

Grundtvig Partnerskap för lärande

Navigator

Vägledning till europeiskt samarbete inom
vuxenutbildning

Colophon

© 2007 European Platform for Dutch Education

Kontoret i Haag	Bezuidenhoutseweg 253 2594 AM Haag Nederländerna	Kontoret i Alkmaar	Nassauplein 8 1815 GM Alkmaar Nederländerna
Telefon	+31 (70) 381 4448		+31 (72) 511 8502
Fax	+31 (70) 383 1958		+31 (72) 515 1221
E-post	grundtvig@epf.nl		
Internet	www.grundtvig.nl		
Medverkande	Rosa M. Falgàs Casanovas, ACEFIR (Catalan Association for Education, Training and Research), Spanien Lenny van Kempen, ROC Rijn IJssel, Nederländerna Sabina Kocot, Landesinstitut für Qualifizierung NRW, Tyskland Eva Krarup Steensen, Metropolitanskolen, Danmark Maja Radinovic Hajdic, Folk University Jesenice, Slovenien		
Nationella organ	Jens Dalsgaard, Cirijs, Danmark Anke-Michaela Dreesbach, Bildung für Europa, Tyskland Robert Marinšek, Centre of the Republic of Slovenia for mobility and European education and training programmes, Slovenien Esther Seivane, Agencia Nacional Sócrates de España, Spanien		
Redaktör	Marcia Joosen, European Platform for Dutch Education, Nederländerna		
Språklig redaktör	Kyle Hall		
Layout	Maarten Snijders, K en S Ontwerpers		
Version	Maj 2007		

Grundtvig Navigator har sammanställts av de nationella programkontoren i Danmark, Tyskland, Slovenien, Spanien och Nederländerna i samarbete med nationella utbildningsexperter. Projektet har genomförts med stöd av Europeiska kommissionen, generaldirektoratet för utbildning och kultur. Författarna bär hela ansvaret för denna skrift. Europeiska kommissionen är inte ansvarig för användning av uppgifterna i denna skrift.

Grundtvig Partnerskap för lärande

Navigator

Vägledning till europeiskt samarbete inom vuxenutbildning

Innehållsförteckning

1	Förord	7
2	Introduktion till Grundtvig och till partnerskap för lärande	9
3	Den första idén	11
	3.1 Kännetecken för ett partnerskap för lärande.....	11
	3.2 Utforma förslaget	12
	3.3 Engagera din organisation.....	13
4	Från idé till projektplan	15
	4.1 Finna bra partner	15
	4.1.1 Förbered din sökning	15
	4.1.2 Använd befintliga verktyg för att söka partner	15
	4.1.3 Sätt ihop ett solitt partnerskap.....	16
	4.2 Uppnå enighet om en gemensam projektplan.....	18
	4.2.1 Nå fram till ett gemensamt synsätt.....	18
	4.2.2 Definiera arbetsuppgifter och roller.....	18
	4.2.3 Upprätta en verksamhetsplan	19
	4.3 Utforma er plan till en ansökan: formaliteter	20
	4.3.1 Vad kan det nationella programkontoret göra för mig?	20
	4.3.2 Formella krav	21
	4.3.3 Urvalsförfarande och kriterier.....	22
	4.3.4 Avtal.....	22
5	Genomföra projektet	26
	5.1 Planering av arbetet	26
	5.2 Förbereda projektmöten.....	27
	5.2.1 Mötets målsättning.....	28
	5.2.2 Mötesarrangemang.....	28
	5.2.3 Dagordning och protokoll	30
	5.3 Bygga ett hållbart partnerskap.....	31
	5.3.1 Planera möten med variation	31
	5.3.2 Bygg upp gruppen.....	32
	5.3.3 Bejaka kulturell mångfald.....	32
	5.3.4 Kommunicera.....	33
	5.3.5 Bygg partnerskap i er egen organisation	34
	5.4 Kvalitetskontroll	34
	5.4.1 Övervakning av processen	34
	5.4.2 Utvärdering av process och resultat.....	35
	5.4.3 Rapportering till det nationella programkontoret.....	36
	5.5 Främjande av ert projekt - spridning	37

	<i>5.6 Finanser</i>	37
	<i>5.7 När projektet har avslutats</i>	38
6	Ordlista	42
7	Rekommenderad läsning / Webbplatser på Internet	46
8	Bilagor: Förlagor till formulär	48
	<i>Mötesinbjudan</i>	49
	<i>Mötesprogram</i>	51
	<i>Deltagarlista för möten</i>	53
	<i>Mötesprotokoll</i>	54
	<i>Avsiktsförklaring</i>	56
	<i>Övervakningsrapport</i>	57
	<i>Utvärderingsplan</i>	59
	<i>Utvärderingsformulär</i>	60

1 Förord

Arbetar du i en organisation som erbjuder utbildning för vuxna? Har du funderat på att bredda dig genom att starta eller vara med och bygga upp ett europeiskt samarbetsprojekt? Låt oss då presentera Grundtvig Navigator som din vägledning till europeiskt samarbete inom vuxenutbildning.

Grundtvig Navigator är en vägledning till Grundtvigpartnerskap för lärande. Den riktar sig till alla institutioner som arbetar med vuxenutbildning i såväl formella som icke-formella och informella former och som är intresserade av att inleda ett partnerskap för lärande eller redan är verksamma inom ett sådant. Institutioner i länder som deltar i EU:s program för livslångt lärande (LLP)¹, där Grundtvig ingår, kan delta.

Vid den första konferensen om partnerskap för lärande som hölls i Danmark 2002 föreslog entusiastiska deltagare att deras erfarenheter av samarbetsprojekt skulle kunna bidra till ytterligare framsteg när det gäller att göra vuxenutbildningen mer internationell. Det beslutades att en vägledning för nuvarande och nya projektledare skulle utarbetas för att ge en tydlig bild av hur partnerskap för lärande fungerar och stimulera alla typer av institutioner för vuxenutbildning att inleda ett europeiskt samarbete. Vägledningen skulle därtill kunna bidra till att förbättra kvaliteten på processer och resultat i dessa projekt.

De nationella programkontoren i Danmark, Tyskland, Slovenien, Spanien och Nederländerna erbjöd sig att utarbeta denna vägledning. I vart och ett av dessa länder har en erfaren projektsamordnare ombetts att bidra med sina erfarenheter av partnerskap för lärande. Sammanställningen av olika synpunkter ger dig insyn i hur det lärande partnerskapet utvecklas ur en idé som därefter utformas skriftligt i en formell bidragsansökan och slutligen genomförs i ett livligt samverkan mellan europeiska kollegor.

Som framgår av innehållsförteckningen strävar Grundtvig Navigator efter att ge en inblick i de lärande partnerskapens särart och att hjälpa dig att utveckla ett projekt från en första idé till en fungerande projektplan och vidare till en framgångsrik erfarenhet. För varje etapp får du vägledning som sträcker sig från förfaranden för ansökan och rapportering till projektledning från början till slut. Längst ner på varje sida finner du projektexempel som är tänkta som inspiration när du söker efter ett bra ämne för ditt nya projekt. Om du stöter på termer i texten som du inte känner till kan du titta efter förklaringar i den bilagda ordlistan. Det finns också ett avsnitt med tips på vidare läsning och några förslag till formulär som du kan använda eller anpassa till ditt nya projekt.

Grundtvig Navigator-teamet önskar dig *bon voyage* på din färd mot ett stimulerande europeiskt utbyte. Vi hoppas att denna vägledning kan fungera som en kompass som pekar mot nya länder och utforskad terräng för vuxenutbildning.

Alla medverkande vill tacka Europeiska kommissionen för det stöd den har givit till Grundtvig Navigator. Vi vill också rikta ett tack till alla Grundtvig-kollegor vid de nationella programkontoren för deras förslag och bidrag under arbetet med att sammanställa denna vägledning.

Marcia Joosen
För Grundtvig Navigator Team

¹ EU:s 27 medlemsstater, EFTA/EES-länderna (Island, Liechtenstein, Norge) och EU:s kandidatland (Turkiet).

2 Introduktion till Grundtvig och till partnerskap för lärande

Människor i Europa blir dagligen påmind om de möjligheter och utmaningar som den snabba utvecklingen inom snart sagt alla områden i tillvaron för med sig. Kommunikationer och arbetsliv förändras liksom familjelivet och det sociala umgänget och förändringar sker också när det gäller hur vi lever tillsammans i vår lokala, nationella och bredare europeiska samhällsgemenskap. I dagens Europa, präglad av kunskap och teknik liksom ekonomisk och kulturell rikedom och mångfald, finns ett tydligt och växande behov av nya typer av möjligheter till livslångt lärande som står öppna för alla medborgare.

Sedan år 2000 har EU:s Grundtvigprogram erbjudit ett ramverk och finansiellt stöd till europeiskt samarbete på området för livslångt lärande och vuxenutbildning. Det övergripande målet är att förbättra kvaliteten och ändamålsenligheten och stärka det europeiska perspektivet i vuxenutbildning och praxis för vuxnas lärande genom europeiskt samarbete och utbyte.

Den allmänna definitionen av vuxenutbildning inom Grundtvig är mycket bred och innefattar inte bara formella kurser med examina utan också icke-formella kurser eller folkbildning och till och med helt informella inlärningsmiljöer som museer, bibliotek och icke-statliga organisationer. I linje med detta står Grundtvigs verksamheter och projekt öppna för alla organisationer, anställda och vuxenstuderande i de 31 medverkande länderna som vill utveckla kvaliteten i undervisningen och tillföra vuxenutbildning och undervisningsmetoder en europeisk dimension.

Grundtvigprogrammets struktur

- *Grundtvig rörlighet för enskilda personer:*
 - a) *Rörlighet för personer som deltar i vuxenutbildning – från 2009*
 - b) *Undervisningserfarenhet för framtida eller nyligen examinerade lärare inom vuxenutbildningen – från 2009*
 - c) *Fortbildning för personal inom vuxenutbildning (individuella bidrag till lärare och annan personal för kurser runt om i Europa och andra utbildningsverksamheter)*
 - d) *Förberedande besök för partnerskap för lärande*
- *Grundtvigpartnerskap för lärande*
lättillgängliga, processinriktade samarbetsprojekt på området för vuxenutbildning
- *Grundtvig multilaterala projekt*
innovativa, produktinriktade projekt som genomförs i samarbete med olika europeiska institutioner som arbetar med vuxnas lärande
- *Grundtvig tematiska nätverk*
europeiska nätverk i stor skala inriktade på något tematiskt område i allmän vuxenutbildning

Den här vägledningen, Grundtvig Navigator, är inriktad på en särskilt givande typ av projekt: Grundtvigpartnerskap för lärande. I Grundtvigpartnerskap för lärande beslutar minst tre institutioner och organisationer från tre olika länder att arbeta tillsammans med ett gemensamt problem, en gemensam utmaning eller med ett ämnesområde som är av intresse och relevans för deras verksamheter. Utbyte av erfarenheter och utveckling av nya idéer för att förbättra praxis är ofta kärnan i projekten.

I partnerskap för lärande ligger tyngdpunkten på själva processen, på att samarbeta med kollegor i andra delar av Europa och berika de dagliga verksamheterna genom utbyte och partnerskap. Ett annat viktigt inslag i partnerskapen är brett deltagande. Inriktningen på processer och praxis gör att det lämpar sig utmärkt att engagera så många kollegor och vuxenstuderande som möjligt i projektverksamheterna.

Sammanfattningsvis kan sägas att partnerskap för lärande präglas av följande fyra inslag:

- Praxis och förbättring.
- Processinriktning.
- Medverkan av kollegor och vuxenstuderande.
- Partnerskap över hela Europa.

Vad får jag, min organisation och mina vuxenstuderande ut av detta?

I hela Europa står tillhandahållare av utbildning och bildningsmiljöer för vuxna inför liknande utmaningar när de försöker omdefiniera sin roll och uppgift i den dynamiska och mångfasetterade miljö som präglar Europa idag. Inom ramen för Grundtvigpartnerskap för lärande har organisationer återrapporterat att projekten har inneburit lärorika erfarenheter för organisationen. Deltagande vuxenutbildare har dragit nytta av kollegors expertkunskaper och dessutom har vuxenstuderande utvecklats genom den äkta och motiverande kontakten med andra studenter.

Partnerskap för lärande kan betraktas som ett samarbetsverktyg. Kvaliteten på processen och tillfredsställelsen över resultatet beror på de medverkandes fantasiförmåga och insatser. Vi välkomnar dig med på denna spännande resa och hoppas att den här vägledningen, Grundtvig Navigator, ska hjälpa dig på vägen.

Nicolai Frederik Severin Grundtvig (1783–1872) var en dansk präst och författare och betraktas som grundaren av den nordiska traditionen med livslångt lärande. Hans idé med en folkhögskola baseras på tanken att utbildning bör finnas tillgänglig under hela livet och bör innefatta utveckling av ett aktivt medborgarskap såväl som personlig och kulturell utveckling. Grundtvigs ande svävar över idén med partnerskap för lärande. Störst betoning ligger på kontakter och personlig kommunikation.

3 Den första idén

Du träffar kollegor under en kurs eller en konferens i ett annat europeiskt land. Ni pratar om ert arbete med vuxenutbildning och upptäcker att ni står inför många likartade utmaningar. Du skulle vilja utforska dessa möjligheter till dialog ytterligare. Men var ska du börja?

Detta är ett grundläggande scenario för att inleda ett europeiskt samarbetsprojekt. I sökandet efter vägen framåt stöter du på konceptet Grundtvigpartnerskap för lärande. När du undersöker möjligheterna att inleda ett sådant partnerskap uppstår många frågor som exempelvis: finns det någon potential för ditt utbyte? Hur ska du utforma din idé så att det blir ett bra och givande projekt? Dessa och många fler frågor tas upp i den här vägledningen.

Ett partnerskap för lärande bygger på bra idéer och partner. Det här kapitlet innehåller förslag till hur du ska formulera ett lockande och uppnåeligt projekttema som har anknytning till ämnen i din egen organisation. Det innebär att det dagliga arbetet eller aktuella intressen kan vägleda dig när du ska bestämma vad din institution skulle vilja lära från och tillsammans med partner från andra länder.

3.1 Kännetecknen för ett partnerskap för lärande

Ett partnerskap för lärande är ett utbildningsutbyte mellan institutioner för vuxenutbildning från olika europeiska länder som deltar i programmet för livslångt lärande. Partnerskapet innefattar minst tre institutioner, deras personal (lärare) och vuxenstuderande. Projektförslaget kommer att motta finansiering under två år.

Vem kan delta i ett partnerskap för lärande?

I princip kan alla organisationer, institutioner och föreningar som erbjuder allmän utbildning för vuxna delta i Grundtvigprogrammet, oavsett om de tillhör den formella eller icke-formella utbildningssektorn. Det kan vara grundskolor för grundläggande utbildning såväl som universitet, förutsatt att de erbjuder utbildning som särskilt riktas till vuxna. Ett projekt kan vinna på medverkan av partner med skiftande bakgrund.

Eftersom ett partnerskap för lärande är inriktat på processen med europeiskt samarbete kan det också innefatta mindre organisationer som sysslar med utbildningsfrågor som exempelvis lokala sammanslutningar eller sociala institutioner, frivilligorganisationer och fackföreningar som i vanliga fall saknar möjligheter att samarbeta i projekt som kräver stora personella och finansiella resurser.

De vuxenstuderandes aktiva medverkan i samtliga projektfaser, dvs. planering, genomförande och utvärdering, är ett centralt inslag i partnerskap för lärande. Rent definitionsmässigt är de studerande i ett partnerskap för lärande personer som deltar i kurser för vuxna. Men i det här sammanhanget är de inte de enda som lär sig. Partnerskapet kan också inriktas på personal i vuxenutbildning som lärare, utbildnings- eller projektledare, regionala nätverkssamordnare, studievägledare inom vuxenutbildningen, bibliotekarier eller museitjänstemän.

Icke-formellt lärande kan äga rum i många offentliga miljöer, exempelvis

- *medborgarcentrum*
- *bibliotek*
- *museer*
- *allaktivitetshus*
- *äldreboenden*
- *yrkescentrum*
- *fritidsgårdar*
- *kulturhus eller kulturföreningar*

Innehåll och ämnesområden

Partnerskap för lärande främjar europeiskt samarbete på området för vuxenutbildning mellan utbildare och vuxenstuderande från olika europeiska länder. Samarbetet ger deltagarna möjligheter att utbyta erfarenheter, praxis och metoder från sitt dagliga arbete. Partnerskapens teman kan variera mycket och innefatta vilka ämnen som helst på området för vuxenutbildning, men det slutliga målet kan ändå vara enkelt. Att skapa en bredare medvetenhet om den mångsidiga europeiska kulturella, sociala och ekonomiska scenen och bättre förståelse i olika ämnen av gemensamt intresse är centrala mål för alla partnerskap för lärande. Att välja ett tema som har nära anknytning till det dagliga arbetet och som samtidigt lockar lärare inom vuxenutbildning och vuxenstuderande att utforska, lära av andra och leta information är avgörande för att partnerskapet ska bli framgångsrikt.

3.2 Utforma förslaget

Jag har ett bra förslag till ett transnationellt projekt. Hur går jag vidare?

När du har hittat ett tema som du skulle vilja ta upp i ett projekt, då är det dags att fatta pennan. Om du har tydliga svar på frågorna nedan, och om dina partner tycker likadant som du, kommer du inte att ha några problem att fylla i bidragsansökan.

Några frågor du bör ställa dig:

- Varför vill jag genomföra det här projektet? Vad förväntar jag mig att den europeiska ramen ska tillföra?
- Vilka förändringar skulle jag vilja genomföra i min organisation eller i lokalsamhället?
- Var har jag fått idén ifrån och hur utvecklades den?
- Motsvarar min idé ett verkligt behov, kommer den från ett behov jag har konstaterat? Eller är den baserad på min intuition?

Svaren på frågorna ovan ger en fingervisning om syftet med projektet. Att fastställa det slutliga syftet är viktigt eftersom det kommer att hjälpa dig att hålla fast vid din ursprungliga idé när den utvecklas till ett projekt. Om du beskriver din idé skriftligt kan det bli lättare för dig att förklara projektet för potentiella partnerinstitutioner och för dina chefer och kollegor.

För att ytterligare utveckla projektets syfte måste du fundera på dina mål. Eftersom målen är grundläggande steg som projektet måste följa för att uppnå sitt syfte kan det vara klokt om du fastställer dem tillsammans med dina partner. Diskutera vilka aspekter som ska behandlas och vilka processer som ska följas för att ni ska uppnå de resultat ni förväntar er.

När det gäller ett partnerskap för lärande är det viktigt att begränsa ambitionerna och vara realistisk beträffande det syfte som anges. Håll det därför kort och enkelt. Exempelvis: projektet kommer att söka efter goda metoder för att motivera vuxna att följa språkkurser. Som ett mål för att uppnå det syftet, skulle du kunna samla vuxenstuderandes erfarenheter i en bok eller på en cd-skiva.

Det är viktigt att hålla i minnet att den allmänna målsättningen med EU-finansierade projekt är att bygga ett hänsynsfullt och konkurrenskraftigt Europa där alla medborgare känner sig delaktiga. Därför är det viktigt att vi känner till historia, kultur, sedvänjor och traditioner i de andra medlemsstaterna så att vi kan överbygga de svåraste gränserna som aldrig är de geografiska. Om du vidgar din horisont, personligt och kulturellt, kommer det att stimulera dig i ditt arbete på samma sätt som studier av andra metoder och tillvägagångssätt inom vuxenutbildning kommer att stimulera kreativitet och innovation inom din institution.

3.3 Engagera din organisation

Hur kan jag integrera min projektidé i min organisations målsättningar?

I det här tidiga skedet är det klokt att fundera på hur din idé rent allmänt stämmer överens med din organisation. Ju närmare organisationens målsättningar och värderingar din idé ligger, ju troligare är det att projektet blir framgångsrikt.

Anta att din organisation har gått in för att använda IT som ett integrerat verktyg för lärande. Då bör din projektidé tillföra något till detta arbete, på något sätt. Om din organisation arbetar med att integrera ett jämställdhetsperspektiv i vuxenutbildning, skulle det kunna vara logiskt att stimulera nationell utveckling på området genom att utbyta erfarenheter och goda metoder med andra länder.

Fördelar för organisationen

För det första innebär deltagande i ett internationellt projekt lärande i allmänhet. Dialog med lärare och vuxenstuderande i andra länder belyser dina egna metoder och kan inspirera till införande av nya arbetssätt. Du lär dig av andra och du får tillfälle att reflektera över dina egna metoder. För det andra kommer själva projektet att ge dig möjligheter att utveckla något nytt och innovativt som du inte annars skulle ha gjort. För det tredje kommer deltagarna att få möjligheter att vinna nya insikter och erfarenheter. Slutligen kan projektet användas till att höja er egen organisations anseende på lokal eller nationell nivå.

Engagera chefer och kollegor

Om idén är knuten till din organisations allmänna målsättningar får du mycket lättare att övertyga och få stöd från din ledning. Utan moraliskt och ekonomiskt stöd i form av t.ex. personalens arbetstid är det svårt för att inte säga omöjligt att genomföra ett framgångsrikt projekt. Fundera också på vilka kollegor som skulle kunna vara intresserade av att delta, vem som skulle ha lust att investera i projektet eller kunna tillföra det mervärde genom sitt engagemang eller sin entusiasm.

Bygg upp en nationell expertgrupp som kan diskutera och arbeta med partnerskapets ämne på hemmaplan, under tiden mellan de transnationella kontakterna. Låt dina chefer delta i den här gruppen ibland. Då kan de se kopplingen mellan det "normala" arbetet inom institutionen och det europeiska arbetet i partnerskapet för lärande.

Skapa mervärde

När man tänker på fördelarna med ett europeiskt projekt är det viktigt att väga in det mervärde det kan ge för institutionens anseende. Exempelvis skapar de vuxenstuderandes aktiva medverkan en entusiasm som kan sprida sig till deras familjer och till lokalsamhället. En sådan bred bas och brett intresse för projektet kan ge din institution bra publicitet som i sin tur kan hjälpa dig att intressera andra (statliga) institutioner att bidra med kompletterande investeringar. Det kommer att hjälpa dig att sprida ditt projekt och engagera mer människor än du ursprungligen hade förväntat dig skulle delta. Under hela projektets varaktighet kommer du alldeles säkert att uppnå resultat som du inte skulle ha kunna förutse. Det är viktigt att fånga upp dessa resultat och att utnyttja dem, eftersom dessa oväntade sidoeffekter kan bli ett mervärde för din institution.

Den första idén – frågor att överväga

- Ange dina mål så tydligt som möjligt.
- Integrera din projektidé med din organisations allmänna målsättningar.
- Formulera dina syften och mål skriftligt så att du kan lägga fram det för potentiella partner och för din ledning.
- Försäkra dig om ledningens stöd och kollegornas engagemang: försök att se vilka organisatoriska och personliga fördelar projektet kan ge.
- Se på ditt projekt ur ett större europeiskt perspektiv.
- Var flexibel och mottaglig för att utforma din idé tillsammans med dina partner.
- Försök sörja för stor bredd när det gäller typ av partnerorganisationer och länder.
- Engagera redan från början dina vuxenstuderande i projektet.

4 Från idé till projektplan

Du har övervägt europeiskt samarbete och funderat på hur det kan passa in i din arbetssituation och med dina kollegor. Du är entusiastisk när det gäller tanken men frågar dig kanske hur du ska utveckla din idé till ett projekt med partner utomlands och var du ska hitta finansiellt stöd?

I det här kapitlet behandlas stegen från idéskiss till solid projektplan. Det inleds med frågan om hur du hittar lämpliga partner och bildar en motiverad grupp. Ett verkligt partnerskap växer fram medan ni utbyter synpunkter om förväntningar och når fram till en gemensam tolkning. Slutresultatet kommer att bli en överenskommelse om arbetsuppgifter och roller och ett gemensamt åtagande beträffande verksamhetsplaneringen. När ni nått det stadiet är ni redo att sända in ansökan om finansiering.

4.1 Hitta lämpliga partner

Vi skulle vilja starta ett europeiskt projekt. Hur hittar vi institutioner i andra länder med samma intressen och liknande mål som vi?

Det är klokt att börja leta efter lämpliga partnerinstitutioner i god tid. Investera i att hitta partner som känns rätt, ni kommer trots allt att behöva arbeta tillsammans under en längre tid. Att ha bra partner kan förbättra kvaliteten på arbetsprocesserna och projektresultaten och öka glädjen och fördelarna med att arbeta tillsammans.

4.1.1 Förbered din sökning

Att finna lämpliga partner börjar med en kort förberedelse. En första kontakt med potentiella partner blir lättare och mer givande om du tydligt anger vad du förväntar dig av dina partner. Du skulle kunna skriva en "inbjudan till samarbete" eller ett "partner-sök" som innehåller en kort beskrivning av din projektidé (cirka en A4-sida) med de viktigaste uppgifterna om projektets syfte och mål, förväntade resultat, datum för början och slut och dina kontaktuppgifter. Det kan dessutom vara lämpligt att utarbeta en beskrivning av din egen organisation på engelska, där du redogör för vilken typ av organisation det är, hur många lärare och elever ni har, vad er filosofi eller ert syfte är, vilka era huvudområden är med ämnen och verksamheter och vilka målgrupper ni vill rikta in er på.

4.1.2 Använd befintliga verktyg för att söka partner

Sätten att finna partner utomlands kan vara många och vitt skilda. Men det underlättar alltid om du har en bild av den partner du letar efter; land, typ av institution och huvudsakligt verksamhetsfält. Någon av följande åtgärder kan underlätta sökningen:

- **Aktivera dina egna nätverk**
Du kan använda dina kontakter och nätverk på nationell och internationell nivå för att få rekommendationer och hänvisningar till potentiella partner som har arbetat tillsammans med andra i internationella projekt.
- **Delta i kontaktseminarier**
De nationella programkontoren arrangerar kontaktseminarier vid olika tillfällen under året. Seminarierna för samman intresserade institutioner från olika europeiska länder. Workshops

*Intresserad av att delta i ett kontaktseminarium?
Kontakta det nationella programkontoret i ditt land för att höra vilka seminarier som erbjuds. För att få en del av dina kostnader täckta kan du ansöka om ett bidrag till förberedande besök.*

ger dig tillfällen att diskutera det valda ämnet, att lära känna dina kollegor i Europa och utbyta idéer om ett nytt samarbetsprojekt. Företrädare för de nationella programkontoren finns också på plats och ger information och råd om utformning av projektförslaget. Seminariets ”tryckkokar”-effekt leder ofta till att ett antal nya partnerskap för lärande skapas.

- **Sök resurser på Internet**

På Internet kan du finna flera databaser för partnersök som fungerar som marknadsplatser för samarbetserbjudanden. Antingen söker du igenom dem för att försöka finna en partner eller också lägger du ut din egen begäran så att intresserade institutioner kan kontakta dig. Du kan kontakta ditt nationella programkontor för att få förslag på relevanta webbplatser. Eller också kan du titta på Europeiska kommissionens webbplats, där det finns en översikt över godkända Grundtvigpartnerskap per år:

http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/grundtvig/index_en.html

4.1.3 Sätt ihop ett solitt partnerskap

Du behöver hitta partnerinstitutioner i flera länder som deltar i programmet för livslångt lärande (LLP). För att din sökning ska leda dig till bästa möjliga blandning av partner, bör du bland annat tänka igenom följande:

- **Partnerskapets storlek**

Det är inte säkert att varje partner som ansöker om att delta i projektet verkligen kommer att ansluta sig. Det kan finnas många orsaker till detta som exempelvis att de inte väljs ut eller att interna förändringar sker i institutionen. Ett solitt partnerskap för lärande har i genomsnitt fem till åtta partner under ansökningskedet.

- **Länder**

Sikta på ett sant europeiskt angreppssätt och försök finna partner från Europas alla hörn: engagera länder från nord, syd, öst och väst. Glöm inte att inkludera länder som du har personligt eller professionellt intresse av eftersom de kommer att kunna ge intressanta faktabaserade exempel eller teoretiska bidrag.

- **Motivation**

Ett partnerskap för lärande blir till när en grupp av partnerinstitutioner smälter samman sina olika synpunkter på ämnet och delar med sig av sina olika erfarenheter. Försäkra dig om att du förstår dina partners intresse i projektet. Era kunskaper kan sträcka sig över olika fält men det bör finnas ett delat intresse av att skaffa kunskaper om det speciella ämnet annars kan det bli svårt att finna en gemensam grund för arbetet.

- **Språk**

Kom överens om vilket språk ni ska använda i kontakterna. Välj ett gemensamt språk som alla partner är bekväma med. Det är naturligt att inte alla kommer att ha perfekta kunskaper i det gemensamma språket, men låt inte det hindra er från att engagera er i projektet. Språkkunskaperna kommer gradvis att förbättras samtidigt som entusiasmen ökar. Men det är förstås en skillnad mellan något bristfälliga språkkunskaper och små eller inga kunskaper alls i arbetspråket. Om nästan ingen i personalen vid en institution kan förstå eller tala det gemensamma språket, kommer detta att dämpa kommunikationstakten under hela projektet och kan till och med förhindra framsteg. Problemet kan lösas genom översättningar och tolkning under mötena, men ni bör vara medvetna om att det påverkar mötesmiljön. Om ni beslutar er för att underlätta kommunikationen genom sådana hjälpmedel, måste ni komma ihåg att tydligt informera era partner om de tidsmässiga och finansiella investeringar som görs i detta hänseende.

- **Engagemang**

Era potentiella partner är individer med sina egna personliga kvaliteter och en egen institution i ryggen. Som personer behöver de inte ha erfarenheter av europeiska projekt, men de bör åtminstone vara positivt inställda till den nya erfarenheten. Som företrädare för sin institution i partnerskapet bör kontaktpersonen kunna stå för kontinuitet och fungera som förbindelselänk mellan partnerna. Nyckelpersonerna i en organisation bör vara konstant engagerade i projektet och bidra med tid såväl som energi och innehåll. De bör dessutom kunna förankra partnerskapet inom sin institution och ha behörighet att fatta beslut och förmedla dem till sin organisation.

Vem vet, partnerskapets första ”kvalitetstest” kanske blir det gemensamma arbetet på ansökan. Eftersom alla partner måste bidra med idéer och information till det gemensamma projektförslaget och lägga arbete på sina egna delar kommer du att kunna upptäcka hur noggranna och tillförlitliga de är.

Hur man känner igen lämpliga partner: en checklista

1 Institution

- Vilken typ av institution/organisation kommer dina partner från?
- Vilka är de huvudsakliga målsättningarna, verksamhetsområdena, målgrupperna?
- Hur många personer arbetar inom institutionen?
- Hur definierar de ”vuxenstuderande”?

2 Människor

- Vem kommer att bli kontaktperson för projektet?
- Vilken roll och ställning har den här personen?
- Hur många andra kollegor kommer att medverka?

3 Intressen

- Vad är institutionens motivering för att gå in i projektet?
- Varför arbetar institutionen på europeisk nivå? Varför vill den börja?
- Vilka är det främsta intressena i det ämne som valts för partnerskapet?
- Vad vill partnern lära sig eller utforska, och hur stämmer det överens med de frågor som du vill behandla?
- Vilka förväntningar har partnern på partnerskapets fördelar?

4 Erfarenhet

- Vilka typer av resurser och särskilda bidrag kan partnern tillföra projektet?
- Har institutionen/nyckelpersonen varit engagerad i europeiska projekt tidigare och vilka erfarenheter har man av detta?

5 Förutsättningar

- Kommer vuxenstuderande att medverka aktivt? Vilken roll kommer de att ha eller vad skulle deras roll kunna bli?
- Vilket språk är lämpligt? Krävs översättning eller tolkning?
- Hur mycket tid kan institutionen/nyckelpersonen avsätta för projektet?
- Går det att anordna ett transnationellt möte i partnerns land?
- Vilken typ av nationella verksamheter är tänkbara och kommer att planeras mellan de transnationella mötena?

6 Uppföljning

- Är institutionen rent generellt intresserad av att fortsätta samarbetet inom ramen för andra europeiska projekt efter det att partnerskapet för lärande har avslutats? Vad kan och vill partnern göra för detta under partnerskapets löptid?

4.2 Uppnå enighet om en gemensam projektplan

Ja, vi vill medverka i ert projekt. Det låter intressant, men vad har ni tänkt er mer exakt?

För att partnerskapet ska bli framgångsrikt är det viktigt att parterna har ungefär samma förväntningar på projektet och gemensamma idéer om ämne och räckvidd. Det är bäst att börja söka gemensamma beröringspunkter mellan institutionerna innan bidragsansökan för projektet lämnas in och det är förstås lättast att diskutera detta ansikte mot ansikte. Försök att ta upp ämnet i ett förberedande möte, alla ytterligare preciseringar kan göras under lanseringsmötet (kick-off).

4.2.1 Nå fram till ett gemensamt synsätt

Eftersom du förmodligen vill lära känna dina partnerinstitutioner innan du lämnar in en ansökan och skulle vilja träffa dina partner för att diskutera projektet och fylla i ansökningsblanketten tillsammans finns en möjlighet att hålla ett förberedande möte. Under detta möte kan du ange de gemensamma målen för projektet, diskutera arbetsuppgifter och ansvarsområden, utarbeta en konkret projektplan och utforma eller skriva förslaget tillsammans. Om du reser utomlands för detta förberedande möte kan du fråga ditt nationella programkontor hur du ansöker om bidrag till förberedande besök för att täcka dina rese- och uppehållskostnader.

Inledningsvis upplever nästan alla partnerskap skillnader i hur deltagarna tolkar och närmar sig projektämnena. Kulturella skillnader kan förstärka språkproblem och vice versa, och det kan leda till att saker "försvinner" i översättningen. Även om du kanske inte blir medveten om detta i ett första samtal, kan din tolkning av termer och begrepp skilja sig ganska mycket från dina partners. Som ett resultat av skillnader i utbildningssystem, social bakgrund, referensramar, språk och definitioner av begrepp kan ni inledningsvis stöta på en del mindre problem. Det är bra om ni ganska snart kan acceptera dessa kulturella skillnader och börja bygga upp en gemensam vokabulär.

Ju fortare ni kan skaffa er så mycket information som möjligt om de andra parterna, deras länder och deras synsätt, desto bättre. Detta ger er möjligheter att bygga upp en gemensam ram av begrepp och ömsesidig förståelse, som kommer att göra diskussionen om arbetsmetoder och pedagogiska principer smidigare.

Ett av de första samtalsämnena kan vara en preliminär diskussion om definitioner. Vad menar ni med termer som 'vuxenstuderande', 'ungdomar', 'låg eller hög nivå', 'utbildning', 'yrkesutbildning', 'dyr', 'billig', 'kursplan', 'jämfällhetsarbete', 'grupp som är svår att nå', 'formell, icke-formell, informell utbildning' etc?

4.2.2 Definiera arbetsuppgifter och roller

Under skedet med projektförberedelser kommer det framtida partnerskapet för lärande att besluta vilken partner som ska vara "främst bland likar" och agera som samordnare för projektet. Att definiera vad rollen som samordnare ska innebära bör vara en del av den gemensamma processen eftersom projektsamordnarens engagemang i ett partnerskap för lärande kan variera. Den samordnande institutionen kan exempelvis fungera på något av följande sätt:

- Fungera som en brevlåda och vara den formellt ledande personen som man vänder sig till, som fyller i de gemensamma delarna av rapporterna och samlar in relevanta uppgifter.
- Fungera som en "verklig" samordnare som övervakar olika fristående insatser inom partnerskapet och regelbundet för dem samman.
- Fungera som en generaldirektör och vara den starka ledande figuren som tar ansvar för alla större verksamheter. En person som inte bara förbereder möten utan också beslutar om

arbetsmetoder, för protokoll, håller koll på mötestider, sänder ut påminnelser, ordnar sociala evenemang, rekommenderar hur budgeten ska spenderas etc.

Partnerskapet enas om vilken roll som bäst passar just det partnerskapets behov och det arbete som ska genomföras. Samordnaren är naturligtvis samtidigt en ordinär projektpartner och deltar som sådan inte bara med projektledning utan bidrar också med innehåll.

Val av samordnare kan ske genom diskussion, lobbying, röstning eller tilldelning av den arbetsuppgiften. Kvaliteter som bör beaktas vid urvalet kan exempelvis vara följande:

- Erfarenheter av projektarbete.
- Tillgänglig tid.
- Språkkunskaper.
- Balans mellan förmåga som lagspelare och ledarskapskompetens.
- Förmåga att kommunicera, organisera och sammanfatta.

I många fall tar rutinmässigt den institution som startat processen med att utveckla ett partnerskap för lärande på sig rollen som samordnande institution.

Utöver att enas om rollen som samordnare, bör deltagarna i partnerskapet dela upp ansvarsområdena mellan sig. Alla partner måste bidra. Beroende på projektverksamheterna, kan alla arbetsuppgifter delas lika. Alla institutioner får exempelvis anordna ett transnationellt möte var, för vilka de beslutar om innehåll och plats. I utbyte kan en annan partner bidra med att föra protokoll eller handha utvärderingen. I ett större partnerskap där många institutioner deltar kan man också tänka sig arbete i team eller i arbetsgrupper.

4.2.3 Upprätta en verksamhetsplan

I en verksamhetsplan kombineras alla idéer om mål, resultat, arbetsmetoder och möten till ett instrument som senare kommer att bidra till att partnerskapet blir framgångsrikt. I detta skede är verksamhetsplanen som ett schema som tydliggör projektet steg för steg. Upprättandet av planen blir enklare om du använder sidorna för verksamhetsplanering i ansökningsblanketten för att ange perioder, arbetsuppgifter, aktörer och förväntade resultat.

Områden som verksamhetsplanen bör innefatta



Börja med ditt allmänna syfte och bryt ner det i konkreta mål.

Det allmänna syftet ”vi vill förbättra våra vuxenstuderandes motivation att lära” kan beskrivas mer detaljerat som ”vi planerar att lära oss av varandras erfarenheter av hur man kan motivera vuxenstuderande genom informations- och kommunikationsteknik, IKT”, som kan skrivas om som målet ”Vi ska samla in bra praxis när det gäller IKT-metoder i vår egen organisation”.

Dela upp målen i separata åtgärder.

Målet ”Att samla in bra praxis när det gäller IKT-metoder i vår egen organisation” kan delas upp i följande åtgärder:

- a) Beskriv en bra praxis i din egen organisation.
- b) Utarbeta en digital presentation och illustrera den med bilder.
- c) Utbyt kommentarer om presentationerna.
- d) Välj ut de bästa presentationerna och använd dem på ert projekts webbplats.

Genom att utgå från en tidsplan för hela projektperioden kan ni dela in det slutliga projektresultatet i mindre delar eller steg. Låt oss säga att det slutliga projektresultatet ska spridas via en webbplats om pedagogiska IKT-metoder. Om ert syfte är att ha en första version av webbplatsen klar efter det första projektåret, bör ni ha färdigställt en översikt över tänkbart innehåll på webbplatsen efter det första halvåret, ha fattat beslut om stilnivå och språk i meddelandet, och sammanställt en lista över länkar till partnernas åtgärder.

I tidsplanen kommer möten med partnererna att bli naturliga milstolpar för projektet. Ni kan dela in projektperioderna i delar genom att planera det faktiska antal transnationella möten som ska genomföras. Besluta om antalet möten, seminarier eller andra typer av rörlighet, antalet deltagare från varje institution, varaktighet och land som ni reser till. Dessa variabler kommer att vara bestämmande för en del av er bidragsansökan och det är därför värt besväret att vara detaljerad redan i det här skedet.

Försök slutligen att formulera vilka påtagliga eller abstrakta resultat som projektet förväntas ge. Kvalitet mäts inte i antalet förväntade resultat utan i hur konkreta och uppnåeliga de är. Även om ett partnerskap för lärande inte kräver påtagliga resultat är det ändå klokt att försöka kvantifiera resultaten. Försök att göra resultat mätbara, även om de inte är materiella. Skriv inte "Projektet ska utmynna i *mer* betoning på vägledning till vuxenstuderande" utan "Projektet ska utmynna i fem rekommendationer för att förbättra vägledningen till vuxenstuderande, vid ett angivet datum". När det gäller IKT-exemplet ovan, skulle resultatet kunna anges som "Varje partner ska införa minst en ny IKT-metod för lärande i sina befintliga kurser för äldre".

4.3 Utforma er plan till en ansökan: formaliteter

Nu när du har funnit ett ämne och partner till ditt projekt kan du gå vidare till att skriva projektförslag och kvalificera dig för finansiering genom Grundtvigprogrammet. Du bör starta med att kontakta ditt nationella programkontor och skaffa dig officiell information. I det här avsnittet vägleds du genom de olika faserna för att författa en ansökan och här förklaras också vissa nyckelord.

4.3.1 Vad kan det nationella programkontoret göra för mig?

Innan du börjar fylla i ansökningsblanketten för ett Grundtvigpartnerskap för lärande är det viktigt att förstå att detta är en decentraliserad åtgärd som de olika nationella programkontoren beslutar om. Även om ansöknings- och urvalsförfarandena är identiska i samtliga länder, kan nationella programkontor därtill tillämpa nationella urvalskriterier. Dessa kriterier kommer att offentliggöras i förväg.

Innan du sänder in din bidragsansökan till ditt eget nationella programkontor, bör du få följande frågor besvarade, antingen via nätet eller genom personlig kontakt:

- Vilken är sista dag för ansökan?
- Vilken ansökningsblankett ska jag använda?
- Kan jag skriva ansökan på det gemensamma språk vi har valt, eller måste jag översätta ansökan eller delar av den till mitt eget språk?
- Bör jag utarbeta ytterligare dokumentation för mitt nationella programkontor?
- Hur många kopior av ansökan ska jag sända in till mitt nationella programkontor?
- Vilka är de europeiska prioriteringarna? Finns några särskilda nationella prioriteringar?

Ditt nationella programkontor kan

- ge råd om vilka ansökningsblanketter du ska använda,
- ge råd om hur du fyller i ansökningsblanketten,
- ge råd om hur du formulerar din projektidé med hänsyn till Grundtvigprogrammets syfte och målgrupper,
- göra dig uppmärksam på formella dokument eller nyttig dokumentation,
- sprida din önskan att finna partner genom de nationella programkontorens nätverk och hjälpa dig att hitta partnerinstitutioner i andra länder,
- bevilja bidrag till ett förberedande besök eller kontaktseminarium.

4.3.2 Formella krav

Vad som utmärker ett partnerskap för lärande förklaras kortfattat i vägledningen för ansökare, *Guide for applicants*. Ytterligare upplysningar och särskilda prioriteringar finns i den allmänna inbjudan att lämna projektförslag inom programmet för livslångt lärande, LLP. Utöver dessa två viktiga dokument är det viktigt att noga läsa igenom ansökningsblanketten. Några av de grundläggande inslagen är följande:

Partnerskap

Ett Grundtvigpartnerskap kan bara fungera med tre eller flera bidragsberättigade partnerinstitutioner från minst tre länder som deltar i programmet för livslångt lärande. Ett av länderna i partnerskapet ska vara medlem i EU.

Projektets varaktighet

Ett partnerskap bildas för en period på två år. I ansökningsblanketten ska du lämna en verksamhetsplan och en plan för rörlighet som sträcker sig över hela projektperioden.

Bidragsansökan

Varje partner lämnar in en individuell bidragsansökan till sitt eget nationella programkontor. Beloppet är ett bidrag till era partnerskapskostnader för både lokala verksamheter och rörlighet. Ansökan avser ett fast belopp (klumpsumma) som baseras på antalet resor ("rörligheter") som er institution kommer att genomföra under de två åren. Med en "rörlighet" menas en person från er institution (personal, vuxenstuderande eller associerad partner) som reser till en av era partner utomlands för att delta i en partnerskapsverksamhet. Observera att du också kan besöka en konferens eller ett seminarium som arrangeras av ett multilateralt projekt eller nätverk som finansieras genom programmet för livslångt lärande, LLP.

Ansökningsblankett

Standardblanketten för Grundtvigpartnerskap anpassas varje år så du bör försäkra dig om att du använder aktuell blankett. Blanketten består av ett gemensamt avsnitt och ett individuellt avsnitt för varje partner. I det gemensamma avsnittet anges projektinnehåll, partnerskap och verksamheter och det fylls i av samordnaren och är gemensamt för alla partner. I det individuella avsnittet lämnar du information om din egen institution, som kontaktuppgifter, och du besvarar frågor med anknytning till de nationella prioriteringarna. Din institutions juridiska ombud måste underteckna detta avsnitt för att intyga att din institution kommer att delta i partnerskapet om det godkänns.

Om du har några frågor beträffande ansökningsblanketten kan du vända dig till programkontoret i ditt land. Gå igenom ansökan noggrant innan du sänder in den och kontrollera bland annat punkterna nedan.

Är din ansökan fullständig? En kort checklista

- Ansökan har gjorts på korrekt ansökningsblankett för pågående ansökningsomgång.
- Alla obligatoriska uppgifter har fyllts i fullständigt.
- Projektidé och projektplanering är tydligt beskrivna, tillräckligt detaljerat och mätbart.
- Alla partner har fyllt i sina egna ansökningar, där den gemensamma projektbeskrivningen kombineras med uppgifter om den egna organisationen.
- Blanketten har fyllts i på partnerskapets gemensamma språk eller det egna nationella språket i enlighet med varje nationellt programkontors krav.

4.3.3 Urvalsförfarande och kriterier

Efter att du har lämnat in din ansökan om bidrag till ett partnerskap för lärande, får du räkna med att det dröjer en tid innan du får svar. Innan din ansökan kan godkännas behöver programkontoret tid för att välja ut projekt och kontakta andra kontor. Det blir kanske lättare för dig att acceptera väntetiden om du vet lite om hur de nya partnerskapen väljs ut.

Som tidigare nämnts är Grundtvigpartnerskap transnationella projekt och underställs därför en europeisk bedömning. Varje partnerskapsansökan utvärderas av experter som utsetts av det nationella programkontoret i samordnarens hemland. Det säkerställs att samtliga experter använder samma kriterier när de bedömer ansökningarna. Under kvalitetsbedömningen värderar experterna ansökningarna med hjälp av ett antal urvalskriterier. Om du vet vad de letar efter, kan det kanske hjälpa dig att förfinas din projektansökan. På Europeiska kommissionens hemsida finner du det formulär för kvalitetsbedömning som alla nationella programkontor använder:

http://ec.europa.eu/education/programmes/newprog/index_en.html#selection

Ansökningar som når upp till en kvalitetsmässig minimitröskel rangordnas på en europeisk lista och kommer att finansieras i turordning så länge som det finns tillräcklig finansiering. Den årliga budgeten för Grundtvigpartnerskap handhas av nationella programkontor. Varje land som deltar i Grundtvig tilldelas en budget vars storlek baseras på ett antal faktorer som exempelvis befolkningsstorlek. I länder med hög efterfrågan på Grundtvigpartnerskap är det inte alltid möjligt att finansiera samtliga ansökningar som är av tillräcklig eller god kvalitet. På grund av detta hamnar vissa partnerskap i den situationen att inte alla partnerorganisationer beviljas bidrag från det nationella programkontoret. Partnerskapet måste ändå bestå av minst tre partner som mottar bidrag för att det ska få slutligt godkännande. Med tanke på detta är det klokt att ha minst fyra organisationer engagerade i ett partnerskap för att minska risken att hela partnerskapsansökan avslås, bara på grund av att en organisations ansökan avslås. Å andra sidan rekommenderas att inte ha ett alltför stort partnerskap eftersom det är mycket svårare att hantera.

När urvalsförfarandet är slutfört kommer ditt programkontor att skriftligen informera dig om urvalsresultaten för ditt partnerskap, i tid före planerad verksamhetsstart.

4.3.4 Avtal

När projektet och din institutions deltagande i projektet har godkänts, kommer du att få ett bidragsavtal från ditt nationella programkontor. Du kan förvänta dig att få ditt Grundtvigbidrag när avtalet har undertecknats av båda parter, dvs. av det juridiska ombudet för din institution och av det nationella programkontoret. Du kommer att få 80 procent av det beviljade bidraget i förskott, och återstoden i en andra utbetalning som görs i projektets slutfas när din slutrapport har godkänts.

Det är viktigt att notera att din ansökningsblankett är en del av bidragsavtalet. Det innebär att din plan för åtgärder och rörlighet under avtalstiden är bindande. Men bidragsavtalet ger dig viss flexibilitet när det gäller att genomföra ditt projekt. Om projektets karaktär och mål inte ifrågasätts, kommer andra motsvarande relevanta verksamheter, utbyten och resultat också att godtas i den slutliga rapportfasen.

Partnerskapsbidrag utbetalas som ett schablonbelopp. Det innebär att kostnader inte behöver styrkas med kvitton. För att få ut återstoden av bidragsbeloppet i den slutliga rapportfasen, måste du rapportera om lokala verksamheter, rörlighet och resultat av ditt partnerskap. Du måste också kunna styrka rörlighet exempelvis genom biljetter, boardingkort och intyg från partnerorganisationer som visar att du har deltagit i projektmöten.

Från idé till projektplan – faktorer att beakta

- Arrangera ett förberedande möte där du kan utarbeta förslaget skriftligt tillsammans med dina partner.
- Uppmana partnererna att ta med sig exempel på verksamhetsplaner från tidigare (nationella) projekt till ert förberedande möte och använd exemplen för att utväxla idéer om er struktur.
- Försök skapa dig en bild av vilka intressen och motiv som de institutioner som deltar i projektet har.
- Fundera på din egen och din institutions färdigheter och förmåga att arbeta i projektet och var öppen och tala om begränsningar.
- När ni diskuterar institutionell eller nationell information och erfarenhet, fokusera på det ni har gemensamt.
- Var flexibel när det gäller de interkulturella inslagen. Var medveten om att allt inte alltid kommer att fungera på det sätt som du är van vid.
- Stimulera till delat ansvar för verksamheterna eftersom det kommer att främja delat ansvar för projektet.
- Nå överenskommelser i viktiga frågor. Vad händer med projektet om nyckelpersoner byts ut? Vad händer med projektet om en partner vill dra sig ur?
- Sammanställ och uppdatera en kontaktlista över första och andra kontaktperson i varje institution.
- Ta reda på om varje institution har liknande IT-utrustning. Kan alla delta regelbundet i e-postkommunikation eller i virtuella möten?
- Har ni tagit hänsyn till viktiga helgdagar i er mötesplanering? Titta på Eurydice webbplats för en översikt över vanliga skollov i Europa.
- Fundera på om ni ska utbyta en ”avsiktsförklaring” med era partner för att därmed säkra åtaganden redan innan projektet har inletts.

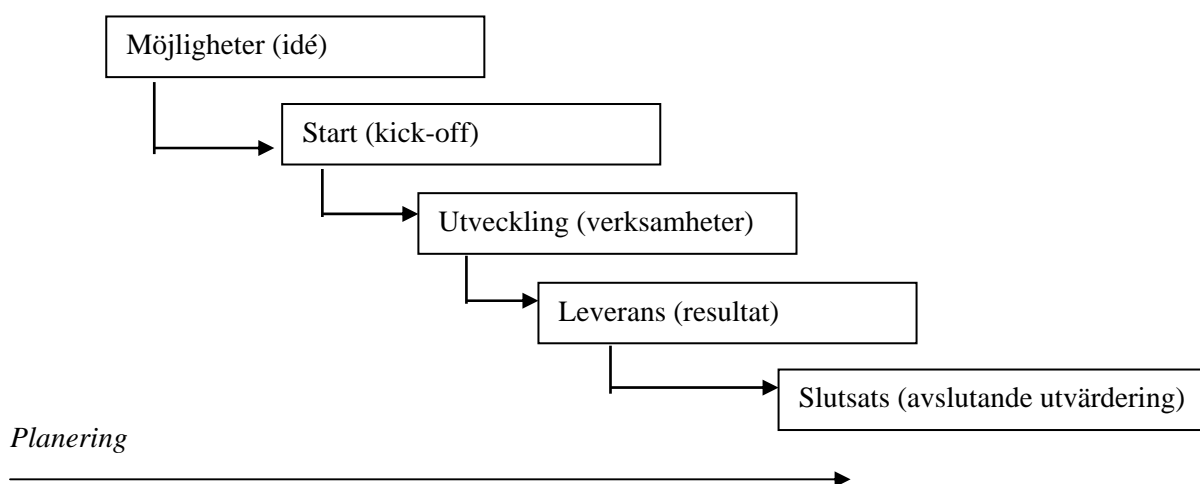
5 Genomföra projektet

Efter allt grundligt förberedelsearbete känns det säkert bra att ha nått så här långt men kanske känner du också viss oro över nytt och okänt ansvar. Med lite vägledning blir det lättare att möta denna utmaning. I det här kapitlet finner du tips och rekommendationer som kan hjälpa dig med projektet.

5.1 Planering av arbetet

Vårt projekt har godkänts. Vi vet att vi har en bra arbetsplan men hur ser vi till att den inte spårar ur?

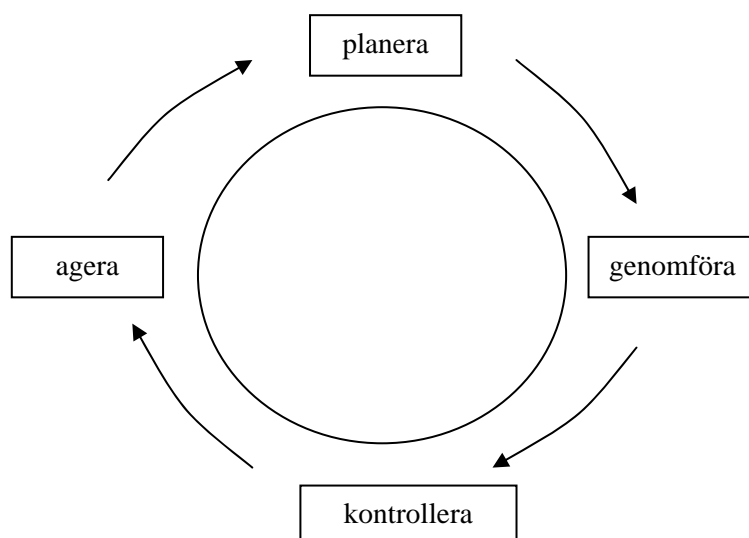
Ett partnerskaps livscykel



Verksamhetsplanen som drogs upp för att ingå i bidragsansökan är en del av ditt avtal och ska därför följas så nära som möjligt. Om urvalsförfarandet leder till att planen måste ändras, exempelvis om en partner har fått avslag på sin ansökan eller har beslutat att inte delta, bör du kontakta det nationella programkontoret för att höra vilka valmöjligheter ni har.

Betrakta verksamhetsplanen som en vägkarta eller arbetsplan, men inte som en bibel. Använd planen för att hålla rätt färdriktning i projektet mellan möten, skyldigheter och arbetsuppgifter i er egen institution. I arbetsplanen har ni prioriteringar för varje fas i projektcykeln och den visar vilka ämnen som ska tas upp på dagordningen för varje möte. Utvärderingsmoment hjälper er att fundera på frågor som exempelvis om projektet utvecklas i rätt riktning för att nå de uppsatta målen och hur väl ni arbetar tillsammans.

När projektet planläggs kan det vara bra att hålla kvalitetskontrollens olika faser i minnet: planera, genomföra, kontrollera, agera.



- **Planera**
Kom överens om det arbete som ska genomföras i nästa steg. Enas om tidsplan, aktörer och om resultat och hur de ska presenteras och utvärderas.
- **Genomföra**
Partnerna utför arbetsuppgifterna för detta steg och förbereder nästa möte. Dagordningen för projektmötet styrs av de arbetsuppgifter som förutses. Den samarbetspartner som ansvarar för en särskild uppgift ansvarar för dagordningen.
- **Kontrollera**
Gå tillbaka till verksamhetsplanen för att kontrollera vilka förväntningar ni hade och utvärdera tillsammans: vad gick snett och vad gick bra? Nådde vi delmålet för detta steg? Är vi nöjda med vårt samarbete? Vad är nästa steg i projektet?
- **Agera**
Bekräfta projektplanen för nästa steg. Diskutera om verksamhetsplanen bör förändras eller anpassas när det gäller förväntade resultat, tidtabell eller aktörer. Kom överens om exakt vilka anpassningar som ska göras.

Denna cykel upprepas under projektets hela livstid. Även om det kanske förefaller lite väl byråkratiskt att tänka på projektarbetet som en cykel, kan den här metoden ha oväntat positiv effekt på partnerskapet. Inte alla partner är vana vid att arbeta i projekt eller att hålla ett öga på den långsiktiga planeringen. Om projektet bryts ner i kortsiktiga cykler för varje skede kan alla partner få överblick över arbetsuppgifterna. Inte alla är vana vid att samarbeta med en partner som arbetar snabbare, långsammare eller bara på ett annorlunda sätt. Inte alla är vana vid att utbyta idéer och diskutera någon annans arbete öppet och fritt. Om övervakning görs till en gemensam verksamhet i partnerskapet stimuleras alla partner att följa projektets verksamhetsplan.

5.2 Förbereda projektmöten

Hur planerar vi och leder våra möten så att de både ger resultat och blir givande för deltagarna?

Betrakta de transnationella mötena som projektets milstolpar. Ett gemensamt möte med samtliga partner är ett viktigt tillfälle eftersom det tillför projektet stimulans och positiv energi. Framgångsrikt lagarbete är en avgörande faktor för att projektet som helhet ska krönas med framgång, men lagarbetet påverkas av det faktum att medlemmarna i projektteamet inte arbetar under samma tak utan i flera geografiskt spridda institutioner. På grund av detta kommer den viktigaste kommunikationskanalen,

möten ansikte mot ansikte, att vara begränsad. Därför är välplanerade och välorganiserade möten mycket viktiga för att projektet ska krönas med framgång. Noggrant planerade möten kan vara mycket givande för projektet och partnerskapet, både under och efter själva mötet.

5.2.1 Mötets målsättning

Förbered varje möte genom att fundera på vad det har för målsättning. Vad ska mötet leda fram till?

Det första mötet kommer sannolikt att ha en mycket praktisk inriktning. Målsättningar för det mötet kan exempelvis vara följande:

- Uppbyggnad av lagandan – tänk på vikten av informella sociala arrangemang som kan skapa rätt stämning.
- Finkalibrering av projektet – nu när ni vet vilka partner som definitivt kommer att vara del av projektet bör ni på nytt se över verksamhetsplanen, diskutera budgetfrågor och fördelning av arbetsuppgifter.
- Fastställande av mål – bestäm milstolpar för projektet och kom överens om tidsplan.
- Kvalitetskontroll – diskutera en plan för utvärdering och övervakning av projektet.

Efterföljande möten kommer att ge mer tid för diskussioner om innehåll. Följande praktiska frågor kan bli aktuella under det andra eller tredje mötet:

- Övervakning och utvärdering av framstegen i projektet.
- Förändringar av verksamhetsplanen.
- Förberedelse av partnerskapsrapporten som ska lämnas in till det nationella programkontoret.
- Beslut om nästa års verksamhetsplan och budget och förberedelser för förnyad ansökan.

5.2.2 Mötesarrangemang

Att organisera ett europeiskt möte kräver vissa särskilda hänsynstaganden, och den som står värd för ett sådant möte bör bland annat tänka på följande:

- **Varaktighet**

Projektmöten sträcker sig vanligtvis över två till tre hela arbetsdagar. De äger ofta rum över ett veckoslut då man kan utnyttja billiga flygbiljetter vilket sänker reskostnaderna. Möten kan naturligtvis också kombineras med studiebesök i partnerinstitutionen och andra näraliggande institutioner eller ge tillfälle till arbetsskuggning (job shadowing) och sådana inslag gör förstås mötet något längre.

Försök att bestämma mötesdatum i så god tid som möjligt. Du kommer att upptäcka att alla partner har olika skollov och nationella helgdagar att ta hänsyn till.

- **Deltagare**

Antalet deltagare kan variera beroende på mötets målsättningar. Av kontinuitetsskäl är det bra om minst två personer ur personalen från varje institution deltar. När deltagande av vuxenstuderande planeras kan personalrepresentanterna åtföljas av en eller flera studerande. Därutöver kan företrädare för associerade partner från ditt land följa med. Det är viktigt att nyckelpersonerna från varje institution kan närvara vid mötena. De viktigaste mötesdeltagarna är de personer som ansvarar för projektgenomförandet inom respektive institution men det är också möjligt att bjuda in andra som kan bidra på ett avgörande sätt till projektet eller till spridandet av det.

- **Val av land**

Det första projektmötet förläggs ofta till projektsamordnarens hemland eftersom den samordnande institutionen vanligtvis har bäst kunskaper om hela partnerskapet i detta tidiga skede av projektet och kanske också har tidigare erfarenhet av projektarbete. Efterföljande möten bör rotera mellan partnerländerna så att ansvaret för att projektets framgång delas. Denna rotation kommer också att skapa direkt tillgång till de olika projektdeltagarnas kultur och språk, och ger en interkulturell erfarenhet som kommer att ge projektet mervärde.

- **Lokal**

Värden måste finna en eller flera lämpliga lokaler där mötet kan hållas. Förutom diskussioner mellan projektmedlemmarna kan relevanta studiebesök i klassrum eller hos lokala organisationer bidra till mötet. Beroende på väder och kultur kan beslut fattas om att hålla delar av programmet inomhus eller utomhus.

Före mötet måste partnerna tillfrågas om önskemål beträffande boende, restauranger och sociala evenemang. Varje partner beslutar hur de vill spendera projektbidraget. Vissa projektpartner kanske vill anslå en mindre del av budgeten till uppehälle än andra och det är därför viktigt att höra sig för om den finansiella situationen i förväg.

Om hela gruppen bor på samma hotell öppnas möjligheter till informellt nätverksarbete. I vissa fall kan det också vara en kostnadseffektiv åtgärd. Om värden kan göra en bokning för alla deltagare och förskotta hela summan kan detta ge ett bättre pris. Vårdinstitutionen kan också välja att enbart rekommendera ett hotell, där deltagarna själva gör sina reservationer och betalar individuellt på plats. Hotell och möteslokal bör helst ligga på en plats som är lätt att nå med allmänna kommunikationer.

Genom att göra en samlad bokning för alla deltagare för boende, måltider eller sociala evenemang kanske värden kan få ett mer fördelaktigt pris eller högre komfort.

Under mötet kommer deltagarna att behöva tillgång till utrustning som telefon, fotokopiator och dator med Internetanslutning. Om grupparbete står på dagordningen kanske några extra rum behövs. En stimulerande miljö kan påverka mötesarbetet och resultaten mycket positivt. Det är därför viktigt att försäkra sig om att mötesrummet är stort nog, att det är bekvämt, ljust, att ventilationen är bra och att deltagarna kan få varma och kalla drycker och frukt eller annat lätt mellanmål under pauserna.

Gemensamma måltider ger mötesdeltagarna bra tillfällen till avkoppling och informella samtal. Om restaurang- eller cateringbokningar görs i förväg minskar pressen under mötet, och tid och plats för varje gemensam måltid kan anges tydligt i programmet. När måltider anordnas är det viktigt att kontrollera med deltagarna om de har några särskilda önskemål beträffande kost.

- **Mötesordförande**

Ett logiskt val av mötesordförande är sannolikt projektsamordnaren. Ordförandens uppgift är att sörja för öppen och tydlig kommunikation mellan alla deltagare, att uppmuntra dem att bidra till diskussionen och att få dem att känna sig uppskattade. Andra uppgifter vid mötet kan delas mellan projektets medlemmar, vilket bidrar till känslan av att projektet ägs gemensamt.

- **Kommunikationsspråk**

God kommunikation mellan projektpartnerna är det första villkor som måste vara uppfyllt om ni vill att ert projekt ska bli framgångsrikt. Enighet om kommunikationsspråket bör ha nåtts under projektets förberedande stadium. Mötesdeltagarna har förmodligen olika stora kunskaper i det valda språket. Detta kommer att bli särskilt märkbart under mötena när alla kommunicerar direkt med varandra. Kom ihåg att det är mycket lättare att använda ett främmande språk skriftligt, då det finns tid och resurser, än i möten ansikte mot ansikte. En duktig projektsamordnare tar hänsyn till detta och ser till att språkfrågan inte ger upphov till obalans eller till att någon deltagare stängs ute från diskussionen.

Särskild uppmärksamhet bör ägnas språkfrågan vid möten där vuxenstuderande deltar. Partnerna bör i förväg försäkra sig om att "deras" vuxenstuderande kommer att ha möjligheter att bidra till mötet. Ni kan använda en del av bidraget för språkförberedelser i grupp innan ni reser till ett transnationellt möte.

Tolkning kan förefalla som en bra lösning för att överbrygga språkproblem, men kostnaderna kan lägga hinder i vägen. En lika bra lösning kan vara att uppmuntra samtliga gruppmedlemmar att vara ömsesidigt stödjande, tålmodiga och toleranta mot dem som inte hanterar språket lika flytande. Lätta åtgärder att vidta är följande:

- Kom överens om att använda "enkelt" språk.
- Förbered så mycket skriftligt material som möjligt om de ämnen som ska diskuteras under mötet, och skicka detta till samtliga projektdeltagare i förväg.
- Använd förenklingar och visuella hjälpmedel som listor över viktiga punkter, diagram, tabeller etc.
- Uppmuntra och påminn deltagarna att ta med sig ordböcker till mötena.
- Kontrollera att alla deltagare har förstått det ni har kommit överens om genom att skriva utkast till sammanfattning för varje punkt.

5.2.3 Dagordning och protokoll

En välstrukturerad dagordning är avgörande för ett lyckat möte. Det bästa är om förberedelserna genomförs gemensamt av alla i partnerskapet. Alla partner bör få möjlighet att bidra till dagordningen för nästa möte.

När en mötesdagordning fastställs är det viktigt att sätta realistiska och uppnåeliga mål. Håll i minnet att mötestakten kommer att påverkas av att deltagarna kommer från olika europeiska länder vilket tillför en multikulturell och flerspråklig dimension, och att deltagarna kommer från olika typer av institutioner med olika attityder och arbetsstil.

Den partnerinstitution som håller i värdskapet (eventuellt tillsammans med projektsamordnaren) kan utarbeta ett förslag till dagordning som cirkuleras bland medlemmarna före mötet för kommentarer och förslag. Om deltagarna ges möjlighet att reflektera över dagordningen i förväg får de samtidigt tillfälle att förbereda sig inför mötet.

När en mötesdagordning fastställs är det viktigt att sätta realistiska och uppnåeliga mål. Håll i minnet att mötestakten kommer att påverkas av att deltagarna kommer från olika europeiska länder vilket tillför en multikulturell och flerspråklig dimension, och att deltagarna kommer från olika typer av institutioner med olika attityder och arbetsstil.

Tillräcklig tid bör avsättas för diskussioner eftersom nya frågor kan uppstå under mötet. Ni måste ha möjligheter att fatta beslut som verkligen är gemensamma, så att projektet kan utvecklas smidigt efter mötet.

När ett möte där vuxenstuderande deltar organiseras bör extra uppmärksamhet läggas vid dagordningen. Kanske har de vuxenstuderande större problem med kommunikationsspråket och därmed att delta i diskussionen. Innan man reser utomlands är det klokt om ett förberedande möte hålls inom varje institution då man går igenom mötets dagordning och besvarar eventuella frågor. Viss

frivillig språkförberedelse, exempelvis en kort repetitionskurs, kan vara en bra idé. Under det transnationella mötet bör det finnas tillräcklig tid för diskussioner, eventuellt med språkstöd. Viss extra tid bör också avsättas för besök eller för att genomföra praktiska uppgifter tillsammans.

Välstrukturerade mötesprotokoll som sänds ut kort tid efter varje möte ger alla partnerinstitutioner möjligheter att skaffa sig bra överblick. Om en kort åtgärdslista upprättas i slutfasen av varje möte, med detaljer om arbetsuppgifter och tidsfrister för hela partnerskapet, kan detta bidra till att ni kan genomföra projektet enligt den ursprungliga planen.

Lämna inte allt arbete till samordnaren eller värden utan fördela arbetsuppgifterna mellan deltagarna. Varför inte låta varje deltagare ansvara för en del av protokollet?

5.3 Bygga ett hållbart partnerskap

Ärlighet och öppenhet bidrar till att bygga upp bra arbetsrelationer. Vad kan vi göra för att uppnå detta?

Ett projekts möjligheter att bli framgångsrikt vilar på dess deltagare, deras engagemang och deras förmåga att samarbeta. Detta låter mycket enkelt och okomplicerat men frågor inställer sig omedelbart.

Vad kan ni göra för att uppnå bra arbetsrelationer i ert partnerskap? Hur kan du hjälpa till att underlätta bra arbetsprocesser?

Det finns flera aspekter som ni bör tänka över innan ni inleder projektet och vissa frågor som ni bör ha i åtanke under projektiden. De olika frågorna kan hänföras till olika områden. Det finns fysiska frågor, som är mycket grundläggande och konkreta som exempelvis mötesplaner, tidsscheman etc. Andra aspekter är psykologiska och avser den mänskliga sidan av samarbetet. Ert projekt har också en kulturell sida, och till den hör frågor som hur du vänder mångfald till projektets fördel. För att bygga ett hållbart partnerskap bör du tänka på följande faktorer:

- Planera möten med variation (fysiska aspekter)
- Bygg ett team (psykologiska aspekter)
- Bejaka kulturell mångfald (kulturella aspekter)
- Kommunikation (kulturella aspekter)
- Bygg partnerskap i er egen organisation (organisatoriska aspekter)

5.3.1 Planera möten med variation

Det första mötet är mycket viktigt både för värden och för de övriga deltagarna. Det föregående stycket innehöll tips på praktiska frågor att beakta, men det är lika viktigt att tänka på mötets karaktär. Vad kan du göra för att

skapa en trevlig och avspänd atmosfär?

Aspekter som bör beaktas är bland annat följande:

- Se till att alla känner sig väl till mods.

Kick-off: tänk på någon typisk eller aktuell hälsningsgest, från ett visst land, som används av män eller kvinnor, gamla eller unga, och låt alla gå genom rummet och hälsa på varandra med dessa gester. Det är inte bara roligt, det gör också att det blir rörelse i gruppen.

Bryt isen genom att intervjua en av de andra deltagarna om hans/hennes arbete eller intressen och presentera den här personen för resten av gruppen.

- Presentera dig själv och ditt arbete.
- Arrangera en rolig kick-off.
- Planera verksamheter som kan bryta isen.
- Dela upp en stor grupp i mindre, blandade arbetsgrupper.
- Skratta och arbeta tillsammans.

Variation och flexibilitet är nyckelord för mötet som helhet. Försök tillämpa detta för alla viktiga inslag under mötet: tid, plats och krav som gäller processen eller resultaten.

5.3.2 Bygg upp gruppen

Den psykologiska aspekten är alltid mycket viktig när man sammanför människor i en ny grupp. När dessa människor kommer från många olika miljöer och de flesta av dem kommunicerar med de andra i gruppen på ett annat språk än modersmålet, är det ännu viktigare att ta hänsyn till den här aspekten.

Ni kan skapa goda relationer till era partner på många olika sätt. I alla händelser bör ni avsätta tid till verksamheter för att bygga upp lagandan.

Verksamheterna kan variera beroende på typ av projekt men helst bör de ha anknytning till själva projektet. Samarbete och kommunikation för att lösa en särskild uppgift är centrala när det gäller att bygga upp laganda i en grupp. Syftet är att få deltagarna att känna sig trygga i gruppen och ge dem möjligheter att bidra till att projektet blir framgångsrikt.

Skapa laganda: varför inte laga middag tillsammans i skolköket, spela fotboll eller ta en cykeltur tillsammans?

Nedan följer några förslag till övningar som kan bygga upp lagandan i gruppen:

- Dela upp gruppen i transnationella lag, ge dem en särskild uppgift som exempelvis att bygga lerfigurer, analysera ett konstverk, räkna upp vad de vet eller inte vet om ett särskilt land eller en författare etc.
- Gör något aktivt tillsammans som grupp, som att laga mat eller utöva någon sport.
- Organisera en tävling eller en frågesport, t.ex. om europeiska fakta och siffror.
- Spela ett spel, antingen ett vanligt spel eller ett spel som du hittar på som har anknytning till mötet.
- Organisera en verksamhet som är rolig och ger deltagarna orsak att skratta och uppleva något tillsammans.
- Diskutera frågor som förväntningar, arbetsprocesser och problemlösning.

5.3.3 Bejaka kulturell mångfald

I alla partnerskap för lärande kommer det att finnas deltagare från minst tre europeiska länder. Som utgångspunkt är det bra att erkänna att olika länder och olika organisationer har skilda traditioner och kulturer på arbetsplatserna. Partnerskap för lärande handlar om att utbyta idéer och att lära från varandra, men samtidigt ger de möjligheter att möta andra kulturer i ordets vidaste bemärkelse.

Att sammanföra människor från olika länder, olika typer av organisationer och olika kulturer är i sig mycket intressant och mycket berikande för deltagarna. I varje land har man sina arbetssätt och en av fördelarna kan vara att uppleva detta inom projektets ram. Om och om igen kommer ni att finna att föreställningar som ni har om ett visst land eller kultur inte alls stämmer med verkligheten. Ett partnerskap för lärande erbjuder därför inte bara möjligheter att lära sig om *vad* kollegor eller vuxenstuderande i andra länder gör, utan också möjligheter att förstå *varför* de gör på det sättet.

Ta därför tillfället i akt att

- ta del av varandras kulturer,
- berätta om era traditioner,
- underhålla,
- servera traditionella maträtter och drycker,
- respektera mångfalden av kulturer och sedvänjor,
- vara hänsynsfulla, öppna och nyfikna när ni möter varandra.

5.3.4 Kommunicera

Som tidigare nämnts är kommunikation central i europeiskt samarbete. Ett projekt innefattar många människor som deltar i olika hög grad. Alla parter som ingår bör ändå ha tillfälle att följa hur projektet utvecklas även om de inte är aktivt sysselsatta med en särskild fråga eller inte deltar i ett visst möte.

Frågor att fundera på i detta sammanhang är: hur kommunicerar ni under möten? Hur registrerar ni utvecklingen? Hur håller ni kontakten mellan möten?

När ni funderar på kommunikationsmekanismer i projektet kan följande aspekter beaktas:

- Praktiska diskussioner om relevanta kommunikationssätt.
- Intern kommunikation i projektet (projektredogörelse).
- Extern kommunikation om projektet, till kollegor och för att marknadsföra organisationen.
- Spridande i lokala tidningar och tidskrifter.
- Dagordning och protokoll från möten.
- Lista med kontaktuppgifter för deltagarna med namn och relevanta uppgifter som e-postadresser, telefonnummer, postadresser, roller i projektet etc.
- Olika typer av material som framställs i projektet.
- Fotografier från möten.
- Delat ansvar för kommunikation.
- Användning av Internet.
- Konferenser på Internet mellan mötena.

Att inleda kommunikation: hitta fyra olika och annorlunda eller lustiga teman som har någon anknytning till ämnet för ert partnerskap. Dela in deltagarna i fyra grupper, t.ex. genom att finna gemensamma egenskaper som alla med brunt hår, alla kvinnor/män, alla över 40 ... Diskutera valda teman i grupper i rummets fyra hörn. Det här är ett bra sätt att välkomna nya medlemmar eller vuxenstuderande i gruppen och öppna upp för kommunikation mellan dem.

”Kommunikationsregler” bör utarbetas. Under det första mötet mellan parterna kan tid avsättas för detta. Reglerna kan exempelvis innefatta följande:

- *Kommunikationen äger rum via en arbetsplattform.*
- *En dagordning och ett protokoll kommer att sammanställas för varje möte.*
- *En nyckelperson per institution kommer att vara engagerad i projektet hela tiden.*
- *Alla partner ska bidra till att skapa en bra stämning.*
- *Var tydlig om förväntningar särskilt när det gäller samordnarens uppgift.*
- *Var tydlig när uppgifter lämnas till värddorganisationen (t.ex. om antal deltagare i ett möte).*
- *Workshops förbereds av samordnaren och värddorganisationen tillsammans.*
- *Vi ska sträva efter att vara fördomsfria i vårt samarbete. Alla partnerinstitutioner ska få möjligheter att bidra; såväl personal som vuxenstuderande.*

5.3.5 Bygg partnerskap i er egen organisation

Ett projekt balanserar mellan de internationella och de lokala verksamheterna och det är viktigt att vara medveten om hur ni kan förankra projektet i er egen organisation. Också i detta sammanhang är öppenhet ett nyckelord. Informera så många människor som möjligt om projektet, engagera så många människor som möjligt och var entusiastisk och öppen om era erfarenheter. Det kommer att göra det lättare för era kollegor att förstå vad projektet handlar om och varför era insatser är värdefulla.

Vissa aspekter att beakta i detta sammanhang är följande:

- Som deltagare i de internationella mötena kan man tänka sig att en person från varje organisation deltar i alla möten, tillsammans med en ny person varje gång.
- Inrätta en projektgrupp som arbetar med projektet lokalt.
- Engagera så många kollegor som möjligt liksom chefen när och i de sammanhang det är möjligt.
- Informera era kollegor genom personaltidningen eller cirkulär.
- Presentera projektresultaten vid personalmöten.
- Engagera kollegor i det transnationella möte som hålls i er organisation.

Knyt människor till projektet

- *Bjud in kollegor till det projektmöte som er institution står värd för.*
- *Låt kollegor äta lunch eller middag med era partner.*
- *Låt kollegor visa projektpartner runt i skolan och sina arbetsplatser.*
- *Gör ett nyhetsbrev om projektet..*
- *Presentera de senaste nyheterna om projektet vid varje gruppmöte.*

5.4 Kvalitetskontroll

Vi arbetar med flera partner. Hur kan vi försäkra oss om att vi får resultat av god kvalitet som alla är nöjda med?

Att mäta och bedöma vilken inverkan ett projekt har är mycket mer krävande än att mäta och bedöma projektets resultat. Den mest produktiva typen av kvalitetskontroll innefattar samtliga projektpartner, inleds när projektet startar och är ett resultat av diskussioner med partnererna. Det viktigaste är att kvalitetskontroll inte är en uppgift som påbörjas i projektets slutskede. Lägga istället in kvalitetskontrollen i er ansökan och fastställ den exakta planen under det första projektmötet.

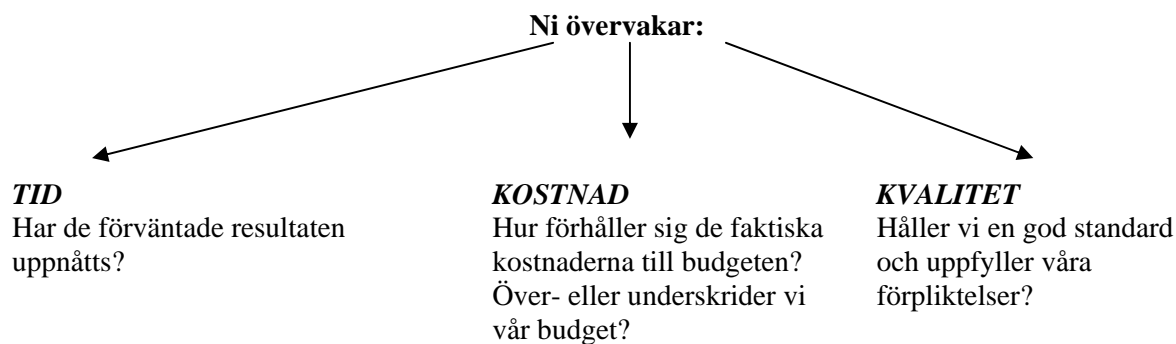
Kvalitetskontroll innefattar fyra steg: ni ställer frågor, ni samlar bevis som svar på dessa frågor, ni drar era slutsatser på grundval av bevisen och slutligen formulerar ni rekommendationer.

I ett projekt kan dessa steg tillämpas på följande fyra inslag:

- Övervakning – har projektplanen uppfyllts?
- Formmässig utvärdering – behöver projektplanen ändras eller anpassas?
- Sammanfattande utvärdering – förlöpte projektprocessen väl och är resultaten användbara?
- Bedömning – bör några förväntningar, syften och mål eller överenskommelser anpassas?

5.4.1 Övervakning av processen

Med övervakning avses att projektet kontrolleras för att se att det fortlöper som planerat. Regelbunden övervakning och dokumentering är avgörande för att projektet ska avancera och kommer att underlätta när ni ska skriva en mellanliggande eller slutlig projektrapport.



Övervakningsprocessen kan följa planeringsprocessen (jfr den cykel som beskrivs i kapitel 5.1) och bestå av tre på varandra följande och sammanbundna faser som innefattar följande:

- Kontroll av de faktiska verksamheterna.
- Jämförelse mellan faktiska och planerade verksamheter.
- Tolkning och utnyttjande av denna information i den fortsatta planeringen av projektverksamheter.

Några förslag till hur övervakningsprocessen kan utformas:

- Utarbeta gemensamma formulär för allt som ska rapporteras.
- Kom överens om sista dag för att sända in formulären.
- lämna skriftlig vägledning till alla som arbetar i projektet.
- Skapa och uppdatera en projektfil.

5.4.2 Utvärdering av process och resultat

För att projektet i slutändan ska bli framgångsrikt är det viktigt att utvärderingen sker medan projektet pågår. I många partnerskap väljer parterna att göra en egenutvärdering av deltagandet i projektet, vilket ger anledning till fortlöpande reflexioner kring processer och resultat. Om övervakningen kan visa att ert projekt avancerar enligt plan, är utvärderingen till för att visa att ert projekt ger ett mervärde till samtliga berörda parter, både de som är direkt engagerade och till andra potentiella intressenter.

Som tidigare nämnts är det bra att tidigt börja fundera på utvärderingen. En kort utvärderingsplan bör finnas med i er projektansökan. Den planen kan bearbetas under det första eller andra projektmötet.

Följande frågor kan hjälpa er att utforma en utvärderingsplan:

- Vilka är de mätbara projektresultaten i form av processer eller produkter?
- Vilka ämnen bör utvärderas?
- Hur kommer uppgifterna att samlas in?
- När kommer uppgifterna att samlas in?
- Kommer bearbetning av de insamlade uppgifterna att bli en uppgift för hela partnerskapet eller för en partnerinstitution?
- Behöver vi anslå ytterligare tid och pengar till denna verksamhet?

Vad kan underlätta för utvärderingen av projektprocessen?

I processutvärderingen bör hela partnerskapet fundera på frågor som exempelvis följande:

- Har de viktigaste syftena och målen med projektet uppnåtts? Om inte, varför inte, vad bör förändras?
- Har alla direkt engagerade lärare och andra deltagare en känsla av att de bidrar till projektet så mycket som möjligt? Om inte, varför inte, vad bör förändras?
- Har de direkt engagerade lärarna och deltagarna tillägnat sig nya kunskaper och färdigheter under arbetet i projektverksamheterna? Om inte, varför inte, vad bör förändras?
- Är kommunikationen inom partnerskapet ändamålsenlig och effektiv? Om inte, varför inte, vad bör förändras?
- Arbetar gruppmedlemmarna tillsammans mot gemensamma mål? Om inte, varför inte, vad bör förändras?
- Har den enskilda partnern slutfört de överenskomna uppgifterna? Om inte, varför inte, vad bör förändras?

Verktyg för utvärdering

- frågeformulär
- enkäter
- fokusgrupper
- intervjuer
- diskussioner som en del av projektmöten
- dagboksanteckningar
- iakttagelser

Vad kan underlätta för utvärderingen av projektresultaten?

I resultatutvärderingen bör hela partnerskapet fundera på frågor som exempelvis följande:

- Bidrar projektet till att höja prestationsnivåerna för personal och deltagare som varit direkt engagerade i det? Om inte, varför inte, vad bör förändras?
- Ger projektet några effekter på de berörda partnerinstitutionernas läroplan? Om inte, varför inte, vad bör förändras?
- Har de direkt engagerade lärarna och deltagarna utvecklat nya färdigheter och ökat sin motivation att lära, grundat på projekttemat? Om inte, varför inte, vad bör förändras?
- Har projektet givit större medvetenhet om den europeiska dimensionen i vuxenutbildningen? Om inte, varför inte, vad bör förändras?
- Har projektet givit större medvetenhet om en flerkulturell och interkulturell dimension? Om inte, varför inte, vad bör förändras?

5.4.3 Rapportering till det nationella programkontoret

Varje partner rapporterar till sitt eget nationella programkontor och måste lämna in en lägesrapport i slutet av första året och en slutlig verksamhetsrapport när projektet avslutas.

Bidrag till projektrapporten hämtas genom övervakning av följande aspekter:

- Projektets framsteg jämfört med planen.
- Verksamheternas utveckling.
- Samtliga partners deltagande.
- Förändringar i planeringen av projektverksamheter.

Samtidigt med bidragsavtalet kommer det nationella programkontoret att sända er de rapportformulär som ni senare ska fylla i. I avtalet finns också mer detaljerad information om när och hur rapportering ska ske samt tidsfrister för inlämnandet av rapporterna. Observera att ni inte kommer att behöva lämna in en finansiell rapport med detaljerade uppgifter om era utgifter. Men ni bör kunna styrka att minimiantalet ”rörligheter” har genomförts och att partnerskapsprojektet har genomförts som planerat. Därför måste ni spara handlingar som biljetter, boardingkort och närvarointyg för varje arrangemang för rörlighet som har genomförts.

5.5 Främjande av ert projekt – spridning

Hur informerar vi andra kollegor och institutioner om vårt projekt?

Under projektperioden är det viktigt att informera andra som står utanför projektverksamheterna om projektet. Dels därför att det gynnar själva projektet och i sig ger utomstående en möjlighet att följa projektet närmare och att bidra med inspiration och tillföra nya idéer. Och dels därför att det höjer projektets profil i er organisation och samtidigt kan användas för att höja er organisations profil i samhället.

Främjande eller spridning av projektet kan ske på olika sätt och i olika omfattning beroende på ambitionsnivå och skala. Ni kan överväga hur ni kan främja projektet internt inom er egen organisation och hur ni kan främja det externt.

Internt främjande

Ett projekts framgång hänger ofta samman med det stöd det får från den egna organisationen, från kollegor, från deltagare och från ledningen. Det är därför mycket viktigt att projektet blir en del av er organisation. Ni bör försöka skapa ett intresse i projektet och måste därför tänka ut sätt att kommunicera projektidéerna internt. Det finns en mängd olika sätt att göra detta på beroende på vilken kommunikationskultur som råder i er organisation, men det kan förslagsvis ske på något av följande sätt:

- Låta trycka en folder/broschyr som beskriver projektet för era kollegor.
- Informera om projektet vid personalmöten.
- Informera om projektet i interna nyhetsbrev.
- Använda en anslagstavla för att visa material från projektet.
- Skriva om projektet i skoltidningen.
- Skriva om projektet i skolans årsbok.
- Andra idéer.

Externt främjande

Ett internationellt projekt ger också en möjlighet att lyfta fram er organisation i ert samhälle. Även i detta fall finns många sätt att göra detta på beroende på projektet, er ambitionsnivå och de målgrupper som ni vill nå. Ni kan sikta in er på pressen, men de vill ofta bli kontaktade med en nyhet som ett internationellt besök eller en skrift som ges ut. Sätt att främja projektet externt kan exempelvis vara något av följande:

- Inrätta en gemensam webbplats.
- Ta kontakt med lokalpressen.
- Ta kontakt med nationell och gärna internationell press.
- Lämna information om projektet på lokala/nationella lärarmöten/konferenser.
- Skriv om projektet i facktidskrifter för lärare.
- Ge ut en slutprodukt som är användbar för andra.
- Andra idéer.

Det viktigaste i detta sammanhang är att ni diskuterar hur ni ska hantera dessa frågor och gör en plan för vad ni vill göra med ert projekt. Spridning är ett mycket viktigt inslag men det är också viktigt att det sker på ett sätt som är relevant för projektet.

5.6 Finansiering

Hur utnyttjar vi vårt projektbidrag optimalt?

Inom ett partnerskap för lärande mottar varje partnerinstitution sin finansiering från det egna nationella programkontoret. Schablonbeloppen kan variera mellan länderna vilket innebär att partner i samma projekt måste räkna med att de har olika finansieringsnivåer. Även om detta vanligtvis inte är något problem, är det ändå en bra idé att vara öppen om de bidrag som ni har fått. Därför rekommenderas att partnerna informerar varandra om de finansiella förutsättningarna för deltagandet i projektet och diskuterar vilka eventuella konsekvenser finansieringen har för projektet som helhet.

Finansiella frågor att diskutera med partnerna kan exempelvis vara följande:

- Schablonbeloppets storlek och uppdelning på projektkostnader och kostnader för transnationella möten (rörlighet).
- Förväntad kostnad för gemensamma projekt och den kostnadens fördelning mellan institutionerna.
- Traditioner när det gäller gästfrihet/kostnader för värdskap/samkväm.
- Sätt att "tänja" på bidraget (idéer för billiga resor, boende och middagar, exempelvis bed & breakfast-boende, privat organiserade måltider etc.).
- Tilläggsfinansiering.

Ni rekommenderas att notera alla utgifter under avtalsåret, så att ni har en aktuell och korrekt översikt över utgifterna. Som samordnare för projektet vid er institution bör du kunna jämföra den bidragssumma som ni har beviljats med de faktiska kostnaderna. Försök att balansera dessa vid olika tillfällen under året, så att du vet om du ligger över eller under budget. Om du exempelvis klarar av att arrangera fler transnationella möten eller utbyten än planerat i ansökan genom att vara mer sparsam med dina utgifter är detta helt godtagbart.

När ni står värd för ett möte måste ni komma överens om hur ni ska fördela kostnaderna mellan deltagarna. Hur gör ni om ni vid en gemensam middag? Ska alla deltagarna betala individuellt för den måltid som de har beställt (var och en för sig) eller betalar värden hela notan och delar upp kostnaderna jämt (alla lika mycket) och skickar en räkning till partnerna efteråt?

Ni kan slutligen leta efter andra bidragsmöjligheter. Andra organ kanske har ytterligare medel som ni kan söka efter att ni har fått EU-bidraget beviljat. Det kan röra sig om finansiering från er kommun, från länet, privata företag etc.

5.7 När projektet har avslutats

Hur kan vi fortsätta vårt samarbete när projektet är avslutat?

Efter en period med intensivt samarbete med era partner utomlands når ni oundvikligen en punkt när ert projekt ska avslutas. Under projektets gång har ni säkert utvecklat goda arbetsrelationer med era partner och nått bra resultat. Om det är fallet kanske ni vill fortsätta ert samarbete på något sätt. Ni har då flera möjligheter: ni kan besluta att ingå i varandras europeiska nätverk eller engagera er i ett nytt projekt tillsammans.

Att ingå som en del i ett partnerskap för lärande ger en detaljerad insyn i tillvaron i andra organisationer och ger möjligheter att bygga upp ett eget internationellt nätverk. Ett sådant nätverk kan fungera på många olika sätt, t.ex. genom fortsatt kontakt där ni utbyter information med medlemmar ur personalen eller med vuxenstuderande eller genom att ni tillsammans engagerar er i andra internationella projekt.

Om ni beslutar er att ansöka om ett nytt projekt, finns flera möjligheter inom ramen för programmet för livslångt lärande. Grundtvigprogrammet har flera olika delar och det finns också andra program som kärnverksamheterna språk eller IKT inom det övergripande programmet. Om ni är intresserade av ett projekt med anknytning till yrkesutbildning kan ni titta på programmet Leonardo da Vinci. Ert programkontor kan lämna upplysningar om dessa möjligheter.

Även om ni beslutar er för att fortsätta i ett projekt tillsammans får ni inte glömma bort att avsluta det befintliga partnerskapet för lärande på ett bra sätt. Projektet kanske fortsätter på något sätt, men det ursprungliga partnerskapet ska formellt avslutas och ni bör finna något lämpligt sätt att avrunda samarbetet, fira resultaten och avsluta projektcykeln.

Genomföra projektet – frågor att beakta

- Var ambitiösa när ni lägger era planer, men försök att vara realistiska när det gäller investering av tid och resurser.
- Planera ett rimligt antal transnationella möten för varje år, t.ex. två eller tre möten, och ta hänsyn till antalet arrangemang för rörlighet som ni begärde i er ansökan.
- Tänk noga igenom vad som kan och bör göras på nationell nivå mellan de transnationella mötena.
- Använd det första transnationella mötet för att arbeta på gemensamma regler för samarbetet i partnerskapet.
- Gör en ordlista eller förteckning över definitioner och begrepp. Ibland kan ni använda en allmän definition för ett begrepp och ibland får ni skapa en definition särskilt för partnerskapet.
- Stimulera lagandan genom en blandning av sociala evenemang och gruppdiskussioner.
- Välj en blandning av arbetsmetoder, som gemensamma plenarmöten, arbete i par eller små grupper, arbete enligt cafémodellen eller under promenader.
- Lägg in tillräckligt antal pauser under en mötesdag, både långa och korta pauser.
- Gör agendan flexibel, med inslag för att bryta isen mellan deltagarna.
- Använd tillfället att vidga era kunskaper om andra kulturer.
- Ta hänsyn till eventuella språkhinder.
- Efter det första mötet, kontrollera om det är de ämnena och frågorna som ni vill arbeta med. Om inte, försök förmedla era synpunkter till gruppen och gör lämpliga förändringar.
- Planera in utvärderingstillfällen. Kom överens om utvärdering beträffande bra förståelse och kommunikation, t.ex. efter ett halvårs gemensamt arbete.
- Kom överens om kommunikationsverksamheter eller främjande: utarbeta en plan för spridning.
- Försäkra er om att det europeiska projektet förankras i er egen organisation.

6 Ordlista

- **Aktivt medborgarskap**
Förmågan att spela en aktiv roll i samhället är en nyckelfärdighet som varje europeisk medborgare bör ha tillgång till. Flera projekt experimenterar med utbildning i aktivt medborgarskap för olika socialt utestängda grupper och ökat deltagande av kvinnor. Andra projekt utvecklar material för utbildning av demokratiskt medborgarskap i mer ”global” mening, genom att stimulera utveckling av viktiga färdigheter i interkulturella, tekniska, ekologiska, historiska och ekonomiska frågor.
- **Verksamhetsplan**
En plan över projektarbetet som fördelas i kronologiska steg. Projektverksamheterna definieras genom mål, förväntade resultat och medverkande aktörer (institution, personal, vuxenstuderande etc.). Jfr sidan 19.
- **Vuxenstuderande**
Med ’vuxen’ avses i Grundtvigprogrammet personer över 25 år eller yngre personer som inte längre deltar i grundutbildning i det allmänna skolsystemet eller högre utbildningssystemet i de deltagande länderna. Grundtvig vänder sig till personer som kan ha vitt skilda mål för sitt lärande; exempelvis att förbättra sin förmåga att spela en hel och aktiv roll i samhället och att utveckla sin interkulturella medvetenhet, att förbättra sina möjligheter till anställbarhet genom att tillägna sig eller uppdatera grundläggande och allmänna färdigheter, eller att förbättra sin kapacitet att börja eller återinträda i formell utbildning.
- **Medfinansiering**
Alla projekt som finansieras inom programmet för livslångt lärande baseras på medfinansiering, dvs. projektbidraget måste kompletteras med ett bidrag från varje bidragsmottagare. När det gäller partnerskap för lärande betraktas personalkostnader som institutionens medfinansiering, medan projektkostnader och transnationella möten kan täckas av EU-bidraget. Det är viktigt att känna till att bidragsbeloppet bestäms av varje nationellt programkontor på grundval av efterfrågan och nationell finansieringspolitik. – Jfr sidan **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- **Samordnare/samordnande institution**
En formell projektsamordnare ska anges för varje partnerskap. Samordnaren leder processen med ansökan och rapportering till de nationella programkontoren och tar initiativ till projektverksamheter. Andra arbetsuppgifter och verksamheter inom ramen för projektet kan fördelas mellan partnerinstitutionerna. – Jfr sidan **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- **Spridning**
Spridning definieras som en planlagd process för att lämna information till nyckelaktörer om programresultatens och programåtgärdernas kvalitet, relevans och effektivitet. Spridning äger rum när resultaten av program och åtgärder blir tillgängliga. När det gäller partnerskap för lärande handlar spridningen främst om att göra PR för projektet och dess resultat. Det kan ske såväl internt som externt, bland annat till kollegor och till andra institutioner och organisationer. – Jfr sidan 37.
- **Europeiskt mervärde**
Konkreta eller abstrakta projektresultat som kan hänföras enbart till deltagande i ett projekt på europeisk nivå. Det innebär också att projektet har producerat något värdefullt för varje deltagande enhet vilket inte skulle ha kunnat ske på en rent nationell nivå.
- **Medborgarskapets europeiska dimension**

Flera av de tidiga europeiska projekten på det här området inriktades på att ta fram läro-/studiematerial i ämnena historia, demokratiska traditioner, samhälle och kulturer i Europa. Mer nyligen har intresset ökat för att förbättra vuxnas kunskaper om EU:s nya medlemsstater som många medborgare fortfarande har ganska dåliga kunskaper om.

- **Nyckelkompetenser**

I linje med den europeiska debatten i dessa frågor har det traditionella begreppet ”basfärdigheter” numera vidgats till ”nyckelkompetens”. Social kompetens som exempelvis förmåga till lagarbete, kommunikation och till interkulturell dialog har blivit fokus för flera Grundtvigprojekt.

Nyckelkompetens står för ett överförbart, multifunktionellt paket av kunskap, förmåga och attityder som alla individer behöver för självförverkligande och utveckling, integrering i samhället och anställning. Denna kompetens bör ha utvecklats i slutet av den obligatoriska skolgången och bör fungera som en grund för vidareutbildning som en del av livslångt lärande.

- **Partnerskap för lärande**

Grundtvigpartnerskap för lärande är en ram för småskaliga samarbetsverksamheter mellan organisationer som arbetar på området för vuxenutbildning i sin vidaste bemärkelse. Partnerskap för lärande inriktas på processen och syftar till att bredda medverkan från små organisationer som vill inkludera europeiskt samarbete i sina utbildningsverksamheter. I Grundtvigpartnerskap för lärande arbetar utbildare och vuxenstuderande från flera deltagande länder tillsammans kring ett eller flera ämnen av gemensamt intresse för de samarbetande organisationerna. Detta utbyte av erfarenheter, praxis och metoder bidrar till en ökad medvetenhet om den varierade europeiska kulturella, sociala och ekonomiska scenen och till bättre förståelse på områden av gemensamt intresse.

- **Avsiktsförklaring**

Alla föreslagna partnerinstitutioner kan skriva ett brev där de förklarar sin avsikt att samarbeta i partnerskapet, om projektet och deras deltagande i projektet godkänns. Eftersom alla partner i projektet får sitt eget nationella avtal och därför har en självständig ställning när det gäller finanser och förvaltning, kan vissa projektsamordnare välja att begära en avsiktsförklaring från samtliga partner. Det är ett mer eller mindre formellt avtal mellan institutionerna om deras samarbete. – Jfr sidan **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

- **Livslångt lärande**

All lärandeverksamhet som företas under livets gång och som syftar till att förbättra kunskaper, färdigheter och kvalifikationer ur ett personligt, medborgerligt, socialt eller sysselsättningsrelaterat perspektiv. Livslångt lärande handlar om att tillägna sig och uppdatera alla typer av färdigheter, intressen, kunskaper och kvalifikationer från förskola till efter pensionsåldern, och om att värdesätta alla former av lärande. Livslångt lärande handlar också om att erbjuda en ”andra chans” att uppdatera grundläggande färdigheter och att erbjuda möjligheter till lärande på en mer avancerad nivå. (Kommissionens meddelande av den 21 november 2001: *Att förverkliga det europeiska området för livslångt lärande*)

- **Övervakning**

Processen att fortlöpande kontrollera projektprocessen. Projektet bör övervakas under hela löptiden för att säkerställa att det blir framgångsrikt. Övervakning innebär att kontrollera verksamheter och göra jämförelser med arbetsplanen och att därefter utnyttja de uppgifter som erhållits för att förbättra projektet. – Jfr. sidan 34

- **Nationellt programkontor**

I vart och ett av de länder som deltar i programmet för livslångt lärande har ett nationellt programkontor inrättats. Programkontoret stödjer programmet genom att lämna upplysningar

om de olika programmen och ge råd och vägledning till potentiella ansökande. Dessutom ansvarar programkontoret för det nationella urvalet av decentraliserade ansökningar och för att sluta avtal med bidragsmottagarna. – Jfr. sidan **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

- **Partner/partnerinstitution**

Varje institution eller organisation som deltar i partnerskapet för lärande men inte har någon formellt ledande roll. Det är jämställt med alla övriga deltagande organisationer och delar ansvaret för att genomföra arbetsuppgifter och verksamheter i projektet.

- **Projektresultat**

Projektets resultat kan vara både konkreta och abstrakta. Konkreta resultat är läromedel, kursmaterial etc. Abstrakta resultat innefattar metodik, processer och erfarenheter inom området för utbildning.

- **LLP-länder**

De länder som är berättigade att delta i programmet för livslångt lärande (LLP). Det är EU:s 27 medlemsstater, EFTA/EES-länderna (Island, Liechtenstein, Norge) och EU:s kandidatland (Turkiet).

- **Hållbarhet**

Projektpartnernas förmåga att fortsätta projektet efter det att avtalet om medfinansiering har löpt ut. Förmåga att utnyttja projektresultaten och kanske till och med att uppgradera dem eller använda dem i ett annat sammanhang.

- **Valorisation**

Ordet kan härledas till franskan och med det avses processen att sprida och tillvarata projektresultat i syfte att optimera deras värde, förstärka deras påverkan och integrera dem i utbildnings- och metodiksystem på såväl lokal/nationell som europeisk nivå.

Se också ordbok för programmet för livslångt lärande i vägledningen för ansökare (*Guide for Applicants*) på http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/glossary_en.html

7 Rekommenderad läsning/Webbplatser på Internet

- **Europeiska kommissionen, generaldirektoratet för utbildning och kultur**
 På webbplatsen för generaldirektoratet för utbildning och kultur finns upplysningar om EU:s program på utbildningsområdet, en lista med kontaktuppgifter till alla nationella programkontor och länk till en sammanställning över samtliga godkända Grundtvigpartnerskap för lärande.
http://ec.europa.eu/education/index_en.html
- **Vägledning för ansökare inom programmet för livslångt lärande**
 Denna webbaserade vägledning för ansökare (*Guide for Applicants*) ger en beskrivning av alla verksamheter inom programmet för livslångt lärande (LLP) för vilka man kan söka bidrag. Vägledningen tillsammans med inbjudan att lämna projektförslag och beslutet om inrättande av ett handlingsprogram för livslångt lärande innehåller alla uppgifter som behövs för att söka bidrag.
http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/index_en.html
- **Allmän inbjudan att lämna projektförslag**
 Den allmänna inbjudan att lämna projektförslag inom programmet för livslångt lärande kompletterar vägledningen för ansökare och innehåller viktiga ytterligare uppgifter som sista dag för att lämna in ansökan samt alla särskilda prioriterade områden inom programmet.
http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/call_en.html
- **Beslut om programmet för livslångt lärande: se särskilt målen för Grundtvig-programmet**
 Europaparlamentets och rådets beslut nr 1720/2006/EG av den 15 november 2006 om inrättande av ett handlingsprogram för livslångt lärande
http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/index_en.html
- **Memorandum om livslångt lärande**
 Kommissionens memorandum av den 30 oktober 2000 om livslångt lärande [SEK(2000) 1832 slutlig]
<http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/MemorandumEng.pdf>
- **Europeiska kommissionens policy för livslångt lärande**
 Översikt över Europeiska kommissionens policydokument och verksamheter på området för livslångt lärande
http://ec.europa.eu/education/policies/lll/lll_en.html
- **Utbildning 2010, utbildningssystemens bidrag till Lissabonstrategin**
http://ec.europa.eu/education/policies/2010/et_2010_en.html
- **Meddelande om vuxenutbildning**
 Meddelande från kommissionen av den 23 oktober 2006: *Vuxenutbildning: det är aldrig för sent att lära* [KOM(2006) 614 slutlig]
http://ec.europa.eu/education/policies/lll/adultcom_en.html
- **A Survival Kit for European Project Management, Advice for Coordinators of Centralised Socrates Projects (2001)**
 En skrift med råd om projektledning i samband med centraliserade projekt inom Sokratesprogrammet.
<http://www.socrates.at/download/survivalkit>

- **Verktøy for planering av spridande av projektresultat (IACEE, 1999)**
<http://www.leonardodavinci.fi/dissemination/tools.pdf>
- **Ordbok för vuxenutbildning i Europa (UNESCO, 1999)**
<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001288/128815e.pdf>
- **Comenius handbok för skolor**
En handbok om deltagande i Comenius partnerskap för skolor, med råd om hur man bildar ett framgångsrikt partnerskap med skolor i andra länder för att genomföra ett sådant projekt.
http://ec.europa.eu/education/programmes/socrates/comenius/tools_en.html
- **Lovdagar i skolor i Europa**
Översikt över skollov som är ett bra verktyg vid planering av europeiska möten
http://ec.europa.eu/education/policies/educ/holidays/index_en.html
- **Eurydice: Informationsnätverk om utbildning i Europa**
Information om nationella skolsystem, terminologi etc.
<http://www.eurydice.org/>
- **Databas över Socratesprojekt (ISOC)**
ISOC är en katalog över projekt som stöds av Europeiska kommissionen inom ramen för de centraliserade åtgärderna i Socratesprogrammet. Här finns också information om internationella partner i de olika projekten, spridningsarrangemang, projektresultat och organisationer och människor som arbetar med internationellt samarbete på utbildningsområdet.
<http://www.isoc.siu.no/>

8 Bilagor: Förlagor till formulär

I det här avsnittet finns exempel på några olika formulär som ni kan använda eller anpassa till ert nya partnerskap för lärande.

- Mötesdokument
 - a Inbjudan
 - b Program
 - c Närvarolista
 - d Protokoll
- Avsiktsförklaring
- Övervakningsrapport
- Utvärderingsplan
- Utvärderingsformulär

Mötesinbjudan

[Plats], [Datum]

Projektets titel _____**Schema för projektets transnationella möten**

Mötesdatum _____

Mötesplats(er) _____

Deltagare

Partnerinstitution 1 (samordnare)	2 personer	[Namn]
Partnerinstitution 2	2 personer	[Namn]
Partnerinstitution 3	2 personer	[Namn]
Partnerinstitution 4	2 personer	[Namn]
Partnerinstitution 5 (värd)	4 personer	[Namn]
Partnerinstitution 6	2 personer	[Namn]
Partnerinstitution 7	2 personer	[Namn]
Partnerinstitution 8	2 personer	[Namn]

Värdinstitution

Institutionens namn _____

Kontaktperson:

För- och efternamn _____

Adress _____

Kontakt _____ (telefonnummer, fax, e-post)

Resor

- Från flygplatsen: Det är lättast att ta sig med taxi från flygplatsen till hotellet. Kostnaden är cirka 15 euro och resan tar 15-20 minuter.
- Från tågstationen: Det är lättast att ta buss från Centralstationen till hotellet. Kostnaden är cirka 5 euro och resan tar cirka 30 minuter.

Hotell

Hotellrum och måltider har bokats från [datum] middag till [datum] frukost.

Hotellreservation

Hotel Europa (nära Centralstationen)

För mer information, se: www. _____

Program

Dag	Datum	Tid	Aktivitet
Söndag	17.6	11.00–17.00	Deltagarna anländer
		17.30	Alla mötesdeltagarna hälsas välkomna i hotellets lobby
		18.00–20.00	Lägesrapport beträffande projektet
		20.00	Middag
Måndag	18.6	9.00–13.00	Workshop för att utforma undervisningsmoduler för utbildare och studerande

		13.00–14.30	Lunchpaus
		14.30–20.00	Projektutvärdering Arbetsplan för den sista projektperioden. Diskussion och utformning.
		20.00	Middag
Tisdag	19.6	9.00–10.00	Presentation av CD och presskonferens*
		10.00–12.00	Förberedelser för konferens för spridande av projektet
		12.00–14.30	Lunchpaus
		14.30–20.00	Stadsrundtur
		20.00	Middag
Onsdag	20.6		Deltagarna avreser

* Varje partnerinstitution ombeds förbereda en muntlig rapport (5 minuter) om sitt projektarbete.

Varmt välkomna!

.....

Projektsamordnare

Mötesprogram**[Projekt-titel] möte i [plats]****Program för möte den 23–26 januari [år]**

Dag/Tid	Program	Var	Övrigt
Söndag 23	Deltagarna anländer till [plats], kväll		Rum på hotell [namn] är bokade. Incheckning före 21.30. Michael och Gerald anländer på lördagen.
Måndag 24			
8.30	Lämna hotellet och gå till Groenstraat		Arno och Mieke möter på hotellet kl. 8.30
9.00	Deltagarna hälsas välkomna till skolan Kaffe och diskussion om programmet Visning av skolan	Villan, 0.55	
10.30	Varje partner redogör för arbetet under den gångna perioden		
12.00	Lunch	Terrass	
13.30	Programmet inleds Partnerna presenterar sina produkter Gå över och kommentera Flipalbum	OLC	
17.00	Programmet avslutas, åter till hotellet		
18.30	Avfärd från hotellet för guidad rundtur och middag		Peter möter på hotellet kl. 18.30
Tisdag 25			
8.30	Avfärd med buss till skolan		
9.00	Programmet inleds Arbetsgrupper om pedagogik, IT och spridande	2.04 och OLC	
11.15	Vuxenstuderande deltagare hälsas välkomna och presentationer		
11.30	Lunch	?	
14.00	Programmet inleds Lärapresentation förbereds	2.16 och 2.17	
16.00	Lärapresentation och samordnare presenterar det första Flipalbumet för rektor De Jong	2.16 och 2.17	
17.15	Programmet avslutas, åter till hotellet		
19.30	Avfärd till restaurang		Arno och Klaas möter på hotellet
Onsdag 26			
8.30	Avfärd med buss till skolan		
9.00	Programmet inleds Arbetsgrupperna presenterar sitt arbete	2.04	

	Mötet i maj Projektuppföljning nästa år		
11.30	Utvärdering av mötet		
12.00	Mötet avslutas Lunch (valfritt)		

Deltagarlista för möten

[Projekt] möte i [plats]**Deltagare vid första mötet, den 23–26 januari [år]**

Deltagarens namn	Partnerorganisation	Titel	Anm.	Signatur
[Fullständigt namn]	[Namn, land]	Samordnare och lärare		
		Lärare		
		Samordnare		
		Samordnare för kommunens europeiska projekt		
		Direktör, Centrum för ekonomisk utveckling		
		Chef, Flexibla yrkesutbildningsenheten		
		EU projektsamordnare		
		Direktör, Yrkesutbildningcentrum		
		Projektledare, särskilda målgrupper		
		Webbmaster		
		Direktör		
		Konsult		
		Rektor		

*Mötesprotokoll***RAPPORT FRÅN PROJEKTMÖTE****Datum** _____**Plats** _____**Värdinstitution** _____**Deltagare**

Partnerinstitution 1 (samordnare)	2 personer	[Namn]
Partnerinstitution 2	2 personer	[Namn]
Partnerinstitution 3	2 personer	[Namn]
Partnerinstitution 4	2 personer	[Namn]
Partnerinstitution 5 (värd)	4 personer	[Namn]
Partnerinstitution 6	2 personer	[Namn]
Partnerinstitution 7	2 personer	[Namn]
Partnerinstitution 8	2 personer	[Namn]

Verksamhetsplan

Dag	Datum	Tid	Aktivitet
Söndag	17.6	11.00–17.00	Deltagarna anländer
		17.30	Alla mötesdeltagare hälsas välkomna i hotellets lobby
		18.00–20.00	Lägesrapport beträffande projektet
		20.00	Middag
Måndag	18.6	9.00–13.00	Workshop för att utforma undervisningsmoduler för utbildare och studerande
		13.00–14.30	Lunchpaus
		14.30–20.00	Projektutvärdering Arbetsplan för den sista projektperioden. Diskussion och utformning.
		20.00	Middag
Tisdag	19.6	9.00–10.00	Presentation av CD och presskonferens*
		10.00–12.00	Förberedelser för konferens för spridande av projektet
		12.00–14.30	Lunchpaus
		14.30–20.00	Stadsrundtur
		20.00	Middag
Onsdag	20.6		Deltagarna avreser

Projektmötets resultat

1 Lägesrapport beträffande projektet

2 Projektutvärdering

3 Arbetsplan

Enligt projektets arbetsplan ska följande arbetsuppgifter ha genomförts i slutet av projektperioden:

- Spridande av projektresultaten i alla deltagarländerna
-
-
-

Ansvariga: Alla partner

Åtgärderna ska vara slutförda: 30 april [år].

- Förberedelser för den slutliga projektrapporten
-
-
-

Ansvarig: Projektsamordnaren

Åtgärden ska vara slutförd: 15 juni [år].

Avsiktsförklaring

Avsiktsförklaring

Grundtvigpartnerskap för lärande, projekt: "[Titel]", ansökningsomgång [år].

Vår organisation samtycker till att delta i det transnationella partnerskapet för Grundtvigpartnerskap för lärande, projekt: "[Titel]".

Vi kommer att medverka i följande verksamheter inom ramen för projektet:

- Att ta emot lärare från [Institutionens namn] och att lämna stöd för upprättande av kontakter inom vår organisation och vårt lokala nätverk.
- Att samarbeta i det innovativa arbete som beskrivs i projektplanen.
- Att investera personaltid för att bidra i enlighet med projektavtalen.

Organisationens namn

Adress

.....

.....

Telefon

Fax

E-post

Kontaktperson

Funktion i organisationen

Signatur

Namn

Funktion

Datum

Organisationens stämpel

Övervakningsrapport

Projekttitel _____**ÖVERVAKNINGSRAPPORT FÖR PERIODEN AUGUSTI [år]–JULI [år]****Projektpartner:**

Partner 1 (projektsamordnare) _____

Partner 2 _____

Partner 3 _____

Partner 4 _____

Uppfyllande av projektmålen som beskrivs i ansökan

Verksamheterna som beskrivs i arbetsplanen fullgjordes i enlighet med fördelningen av arbetsuppgifter och inom de tidsfrister som anges i arbetsplanen (jfr arbetsplan) enligt följande:

Utarbetande av utkast till frågeformulär för granskning av nuvarande situation och behov

En gemensam metod

Slutlig version av frågeformulär för granskning av nuvarande situation och behov

Det transnationella mötet i Livorno (Italien) hölls som planerat. De planerade verksamheterna genomfördes (se protokoll från mötet i Livorno).**Analys av nuvarande praxis och behov på området för livslångt lärande hos varje partnerinstitution****SLUTSATSER**

Partner 1 _____

Partner 2 _____

Partner 3 _____

Partner 4 _____

GEMENSAMMA SLUTSATSER

Projektinformation och instruktioner

Alla instruktioner för verksamheter (möten, översättning, rapportering etc.) lämnades till parterna (se dokumentation för varje verksamhet) och samordnaren lämnade regelbundet projektinformation till projektpartnererna.

Kommunikation mellan parterna

Kommunikationen mellan parterna har fungerat mycket väl. För projektet inrättades en särskild e-postgrupp, därtill användes vanlig e-post, telefon, fax och projektets webbplats.

Denna rapport lämnades till alla projektpartner vid mötet i Edinburgh. [Datum].

UTVÄRDERINGSPLAN FÖR PROJEKTET

Enligt projektets arbetsplan ska två utvärderingar genomföras under projektperioden.

1 Utvärdering av projektets effekt på de medverkande vuxenstuderande

Verktyg som ska användas	frågeformulär
Ansvarig partner	samtliga partner
Form	rapport
Sista dag	30 juni [år]

Frågeformuläret kommer att utarbetas vid ett projektmöte i oktober [år], varje partner kommer att bedöma projektets effekt på de vuxenstuderande i partners organisation som har medverkat i projektet och sammanställa en rapport (som ska sändas till projektsamordnaren i slutet av april [år]).

Projektsamordnaren kommer att sammanställa alla resultat till en gemensam utvärderingsrapport.

2 Utvärdering av projektmöten

Verktyg som ska användas	diskussion
Ansvarig partner	partner 3
Form	rapport
Sista dag	två veckor efter varje projektmöte

Utvärderingen ska besvara följande frågor:

- Om möten äger rum vid överenskomna tider och på överenskomna platser.
- Om möten följer den överenskomna dagordning som har sänts ut i förväg.
- Om alla partner ges möjlighet att bidra till mötet.
- Om protokoll förs och sänds ut snart efter mötet.
- Om mötena stimulerar till öppen och tydlig kommunikation.
- Om mötena stimulerar alla att bidra till diskussionen.
- Om mötena stödjer de med mindre erfarenhet och gör att alla känner sig värdesatta.
- Om mötena förhindrar starka eller envisa personer från att dominera diskussionen.
- Om målsättningarna för mötena uppnås.

Förslag till förbättring av otillräckliga resultat kommer att införlivas i utvärderingsrapporten.

Utvärderingsformulär – Hur var evenemanget?

Datum och plats

ORGANISATIONENS NAMN

Varje partner i [titel] projektet bör fylla i utvärderingsformuläret

Sätt ett betyg på skalan 1 till 4 där 4 är det högsta betyget och 1 det lägsta.

Om du ger betyget 1 eller 2, är vi tacksamma om du förklarar varför och om möjligt ger ett råd i avsnittet för ”personliga kommentarer”.

Exempel

”Kvalitet på det transnationella partnerskapet” (2.1)

Denna resultatindikator avser:

- i vilken omfattning varje partner bidrar till evenemanget, och
- bevis på att partnerna delar roller och ansvar under evenemanget.

Ett resultat som förtjänar betyget 4 kan illustreras av exempelvis

- att varje partner spelar en roll för att förbereda och genomföra evenemanget enligt en i förväg överenskommen uppdelning av roller och ansvar,
- att det finns tydliga bevis på ett samverkansbaserat synsätt med starkt lagarbete.

Ett resultat som förtjänar betyget 2 kan illustreras av exempelvis

- att det saknas tydlighet i partnernas uppdelning av roller och ansvar och följaktligen finns det kanske tecken på underlåtenhet att bidra på det sätt som krävs,
- om problem har uppstått saknas engagemang att finna en ömsesidigt godtagbar kompromiss.

Nr	Resultatindikator	Tema	4	3	2	1
1	Struktur, innehåll och genomförande av evenemanget					
1.1	Organisation av det transnationella evenemanget	Belägg för tydlig planering Realistiska tidsscheman Lämpligt urval av delegater				
1.2	Effektivitet i fråga om innehåll samt lämplig bredd och balans beträffande verksamheterna	Lämpligt innehåll tydligt relaterat till evenemangets syften och mål Relevant blandning av verksamheter, t.ex. verksamheter för att bryta isen mellan deltagarna, didaktiska sessioner, workshops, sociala aktiviteter, ledig tid Det sociala programmets lämplighet				
1.3	Övervaknings- och utvärderingsprocessernas effektivitet	Kvaliteten på mekanismen för utvärdering såväl på kort som lång sikt inklusive i tillämpliga fall uppföljningsverksamheter Bevis på fortlöpande stöd till deltagarna, i tillämpliga fall				
1.4	Kvalitet på projektförvaltningen	Tydlighet beträffande projektsamordning Kvalitet på projektsamordnarens förvaltning av övervakning och utvärdering och som framförts till den administrativa personalen Projektpartnernas insikter i projektets administrativa struktur				

Personliga kommentarer om temat:

Nr	Resultatindikator	Tema	4	3	2	1
2	Kvalitet på det transnationella inslaget					
2.1	Projektpartnernas bidrag till evenemanget	Den omfattning i vilken varje partner bidrar till evenemanget Bevis på att partnererna delar roller och ansvar under evenemanget				
2.2	Kopplingar mellan evenemangets syften och projektets övergripande syften	Ömsesidig enighet bland partnererna om logiken bakom projektet och evenemanget och målen för evenemanget på kort och lång sikt				

		Tydligt bevis i evenemangets program på verklig synergi med projektets övergripande mål				
--	--	---	--	--	--	--

Personliga kommentarer om temat:

Nr	Resultat indikator	Tema	4	3	2	1
3	Partnerskapets kvalitet					
3.1	Transnationellt partnerskap	Varje partners engagemang i projektet				
		Enighet bland partnererna				
		Effektiv kommunikation bland partnererna				
		Utveckling av tillit och positiva attityder				

Personliga kommentarer om temat:

Nr	Resultatindikator	Tema	4	3	2	1
4	Kvalitet på de inhemska arrangemangen					
4.1	Kvalitet och lämplighet beträffande inhemska arrangemang samt komfort	Omsorger om praktiska detaljer och catering				
		Arbetslokalernas lämplighet				
		Kvalitet på övernattningsarrangemang, i tillämpliga fall				
		Tecken på att särskilda önskemål (exempelvis kost) har tillgodosetts				

Personliga kommentarer om temat:
