



EUROPEAN UNION

Εγχειρίδιο Αντικτύπου του Erasmus+

Πρακτικές οδηγίες

Τριτοβάθμια Εκπαίδευση
Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση
Σχολική Εκπαίδευση
Jean Monnet
Εκπαίδευση Ενηλίκων
Νεολαία
Αθλητισμός



2025

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1: Κατανόηση του Αντικτύπου	3
1.1 Τι ορίζεται ως αποτέλεσμα;	3
1.2 Γιατί είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τα αποτελέσματά μας;.....	6
Κεφάλαιο 2: Καθορισμός του Αντικτύπου πριν από την Αίτηση.....	9
2.1 Προσέγγιση 1: Από τον αντίκτυπο στις δραστηριότητες	9
2.2 Προσέγγιση 2: Από τις δραστηριότητες στον αντίκτυπο	13
Κεφάλαιο 3: Παρακολούθηση και Αξιολόγηση του Αντικτύπου	18
3.1. Τι είναι η παρακολούθηση και αξιολόγηση;.....	18
3.2. Γιατί είναι σημαντικό να παρακολουθούμε και να αξιολογούμε;	19
3.3. Διαφορετικοί τύποι παρακολούθησης και αξιολόγησης	19
3.4. Πρακτικές συμβουλές.....	22
Κεφάλαιο 4: Διαχείριση Αντικτύπου	24
4.1 Ηγεσία.....	24
4.2 Συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών	26
4.3 Συμπράξεις	27
4.4 Κοινή μαθησιακή εμπειρία και προσαρμοστική διαχείριση.....	29
4.5 Διαδικασία παρακολούθησης και αξιολόγησης κατά την υλοποίηση.....	29
4.6 Αντιμετώπιση κινδύνων.....	31
Συμπέρασμα	34

Εισαγωγή

Ιστορικό

Στο δυναμικό πλαίσιο της διεθνούς εκπαίδευσης και συνεργασίας, το πρόγραμμα Erasmus+ ξεχωρίζει ως φάρος ευκαιριών, προωθώντας την κινητικότητα, τη συνεργασία και την καινοτομία πέρα από τα σύνορα. Η πραγματική επιτυχία του προγράμματος Erasmus+ δεν έγκειται μόνο στον αριθμό των συμμετεχόντων ή στον αριθμό των χρηματοδοτούμενων έργων, αλλά στον διαρκή αντίκτυπο που δημιουργεί. Ως εκ τούτου, η κατανόηση του αντικτύπου (τι είναι και πώς μπορεί να επιτευχθεί) είναι ζωτικής σημασίας για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των πρωτοβουλιών του Erasmus+ και για τη διασφάλιση της συνάφειας και της βιωσιμότητάς τους. Ο αντίκτυπος αποτελεί σημαντική πτυχή των αιτήσεων Erasmus+ και αξιολογείται ανάλογα.

Στο παρόν **Εγχειρίδιο Αντικτύπου του Erasmus+** καλύπτονται τα ακόλουθα θέματα:

1. Κατανόηση του Αντικτύπου
2. Ορισμός του Αντικτύπου πριν την υποβολή αίτησης
3. Παρακολούθηση και αξιολόγηση του Αντικτύπου
4. Διαχείριση για την επίτευξη αντικτύπου

Για ποιον προορίζεται αυτό το εγχειρίδιο;

Το παρόν εγχειρίδιο απευθύνεται σε όλους όσους συμμετέχουν στο πρόγραμμα Erasmus+. Συγκεκριμένα σε:

- Λειτουργούς Εθνικών Υπηρεσιών.
- Ιδιώτες ή οργανισμούς που ενδιαφέρονται να υποβάλουν αίτηση για χρηματοδότηση από το Erasmus+.
- Ιδιώτες ή οργανισμούς που υλοποιούν επί του παρόντος κάποιο έργο ή πρόγραμμα Erasmus+.
- Εξωτερικούς Αξιολογητές έργων Erasmus+.

Ο αντίκτυπος αποτελεί σημαντικό κριτήριο κατά το στάδιο υποβολής της αίτησης. Αυτό το εγχειρίδιο θα σας βοηθήσει να προετοιμάσετε ένα καλά διατυπωμένο έργο. Μπορεί επίσης να σας υποστηρίξει κατά τη φάση της υλοποίησης, βοηθώντας σας να διαχειριστείτε τον αντίκτυπο και να παρουσιάσετε τα αποτελέσματά σας σε υψηλής ποιότητας εκθέσεις. Το εγχειρίδιο αυτό είναι χρήσιμο για έργα Κινητικότητας (Βασική Δράση 1) και Συμπράξεων Συνεργασίας (Βασική Δράση 2) στους ακόλουθους τομείς: Σχολική Εκπαίδευση, Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, Εκπαίδευση Ενηλίκων και Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση, Νεολαία και Αθλητισμός.

Πώς να χρησιμοποιήσετε αυτό το εγχειρίδιο;

Συνιστούμε να χρησιμοποιήσετε αυτό το εγχειρίδιο από τη στιγμή που ξεκινάτε τον σχεδιασμό του δικού σας έργου Erasmus+. Εάν ήδη λαμβάνετε χρηματοδότηση ή είστε διαπιστευμένος οργανισμός και έχετε αρχίσει να υλοποιείτε το πρόγραμμά σας, θα βρείτε επίσης πρακτικές συμβουλές στο παρόν εγχειρίδιο που θα σας υποστηρίξουν στην επίτευξη του αντικτύπου.

Το παρόν εγχειρίδιο εκπονήθηκε για να παρέχει σε διάφορες ομάδες έναν σύντομο, περιεκτικό και εύληπτο οδηγό για τον αντίκτυπο. Μπορείτε να το διαβάσετε ολόκληρο ή να εστιάσετε σε εκείνα τα (υπο)κεφάλαια που σας αφορούν: η επιλογή είναι δική σας!

Θα θέλατε να εμβαθύνετε περισσότερο στο περιεχόμενο; Τότε, συμβουλευτείτε τις εισηγήσεις μας για περαιτέρω ανάγνωση, οι οποίες παρατίθενται στο τέλος κάθε κεφαλαίου.

Ευχαριστίες

Το παρόν εγχειρίδιο εκπονήθηκε από την MDF Training & Consultancy στο πλαίσιο μιας Δραστηριότητας Κατάρτισης και Συνεργασίας (TCA) του Προγράμματος Erasmus+, με πρωτοβουλία του Nuffic, της Ολλανδικής Εθνικής Υπηρεσίας, σε στενή συνεργασία με τα μέλη της βασικής ομάδας εργασίας του Erasmus+: Annibelle Seilern (AT), Margareta Ivan (RO), Anita Varsa (FI), Willeke van der Werf (NL) και Bas Beisiegel (NL). Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τη Nuffic για την ευκαιρία να αναπτύξουμε το παρόν εγχειρίδιο, καθώς και για τη συνένωση έντεκα Εθνικών Υπηρεσιών σε αυτή τη διαδικασία. Επίσης, εκφράζουμε την εκτίμησή μας σε όλες τις Εθνικές Υπηρεσίες που συνέβαλαν ενεργά στην ανάπτυξή του. Στη διαδικασία συμμετείχαν οι Εθνικές Υπηρεσίες των ακόλουθων χωρών: Φινλανδία, Τσεχική Δημοκρατία, Αυστρία, Μάλτα, Σλοβενία, Βέλγιο (Φλαμανδική Κοινότητα), Ελλάδα, Πορτογαλία, Ρουμανία, Κύπρος και Ολλανδία. Θα θέλαμε να αναγνωρίσουμε ιδιαίτερα τη συμβολή της Ομάδας Χρηστών, με εκπροσώπους των Εθνικών Υπηρεσιών. Αυτή η ομάδα συνέβαλε σημαντικά στην ανάπτυξη του εγχειριδίου και παρείχε ουσιαστική ανατροφοδότηση και παραδείγματα από τα αντίστοιχα πλαίσια τους, εμπλουτίζοντας το περιεχόμενο και εξασφαλίζοντας τη χρησιμότητα του εγχειριδίου για ένα ευρύ φάσμα χρηστών.

Κεφάλαιο 1: Κατανόηση του Αντικτύπου

Η υλοποίηση ενός έργου μπορεί να αποτελέσει σημαντική ευκαιρία για έναν οργανισμό, αλλά απαιτεί χρόνο, ενέργεια και πόρους. Συνήθως, υπάρχουν διάφοροι λόγοι που οδηγούν στην απόφαση υλοποίησης ενός έργου: Θέλετε να επιτύχετε κάτι, είτε αυτό αφορά την αλλαγή στις ζωές των μαθητών, του προσωπικού, των γονέων και των νέων, είτε αφορά τον οργανισμό σας, την κοινότητα στην οποία δραστηριοποιείται, είτε ακόμη και σε κοινωνικό επίπεδο. Αλλά τι είδους αποτελέσματα επιδιώκετε; Και ποια είναι η διαφορά μεταξύ ενός αποτελέσματος έργου και του αντικτύπου του έργου; Αυτό το κεφάλαιο παρέχει καθοδήγηση στην ορολογία που είναι ουσιώδης για την επίτευξη αντικτύπου μέσω του δικού σας έργου Erasmus+.

1.1 Τι ορίζεται ως αποτέλεσμα;

Ακολουθεί η ιστορία ενός σχολείου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Αυστρία που υλοποίησε έργα Κινητικότητας και Συμπράξεων. Ο διευθυντής του σχολείου αναδεικνύει τις διάφορες αλλαγές που προέκυψαν από τη συμμετοχή αυτή.



Ξεκινήσαμε να υλοποιούμε προγράμματα κινητικότητας Erasmus+ πριν από μερικά χρόνια. Είδαμε πολλές αλλαγές στο σχολείο μας! Το σχολείο είναι πλέον διαπιστευμένος οργανισμός με διάφορα προγράμματα Κινητικότητας (KA1) και έργα Συμπράξεων Συνεργασίας (KA2). Πριν ξεκινήσουμε την ενασχόλησή μας με το Erasmus+, διοργανώναμε «γλωσσικά ταξίδια», όπου οι μαθητές συμμετείχαν σε μαθήματα γλωσσών στο εξωτερικό. Σταματήσαμε αυτή την πρακτική, καθώς τα νέα προγράμματα ανταλλαγής, κατά τα οποία οι μαθητές φιλοξενούνται σε οικογένειες υποδοχής, παρέχουν πολύ μεγαλύτερη έκθεση των μαθητών σε ξένους πολιτισμούς (Συνεργατική μάθηση μεταξύ μαθητών (peer-to-peer learning)). Αυτό συμβάλλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη των κοινωνικών, πολιτιστικών και γλωσσικών δεξιοτήτων των μαθητών μας σε ευρωπαϊκό επίπεδο! Παρατηρήσαμε, επίσης, ότι η μελλοντική προοπτική συμμετοχής σε προγράμματα κινητικότητας έχει θετική επίδραση στους μαθητές και με άλλο τρόπο. Είναι πολύ περισσότερο δραστήριοι και αφοσιωμένοι στις καθημερινές σχολικές δραστηριότητες.

Εκτός από τη διαπίστωση, οι αλλαγές στο σχολείο μας περιλαμβάνουν την ανάπτυξη μιας Ευρωπαϊκής Στρατηγικής, η οποία είναι εξίσου σημαντική με το Σχέδιο Ανάπτυξης του Σχολείου μας. Ως αποτέλεσμα της εφαρμογής αυτής της στρατηγικής, το σχολείο μας «αναπνέει» Ευρώπη. Όλες οι τάξεις πραγματοποιούν πλέον συγκεκριμένες δραστηριότητες που σχετίζονται με την Ευρώπη.

Συγκεκριμένα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν μέσω των έργων Συμπράξεων Συνεργασίας περιλαμβάνουν την ανάπτυξη ενός κόμικ, τη δημιουργία ιστοσελίδας για σχολικό έργο και δράσεις καθαριότητας με συλλογή πλαστικών. Αυτό συμβάλλει στην περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση των μαθητών και σε ένα καθαρότερο σχολείο, σε καθαρότερες κοινότητες και σε θετική αλλαγή σε κοινωνικό επίπεδο.

Ίσως η πιο σημαντική αλλαγή είναι ότι το σχολείο είναι πλέον γνωστό στο ευρύ κοινό για την Ευρωπαϊκή Ταυτότητα Περιβαλλοντικής Βιωσιμότητας που κατέχει.

Όπως μπορείτε να διαβάσετε στην ιστορία, τα έργα Erasmus+ μπορούν να οδηγήσουν σε ποικίλα αποτελέσματα (σε αλλαγές)! Ας δούμε τους τύπους αποτελεσμάτων που μπορούν να διακριθούν σε ένα έργο Erasmus+:

- Παραδοτέα, προϊόντα ή υπηρεσίες ή άλλα αποτελέσματα που προκύπτουν άμεσα από ένα έργο, όπως εκπαιδευτικό υλικό, αναλυτικά προγράμματα, ιστοσελίδες, ψηφιακά εργαλεία, αυξημένη γνώση και ευαισθητοποίηση. Αυτά ονομάζονται: παραδοτέα (**outputs**).
- Η χρήση ή υιοθέτηση αυτών των παραδοτέων του έργου από την ομάδα-στόχο (ή τους άμεσα ωφελούμενους), όπως μαθητές, εκπαιδευτικοί, εκπαιδευόμενοι, γονείς ή άλλοι φορείς. Πώς αυτά τα παραδοτέα έχουν αλλάξει τη σκέψη και την δράση των ανθρώπων; Για παράδειγμα, οι μαθητές αρχίζουν να συνεργάζονται ενεργά σε δράσεις για τη νεολαία, το προσωπικό και οι εκπαιδευτικοί χρησιμοποιούν νέες δεξιότητες και οι οργανισμοί (για παράδειγμα τα σχολεία) προωθούν νέα ψηφιακά εργαλεία. Αυτοί οι τύποι απολήξεων ονομάζονται αποτελέσματα/οφέλη (**outcomes**). Τα αποτελέσματα αφορούν στην αλλαγή συμπεριφοράς!
- Οι ευρύτερες, μακροπρόθεσμες επιδράσεις του έργου στα άτομα, στους οργανισμούς, στην κοινωνία ή στα συστήματα. Αυτές είναι οι αλλαγές στις οποίες ένα έργο σκοπεύει να συμβάλει. Σημειώστε ότι το έργο σας μπορεί μόνο να συμβάλει σε αυτές τις αλλαγές και δεν τις παράγει απευθείας, καθώς ένα έργο δε δύναται από μόνο του να επιτύχει αυτές τις μακροπρόθεσμες επιδράσεις. Για παράδειγμα: ενεργός πολιτότητα, βελτιωμένη απασχολησιμότητα, οικονομική ανάπτυξη, αλλαγές σε πολιτισμικά πρότυπα και αξίες, μεταρρυθμίσεις πολιτικής. Τέτοιου τύπου επιδράσεις ονομάζονται αντίκτυπος (**impact**) .

Στο παρόν εγχειρίδιο χρησιμοποιούμε τους όρους «παραδοτέα», «αποτελέσματα», «αντίκτυπος», αλλά είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι κατά τον σχεδιασμό των έργων, συχνά χρησιμοποιούνται διαφορετικοί όροι για παρόμοια πράγματα. Ακόμη και στον Οδηγό Προγράμματος Erasmus+, η επιλογή των λέξεων διαφέρει. Για να κατανοήσετε αυτούς τους διαφορετικούς όρους, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τον Πίνακα 1¹:

Πίνακας 1. Όροι που χρησιμοποιούνται για τα αποτελέσματα ενός έργου/προγράμματος.

Εργαλείο Αντικτύπου / Εγχειρίδιο Αντικτύπου του Erasmus+	Οδηγός Προγράμματος Erasmus+	Εναλλακτικοί όροι
Αντίκτυπος	Επιθυμητός αντίκτυπος	Στόχοι, σφαιρικοί στόχοι, γενικευμένοι σκοποί
Αποτελέσματα	Προσδοκώμενος αντίκτυπος	Ειδικοί στόχοι, σκοπός προγράμματος, στρατηγικός στόχος
Παραδοτέα	Παραδοτέα, απτά αποτελέσματα, ορόσημα	Αποτελέσματα, ενδιάμεσα αποτελέσματα
Δραστηριότητες	Δραστηριότητες	Δραστηριότητες
Αρχικά δεδομένα	Αρχικά δεδομένα	Πηγές (Πόροι)

Κάθε έργο έχει ποικίλα παράγωγα και αποτελέσματα που συμβάλλουν στον μακροπρόθεσμο αντίκτυπο. Η σύνδεση μεταξύ των παραδοτέων, των αποτελεσμάτων του έργου σας και του αντικτύπου τους μπορεί να θεωρηθεί ως «η διαδρομή των αλλαγών». Η «διαδρομή των αλλαγών» περιγράφει πως οι δραστηριότητες του έργου παράγουν αλληλένδετες, βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες αλλαγές. Καταδεικνύει, επίσης, πώς τα ενδιαφερόμενα μέρη προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους αξιοποιώντας τα αποτελέσματα και πώς αυτές οι αλλαγές, με τη σειρά τους, συνεισφέρουν ευρύτερα σε διάφορα επίπεδα, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού σας.

¹ Ο πίνακας δημιουργήθηκε σε συνάρτηση με το Εργαλείο Αντικτύπου του Erasmus+ και είναι επίσης διαθέσιμος στην ιστοσελίδα [του Εργαλείου Αντικτύπου](#).

Πώς μοιάζουν οι διαδρομές των αλλαγών; Ακολουθούν μερικά παραδείγματα:

Παράδειγμα Έργου Κινητικότητας

Η συμμετοχή των μαθητών/φοιτητών σε προγράμματα ανταλλαγής Erasmus+ (δραστηριότητες) οδηγεί στη βελτίωση των γλωσσικών τους δεξιοτήτων, στην αυξημένη ευαισθητοποίηση σχετικά με τις ευρωπαϊκές αξίες και κανονισμούς, καθώς και στη δημιουργία ευρωπαϊκών επαφών (παραδοτέα). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη διατήρηση των ευρωπαϊκών σχέσεων (αποτέλεσμα) μεταξύ των μαθητών/φοιτητών, την εφαρμογή των αποκτηθεισών γνώσεων από τους εκπαιδευτικούς στα δικά τους σχολεία (αποτέλεσμα) και τη συνέχιση της ανταλλαγής με συμμαθητές τους στο εξωτερικό (αποτέλεσμα). Με τον τρόπο αυτό δίνεται έμφαση στον εξευρωπαϊσμό χαρακτήρα των τοπικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και κοινοτήτων (αντίκτυπος), καθώς και σε μια Ευρώπη χωρίς αποκλεισμούς (αντίκτυπος).

Συμμετοχή μαθητών/φοιτητών σε προγράμματα ανταλλαγής	Βελτιωμένες γλωσσικές δεξιότητες	Οι μαθητές/φοιτητές διατηρούν ευρωπαϊκές επαφές	Οι μαθητές γίνονται Ευρωπαίοι πολίτες και υιοθετούν τις ευρωπαϊκές αξίες στην καθημερινή τους ζωή
	Αυξημένη ευαισθητοποίηση σχετικά με τους ευρωπαϊκούς κανονισμούς και τις αξίες		Το σχολείο υλοποιεί δραστηριότητες με επίκεντρο την Ευρώπη
	Ευρωπαϊκές επαφές	Οι εκπαιδευτικοί εφαρμόζουν ό,τι έμαθαν στα σχολεία τους	

Παράδειγμα Έργου Σύμπραξης Συνεργασίας

Η υλοποίηση μιας κοινής δραστηριότητας για την περισυλλογή πλαστικών απορριμμάτων, καθώς και η δημιουργία ενός ιστότοπου (δραστηριότητες) θα οδηγήσει τους μαθητές και τις τοπικές κοινότητες στο να αποκτήσουν εμπειρία από εκστρατείες καθαριότητας, ενώ θα υπάρχει και ο ίδιος ο ιστότοπος (παραδοτέο). Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα οι μαθητές και το προσωπικό να διατηρούν το σχολείο καθαρό (αποτέλεσμα), καθώς και η τοπική κοινότητα να στηρίζει ενεργά τις περιβαλλοντικές πρακτικές του σχολείου (αποτέλεσμα). Αυτό με τη σειρά του θα συμβάλει στην ανάπτυξη περιβαλλοντικών πολιτικών του σχολείου (αντίκτυπος), στην αναγνώριση νέων προγραμμάτων για τη βελτίωση του περιβάλλοντος (π.χ. συνεργασίες μεταξύ σχολείου και τοπικής κοινότητας) και, μακροπρόθεσμα, στη μείωση των απορριμμάτων στο σχολείο και στην ευρύτερη περιοχή.

Οργάνωση εκστρατείας περισυλλογής πλαστικών απορριμμάτων	Οι μαθητές και οι τοπικές κοινότητες αποκτούν εμπειρία από εκστρατείες καθαριότητας	Οι μαθητές και το προσωπικό του σχολείου διατηρούν το σχολείο τους καθαρό	Το σχολείο αναπτύσσει πολιτικές για τη μείωση των απορριμμάτων & ξεκινά νέα περιβαλλοντικά προγράμματα
Δημιουργία ενός ιστότοπου για την ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με περιβαλλοντικά σχολικά προγράμματα	Ιστοσελίδα για περιβαλλοντικά προγράμματα για τη μείωση απορριμμάτων	Οι τοπικές κοινότητες υποστηρίζουν τις σχολικές δράσεις περιβαλλοντικής συνείδησης	Λιγότερα απορρίμματα στο σχολείο και στην ευρύτερη κοινότητα

Κάθε έργο του Προγράμματος Erasmus+ συμβάλλει σε τουλάχιστον έναν από τους πρωταρχικούς στόχους ή στον αντίκτυπο του Προγράμματος Erasmus+. Αυτό μπορεί να γίνει σε ατομικό, οργανωτικό, κοινοτικό ή/και συστημικό επίπεδο:

- 1) *Ατομικό επίπεδο*, π.χ. προθυμία για διασυννοριακή εργασία, αυξημένη ικανότητα του προσωπικού για εκσυγχρονισμό, αυξημένες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη.
- 2) *Θεσμικό/οργανωτικό επίπεδο*, π.χ. μακροχρόνιες εταιρικές σχέσεις, διεθνοποίηση των οργανισμών, προσαρμοστικότητα στον ψηφιακό μετασχηματισμό.
- 3) *Κοινοτικό/κοινωνικό επίπεδο*, π.χ. αλλαγή προτύπων και αξιών, συμπεριληπτικές και βιώσιμες πρακτικές από τις κοινότητες, συμμετοχή των νέων στις τοπικές κοινότητες.
- 4) *Συστημικό/πολιτικό επίπεδο*, π.χ. εξευρωπαϊσμός του εκπαιδευτικού συστήματος, πιο περιεκτικά, καινοτόμα και ψηφιακά συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, ενίσχυση της συνεργασίας στην πολιτική για τη νεολαία.

ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΑ ΕΝΑΝΤΙ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ, ΘΕΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Τα αποτελέσματα που αναφέρονται στην ενότητα 1.1 είναι προγραμματισμένα (και επιθυμητά), που σημαίνει ότι περιμένετε και επιδιώκετε κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου σας αυτά τα αποτελέσματα να επιτευχθούν στα πλαίσια του Erasmus+. Ωστόσο, παρά τον ενδελεχή σχεδιασμό και την προετοιμασία, κάθε έργο μπορεί να παράγει **απρόβλεπτα αποτελέσματα**, δηλαδή αλλαγές που δεν είχατε προβλέψει αλλά συνέβησαν. Μερικές φορές, τα απρόβλεπτα αποτελέσματα μπορεί να είναι πολλαπλά και έχουν πολύ μεγαλύτερο αντίκτυπο από αυτόν που είχατε αρχικά προβλέψει. Ορισμένα παραδείγματα απρόβλεπτων αποτελεσμάτων παρουσιάζονται στο πλαίσιο που ακολουθεί.

Παραδείγματα απρόβλεπτων αποτελεσμάτων των έργων Erasmus+:

- Το υλικό που αναπτύχθηκε χρησιμοποιείται από άλλους οργανισμούς (που δεν προβλέφθηκαν από το ίδιο το σχολείο που ξεκίνησε την πολιτική).
- Ανάπτυξη Ευρωπαϊκής Στρατηγικής για το Σχολείο (παράδειγμα θεσμικών αντικτύπων).

Όλα τα αποτελέσματα που ορίσατε πριν από την έναρξη του έργου είναι πιθανό να είναι θετικά. Ωστόσο, είναι σημαντικό να γνωρίζετε ότι τα έργα μπορούν επίσης να επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα (βλ. πλαίσιο παρακάτω). Για να καταγράψετε απρόβλεπτα θετικά και αρνητικά αποτελέσματα, είναι σημαντικό να ενσωματώσετε αυτή τη διαδικασία στο σύστημα παρακολούθησης κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου. Ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να γίνει αυτό περιγράφεται στο Κεφάλαιο 3: Παρακολούθηση και Αξιολόγηση.

Παραδείγματα αρνητικών αποτελεσμάτων των έργων Erasmus+:

- Αρνητικός αντίκτυπος στους μαθητές που αντιμετώπισαν ρατσισμό κατά τη διάρκεια δραστηριότητας κινητικότητας.
- Οι μαθητές που δεν μπόρεσαν να συμμετάσχουν σε έργα κινητικότητας αντιμετωπίζουν δυσκολίες κατά τη συμμετοχή τους σε δραστηριότητες της τάξης.
- Μια μεγάλη εισροή μαθητών/φοιτητών από άλλα κράτη σε ένα δημοφιλές μάθημα δημιουργεί προστριβές με τους τακτικούς φοιτητές.
- Η εισαγωγή ενός εργαλείου τεχνητής νοημοσύνης για τη διοίκηση της εκπαίδευσης οδηγεί σε διαρροή δεδομένων.
- Οι συντονιστές των προγραμμάτων δεν λαμβάνουν επαρκή υποστήριξη από τους οργανισμούς τους - πρέπει να διαχειρίζονται το πρόγραμμα Erasmus+ παράλληλα με την κανονική τους εργασία, γεγονός που αυξάνει τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης.

ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΕΝΑΝΤΙ ΔΙΑΔΟΣΗΣ, ΕΜΒΕΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

Είναι σημαντικό να διακρίνουμε τον αντίκτυπο από άλλες συναφείς έννοιες, όπως η διάδοση, η εμβέλεια και η βιωσιμότητα. Ο **Αντίκτυπος** αφορά την ευρύτερη αλλαγή στην οποία συμβάλλει το έργο σας μακροπρόθεσμα, ενώ η **διάδοση** εστιάζει στην κοινοποίηση των αποτελεσμάτων του έργου στους ενδιαφερόμενους φορείς, και η **εμβέλεια** αναφέρεται στον αριθμό των ατόμων που συμμετείχαν ή που προσεγγίστηκαν άμεσα ή έμμεσα από το έργο. Η **βιωσιμότητα**, από την άλλη πλευρά, σχετίζεται με την ικανότητα του έργου να διατηρεί τα οφέλη και τον αντίκτυπό του με την πάροδο του χρόνου.

1.2 Γιατί θέλουμε να γνωρίζουμε τα αποτελέσματά μας;

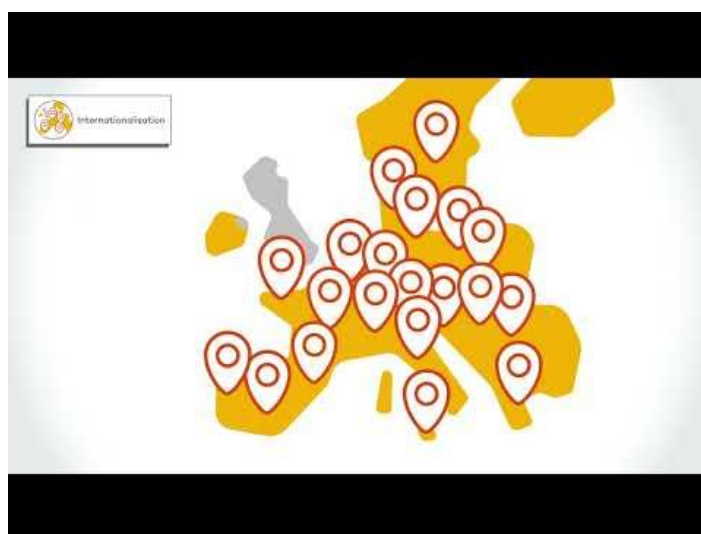
Η κατανόηση, ο καθορισμός και η τεκμηρίωση των διαφόρων τύπων αποτελεσμάτων του έργου σας είναι χρήσιμα σε όλα τα στάδια υλοποίησης ενός έργου Erasmus+. Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τον καθορισμό και την τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων του έργου σας.

Πριν από την αίτηση	Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του σχεδίου	Κατά την αξιολόγηση και την υποβολή εκθέσεων
Η σαφής κατανόηση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων συμβάλλει στο σχεδιασμό και τον	Η συνεχής παρακολούθηση των αποτελεσμάτων σας επιτρέπει να παρακολουθείτε την πρόοδο και	Η αξιολόγηση του έργου παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα των

προγραμματισμό του έργου σας και βοηθά στον καθορισμό ρεαλιστικών στόχων, στην αποτελεσματική κατανομή των απαραίτητων πόρων και στην ανάπτυξη κατάλληλων πλαισίων παρακολούθησης και αξιολόγησης. Επιπλέον, εάν ορίσετε με σαφήνεια τα αποτελέσματα και τον αντίκτυπο του έργου, αυξάνεται η πιθανότητα να αντιληφθούν οι βασικοί ενδιαφερόμενοι φορείς την αξία και τη σημασία του έργου σας.	να εντοπίζετε τις ανακύπτουσες προκλήσεις. Ορισμένα αποτελέσματα μπορεί να είναι προβλέψιμα και να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του έργου, ενώ άλλα μπορεί να προκύψουν απροσδόκητα. Η παρακολούθηση των πραγματικών αποτελεσμάτων του έργου σας επιτρέπει να προσαρμόζετε τις στρατηγικές ή τις δραστηριότητες του έργου, όπου χρειάζεται.	παρεμβάσεών του, συμπεριλαμβανομένων των επιδράσεων στην ομάδα-στόχο/στους άμεσα ωφελομένους. Οι πληροφορίες σχετικά με τα επιτευχθέντα αποτελέσματα ζητούνται από την Εθνική Υπηρεσία, καθώς είναι σημαντικές τόσο για την τεκμηρίωση του Προγράμματος όσο και για τη δικαιολόγηση της επένδυσης που πραγματοποιείται σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμο εργαλείο αυτο-αποτίμησης, καθώς σας δίνουν τη δυνατότητα να αξιολογήσετε από μόνοι σας εάν το έργο σας ήταν (ή δεν ήταν) επιτυχημένο. Μπορείτε να αξιοποιήσετε αυτές τις πληροφορίες κατά τον προγραμματισμό μελλοντικών έργων.
---	---	---

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

- Πληροφορίες σχετικά με τη συλλογή πλαστικών απορριμμάτων κοινοποιήθηκαν στην ιστοσελίδα του σχολείου της Αυστρίας προκειμένου να αναδειχθούν οι ενέργειες του σχολείου για την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών ζητημάτων.
- Ιστορίες για μαθητές/φοιτητές που συμμετείχαν σε δραστηριότητες κινητικότητας κοινοποιήθηκαν σε άλλους συνομήλικούς τους, ώστε να ενισχυθεί το ενδιαφέρον και η διάθεση για υποβολή δήλωσης ενδιαφέροντος για συμμετοχή σε προγράμματα κινητικότητας.
- Τα αποτελέσματα των έργων Erasmus+ στη Φινλανδία αξιοποιήθηκαν σε ελκυστικά ενημερωτικά φυλλάδια (Facts Express) για να ενημερωθεί το ευρύ κοινό σχετικά με την προστιθέμενη αξία του Προγράμματος. [Δείτε εδώ](#) ένα παράδειγμα ενός Facts Express.
- Οι βελτιωμένες δεξιότητες του προσωπικού αξιοποιήθηκαν για την έναρξη νέων δραστηριοτήτων και την παραγωγή νέων αποτελεσμάτων, όπως η ανάπτυξη νέου αναλυτικού προγράμματος, η υιοθέτηση περιβαλλοντικών πολιτικών από τα σχολεία και η δημιουργία νέων συνεργασιών.
- Βίντεο που περιγράφει τα αποτελέσματα του προγράμματος eTwinning στα σχολεία (βλ. παρακάτω).



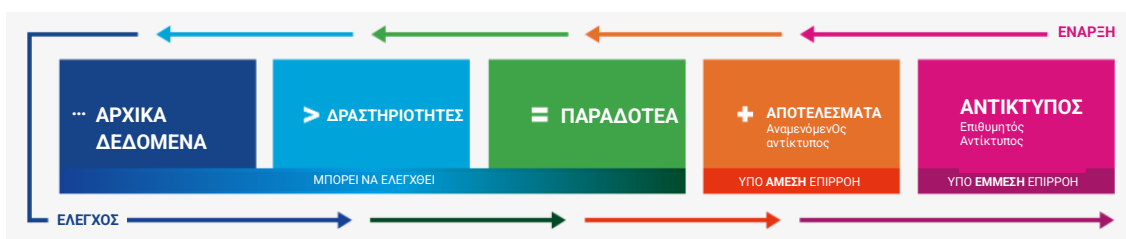
Συνοψίζοντας:

Κάθε έργο Erasmus+ στοχεύει στην επίτευξη ποικίλων αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα αυτά δεν περιλαμβάνουν μόνο τα άμεσα παραδοτέα, τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα (**παραδοτέα**), αλλά και τον τρόπο με τον οποίο τα παραδοτέα αυτά αξιοποιούνται από την ομάδα-στόχο και τους άμεσους δικαιούχους (**αποτελέσματα**), καθώς και τις ευρύτερες, μακροπρόθεσμες αλλαγές στις οποίες συμβάλλουν (**αντίκτυπος**). Η περιγραφή αυτών των αποτελεσμάτων μπορεί να ενισχύσει την επιτυχία του έργου σας, συμβάλλοντας παράλληλα σε ουσιαστικές και μόνιμες αλλαγές στην εκπαίδευση, στην εργασία με τη νεολαία και στην κοινωνία στο σύνολό της.

----- ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΣΤΕ ΝΑ ΜΑΘΕΤΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ; -----



Θέλετε να μάθετε περισσότερα για το τρίπτυχο παραδοτέα-αποτελέσματα-αντίκτυπος; Ρίξτε μια ματιά στο [Εργαλείο Αντικτύπου Erasmus+](#), το οποίο εξηγεί κάθε τύπο αποτελέσματος, παρουσιάζοντας ορισμένα συγκεκριμένα παραδείγματα.



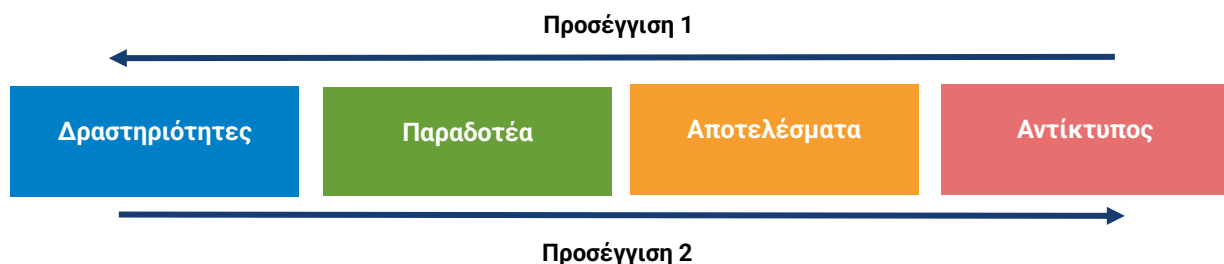
Ενδιαφέρεστε για όλους τους στόχους και τα αναμενόμενα αποτελέσματα του Προγράμματος Erasmus+; Αναζητήστε τα στη λογική [παρέμβασης του Προγράμματος Erasmus+](#).

Κεφάλαιο 2: Καθορισμός του Αντίκτυπου πριν από την Αίτηση

Η σκέψη και η διαχείριση του αντίκτυπου δεν είναι κάτι που θα πρέπει να γίνεται μετά την ολοκλήρωση του έργου - ξεκινά τη στιγμή που αρχίζετε να σκέφτεστε την υποβολή αίτησης για χρηματοδότηση από το Erasmus+. Σε αυτό το κεφάλαιο, σας καθοδηγούμε στη διαδικασία πλήρους ενσωμάτωσης του αντίκτυπου στην πρότασή σας. Αν έχετε ήδη ξεκινήσει το έργο σας, το κεφάλαιο αυτό μπορεί να σας φανεί χρήσιμο για να επανεξετάσετε το τρέχον έργο σας και να το βελτιώσετε εστιάζοντας στον αντίκτυπο.

Παρουσιάζουμε δύο πιθανές προσεγγίσεις για να καταλήξουμε σε μια πρόταση προσανατολισμένη στον αντίκτυπο. Η **προσέγγιση 1** ξεκινά με προσδιορισμό του αντίκτυπου και έπειτα τον αιτιολογεί αναδρομικά. Η **προσέγγιση 2** ξεκινά με τον καθορισμό των δραστηριοτήτων ή/και των άμεσων δικαιούχων και στη συνέχεια επεκτείνεται στον αντίκτυπο.

Κάθε προσέγγιση έχει τα πλεονεκτήματά της και τα μειονεκτήματά της. Το κύριο πλεονέκτημα της Προσέγγισης 1 είναι πως υποστηρίζει καλύτερα την κατεύθυνση προς τον αντίκτυπο, καθώς ορίζετε πρώτα τον επιδιωκόμενο αντίκτυπο και στη συνέχεια εργάζεστε αναδρομικά για να καθορίσετε τις δραστηριότητές σας. Αυτή η μέθοδος μπορεί να οδηγήσει σε πιο καινοτόμες και συναφείς με το έργο δραστηριότητες. Η Προσέγγιση 2 θεωρείται ευκολότερη και είναι ιδιαίτερα χρήσιμη κατά τον σχεδιασμό έργων μικρότερης κλίμακας.



2.1 Προσέγγιση 1: Από τον Αντίκτυπο στις Δραστηριότητες

Τα βήματα για αυτή την προσέγγιση περιλαμβάνουν:

1. Περιγραφή του ονείρου/οράματός σας (αντίκτυπος)
2. Καθορισμός του ποιος και του τι χρειάζεται για να αλλάξει (αποτελέσματα)
3. Καθορισμός των παραδοτέων & άλλων άμεσων αποτελεσμάτων του έργου (παραδοτέα/προϊόντα)
4. Περιγραφή του τι θα κάνετε (δραστηριότητες)
5. Έλεγχος της λογικής (από τις δραστηριότητες στον αντίκτυπο)

Αυτή η προσέγγιση ξεκινά με την ανάπτυξη ενός **οράματος** για την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση στην οποία το έργο σκοπεύει να φέρει εις πέρας ή να συμβάλει. Στη συνέχεια, *αιτιολογεί αναδρομικά έως τον σχεδιασμό του έργου με τις δραστηριότητες, τις αρμοδιότητες και τις απαιτήσεις του προϋπολογισμού*. Αυτή η προσέγγιση, σας βοηθά να εστιάσετε τη διαδικασία σχεδιασμού στον λόγο για τον οποίο χρειάζεται να υλοποιηθεί το έργο.

Βήμα 1: Περιγραφή του ονείρου/του οράματός σας (επιθυμητός αντίκτυπος)

Αναπτύσσοντας ένα όραμα με στόχο την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση, είναι σημαντικό να είστε συγκεκριμένοι αναφορικά με το «ποιανού» το μέλλον μιλάτε. Πρόκειται για το μέλλον της κοινωνίας, το μέλλον των ατόμων ή το μέλλον ενός οργανισμού; Τα έργα κινητικότητας αφορούν κυρίως στο μέλλον των συμμετεχόντων που επωφελούνται από αυτά (π.χ. μαθητές/φοιτητές, προσωπικό), ενώ τα έργα συμπράξεων συνεργασίας αφορούν στο μέλλον των συμμετεχόντων, καθώς και των εμπλεκόμενων οργανισμών ή/και των τοπικών κοινοτήτων τους.

Μόλις γίνει σαφές και συμφωνηθεί ποιο μέλλον αφορά το έργο, μπορείτε να προσδιορίσετε με μεγαλύτερη ακρίβεια τι είδους μέλλον επιδιώκετε να συμβάλλετε: δηλαδή, ποιο ζητούμενο στοχεύει να αντιμετωπίσει ή να βελτιώσει το σχέδιο. Στόχος σας είναι το ζητούμενο αυτό να αποδειχθεί επαρκώς «μεγάλο», μία μακροπρόθεσμη, υψηλότερου επιπέδου φιλοδοξία στην οποία το έργο σας θα συμβάλει, δηλαδή κάτι πιο ευρύ από αυτό που το ίδιο το έργο μπορεί να παραδώσει. Παρακάτω παραθέτουμε ορισμένα παραδείγματα.

ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

- Βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης
- Προώθηση της διεθνούς συνεργασίας
- Βιωσιμότητα στα εκπαιδευτικά συστήματα
- Κοινωνική συνοχή
- Συμπερίληψη και ισότητα των φύλων
- Ευρωπαϊκή ολοκλήρωση στον τομέα της Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (TEEK)

ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΝΟΣ ΑΤΟΜΟΥ/ΜΙΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

- Ευκαιρίες απασχόλησης
- Ευρωπαϊκή νοοτροπία
- Δημιουργία ευρωπαϊκού δικτύου

Όταν καθοριστούν το ποιος και το ζητούμενο, μπορεί να ξεκινήσει η πραγματική άσκηση «οραματισμού». Αυτή η διαδικασία μπορεί να λάβει διαφορετικές μορφές.

Εάν υπάρχει ήδη κάποιο στρατηγικό πλαίσιο - όπως μια στρατηγική ένταξης, μια στρατηγική διεθνοποίησης ή μια περιβαλλοντική πολιτική - είναι σημαντικό αυτό να αξιοποιηθεί ως βάση για τον σχεδιασμό του έργου. Με αυτόν τον τρόπο το έργο σας εναρμονίζεται με μια υφιστάμενη και εγκεκριμένη στρατηγική κατεύθυνση. Αυτό όχι μόνο εξοικονομεί χρόνο και αποτρέπει δυσκολίες, αλλά καθιστά επίσης ευκολότερη την αιτιολόγηση και την εξασφάλιση υποστήριξης του έργου σας από την ανώτερη διοίκηση.

Εάν δεν υφίσταται ήδη κάποιο στρατηγικό πλαίσιο, υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να καταλήξετε σε ένα κοινό όραμα (= περιγραφή του επιθυμητού αντικτύπου)². Ένα κοινό όραμα μπορεί να δημιουργηθεί συλλογικά, κατά τη διάρκεια σεμιναρίων ή συναντήσεων με τη συμμετοχή πολλών ενδιαφερομένων (βλ. πλαίσιο παρακάτω για ορισμένες πρακτικές προτάσεις). Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας οραματισμού αποτυπώνεται σε μια σύντομη δήλωση οράματος που περιγράφει μια φιλόδοξη αλλά εφικτή επιθυμητή μελλοντική κατάσταση. Μερικά παραδείγματα είναι:

- Οι συμμετέχοντες σε δράσεις κινητικότητας Erasmus+ έχουν περισσότερες διεθνείς επαγγελματικές ευκαιρίες.
- Η ποιότητα της εκπαίδευσης ή/και της έρευνας στα συνεργαζόμενα ιδρύματα έχει βελτιωθεί, όπως αναγνωρίζεται από τους μαθητές/φοιτητές και το διδακτικό προσωπικό.
- Η σχολική κοινότητα (γονείς, εκπαιδευτικοί, μαθητές) είναι πιο ανοιχτή και θετικά διακείμενη προς τη διεθνή συνεργασία.

Πρακτικές προτάσεις για την οργάνωση/υλοποίηση μιας άσκησης οραματισμού:

1. Εξασφαλίστε τη συμμετοχή των κατάλληλων προσώπων, καθώς θέλετε να καταλήξετε σε μια από κοινού συμφωνημένη και κατανοητή εικόνα της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης, η οποία θα υποστηρίζεται από όλους τους βασικούς εμπλεκόμενους φορείς.
2. Δημιουργήστε χρόνο και χώρο για ονειροπόληση, αναστοχασμό και περιγραφή της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης. Συνήθως, 1 έως 2 ώρες είναι αρκετές.
3. Εξετάστε τη χρήση τεχνικών οπτικοποίησης. Ξεκινήστε ζητώντας από τους ενδιαφερόμενους να σχεδιάσουν και να περιγράψουν το δικό τους όραμα, το οποίο στη συνέχεια θα αποτελέσει υλικό και έμπνευση για τη διαμόρφωση ενός κοινού οράματος.

Για τη διευκόλυνση μιας άσκησης οραματισμού, λάβετε υπόψη τα ακόλουθα βήματα (η διάρκεια είναι ενδεικτική):

1. Εξηγήστε το «τι», το «γιατί» και το «πώς» (5-10 λεπτά)
2. Υποβάλετε ερωτήσεις και συγκεντρώστε μεμονωμένες απαντήσεις για τη δημιουργία μιας κοινής εικόνας (60 λεπτά)
3. Διατυπώστε τη δήλωση του οράματος της ομάδας σας (20 λεπτά)

² Π.χ. <https://mspguide.org/2022/03/18/visioning/>

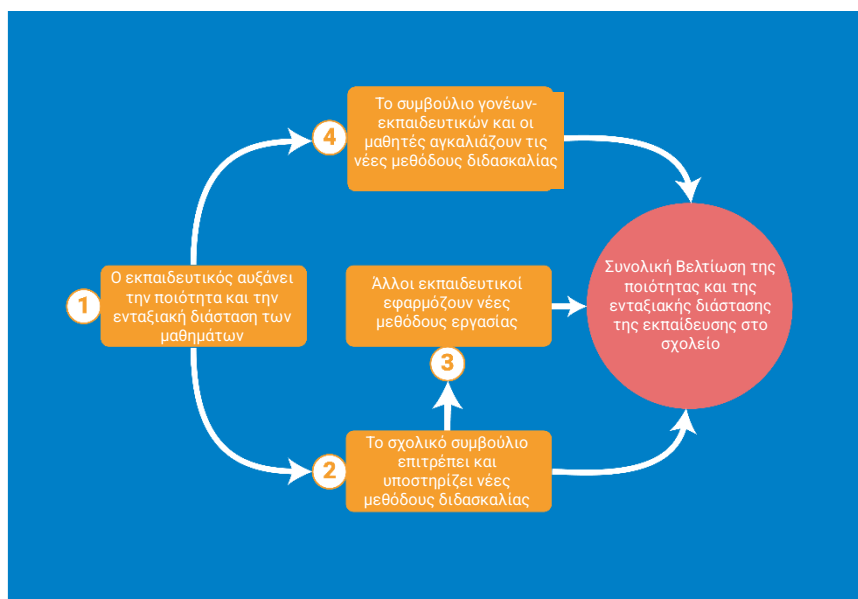
Βήμα 2: Καθορισμός του ποιος και του τι πρέπει να αλλάξει (αποτελέσματα)

Εφόσον το όραμά σας καταστεί σαφές, είναι σημαντικό να εντοπίσετε ποιοι (ποια ενδιαφερόμενα μέρη) χρειάζεται να αλλάξουν ώστε αυτό το όραμα να γίνει πραγματικότητα. Συχνά πρόκειται για μια ευρύτερη ομάδα ενδιαφερομένων μερών πέραν των άμεσα δικαιούχων του έργου.

Ένα χρήσιμο εργαλείο είναι η **χαρτογράφηση και ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders)**. Αυτό ξεκινά με την καταγραφή των πιο σχετικών ενδιαφερομένων μερών σε σχέση με το διαμορφωμένο όραμα. Τα άτομα αυτά μπορεί να είναι (ένας συνδυασμός) από εξωτερικά και/ή εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. εκπαιδευτικοί, διοικητικό συμβούλιο, διεύθυνση, υποστηρικτικό προσωπικό). Τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη είναι τα άτομα που μπορούν να συμμετάσχουν ή να επωφεληθούν από το έργο εντός του οργανισμού (ή της σύμπραξης), ενώ τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη βρίσκονται εκτός του οργανισμού (ή της σύμπραξης). Η ουσία της χαρτογράφησης των ενδιαφερομένων μερών είναι να εντοπιστεί ποιοι πρέπει να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους ώστε να καταστεί εφικτή η υλοποίηση του οράματός σας. Εάν ενδιαφέρεστε να μάθετε πώς να χαρτογραφείτε και να αναλύετε τα ενδιαφερόμενα μέρη, ανατρέξτε στο κεφάλαιο 4.2 > Συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών.

Το Σχήμα 1 δείχνει ότι συνήθως υπάρχουν διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη που θα πρέπει να επιδιώξουν κάτι διαφορετικό ώστε να επιτευχθεί ο επιθυμητός αντίκτυπος (όραμα). Ρίξτε μια ματιά στο ακόλουθο παράδειγμα ενός έργου που έχει στόχο να βελτιώσει την ποιότητα και την ενταξιακή διάσταση της εκπαίδευσης σε ολόκληρο τον οργανισμό (όραμα).

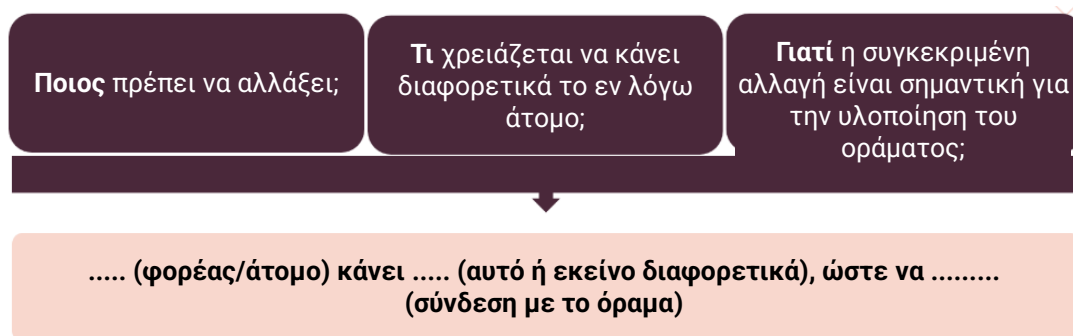
Αυτό σημαίνει ότι οι εκπαιδευτικοί (Ενδιαφερόμενο μέρος 1) πρέπει να αλλάξουν, αυξάνοντας την ποιότητα και την συμπεριληπτικότητα των μαθημάτων τους. Ταυτόχρονα, το σχολικό συμβούλιο (Ενδιαφερόμενο μέρος 2) πρέπει να επιτρέψει και να υποστηρίξει αυτές τις νέες μεθόδους διδασκαλίας. Επιπρόσθετα, άλλοι εκπαιδευτικοί που δεν συμμετείχαν στο έργο (Ενδιαφερόμενο μέρος 3) πρέπει επίσης να εμπλακούν. Τέλος, άλλα στενά συνδεδεμένα ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. συμβούλιο γονέων-εκπαιδευτικών και οι μαθητές αγκαλιάζουν τις νέες μεθόδους διδασκαλίας) πρέπει να εκτιμήσουν, να αποδεχθούν και να συνεργαστούν με τις προτεινόμενες μεθόδους διδασκαλίας. Με λίγα λόγια: πολλά ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους για να επιτευχθεί ο αντίκτυπος!



Εικόνα 1: Χάρτης ενδιαφερομένων μερών

Σημείωση: Οι ενέργειες των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) θα επηρεάσουν τη συμπεριφορά και άλλων ενδιαφερομένων μερών: για παράδειγμα, μια υποστηρικτική ομάδα διοίκησης του σχολείου μπορεί να επηρεάσει τους εκπαιδευτικούς ώστε να εφαρμόσουν νέες μεθόδους εργασίας. Αυτό απεικονίζεται με τα βέλη μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών (βλ. Κεφάλαιο 4 για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα ενδιαφερόμενα μέρη και την ανάλυσή τους).

Η χαρτογράφηση, επομένως, προσδιορίζει τα στοχευμένα ενδιαφερόμενα μέρη και την απαιτούμενη αλλαγή στη συμπεριφορά τους. Μπορείτε να διατυπώσετε αυτή την αλλαγή σε μία δήλωση αποτελέσματος (outcome statement): δηλαδή, σε μία περιγραφή της **επιθυμητής συμπεριφοράς των ενδιαφερομένων μερών**, η οποία οδηγεί στον αντίκτυπο που επιδιώκετε. Η συγγραφή δηλώσεων αποτελέσματος αποτελεί βασικό βήμα για τη σύνδεση των άμεσων αποτελεσμάτων των δραστηριοτήτων του έργου με τον συνολικό του αντίκτυπο. Σε αυτό το στάδιο, θα πρέπει να διατυπώσετε δηλώσεις αποτελέσματος για κάθε ενδιαφερόμενο μέρος στο έργο σας. Μια δήλωση αποτελέσματος περιγράφεται ως εξής (βλ. Σχήμα 2):



Σχήμα 2: Περιγραφή των δηλώσεων αποτελέσματος

Στον παρακάτω πίνακα ακολουθούν παραδείγματα δηλώσεων αποτελέσματος:

Παραδείγματα δηλώσεων αποτελέσματος:

- Το σχολικό συμβούλιο εγκρίνει νέες μεθόδους διδασκαλίας, ώστε να.....
- Η ανώτερη διοίκηση κατανέμει τους πόρους, ώστε να...
- Οι εκπαιδευόμενοι γίνονται πιο δραστήριοι στην ανάπτυξη του δικτύου τους, ώστε να
- Οι εκπαιδευτικοί υιοθετούν διαφορετικές μεθόδους διδασκαλίας στον τομέα , ώστε να....
- Οι γονείς συμμετέχουν πιο ενεργά στην ... ώστε να
- Οι μαθητές αποκτούν και εφαρμόζουν νέες γνώσεις σχετικά με ... , ώστε να
- Οι μαθητές που εγκατέλειψαν το σχολείο εγγράφονται στην εκπαίδευση ενηλίκων ..., ώστε να ...

Βήμα 3: Καθορισμός παραδοτέων έργου & άλλων άμεσων αποτελεσμάτων (outputs)

Αφού καθορίσετε τι είδους συμπεριφορά θέλετε να αλλάξετε (αποτέλεσμα/outcome), το επόμενο βήμα είναι: να εντοπίσετε τα **αποτελέσματα/παραδοτέα που θα παραχθούν/θα παραδοθούν από το έργο σας** και θα οδηγήσουν στην επιθυμητή αλλαγή συμπεριφοράς των στοχευμένων ενδιαφερομένων μερών. Αυτά τα παραδοτέα είναι τα άμεσα αποτελέσματα (προϊόντα, υπηρεσίες ή ενισχυμένες ικανότητες) που πρέπει να παραδώσει το έργο σας. Για τον λόγο αυτό μερικές φορές ονομάζονται «deliverables/παραδοτέα». Παραδείγματα παραδοτέων είναι:

- Βελτιωμένες γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις επαγγελματιών/εθελοντών/μαθητών/νέων
- Επαγγελματίες και νέοι με διεθνή εμπειρία
- Διαδικτυακά εργαλεία ή εργαλειοθήκες
- Δημοσιεύσεις ή επιστημονικά άρθρα
- Έγγραφα πολιτικής / ερευνητικά πορίσματα
- Διαδικτυακές πλατφόρμες

Βήμα 4: Περιγραφή των δράσεων που θα υλοποιηθούν (δραστηριότητες)

Το επόμενο βήμα είναι ο προσδιορισμός και ο σχεδιασμός των δραστηριοτήτων που θα παραγάγουν τα αποτελέσματα. Μπορεί, παράλληλα, να καταρτιστεί και ο προϋπολογισμός. Η φύση των δραστηριοτήτων σας εξαρτάται από τα αποτελέσματα που πρέπει να παραδοθούν. Οι δραστηριότητες μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Διεξαγωγή εκπαίδευσης (για την ανάπτυξη δεξιοτήτων)
- Διεξαγωγή προγράμματος κατάρτισης των εκπαιδευτών (για τη δημιουργία δικτύου εκπαιδευτών)
- Ανάπτυξη σχολικού ιστότοπου (για τη δημιουργία ιστοσελίδας)
- Οργάνωση εκπαιδευτικής εκδρομής (για ενίσχυση της προβολής)
- Διεξαγωγή διαφημιστικής εκστρατείας (για αύξηση της ευαισθητοποίησης).

Εφόσον έχετε ορίσει πρώτα τα παραδοτέα, μπορείτε να σκεφθείτε και εναλλακτικούς τρόπους παραγωγής τους. Για παράδειγμα: τι άλλο θα μπορούσαμε να κάνουμε για την ανάπτυξη δεξιοτήτων, πέρα από τη διεξαγωγή μιας εκπαίδευσης; Ή ποιες εναλλακτικές δραστηριότητες μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση της προβολής;

Βήμα 5: Έλεγχος της λογικής ακολουθίας (από τις δραστηριότητες στον αντίκτυπο)

Αφού διατυπωθούν ο αντίκτυπος, τα αποτελέσματα, τα παραδοτέα και οι δραστηριότητες, κάντε έναν έλεγχο:

- Θα οδηγήσουν οι δραστηριότητες στα παραδοτέα; Εάν όχι, τότε προσαρμόστε τις δραστηριότητες.
- Θα οδηγήσουν τα παραδοτέα στα επιθυμητά αποτελέσματα; Εάν όχι, τότε προσαρμόστε τα παραδοτέα (και τις αντίστοιχες δραστηριότητες).
- Θα συμβάλουν τα αποτελέσματα στον επιθυμητό αντίκτυπο; Αν όχι, ή όχι επαρκώς, τότε εξετάστε αν μπορείτε να προσαρμόσετε τα αποτελέσματα αναλόγως (και τα αντίστοιχα παραδοτέα και τις δραστηριότητες).

Ο σχεδιασμός ενός έργου με γνώμονα τον αντίκτυπο είναι μια επαναληπτική διαδικασία και, ως εκ τούτου, τα παραπάνω ερωτήματα μπορούν να τεθούν σε οποιαδήποτε φάση του σχεδιασμού.

2.2 Προσέγγιση 2: Από τις δραστηριότητες στον αντίκτυπο

Η δεύτερη προσέγγιση ξεκινά με τον εντοπισμό των δραστηριοτήτων του έργου που συμβάλλουν στην επίλυση συγκεκριμένων αναγκών/προβλημάτων (που συνδέονται με τις προτεραιότητες του Προγράμματος Erasmus+). Με βάση τις εντοπισμένες δραστηριότητες, θα καθορίσετε τα αποτελέσματα (παραδοτέα, αποτελέσματα και αντίκτυπος) και στη συνέχεια θα ελέγξετε αν η διαδρομή προς τον αντίκτυπο είναι λογική ή χρειάζεται βελτίωση. Πρόκειται για μια επαναληπτική διαδικασία που συμβάλλει στη δημιουργία ενός συνόλου δραστηριοτήτων προσανατολισμένων στον αντίκτυπο.

1. Ποια είναι η ομάδα-στόχος σας και ποιες είναι οι δραστηριότητές σας;
2. Τι πρόκειται να αλλάξει; (παραδοτέα και αποτελέσματα)
3. Σε ποια ευρύτερη αλλαγή συμβάλλει αυτό; (αντίκτυπος)

Βήμα 1: Ποια είναι η ομάδα-στόχος σας και ποιες είναι οι δραστηριότητές σας;

Όταν θέλετε να υποβάλετε αίτηση για χρηματοδότηση από το Πρόγραμμα Erasmus+, ξεκινάτε με την μελέτη του Οδηγού Προγράμματος, τη γνώση των στόχων και των προτεραιοτήτων του, καθώς και την κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει το Πρόγραμμα Erasmus+ ώστε να επέλθουν σημαντικές αλλαγές για τον οργανισμό σας, για τους εκπαιδευόμενους σας, τις κοινότητές σας κλπ. Επιπλέον, η διενέργεια ανάλυσης αναγκών ή προβλημάτων θα συμβάλει στη διαμόρφωση ενός λειτουργικού σχεδίου.

Συνεπώς, τι θέλετε να κάνετε; Ποιες είναι οι δραστηριότητες που θα θέλατε να δρομολογήσετε/εκτελέσετε και με ποιους στόχους του Erasmus+ συνδέονται; Σε ποιους θα απευθύνονται οι δραστηριότητες; (εκπαιδευόμενους, εκπαιδευτικούς, φοιτητές/μαθητές, τμήματα, οργανισμούς κλπ.).

Καταγράψτε πρώτα τις ομάδες-στόχο και στη συνέχεια, σημειώστε τις αντίστοιχες δραστηριότητες, όπως για παράδειγμα:

Ομάδα-στόχος / άμεσος δικαιούχος	Δραστηριότητα
Εκπαιδευτικοί	Κατάρτιση εκπαιδευτικών στη χρήση συμπεριληπτικών μεθόδων διδασκαλίας
Ομάδα εργασίας	Παροχή τεχνικής υποστήριξης στην ομάδα εργασίας για την προσαρμογή των μεθόδων διδασκαλίας προς χρήση στο σχολείο
Φοιτητές/Μαθητές	Συμμετοχή σε μαθήματα όπου δοκιμάζονται συμπεριληπτικές μέθοδοι διδασκαλίας

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

- Είναι όλοι οι παραλήπτες οι άμεσα ωφελούμενοι/δικαιούχοι ή/και τα στοχευμένα ενδιαφερόμενα μέρη του έργου;
- Είναι αυτές οι πιο καινοτόμες και κατάλληλες δραστηριότητες; Μπορούν οι δραστηριότητες αυτές να υλοποιηθούν, είναι ρεαλιστικές;

Ανάλογα με τις απαντήσεις σας, ενδέχεται να χρειαστεί να προσαρμόσετε τις ομάδες-στόχο/τους άμεσα ωφελούμενους ή/και τις δραστηριότητες.

Βήμα 2: Τι πρόκειται να αλλάξει; (παραδοτέα και αποτελέσματα)

Αφού ορίσετε τις δραστηριότητές σας, μπορείτε να ξεκινήσετε την ανάπτυξη των παραδοτέων του έργου (τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τις ενισχυμένες δεξιότητες που θα προκύψουν από τις δραστηριότητες) και των αποτελεσμάτων (οι αλλαγές στη συμπεριφορά των ομάδων-στόχων/άμεσα δικαιούχων). Περιγράψτε τα καθορισμένα παραδοτέα και τα αποτελέσματα (βλ. παράδειγμα παρακάτω).

Δραστηριότητες	Παραδοτέα	Αποτελέσματα
Παροχή τεχνικής υποστήριξης σε ομάδα εργασίας για την ανάπτυξη/προσαρμογή συμπεριληπτικών μεθόδων διδασκαλίας	Ανάπτυξη/δοκιμή και προσαρμογή συμπεριληπτικών μεθόδων διδασκαλίας	Οι εκπαιδευτικοί διδάσκουν τους μαθητές χρησιμοποιώντας συμπεριληπτικές μεθόδους διδασκαλίας και εφαρμόζοντας τις σχετικές δεξιότητες/γνώσεις στην τάξη.
Δοκιμή συμπεριληπτικών μεθόδων διδασκαλίας σε περιβάλλον τάξης		
Κατάρτιση εκπαιδευτικών στη χρήση συμπεριληπτικών μεθόδων διδασκαλίας	Οι εκπαιδευτικοί αποκτούν νέες γνώσεις/δεξιότητες σχετικά με τη χρήση συμπεριληπτικών μεθόδων διδασκαλίας	

Σημείωση: Διαβάστε από αριστερά προς τα δεξιά. Οι δραστηριότητες πρέπει να οδηγούν στα αντίστοιχα παραδοτέα - τα παραδοτέα πρέπει να οδηγούν στα περιγραφόμενα αποτελέσματα.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

- Τα αποτελέσματα συνάδουν με τις προτεραιότητες/πολιτικές/ανάγκες του οργανισμού μας;
- Θα οδηγήσουν τα παραδοτέα στα επιθυμητά αποτελέσματα; Αν όχι, γιατί;

Ανάλογα με τις απαντήσεις σας, ίσως χρειαστεί να προσαρμόσετε τις δραστηριότητες και τα παραδοτέα σας.

Βήμα 3. Καθορισμός της ευρύτερης αλλαγής στην οποία συμβάλλει το έργο σας (αντίκτυπος)

Αφού έχετε ορίσει τις δραστηριότητες, τα παραδοτέα και τα αποτελέσματα, ήρθε η ώρα να εξετάσετε την αλλαγή σε ευρύτερο επίπεδο (αντίκτυπος) στην οποία μπορεί να συμβάλλει το έργο σας. Εάν επιτευχθούν τα αποτελέσματα, τότε σε ποιες αλλαγές θα συμβάλει το πρόγραμμα; Αυτό μπορεί να αφορά διαφορετικά επίπεδα:

- Εντός του οργανισμού
- Στο πλαίσιο της σύμπραξης
- Στις γύρω κοινότητες
- Στην κοινωνία
- Στα εκπαιδευτικά συστήματα

Περιγράψτε τον αντίκτυπο κατά τρόπο επιτυχημένο, και κατά προτίμηση συνδεδεμένο με τους θεματικούς άξονες του Προγράμματος.

Προσθέστε τα είδη αντικτύπου στον πίνακα (βλ. παράδειγμα παρακάτω):

Δραστηριότητα	Παραδοτέο	Αποτέλεσμα	Αντίκτυπο
Παροχή τεχνικής υποστήριξης σε ομάδα εργασίας για την ανάπτυξη/υιοθέτηση συμπεριληπτικών μεθόδων διδασκαλίας	Ανάπτυξη/δοκιμή και προσαρμογή συμπεριληπτικών μεθόδων διδασκαλίας Ανάπτυξη/δοκιμή και προσαρμογή συμπεριληπτικών μεθόδων διδασκαλίας	Οι εκπαιδευτικοί διδάσκουν τους μαθητές, χρησιμοποιώντας τις συμπεριληπτικές μεθόδους διδασκαλίας και εφαρμόζοντας τις σχετικές δεξιότητες/γνώσεις τους στην τάξη.	Οι μαθητές αισθάνονται περισσότερο άνετα («σαν στο σπίτι τους»)/ «εκτιμημένοι»/ «πολύτιμοι»/ «σεβαστοί» στο σχολείο
Δοκιμή συμπεριληπτικών μεθόδων εκπαίδευσης σε περιβάλλον τάξης			Βελτιωμένα μαθησιακά αποτελέσματα
Κατάρτιση εκπαιδευτικών στη χρήση συμπεριληπτικών μεθόδων διδασκαλίας	Οι εκπαιδευτικοί έχουν γνώσεις/δεξιότητες σχετικά με τη χρήση συμπεριληπτικών μεθόδων διδασκαλίας.		Περισσότερη ένταξη / λιγότερη περιθωριοποίηση
			Δημιουργία θεσμικών πολιτικών για την ένταξη
			Οι κοινότητες βλέπουν ότι το σχολείο καταβάλλει σημαντικές προσπάθειες για «ένταξη» / ευρύτερα οφέλη της ένταξης για τις κοινότητες

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΟΝ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ:

- Έχουν καταγραφεί όλοι οι σημαντικοί αντίκτυποι;
- Συμβαδίζουν οι αντίκτυποι με τις προτεραιότητες/πολιτικές/ανάγκες του οργανισμού σας;
- Σε ποιο βαθμό θα συμβάλουν τα αποτελέσματα στον αναμενόμενο αντίκτυπο;
- Είναι δυνατόν να αυξηθεί ο αντίκτυπος με την αναθεώρηση των παραδοτέων και των αποτελεσμάτων; Για παράδειγμα, για να βελτιωθεί ο περιβαλλοντικός αντίκτυπος του έργου στην κοινότητα, μπορεί να είναι απαραίτητη η επαναδιατύπωση των αποτελεσμάτων (ή προσθήκη ενός νέου αποτελέσματος). Αυτό συνεπάγεται πιθανή τροποποίηση τόσο των δραστηριοτήτων όσο και των παραδοτέων.

Βασιζόμενοι στους παραπάνω αναστοχασμούς, μπορείτε να προσαρμόσετε τις δραστηριότητες και τα παραδοτέα ώστε να ενισχυθεί ο προσανατολισμός στον αντίκτυπο των διαδρομών επίτευξης.

Συνοψίζοντας:

Η ενσωμάτωση του αντικτύπου στην ανάπτυξη του έργου σας ξεκινά ήδη από τον αρχικό σχεδιασμό. Μπορείτε να το κάνετε αυτό μέσω δύο διαφορετικών προσεγγίσεων: 1) Καθορισμός του οράματος/αντικτύπου εξαρχής, στη συνέχεια περιγραφή των (συμπεριφορικών) αλλαγών που απαιτούνται για την επίτευξη αυτού του αντικτύπου και, τέλος, επιλογή των δραστηριοτήτων που θα εφαρμόσετε για να επιφέρετε τις αλλαγές αυτές, ή 2) Εκκίνηση από την ιδέα του έργου σας (δραστηριότητες), στη συνέχεια καθορισμός των αλλαγών που θα επιφέρει και του αντικτύπου στον οποίο μπορεί να συμβάλει. Και για τις δύο προσεγγίσεις, το πλέον σημαντικό είναι οι διαδρομές επίτευξης του αντικτύπου (από τις δραστηριότητες στα παραδοτέα, από τα παραδοτέα στα αποτελέσματα και από τα αποτελέσματα στον αντίκτυπο) να ακολουθούν μια συγκεκριμένη λογική.

----- **ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΣΤΕ ΝΑ ΜΑΘΕΤΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ;** -----



Χρησιμοποιήστε το [έντυπο σχεδιασμού έργου](#) (σελίδα 1) από το Εργαλείο Αντικτύπου Erasmus+ για να καταγράψετε τα κύρια αποτελέσματα των πέντε βημάτων που περιγράφονται στο παρόν κεφάλαιο.

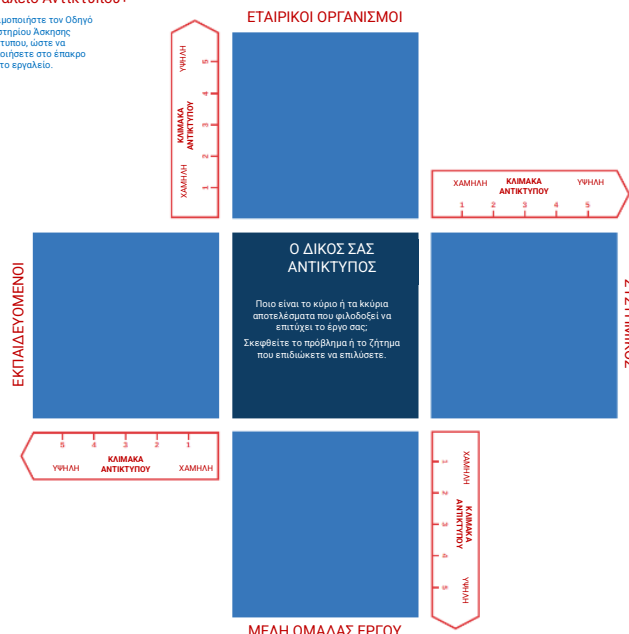


Τα παραπάνω βήματα αντιστοιχούν στα αρχικά βήματα του Εργαλείου Αντικτύπου του Ηνωμένου Βασιλείου για έργα κινητικότητας: Στόχοι, Αποτελέσματα και Αντίκτυπος: <https://erasmusplus.org.uk/impact-and-evaluation.html>.

Αυτό το εργαλείο λειτουργεί με πέντε πλαίσια, όπου το κεντρικό πλαίσιο περιγράφει αυτό που επιδιώκετε να επιτύχετε: τον αντίκτυπό σας. Στη συνέχεια, τα τέσσερα εξωτερικά πλαίσια συμπληρώνονται με τις αλλαγές που απαιτούνται για να καταστεί δυνατή η επίτευξη του αντικτύπου. Αυτές μπορεί να είναι συμπεριφορικές αλλαγές βασικών ενδιαφερόμενων μερών (εκπαιδευόμενοι, εταίροι και μέλη ομάδας έργου) και συστημικές αλλαγές (π.χ. πολιτικές, κανόνες), παρόμοιες με τις αλλαγές σε επίπεδο αποτελεσμάτων όπως περιγράφονται παραπάνω. Αυτό ισχύει επίσης και για την προτεινόμενη συστημική αλλαγή, καθώς η παραπάνω διαδικασία βασίζεται στην αρχή ότι η συστημική αλλαγή είναι το αποτέλεσμα της συμπεριφορικής αλλαγής ενός εκ των βασικών ενδιαφερόμενων μερών (π.χ. θέσπιση ενός νέου κανόνα από το σχολικό συμβούλιο ή μια αλλαγή πολιτικής με πρωτοβουλία του Υπουργείου).

Εργαλείο Αντικτύπου+

Χρησιμοποιήστε τον Οδηγό Εργαλείου Αντικτύπου+ για να αξιοποιήσετε στο έπακρο αυτό το εργαλείο.



Επιπρόσθετα, το Εργαλείο Αντικτύπου+ του Ηνωμένου Βασιλείου περιλαμβάνει μια κλίμακα αντίκτυπου, η οποία βοηθά στην ιεράρχηση των σημαντικότερων συμπεριφορικών αλλαγών ανά ενδιαφερόμενο μέρος, οι οποίες παρουσιάζονται ως αποτελέσματα στον σχεδιασμό του έργου. Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία του να είστε όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένοι στην περιγραφή της συμπεριφορικής αλλαγής που επιδιώκετε μέσω του έργου σας.



Εάν θέλετε να κάνετε μια πιο λεπτομερή επισκόπηση όλων των πιθανών παραδοτέων, αποτελεσμάτων και αντικτύπων για το έργο ή το πρόγραμμά σας, ένα «Μοντέλο Θεωρίας Αλλαγής» (Theory of Change) μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο. Η Ολλανδική Εθνική Υπηρεσία έχει αναπτύξει ένα Μοντέλο Θεωρίας Αλλαγής για τα προγράμματα KA1 και KA2, το οποίο είναι διαθέσιμο στα ολλανδικά και στα αγγλικά: <https://toc.erasmusplus.nl/>.



Για τον εντοπισμό παραδοτέων, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το μοντέλο COM-B, που αναπτύχθηκε από τον J. Mayne. Αυτό το καθολικό μοντέλο για τη συμπεριφορική αλλαγή δείχνει ότι η συμπεριφορά επηρεάζεται από τρεις αλληλένδετους παράγοντες: τις *ικανότητες*, τις *ευκαιρίες* και τα *κίνητρα*. Με άλλα λόγια, για να επέλθει αλλαγή συμπεριφοράς, το εμπλεκόμενο άτομο πρέπει να είναι ικανό, πρόθυμο και να έχει την ευκαιρία να πράξει διαφορετικά. Για τον σχεδιασμό έργων προσανατολισμένων στον αντίκτυπο, συνιστούμε, επομένως, τη διαμόρφωση παραδοτέων που καλύπτουν και τις τρεις αυτές πτυχές. Διαβάστε περισσότερα για το μοντέλο COM-B για τη συμπεριφορική αλλαγή εδώ: <https://thedecisionlab.com/reference-guide/organizational-behavior/the-com-b-model-for-behavior-change> και https://social-change.co.uk/files/02.09.19_COM-B_and_changing_behaviour_.pdf.



Εάν δε γνωρίζετε σε ποια ζητήματα μπορεί το έργο σας να συμβάλει στην επίλυσή τους, μπορείτε να ξεκινήσετε με τη σχεδίαση ενός δέντρου προβλημάτων ή/και δέντρου στόχων. Το δέντρο προβλημάτων είναι ένα γραφικό εργαλείο που βοηθά στην ιεραρχική διάρθρωση αναγνωρισμένων προβλημάτων (αρνητική κατάσταση), αποσαφηνίζοντας τη σχέση αιτίου-αποτελέσματος. Το δέντρο στόχων αποτελεί τη θετική απεικόνιση του δέντρου προβλημάτων, η οποία οργανώνει ιεραρχικά τους αντίστοιχους στόχους (θετική κατάσταση). Διαβάστε περισσότερα σχετικά με αυτό στη σελίδα [EC Wiki](#).

Κεφάλαιο 3: Παρακολούθηση και Αξιολόγηση του Αντικτύπου

Η παρακολούθηση και αξιολόγηση μερικές φορές φαίνονται ως διαδικασίες που περιορίζονται στη συμπλήρωση πλαισίων ελέγχου στο πλάνο έργου ή σε μια έκθεση, αλλά όταν υλοποιούνται σωστά και αποτελεσματικά, τόσο η παρακολούθηση όσο και η αξιολόγηση υποστηρίζουν ουσιαστικά την ενίσχυση των αποτελεσμάτων του Προγράμματος Erasmus+.

Σε αυτό το κεφάλαιο, θα σας καθοδηγήσουμε στα βασικά στοιχεία της παρακολούθησης και της αξιολόγησης:

1. Τι είναι η παρακολούθηση και η αξιολόγηση;
2. Γιατί είναι σημαντικό να παρακολουθείτε και να αξιολογείτε;
3. Διαφορετικοί τύποι παρακολούθησης και αξιολόγησης
4. Πρακτικές συμβουλές

3.1. Τι είναι η παρακολούθηση και αξιολόγηση;

Η παρακολούθηση περιλαμβάνει τη συνεχή συλλογή, ανάλυση και χρήση πληροφοριών για έλεγχο της προόδου των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων του έργου σας καθ' όλη τη διάρκεια της υλοποίησής του.

Η αξιολόγηση, από την άλλη πλευρά, αποτελεί περισσότερο μία αποτίμηση, η οποία γίνεται στο τέλος του έργου ή σε προκαθορισμένη χρονική στιγμή κατά την υλοποίησή του (π.χ. στα μέσα της περιόδου). Εμβαθύνει στον σχεδιασμό, την υλοποίηση και τα αποτελέσματα του έργου, παρέχοντας συμπεράσματα που μπορούν να διαμορφώσουν μελλοντικά έργα.

Ποιες είναι, λοιπόν, οι κύριες διαφορές μεταξύ παρακολούθησης και αξιολόγησης; Αυτές σχετίζονται με τα ακόλουθα τρία στοιχεία: Εστίαση, Χρονισμός και Σκοπός.

	Παρακολούθηση	Αξιολόγηση
Εστίαση	• Εστιάζει στην παρακολούθηση της προόδου και της υλοποίησης των δραστηριοτήτων. • Εξετάζει τα αρχικά δεδομένα (προϋπολογισμός, χρόνος, ανθρώπινοι πόροι), τις δραστηριότητες, τα παραδοτέα και τα αποτελέσματα, ώστε να διασφαλίζεται ότι το έργο παραμένει εντός πορείας.	• Εστιάζει στην αποτίμηση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της συνάφειας και της βιωσιμότητας. • Εξετάζει τα αποτελέσματα και τον αντίκτυπο που επιτεύχθηκαν. • Παρέχει ανάλυση της συνολικής επίδοσης του έργου.
Χρονισμός	• Διενεργείται σε συνεχή βάση καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου, από τον σχεδιασμό έως την υλοποίηση και την ολοκλήρωση.	• Συνήθως διενεργείται σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, όπως στη λήξη του έργου ή σε καίριες στιγμές. Η αξιολόγηση μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί ακόμη και αρκετά χρόνια μετά τη λήξη του έργου.
Σκοπός	• Αποσκοπεί κυρίως στην παρακολούθηση της προόδου, στον εντοπισμό προβλημάτων ή δυσλειτουργικών σημείων και στη διασφάλιση ότι οι δραστηριότητες του προγράμματος υλοποιούνται όπως είχαν προβλεφθεί. • Βοηθά τους διαχειριστές του έργου να λαμβάνουν έγκαιρα αποφάσεις και να προβαίνουν σε αναπροσαρμογές για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του έργου.	• Αποσκοπεί στην αποτίμηση των συνολικών αποτελεσμάτων, του αντίκτυπου, της συνάφειας και της βιωσιμότητας του έργου. • Βοηθά τα ενδιαφερόμενα μέρη να κατανοήσουν τι λειτουργήσε καλά, τι θα μπορούσε να βελτιωθεί και ποια διδάγματα μπορούν να αξιοποιηθούν σε μελλοντικά έργα. • Παρέχει επαρκή αιτιολόγηση των δαπανών του έργου προς τους χρηματοδότες και τους φορολογούμενους.

3.2. Γιατί να παρακολουθείτε και να αξιολογείτε;

Ποιοι είναι οι κύριοι λόγοι για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση του έργου σας; Είναι για σκοπούς αναφοράς στην αρμόδια Εθνική Υπηρεσία; Για να προσαρμόσετε το έργο σας; Για να κοινοποιήσετε τις επιτυχίες σας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης; Όλοι αυτοί είναι απολύτως βάσιμοι λόγοι! Οι σκοποί της παρακολούθησης και αξιολόγησης (Π&Α) είναι τόσο διαφορετικοί όσο και τα ίδια τα έργα. Ο καθορισμός του σκοπού της παρακολούθησης και της αξιολόγησης από την αρχή του έργου σας σας βοηθά να λάβετε αποφάσεις σχετικά με το τι, το πότε και το πώς θέλετε να παρακολουθείτε και να αξιολογείτε. Επιπλέον, εσείς καθορίζετε τους δικούς σας σκοπούς Π&Α, καθώς εσείς θα είστε ο κύριος χρήστης των δεδομένων παρακολούθησης και αξιολόγησης!

Ρίξτε μια ματιά στους ακόλουθους πέντε κύριους σκοπούς:

1. **Λογοδοσία: Δεδομένου ότι** λαμβάνετε ευρωπαϊκή χρηματοδότηση, είναι σημαντικό να υπάρχει διαφάνεια σχετικά με τα αποτελέσματα και τη χρήση της χρηματοδότησης. Παρακολουθώντας συστηματικά τις δραστηριότητες, τα παραδοτέα και τα αποτελέσματά σας, συγκεντρώνετε τα δεδομένα που απαιτούνται ώστε να αποδείξετε εάν έχετε επιτύχει τα προγραμματισμένα αποτελέσματα.
2. **Λήψη αποφάσεων/καθοδήγηση:** Εάν πρέπει να προσαρμόσετε τη στρατηγική σας, να ανακατανεύμετε τους πόρους ή να αντιμετωπίσετε νέες προκλήσεις, τα δεδομένα Π&Α μπορούν να σας βοηθήσουν να λάβετε τεκμηριωμένες αποφάσεις και να διασφαλίσετε ότι το έργο σας θα παραμείνει εντός πορείας και θα αποδώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα.
3. **Ορατότητα και άντληση πρόσθετων πόρων:** Τα δεδομένα Π&Α μπορούν να αξιοποιηθούν για την ανάδειξη ιστοριών επιτυχίας και την ενίσχυση της φήμης και αξιοπιστίας του έργου εντός της ευρύτερης ευρωπαϊκής κοινότητας.
4. **Πρωώθηση μαθησιακών διαδικασιών:** Μέσω της συστηματικής συλλογής δεδομένων και γνώσεων καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου σας, μπορείτε να εντοπίζετε τι λειτουργεί αποτελεσματικά και τι χρήζει βελτίωσης. Οι πληροφορίες αυτές είναι πολύτιμες για τη βελτίωση των στρατηγικών, τη τελειοποίηση των μεθοδολογιών και την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών μεταξύ των διάφορων ενδιαφερομένων.
5. **Ενθάρρυνση του διαλόγου:** Με την παρουσίαση των ευρημάτων, την ανταλλαγή γνώσεων και απόψεων και τη συζήτηση των επιπτώσεων με ποικίλα ενδιαφερόμενα μέρη του έργου, οι δραστηριότητες Π&Α μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες για προβληματισμό, διάλογο και συλλογική επίλυση προβλημάτων.

3.3. Διαφορετικοί τύποι παρακολούθησης και αξιολόγησης

Αναφορικά με την Π&Α, δεν υπάρχει μία ενιαία προσέγγιση που να ταιριάζει σε όλα τα έργα. Πιθανότατα έχετε ήδη ακούσει για τις ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους. Οι ποσοτικές μέθοδοι προσφέρουν αριθμητικά δεδομένα, συχνά μέσω καλά καθορισμένων δεικτών. Σκεφτείτε τους ως τους αριθμούς σε έναν βαθμολογικό πίνακα, που δείχνουν πόσο καλά εξελίσσεται το έργο σας. Οι ποιοτικές μέθοδοι, από την άλλη πλευρά, σχετίζονται περισσότερο με λέξεις και εικόνες: είναι περιγραφικές και επεξηγηματικές, αναδεικνύοντας την ανθρώπινη διάσταση των αποτελεσμάτων του έργου σας.

ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ποσοτικοί δείκτες

Όταν μιλάμε για Π&Α, συχνά αναφερόμαστε σε δείκτες, αλλά τι ακριβώς είναι οι δείκτες και πώς ορίζεται ένας καλός δείκτης;

Ένας ποσοτικός δείκτης είναι μια μεταβλητή που σας βοηθά να μετρήσετε αν έχει επιτευχθεί ή όχι ένα αποτέλεσμα. Μέσα από τη συστηματική συλλογή πληροφοριών σχετικά με συγκεκριμένους δείκτες σε βάθος χρόνου, μπορείτε να αξιολογήσετε τον βαθμό στον οποίο έχουν επιτευχθεί τα αποτελέσματα του έργου σας. Ως εκ τούτου, οι δείκτες αυτοί μπορούν να σας παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του έργου σας.

Ως επί το πλείστον, οι δείκτες ενός έργου καθορίζονται κατά τη φάση σχεδιασμού και χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της παρακολούθησης και της αξιολόγησης. Κατά τον καθορισμό τους, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

- Ποιος αλλάζει; (η ομάδα-στόχος σας ή άλλο βασικό ενδιαφερόμενο μέρος)
- Τι αλλάζει;
- Πού θα γίνει η αλλαγή; (εφόσον είναι σχετικό)

Παραδείγματα ποσοτικών δεικτών:

- Αριθμός νέων προγραμμάτων σπουδών που αναπτύχθηκαν από τους εκπαιδευτικούς που συμμετέχουν στο έργο ανταλλαγής.

- Αριθμός σχολείων που υιοθέτησαν τα νέα προγράμματα σπουδών στην περιοχή XXX.
- Ποσοστό αποφοίτων που δηλώνουν ότι τα προγράμματα σπουδών της Σχολής Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου XXX είναι συναφή με τη μελλοντική τους επαγγελματική πορεία.

Στο πρώτο παράδειγμα, ο δείκτης μετρά τι αλλάζει (τα προγράμματα σπουδών) και στη συνέχεια ποιος είναι υπεύθυνος για την παραγωγή τους (οι εκπαιδευτικοί): πρόκειται για έναν τυπικό δείκτη παραδοτέου. Στο δεύτερο παράδειγμα, ο δείκτης μετρά το ποιος (σχολεία), και έπειτα, το τι έκαναν διαφορετικά (υιοθέτησαν νέα προγράμματα σπουδών): πρόκειται για έναν τυπικό δείκτη συμπεριφορικής αλλαγής (δείκτης αποτελέσματος ή αντικτύπου - στην προκειμένη περίπτωση πιθανότατα δείκτης αντικτύπου, καθώς μπορεί να υποδηλώνει μια συστημική αλλαγή ως ευρύτερο αποτέλεσμα όσων συνέβησαν σε ένα σχολείο).

Όπως μπορείτε να δείτε, οι δείκτες μπορούν να οριστούν για κάθε τύπο αποτελέσματος ενός έργου. Αυτό σημαίνει ότι μπορείτε να έχετε δείκτες παραδοτέων, αποτελεσμάτων και αντίκτυπου. Προσδιορίζοντας δείκτες για κάθε τύπο αποτελέσματος, μπορείτε να παρακολουθείτε εάν το έργο σας βρίσκεται στη σωστή κατεύθυνση για την επίτευξη του αντικτύπου. Δείτε τον παρακάτω πίνακα με επιπλέον παραδείγματα δεικτών για το συγκεκριμένο έργο.

Παράδειγμα Δείκτη - Έργα Κινητικότητας

- Ποσοστό (%) φοιτητών που διαθέτουν παραδείγματα για το πώς η συμμετοχή τους επηρέασε θετικά τη ζωή τους
- Μέσος όρος στη βαθμολογία της ερώτησης: «Σε ποιον βαθμό η συμμετοχή σας στο έργο κινητικότητας υπήρξε χρήσιμη για εσάς;»

Παράδειγμα Δείκτη - Έργα Συμπράξεων και συνεργασίας

- Αριθμός (#) εκπαιδευτικών που συμμετείχαν σε κατάρτιση σχετικά με το νέο εκπαιδευτικό εργαλείο
- Ενσωμάτωση νέων μεθοδολογιών διδασκαλίας στο σχολείο
- Αριθμός (#) πολιτιστικών δραστηριοτήτων που διοργανώθηκαν από τους εκπαιδευτικούς μετά την κατάρτιση
- Ενεργός συμμετοχή των νέων στις κοινότητές τους (μέσω εθελοντισμού ή εργασίας)

Παρατηρήσατε ότι δεν ορίσαμε συγκεκριμένους αριθμούς ή ημερομηνίες σε αυτούς τους δείκτες; Αυτό έγινε εκ προθέσεως! Οι αρχικές πληροφορίες/τιμές και οι τιμές-στόχοι, καθώς και το πλάνο σας για τον τρόπο συλλογής των δεδομένων, καταγράφονται κυρίως στο Πλάνο Π&Α.

Δείτε παρακάτω ένα παράδειγμα Πλάνου Π&Α. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα συνοδεύεται από έναν δείκτη, ο οποίος εκφράζεται ως ποσοστό (%) φοιτητών. Η αρχική τιμή (στην αρχή του έργου) είναι 60%. Στην επόμενη στήλη, προστίθενται οι στόχοι για τα επόμενα έτη, ώστε να μπορείτε να συγκρίνετε τις πραγματικές μεταβολές με τις αναμενόμενες διαχρονικά. Η Πηγή Επαλήθευσης εξηγεί πώς αντλείτε τις πληροφορίες για τον δείκτη. Στην προκειμένη περίπτωση, πρόκειται για έρευνα αποφοίτων, η οποία κοινοποιείται σε όλους τους φοιτητές που αποφοιτούν από τη Σχολή Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου XXX.

Αποτέλεσμα	Δείκτης	Βασική Τιμή (2024)	Τιμή(ές)-Στόχος(οι)	Πηγή Επαλήθευσης
Τα προγράμματα σπουδών ευθυγραμμίζονται καλύτερα με την πραγματικότητα της σημερινής αγοράς εργασίας	% των αποφοίτων που δηλώνουν ότι τα προγράμματα σπουδών της Σχολής Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου XXX είναι σημαντικά για τη μελλοντική τους σταδιοδρομία	60%	2025: 62% 2026: 65% 2027: 70% 2028: 75%	Έρευνα Αποφοίτων (3 χρόνια μετά την αποφοίτηση)

Μέθοδοι και εργαλεία συλλογής ποσοτικών δεδομένων

Οποιαδήποτε μέθοδος συλλογής ποσοτικών δεδομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη συγκέντρωση στοιχείων για ποσοτικούς δείκτες. Τέτοιες μπορεί να είναι οι έρευνες, οι (δομημένες) συνεντεύξεις με βασικούς πληροφοριοδότες ή οι ομαδικές συζητήσεις εστιασμένου χαρακτήρα, καθώς και οι δομημένες παρατηρήσεις.

ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ποιοτικοί δείκτες

Σε ορισμένα έργα, είναι χρήσιμο να καθοριστούν και ποιοτικοί δείκτες, συμπληρωματικά προς τους ποσοτικούς. Η κύρια διαφορά είναι ότι οι ποιοτικοί δείκτες παρουσιάζονται ως λέξεις, σε δηλώσεις, παραγράφους, μελέτες περίπτωσης και εκθέσεις, ενώ οι ποσοτικοί δείκτες παρουσιάζονται ως αριθμοί, με τη μορφή μονάδων, τιμών, ποσοστών, ρυθμών μεταβολής και αναλογιών. Ένας ποιοτικός δείκτης δεν αφορά τόσο τη μέτρηση της αλλαγής (για την οποία χρειάζεστε αριθμούς ή ποσοστά), αλλά περισσότερο τη διαπίστωση του κατά πόσον η αλλαγή λαμβάνει χώρα ή όχι, καθώς και την κατανόηση της φύσης και του βάθους αυτής της αλλαγής.

Ένα παράδειγμα ποιοτικού δείκτη είναι το ακόλουθο: «Οι φοιτητές δηλώνουν ότι έχουν εξελιχθεί επαγγελματικά κατά τη διάρκεια των σπουδών τους». Αυτός ο δείκτης θα μπορούσε, για παράδειγμα, να επαληθευτεί με την ανάλυση των προσωπικών εκθέσεων αναστοχασμού των αποφοίτων. Σε αυτή την περίπτωση, η συλλογή δεδομένων θα επικεντρωνόταν σε λέξεις, δηλώσεις και παραδείγματα που τεκμηριώνουν την επαγγελματική εξέλιξη αυτών των φοιτητών. Οι αριθμοί δεν θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμοι για να διαπιστωθεί αυτό το είδος αλλαγής.

Το βασικό πλεονέκτημα της συλλογής ποιοτικών δεδομένων είναι ότι προσφέρουν πιο εμπειριστατωμένες πληροφορίες και βαθύτερη κατανόηση των υποκείμενων λόγων για τους οποίους συντελείται η αλλαγή. Για τον λόγο αυτό, συχνά συλλέγονται συμπληρωματικά των ποσοτικών δεδομένων. Οι μέθοδοι συλλογής ποιοτικών δεδομένων επιτρέπουν επίσης την καλύτερη συλλογή στοιχείων σε επίπεδο αποτελεσμάτων και στην ανάδειξη απρόβλεπτων αλλαγών.

Μέθοδοι και εργαλεία συλλογής ποιοτικών δεδομένων

Για να συλλέξετε ποιοτικά δεδομένα, μπορείτε να κάνετε ανοιχτού τύπου ερωτήσεις μέσω ερευνών ή συνεντεύξεων, ενώ υπάρχουν και ειδικές μέθοδοι συλλογής ποιοτικών δεδομένων.

Η αφήγηση ιστοριών αποτελεί μια ισχυρή μέθοδο συλλογής ποιοτικών δεδομένων καθώς περιλαμβάνει την καταγραφή σκέψεων, συναισθημάτων και εμπειριών ατόμων ή συγκεκριμένων ομάδων. Βοηθά στην κατανόηση της ζωής και των συναισθημάτων των ανθρώπων, αλλά και στο πώς βίωσαν μια συγκεκριμένη αλλαγή ως αποτέλεσμα του έργου. Οι ιστορίες μπορούν να συλλεχθούν είτε σε γραπτή μορφή, είτε μέσω βιντεοσκόπησης/ηχογράφησης. Είναι εφικτός ακόμη και ο συνδυασμός όλων των παραπάνω!

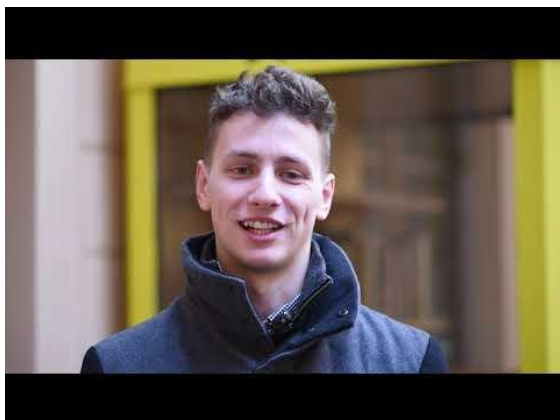
Δείτε παρακάτω μερικά παραδείγματα:



Η Τέχνη της κολύμβησης: Κινητικότητα προσωπικού στον τομέα του μαζικού αθλητισμού



Ενδυνάμωση των νέων μέσω κινητικότητας και άλλων πρωτοβουλιών



Σχετικά με την πρακτική άσκηση με την Kateřina και τον Štěpán | Erasmus+ στην Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση



Το Erasmus+ εργάζεται για την καλύτερη φροντίδα των ατόμων με αναπηρία

Αν και, η αφήγηση ιστοριών, ως μέθοδος συλλογής δεδομένων, μπορεί να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες, φέρει ταυτόχρονα ορισμένες προκλήσεις, όπως η υποκειμενικότητα, η εκπροσώπηση (συγκεκριμένες φωνές ή εμπειρίες μπορεί να υπερ-εκπροσωπούνται ή να περιθωριοποιούνται) και μία χρονοβόρα διαδικασία για τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων αυτών. Για να ξεπεράσετε αυτές τις προκλήσεις, είναι σημαντικό να γνωρίζετε τι είδους πληροφορίες αναζητάτε και να δίνετε σαφείς οδηγίες στα άτομα που συλλέγουν τις ιστορίες. Μπορείτε να προετοιμάσετε τους αφηγητές σας εκ των προτέρων, δίνοντας σαφείς κατευθύνσεις για το είδος των ιστοριών που επιθυμείτε να ακουστούν. Θα μπορούσατε, για παράδειγμα, να τους προσκαλέσετε να φωτογραφίσουν τις πιο σημαντικές αλλαγές στη ζωή τους ως αποτέλεσμα του έργου και να αφηγηθούν την ιστορία τους σε συνάρτηση με αυτές τις εικόνες.

Η **Αξιολόγηση από ομότιμους** είναι μια ποιοτική μέθοδος παρακολούθησης και αξιολόγησης που περιλαμβάνει εξωτερικούς εμπειρογνώμονες, π.χ. εκπροσώπους παρόμοιων οργανισμών/ιδρυμάτων, οι οποίοι διενεργούν ποιοτική αξιολόγηση των αλλαγών/αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν στο πλαίσιο του έργου σας. Συχνά χρησιμοποιείται για να διαπιστωθεί κατά πόσον οι εμπειρογνώμονες θεωρούν ότι ένα παραδοτέο είναι συμβατό με τα διεθνή (ευρωπαϊκά) πρότυπα. Οι εμπειρογνώμονες μπορούν επίσης να συμβάλουν με την παροχή συστάσεων σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας των παραδοτέων. Η αξιολόγηση από ομότιμους δεν είναι κάτι που χρησιμοποιείται συχνά στο πλαίσιο των έργων Erasmus+, αλλά θα μπορούσε να συμπεριληφθεί σε ένα έργο σύμπραξης συνεργασίας ως κοινή μαθησιακή δραστηριότητα.

Η **συζήτηση σε ομάδες εστίασης (ΣΟΕ)** είναι μια ποιοτική μέθοδος συλλογής δεδομένων. Σε μια ΣΟΕ συγκεντρώνεται μια ομάδα ατόμων, για παράδειγμα φοιτητές, εκπαιδευτικοί ή μέλη της κοινότητας. Σε μια ΣΟΕ οι προσωπικές εμπειρίες και οι αλλαγές μπορούν να συζητηθούν με τη χρήση ημι-δομημένων μεθόδων συνέντευξης ώστε η συζήτηση να παραμείνει ζωντανή, ενδεχομένως σε συνδυασμό με την αξιολόγηση συγκεκριμένων πτυχών του θέματος. Το πλεονέκτημα των ΣΟΕ έναντι της αφήγησης ιστοριών είναι ότι συγκεντρώνουν πολλαπλές οπτικές, παρέχοντας έτσι μια πιο αντιπροσωπευτική και ρεαλιστική εικόνα των αλλαγών που έλαβαν χώρα. Τυχόν διδάγματα που προκύπτουν από μια ΣΟΕ μπορούν να αξιοποιηθούν για την προσαρμογή των στρατηγικών του έργου.

Κατά την προετοιμασία για τη συλλογή ποιοτικών δεδομένων, μπορείτε να εξετάσετε τα ήδη υπάρχοντα έγγραφα. Τέτοια μπορεί να είναι οι έρευνες ικανοποίησης με σχόλια των συμμετεχόντων ή οι εκθέσεις συμμετεχόντων καθώς και οι εκθέσεις πρακτικών εφαρμογών. Τα ενδιαφέροντα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτά τα έγγραφα θα μπορούσαν να αποτελέσουν αφετηρία για περαιτέρω διερεύνηση στο πλαίσιο μιας συνεδρίας αξιολόγησης μεταξύ ομότιμων, μιας ομαδικής συζήτησης εστίασης ή μιας διαδικασίας συλλογής ιστοριών.

3.4. Πρακτικές συμβουλές

Σας φαίνεται κάπως περίπλοκο αυτό; Μην ανησυχείτε, δεν χρειάζεται να κάνετε εκτεταμένη έρευνα για να αντιληφθείτε όλα τα αποτελέσματα του έργου σας! Ακόμη και αν ο χρόνος και οι πόροι δεν σας επιτρέπουν να

κάνετε μια ενδελεχή αξιολόγηση του έργου σας, πιθανότατα μπορείτε να συλλέξετε πολύτιμα στοιχεία επιλέγοντας προσεκτικά τις πληροφορίες που είναι πραγματικά χρήσιμες για εσάς.

Ακολουθούν ορισμένες πρακτικές συμβουλές, ώστε η παρακολούθηση και αξιολόγηση του έργου σας να παραμένουν χρήσιμες και πρακτικές, αντί για επιβαρυντικές:

- Διευκρινίστε από την αρχή πώς σκοπεύετε να χρησιμοποιήσετε τις πληροφορίες Π&Α.
- Ενεργήστε απλά και πρακτικά: Η Π&Α αποτελεί μοχλό διαχείρισης πληροφοριών, όχι πυρηνική φυσική.
- Διαμορφώστε μόνο τους απαραίτητους δείκτες για να αποφύγετε την υπερφόρτωση δεδομένων: επικεντρωθείτε σε εκείνα τα αποτελέσματα που πραγματικά θα θέλατε να γνωρίζετε.
- Επικυρώστε και διασταυρώστε τις πληροφορίες με βασικούς πληροφοριοδότες ώστε να διασφαλιστεί η ακρίβεια και η συνέπειά τους.
- Χρησιμοποιήστε υφιστάμενες διαδικασίες και μηχανισμούς του οργανισμού σας για τις πρακτικές παρακολούθησης και αξιολόγησης.

Η Παρακολούθηση και Αξιολόγηση είναι σαν να έχετε έναν οδηγό στο ταξίδι σας. Σας βοηθά να παραμένετε εντός σωστής πορείας, να μαθαίνετε από τη διαδρομή και να σχεδιάζετε την επόμενη περιπέτειά σας ακόμη καλύτερα. Με απλά εργαλεία και έξυπνες πρακτικές, μπορείτε να αξιοποιήσετε στο έπακρο τα έργα Erasmus+ και να δημιουργήσετε θετική αλλαγή.

Συνοψίζοντας:

Μέσω της Παρακολούθησης και της Αξιολόγησης, μπορείτε να λάβετε πληροφορίες που θα σας βοηθήσουν να αναπτύξετε βαθύτερη κατανόηση των διαδικασιών αλλαγής που προκύπτουν από τα δικά σας σχέδια Erasmus+. Αυτό είναι χρήσιμο τόσο για τη βελτίωση παρόντων και μελλοντικών έργων όσο και για την ανταλλαγή ιστοριών επιτυχίας. Χρησιμοποιώντας έναν συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων, μπορείτε να καταγράψετε τόσο το μέγεθος των αποτελεσμάτων του έργου σας όσο και τους υποκείμενους λόγους που οδήγησαν σε αυτές τις αλλαγές.

----- ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΣΤΕ ΝΑ ΜΑΘΕΤΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ; -----

i Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι παρουσίασης ενός πλάνου Π&Α. Για παράδειγμα, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τη δομή που περιγράφεται στην ενότητα [εργαλείο σχεδιασμού έργων Erasmus+](#) (σελίδα 2), ή να δημιουργήσετε μια παρόμοια έκδοση για εσάς τους ίδιους στο Excel, προσθέτοντας στήλες για τις αρχικές τιμές και τις τιμές-στόχους.

i Μια δομημένη και αναλυτική μέθοδος που περιλαμβάνει την αφήγηση ιστοριών είναι η «**Τεχνική της σημαντικότερης αλλαγής**». Πρόκειται για μια συμμετοχική τεχνική, η οποία αποτελείται από 10 βήματα, κατά την οποία τα άτομα καλούνται να διηγηθούν τις ιστορίες της σημαντικότερης αλλαγής που βίωσαν. Στη συνέχεια, διαφορετικά άτομα διαβάζουν και αναλύουν αυτές τις ιστορίες και συζητούν ποια από αυτές τις ιστορίες θα επιλεγεί ως η πλέον σημαντική. Η συνολική διαδικασία της προετοιμασίας, της συλλογής, της επιλογής και της ανάλυσης είναι χρονοβόρα, ωστόσο, μπορεί να προσφέρει νέες και πολύτιμες γνώσεις τόσο στην ομάδα υλοποίησης του έργου όσο και στους ίδιους τους αφηγητές. Διαβάστε περισσότερα [εδώ](#).

i Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι σχεδιασμού και διεξαγωγής ομαδικών συζητήσεων εστίασης. Μια χρήσιμη πηγή που προτείνουμε είναι [η σελίδα Focus Group στην ιστοσελίδα Better Evaluation](#).

Κεφάλαιο 4: Διαχείριση Αντικτύπου

Η διαχείριση του αντικτύπου σε έργα που χρηματοδοτούνται από το Erasmus+ δεν είναι μια διαδικασία που υλοποιείται μεμονωμένα. Αυτή επιτυγχάνεται μέσω συνδυασμού εσωτερικών ή/και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών και (ενδεχομένως) εταιρικών οργανισμών. Συνεπώς, η παράμετρος αυτή επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζετε, παρακολουθείτε και αξιολογείτε το έργο σας. Το παρόν κεφάλαιο επικεντρώνεται σε αυτή την οργανωτική πτυχή της διαχείρισης με προσανατολισμό στον αντίκτυπο, καθ' όλη τη διάρκεια των διαφορετικών σταδίων του έργου: του σχεδιασμού, της υλοποίησης και της αξιολόγησης.

Ορισμένες βασικές παράμετροι για τη διαχείριση του αντικτύπου είναι οι εξής:

- Ηγεσία
- Συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών
- Συνεργασίες
- Κοινή μαθησιακή εμπειρία και προσαρμοστική διαχείριση
- Οργάνωση διαδικασιών παρακολούθησης και αξιολόγησης
- Αντιμετώπιση κινδύνων

4.1 Ηγεσία

Ο σχεδιασμός με γνώμονα τον αντίκτυπο αφορά την από κοινού ανάπτυξη ενός σχεδίου/πρότασης που ανήκει ή/και υποστηρίζεται από τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη ενός έργου και οδηγεί στις επιθυμητές αλλαγές/στον επιδιωκόμενο αντίκτυπο. Αυτό σημαίνει ότι το άτομο που είναι υπεύθυνο για τη διαδικασία σχεδιασμού πρέπει να εστιάζει τόσο στο **περιεχόμενο** (έργο) όσο και στη **διαδικασία** (συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών). Αυτό απαιτεί έναν συγκεκριμένο τύπο ηγεσίας, έναν υποστηρικτικό αλλά ταυτόχρονα, εστιασμένο τύπο ηγεσίας (με ξεκάθαρο προσανατολισμένο στον αντίκτυπο).

Το **περιεχόμενο** αφορά την πρόταση/το σχέδιο, το τι θα κάνει το έργο (δραστηριότητες) και το τι σκοπεύει να επιτύχει (αποτελέσματα/αλλαγή).

Η **διαδικασία** αφορά τον τρόπο με τον οποίο θα προετοιμαστεί η πρόταση/το σχέδιο, με την συμμετοχή εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών, ώστε να διασφαλίζεται η συλλογική κυριότητα επί του έργου και να αυξάνονται οι πιθανότητες επιτυχούς υλοποίησής του. Αυτό σημαίνει ότι οι διαφορετικές ιδέες, απόψεις και θέσεις πρέπει να γίνονται κατανοητές και να λαμβάνονται υπόψη. Κατά τη διαδικασία αυτή, θα χρειαστεί να ληφθούν αποφάσεις. Ορισμένες από τις αποφάσεις που θα πρέπει να ληφθούν είναι οι ακόλουθες:

- Ποιος θα συμμετάσχει στη διαδικασία σχεδιασμού;
- Ποιος θα αποφασίσει ποια θα είναι τα αποτελέσματα;
- Ποιος θα αποφασίσει ποιες θα είναι οι δραστηριότητες;
- Ποιος θα αποφασίσει ποιος θα κάνει τι;
- Ποιος θα αποφασίσει για τον προϋπολογισμό;

Κατά τον σχεδιασμό ενός έργου, η βάση για τη συνεργασία τίθεται ήδη στη φάση υλοποίησης. Παρακάτω παρατίθενται ορισμένες συμβουλές για μια καλή αρχή.

Συμβουλές για τη διαχείριση της διαδικασίας σχεδιασμού:

- Χαρτογραφήστε τη διαδικασία σχεδιασμού: πότε θα κάνετε τι;
- Ελέγξτε την εξουσία λήψης αποφάσεων των συμμετεχόντων.
- Συμφωνήστε σχετικά με τον τρόπο λήψης αποφάσεων: ποιος είναι/πρέπει να είναι υπεύθυνος, ποιος θα συμμετέχει ή θα συμβουλευέται;
- Υιοθετήστε μια υποστηρικτική προσέγγιση προς τους συμμετέχοντες και ακούστε τις ανάγκες/ανησυχίες τους.
- Αναγνωρίστε και σεβαστείτε τα προσωπικά και οργανωτικά συμφέροντα.
- Διοργανώστε (διαδικτυακές / δια ζώσης) συναντήσεις για πιο επίσημες συμφωνίες.
- Διοργανώστε σεμινάρια/εργαστήρια (διαδικτυακά / δια ζώσης) για την ανταλλαγή εμπειριών και τη δημιουργία περιεχομένου για το έργο.
- Προσκαλέστε έναν εξωτερικό συντονιστή για τη διευκόλυνση των εργαστηρίων, εάν είναι απαραίτητο (ιδίως εάν υπάρχουν συγκρουόμενα συμφέροντα).

Συμβουλές για την οργάνωση και διεξαγωγή σεμιναρίων/εργαστηρίων:

- Να είστε σαφείς ως προς τα αναμενόμενα αποτελέσματα του σεμιναρίου/εργαστηρίου.
- Συμφωνήστε για τον τρόπο λήψης αποφάσεων σχετικά με τα προϊόντα/αποτελέσματα του σεμιναρίου/εργαστηρίου.
- Συνεργαστείτε με έναν εξωτερικό συντονιστή (αν πρέπει να εξισορροπήσετε διαφορετικά συμφέροντα).
- Αναπτύξτε ένα σχέδιο σεμιναρίου/εργαστηρίου, με επαρκή χρόνο για συζητήσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Καθορίστε τους βασικούς «κανόνες παιχνιδιού» με τους συμμετέχοντες του σεμιναρίου/εργαστηρίου.
- Συμφωνήστε για τα επόμενα βήματα.
- Συντάξτε μια (σύντομη) έκθεση για το σεμινάριο/εργαστήρι.

Σημαντική επισήμανση: Το στυλ ηγεσίας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο κατά την υλοποίηση των έργων Erasmus+. Πολλοί από τους εμπλεκόμενους φορείς συμμετέχουν στις δραστηριότητες του Erasmus+ σε εθελοντική βάση ή παράλληλα με τον καθημερινό τους φόρτο εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό να εμπνέετε και να υποστηρίζετε, αντί να διοικείτε και να ελέγχετε. Υπάρχει μάλιστα μεγάλος κίνδυνος οι συμμετέχοντες να πάψουν να συμμετέχουν ενεργά ή να μειώσουν τη συνεργασία τους με το έργο, εάν αισθανθούν ότι «λαμβάνουν διαταγές» ή ότι η συμβολή τους δεν εκτιμάται και δεν τυγχάνει σεβασμού.

4.2 Εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών

Ορισμός Ενδιαφερομένου

Ένας ενδιαφερόμενος είναι ένα άτομο, μια κοινότητα, μια ομάδα ή ένας οργανισμός που έχει όφελος από τα αποτελέσματα μιας παρέμβασης ή μιας πολιτικής, επειδή επηρεάζεται θετικά ή αρνητικά από αυτήν ή επειδή έχει τη δυνατότητα να την επηρεάσει θετικά ή αρνητικά.

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενός έργου περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών (βλ. Κεφάλαιο 2 για τη διάκριση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών). Η διαδικασία αυτή συνίσταται τόσο στην ενεργό εμπλοκή τους από την αρχή του έργου όσο και στη δέσμευσή τους καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησής του.

Γιατί είναι αυτό σημαντικό; Διότι, εάν ένας ισχυρός ενδιαφερόμενος υποστηρίξει το έργο ή αποφασίσει να το σταματήσει, αυτό θα καθορίσει την επιτυχία του έργου. Επομένως, είναι χρήσιμο να χαρτογραφηθούν οι ενδιαφερόμενοι με βάση την ισχύ και το ενδιαφέρον τους. Ο **πίνακας ανάλυσης των ενδιαφερομένων μερών** (Σχήμα 3) μπορεί να σας φανεί ιδιαίτερα χρήσιμος. Ο κάθετος άξονας απεικονίζει τον βαθμό ισχύος των ενδιαφερομένων μερών, ενώ ο οριζόντιος άξονας απεικονίζει το εάν το ενδιαφέρον τους επηρεάζεται θετικά ή αρνητικά.



Σχήμα 3: Πίνακας Ανάλυσης Ενδιαφερομένων Μερών

Ακολουθεί ένα παράδειγμα για το πώς μπορούν να τοποθετηθούν τα ενδιαφερόμενα μέρη στον πίνακα, χρησιμοποιώντας την περίπτωση ενός σχολείου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Αυστρία (από το κεφάλαιο 1). Η ακριβής χαρτογράφηση θα διαφέρει ανάλογα με το έργο, τον οργανισμό και το εκάστοτε πλαίσιο:

- **Συντονιστής Erasmus+:** Υψηλό (προσωπικό) ενδιαφέρον και σχετικά χαμηλή ισχύς, καθώς ο συντονιστής Erasmus+ μπορεί να εξαρτάται από την εμπλοκή πολλών άλλων ενδιαφερομένων για την επιτυχία του έργου.
- **Διευθυντής σχολείου:** Υψηλό ενδιαφέρον και υψηλή ισχύς. Υψηλό ενδιαφέρον (κατά προτίμηση), επειδή το πρόγραμμα θα αποφέρει πολλαπλά οφέλη στο σχολείο. Υψηλή ισχύς επειδή ο διευθυντής του σχολείου έχει τη δυνατότητα να εμπλέκει και άλλους.
- **Εκπαιδευτικοί:** Υψηλή ισχύς και μέτριο ενδιαφέρον. Υψηλή ισχύς, διότι χωρίς αυτούς το έργο δεν μπορεί να υλοποιηθεί. Μέτριο ενδιαφέρον, επειδή μπορεί να εκληφθεί ως πρόσθετη επιβάρυνση.
- **Μέλη της κοινότητας:** Χαμηλή ισχύς και μέτριο ενδιαφέρον.
- **Περιφερειακές αρχές:** Υψηλή ισχύς και υψηλό ενδιαφέρον. Βρίσκεται στην δική τους (υψηλή) ισχύ και στο δικό τους (υψηλό) ενδιαφέρον να διασφαλίσουν ότι η προσέγγιση είναι επιτυχής και να συμβάλλουν καθοριστικά στην προώθηση των αποτελεσμάτων του έργου σε άλλα σχολεία.
- **Γονείς:** Υψηλό ενδιαφέρον και σχετικά υψηλή ισχύς. Υψηλό ενδιαφέρον, καθώς τα παιδιά τους επηρεάζονται άμεσα από τις σχολικές δραστηριότητες. Υψηλή ισχύς, καθώς μπορούν να επικοινωνούν θετικές ή αρνητικές απόψεις για το σχολείο.
- **Κοινωνικοί ομότιμοι:** Υψηλή ισχύς, επειδή μπορούν να επηρεάσουν τους συμμαθητές τους στο να συμμετάσχουν ή όχι. Μέτριο ή ουδέτερο ενδιαφέρον, καθώς μπορεί να μην αντιλαμβάνονται άμεσα το όφελος του έργου για τους ίδιους (τα οφέλη παραμένουν ασαφή).

Η χαρτογράφηση των ενδιαφερομένων μερών θα σας βοηθήσει να καθορίσετε τον τρόπο με τον οποίο θα συνεργαστείτε μαζί τους. Για παράδειγμα, επιδιώκετε τη δημιουργία θετικού κλίματος γύρω από τη δραστηριότητα Erasmus+, ώστε να ενθαρρύνετε την ύπαρξη θετικής κοινωνικής συμπεριφοράς και αλληλεπίδρασης μεταξύ ομότιμων. Παράλληλα, θέλετε να ενημερώνετε τακτικά τους γονείς για τις δραστηριότητες που θα διεξάγονται. Όσο καλύτερα συνεργάζεστε με τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες να επιτύχετε θετικό αντίκτυπο.

Συμβουλές για την ενεργό εμπλοκή των ενδιαφερομένων:

- Να παρακολουθείτε στενά τους πιθανούς αντιπάλους και τους υποστηρικτές τους.
- Αντισταθμίστε τα αρνητικά συμφέροντα, προσφέροντας (όπου είναι εφικτό) συγκεκριμένα οφέλη για αυτά.
- Δημιουργήστε συνεργασίες με πιθανούς «πρωταθλητές της αλλαγής».
- Διασφαλίστε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη με υψηλή ισχύ αλλά ουδέτερο ενδιαφέρον επωφελούνται επίσης από τη συμμετοχή τους στο έργο. Εντάξτε τους στη διαδικασία – έτσι, θα ενισχυθεί η υποστήριξη που σας παρέχουν.
- Εξετάστε αν είναι εφικτό να ενισχύσετε τους πιθανούς συμμάχους.
- Αναπτύξτε ένα σχέδιο επικοινωνίας που να συνδέεται με τη στρατηγική εμπλοκής σας, η οποία στοχεύει στη δημιουργία συνθηκών δέσμευσης.

Παράδειγμα επιτυχούς εμπλοκής των ενδιαφερομένων μερών

Σε πολλές χώρες, οι συντονιστές Erasmus+ συνεργάζονται στενά με την Εθνική Υπηρεσία που διαχειρίζεται το Πρόγραμμα Erasmus+, καθώς και με τις τοπικές και περιφερειακές αρχές, μέσα από διάφορα δίκτυα. Οι συντονιστές χρησιμοποιούν αυτά τα δίκτυα ώστε να αναβαθμίσουν το έργο σε «ανώτερο», πιο περιφερειακό ή ακόμη και εθνικό επίπεδο. Οι αρχές διαδραματίζουν συχνά σημαντικό ρόλο στις εκδηλώσεις που διεξάγονται στο πλαίσιο του έργου, ενώ οι συντονιστές έχουν υποστηρίξει τις αρχές στις προσπάθειές τους για τροποποίηση των υφιστάμενων κρατικών πολιτικών και εκπαιδευτικών προσεγγίσεων. Αυτό που είναι σημαντικό εδώ είναι το αμοιβαίο ενδιαφέρον και η ανάπτυξη συλλογικής ιδιοκτησίας επί των αποτελεσμάτων του έργου!

4.3 Συμπράξεις

Ορισμός της Σύμπραξης

Οι συμπράξεις αποτελούν συνεργασίες μεταξύ θεσμικών φορέων, οι οποίες συνδυάζουν συμπληρωματικά πλεονεκτήματα και πόρους για την επίτευξη κοινών στόχων και σκοπών (IFAD-2019)

Μια σύμπραξη συνήθως δημιουργείται όταν θέλετε να συνεργαστείτε με έναν εξωτερικό ενδιαφερόμενο για να επιτύχετε κοινούς στόχους. Είναι σημαντικό η εταιρική αυτή σχέση να είναι δομημένη. Κατά το στάδιο του σχεδιασμού θα πρέπει να σκεφθείτε τι είδους συνεργασία θέλετε να έχετε για την επιτυχή υλοποίηση του έργου.

Τα κοινά συμφέροντα αποτελούν τη βάση όλων των συμπράξεων. Οι εταίροι λαμβάνουν συνειδητά την απόφαση να δημιουργήσουν μια εταιρική σχέση, στηριζόμενοι στην παραδοχή ότι μαζί μπορούν να κάνουν/να επιτύχουν πολύ περισσότερα από ό,τι ο καθένας ξεχωριστά. Η ιδέα είναι να ενώσουν τις δυνάμεις τους (γνώση και πόρους) και να συνεργαστούν για την επίτευξη κοινών στόχων. Στα έργα Erasmus+, αυτό συχνά σημαίνει την ανάπτυξη καινοτόμων πρωτοβουλιών.

Κατά τη σύναψη μιας σύμπραξης, είναι απαραίτητο να αποφασίσετε: **1)** πώς θα συνεργαστείτε, **2)** πώς θα λαμβάνονται οι αποφάσεις, **3)** ποιες θα είναι οι στρατηγικές του έργου, **4)** πώς θα κατανεμηθούν οι ρόλοι/τα καθήκοντα και **5)** πώς θα υλοποιούνται οι διαδικασίες μάθησης. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να διαμορφώσετε από κοινού το «σύστημα συνεργασίας» σας.

Το κλειδί για μια επιτυχημένη εταιρική σχέση είναι η συνειδητοποίηση ότι δεν υπάρχει εγγενής ιεραρχία εντός μίας σύμπραξης - ότι οι εταίροι μπορούν και θα αποφασίσουν οι ίδιοι αν θα συνεχίσουν (ή όχι) τη συνεργασία, ακόμη και αν υπάρχει σχετική συμφωνία. Εάν ουσιώδεις ατομικές ή/και οργανωτικές παράμετροι δεν γίνονται σεβαστές, αυτό συχνά σημαίνει και το τέλος της συνεργασίας. Είναι σημαντικό να διαχειρίζεστε τις δυναμικές και την ενέργεια μέσα σε μια εταιρική σχέση, στοιχεία που εκφράζονται μέσω της δέσμευσης και της ομαλής λειτουργίας του έργου. Εάν η διαχείριση είναι σωστή, οι συνεργασίες συχνά επεκτείνονται πέρα από τη διάρκεια ζωής ενός έργου και μπορούν να παράγουν πολύ μεγαλύτερο αντίκτυπο, υπερβαίνοντας τις αρχικές σας προσδοκίες! Ένα παράδειγμα αποτελεί η υιοθέτηση μιας εθνικής στρατηγικής στον τομέα της εκπαίδευσης, η οποία αναπτύχθηκε στο πλαίσιο ενός έργου Erasmus+ και αποδείχθηκε τόσο επιτυχημένη ώστε οι εθνικές αρχές αποφάσισαν να την υιοθετήσουν ως εθνική πολιτική.

Διαφορετικά στάδια μιας σύμπραξης



Συμβουλές για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής (και με αντίκτυπο) σύμπραξης:

- Αφιερώστε χρόνο για να γνωριστείτε μεταξύ σας. Εμπνευστείτε ο ένας από τον άλλον.
- Συμφωνήστε ως προς τον αντίκτυπο που θέλετε να επιτύχετε από κοινού (συμβολή σε ...).
- Συμφωνήστε σχετικά με τους ρόλους και τις αρμοδιότητες.
- Συμφωνήστε για τον τρόπο με τον οποίο θα λαμβάνονται οι από κοινού αποφάσεις.
- Ορίστε περιοδικές ανασκοπήσεις της συνεργασίας.
- Σεβαστείτε τα ουσιώδη συμφέροντα των εταίρων.
- Βεβαιωθείτε ότι όλοι είναι ικανοποιημένοι με τη συμφωνία συνεργασίας!

4.4 Κοινή μαθησιακή εμπειρία και προσαρμοστική διαχείριση

Ο τρόπος με τον οποίο θα λαμβάνονται οι αποφάσεις (κατά την υλοποίηση του έργου) καθορίζεται ήδη από το στάδιο σχεδιασμού κατά την έναρξη της σύμπραξης. Αυτό μπορεί να περιγραφεί και να επισημοποιηθεί σε μια συμφωνία εταιρικής σχέσης. Ο τρόπος καθοδήγησης/διαχείρισης του έργου αποτελεί μέρος της συμφωνίας αυτής. Η κοινή μαθησιακή εμπειρία είναι απαραίτητη, καθώς μπορεί να οδηγήσει σε αποφάσεις που θα ενισχύσουν τον αντίκτυπο.

Για τον σκοπό αυτό θα μπορούσε να συσταθεί μια Επιτροπή Καθοδήγησης (Steering Committee), αποτελούμενη από βασικά εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη (εταίρους) και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, π.χ. εκπροσώπους τοπικών αρχών. Η επιλογή των μελών της επιτροπής εξαρτάται εν μέρει από τον επιδιωκόμενο αντίκτυπο. Εξετάστε το ενδεχόμενο να συμπεριλάβετε άτομα/φορείς που θα μπορούσαν να συμβάλουν καθοριστικά στην ενίσχυση του αντικτύπου (τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού).

Η συχνότητα των συνεδριάσεων της Επιτροπής Καθοδήγησης διαφέρει ανάλογα με τη φύση του έργου. Μπορεί να διεξάγεται κάθε 3 μήνες (εφόσον προκύψει ανάγκη για μάθηση ή για λήψη αποφάσεων αναφορικά με τις δραστηριότητες του έργου) ή κάθε 6-12 μήνες. Αυτό μπορεί να συμβαίνει όταν η μαθησιακή εμπειρία /λήψη αποφάσεων σχετίζεται με την ανάπτυξη πολιτικής ή την επέκταση του πεδίου εφαρμογής των δραστηριοτήτων/προσεγγίσεων του έργου.

Η υλοποίηση ενός έργου αφορά (επίσης) τη δημιουργία ενός (κοινού) χώρου μάθησης, όπου η μαθησιακή εμπειρία μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές των στρατηγικών προσέγγισης του έργου κατά την υλοποίησή του ή σε ανάπτυξη οργανωσιακών πολιτικών κατά τη διάρκεια και μετά την ολοκλήρωσή του. Οι αλλαγές μπορεί να σημαίνουν: «Ας προσαρμόσουμε τις δραστηριότητες/στρατηγικές μας, ώστε να επιτύχουμε μεγαλύτερο αντίκτυπο». Η διαδικασία μάθησης μπορεί να χρειαστεί να οργανωθεί επίσημα και τα διδάγματα που αντλούνται μπορούν να κοινοποιηθούν στην Επιτροπή Καθοδήγησης, με στόχο την περαιτέρω ενίσχυση του αντικτύπου.

Συμβουλές για την συστηματοποίηση κοινής μαθησιακής εμπειρίας και προσαρμοστικής διαχείρισης:

- Συμφωνήστε για το πώς θα κοινοποιούνται τα δεδομένα παρακολούθησης και αξιολόγησης κατά τις συνεδριάσεις της Επιτροπής Καθοδήγησης.
- Αναπτύξτε μια ατζέντα μαθησιακής εμπειρίας, η οποία να περιλαμβάνει θέματα συναφή με την επίτευξη αντικτύπου. Π.χ. πώς να αξιοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα αποτελέσματα του έργου για την επίτευξη συστημικής αλλαγής;
- Συζητήστε τις πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν γύρω από τα θέματα της ατζέντας κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων της Επιτροπής Καθοδήγησης.
- Μην συντάξετε μία άκαμπτη συμφωνία εταιρικής σχέσης: αφήστε περιθώριο για ευελιξία. Όταν συντελείται μάθηση, μπορείτε να προσαρμόσετε τις δραστηριότητες του έργου σας αναλόγως (συνεχίζοντας όμως να στοχεύετε στα ίδια αποτελέσματα και στον ίδιο αντίκτυπο).
- Διαθέστε χρόνο για μάθηση.

4.5 Οργάνωση διαδικασιών παρακολούθησης και αξιολόγησης

Τα δεδομένα/οι πληροφορίες πρέπει να συλλέγονται, να αναλύονται και να ερμηνεύονται έγκαιρα αλλά και να συνδέονται με τη λήψη αποφάσεων και με άλλες χρήσεις δεδομένων/πληροφοριών, όπως η επικοινωνία με εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους. Αυτό σημαίνει ότι η συλλογή και η ερμηνεία των δεδομένων/πληροφοριών χρειάζεται να προγραμματίζονται σε συνάρτηση με τον προβλεπόμενο σκοπό χρήσης τους.

Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιείται συνήθως μέσω συγκεκριμένων μεθόδων και εργαλείων συλλογής, όπως ερωτηματολόγια ή ειδικές μελέτες. Το βασικό ζητούμενο είναι να βεβαιωθείτε ότι οι συγκεκριμένες μέθοδοι και τα εργαλεία συλλογής παράγουν αξιόπιστα δεδομένα. Αυτό οδηγεί στο δοκιμή τους πριν από την πραγματική χρήση, καθώς και στον έλεγχο της ορθότητας/ακρίβειας των παρεχόμενων πληροφοριών.

Τα δεδομένα πρέπει επίσης να ερμηνεύονται. Με απλά λόγια, αυτό σημαίνει να τίθενται τα παρακάτω ερωτήματα: «Τι μας λένε αυτά τα δεδομένα; Παρατηρούμε την αλλαγή που επιδιώκουμε; Υπάρχει πρόοδος ως προς τα επιθυμητά αποτελέσματα και τον αντίκτυπο;». Η ερμηνεία των δεδομένων είναι προτιμότερο να οργανώνεται σε συνεργασία με το(α) άτομο(α) που είναι υπεύθυνο(α) για τη συλλογή των πληροφοριών. Εάν τα δεδομένα είναι δύσκολο να ερμηνευθούν, τότε μπορούν να συμπληρωθούν με επιτόπιες επισκέψεις ή συζητήσεις με ομάδες εστίασης με εκπροσώπους της ομάδας ατόμων που έδωσαν συνέντευξη/συμμετείχαν στην έρευνα.

Συμβουλές για τη συλλογή, την ανάλυση και την ερμηνεία των δεδομένων:

- Εντάξτε τη συλλογή και την ανάλυση δεδομένων στις τακτικές σας δραστηριότητες, ώστε να εξοικονομείται χρόνος και να μην θεωρείται επιβαρυντική η διαδικασία.
- Τονίστε ότι η συλλογή δεδομένων γίνεται για σκοπούς κατανόησης και για τη δική σας διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Αποφύγετε η συλλογή δεδομένων να εκλαμβάνεται ως εργαλείο ελέγχου ή λογοδοσίας, καθώς αυτό θα επηρεάσει αρνητικά την ποιότητά τους.
- Παρέχετε ανατροφοδότηση επί των πληροφοριών που συλλέγονται/αναλύονται από κοινού. Αυτό δείχνει ότι οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται και, συνεπώς, θεωρούνται σημαντικές, γεγονός που ενισχύει την ποιότητα των δεδομένων/πληροφοριών σας.

Βασικό μήνυμα: Η αξιοπιστία των δεδομένων/πληροφοριών εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένη η διαδικασία συλλογής τους.

Άλλοι παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα ενός αποτελεσματικού συστήματος Π&Α:

Επάρκεια προσωπικού	Ενδεχομένως να μην διαθέτετε επαρκές προσωπικό για να πραγματοποιήσετε «απαιτητικές και χρονοβόρες» δραστηριότητες παρακολούθησης και αξιολόγησης (από τη συλλογή έως την ανάλυση και την ερμηνεία δεδομένων). Επίσης, τα υφιστάμενα μέλη του προσωπικού σας μπορεί να μην διαθέτουν την απαιτούμενη επάρκεια για την ανάπτυξη και τη διαχείριση ενός «πολύπλοκου» συστήματος.
Αξιοπιστία δεδομένων	Η αρχή GIGO περιγράφει τι μπορεί να συμβεί κατά την παρακολούθηση και την αξιολόγηση. GIGO σημαίνει «Garbage In, Garbage Out» - «σκουπίδια μέσα, σκουπίδια έξω». Εάν τα δεδομένα που εισάγονται για ανάλυση δεν είναι αξιόπιστα ή ποιοτικά (δηλαδή είναι «σκουπίδια», άνευ αξίας), τότε και οι παραγόμενες πληροφορίες θα είναι αντίστοιχα περιττά και άνευ αξίας («σκουπίδια»). Σε αυτήν την περίπτωση, οι πληροφορίες δεν μπορούν να αξιοποιηθούν σκοπούς μάθησης και λήψης αποφάσεων για την επίτευξη μεγαλύτερου αντικτύπου.
Αποθήκευση δεδομένων	Για την αποθήκευση δεδομένων/πληροφοριών, είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείτε (ή να αναπτύξετε) τα δικά σας οργανωσιακά συστήματα. Αυτό ενισχύει τη βιωσιμότητα της συλλογής δεδομένων και δίνει τη δυνατότητα σε άλλα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη να αξιοποιούν τα δεδομένα. Ωστόσο, εάν δεν υπάρχουν επαρκή συστήματα, μπορείτε να αναπτύξετε τα δικά σας. Ωστόσο, μην το κάνετε υπερβολικά περίπλοκο, καθώς το σύστημα ενδέχεται να χρειαστεί να μεταβιβαστεί στον οργανισμό.

Βασικές συμβουλές για το πλάνο Π&Α:

- Συμφωνήστε σχετικά με το τι πραγματικά θέλετε να γνωρίζετε (πώς θα χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα/οι πληροφορίες).
- Ετοιμάστε δικά σας έντυπα/ερωτηματολόγια. Κρατήστε τα απλά και σύντομα.
- Σχεδιάστε τα έτσι ώστε να είναι δυνατή η εύκολη συγκέντρωση/ταξινόμηση των δεδομένων.
- Δοκιμάστε μηχανισμούς συλλογής ερευνών/δεδομένων.
- Δοκιμάστε τις διαδικασίες συγκέντρωσης/ταξινόμησης (σε συνάρτηση με την πιθανή χρήση των δεδομένων/πληροφοριών).
- Ετοιμάστε δικές σας κατευθυντήριες γραμμές Π&Α (τι θα συλλέγετε και πώς).
- Αποθηκεύστε τα δεδομένα/τις πληροφορίες με τρόπο ώστε τα δεδομένα να είναι εύκολα προσβάσιμα και σε άλλα άτομα του οργανισμού.
- Αποφύγετε τα μεγάλα λογιστικά φύλλα/τις μεγάλες βάσεις δεδομένων που είναι δύσχρηστες.
- Βεβαιωθείτε ότι οι υπεύθυνοι συλλογής δεδομένων διαθέτουν την απαιτούμενη επάρκεια να συλλέγουν τα δεδομένα και να χρησιμοποιούν τα εργαλεία συλλογής που έχουν συμφωνηθεί.

4.6 Αντιμετώπιση των Κινδύνων

Ορισμός των Κινδύνων

Οι κίνδυνοι είναι απρόβλεπτα γεγονότα που ενδέχεται να επηρεάσουν την επιτυχή υλοποίηση και την επίτευξη των αποτελεσμάτων του έργου σας. Είναι αβέβαιοι και δεν υπόκεινται στον έλεγχό σας.

Στα έργα, είναι συνετό να γνωρίζετε τους πιθανούς κινδύνους. Για παράδειγμα, η μετακίνηση στο εξωτερικό στο πλαίσιο ενός έργου κινητικότητας δημιουργεί κινδύνους για την υγεία και την ασφάλεια. Στις συμπράξεις συνεργασίας, ενδέχεται να υπάρχουν κίνδυνοι σε σχέση με τις δεσμεύσεις της σύμπραξης. Ενδέχεται να υπάρξουν απρόβλεπτα γεγονότα που να διαταράξουν τις δραστηριότητες του έργου σας ή να μειώσουν την αποτελεσματικότητά τους (ή ακόμη και να έχουν σοβαρότερες συνέπειες!).

Με άλλα λόγια, η διαχείριση των κινδύνων είναι καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη αντικτύπου. Για την αντιμετώπιση των κινδύνων, είναι προτιμότερο να λαμβάνονται μέτρα (που αποκαλούνται «μέτρο αντιμετώπισης κινδύνου»), είτε για την αποφυγή τους είτε για τον μετριασμό τυχόν αρνητικών επιπτώσεων, σε περίπτωση που κάποιος από αυτούς γίνει πραγματικότητα. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένα παραδείγματα συνηθισμένων κινδύνων σε έργα Erasmus+ καθώς και αντίστοιχες στρατηγικές αντιμετώπισης κινδύνων:

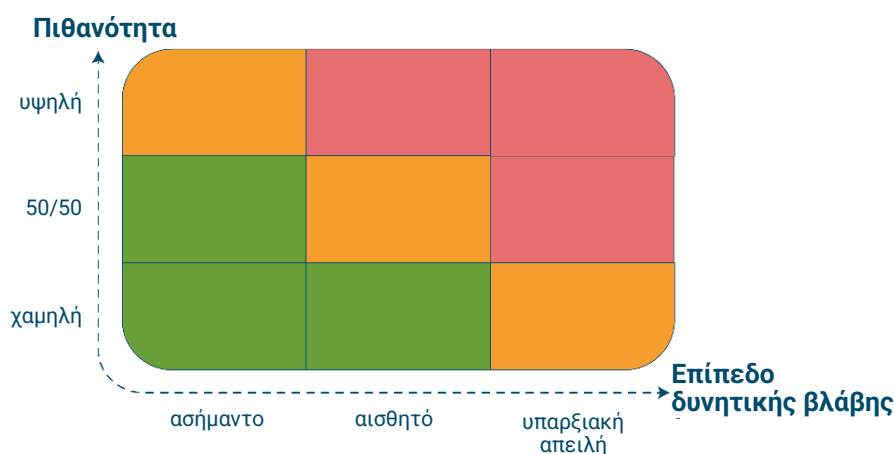
Κοινωνικοπολιτισμικοί κίνδυνοι. Οι μαθητές ενδέχεται να μην αισθάνονται άνετα στο εξωτερικό, λόγω των υφιστάμενων κοινωνικοπολιτισμικών διαφορών, γεγονός που μπορεί να επιφέρει αρνητικό προσωπικό αντίκτυπο. Μέτρο αντιμετώπισης κινδύνου: Προετοιμασία των μαθητών, επίγνωση των διαφορών και στενή παρακολούθηση της πορείας τους κατά τη διάρκεια της ανταλλαγής. Παροχή εξατομικευμένης υποστήριξης, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Κίνδυνος αποκλεισμού. Μαθητές με συγκεκριμένο κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο ή χαρακτηριστικά ενδέχεται να μην είναι σε θέση να συμμετάσχουν πλήρως στο πρόγραμμα. Μέτρο αντιμετώπισης κινδύνου: Να ληφθεί υπόψη η παράμετρος αυτή κατά τον σχεδιασμό, να αναπτυχθούν σχετικές πολιτικές, να τύχουν παρακολούθησης κατά την υλοποίηση του έργου, να ληφθούν διορθωτικά μέτρα εάν είναι απαραίτητα.

Κίνδυνοι σε προσωπικές/θεσμικές δεσμεύσεις. Οι οργανισμοί και τα άτομα ενδέχεται να έχουν άλλες προτεραιότητες. Μέτρο αντιμετώπισης κινδύνου: Επιδείξτε ηγετική ικανότητα, δώστε περισσότερα κίνητρα στους συμμετέχοντες για την επίτευξη κοινών στόχων και διευκολύνετε τις συζητήσεις για το πώς θα προχωρήσετε.

Συμβουλές για την αντιμετώπιση των κινδύνων:

- Χαρτογραφήστε τους κινδύνους σε έναν πίνακα ανάλυσης κινδύνων (βλ. Σχήμα 4), σύμφωνα με την πιθανότητα εμφάνισης (χαμηλή, υψηλή ή 50/50) και το επίπεδο δυνητικής βλάβης (ασήμαντο, απειλητικό για την ύπαρξη του έργου ή 50/50).
- Προσπαθήστε να αποφύγετε την πραγματοποίηση κινδύνων που βρίσκονται στα κόκκινα πεδία, καθώς αυτοί είναι επικίνδυνοι για το έργο σας. Σκεφθείτε τι μπορείτε να κάνετε για να μειώσετε είτε την πιθανότητα εμφάνισης είτε το επίπεδο δυνητικής βλάβης;
- Παρακολουθήστε προσεκτικά τους κινδύνους που βρίσκονται στα κίτρινα πεδία και καταλήξτε σε ένα μέτρο αντιμετώπισής τους: Τι θα κάνετε αν αυτοί οι κίνδυνοι γίνουν πραγματικότητα; Αναθέστε αρμοδιότητες αντιμετώπισης κινδύνων σε άτομα και συμπεριλάβετε τις αρμοδιότητες αυτές στο σχέδιο του έργου.
- Συνεχής εντοπισμός νέων κινδύνων. Καθώς το έργο εξελίσσεται, θα ανακύπτουν και άλλοι πιθανοί κίνδυνοι.



Σχήμα 4: Πίνακας Ανάλυσης Κινδύνων

Η χρωματική κωδικοποίηση είναι σημαντική στον πίνακα ανάλυσης κινδύνων, καθώς μπορεί να σας βοηθήσει να καθορίσετε τι πρέπει να κάνετε για να αντιμετωπίσετε έναν συγκεκριμένο κίνδυνο.

Πράσινο = Δεν απαιτούνται σημαντικές ενέργειες για τους κινδύνους που βρίσκονται σε αυτά τα τετράγωνα.

Πορτοκαλί = Παρακολουθείτε στενά αυτούς τους κινδύνους, καθώς ενδέχεται να επηρεάσουν το έργο σας. Παρακολουθήστε τους και εφαρμόστε στρατηγικές αντιμετώπισής τους όταν αυτό κριθεί απαραίτητο.

Κόκκινο = Αντιμετωπίστε αυτούς τους κινδύνους άμεσα.

- Τι μπορείτε/προτίθεστε να κάνετε για να μειώσετε την πιθανότητα πραγματοποίησης του κινδύνου;
- Τι μπορείτε/προτίθεστε να κάνετε για να μειώσετε το επίπεδο δυνητικής βλάβης, σε περίπτωση που ο κίνδυνος πραγματοποιηθεί;
- Αποδέχστε τον κίνδυνο και αναλαμβάνετε το ρίσκο;

Ιδανικά, στόχος σας είναι η μετατόπιση των κινδύνων από τα κόκκινα πεδία στα πορτοκαλί και στα πράσινα.

Συνοψίζοντας:

Διαχειριστείτε το έργο σας με γνώμονα τον αντίκτυπο, οργανώνοντας και ρυθμίζοντας τις διαδικασίες σχεδιασμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης με τέτοιο τρόπο που να διασφαλίζει τη συμμετοχή των βασικών εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών και να αναπτύσσει την αίσθηση κυριότητας επί του έργου και των αποτελεσμάτων του (αντίκτυπος). Αυτό θα ενισχύσει σημαντικά τον αντίκτυπο του έργου. Και μην ξεχνάτε να παρακολουθείτε τους βασικούς κινδύνους και να αναπτύσσετε μια στρατηγική αντιμετώπισής τους, αν θέλετε να διαχειριστείτε αποτελεσματικά τον αντίκτυπο του έργου.

----- **ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΣΤΕ ΝΑ ΜΑΘΕΤΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ;** -----



Υπάρχουν πολλά διαφορετικά εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον καθορισμό του τρόπου συνεργασίας με τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη. Για παράδειγμα, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τη δομή που περιγράφεται στην ενότητα Εργαλείο σχεδιασμού έργων Erasmus+ (σελίδα 3).



Υπάρχουν διάφορες προηγμένες μέθοδοι και εργαλεία ανάλυσης των ενδιαφερομένων μερών για την απόκτηση βαθύτερης κατανόησης της πιθανής υποστήριξης ή εναντίωσης από άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτά τα εργαλεία, για παράδειγμα, χαρτογραφούν τα διάφορα επίπεδα ενδιαφέροντος και ισχύος των βασικών ενδιαφερομένων μερών, γεγονός που μπορεί να βοηθήσει στον σχεδιασμό του έργου, καθώς σας καθοδηγεί προς μια πιο ολοκληρωμένη στρατηγική για την αντιμετώπιση κινδύνων που προξενούνται από τα ενδιαφερόμενα μέρη καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου. Επιθυμούμε να μοιραστούμε μαζί σας υλικό που εκπονήθηκε από την MDF (θα προστεθεί αργότερα) καθώς και έναν σύνδεσμο που μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμος για την ανάπτυξη ενός σχεδίου εμπλοκής των ενδιαφερομένων μερών.



Διαχείριση συμπράξεων συνεργασίας. Υπάρχει πληθώρα διαθέσιμου υλικού σχετικά με τη διαχείριση των συμπράξεων. Δύο εγχειρίδια που χρησιμοποιούνται εδώ και καιρό είναι ο Οδηγός Εργαλείου Συνεργασίας και το Οδηγός συμπράξεων με πολλαπλούς ενδιαφερομένους.



Διαχείριση κινδύνων. Ένας χρήσιμος οδηγός της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (βασικές μεθοδολογίες INTPA/EC) είναι διαθέσιμος εδώ: Διαχείριση κινδύνων στην Επιτροπή, Οδηγός εφαρμογής (2018-2019).

Συμπέρασμα

Με τα έργα Erasmus+, στοχεύουμε να επιτύχουμε θετικό αντίκτυπο για τα άτομα, τους οργανισμούς και την κοινωνία. Μπορείτε να συμβάλετε σε αυτό με:

- τον καθορισμό του αντικτύπου του έργου σας κατά το στάδιο του σχεδιασμού. Κάντε το αυτό μαζί με τα ενδιαφερόμενα μέρη του έργου σας.
- την παρακολούθηση του αντικτύπου κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του έργου. Συλλέγετε τακτικά πληροφορίες σχετικά με τις αλλαγές που επιδιώκετε να επιτύχετε κατά την υλοποίηση.
- Την ενεργό συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών, την αντιμετώπιση των κινδύνων και την απόκτηση κοινών γνώσεων, δημιουργώντας ακόμη μεγαλύτερο αντίκτυπο.

Ελπίζουμε ότι το παρόν εγχειρίδιο σας προσέφερε έναν «οδικό χάρτη» για τη δημιουργία και τη διαχείριση έργων που επιτυγχάνουν ουσιαστικό και διαρκή αντίκτυπο. Το έργο σας δεν χρειάζεται να είναι περίπλοκο ή μεγάλο για να έχει σημαντικό και ουσιαστικό αντίκτυπο!