) vis dar nuo vadovų požiūrio priklauso, ar skatinamas problemų sprendimas vykdant projektus.

Projekto lygmeniu geresnes problemos apibrėžimo galimybes suteikia geresnis projekto poreikio pagrindimas ir konkretesnis poveikio planavimas. Produktų panaudojimas turėtų būti konkrečiai planuojamas ne tik projekto laikotarpiui, bet ir dar bent 2 metams po jo (kadangi projektai yra 2–3 metų trukmės, tai dar 2 metai projektui pasibaigus sudaro vadinamąjį vidutinės trukmės laikotarpį, kuriam ir turėtų būti planuojamas projektas). Projektui pasibaigus, nėra atsakomybės atsiskaityti už produktų naudojimą, tačiau tai didina rezultatų stebėsenos reikšmę.

Asmeniniu lygmeniu galimybes formuluoti problemas ir inicijuoti jų sprendimą pasitelkiant „Erasmus+“ padidina lyderystė ir iniciatyvumas sprendžiant problemas. Taip pat svarbus darbuotojų įsitraukimas į organizacijos valdymą ir gebėjimas analizuoti duomenis bei kitus įrodymus.

²⁹ LR Valstybės kontrolė, Valstybinio audito ataskaita „Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai“, 2017.

³⁰ LR Valstybės kontrolė, Valstybinio audito ataskaita „Švietimo stebėseną“, 2016 m. lapkričio 30 d. Nr. VA-P-50-4-26

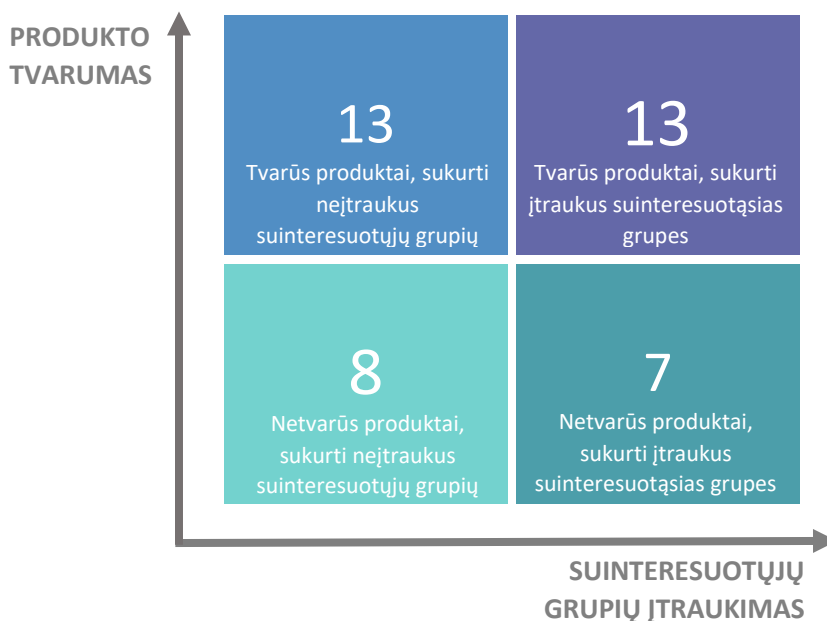
Antras veiksnys – suinteresuotųjų grupių įtraukimas

Apie tai, kas leidžia užsitikrinti svarbių asmenų palaikymą ir dėmesį projektui pasibaigus

Nustatydami problemą, tvarių projektų vykdytojai dažniausiai tinkamai įvertino savo organizacijos vaidmenį platesniame švietimo kontekste. Jie gerai suprato ne tik savo formalias funkcijas ir strateginius tikslus, bet ir tuometinius suinteresuotųjų grupių reikalavimus bei lūkesčius. Kitaip tariant, jie kėlė klausimą „Kieno tai dar problema?“ Interviu su projektų vykdytojais atskleidė, kad į projektą įtraukti suinteresuotieji – pvz., organizacijos vadovai, savivaldybės administracijos darbuotojai, tą sritį kuruojančios ministerijos atstovai, švietimo pagalbos organizacijų ar atitinkamų asociacijų nariai – dažniausiai projektui suteikė daugiau tvarumo. Tarkime, projektui pasibaigus ministerija finansavo produktų pritaikymą kitai tikslinei grupei, projekto produktų naudojimas buvo įtvirtintas savivaldybės švietimo planavimo dokumentuose. Taip nutiko dėl dviejų priežasčių. Pirma, į projektą įtrauktos svarbios suinteresuotosios grupės gali jį „apsaugoti“, t. y. užtikrinti, kad šių grupių sprendimai bus suderinami su projekto tvarumu. Antra, įtrauktos suinteresuotosios grupės po projekto pabaigos gali suteikti didesnius išteklius – nuo palaikymo iki finansavimo.

Viena svarbiausių netvarių projektų priežasčių buvo tai, kad šių projektų komandos nepakankamai įvertino su projekto tema susijusių suinteresuotųjų grupių galią. Pvz., profesinė mokykla projekto metu parengė metodiką karjeros specialistams, tačiau projektui pasibaigus suinteresuotosios grupės panaikino karjeros konsultantų etatus, todėl metodika nebuvo iki galo panaudota. Kiti projekto vykdytojai parengė darbuotojų kvalifikacijos vertinimo metodologiją, tačiau projektui pasibaigus jos nebepritaikė, nes organizacijos vadovai nusprendė neskirti išteklių metodologijai įgyvendinti. Taip pat galima situacija, kai suinteresuotieji vengia įsitraukti į projektą. Tuomet veikiausiai projekto problema nėra aktuali. Taigi tokiu atveju tikėtina, kad produktai bus mažiau tvarūs.

9 pav. Suinteresuotųjų grupių įtraukimas ir tvarumas



Pagal šį veiksnių išanalizavus interviu medžiagą ir projektų galutines ataskaitas, galima teigti, kad maždaug pusėje projektų dalyvavo suinteresuotosios grupės. Jos čia apibrėžiamos kaip kitų organizacijų, atsakingų už švietimo politikos formavimą ir įgyvendinimą nacionaliniu, vietos savivaldos³¹ ar sektoriaus lygmeniu, atstovų įtraukimas. Įtraukimas – tai dalyvavimas projekte įvairiomis formomis: tiek buvimas oficialiu arba asocijuotuoju partneriu, tiek dalyvavimas projekto viešinimo renginiuose. Projektų tvarumą ir šį dalyvavimą įvertinus pagal kvadrantų metodą, matyti, kad praktikoje suinteresuotosios grupės nepadėjo pasiekti didesnio tvarumo (9 pav.). Tai, kad suinteresuotųjų grupių dalyvavimas buvo nerezultatyvus, galėjo lemti kelios priežastys. Pirma, suinteresuotieji dalyvavo pasyviai – neperteikė savo atstovaujамų organizacijų lūkesčių, formaliai žvelgė į dalyvavimą projekte. Antra, projektų vykdytojai netinkamai įtraukė suinteresuotuosius – juos tik vienpusiškai informavo arba įtraukė tik projekto pabaigoje. Trečia, projektų vykdytojai netinkamai nustatė suinteresuotuosius – įtraukė ne tuos, kurie galėtų palaikyti projekto temą ir tvarumą.

Apibendrinant galima pasakyti, kad tinkamas suinteresuotųjų grupių įtraukimas, ypač į bendrojo ugdymo, profesinio mokymo ir suaugusiųjų švietimo sektoriaus projektus – tai koordinatorių galimybė užsitikrinti produktų palaikymą projektui pasibaigus, o suinteresuotiesiems – priemonė pagerinti produktų atitiktį nacionaliniams, savivaldybės ar sektoriaus poreikiams. Nėra suinteresuotųjų grupių – nėra suinteresuotumo projektui pasibaigus.

³¹ Plačiau – Eurydice informacija, https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/administration-and-governance-central-and-or-regional-level-44_lt

Galimybės stiprinti šį veiksnį

Jeigu geresnis sprendimų priėmėjų dalyvavimas lemia didesnę projektų tvarumą, tai kas institucijos, projekto ir asmeniniu lygmeniu gali paskatinti geresnį suinteresuotųjų grupių dalyvavimą?

Institucijos lygmeniu svarbių suinteresuotųjų grupių įsitraukimą riboja tai, kad nėra bendro požiūrio į bendrojo ugdymo, profesinio mokymo ir suaugusiųjų švietimo tarptautiškumą (nei Valstybiniame švietimo įstatyme³², nei Geros mokyklos koncepcijoje³³, nei Bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairėse³⁴). Kitaip tariant, kyla klausimas – koks tokių tarptautinio bendradarbiavimo projektų kaip „Erasmus+“ strateginių partnerysčių vaidmuo: ar tai tik laikina projektinė veikla, ar gerosios praktikos integravimo įrankis ir priemonė strateginiams pokyčiams. Šis netikrumas atsispindi ir KA1 paraiškose, nes vadinamasis Europinis plėtros planas yra sudėtingiausia „Erasmus+“ mobilumo paraiškų dalis³⁵. Aukštajam mokslui šis aspektas ne toks aktualus, nes tarptautiškumo tikslai šiame švietimo sektoriuje yra gerai apibrėžti ir įtvirtinti³⁶. Kita institucijos lygmens galimybė „Erasmus+“ tvarumui užtikrinti – geresnis strateginis planavimas. Nuo projekto paraiškos iki pabaigos praeina vidutiniškai 3 metai, todėl reikalingas vidutinės trukmės švietimo tikslų planavimas (bent 5 metams). Analizuojami projektai buvo finansuoti 2014–2016 m., o tuo metu nebuvo nustatytos prioritetinės mokytojų kvalifikacijos tobulinimo kryptys³⁷. Vėliau šios kryptys buvo nustatomos dvejais metais³⁸. Taip pat ne visų savivaldybių strateginio planavimo dokumentuose numatyti tikslai, susiję su mokyklų pažanga³⁹. Tai sunkina suinteresuotųjų grupių, ypač atsakingų už valstybės arba savivaldybės strateginių planų įgyvendinimą, įsitraukimą į tarptautinius projektus.

Projekto lygmeniu suinteresuotųjų grupių įtraukimą paskatintų galimybė į projektą įsitraukti įvairesnėmis formomis – ne tik kaip formaliems projekto partneriams, bet ir kaip asocijuotiesiems partneriams ar kitomis lanksčiomis formomis dalyvauti susitikimuose, vizituose, rezultatų pristatymuose. Bet prieš tai projekto koordinatorius turėtų atlikti suinteresuotųjų grupių analizę, padedančią suprasti šių grupių poveikį ir interesą.

Asmeniniu lygmeniu projekto komandos nariams svarbu tinklaveikos ir bendradarbiavimo patirtis bei įgūdžiai, taip pat supratimas, kad projektai negali būti vykdomi uždariai. Sprendimų priėmėjams – anglų (užsienio) kalba ir taip pat tinklaveika.

³² LR Seimo nutarimas Nr. XII-745 „Dėl Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos patvirtinimo“, 2013 m. gruodžio 23 d.

³³ LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V-1308 „Dėl Geros mokyklos koncepcijos patvirtinimo“ 2015 m. gruodžio 21 d.

³⁴ LR Seimo nutarimas Nr. XIII-627 „Dėl bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairių patvirtinimo“, 2017 m. liepos 11 d.

³⁵ Švietimo mainų paramos fondas, „Erasmus+“ KA1 paraiškų teikėjų apklausa, 2019.

³⁶ Pvz., Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas Nr. V-364 „Dėl aukštojo mokslo tarptautiškumo skatinimo 2019–2020 metų prioritetų patvirtinimo“ 2019 m. balandžio 5 d.

³⁷ LR Valstybės kontrolė, Valstybinio audito ataskaita „Mokytojų kvalifikacijos tobulinimas“, 2016 m. gegužės 10 d.

³⁸ Švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V-647 „Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų 2017-2019 metų kvalifikacijos tobulinimo prioritetai“, 2017 m. rugpjūčio 25 d.

³⁹ LR Valstybės kontrolė, Valstybinio audito ataskaita „Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai“, 2017.

Trečias veiksny – partnerystė kompetencijos pagrindu

Apie tai, kas leidžia produktui išlaikyti vertę ir unikalumą net projektui pasibaigus

Daugumoje tvarių projektų buvo suburta profesionali komanda. O komandos profesionalumas ir pranašumas buvo užtikrinamas per projekto partnerius. Kaip teigiama „Erasmus+“ vadove⁴⁰, siekiant projekto rezultatų, partneriai turi suteikti tokį pranašumą, kokio nebūtų įmanoma pasiekti projektą vykdant vienoje šalyje⁴¹. Kompetencijos pagrindu pasirinkti partneriai suteikė galimybę „nebeišradinėti dviračio“, o naudotis sėkminga patirtimi (pvz., integruoto ugdymo problemoms spręsti partneriai paprastai buvo pasirenkami iš Suomijos švietimo organizacijų, nes būtent Suomijoje sėkmingai įdiegtas integruoto ugdymo modelis). Kompetencija pagrįsta partnerystė reiškia, kad partneriai yra glaudžiai susiję su projekto problema: tyrinėjo projekto problemą (pvz., universitetai, tyrimų institutai) arba ją sėkmingai išsprendė praktikoje (pvz., švietimo paslaugų teikėjai, švietimo pagalbos institucijos). Taigi tvarūs projektai buvo įgyvendinami partnerystėje su projekto temos ekspertais. Remiantis interviu, naudingiausias koordinatoriaus vaidmuo buvo „ėmėjas“: žinių, patirties, technologijų.

Netvairių produktų kūrėjai partnerius rinkosi iš pažįstamų organizacijų rato. Taip pat jiems svarbus partnerių pasirinkimo kriterijus buvo gera patirtis administruojant tarptautinius projektus (šiuo vertinime tai nepriskiriama prie kompetencijų, nes tai tiesiogiai nesusiję su projekto problemos sprendimo kompetencijomis). Tai reiškia, kad pirmenybė buvo teikiama ne inovatyviems ir pasiteisinusiems problemos sprendimo būdams, o sklandžiam projekto administravimui. Pvz., projekto partneriai iš Turkijos tik formaliai dalyvavo projekte, partnerius siejo vizitai, tačiau visą metodinį darbą atliko projekto vykdytojas ir Lietuvos partneriai. Tai reiškia, kad partnerystė nebuvo išnaudota perkeliant gerą patirtį. Projekto koordinatorius taikė turimą patirtį, todėl jo galimybes sukurti unikalų ir vertingą produktą buvo daug mažesnės.

Vis dėlto interviu atskleidė, kad yra viena išimtis, kai partnerystė kompetencijos pagrindu kėlė didelę riziką produktų tvarumui. Tai projektai, kuriuos inicijavo ne koordinatoriai, o patys partneriai (pvz., konsultacinė įmonė pasiūlė įdiegti kvalifikacijos tobulinimo modelį, tačiau projekte dalyvavo ne kaip koordinatorius, o partneris). Projekto tvarumui tai kelia didelį iššūkį, nes toks partneris dažniausiai gerai neįvertina koordinatoriaus poreikių ir konteksto, neturi pakankamos motyvacijos užtikrinti tvarumą. Be to, toks partneris produktą dažniausiai kuria autonomiškai, nepakankamai įtraukdamas koordinatorių ir kitus projekto dalyvius.

⁴⁰ Erasmus+ programos vadovas, 2 versija, 2019.

⁴¹ European Commission, Guide for Experts on Quality Assessment, 2019.

Kadangi „Erasmus+“ strateginių partnerysčių esmė yra gerosios praktikos panaudojimas, interviu metu koordinatorių buvo klausama, kokius kriterijus jie taikė, rinkdamiesi partnerius. Juos pagal kompetenciją pasirinko šiek tiek mažiau negu pusė projektų vykdytojų. Dauguma tokių projektų yra tvarūs (18 tvarūs, 8 netvarūs). Vis dėlto santykinai daug koordinatorių (bent 13 iš 41) partnerius rinkosi todėl, kad tai buvo pažįstama organizacija, su kuria jau anksčiau siejo bendradarbiavimas. Projektai „pagal pažintis“ arba kitus kriterijus buvo ne tokie tvarūs (6 tvarūs, 9 netvarūs). Kiti partnerystės kriterijai buvo galimybė išbandyti produktus, šalis, organizacijos rūšis, vadybiniai gebėjimai. Vis dėlto partnerystė kompetencijos pagrindu suteikė tris tvarumui svarbius pranašumus. Pirmia, projekto komanda turėjo bendrus tikslus. Tie tikslai buvo susiję ne tik su projekto administravimu, bet ir su problemos sprendimu. Antra, projekto organizacijos kultūra buvo parengta gerųjų praktikų integravimui. Naujų partnerių pasirinkimas reiškia, kad organizacija atvira naujoms išorės idėjoms, pripažįstanti, kad egzistuoja geresni negu esami sprendimai.

10 pav. Partneriai pagal kompetenciją ir tvarumas



Apibendrinant galima teigti, kad produktų vertė ir unikalumas buvo sukuriami per gerą patirtį, o ši patirtis buvo pasiekama per projekto partnerius. Būtent partnerių pasirinkimas pagal projekto problemą, o ne projekto problemos pasirinkimas pagal partnerius, padidino produktų tvarumą.

Galimybės stiprinti šį veiksnį

Jeigu kompetentingi partneriai lemia didesnį projektų tvarumą, tai kas institucijos, projekto ir asmeniniu lygmeniu gali paskatinti partnerių pagal kompetenciją pasirinkimą?

Institucijos lygmeniu partnerių, turinčių gerosios praktikos, pasirinkimą galėtų paskatinti tam tikra šalių politika, pagrįsta bendrais susitarimais, kurių šalių rezultatai ir švietimo vertybės yra prioritetinės, tinkamiausios Lietuvos švietimo sistemai. Būtų naudingas sutarimas, į kurias šalis norime lygiuotis (pvz., Turkijos ar Suomijos bendrojo ugdymo sistemą). Taip pat gerosios praktikos integravimo veiksmingumą padidintų aiškesnis supratimas apie tai, kurių Europos šalių kultūrinis ir socialinis kontekstas yra artimiausias Lietuvai (švietimo aspektu). Institucijos lygmeniu kokybiškam partnerių pasirinkimui taip pat svarbus švietimo organizacijų dalyvavimas tarptautiniuose švietimo tinkluose, tokiuose kaip „eTwinning“, „EPALE“ ar kituose, aktualiuose pagal sektorių. Tinklai sudaro sąlygas rinktis partnerius pagal kompetenciją.

Projekto lygmeniu tvarumui nepalankios sąlygos yra projektų administravimo patirties stoka. Tačiau tvarumui taip pat kenkia pernelyg didelis dėmesys projekto administravimui (palyginti su dėmesiu rezultatams ir jų tvarumui). Tai dažniausiai paskatina rinkti partnerius pagal vadybinius gebėjimus ar iš „patikimų“ pažįstamųjų rato. Taigi projekto lygmeniu turėtų būti pabrėžiamas ne administravimas, o strateginė partnerystė ir galimybė dirbti su švietimo inovatoriais bei geriausiomis švietimo organizacijomis.

Asmeniniu lygmeniu tvarumo galimybės glūdi tokiose savybėse kaip pasitikėjimas ir siekis dirbti su pačiais geriausiais, profesinis įsitikinimas, domėjimasis kitų organizacijų veikla ir atvirumas sąveikai su jomis.

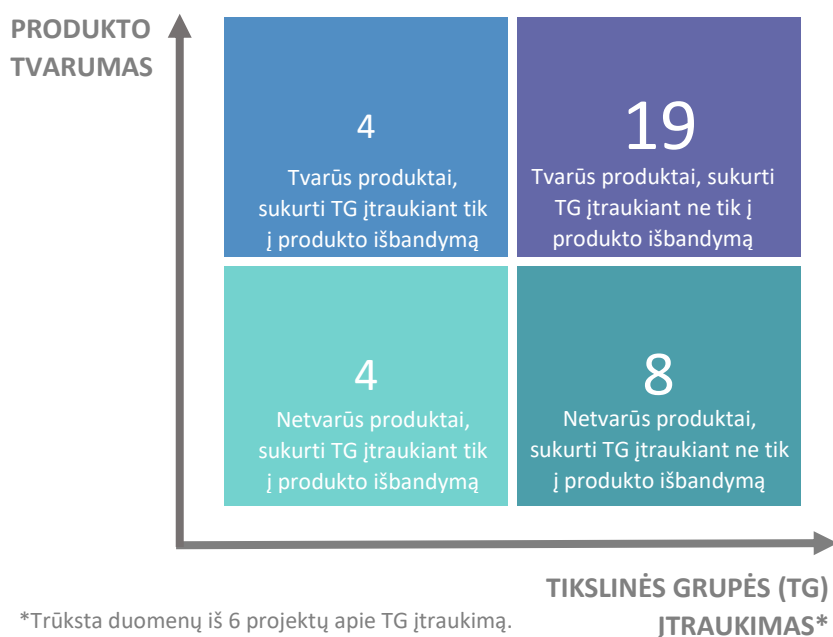
Ketvirtas veiksnys – glaudus ryšys su tiksline grupe

Apie tai, kas leidžia produktui pelnyti ilgalaikį jo naudotojų lojalumą

Tvarių produktų kūrėjams buvo svarbus klausimas – kas naudosis? Todėl jie dažniausiai tikslinei grupei suteikdavo ne tik bandytojo vaidmenį (projekto pabaigoje), bet ir įtraukdavo į projekto planavimą. Taigi leido tikslinei grupei geriau suprasti projekto problemą ir prisidėti prie kūrimo. Pvz., ekspertinė organizacija, kurdama vadovėlių mokytojams, į projektą įtraukė daugiau negu 30 mokyklų. Nors produktą kūrė tik dalis įtrauktų mokytojų, koordinatorius planingai rengė vadinamąjį „priėmimo lauką“ – kai, pamažu didinant tikslinės grupės informuotumą ir susidomėjimą, pasirengiama taikyti produktą. Įtraukimu koordinatoriai laimėjo tikslinės grupės įsipareigojimą, pasididžiavimą ir rūpestį. Pvz., savivaldybės administracija subūrė mokytojų komandą iš mokyklų metodinių tarybų ir visus įtraukė į produkto kūrimą. Mokytojai teikė indėlius į kuriamą metodinį leidinį, todėl jų lojalumas šiam produktui buvo labai didelis, produktas tapo ne vieno mokytojo „stalo knyga“. Todėl tvarių produktų koordinatoriai dažniausiai turėjo ilgą darbo su tiksline grupe patirtį ir buvo pelnę jų pasitikėjimą. Tikslinė grupė nuo jau anksčiau analizuotų suinteresuotųjų grupių skiriasi tuo, kad pastarosios tiesiogiai produktų netaiko, jos atsakingos už taikymo rezultatus (pvz., savivaldybės administracija tiesiogiai netaiko ugdymo metodikų, tačiau atsakinga už mokytojų kvalifikacijos tobulinimą).

Viena iš netvarių projektų priežasčių buvo tai, kad projekto koordinatorius nepakankamai bendradarbiavo su tiksline grupe. Dažnai po tokių projektų lieka nusivylimas, kad tikslinė grupė „nesuprato“ produkto vertės. Pvz., švietimo pagalbos institucija adaptavo inovatyvią mokinių gebėjimų vertinimo metodiką, tačiau produktą buvo sunku panaudoti dėl tikslinės grupės žinių ir susidomėjimo trūkumo. Arba kitas nesėkmės pavyzdys – ekspertinė organizacija pirmą kartą projekto metu pabandė kurti produktą mokykloms. Projekto metu su jomis dirbo tik fragmentiškai, todėl mokytojų dėmesys produktui buvo sąlyginai nedidelis, nepaisant aukštos produkto kokybės.

11 pav. Tikslinės grupės įtraukimas ir tvarumas



Vertinant produktų panaudojimą kitose organizacijose (kitose negu projekto organizacijų tikslinėse grupėse) – produktai dažniausiai buvo tvarūs tik projekto organizacijose. Neretai buvo taikoma neteisinga prielaida, kad produktų paviešinimas jau yra pakankama sąlyga produktams panaudoti⁴² ne projekto organizacijose. Interviu metu surinkti duomenys rodo, kad produkto interneto svetainės sukūrimas arba išvertimas, arba produkto išvertimas į lietuvių kalbą nebuvo pakankamai svarbūs užtikrinant produktų panaudojimą į projektą neįtrauktose tikslinėse grupėse.

Apibendrinant galima teigti, kad produktų tvarumui yra labai svarbus tiesioginis kontaktas su naudotojais projekto ar net paraiškos rengimo metu. Produktų viešinimas yra nepakankama sąlyga panaudojimui užtikrinti.

Galimybės stiprinti šį veiksnį

Jeigu tikslinės grupės įtraukimas lemia didesnę projektų tvarumą, kas institucijos, projekto ir asmeniniu lygmeniu gali paskatinti glaudesnę šios grupės ir projektų vykdytojų ryšį?

Institucijos lygmeniu galimybes tvarumui sudaro bendradarbiavimas tarp švietimo paslaugų tiekėjų Lietuvoje. Interviu parodė, kad neretai koordinatoriams trūko kanalų ir tinklų, kuriais galėtų pritraukti papildomas tikslinės grupės organizacijas. Pvz., profesinės mokyklos projektus vykdė uždarai ir su kitomis profesinėmis mokyklomis beveik nebendradarbiavo, nesiekė jas įtraukti į produktų panaudojimą.

Projekto lygmeniu svarbu užtikrinti didesnę tikslinių grupių įtraukimą Lietuvoje. Trečdalis projektų buvo vykdomi be Lietuvos partnerių, todėl šių projektų produktai turėjo mažiau galimybių paplستی kitose Lietuvos organizacijose. Taip pat finansuojant projektus svarbu įvertinti socialinius ir kultūrinius veiksnius, pvz., ar koordinatorius turi gerą reputaciją projekto srityje, kokie jo ankstesni santykiai su potencialiais produkto naudotojais. Taip pat planuojant projektus turėtų būti numatomos priemonės, kurios leidžia įtraukti tikslinę grupę į visą produkto kūrimo ciklą.

⁴² Dearing, James W., Dissemination of innovation: the will to change an organization, The Permanente journal vol. 12,3, 2008.

Penktas veiksnys – ilgalaikis įsitraukimas

Apie tai, kas sudaro prielaidas siekti ilgalaikių rezultatų naudojant produktus

Interviu medžiaga rodo, kad tvarių projektų vykdytojus motyvavo ilgalaikis socialinis pokytis, ilgalaikių problemų sprendimas, t. y. „gyvenimas“ po projekto, nes išspręstos problemos atveria didžiules veiklos perspektyvas. Pvz., pradėjimas vykdyti Lietuvoje naują studijų programą, mokinius motyvuojančių veiklų sukūrimas, savivaldybės švietimo rodiklių pagerinimas. Taip pat šiuos projektų vykdytojus vienijo supratimas, kad vienas projektas negali tapti itin pagerėjusių rezultatų priežastimi. Todėl strateginės partnerystės buvo tik jų nuoseklios veiklos etapas, o ne išskirtinis įvykis. Beveik visi tvarumo pavyzdžiai (žr. dalį „Tvarumo pavyzdžiai“) rodo, kad projektų koordinatoriai pasibaigus projektui tęsė veiklą projekto srityje. Sėkmingų projektų vykdytojai patvirtina ir tai, kad dvejų ar trejų metų nepakanka inovacijai sukurti. Reikalingas išankstinis įdirbis ir (ar) darbas po projekto.

Projektų tvarumą ir susijusias iniciatyvas po projekto įvertinus pagal kvadrantų metodą, matyti, kad dauguma tvarių projektų vykdytojų toliau ėmėsi susijusių su projekto tema iniciatyvų, toliau papildomai dirbo su ta pačia problema. Pvz., projekto metu sukurtą nuotolinio mokymosi svetainę papildė naujais mokymosi ištekliais, inicijavo kitus tęstinius projektus – vidinius arba finansuojamus išorės organizacijų. Taip pat tvarių produktų koordinatoriai buvo labiau įsitraukę į strateginės partnerystės metu sukurtų produktų stebėseną. Kitaip tariant, žinojo, kaip panaudojami jų produktai arba galėjo įvardyti tas sėkmės istorijas apie tai, kaip jų produktas (ir projektas) padarė pokytį.

Netvarių projektų vykdytojai savo organizacijoje po projekto dažniausiai nebeplėtojo tos temos. Projektas atspindėjo tik laikino susidomėjimo objektą. Paprastai šie projektų vykdytojai neturėjo jokio grįžtamojo ryšio iš tikslinės grupės apie produkto panaudojimą. Taip pat neturėjo poreikio tobulinti produktų toliau.

12 pav. Iniciatyvos, susijusios su produkto tema, ir tvarumas



*Trūksta duomenų iš 1 projekto apie tęstines iniciatyvas.

Daugumos projektų silpnoji vieta yra tai, kad koordinatoriai po projekto nebetikrino produkto rezultatyvumo, nors paprastai projekto metu būna sukurti grįžtamojo ryšio įrankiai (pvz., tikslinės grupės apklausos anketos). Daugumos atsakymas į klausimą, kokie produktų panaudojimo rezultatai (pasibaigus projektui) buvo „Nežinau“. Tai rodo, kad dauguma koordinatorių jautėsi nebeatsakingi už projekto metu spręstą problemą.

Apibendrinant galima teigti, kad tikrovėje naujų produktų diegimo, arba inovacijų, procesas yra sunkus ir ilgas. Žmonės nenori keistis, palankiau vertina savo senus metodus ir įprastus problemų sprendimo būdus. Todėl tik ilgam įsitraukusios į projekto temą organizacijos gali įgyvendinti sėkmingus inovacijų projektus.

Galimybės stiprinti šį veiksnį

Jeigu ilgalaikis projektų vykdytojų įsitraukimas lemia didesnę projektų tvarumą, kas institucijos, projekto ir asmeniniu lygmeniu gali paskatinti didesnę šios grupės įsitraukimą į projektus?

Institucijos lygmeniu švietimo ir mokymo organizacijų įsitraukimui palankias sąlygas sudaro ilgalaikis planavimas. Vis dėlto panašu, kad „Erasmus+“ ir savivaldybių bei organizacijų strateginio planavimo ciklai dažniausiai nesutampa. „Erasmus+“ strateginės partnerystės yra ilgajam laikotarpiui planuojama priemonė, o projektų įgyvendinimo visas ciklas apima maždaug penkerius metus (paraiškos planavimas ir atranka – iki vieno metų, projekto įgyvendinimas – iki trejų metų ir bent dvejų metų laikotarpis pasibaigus projektui). Savivaldybės ir švietimo organizacijos planuoja trumpos trukmės laikotarpiui. Taip pat ne visada ilgajam laikotarpiui rengiami svarbūs nacionaliniai planavimo dokumentai (pvz., pedagogų kvalifikacijos tobulinimo prioritetai buvo planuojami dvejimems metams). Taigi produktų tvarumui nepalankios sąlygos yra tai, kad koordinatoriai, planuodami šiuos projektus, negali žinoti, ar ilguoju laikotarpiu produktai atitiks strateginius poreikius.

Projekto lygmeniu užtikrinti ilgalaikį įsitraukimą yra mažai galimybių, nes nėra įsipareigojimų po projekto teikti informaciją. Vis dėlto projektų vykdytojus būtų naudinga paskatinti projekto galutinės ataskaitos tvarumo dalyje detaliau suplanuoti produktų panaudojimo rodiklius (su terminais ir siektinomis reikšmėmis). O projektų paraiškų teikimo laikotarpiu prašyti paraiškų teikėjus geriau aprašyti projekto temos sąsajas su institucijos, savivaldybės ar nacionaliniais planais. Taip pat vertinant paraiškas siekti geriau įvertinti socialinius ir kultūrinius veiksnius – tokius kaip paraiškos teikėjo reputacija ir įdirbis projekto srityje, jo organizacijos branda, ryšiai su potencialias produkto naudotojais ir ankstesnių projektų tvarumas.

Asmeniniu lygmeniu ilgalaikiam įsitraukimui sąlygos yra gana palankios, t. y. sąlyginai maža švietimo ir mokymo sektoriaus darbuotojų kaita (projekto institucijoje nebedirba 6 iš 41 respondentų). Šiuo lygmeniu svarbu geresnis strateginių partnerysčių produktų esmės suvokimas – kad tai inovacijų procesas, lėtai duodantis vaisius ir ilgesnis už patį projektą.

ERASMUS+ PRODUKTŲ VEIKSNIAI

TVARUMO

NETVARUMO

vice
versa



APIBRĖŽTA PROBLEMA

Tvarių projektų iniciatoriai buvo linę išspręsti savo organizacijos arba tikslinės grupės *problemas*. Jie gebėjo nustatyti problemas naudodamiesi įrodymais.



PALAIKYMAS

Tinkamas suinteresuotųjų grupių įtraukimas – tai galimybė užsitikrinti produktų strateginį palaikymą pasibaigus projektui.



STRATEGINIAI PARTNERIAI

„Erasmus+“ produktų vertė ir unikalumas dažniausiai buvo sukurti per projekto partnerius – produkto temos ekspertus.



DĖMESYS NAUDOTOJAMS

Naudotojų lojalumą labiausiai padeda pelnyti jų ankstyvas įtraukimas į produkto kūrimo procesą.



ILGALAIKIS ĮSITRAUKIMAS

Ilgam į produkto temą įsitraukusios organizacijos gali įgyvendinti sėkmingus švietimo inovacijų projektus.



PRODUKTO IDĖJA

Netvarių projektų iniciatoriai pradėjo nuo *idėjos*. Projektas jiems buvo tikslas savaime, o ne pokyčių ar problemų sprendimo priemonė.



AUTONOMIJA

Projekto vykdymas uždaroje komandoje reiškia, kad bus nepakankamai įvertinti nacionaliniai, savivaldybės, sektoriaus ar platesni organizacijos poreikiai.



PATOGŪS PARTNERIAI

Projekto partnerių pasirinkimas pagal patogumą, o ne pagal kompetenciją, atima galimybes sukurti inovaciją.



TIESIOG VIEŠINIMAS

Produktų viešinimas internete yra nepakankama sąlyga panaudojimui užtikrinti.



TRUMPALAIKIS DĖMESYS

Projekto laikotarpio (2–3 metų) paprastai neužtenka produktams sukurti ir įveikinti.

TVARUMO PAVYZDŽIAI

Šie produktai buvo suplanuoti ir finansuoti 2014–2016 metais. Ar jie tenkino tik to meto poreikius? O gal vis dėlto naudingi ir šiandien?

Toliau yra aprašomi tvaraus intelektinių produktų panaudojimo pavyzdžiai. Jie parengti remiantis interviu su projektų vadovais ir/arba koordinatoriais (papildomi šaltiniai nurodomi atskirai). Pavyzdžiai suskirstyti pagal organizacijų, įgyvendinusių projektus arba patyrusių produktų poveikį, tipą: ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigos, bendrojo ugdymo mokyklos, profesinės mokyklos, aukštojo mokslo institucijos ir ekspertinės organizacijos. Šie atvejai iliustruoja tvarias formas, kurias įgijo produktai, pasibaigus projektams.

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigos

Pirmas pavyzdys – produktai naujai mokymo strategija diegti

„Erasmus+“ strateginių partnerystės projektas
„Experiential Education Competence“,
kurį koordinavo Kauno kolegija (2014–2016 m.)

Jau beveik trejus metus Kauno darželiuose, tokiuose kaip „Vaikystė“ ir „Klevelis“, taikoma perspektyvi eksperimentinio mokymo metodika. Ir mokslininkai, ir praktiškai dirbantys pedagogai labai teigiamai vertina šios metodikos veiksmingumą ugdant mažus vaikus⁴³. Atsižvelgdama į tai, Kauno kolegija atnaujino ikimokyklinės ir priešmokyklinės pedagogikos studijų programą, papildydama ją eksperimentinio mokymo tema. Taip buvo užtikrinta, jog eksperimentinis mokymas bus taikomas darželiuose, kuriuose dirbs kolegijos parengti pedagogai.

„Erasmus+“ strateginių partnerystės projektas padėjo Kauno kolegijai pasirengti minėtos studijų programos atnaujinimui, o taip pat praktiškai įdiegti šį metodą Kauno darželiuose. Projekto tikslas buvo padidinti ikimokyklinės ir priešmokyklinės pedagogikos veiksmingumą. Todėl Kauno kolegija, bendradarbiaudama su Olandijos, Latvijos, Turkijos, Graikijos, Portugalijos ir Rumunijos aukštosiomis mokyklomis, atliko metodo veiksmingumo tyrimus ir parengė metodinę medžiagą studentams bei dirbantiems pedagogams. Rezultatas – kolegijos ikimokyklinės ir priešmokyklinės pedagogikos absolventai į darželius ateina praktikuotis arba dirbti pagal konkrečią mokymo strategiją, pagrįstą eksperimentiniu mokymu, o esami darželių pedagogai turi daugiau galimybių perimti šią metodiką. Ir absolventai, ir projekte dalyvavę darželių pedagogai dabar geriau supranta vaikų mokymosi ypatumus, geba kurti mokymuisi palankesnę aplinką ir tiksliau įvertinti vaikų pasiekimus. Taip pat pačioje Kauno kolegijoje šis metodas imtas labiau tyrinėti – pasibaigus projektui parengta bent 15 profesinio bakalauro baigiamųjų darbų eksperimentinio mokymo tema⁴⁴.

Kokios pagrindinės šio projekto tvarumo pamokos? Pirmą, kruopščiai išgrynintas produkto poreikis – buvo atlikta dirbančių pedagogų apklausa, nustatant projekto temą bendradarbiauta su pedagogikos dėstytojais ir mokslininkais, taip pat atsižvelgta į nacionalinius švietimo prioritetus. Antra, buvo užtikrintas nuolatinis grįžtamasis ryšys iš tikslinės grupės, nes projekto koordinatoriaus institucija per studentų praktiką vienija 17 darželių tinklą.

⁴³ Galutinė projekto „Experiential Education Competence“ (2014-1-LT01-KA200-000368) ataskaita, 2016 m.

⁴⁴ Projekto „Experiential Education Competence“ vadovė, interviu telefonu, 2019-07-01.

Bendrojo ugdymo mokyklos

Antras pavyzdys – produktai mokytojų kvalifikacijai tobulinti

„Erasmus+“ strateginių partnerysčių projektas
„Good teaching evokes motivative learning“,
kurį koordinavo Prienų rajono savivaldybės administracija (2015–2017 m.)

Prienų mokytojai iš „Revuonos“ pagrindinės mokyklos, „Ažuolo“ progimnazijos ir „Žiburio“ gimnazijos – tai glaudi profesinė bendruomenė. Jos narius sieja metodinis darbas, susijęs su naujų didaktinių strategijų paieška ir taikymu. Šiose mokyklose neįprastai daug dėmesio skiriama mokymosi motyvacijai, todėl dauguma mokytojų yra atviri didaktinėms naujovėms ir grįžtamajam ryšiui. Daugiau negu pusė mokytojų yra išbandę arba taiko rekomendacijas, pagrįstas vadinamąja mokymosi paradigma⁴⁵.

Prienų rajono savivaldybės administracija subūrė šią bendruomenę „Erasmus+“ projekto metu. Projekto tikslas buvo pagerinti mokinių motyvaciją. Prienų mokinių pasiekimų duomenys, mokyklų išorinio vertinimo ir įsivertinimo rezultatai bei kiti duomenys rodė, jog būtina keisti vyraujantį požiūrį į mokymą. Partnerysčių projektas buvo tinkama priemonė pokyčiams. Savivaldybės administracija, bendradarbiaudama su Prienų pedagogine psichologine tarnyba, Prienų mokyklomis ir Italijos švietimo institucijomis, suorganizavo didaktinės literatūros analizę bei praktinį naujų metodų išbandymą. Projekto metu buvo parengtos rekomendacijos mokytojams ir mokyklų administracijų darbuotojams dėl praktinio mokymosi paradigmos įgyvendinimo. Sukurtų rekomendacijų sklaida po projekto buvo vykdoma per „Lyderių laiką“. Jo metu Prienuose įvyko bent 10-ies savivaldybių komandų stažuotės. Be to, remiantis projekto produktais, buvo suformuluoti nauji savivaldybės mokytojų kvalifikacijos tobulinimo prioritetai⁴⁶.

Kokios pagrindinės šio projekto tvarumo pamokos? Pirma, gebėjimas nustatyti problemas – savivaldybės administracija įrodymais pagrindė produkto poreikį ir aiškiai suformulavo siektinus pokyčius. Antra, geras produkto kūrimo vaidmenų pasiskirstymas – savivaldybė atstovavo suinteresuotoms grupėms ir nešė projekto administracinę naštą, o mokytojai atstovavo tikslinei grupei ir užtikrino praktinį produkto pritaikymą.

⁴⁵ Galutinė projekto „Good teaching evokes motivative learning“ (2015-1-LT01-KA201-013481) ataskaita, 2017 m.

⁴⁶ Projekto „Good teaching evokes motivative learning“ vadovė, interviu telefonu, 2019-06-20.

Profesinės mokyklos

Trečias pavyzdys – produktai naujoms mokymosi veikloms

„Erasmus+“ strateginių partnerystės projektai
„Let's Unify IT!“, kurį koordinavo
Vilniaus geležinkelio transporto ir verslo paslaugų mokykla (2015–2017 m.) ir
„Coding Skill Development Using Robotics for Young Europeans“,
kurį koordinavo UAB „Baltic Orbis“ (2015–2017 m.)

Jau penkerius metus Vilniaus geležinkelio transporto ir verslo paslaugų mokyklos mokiniai dalyvauja Tarptautiniame kompiuterių ir videožaidimų turnyre. Į jį taip pat atvyksta mokinių iš Lenkijos, Latvijos, Estijos, o pastaraisiais metais ir iš Slovakijos, Ukrainos bei Moldovos profesinių mokyklų. Be to, Vilniaus geležinkelio transporto ir verslo paslaugų mokykla antrus metus savo mokiniams siūlo laisvai pasirenkamus įdomiosios robotikos ir LEGO robotikos mokomuosius dalykus. Visa tai padeda didinti mokinių technologinį meistriškumą ir motyvaciją.

Prie papildomų informacinių technologijų (IT) mokymo veiklų prisidėjo du „Erasmus+“ projektai. Vieno projekto metu Vilniaus geležinkelio transporto ir verslo paslaugų mokykla atnaujino IT mokymo programą ir ją suderino su Lenkijos, Latvijos, Estijos, Ispanijos ir Portugalijos mokyklų partnerių programomis. Šio programų suderinimo rezultatas – sėkmingai vykstantis Tarptautinis kompiuterių ir videožaidimų turnyras. Jis skatina mokinius siekti aukščiausių rezultatų, padeda jiems tobulinti anglų kalbą, be to, užtikrina nuolatinę IT mokymo programos atnaujinimą⁴⁷. Kitas „Erasmus+“ projektas mokykloje buvo vykdomas kartu su įmone UAB „Baltic Orbis“ ir kitomis Lietuvos, Latvijos bei Portugalijos profesinėmis mokyklomis. Šio projekto metu buvo sukurta metodinė robotikos mokymosi medžiaga mokytojams ir mokiniams. Todėl profesinėje mokykloje atsirado du mokomieji dalykai, susiję su robotika. Be to, praėjus metams po projekto pabaigos, mokykla kartu su AB „Lietuvos geležinkeliai“ atidarė „Geležinkelių IT akademiją“. Joje taip pat pritaikyta projekto metu sukurta metodinė medžiaga⁴⁸.

Kokios pagrindinės šių dviejų projektų tvarumo pamokos? Pirma, aiškus produktų poreikis – mokykla siekė pagerinti tarptautinio konkurso rengimo sąlygas ir atnaujinti IT programą. Antra, tikslinės grupės įtraukimas kuriant produktus. Kadangi robotikos projektas buvo įgyvendinamas kartu su mokytojais, po projekto šiai grupei užteko motyvacijos ir žinių produktus taikyti toliau.

⁴⁷ Projekto „Let's Unify IT!“ vadovas, interviu telefonu, 2019-07-05.

⁴⁸ Projekto „Coding Skill Development Using Robotics for Young Europeans“ partnerio atstovas, interviu telefonu, 2019-09-04.

Ketvirtas pavyzdys – produktai naujoms mokymosi veikloms

„Erasmus+“ strateginių partnerystės projektas
„Developing Apprenticeship: In-Company Trainer Training and Apprenticeship Promotion“,
kurį koordinavo Vilniaus Jeruzalės darbo rinkos mokymo centras (2015–2017)

Specialistų, galinčių dirbti viename iš labiausiai augančių inžinerinės pramonės sektorių, paklausą padeda tenkinti mokymas darbo vietoje. **Tai vadinamoji pameistrystė.** Šio mokymo metodo lyderis Lietuvoje – Vilniaus Jeruzalės darbo rinkos mokymo centras. Jis reikšmingai prisidėjo įgyvendinant bandomąjį pameistrystės projektą⁴⁹ ir tęsia šios sąlyginai naujos mokymosi formos plėtrą. Anot Tarptautinės darbo organizacijos, tai viena iš prioritetinių darbuotojų rengimo formų⁵⁰.

Prie pameistrystės plėtros prisidėjo ir centro inicijuotas „Erasmus+“ projektas. Jo metu, bendradarbiaujant su Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centru, Lietuvos, Latvijos ir Estijos verslo asociacijoms bei Suomijos ir Belgijos švietimo organizacijoms, buvo parengta profesijos meistrų mokymo programa ir pameistrystės skatinimo koncepcija. Minėta programa – tai 72 ir 36 akademinių valandų kursas, skatinantis įmonių darbuotojus tapti meistras, taip pat padedantis aiškiau suprasti meistrų užduotis ir vaidmenį⁵¹. Sukurta programa centrai padeda užmegzti ir palaikyti ryšius su verslo sektoriumi ir didina pameistrystės veiksmingumą. Be to, sukurti „Erasmus+“ produktai tvarūs ir tuo požiūriu, kad padėjo stiprinti centro lyderystę pameistrystės srityje. Centras perduoda šios srities patirtį konsultuodamas teisės aktų rengėjus, kitų profesinių mokyklų mokytojus ir įmonių darbuotojus⁵².

Kokios pagrindinės šio projekto tvarumo pamokos? Pirmą, kuriant produktus tinkamai įvertinti suinteresuotųjų pusių poreikiai. Į projektą įtrauktos verslo asociacijos, atsižvelgta į Briugės komunikatą dėl glaudesnio europinio bendradarbiavimo profesinio mokymo srityje, kuriame atsispindi dideli politiniai lūkesčiai, susiję su pameistryste. Antra, produktus kūrė šioje srityje patyrusi organizacija. Centras buvo atsakingas už pirmąsias pameistrystės iniciatyvas Lietuvoje ir toliau tęsia šią veiklą.

⁴⁹ CEDEFOP, Pameistrystės įgyvendinimo Lietuvoje apžvalga, 2016 m.

⁵⁰ Pvz., *International Labour Organization*, ILO Survey Report on the National Initiatives to Promote Quality Apprenticeships in G20 Countries, 2018 m.

⁵¹ Galutinė projekto „Developing Apprenticeship: In-Company Trainer Training and Apprenticeship Promotion“ (2015-1-LTo1-KA202-013415) ataskaita, 2017 m.

⁵² Projekto „Developing Apprenticeship: In-Company Trainer Training and Apprenticeship Promotion“ vadovė, interviu telefonu, 2019-06-18.

Aukštojo mokslo institucijos

Penktas pavyzdys – produktai naujų struktūrinių padalinių vystymui

„Erasmus+“ strateginių partnerystės projektas
„Smart Practice – Empowering Entrepreneurial Skills in Higher Education“,
kurį koordinavo Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai (2015–2017 m.)

Verslumo akademija yra sėkmingai veikianti Vytauto Didžiojo universiteto gretutinių studijų programa ir mokinių verslumo ugdymo iniciatyva. Vien per 2018 m. joje dalyvavo apie 400 studentų ir mokinių⁵³. Į akademijos veiklas įsitraukia visas universitetas ir Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklos. Nors tai gana naujas universiteto struktūrinis padalinys, jo veikla 2018 m. buvo pripažinta Europos verslininkystės skatinimo apdovanojimuose⁵⁴.

Verslumo akademijos įsteigimą paspartino „Erasmus+“ strateginių partnerystės projektas, nes padėjo sukurti ir išbandyti šio struktūrinio padalinio veiklos metodus. Projekto tikslas buvo parengti veiksmingą verslumo ugdymo modelį⁵⁵. O rezultatas – sukurta inovatyvi studentų praktikos organizavimo metodika, kuri buvo integruota į steigiamos Verslumo akademijos veiklą. Vytauto Didžiojo universiteto „Erasmus+“ partnerystė su Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmais, Italijos, Kipro ir Suomijos universitetais bei konsultacine Kipro įmone padėjo iširti, išbandyti ir išsirinkti inovatyvias verslumo ugdymo priemones. Projektas leido universitetui atrasti naujas bendradarbiavimo su verslo sektoriumi formas, o studentams ir mokiniams suteikė galimybę veiksmingai mokytis iš realių verslo situacijų. Projekto metu sukurtos priemonės ir dabar naudojamos kasdienėje Verslumo akademijos veikloje bei toliau tobulinamos⁵⁶.

Kokios pagrindinės šio projekto tvarumo pamokos? Pirma, aiškūs produktų panaudojimo tikslai. Kuriami produktai visiškai atitiko naujai steigiamo padalinio tikslus ir poreikius – jie turėjo tapti konkrečiomis jo veiklos priemonėmis. Antra, dideli suinteresuotųjų grupių lūkesčiai dėl produkto panaudojimo, nes padalinio steigimas projekto metu buvo prioritetinga veiklos sritis. Trečia, kompetencija grįsta partnerystė, kuri leido perimti geriausią užsienio patirtį ir tuo pačiu kurti inovatyvų, universitetui tinkamą produktą.

⁵³ Vytauto Didžiojo universitetas, 2018 metų universiteto veiklos ataskaita, 2019 m.

⁵⁴ European Commission, EEPA 2018 – Meet the European shortlist, 2019-07-20. Prieiga internete: <https://blogs.ec.europa.eu/promotingenterprise/eeпа2018-shortlist/>

⁵⁵ Galutinė projekto „Smart Practice - Empowering Entrepreneurial Skills in Higher Education“, (2015-1-LT01-KA203-013477) ataskaita, 2017 m.

⁵⁶ Projekto „Smart Practice - Empowering Entrepreneurial Skills in Higher Education“ koordinatore, interviu telefonu, 2019-07-03.

Šeštas pavyzdys – produktai studijų programų atnaujinimui

„Erasmus+“ strateginių partnerysčių projektas
„Risk and Security Governance Studies within Baltic – Nordic Academic Community of Practice“,
kurį koordinavo Kauno technologijos universitetas (2015–2018 m.)

Politikos ir saugumo studijos bei Viešoji politika ir saugumas yra dvi atnaujintos Kauno technologijos universiteto (KTU) studijų programos (atitinkamai bakalauro ir magistrantūros). Jos išskirtinės, nes perkelia visuomenės saugumo ir rizikos klausimus į naują tarpdisciplininį lygmenį. Taip pat gerai vertinamos Lietuvos ir užsienio studentų.

„Erasmus+“ strateginių partnerysčių projektas prisidėjo prie šių programų atnaujinimo. Aukščiausiu politiniu lygmeniu buvo pripažįstama, kad saugumas – vienas esminių visuomenės iššūkių, tačiau praktikoje saugumo valdymui buvo skiriama nepakankamai dėmesio. Todėl rizikos ir saugumo valdymo temą Kauno technologijos universiteto mokslininkai pirmiausia plėtojo vidinio projekto metu⁵⁷. „Erasmus+“ strateginės partnerystės buvo tinkamas įrankis vystyti šią temą toliau, nes ji reikalauja tarpdisciplininės ir tarptautinės prieigos. Projekto tikslas buvo tobulinti rizikos ir saugumo valdymo specialistų parengimą Baltijos ir Šiaurės šalių regione. Taigi Kauno technologijos universitetas, bendradarbiaudamas su Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija bei Estijos, Norvegijos, Švedijos ir Suomijos universitetams, parengė inovatyvius išteklius rizikos ir saugumo valdymo studijoms: 6o Europos kreditų perkėlimo ir kaupimo sistemos (ECTS) kreditų apimties magistro studijų programą, medžiagą ir priemones, skirtas mokyti(s) nuotoliniu būdu ir bendradarbiauti specialistams⁵⁸. Šie ištekliai naudojami įgyvendinant daugiausiai politikos ir saugumo studijas, taip pat dėstytojų mainus⁵⁹.

Kokios pagrindinės šio projekto tvarumo pamokos? Pirma, strateginės produktų temos pasirinkimas. Saugumo tema – vienas iš ES politinės darbotvarkės prioritetų (pvz., strategijoje „Europa 2020“), todėl ji susijusi su svarbiomis (t. y. vertinamomis suinteresuotųjų grupių) žiniomis ir įgūdžiais. Antra, ilgalaikis projekto komandos įsitraukimas. Projekto tema buvo vystoma dar prieš „Erasmus+“ partnerystę ir yra toliau plėtojama įgyvendinus projektą.

⁵⁷ Projekto „Risk and Security Governance Studies within Baltic – Nordic Academic Community of Practice“ vadovė, interviu telefonu, 2019-07-04.

⁵⁸ Galutinė projekto „Risk and Security Governance Studies within Baltic – Nordic Academic Community of Practice“ (2015-1-LT01-KA203-013467) ataskaita, 2018 m.

⁵⁹ Projekto „Risk and Security Governance Studies within Baltic – Nordic Academic Community of Practice“ vadovė, interviu telefonu, 2019-07-04.

Septintas pavyzdys – produktai naujų studijų programų sukūrimui

„Erasmus+“ strateginių partnerysčių projektas
„Trans-European Education for Landscape Architects“,
kurį koordinavo Vilniaus Gedimino technikos universitetas (2016–2018 m.)

Nuo 2020 m. rugsėjo Vilniaus Gedimino technikos universitetas pradės rengti kraštovaizdžio architektūros bakalaurus. Tai bus vienintelė kraštovaizdžio architektūros studijų programa Lietuvoje⁶⁰. Taip pat pirmoji programa, atitinkanti Tarptautinės kraštovaizdžio architektų federacijos (angl. *The International Federation of Landscape Architects*, IFLA) ir Europos kraštovaizdžio architektūros mokyklų tarybos (angl. *European Council of Landscape Architecture Schools*, ECLAS) reikalavimus ir rekomendacijas. Šiuo metu Studijų kokybės vertinimo centras atlieka šios naujos studijų programos vertinimą⁶¹.

Ši studijų programa buvo parengta „Erasmus+“ strateginių partnerysčių projekto metu. Projektą inicijavo Vilniaus Gedimino technikos universiteto Architektūros fakulteto mokslininkai, įvertinę kraštovaizdžio architektūros studijų poreikį ir potencialą Lietuvoje. Bendradarbiaudami su IFLA ir Estijos, Vengrijos, Olandijos, Lenkijos universitetais (įgyvendinančiais kraštovaizdžio architektūros studijas), jie parengė tarptautinius studijų programos reikalavimus, planą, mokomųjų dalykų ugdymo turinį ir kitus išteklius, reikalingus šiai studijų programai įgyvendinti. Atsižvelgiant į partnerių poreikius, buvo parengti trys studijų programos variantai, besiskiriantys studijų trukme (3, 3,5 ir 4 metų) ir apimtimi (180, 210 ir 240 ECTS kreditų)⁶². Projektas taip pat prisidėjo užmezgant šios naujos studijų krypties šakos atstovų akademinis ir profesinius ryšius. Tai leis Lietuvos studentams dalį laiko kraštovaizdžio architektūrą studijuoti užsienio universitetuose, taip pat atlikti tarptautinę praktiką.

Kokios pagrindinės šio projekto tvarumo pamokos? Pirmą, aiškų produkto tikslas – universitete pradėti vykdyti perspektyvią studijų programą. Tai subūrė stiprią ir motyvuotą projekto komandą, be to, leido užsitikrinti universiteto vadovybės palaikymą. Antra, tinkamų partnerių pasirinkimas. Projekto partneriai turėjo patirties, žinių ir ryšių, reikalingų produktams kurti ir palaikyti, nes buvo įtraukti kraštovaizdžio architektūros studijas vykdančios universitetai ir federacija, atstovaujanti kraštovaizdžio architektūros profesionalams visame pasaulyje.

⁶⁰ VGTU naujienų portalas, „Augantis rinkos poreikis į universitetus grąžins kraštovaizdžio architektų rengimą“, 2019-05-23. Prieiga internetu: <https://www.vgtu.lt/vgtu-naujienu-portalas/naujienos/augantis-rinkos-poreikis-i-universitetus-grazins-krastovaizdzio-architektu-rengima/246059?nid=308996>.

⁶¹ Projekto „Trans-European Education for Landscape Architects“ vadovas, interviu telefonu, 2019-09-03.

⁶² Galutinė projekto „Trans-European Education for Landscape Architects“ (2016-1-LT01-KA203-023219) ataskaita, 2018 m.

Aštuntas pavyzdys – produktai naujų specialistų rengimo formų diegimui

„Erasmus+“ strateginių partnerysčių projektas
„Opening Universities for Virtual Mobility“,
kurį koordinavo Vytauto Didžiojo universitetas (2014–2016 m.)

Vytauto Didžiojo universitetas – viena iš daugiausia virtualiojo mobilumo patirties turinti aukštoji mokykla Lietuvoje. Už virtualaus studentų ir dėstytojų mobilumo plėtrą universitete atsakingas Inovatyvių studijų institutas (universiteto padalinys). Jis taip pat konsultuoja kitas Lietuvos organizacijas ir sudaro galimybes išbandyti šią alternatyvią mokymo(si) formą – kai akademinė patirtis užsienyje įgyjama neišvykstant iš namų.

„Erasmus+“ strateginių partnerysčių projektas prisidėjo prie virtualaus mobilumo galimybių plėtros. Projekto tikslas buvo įdiegti šią mobilumo formą, įgyvendinant magistrantūros studijas Vytauto Didžiojo universitete. Taigi Inovatyvių studijų institutas, bendradarbiaudamas su Belgijos, Italijos, Portugalijos ir Ispanijos aukštosiomis mokyklomis, parengė pavyzdinius virtualių studijų modulius ir dėstytojams skirtą metodinę medžiagą⁶³. Ši medžiaga padeda pasiruošti ir įgyvendinti studijų dalykus virtualiu būdu. Nors po projekto virtualus mobilumas vykdomas, remiantis tik iniciatyvomis (t. y. nereguliariai), „Erasmus+“ projektas sustiprino institutą kaip virtualaus mobilumo ir nuotolinių studijų kompetencijos centrą. Projekto metu sukurta metodinė medžiaga institutui leidžia veiksmingiau patarti, kaip organizuoti virtualias, arba nuotolines, studijas ir kaip parengti šioms studijoms pritaikytą studijų turinį⁶⁴. Virtualus mobilumas – daug permainų reikalaujanti ir sunkiai planuojama inovacija, todėl projektas yra tvarus patirties atžvilgiu, nes kitoms institucijoms leidžia išbandyti įvairius virtualių studijų įgyvendinimo scenarijus, praktiškai suprasti jų taikymo galimybes ir apribojimus.

Kokios pagrindinės šio projekto tvarumo pamokos? Pirma, tinkamai nustatytas produkto poreikis, nes daugumoje aukštojo mokslo institucijų didėja būtinybė išbandyti panašias nuotolinio mokymo priemones. Antra, ilgalaikis koordinatoriaus įsitraukimas. Jis pasireiškė gebėjimu kaupti ir perduoti inovacijos diegimo patirtį kitoms organizacijoms – institutas teikia paslaugas ir už universiteto ribų.

⁶³ Galutinė projekto „Opening Universities for Virtual Mobility“ (2014-1-LT01-KA203-000550) ataskaita, 2016 m.

⁶⁴ Projekto „Opening Universities for Virtual Mobility“ vadovė, interviu telefonu, 2019-08-30.

Ekspertinės institucijos

Devintas pavyzdys – produktai bendrojo ugdymo turiniui atnaujinti

„Erasmus+“ strateginių partnerystės projektas
„Developing Interdisciplinary Economics, Ethics and Citizenship Education in Secondary Schools“,
kurį koordinavo Lietuvos laisvosios rinkos institutas (2016–2018 m.)

Jau antrus metus 13-oje Lietuvos mokyklų 9–10 klasių mokiniai lanko integruotas pilietinio ugdymo, ekonomikos ir etikos pamokas. Nuo 2019 mokslo metų šias pamokas išbandys dar beveik 300 mokyklų⁶⁵. Pamokos yra vedamos pagal inovatyvią dorinio (socialinio) ugdymo programą. Nors dorinio ugdymo mokomasis dalykas bendrojo ugdymo mokiniams yra privalomas, iki tol jo programai trūko kokybiškų alternatyvų. Todėl naują integruoto socialinio ugdymo programą labai palankiai vertina ir mokytojai, ir mokiniai⁶⁶.

Programa buvo sukurta „Erasmus+“ projekto metu. Projektą įgyvendino Lietuvos laisvosios rinkos instituto Švietimo centras, bendradarbiaudamas su Lietuvos, Latvijos ir Suomijos universitetais, taip pat Lietuvos, Latvijos ir Estijos mokyklomis. Centras parengė integruoto ugdymo modelį bei 30 pilietinio ugdymo, ekonomikos ir etikos pamokų programą, įskaitant ugdymo turinį, individualias ir grupines užduotis, atvejo studijas, vaizdo įrašus ir įsivertinimo priemones. Dauguma mokytojų, dalyvavusių šios programos išbandyme, toliau pagal ją dirba. O visiems kitiems dorinio ugdymo pedagogams – tai laisvai prieinami ištekčiai ir kartu galimybė vesti pamokas inovatyviai. Per artimiausius metus ši integruota programa bus įgyvendinama dar 4 mokyklose, kurios dalyvauja Ugdymo plėtotės centro⁶⁷ organizuojame ugdymo inovacijų projekte. Švietimo centras sieks, kad iki 2020 m. bent 30 proc. 9–10 klasių mokinių pilietiškumo, ekonomikos ir etikos mokyti integruotai⁶⁸.

Kokios pagrindinės šio projekto tvarumo pamokos? Pirmą, projekto koordinatoriaus patirtis ir reputacija produkto srityje. Ankstesnis Laisvosios rinkos instituto vadovėlis „Ekonomika per 31 valandą“ jau yra pelnęs pripažinimą. Vienas iš jų – geriausia mokymosi priemonė pasaulyje „The London Book Fair“ apdovanojimuose. Antra, skirta daug dėmesio partnerių pasirinkimui. Suomijos mokslininkai – tai integruoto ugdymo lyderiai, Lietuvos, Latvijos ir Estijos akademikai – tai regiono ir mokomojo dalyko ekspertai, galiausiai, mokytojai metodininkai. Tai buvo partnerių derinys, kuris užtikrino aukštą produkto turinio kokybę. Trečia, tikslinės grupės įtraukimas. Koordinatorius nuo pat projekto pradžios siekė didinti mokytojų susidomėjimą produktu, be to, viso produkto kūrimo ir bandymo metu bendradarbiavo su daugiau kaip 30 mokyklų.

⁶⁵ LLRI, informacija svetainėje, Nauja programa mokiniams: pamokose bus diskutuojama socialinėmis temomis – nuo skurdo iki dirbtinio intelekto, 2019. Prieiga internetu: <https://www.llri.lt/naujienos/ekonomine-politika/nauja-programa-mokiniams-pamokose-bus-diskutuojama-socialinemis-temomis-nuo-skurdo-iki-dirbtinio-intelekto/lrinka>

⁶⁶ Galutinė projekto „Developing Interdisciplinary Economics, Ethics and Citizenship Education in Secondary Schools“ (2016-1-LT01-KA201-023232) ataskaita, 2018 m.

⁶⁷ Dabar – Nacionalinė švietimo agentūra.

⁶⁸ Projekto „Developing Interdisciplinary Economics, Ethics and Citizenship Education in Secondary Schools“ vadovė, interviu telefonu, 2019-07-02.

Dešimtas pavyzdys – produktai strateginiams dokumentams parengti

„Erasmus+“ strateginių partnerystės projektas
„Strategic Partnership in Adult Migrant Education: Perspectives From Mediterranean and Baltic Sea Regions“,
kurį koordinavo VšĮ „Diversity Development Group“ (2016–2018 m.)

Geriau pasirengti tarptautinės migrantų integracijos iššūkiams Lietuvoje padeda dar 2016 m. parengtas Prieglobstį gavusių užsieniečių integracijos politikos strateginis dokumentas. Jis įgyvendinamas pagal Prieglobsčio, migracijos ir integracijos fondo 2014–2020 metų nacionalinę programą. Kai kurios minėto dokumento nuostatos taip pat persikėlė į Socialinės apsaugos ir darbo ministro patvirtintą Užsieniečių integracijos į visuomenę 2018–2020 metų veiksmų planą.

Prieglobstį gavusių užsieniečių integracijos politikos strateginis dokumentas buvo parengtas „Erasmus+“ projekto metu. Projektą inicijavo „Diversity Development Group“ – ne pelno organizacija, kuri atlieka švietimo, įvairovės, migracijos ir integracijos tyrimus bei plėtoja šių sričių socialinius projektus. Ši organizacija, bendradarbiaudama su švietimo ir migracijos ekspertais bei mokslininkais iš Kipro, Italijos, Maltos, Lenkijos ir Ispanijos organizacijų, parengė migrantų integracijos politikos rekomendacijas. Jos buvo panaudotos rengiant susijusių politikos sričių strateginius dokumentus, programas ir veiksmų planus. Projektas reikšmingai prisidėjo koordinuojant iki šiol dvi atskiras politikos sritis – švietimą ir imigrantų integraciją⁶⁹. Be to, projekto produktai panaudoti ne tik politiniu ar programų lygmeniu, bet ir praktiniu – projekto metu sukurta suaugusiųjų migrantų švietimo metodologija, skirta švietimo paslaugų tiekėjams. Pagal šią metodologiją projekto koordinatorius vykdo kvalifikacijos tobulinimo mokymus migracijos, integracijos ir švietimo specialistams⁷⁰.

Kokios pagrindinės šio projekto tvarumo pamokos? Pirma, komandos ilgametė patirtis ir reputacija. Projekto vadovas – vienas iš labiausiai žinomų Lietuvoje imigrantų integracijos ir migracijos politikos ekspertų. Jis konsultuoja tarptautines organizacijas, dalyvauja vyriausybiniuose darbo grupėse. Antra, tinkamas partnerių derinys. Projekto partneriais buvo fundamentinius ir taikomuosius tyrimus atliekančios organizacijos – užtikrino visapusiškai aukštą produkto kokybę.

⁶⁹ Galutinė projekto „Strategic Partnership in Adult Migrant Education: Perspectives From Mediterranean and Baltic Sea Regions“ (2014-1-LT01-KA204-000643) ataskaita, 2018 m.

⁷⁰ Projekto „Strategic Partnership in Adult Migrant Education: Perspectives From Mediterranean and Baltic Sea Regions“ vadovas, interviu telefonu, 2019-06-21.

IŠVADOS

Tvarumo vertinimas

Programos „Erasmus+“ produktai teikia galimybę kokybiškai atnaujinti ugdymo turinį. Pirmą, dauguma produktų Lietuvos švietimo ir mokymo sektoriui pristato kažką unikalaus, kas papildo ugdymo turinį inovatyviais ištekliais. Antra, visi produktai yra praktiškai patikrinti, t. y. išbandyti su tiksline grupe Lietuvoje, įvertinti pagal rezultatyvumą ir pristatyti viešai.

Sukurti produktai yra visiems prienami. Analizuoti produktai yra laisvai pasiekiami internete – programos „Erasmus+“ rezultatų interneto svetainėje (90 proc. produktų) ir papildomai pristatomi specialiose projektų interneto svetainėse (54 proc. produktų). Koordinatorių teigimu, beveik visus produktus galima naudoti be papildomo išaiškinimo. Maždaug pusė analizuotų produktų prienami lietuvių kalba, likusieji – anglų ir(ar) partnerių kalbomis.

Sukurti produktai yra naudojami projektų organizacijose. Beveik visi analizuoti produktai susilaukia didesnio ar mažesnio naudotojų dėmesio projektui pasibaigus. Lietuvoje tvarūs 63 proc. produktų, iš dalies tvarūs – 29 proc., o netvarūs – 7 proc. *Tvarūs* – reiškia, kad produktai buvo institucionalizuoti, įtraukti į reguliarią projekto organizacijos ar organizacijų veiklą, *iš dalies tvarūs* – produktai naudojami daugiau asmeninės iniciatyvos pagrindu. *Netvarūs* – produktai pasibaigus projektui Lietuvoje nebenaudojami.

Analizuoti produktai Lietuvoje naudojami šiais būdais:

- vykdomos produktų pagrindu sukurtos naujos studijų / profesinio mokymo programos;
- produktų pagrindu atnaujintos studijų / mokymo programos, bendrojo ugdymo mokomieji dalykai;
- įgyvendinamos produktų pagrindu parengtos kvalifikacijos tobulinimo programos ar kursai;
- vykdomos produktų pagrindu sukurtos neformalaus ugdymo iniciatyvos;
- produktų pagrindu įdiegtos naujos mokymosi formos ir metodai;
- įgyvendinami produktų pagrindu parengti strateginiai dokumentai;
- produktų pagrindu įsteigti nauji institucijos padaliniai ar pagerintos jau esamų padalinių veiklos priemonės.

Trūko iniciatyvos skatinant platesnį produktų panaudojimą. Pasibaigus projektui, analizuotų produktų panaudojimas ir veiksmingumas dažniausiai nebuvo vertinamas. Produktų panaudojimo stebėseną kitose organizacijose paprastai buvo vykdoma per pavienes „sėkmės istorijas“, fragmentiškai. Tik mažuma projektų koordinatorių siekė įveiklinti produktus kitose (su projektu nesusijusiose) organizacijose.

Nepakankamai išnaudota produktų tvarumo galimybė – poveikis. Maždaug kas dešimto analizuoto projekto produktai darė platų poveikį, nes jie buvo naudojami nacionaliniu arba sektoriaus mastu, o dauguma produktų vertę kūrė tik projekto komandai arba tik projekto organizacijoms, todėl jų poveikis labiau susijęs su lokaliais pokyčiais. Nacionalinio arba sektoriaus lygmens produktai rodo, kad „Erasmus+“ yra tinkama priemonė diegti dominuojančias švietimo inovacijas.

Tvarumo skatinimas

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

Suinteresuotųjų grupių įtraukimas. Tvarių projektų vykdytojai dažniausiai tinkamai įvertino savo organizacijos vaidmenį platesniame švietimo kontekste. Jie gerai suprato ne tik savo organizacijos formalias funkcijas ir tikslus, bet ir platesnius suinteresuotųjų grupių reikalavimus bei lūkesčius. Į projektą sėkmingai įtraukti suinteresuotieji (organizacijos vadovai, savivaldybės administracijos darbuotojai, tą sritį kuruojančios ministerijos atstovai, švietimo pagalbos organizacijų, atitinkamų asociacijų ar komitetų nariai) produkto įveiklinimui suteikia didesnius išteklius – nuo pasitikėjimo iki finansavimo. Taigi inicijuojant strategines partnerystes naudinga klausti – „o kieno tai dar problema?“ Taip nustatomos suinteresuotos pusės. Visgi veiksmingam suinteresuotųjų pusių dalyvavimui reikalingas atviras, o ne formalus bendradarbiavimas.

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

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

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

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. Aga D.A. ir kt., Project Beneficiary Participation and Behavioural Intentions Promoting Project Sustainability: The Mediating Role of Psychological Ownership, *Development Policy Review*, 21-1, 2017.
2. Bamber, M. and Cheema, S. Case Studies of Projects Sustainability: Implications for Policy and Operations from Asian Experience. Washington DC. The World Bank, 1990.
3. CEDEFOP, Pameistrystės įgyvendinimo Lietuvoje apžvalga, 2016.
4. Dearing, James W., Dissemination of innovation: the will to change an organization, *The Permanente journal* vol. 12,3, 2008.
5. Erasmus+ Dashboard, 2019-03-05.
6. Erasmus+ programos vadovas, 2 versija, 2019.
7. Erasmus+ rezultatų platforma: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/>
8. Eurydice informacija apie Lietuvos švietimo sistemą, https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/administration-and-governance-central-and-or-regional-level-44_lt
9. European Commission, EEPA 2018 – Meet the European shortlist, 2019-07-20. Prieiga internete: <https://blogs.ec.europa.eu/promotingenterprise/eeпа2018-shortlist/>
10. European Commission, Evaluation Methods for the European Union's External Assistance, 2006.
11. European Commission, Guide for Experts on Quality Assessment, 2019.
12. Galutinė projekto „Developing Interdisciplinary Economics, Ethics and Citizenship Education in Secondary Schools“ (2016-1-LTo1-KA201-023232) ataskaita, 2018.
13. Galutinė projekto „Experiential Education Competence“ (2014-1-LTo1-KA200-000368) ataskaita, 2016.
14. Galutinė projekto „Smart Practice - Empowering Entrepreneurial Skills in Higher Education“ (2015-1-LTo1-KA203-013477) ataskaita, 2017.
15. Guy Kawasaki, The Art of Innovation, kalba TEDxBerkeley, 2014.
16. ILO, ILO Survey Report on the National Initiatives to Promote Quality Apprenticeships in G20 Countries, 2018.
17. Julia E. Moore, Developing a Comprehensive Definition Of Sustainability, *Implement Sci.* 12: 110. 2017.
18. Kauno technologijos universiteto interneto svetainė, Viešasis administravimas, 2019-08-15. Prieiga internete: <https://stojantiesiems.ktu.edu/?study-program=m-viesasis-administravimas>
19. LLRI, informacija svetainėje, Nauja programa mokiniams: pamokose bus diskutuojama socialinėmis temomis – nuo skurdo iki dirbtinio intelekto, 2019. Prieiga internetu: <https://www.llri.lt/naujienos/ekonomine-politika/nauja-programa-mokiniams-pamokose-bus-diskutuojama-socialinemis-temomis-nuo-skurdo-iki-dirbtinio-intelekto/lrinka>
20. LR Seimo nutarimas Nr. XII-745 „Dėl Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos patvirtinimo“, 2013 m. gruodžio 23 d.
21. LR Seimo nutarimas Nr. XIII-627 „Dėl bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairių patvirtinimo“, 2017 m. liepos 11 d.
22. LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V-1308 „Dėl Geros mokyklos koncepcijos patvirtinimo“ 2015 m. gruodžio 21 d.
23. LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V-647 „Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų 2017-2019 metų kvalifikacijos tobulinimo prioritetai“, 2017 m. rugpjūčio 25 d.
24. LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-128
25. LR Švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas Nr. V-364 „Dėl aukštojo mokslo tarptautiškumo skatinimo 2019–2020 metų prioritetų patvirtinimo“ 2019 m. balandžio 5 d.
26. LR Valstybės kontrolė, Valstybinio audito ataskaita „Švietimo stebėseną“, 2016 m. lapkričio 30 d. Nr. VA-P-50-4-26
27. LR Valstybės kontrolė, Valstybinio audito ataskaita „Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai“, 2017.
28. LR Valstybės kontrolė, Valstybinio audito ataskaita „Mokytojų kvalifikacijos tobulinimas“, 2016 m. gegužės 10 d.

29. Mihelcic, J. R. ir kiti, Sustainability science and engineering: emergence of a new multidiscipline. *Environmental Science & Technology*, 37 (23), 5314-5324, 2003.
30. OECD, DAC Criteria for Evaluating Development Assistance. Prieiga internetu: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>
31. Pagal Guy Kawasaki, *The Art of Innovation*, kalba TEDxBerkeley, 2014.
32. Richardson, B., *Earning the right to influence*. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—EMEA, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2015.
33. Satell G., *Mapping Innovation*, McGraw Hill Professional, 2017.
34. Szulanski G. *Sticky knowledge: Barriers to Knowing in the Firm*. London: Sage; 2003.
35. Švietimo mainų paramos fondas, „Erasmus+“ KA2 paraiškų teikėjų apklausa, 2019.
36. Švietimo mainų paramos fondas, „Erasmus+“ KA2 paraiškų vertintojų apklausa, 2019.
37. VGTU naujienų portalas, Augantis rinkos poreikis į universitetus grąžins kraštovaizdžio architektų rengimą, 2019-05-23. Prieiga internetu: <https://www.vgtu.lt/vgtu-naujienu-portalas/naujienos/augantis-rinkos-poreikis-i-universitetus-grazins-krastovaizdzio-architektu-rengima/246059?nid=308996>
38. Vytauto Didžiojo universitetas, 2018 m. universiteto veiklos ataskaita, 2019.
39. World Economic Forum, *Collaborative Innovation Transforming Business, Driving Growth*, 2015.