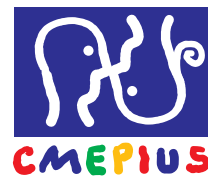




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Priročnik za
ravnatelje

Mednarodni projekti v šoli





Mednarodni projekti v šoli

Priročnik za
ravnatelje

Izvirnik: Mednarodni projekti v šoli: priročnik za ravnatelje
Izdal: Center za mobilnost in evropske programe izobraževanja in
usposabljanja (CMEPIUS)
Uredila: Tanja Taštanoska
Oblikovanje: Studio 22
Tisk: JB Graph
Naklada: 2000 izvodov
Ljubljana, avgust 2006

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

371.21(035)

MEDNARODNI projekti v šoli: priročnik za ravnatelje / [uredila
Tanja Taštanoska]. - Ljubljana: Center za mobilnost in evropske
programe izobraževanja in usposabljanja - CMEPIUS, 2006

ISBN-10 961-6628-01-1
ISBN-13 978-961-6628-01-3
1. Taštanoska, Tanja

229167104

UVOD

Evropski projekti in sodelovanje v njih predstavljajo velik izziv za šolo. Kljub temu da zahtevajo od včasih preobremenjenih zaposlenih na šoli dodaten vložek dela in dobre volje, izkušnje slovenskih in evropskih šol kažejo, da se takšna investicija bogato obrestuje. Mednarodni projekti spreminjajo vzdušje v učiteljskem kolektivu, krepijo občutek za timsko delo, prinašajo možnosti za izmenjavo izkušenj s šolami v tujini in spoznavanje pedagoških praks iz drugih okolij ter tako prispevajo k večji odprtosti šole in strokovnemu razvoju učiteljev. Z dolgoročnim vključevanjem v mednarodno okolje šola zagotovo krepí tudi svoj ugled. Svež pristop k poučevanju in povezovanje s tujino, ki sta neizogibna dela mednarodnih projektov, pa prispevata tudi k večji motivaciji učencev. Vključevanje šole v mednarodne projekte je še posebej velik izziv za ravnatelja ali ravnateljico. Ravnatelj je namreč tisti, ki šolo usmerja in skrbi, da šola v načrtani smeri tudi ostane. Je tisti, ki mora igrati vlogo vodje in svetovalca hkrati; tisti, ki mora zaposlene motivirati, hkrati pa paziti, da delo opravijo kakovostno in v skladu s predpisi.

Sodelovati v mednarodnem projektu ni majhna reč. Poiskati je treba partnerje in z njimi sodelovati. Poskrbeti je treba, da so obveznosti, ki jih šola dobi s takim sodelovanjem, izvedljive, da je na voljo denar in da ja ta pravilno porabljen. Nenazadnje je treba poskrbeti, da normalno šolsko delo ne bo trpelo.

Pri delu nacionalne agencije pogosto opažamo zadrego in težave, s katerimi se soočajo ravnatelji. Zato smo se odločili, da pripravimo priročnik, ki bo ponudil oporo v nekaterih ključnih vidikih dela na evropskih projektih. V želji, da naš priročnik ne bi bil le še eno citiranje pravil, smo za pomoč pri pripravi prosili ljudi, ki delajo na mednarodnih projektih in ki poznajo področje šolstva v Sloveniji. K sodelovanju smo povabili posameznike, ki poznajo evropske projekte z različnih zornih kotov. Prispevki v tem priročniku so njihovi nasveti iz prve roke, kako se spoprijeti z mednarodnim projektom.

Prepričani smo, da vam bo ta priročnik v pomoč pri vašem delu in vključevanju vaše šole v mednarodne projekte. Želimo vam uspešno delo in obilo veselja pri sklepanju mednarodnih znanstev, partnerstev in prijateljstev.

Ekípa CMEPIUS



KAZALO

PROJEKTIV ŠOLI – VODSTVENI IZZIV	6
Omejitve in ovire so izgovori, lahko pa postanejo izzivi	7
Osnovni zunanji pogoji na poti kakovosti in uspeha	8
Organizacijska kultura in klima	9
Pozitiven odnos do novosti in sprememb	9
Zaposleni kot človeški viri	10
Motivacija zaposlenih	12
Kakovostno vodenje	13
Ciljna naravnost in usmerjenost k dodani vrednosti	15
PROFESIONALNI RAZVOJ UČITELJEV IN SODELOVANJE V MEDNARODNIH PROJEKTIH	16
Pomen profesionalnega razvoja	17
Prvine internacionalizacije v profesionalnem razvoju učiteljev	19
Izkušnje slovenskih šol v mednarodnih projektih	21
Profesionalni razvoj učiteljev v mednarodnih projektih – odzivanje na prihodnost	22
PROFESORJI IN UČITELJI V MEDNARODNIH PROJEKTIH	24
Projekti in njihov vpliv na organizacijo in izvajanje pouka	24
Vplivi vključevanja učiteljev v mednarodne projekte	25
Projekti in kakovost pouka	26
KAKO SE LOTITI MEDNARODNEGA PROJEKTA	27
Zakaj mednarodni projekt ?	27
Kako začeti?	28
Zagotavljanje strukture projekta	30
Umetnost priprave projektnih predlogov	32
Projektno delo je timsko delo	34

Vodenje tima	36
Dosežki in njihovo prepoznavanje	37
Obvladovanje konfliktov v timu	37

ADMINISTRATIVNO-FINANČNI VIDIK

VODENJA MEDNARODNEGA PROJEKTA 38

Priprava in oddaja prijavnice	39
Izvajanje projekta	42
Poročanje	45
Revizija	45
Davčna ureditev evropskih sredstev	46
<i>Davek na dodano vrednost</i>	46
<i>Davek od dohodka pravnih oseb</i>	47
<i>Dohodnina</i>	48
Posebne pogodbene vezi s sodelavci projekta	50
<i>Podjemna pogodba</i>	50
<i>Avtorska pogodba</i>	50

IKT IN MEDNARODNI PROJEKTI 51

Orodja za komuniciranje	51
<i>Orodja za pisno sporočanje</i>	51
<i>Orodja za spletno telefonijo</i>	53
<i>Orodja za trenutno sporočanje</i>	53
Orodja za spletno sodelovanje	54
Orodja za vodenje projektov	54

SISTEMI ZA PODORO PROJEKTNEMU IN SODELOVALNEMU DELU 55

KAM PO DODATNE INFORMACIJE IN POMOČ? 59



mag. Karla Škrinjarič, ravnateljica, II. OŠ Rogaška Slatina

PROJEKTI V ŠOLI – VODSTVENI IZZIV

Slovenska osnovna šola je v zadnjih letih vključevanja Slovenije v EU in prenove vzgojno-izobraževalnega programa doživela velike in hitre spremembe, ki so jih mogli uspešno uvajati le ustrezno motivirani in dobro usposobljeni ljudje, ki so vedeli, kaj hočejo in kam morajo. Izkoristiti je bilo potrebno vse njihove potenciale, da je lahko prišlo do nove kakovosti in z njo povezane dodane vrednosti.

Spremembe v okolju so narekovale hitro prilagajanje in s tem notranje spremembe v šolah. Tako je bila ena večjih sprememb povezana s trajanjem osnovnošolskega izobraževanja in z vsebinsko prenovo programa, ki je začel dobivati tudi evropske dimenzije. V ospredje je prišlo spodbujanje ustvarjalnosti učencev in učiteljev ter sodelovanje z ožjim in širšim okoljem. Prednost so začele dobivati različne povezave, tako med šolami kot tudi med učenci in učitelji, na nacionalni in na evropski ravni. Začel se je sistematičen prenos inovacij iz enega okolja v drugega, od enega subjekta k drugemu. To so bile spremembe, ki so bile posledica globalizacije naše družbe, hkrati pa odziv na potrebe različnih notranjih in zunanjih javnosti. Različna povezovanja so postala nuja in izziv. Da so stekla, je bilo potrebno osnovno računalniško znanje, potrebne so bile spretnosti sporazumevanja v tujem jeziku in sposobnosti dobre komunikacije. V spremenjenih razmerah je bilo (in je) izhodišče dela uspešno in učinkovito ravnanje z zaposlenimi, ki so postali nepogrešljivi viri in potenciali razvoja novega načina dela. Znano je, da je vse determinirano s človekovim razmišljanjem in njegovo bolj ali manj učinkovito aktivnostjo. Učinkovito ravnanje z ljudmi je pri vključevanju šole v različne EU programe postalo ključ do uspeha in ugleda šole in zaposlenih v različnih javnostih. Kdor se je zavedal, da so še zlasti v spreminjajočih se pogojih dela ljudje ključni dejavniki napredka in razvoja, je to prednost začel izrabljati. Pridobil je na prednosti in tako učinkovito dosegal svoje posebne namene, nove cilje in s tem kakovostne rezultate.

Zavedanje opisanega je zahtevalo zagotavljanje pravočasnih in učinkovitih informacij, dvosmerno

komunikacijo ter skupno načrtovanje in izvajanje sprememb, vezanih na prihodnji čas ter prostor, primeren za inovacije in ustvarjanje dodane vrednosti. Tako je bilo treba svoja prizadevanja usmeriti h krepitvi organizacijske kulture in ustvarjalne klime ter pripraviti pogoje za vzpostavljanje ustreznih motivacijskih mehanizmov, ki imajo moč motivirati zaposlene v šolah za doseganje novih, še zahtevnejših ciljev. Da lahko pride do opisanega procesa, je treba predhodno zagotoviti ustrezne zunanje pogoje, ki se odražajo v organizacijski kulturi in klimi šole, v pozitivnem gledanju na zaposlene kot človeške vire, v poznavanju značilnosti notranje motivacije zaposlenih, v postopnem, preudarnem in dogovorjenem uvajanju sprememb ter z njimi tesno povezanim kakovostnim vodenjem šole, ki vodi k ciljni naravnosti, kakovostnim rezultatom in dodani vrednosti. Vse naštetito je po izkušnjah sodeč nujno potrebno za uspešno pripravo in izvedbo evropskih projektov.

Omejitve in ovire so izgovori, lahko pa postanejo izzivi

Omejitve in ovire na poti vključevanja šole v EU projekte ne smejo biti izgovori, temveč morajo za šolo in zaposlene postati izzivi. Če ovire razumemo kot izzive, jih lahko izkoristimo kot priložnost za spremembo in pozitivno izbiro vedenja, kot so osredotočenost, navdušenost, angažiranost in posebna zagnanost za iskanje idej, inovacij in z njimi povezanih rešitev. Sproži se proces notranje motivacije za delo.

Zagotovo obstajata vsaj dve vrsti ljudi, ki sta del vsakega kolektiva. Eni na poti doseganja ciljev vidijo le omejitve in ovire ter so zato negativno naravnani do novosti in sprememb. Drugi pa imajo jasno vizijo, kako zaobiti omejitve in ovire ter preko ciljev in kakovostnih rezultatov priti do uspeha in dodane vrednosti.

Ljudje so ključnega pomena pri vseh dogajanjih v organizaciji, še posebej pri uvajanju novosti in sprememb, zato jih je treba pritegniti k sodelovanju. Da bi to dosegli, morajo pri načrtovanju skupnih ciljev in poti do njih do veljave priti interesi zaposlenih, ob tem pa, ob organizacijskih, tudi njihove potrebe.

V šolah pogosto izbijejo na površje neprimerni vodstveni pristopi. Vodje se izgovarjajo na pomanjkanje časa za zaposlene, na organizacijsko shizofrenijo¹ ali preveč poudarjajo tekmovalnost. Dodajajo, da je premalo sodelovanja, sami pa prehitro ali na neprimeren način uvajajo spremembe, novosti prepočasi vključujejo v delo, ali pa je njihovo vključevanje nasploh prepozno in neustrezno. Odločitve vodij so pogosto preveč egocentrične ali celo neustrezne, saj mnogokrat prevladuje pomanjkljivo ali nasprotujoče si informiranje ter šibko in celo konfliktno komuniciranje².

Omenjene težave je mogoče preseči in jih spremeniti v izzive, vendar je pred tem treba začeti s spreminjanjem samega sebe in z izbiro bolj učinkovitih oblik vedenja. Pri tem je lahko vodjem v pomoč SWOT analiza, s katero je mogoče slabosti in nevarnosti prepoznati in jih spremeniti v prednosti in izzive.

Komponente SWOT analize



O vprašanju motivacije za delo govori tudi t.i. Teorija Z, ki pravi, da organizacijsko klimo označuje poseben občutek o sodelovanju med vodilnimi in delavci³.

Teorija Z je ime za tako imenovani "japonski menedžerski slog", ki je razcvet doživel v 80-tih letih.

V nasprotju s teorijo X, ki trdi, da delavci v bistvu sovražijo delo in jih je treba k delu prisiliti, ali s teorijo Y, ki predpostavlja, da je delo človeku naravno in je lahko vir zadovoljstva, se teorija Z osredotoča na vzpostavitev lojalnosti med delavcem in delodajalcem.

V teoriji Z imajo pomembno mesto za doseganje produktivnosti stabilnost zaposlitve na eni strani in zaupanje menedžerja v sposobnosti in lojalnost svojih delavcev na drugi.

¹ Erčulj, J. in Vodopivec, I. (1999). S komunikacijo do ciljev. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

² Keenan, K. (1996). Kako motiviramo. Ljubljana: Mladinska knjiga.

³ Černetič, M. (1997). Poglavlja iz sociologije organizacij. Kranj: Založba Moderna organizacija, str.: 197.

OSNOVNI ZUNANJI POGOJI NA POTI KAKOVOSTI IN USPEHA



- Primerna organizacijska kultura in klima šole
- Pozitiven odnos do novosti in sprememb
- Ustrezno ravnanje z ljudmi kot človeškimi viri in potenciali
- Notranja motivacija zaposlenih
- Kakovostno vodenje šole in zaposlenih
- Ciljna naravnost in usmerjenost šole k rezultatom in dodani vrednosti

V vsaki organizaciji, tudi šoli kot nepridobitni organizaciji, obstajajo splošne vrednote, norme in prepričanja, ki so skupne večini zaposlenih. Kažejo se v odzivanju organizacije na zunanji svet, katerega del so tudi mednarodne povezave. Gre za t.i. organizacijsko kulturo ali kulturo šole.

Ob organizacijski kulturi deluje tudi organizacijska klima, ki odraža vidik povezovanja in vzpostavljanja odnosov med ljudmi⁴. Ugodna šolska klima vzpodbuja sodelovanje in s tem veselje do dela in zadovoljstvo z delom.

Posamezniki, ki klimo s svojim vedenjem oblikujejo, pa svoje vedenje tudi prilagajajo določeni, že utečeni kulturi in klimi, če imajo od tega koristi. Da koristi zaznajo, jih morajo pogosto predstaviti in tudi podkrepiti z argumenti. Argumenti zdržijo, dokler zadovoljujejo njihove potrebe in imajo od njih koristi⁵. Na ta način je krog zadovoljstva in koristi sklenjen.

Ko se mora začeti večina ali prav vsi podrežati utečenim razmeram, je nujno uvesti spremembe, sicer razvoj v organizaciji obstoji in inovacij ni. Iz tega sledi, da je na področju kulture in klime v organizaciji nujno treba nekaj spremeniti. Treba je začeti z aktivnostmi, ki dajejo nov zagon zaposlenim in vodijo šolo k novemu uspehu.

V opisanih razmerah morajo vodje prevzeti pobudo in poskrbeti za dodatni impulz od zunaj, zaposlene pa v proces vključiti v polni meri. Uporabijo lahko katero koli zunanje motivacijsko sredstvo, ki prispeva k spremembi okoliščin in zaposlene izvleče iz utečenih ritmov. Projektni pristop to možnost omogoča, saj je ciljno naravnani in zahteva dobro organiziranost.

Ljudje običajno novosti in spremembe težko sprejemajo ter jih je zato treba nanje pripraviti. Ker EU projekti sodijo med novosti, velja enako tudi zanje. Če so ljudje v novosti in uvajanje sprememb vključeni, so bolj motivirani za delo. Le v vzpodbudnem in dobro informiranem okolju je klima naravnana v smeri novosti in sprememb, zato je v takih pogojih njihovo uvajanje mnogo lažje.

Spremembe morajo biti uvedene organizirano in z določenim ciljem, umeščene v obstoječe aktivnosti z namenom, da izboljšajo stanje. Če opisanega zaposleni ne poznajo, se lahko pojavi strah pred novostmi in spremembami, tudi tistimi najmanjšimi. Namesto da bi postale izzivi, se prelevijo v kopico problemov, omejitev in ovir.

Delni strah ali stres je sicer vedno prisoten in je nujen, saj je povezan z občutkom odgovornosti in je osnovno doživetje, ki ga ima človek ob pogledu na prihodnost⁶. Ob strahu in v negotovih situacijah se ne rojevajo ideje, ni ustvarjalnosti in ni inovacij. Zato je smiselno narediti vse, da se strahu in negotovosti ognemo ter ju odpravljamo z dobro pripravo in zgledom, ali še bolje z vključevanjem zaposlenih v uvajanje in udeleževanje sprememb. **Zadostna mera različnih in dobrih informacij zaposlenim pomaga, da se novosti in sprememb, pa tudi projektov, več ne bojijo.**

Kontrolirano uvajanje novosti in sprememb v šole je toliko bolj nujno, ker so ob zaposlenih v šolah še učenci, ki so za novosti in spremembe bolj odprti. Zato si velja zapomniti in velja pri vsakdanjem delu uporabljati misel, da je resnično mladosten človek tisti, ki živi obrnjen v prihodnost⁷. Takšna orientacija šole lahko postane gonilo življenja in dela zaposlenih in učencev, posredno tudi staršev.

⁴ Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, str. 73.

⁵ Lipičnik, B. (1998) Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, str. 73. in Koren, A. (1999). Ravnatelj med osamo in sodelovanjem. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

⁶ Trstenjak, A. (1994). Človek simbolično bitje. Ljubljana: Mladinska knjiga; str.:114.

⁷ Trstenjak, A. (1994). Človek simbolično bitje. Ljubljana: Mladinska knjiga; str.:109.

Zaposleni kot človeški viri

Zaposleni so za organizacijo viri, potenciali in kapital, hkrati pa z drugimi viri razpolagajo⁸. Tako so zaposleni najbolj dragoceni dejavniki razvoja, saj se je izkazalo, da so spremembe mogoče le z njihovo pomočjo oziroma njihovimi različnimi sposobnostmi, veščinami in znanji.

Vse pogosteje se poudarja vloga pozitivne čustvene naravnosti oziroma t.i. čustvene inteligentnosti, ki je zelo pomembna pri doseganju ciljev. Za sodelovanje z drugimi je treba imeti lastnosti čustvene inteligentnosti, za nadzor nad svojimi ravnanji pa poznavanje, priznavanje in kontrolo lastnih čustev.

Vodje morajo v mislih neprestano poudarjati trditev, da so ljudje in njihove zmožnosti bistveni del slehernega dogajanja⁹, poseben manevrski prostor pa nameniti neizkoriščenim ali celo neznanim človeškim zmožnostim, ki jih je treba odkriti z opazovanjem. Neprestano si morajo postavljati vprašanja: "Kaj zaposleni zmorejo in kaj hočejo narediti?" Ni dovolj samo poznati in razumeti posameznikovih zmožnosti, poznati je treba tudi njegove potrebe.

Vodje morajo razviti takšno strategijo dela, ki bo omogočala najbolj tvorno delo vseh zaposlenih. Primerna je t.i. **Reddinova teorija 3-D**, ki govori v prid visoki usmerjenosti vodij k nalogam in hkrati k ljudem, kar omogočajo sodobni metodološki pristopi, kot so projektno, skupinsko in timsko delo. Te oblike dela dajejo dejansko največ možnosti za usklajeno delo, smiselne in pravočasne odločitve ter učinkovito in uspešno delo organizacije¹⁰.

Vedno in povsod morajo vodje javno poudarjati in z dejanji dokazovati, da so zaposleni zelo pomemben kapital šole kot nepridobitne organizacije in da za napredovanje na poti do ciljev niso nujna le finančna sredstva, ampak je

možno napredovati tudi (in samo) s pomočjo angažiranja ljudi in njihovih intelektualnih potencialov, v katerih so se in se skrivajo rezerve vsake organizacije, tudi šole¹¹.

Ko začne takšno gledanje prevzemati vodilno vlogo na izvedbeni ravni, postajajo zaposleni prostovoljni vlagatelji, saj so notranje motivirani za prispevek in napredek pri delu. Sami in prostovoljno se odločijo za vlaganje svojega človeškega kapitala, svojega znanja, odnosov in sposobnosti v področja dela, ki so zanimiva, privlačna in imajo od njih koristi¹².

V prid opisanih značilnosti zaposlenih govorijo tudi optimistične napovedi, ki poudarjajo vlogo lastnega vpliva, ki ga imajo ljudje na vsa področja svojega delovanja. Z rojstvom dane lastnosti je namreč mogoče ob lastni aktivnosti spreminjati in s tem posredno vplivati na lastno motiviranost za delo¹³. Če so zaposleni seznanjeni s temi novejšimi dognanji, potem so se mnogi, posebej pa najbolj zagnani, pripravljani spreminjati. Smiselno je, da vodje o tem večkrat govorijo in to redno poudarjajo. Spremembe zaposlenih "na sebi" so predpogoj vseh uspešnih sprememb in uvajanj novosti v organizaciji.

V EU projektih se skrivajo vse omenjene prednosti, zato so zaposleni pripravljani postati viri in kapital šole, če so dobro informirani, aktivno vključeni v procese dela šole, upoštevani in spoštovani. Notranje motivirani zaposleni spadajo v kategorijo tistih, ki imajo vedno veliko dela, a so z delom zadovoljni in jim ni težko prevzemati novih nalog, ki jih opravijo vestno, v predpisanih rokih in odgovorno. Zanje obstaja znano pravilo: "Če želimo, da bo delo na projektu opravljeno uspešno in učinkovito, potem ga delegirajmo zaposlenim, ki so zelo zaposleni." Ta princip se preizkušeno obnese tudi med zaposlenimi v šolah.

⁸ Ghoshal, S. (2003). Vzpon prostovoljnega vlagatelja. Kadri in kariera. Ljubljana: Finance št.171.

⁹ Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, str.:445.

¹⁰ Merkač Skok, M. (2001). Zapiski in vaje s predavanj. Ravnanje z ljudmi. Koper: Visoka šola za management in Belbin, R. M. (1993). Team Roles at Work. Oxford: Linacre House.

¹¹ Ghoshal, S. (2003). Vzpon prostovoljnega vlagatelja. Kadri in kariera. Ljubljana: Finance št.171.

¹² Černetič, M. (1997). Poglavlja iz sociologije organizacij. Kranj: Založba Moderna organizacija, str.:75.

¹³ Glasser, W. (2000). Teorija izbora. Zagreb: Alinea; Keenan, K. (1996). Kako motiviramo. Ljubljana: Mladinska knjiga in Latzko, W. J. in Saunders, D. M. (1996). Four Days with Dr. Deming: A Strategy for Modern Methodes of Management. New York: Addison Wesley Publishing Company.

Kaj lahko pridobijo zaposleni kot nosilci in izvajalci nalog v EU projektih?

- Zaposleni lahko izpopolnjujejo svoje znanje tujega jezika,
- spoznavajo kolege iz drugih sredin, slovenskih in evropskih šol,
- izmenjujejo strokovne in osebne poglede na delo, ki ga oboji opravljajo,
- spoznavajo (ne)materialne razmere po posameznih šolah in jih primerjajo s svojimi, s katerimi se v posameznih sredinah soočajo,
- so sproti in dobro informirani o novih dogajanjih in imajo možnost nove informacije umeščati v že obstoječe, ki so pri delu in razvoju posameznika, šole in neposrednega okolja nujno potrebne,
- lahko se preizkusijo v ustvarjanju idej in nove, dodane vrednosti,
- o svojih ugotovitvah in delu lahko pišejo, objavljajo prispevke in se na ta način uveljavljajo v svojih sredinah, saj pridobivajo na ugledu,
- imajo možnost postati nosilci inovacij in le-te predstavljati svojim kolegom in širše,
- so lahko deležni posebne pozornosti (ne)materialne narave,
- pogosto prejemajo e-sporočila in si dopisujejo znotraj portala e-Twinning. Takšna komunikacija je informativne narave, kaže pa tudi na vzpostavljanje nekega novega odnosa do drugih in sebe,
- lahko izmenjujejo svoje izkušnje tudi na podlagi neposrednih stikov, z obiski šol po Evropi, če za to izkažejo zanimanje,
- pridobivajo na vseh področjih svojega osebnega razvoja, saj novosti in spremembe posredno vplivajo tudi na njih osebno,
- bogatejši so za nova strokovna in druga spoznanja ter za povsem življenjske izkušnje, ki jim jih ne more nihče več odtujiti.

Motivacija zaposlenih

Od motivacije zaposlenih za delo je na delovnem mestu odvisno, ali bo organizacija dobila možnost, da jih kot vire izkoristi in z njihovo pomočjo dosega bolj kakovostne rezultate.

Navzven se motiviranost zaposlenih kaže v izražanju zadovoljstva, ki je povezano z osebnim občutkom uspešnosti pri delu. Nezadovoljstvo in negotovost ne moreta nikoli prispevati k motivaciji zaposlenih za delo, zato se jima je treba izogibati.

Zaposleni svoje potrebe in interese izražajo tudi skozi presojanje koristi, ki jih imajo v organizaciji, v kolikor se lotijo nekega dodatnega ali spremenjenega načina dela. Zato si je treba pridobiti informacije, k čemu bodo zaposleni v naslednjem obdobju težili in kaj je tisto, za kar so notranje motivirani. To lahko storijo vodje na način, da jih preprosto vprašajo ali v neformalnem pogovoru ali z anketnim vprašalnikom.

Med zunanjo in notranjo motivacijo, ki jo uporabljajo vodje, mora obstajati ravnotežje, da so učinki čim večji. Motivacijski mehanizmi, ki vzpodbujajo zunanjo motivacijo, lahko negativno vplivajo in zmanjšujejo notranjo motivacijo, če zaposleni zunanje motivacijske vzpodbude pričakujejo in jim pri delu pomenijo nekaj vsakdanjega¹⁴. **Precej večjo moč in vrednost za načrtovanje in izvajanje projektov ima notranja motivacija zaposlenih, pri kateri gre za priznavanje sposobnosti zaposlenih, njihovo kreativnost, moč vplivanja, sprejemanje pooblastil, način komuniciranja, informiranje, pridobivanje na (samo)spoštovanju in ugledu.**

Žal pa tako kot drugod tudi v šolah pogosto prevladujejo zunanji motivacijski mehanizmi. V določenih situacijah je sicer zaposlene dobro motivirati na ta način, vendar pri zahtevnejših projektih ne sme postati prevladujoč. Če postane, potem ni mogoče predvideti meje, do katere zaposlene nagraditi, da bodo sploh pripravljeni v zvezi s cilji še kaj postoriti.

¹⁴ Resman, M. (1994). Ravnatelj in motivacija učiteljev za sodelovanje in kvalitetno delo. *Sodobna pedagogika* 5-6.

Med t.i. zunanje motivacijske mehanizme lahko štejemo: relativno trdnost in stalnost zaposlitve, ugoden delovni čas, prehrano med delom, redno plačo, možnosti za pridobitev sredstev za uspešnost, napredovanje v nazive in v plačilne razrede, dodeljene plakete, nematerialne nagrade, pohvale, priznanja, redne dodatke na zahtevnost delovnega mesta, dan ali dva dopusta med poukom v šolskem letu, javne pohvale pred različnimi javnostmi, majhno pozornost ob rojstnem dnevu in še bi se kaj našlo. Omenjene motivacijske mehanizme je smiselno uporabiti občasno, za konkretno opravljene naloge ali za doseganje delnih, a zelo nujnih ciljev pri posameznih projektih.

Višja izobrazbena raven zaposlenih v šolah nujno vpliva na izbiro ustreznih motivacijskih mehanizmov, predvsem tistih, ki so rezultat zadovoljevanja višjih potreb, kot so možnosti za osebni razvoj, uspešnost pri delu, notranje vrednote dela, samouresničevanje, samopotrjevanje in druge¹⁵. Zaposleni kot najpogostejša razloga, da ostajajo in delajo na šolah, navajajo zadovoljstvo pri delu in spoznanje, da je njihovo delo, ki ga opravljajo, cenjeno¹⁶. Na prvo mesto pa ne postavljajo zunanjih motivacijskih mehanizmov. V tem pogledu imajo vodje več možnosti za uvajanje zahtevnejših novosti, saj le te zaposleni doživljajo kot prispevek za svojo osebno ali razvojno naravnano korist.

Višja izobrazbena raven zaposlenih zahteva od vodij ne le prepoznavanje potreb zaposlenih, temveč tudi enakovredno vključevanje le teh v iskanje, načrtovanje organiziranje, izvajanje in evalvacijo ciljev pri vsakdanjem vzgojno-izobraževalnem delu in načrtovanju projektov, ki se jih na šoli lotevajo. Motivacija zaposlenih v takih pogojih postaja sestavni del strategije dela ravnateljev kot vodij šole, odraža pa se na stilu vodenja, ki ga izberejo¹⁷.

¹⁵ Černetič, M. (1997). Poglavlja iz sociologije organizacij. Kranj: Založba Moderna organizacija, str.:81.

¹⁶ Resman, M. (1994). Ravnatelj in motivacija učiteljev za sodelovanje in kakovostno delo. *Sodobna pedagogika* 5-6. Ljubljana.

¹⁷ Vaupot Roncelli, S. (2000). Vodenje vzgojno-izobraževalnih organizacij, Koper: Visoka šola za management v Kopru.

Kakovostno vodenje

Kakovost je vedno posledica učinkovitega vodenja zaposlenih in stila vodenja, ki ga izberejo posamezni vodje. Od kakovosti je odvisna motiviranost zaposlenih za delo, posebej za aktivnosti, ki so povezane z EU projekti.

Učinkovit stil vodenja je odvisen od ljudi in od narave dela. Mnogokrat je potrebno različno izbiranje slogov znotraj ene organizacije, saj nekatera dela zahtevajo natančno dorečenost in upoštevanje navodil, medtem ko druga dopuščajo možnosti dogovarjanja.

Vodenje kot večšina združuje štiri temeljne elemente: sposobnost uspešne uporabe moči, sposobnost razumevanja ljudi z različnimi motivi in interesi, sposobnost motiviranja ljudi za doseganje skupnih ciljev in sposobnost ustvarjanja kulture sprememb v organizaciji¹⁸.

Kakovostno vodenje predpostavlja, da je človek stalno notranje motiviran za kakovost svojega življenja in da stalno presoja, ali ga ravnanja vodijo v želeno smer¹⁹. Sklepati je mogoče, da mora osnovna naloga vodij na delovnem mestu postati motiviranje zaposlenih, ki so po naravi notranje motivirani le v smeri uresničevanja svojih ciljev, ne pa tudi organizacijskih, če želijo, da bodo organizacije pridobile na kakovosti. Ob tem je treba imeti v mislih, da so tudi okoliščine dela v organizacijah nenaravne, zato same po sebi niso v prid motivaciji zaposlenih za doseganje organizacijskih ciljev. Za realizacijo teh si je potrebno posebej in vsak dan znova in znova prizadevati. Ta naloga je toliko težja, če je med zaposlenimi na delovnem mestu dosti takih, ki delajo izključno zaradi zagotavljanja življenjske varnosti in ekonomske neodvisnosti, notranje motivacije za delo in uspeh organizacije pa nimajo. V tem primeru morajo vodje svojo moč

neprestano usmerjati k odkrivanju njihovih potreb in hkrati poudarjati potrebe šole kot nepridobitne organizacije, da organizacijske cilje približujejo in usklajujejo z njihovimi potrebami in cilji.

Vodje, ki imajo moč usmerjati in motivirati zaposlene, da cilje izvršujejo čim boljše, ob čim manjši porabi energije in čim večjem zadovoljstvu, odpirajo prostor novim idejam in inovacijam ter tako pripravljajo pogoje za doseganje nove kakovosti dela. Pokazatelj kažejo, da tovrstni vodje kakovostno vodijo zaposlene²⁰.

V organizaciji je nujno ugotoviti stopnjo motiviranosti posameznih zaposlenih, jih razvrstiti v vsaj tri kategorije in se vprašati naslednje:

Kateri delavci:

- imajo zelo razvito prirojeno notranjo motivacijo in jih je treba vzpodbujati občasno, ko so naveličani, preobremenjeni, preutrujeni? Ti so namreč primerni za uvajanje novosti in sprememb, razširjanje idej in inovacij.
- so tisti, ki jih spodbuja predvsem zunanja motivacija in jih je treba pogosto vzpodbujati z zunanjimi motivacijskimi sredstvi? Ti so lahko dobri pomočniki prvim, saj zanje opravijo rutinske ali administrativne in intelektualno ne preveč zahtevne naloge.
- so tisti, pri katerih niti dosledna in sistematična zunanja motivacija ne učinkuje in se zato vedno držijo ob strani ter običajno kritizirajo? Omenjeni ne smejo vodjem predstavljati ovire in šolam onemogočati realizacije zastavljenih ciljev. Te je najbolje pustiti nekje ob strani in jih ob seznanjanju z novostmi in projektnimi značilnostmi počasi vključevati med t.i. "statiste" dela na šoli. Morda bo kateri med njimi začel opazati smisel po zadovoljevanju potreb šole, ne le svojih, in bo v projektih ciljnih in nalogah uvidel tudi nov smisel svojega življenja.

¹⁸ Kovač v Černetič M. (1997). Poglavlja iz sociologije organizacij. Kranj: Založba Moderna organizacija, str.:32.

¹⁹ Latzko, W. J. in Saunders, D. M. (1996). Four Days with Dr. Deming: A Strategy for Modern Methods of Management. New York: Addison Wesley Publishing Company.; Marentič Požarnik, B. (2002). Med vrednejšo notranjo motivacijo in prevladujočo zunanjo. Tekmovanja v znanju. Ljubljana: Šolski razgledi in Glasser, W. (1994). Kontrolna teorija za managerje. Radovljica: Tiskarna Žbogar.

²⁰ Merkač Skok, M. (2001). Zapiski in vaje s predavanj. Ravnanje z ljudmi. Koper: Visoka šola za management.

Ciljna naravnost in usmerjenost k dodani vrednosti

Da je delo organizacije kakovostno, zahteva stalno in kritično presojo ciljev skozi spremljanje zadovoljevanja vseh potreb. Potrebe povzročijo stanje napetosti in sprožijo aktivnosti, ki vodijo v smeri doseganja ciljev, ki jih posamezniki sprejmejo za svoje in jih želijo uresničiti tako v svojo korist kot v korist organizacije. Vodjem mora postati osnovni namen zblíževanje organizacijskih ciljev s cilji zaposlenih. **Vodje morajo zaposlene nujno seznanjati s cilji organizacije oziroma jih vključevati v proces postavljanja in uresničevanja teh ciljev.** Če zaposleni pri tem sodelujejo, je večja verjetnost, da bodo cilje šole kakovostno uresničevali.

Uresničevanje ciljev EU projektov pomeni za šolo doseganje neke nove kakovosti, zato zahteva seznanjanje zaposlenih z njimi in njihovo dosledno in intenzivno vključevanje vanje. Da jih sprejmejo zaposleni za svoje, morajo v njih zaznati možnosti za realizacijo svojih, po izkušnjah sodeč predvsem višjih potreb. **Zahteve v organizaciji morajo temeljiti na visokih pričakovanjih do zaposlenih in na visoki stopnji medsebojnega zaupanja, saj oboje omogoča boljše delo, boljše motivacijo zaposlenih in s tem bolj učinkovito in uspešno uresničevanje zastavljenih ciljev.**

Če je v organizaciji skupnih ciljev malo ali jih sploh ni, potem je potrebno poiskati razloge za razhajanje interesov med šolo in zaposlenimi, nato načine za približevanje posameznikovih ciljev z organizacijskimi in obratno.

Točko zaznavanja nujnega uvajanja novosti in sprememb ter ponovnega zagona tistih potreb, ki vodijo k novim skupnim ciljem, je potrebno prepoznati z intuicijo in dobrim poznavanjem celotnega dogajanja na šoli, zaposlenih in odzivov javnosti. Če je točka prepoznana v pravem trenutku in so vse aktivnosti pravočasno preusmerjene k novi dodani vrednosti, potem v trenutku, ko jo organizacija doseže, delo že ima nov zagon ter se počasi in dosledno izboljšuje v smeri nove kakovosti. Ta proces traja, dokler se

v organizaciji ne pokaže nova potreba po novi kakovosti oziroma dodatnem zagonu.

Opisan pojav je v literaturi znan kot **“točka ponovnega zagona”** v organizaciji, ki jo najdemo na preseku krivulje rastoče uspešnosti in krivulje padajoče koristnosti. Na novo začrtana pot k novim, kakovostnejšim uspehom je “krivulja novega uspeha”. Ob strmi rasti koristi namreč zraste tudi upanje in morala zaposlenih, da gredo prizadevanja v organizaciji v pravo smer. Če vodje omenjene točke ne zaznajo pravočasno in skupaj z zaposlenimi ne poiščejo novih vsebin, projektov in ciljev, začne kakovost dela počasi upadati in ni več načina, ki bi proces nazadovanja zaustavili. V trenutku negativnega drsenja kakovosti ne zaleže niti nov projekt, saj ni pravočasno umeščen v delo šole in se tako izkaže kot nekoristen. Počakati je potrebno na t.i. boljše čase. Zato je smiselno, da vodje ob pravem času načrtujejo potrebne novosti, ki vodijo k novi kakovosti. Uvajanje projektov in drugih novosti ni in ne sme biti odvisno od drugih, temveč je odvisno izključno od vodij in zaposlenih v organizaciji.

Začetki dela na EU projektih lahko k tej točki prispevajo le, če so uvedeni pravočasno in preudarno. Dodatno angažirajo zaposlene na novem področju, povezanem z novimi cilji. V ta namen je dobro že mnogo prej začeti z različnimi e-poštnimi, **e-Twinning** in drugimi povezavami, da so šole pripravljene na “točko ponovnega zagona”, da se ne najdejo v vakuumu in da lahko EU aktivnosti izkoristijo kot novo vzpodbudo, potrebno za nov zagon dela na šoli. Da bi lahko šole tovrstne EU projekte v opisanem trenutku s pridom uporabile, jih morajo maksimalno kakovostno pripraviti, saj sicer ob prijavi in presoji kakovosti v nacionalni agenciji projekti ne dobijo zelene luči za izvajanje. Po izkušnjah sodeč se je smiselno že prej maksimalno angažirati in v priprave enakovredno vključiti zaposlene, ki lahko s svojimi idejami in natančnostjo pri tem močno prispevajo.



Tatjana Plevnik, Ministrstvo za šolstvo in šport

PROFESIONALNI RAZVOJ UČITELJEV IN SODELOVANJE V MEDNARODNIH PROJEKTIH

Ni naključje, da se večina šolskih reform opira na profesionalni razvoj učiteljev, saj se je uveljavilo spoznanje, da učitelj ni samo ena izmed mnogih "spremenljivk" sistema, ki jo je treba "načrtovati", ampak najpomembnejši dejavnik vseh sprememb v izobraževanju. Zaradi te učiteljeve dvojne vloge – ko je hkrati subjekt in objekt reform – se tradicionalno stalno strokovno izpopolnjevanje učiteljev vse pogosteje umešča znotraj celostnega koncepta poučevanja kot zahtevne profesionalne dejavnosti. Temu sledi tudi preimenovanje učiteljevih aktivnosti učenja v času opravljanja poklica, in sicer s splošnim izrazom "profesionalni razvoj", ki presega zgolj formalne oblike učenja in vključuje tudi neformalne in priložnostne vire učenja. Profesionalni razvoj v najširšem smislu postaja učiteljeva vseživljenjska poklicna in osebnostna naravnost. Sodobni trendi v razvitih izobraževalnih sistemih poudarjajo velik pomen ustvarjanja pogojev za vseživljenjsko učenje učiteljev in povezovanja formalnega izobraževanja z neformalnim in priložnostnim učenjem, kar omogoča pridobivanje novih zmožnosti (novih kompetenc) za kakovostno pedagoško delo. Sodelovanje v mednarodnih projektih izpolnjuje vsa pričakovanja glede najsodobnejših načinov učenja, saj je dinamično, aktivno, reflektivno, problemsko-praktično, socialno in vrednotenjsko.

Pomen profesionalnega razvoja

Družbe in izobraževalni sistemi se hitro spreminjajo. Zaloga znanja, pridobljenega v začetnem izobraževanju, ne zadošča za vsa delovno dobo, ampak morda le za začetek. Tudi znanje, pridobljeno s pedagoškim študijem na univerzi, ki je pretežno teoretsko, je treba obnavljati. Vedno nastajajo nova teoretska spoznanja o naravi učenja in poučevanja in tudi o predmetu poučevanja. Znanje o metodah učenja pa nastaja v izvirni kombinaciji splošnih znanstvenih spoznanj in osebnega uvida, ki ga učitelj gradi na lastnih izkušnjah in ga je zelo težko poučevati na univerzi. Do neke mere pravzaprav vsak poklic razvija tudi tako imenovano skrito znanje (tacit knowledge), ki ni nikjer eksplicitno dokumentirano, in ki se povečuje le z novimi izkušnjami. Znanje o tem, kako učinkovito poučevati, se lahko prenaša na druge učitelje samo v neposrednem stiku. Ena izmed slabosti izobraževalnega sektorja je, da ima dejansko veliko količino znanja, ki pa (še) ni dovolj urejeno in zapisano po pravilih jezika znanosti. Razvoj k učinkovitejšim izobraževalnim praksam je počasnejši, če prevladujejo skrite tehnike poučevanja, ki se razvijajo zgolj spontano in kot sredstvo komuniciranja znotraj šol(e). Učiteljeva individualna uspešnost, uspešnost učiteljskega kolektiva in šole (v končni posledici tudi družbe) je čedalje bolj odvisna prav od širjenja novega znanja (eksplicitnega in skritega) o tem, kako učinkovito poučevati in kako uspešno reševati individualne probleme učencev. Zato je zelo pomembno, da družba, ki želi biti uspešna in ki veliko pričakuje od učiteljev, ustvarja pogoje za medsebojno druženje učiteljev in za izmenjavo izkušenj o dobrih pedagoških praksah. Učitelju mora biti novo znanje dostopno; to omogočajo organizirani sistemi stalnega strokovnega izpopolnjevanja in usposabljanja, ki jih vse bolj dopolnjujejo najrazličnejši šolski projekti in mobilnostne sheme.

Stalno strokovno izpopolnjevanje je že desetletja ena temeljnih predpostavk pedagoškega poklica. Učitelji se izpopolnjujejo v raznovrstnih, bolj ali manj formalnih oblikah usposabljanja za kakovostnejše poučevanje. Novi pristopi, ki v središče postavljajo učenca (ne več vsebine poučevanja), spreminjajo tudi odnos med tem usposabljanjem in novimi pogledi na kakovost pedagoškega dela. Jedro učiteljevega dela naj bi bila vse bolj opora učencem pri učenju in vse manj zgolj razlaga učbeniške snovi. Učitelj mora seveda poznati predmet poučevanja, vendar pa mora uresničevati tudi druge cilje, kot so zmanjšanje osipa, reševanje učnih težav, povezanih s socialnimi problemi, razvijanje temeljnih zmožnosti pri učencih, spodbujanje učencev s posebnimi potrebami in podobno. Učenci v sodobni inkluzivni šoli so vse bolj raznoliki tako glede psiholoških kot socialnih, kulturnih in jezikovnih lastnosti. Učiteljeva temeljna naloga je, da jih spodbuja k prevzemanju aktivnejše vloge pri učenju. To velja za učence in za učitelje; oboji prevzemajo večjo odgovornost za lastno učenje, pri katerem niso več le pasivni poslušalci, temveč aktivni soustvarjalci. Znanje in veščine, ki jih učitelji vsaj na začetku svoje poklicne poti najbolj pogrešajo, se nanašajo na predstave o tem, kako določene pedagoške metode učinkujejo pri posameznih učencih. Učitelji se morajo največkrat zanašati na nasvete izkušenejših kolegov, kasneje pa se opirajo tudi na svoje osebne izkušnje. V obstoječem sistemu stalnega strokovnega izpopolnjevanja nimajo dovolj možnosti za izmenjavo uspešnih praks z drugimi, še zlasti ne, če so pretežno v vlogi "slušateljev", ki jim pedagoška stroka posreduje rezultate znanstvenega raziskovanja. OECD-jeve študije ugotavljajo, da "znanost resda lahko pomaga inovacijskim procesom v praksi, vendar prej s starimi rezultati kot z novimi" (OECD, 2000). Prakso pa kakovostno spreminjajo in razvijajo izkušeni specialisti, ko v procesu učenja vzajemno (interaktivno, ne linearno učenje!) nenehno izboljšujejo svoje zmožnosti: znanje, spretnosti, sposobnosti, socialne odnose. Ključ do uspeha je učenje in razvijanje profesionalnih

zmožnosti v hkratnem procesu, zato se pojavljajo nove oblike učenja: učenje med delovnim procesom, povezovanje učenja pri delu s teoretskim študijem, povezovanje formalnih oblik učenja z neformalnimi aktivnostmi.

Nekatere države, zlasti nordijske, vidijo napredek in prihodnost v celostnem pristopu k profesionalnemu razvoju učiteljev. Učiteljev profesionalni razvoj čedalje tesneje povezujejo s kakovostjo izobraževalnega sistema in konkretnih šol ter z dosežki učencev. Za kakovost šol, menijo, je najpomembnejše spremeniti delovne pogoje, v katerih učitelji po tradiciji poučujejo v razredih v relativni izolaciji. Učiteljem je treba omogočiti druženje in po tej poti širjenje know-how-a. Timsko delo in timsko poučevanje, projektno delo, študijski obiski, mobilnost znotraj šole, med šolami in internacionalizacija so takšne oblike učenja, ki lahko izpolnijo pričakovanja posameznikov in poklica. Zato je med strategijami profesionalnega razvoja učiteljev (ki se pripravljajo skupaj z učitelji) mogoče najti takšne oblike usposabljanja, ki jih sestavljajo konkretne pedagoške naloge na šoli ali več šolah in pri katerih sodelujejo izkušeni učitelji, novinci (študenti) in učenci na skupnih projektih reševanja pedagoških problemov. Te strategije poudarjajo povezovanje formalnega izobraževanja z neformalnim učenjem in omrežne oblike sodelovanja (učenje na daljavo, učenje prek računalniško podprtih omrežij). Učiteljem omogočajo različne učne priložnosti – ne kot boniteto (nagradno točkovanje!), temveč kot normalno sestavino delovnega okolja in kot del rutinskih delovnih obveznosti.

Če pogledamo, kaj je pokazala analiza kompetenc iz mednarodnih projektov (Tunning) in domačih pedagoških raziskav (PF Ljubljana), vidimo, da je dobršen del zaželenih splošnih ali posebnih zmožnosti učiteljev mogoče razvijati le s sodelovalnim učenjem in v konkretnem delovnem okolju. Splošne zmožnosti, kot so sposobnost komuniciranja in timsko delo; sintetično, analitično, ustvarjalno mišljenje in reševanje

problemov; prožna uporaba znanja v praksi, avtonomnost, (samo)kritičnost, (samo)refleksivnost, (samo)evalviranje in prizadevanje za kakovost; splošna razgledanost, vrednota stalnega osebnega napredovanja in strokovnega usposabljanja, informacijska pismenost, organizacijske in vodstvene sposobnosti; sposobnost načrtovanja; komuniciranje v tujem jeziku, so skupne vsem visokošolskim izobražencem. Pedagoški delavci morajo poleg predmetnospecifičnih kompetenc še posebej razvijati zmožnosti, kot so: poznavanje in razumevanje razvojnih značilnosti učencev in socialnih sistemov, odprtost za ljudi in socialne situacije, poznavanje institucionalnih okvirov, izobraževalnih konceptov in različnih izobraževalnih sistemov, raziskovalne zmožnosti, razumevanje individualnih vrednot in vrednotnih sistemov, obvladovanje profesionalno-etičnih vprašanj; poznavanje, razumevanje, usmerjenost v inkluzivno, nediskriminativno delo, multikulturalnost. Našteti kompetenc noben posameznik ne more razviti v popolnosti že v času do pedagoške diplome ali strokovnega izpita. Pravzaprav bi zanje težko našli boljšo oznako, kot je "vseživljenjsko prizadevanje". Pogled na učiteljevo učenje, ki širi meje časa, logično širi tudi meje prostora. V sodobnem svetu globalnih vplivov mora šola odpreti vsa okna in vrata (nacionalnega) prostora. Internacionalizacija šolskega polja je kot eden izmed temeljnih ciljev zapisana v vseh nacionalnih in skupnih strateških dokumentih članic EU.

V skupnih evropskih načelih za oblikovanje kompetenc in kvalifikacij učiteljev priporoča Evropska komisija nacionalnim šolskim politikam, da spodbujajo mobilnost učiteljskega poklica, rekoč, da je treba "*...projekte mobilnosti za učitelje pospeševati in spodbujati kot sestavino začetnega izobraževanja in nenehnega profesionalnega razvoja; ti programi morajo zagotavljati učiteljem znanje in izkušnje o evropskem sodelovanju, da bodo lahko cenili in spoštovali kulturno raznolikost in vzgajali učence v globalno odgovorne državljane Evropske unije...*". Tudi dokument *Kaj je "evropski učitelj"?*, ki ga pripravlja Evropsko omrežje o politikah izobraževanja učiteljev (ENTEP²¹), poudarja pomen "*spodbujanja mobilnosti učiteljev v Evropski uniji, odgovornosti učiteljev za državljansko vzgojo, ki vključuje usposabljanje za evropsko državljanstvo in življenje v večkulturnih, inkluzivnih in strpnih družbah ...*". V njem podrobneje obravnavajo vprašanje, kaj pomeni "evropskost" v učiteljskem poklicu. Takole pravijo: "*...Poudarek je na evropski identiteti, katere ključni vidik je raznolikost. Evropski učitelj ima nekatere vrednote, ki kažejo, da ni zgolj nacionalni učitelj, temveč človek s koreninami v določeni državi, ki pa kljub temu pripada širši evropski celoti. Evropski učitelj ima določeno znanje o drugih evropskih izobraževalnih sistemih in o vprašanjih izobraževalne politike na ravni EU. Vrednoti svoj lastni izobraževalni sistem in ga primerja z drugimi evropskimi sistemi. Sprejema večkulturno naravo evropske družbe. Ima pozitiven odnos do svoje kulture in je odprt za druge kulture. Ve, kako se samozavestno in negospodovalno vesti v drugih kulturah. Govori več evropskih jezikov. Z drugimi jeziki se srečuje pri začetnem in nadaljnjem izobraževanju. Zmožen je poučevati predmete v jezikih, ki niso njegov materni jezik. Med svojim službovanjem izrablja priložnosti za bivanje in delo v drugi državi in se v različnih jezikih sporazumeva*

²¹ <http://www.pa-feldkirch.ac.at/entep/>

s kolegi iz tujine. Njegova izobrazba mu omogoča, da lahko poučuje v kateri koli evropski državi. Uporablja "evropski" pristop k predmetom, ki jih poučuje, in pri poučevanju povezuje teme iz kurikulumov drugih evropskih držav. Kurikularne vsebine in metodologije si izmenjuje s kolegi iz drugih evropskih držav. Pozoren je na drugačne tradicije poučevanja in učenja in se iz njih uči. Uporablja primere iz raziskav v drugih državah, da bi bolje razumel in razložil strokovna vprašanja ter jih ustrezno poučeval. ... "

Izobraževalne politike tistih članic, ki bodo upoštevale evropska priporočila, bodo omogočile, da pedagoške fakultete učno prakso organizirajo, ne oziraje se na nacionalne meje, da se obogatijo vsebine šolskih predmetov, za katere se učitelji usposabljujejo, z evropskimi temami. Take politike bodo spodbujale nastajanje skupnih programov in diplom, ki jih podeljujejo pedagoški visokošolski zavodi v dveh ali več evropskih državah. Predvsem pa bodo zagotavljale priložnosti, ki jih ponujata sodobna informacijsko-komunikacijska tehnologija. Virtualna mobilnost pri iskanju in razširjanju informacij je bistven pogoj za fizično mobilnost in je tudi zelo učinkovita pri nadnacionalni komunikaciji. Prav tako bodo take politike zagotavljale materialne pogoje za uresničevanje mobilnosti v programih izmenjave s študijem v tujini in učenjem jezikov, zaposlovanjem in s projekti mednarodnega sodelovanja. Zlasti programi izmenjav med šolami in drugi mednarodni projekti krepijo evropsko državljanstvo in odpirajo možnosti za zaposlovanje izven meja nacionalne države.

Izkušnje slovenskih šol v mednarodnih projektih

"Z izmenjavo primerov dobre prakse v mednarodnem projektu so se okrepili sodelovalni procesi in pretok informacij na vseh ravneh znotraj šole, hkrati pa smo se znebili strahu pred odpiranjem navzven in treme pred nastopanjem v mednarodnem prostoru. Spoznali smo, da je naš izobraževalni sistem kakovosten in podoben skandinavskemu, presegajo pa nas v standardih, normativih in nasploh boljših materialnih podlagah za delo."

"Projektno sodelovanje se je dotaknilo prav vsakega na šoli. Naučili smo se uživati v timskem delu, izboljšali smo komunikacijo na šoli in obogatili profesionalno kulturo pedagoških delavcev. Izboljšali so se odnosi med učitelji in dijaki. Povečala se je motivacija za učenje tujih jezikov."

"Sodelovanje v projektu je tesno povežalo učitelje in druge delavce šole, ki običajno ne sodelujejo prav pogosto. Medpredmetno povezovanje, ki so ga narekovali cilji projekta, je omogočilo razvoj in uporabo drugačnih pedagoških metod in pristopov. Sebi in drugim smo s kakovostnim delom postavili nove meje, ki nam bodo predstavljale spodbudo in merilo za naš nadaljnji razvoj."

"Dobra promocija šole in obogatitev njenega dela! Povečal se je ugled šole. Stkali smo prijateljske vezi med šolami. Spoznali smo nove didaktične pristope. Postali smo samozavestnejši. Izboljšali smo svoje jezikovne spretnosti in zmožnosti za uporabo informacijskih orodij. Bolj smo občutljivi za probleme otrok priseljencev in drugače gledamo na druge kulture v našem domačem okolju."

"Čudežno je, da neka odročna vaška šola, kot je naša, sodeluje z drugimi evropskimi šolami. To se je pred leti zdelo še nepojmljivo. Zdaj pa nas nič ne more ustaviti ..."

"Pred vstopom v projekt smo dvomili, ali smo sploh dorasli drugim državam glede znanja tujih jezikov, opremljenosti šole in sposobnosti ustvariti kakovostne izdelke. S ponosom ugotavljamo, da smo povsem primerljivi z drugimi ali jih celo prekašamo. Pridobili smo na osebnem in strokovnem področju, zlasti pa na samozavesti."

Profesionalni razvoj učiteljev v mednarodnih projektih - odzivanje na prihodnost

Razvijanje lastne profesionalnosti pomeni nenehno odzivanje ne le na potrebe osebne rasti, temveč tudi na razvojne zahteve družb, v katerih živimo. Slednje pričakujejo od učiteljev, da bodo svojim učencem tudi na praktični ravni odprli vrata v svet. Internacionalizacija šole je njena razvojna nujnost. Sodelovanje v mednarodnih projektih omogoča učiteljem izmenjavo izkušenj, zamisli in stališč o določenih temah, ki jih najbolj zanimajo. Delovni in prijateljski stiki z "drugimi" ozaveščajo o pomenu medkulturnega izobraževanja, saj omogočajo spoznavanje šolske realnosti in družbenih kontekstov, ki jih živijo drugi narodi. Učitelji, ki skupaj z učenci oziroma dijaki ugotavljajo, kakšne so družbene, kulturne, zgodovinske in jezikovne razlike ter podobnosti med različnimi državami, v njih prepoznavajo skupne evropske vrednote in obenem razvijajo zavest o vrednosti lastnih jezikovnih posebnosti, tradicij in kulture. Ne gre le za medsebojno izmenjavanje specifičnih jezikovnih svetov, ampak tudi za ustvarjanje komunikacije, ki presega jezikovne okvire, in ki gradi "globalno" interesno skupnost – evropsko in svetovno družino pedagoških delavcev. Medkulturna empatija postaja sredstvo za preprečevanje nacionalizmov, napetosti in nerazumevanja med narodi. Mednarodni projekti na nek način predstavljajo mostove razumevanja in sodelovanja med različnimi državami. Vprašanja, povezana s sporazumevalnimi zmožnostmi, so prav gotovo temeljna vprašanja Evropske unije in globalizirajoče se svetovne skupnosti. "Internationalizacija je stvar preživetja majhne države, ohranitve blagostanja in na tem temelji prihodnost države ...", poudarjajo Finci, Danci, Norvežani v svojih strateških dokumentih o prihodnosti izobraževanja.

Nacionalne agencije za evropske programe Slovaške, Islandije, Litve, Portugalske in Danske so s projektom "PRO-TEACHERS" v okviru Socratesa (EC, 2004-2005) preučevale vpliv Comeniusovih decentraliziranih akcij na profesionalni razvoj učiteljev. Ugotovile so, da ima mednarodno projektno sodelovanje na

profesionalni razvoj učiteljev zelo pozitiven vpliv. Najpomembnejši rezultati, pravijo v svojem končnem poročilu, so naslednji²²:

- **Učitelji bolj sproščeno in brez bojzani uporabljajo informacijsko-komunikacijsko tehnologijo. Postali so bolj motivirani za nadaljnje usposabljanje, zlasti za uporabo spletnih tehnologij, ki omogočajo dostop do najrazličnejših vrst znanja. Razvili so potrebo po razlaganju svojega skritega znanja in veščin ter javnem objavljanju.**
- **Izboljšali so temeljne komunikacijske veščine predvsem z uporabo angleškega jezika; naučili so se uporabljati tudi nekaj besednih zvez v jezikih partnerskih držav; premagali so precej jezikovnih ovir. Učenje tujih jezikov ob hkratnem delovnem sodelovanju je precej pripomoglo k tolerantnim in razumevajočim medosebnim odnosom.**
- **Udeleženci mednarodnih projektov so izboljšali svoje "diplomatske" spretnosti pri timskem delu.**
- **Izboljšali so svoje organizacijske spretnosti in tehnične veščine. Zlahka izpolnjujejo administrativne formularje in urejajo organizacijske in tehnične vidike, pomembne za uresničevanje katerega koli mednarodnega projekta.**
- **Pridobili so na samozavesti. Ko so ugotovili, da imajo tudi učitelji v drugih državah enake ali podobne probleme, so lažje oblikovali objektivna stališča do teh problemov in pogosto uvideli več možnosti za njihovo reševanje.**
- **Bolj se zanimajo in lažje dojemajo umetnostne, kulturne, zgodovinske in druge plati svojega življenja.**

²² Poročilo Pro-teachers na naslovu:
<http://www.saaic.sk/proteachers/files/analiza.pdf>
Povzetek T. Plevnik.

- **Mnogi so se seznanili tudi s povsem novimi didaktičnimi pristopi, s katerimi se doslej še niso srečali.**
- **Naučili so se razpoznavati razlike in podobnosti med ljudmi iz različnih evropskih držav in na ta način poglobili razumevanje sebe in drugih. Nekateri so razvili trajnejša prijateljstva. Usposobili so se za učinkovitejšo izrabo časa in odločnejše ukrepanje.**
- **Utrdili in poglobili so konstruktivno naravnost do sveta. Njihovi predlogi in ideje so bili v projektni skupini upoštevani, zato so lahko razvili dobre občutke.**
- **Sodelovanje v projektu je dalo vidne rezultate, s katerimi so se lahko vsaj v lokalnem okolju pohvalili tudi učenci in njihovi starši. Pohvalen odziv lokalnega okolja pa je največje priznanje za opravljeno delo in močna motivacija za prihodnje delo.**
- **Na svoji šoli so poslej ustvarjali ozračje odprtosti do novih idej in projektov svojih kolegov. Izboljšali so kulturo šole.**

Za članice EU izobraževanje ni le dejavnik gospodarske rasti ali zgolj priprava na konkurenčnost. Enako pomembna, za nekatere morda celo najpomembnejša, je razsežnost posredovanja vrednot in socialnih spretnosti, potrebnih za življenje v demokratičnih družbah, za razumevanje kompleksne soodvisnosti vsega na svetu. Enako pomembna je tudi vzgoja za prevzemanje odgovornosti globalnega državljanstva. Za vsakega učitelja je zato temeljno vprašanje, ali bo lahko pripravil učence in dijake na življenje po letu 2015. Na kakšen dolgoročni globalni kontekst naj pripravi učence? Kakšno bo življenje v Evropi v naslednjih 50 letih? Zanesljivo je le to, da bodo učenci živeli v večgeneracijski družbi, v kateri bodo mnogi prebivalci od njih odvisni, v večkulturni in večjezikovni družbi ter v spremenjenih gospodarskih in kulturnih razmerah. Kakšna pa bo kakovost njihovega in našega skupnega življenja, na to vprašanje preprosto ni mogoče odgovoriti izza katedra. Na življenje v skupnem evropskem ali širšem mednarodnem prostoru je mogoče učence pripraviti le tako, da vanj vstopimo.

PROFESORJI IN UČITELJI V MEDNARODNIH PROJEKTIH

Po mnenju marsikaterega učitelja je šola danes "zaprta", usmerjena sama vase, uniformirana in rigidna. Zakonodaja ji ne omogoča fleksibilnosti; usmerjena in vodena je "od zgoraj"; učitelj je zgolj posredovalec znanja, izpolnjevalec navodil; udeleženca izobraževanja pa utesnjuje. Takšna šola je sicer (še) stabilna in zagotavlja socialno varnost, glede na današnje razmere pa se ne obnaša dovolj tržno in tudi ne izpolnjuje potreb trga delovne sile. Učitelji si želimo šolo, ki je odprta, prilagodljiva, kreativna, ki razvija ideje in uvaja več projektne dela, Učitelji so usmerjevalci dijakov, njihovi mentorji, šola pa je bolj povezana s socialnimi partnerji in išče priložnosti v okolju.

Projekti in njihov vpliv na organizacijo in izvajanje pouka

Z vključevanjem v projekt dosegamo pomembne cilje:

- sodelujoči učitelji pridobivamo kakovostna znanja in izkušnje,
- navezujemo stike z učitelji iz drugih šol,
- definiramo tudi možnosti nadaljnega sodelovanja.

Na ta način bogatimo svoje delo ter pozitivno vplivamo na klimo v razredu in delo dijakov.

Eden izmed osnovnih vodil pri izvajanju projektov je vsekakor upoštevanje vizije in poslanstva šole, kar pomeni, da želimo zagotoviti kakovosten in udeležencu (dijaku) prilagojen pouk.

Pozitivni vplivi so pomemben dejavnik vključevanja učiteljev v projekte. Izvajanje pouka je po večini nemoteno in za dijake zanimivo. Povečuje se ugled šole in zadovoljstvo dijakov, staršev in učiteljev. Učitelji, ki sodelujemo v projektih, smo pogosto bolj motivirani tudi v razredu, saj na dijake prenašamo nova znanja in uporabljamo nove metode dela. Pomembno je tudi, da svoje izkušnje, pridobljene v teku projekta, prenašamo na sodelavce in na ta način skrbimo za prenašanje rezultatov projekta v kolektiv med ostale učitelje.

Z vključevanjem v projekte:

- učitelji dobimo nove ideje, zamisli, znanja, izkušnje in primere dobre prakse, ki šolo predstavijo v novi luči,
- plemenitimo in posodabljammo strokovno znanje,
- poglobljamo medsebojne odnose v lastnem kolektivu in v širšem šolskem prostoru, če gre za partnerske projekte;
- se šola kot celota odpira v mednarodni prostor, uresničuje svojo vizijo vzgoje v smislu humanosti in strpnosti, rezultati projekta pa so ji koristno zrcalo lastnih dejavnosti in usmeritev.

Vplivi vključevanja učiteljev v mednarodne projekte

Pozitivni	Negativni
<ul style="list-style-type: none"> - učitelj razpolaga z novimi kakovostnimi znanji, veščinami; - učitelj pridobiva nove izkušnje; - nove metode in oblike dela na podlagi primerov dobrih praks; - učitelji spoznavajo dežele, njihove jezike in kulture; - poveča se motivacija učiteljev za nadaljnje sodelovanje v projektih; - diseminacija izkušenj, pridobljenih v projektu, v kolektivu in v razredu. 	<ul style="list-style-type: none"> - občasni učiteljevi izostanki od pouka; - vključevanje učiteljev v projekt izključno zaradi možnosti pridobivanja točk (napredovanje v plačilne razrede); - administracija, ki spremlja delo v projektu.

Kot primer pozitivnega vpliva vključevanja učiteljev v projekte lahko povzamem skupino učiteljev, ki so v prejšnjem šolskem letu sodelovali v projektu Phare 2003 – TCOMnet. V projekt je bilo vključenih 20 učiteljev, od tega je bilo 10 učiteljev prisotnih v desetih formalnih in petih neformalnih delavnicah. Posamezna delavnica je trajala pet ur. Organizirane so bile v popoldanskem času. Ker je pouk na naši šoli dvoizmenski in ker so bile delavnice načrtovane, je pouk tekel nemoteno, z vnaprej pripravljenim nadomeščanjem ali zadolžitvami. Sodelujoči učitelji v projektu pa so v času izvajanja projekta doprinesli k večji oziroma boljši komunikaciji med posameznimi šolami v našem centru in izboljšali seznanjanje učiteljev o dogajanju in projektih na šolah v okviru našega zavoda.

Seveda se pojavljajo tudi težave, sploh ko učitelji, ki sodelujejo v projektih, manjkajo dan ali več. Pojavlja se negodovanje, zlasti pri tistih, ki v projekte niso vključeni, in zgodi se, da morajo večkrat nadomeščati ure manjkajočih učiteljev, ki po njihovem mnenju "nabirajo" samo točke za napredovanje. Vendar se tudi te probleme da rešiti.

Na večini slovenskih šol, ki že nekaj let aktivno sodelujemo v številnih projektih, že pri sami prijavi projekta načrtujemo, koliko udeležencev bo aktivno sodelovalo v projektu. **Za sodelujoče učitelje v okviru projekta predvidimo sredstva, ki se v času izvajanja projekta namenijo za njihove plače. Posamezni učitelji smo tako delno razbremenjeni učne obveze in smo za ta čas delno zaposleni na projektu.** Glede na obremenitev ima takšen učitelj dva do tri dni pouka, preostali čas izvaja ali koordinira aktivnosti projekta. S takšno organizacijo se v šolah izognemo večjim izostankom od pouka pri tistih učiteljih, ki koordiniramo projekte ali smo zadolženi za izvajanje pomembnih in daljših aktivnosti.

Vredno je upoštevati priporočilo, da učitelja, ki je z veliko zadolžitvami vključen v projekt, delno razbremenimo učne obveze za čas trajanja pouka. Upoštevati je potrebno, da nekateri projekti zahtevajo veliko administrativnega dela, ki ga učitelj zraven rednega pedagoškega dela ne zmore v rednem delovnem času. Samo na ta način se bomo izognili negativnim vplivom, ki so lahko posledica sodelovanja učiteljev v projektih.

Projekti in kakovost pouka

Šole lahko bistveno prispevajo k dvigu kakovosti, če k izobraževanju in dodatnemu usposabljanju učiteljev pristopijo sistematično, načrtovano in v sozvočju z vsemi razvojnimi in drugimi cilji šole ter njenega okolja. Enako velja za vključevanje učiteljev v projekte.

Učitelji, ki se odločijo, da bodo poskrbeli za svoj razvoj tudi na ta način, da se vključujejo v različne projekte, so veliko bolj motivirani za delo, učenje in uspeh. Skozi vključevanje v projekte lahko v šolah rešimo tudi kak poseben šolski primer ali specifično učiteljevo vedenje. Pridobivanje novega znanja in vključevanje v projekte zadovoljujeta tudi učiteljevo potrebo po samopotrjevanju in se tako na svojem delovnem mestu čutimo bolj cenjene. Ni zanemarljivo tudi dejstvo, da marsikateri projekt omogoča pridobitev sodobne opreme (npr. računalnikov), s katero prav tako prispevamo k dvigu kakovosti izobraževanja na šoli.

S tem, ko šole omogočijo svojim učiteljem sodelovanje v projektu, skrbijo za svoj razvoj in napredovanje vseh zaposlenih. Zavedati se moramo, da ima učitelj pomemben vpliv na dijake. **Učitelj, ki s svojim delom v projektu pridobiva nova znanja, izkušnje, spoznava primere dobre prakse, se izpopolnjuje na svojem področju ali spoznava nova, lahko še bolj pritegne dijake in vpliva na to, da kaj znajo in dosežejo.**

Ni zanemarljivo dejstvo, da vzporedno z izzivom, ki ga ponuja, projekt omogoča pridobivanje formalnih in neformalnih znanj ter veščin, ki so točkovani in prispevajo svoj delež k napredovanju. Marsikateremu učitelju je finančni prispevek v smislu višje plače vodilo vključevanja v projekt, kar pa lahko vpliva na kakovostno delo v projektu. Vendar mislim, da projektni cilji ne morejo biti doseženi in ovrednoteni ter projekt uspešno zaključen, če ni njegova podlaga prav kakovostno delo, ki seveda lahko vodi k finančnemu uspehu. Dilema, ali se učitelji vključujejo v projekte zaradi napredovanja ali zaradi izziva, ki ga projekt ponuja,

ne bi smela biti v mislih nosilcev projektov, ki sestavljajo projektni tim, temveč v razporeditvi dela in vlog v projektu ter vsega novega, kar določen projekt prinaša.

V procesu vključevanja in izvajanja projekta se izoblikujejo posebni odnosi in večinoma sproščujoče okolje, kjer se izmenjujejo in analizirajo mnenja in ideje. Učitelji, ki so vključeni v projekt, niso nujno odprti ljudje, ki bi želeli posredovati svoje znanje, in nemalokrat se zgodi, da se ravno v takšnem, nekoliko drugačnem delovnem okolju začnejo porajati ideje, ki jih prav ti ljudje brez zadržkov tudi izrazijo. S tem postanejo bolj dostopni in fleksibilni za okolico. V času, ko večina stremi k individualnim uspehom in mnogokrat tudi delu, so projekti eno izmed orodij povezovanja in ustvarjanja novih stikov in razmerij v družbi, ki nas spontano učijo strpnosti in prilagodljivosti. Individualnost je vsekakor pomembna, vendar je podprta z drugim posameznikom in škodljiva tekmovalnost je omejena na minimalno stopnjo, če se sploh pojavi. S tega vidika je vključevanje v projekte pomembno, saj šola ni odprta šola le na papirju, ampak tudi v realnosti.

Za zagotavljanje kakovosti pouka bi morali učitelji imeti nenehno možnost vključevanja v projekte, si na ta način nabirati potrebne izkušnje, da bi lažje preoblikovali pedagoški proces po zgledih uglednih evropskih sistemov, v skladu z evropskimi smernicami in priporočili, ter ga vsebinsko posodobili tako, da bi čim bolj motivirali učence za delo ter učitelje za lasten razvoj in napredek izobraževalnega sistema.

KAKO SE LOTITI MEDNARODNEGA PROJEKTA

Zakaj mednarodni projekt ?

Šola je lahko uspešna le, če se aktivno vključuje v svoje okolje, prispeva vanj in se nanj tudi odziva. Še zlasti je pomembno vključevanje v dogajanja, ki prinašajo nove učne priložnosti za učence in učitelje.

Seveda je potrebno izbirati ustrezne oblike in dejavnosti, vendar bo vključevanje v širše okolje v kakršni koli obliki zagotavljalo uspešnejše delo in vseživljenjsko učenje vsem udeležencem.

Ravnatelj lahko z odločitvijo o vključevanju v različne mednarodne projekte pomaga učencem in učiteljem pri njihovem vključevanju v širše okolje. Seveda se boste morali včasih, še zlasti na začetku, soočiti z odporom in odklanjanjem vključevanja v mednarodne projekte, pa vendar ne pozabite, da je ena od vaših osnovnih nalog pomagati učencem in učiteljem pri navezovanju in širjenju stikov z zunanjim okoljem. Le to seveda ne sme biti omejeno le na šole, ki počnejo podobne stvari kot vaša, ampak je potrebno sodelovati tudi s tistimi, ki izvajajo drugačne dejavnosti, na drugačen način in v drugačnem kulturnem, socialnem in ekonomskem okolju.

S tem se bodo udeleženci lahko uprli lastni ozkosti in pridobili pomemben navdih za kritično razmišljanje o sebi ter pomemben vir učenja in izboljšav.



Kako začeti?

Priprava projektnega predloga

Uspeh projekta je v celoti odvisen od napora, skrbnosti in sposobnosti, ki jih boste vložili v fazo načrtovanja in katerih rezultat bo dobro pripravljen in predvsem izvedljiv projektni predlog.

Predlog definira vaš projekt. Je izjava o potrebah, ki jih želite s projektom zadovoljiti, in aktivnostih, ki so potrebne da dosežete cilje projekta.

Zelo pomembno je da so vsi, ki bodo vključeni v projekt, od avtorjev, učiteljev do učencev, vključeni v pripravo projektnega predloga. Le ta mora biti rezultat skupnega dela in odprte razprave vseh vključenih.

Delo na predlogu projekta pomeni prvi korak k zagotavljanju enkratnosti, ciljne usmerjenosti, strateške umeščenosti in kakovosti vašega projekta.

Enkratnost: Aktivnosti, ki jih na šoli izvajate redno, ne morejo biti projektne. S projektom želimo doseči tisto, česar ne moremo v okviru svoje redne dejavnosti.

Ciljna usmerjenost: Vsak projekt mora imeti točno določene in specifične cilje, v katere usmerimo naše aktivnosti in jih v uspešnem projektu tudi dosežemo.

Strateška umeščenost: Projekt je umeščen – izhaja iz potreb, ki jih narekuje redna dejavnost naše organizacije.

Seveda pa takšna zapisana, skupno sprejeta izjava pomeni tudi zaščito pred tistimi udeleženci projekta, ki bodo imeli po tem, ko ga bomo že začeli izvajati, pomisleke in nove ideje, ki so bodisi nemogoče zaradi podpisane pogodbe bodisi stanejo veliko denarja in časa.

Predlog projekta kot zapisana izjava o tem, kaj in kdaj bo kdo delal in s katero se strinjajo vsi vpleteni, ima številne koristi:

- Razprava bo pri vpletenih odkrila morebitne nejasnosti in drugačna razumevanja ciljev, aktivnosti in rezultatov projekta.
- Preprečili bomo protislovna predvidevanja in pričakovanja vključenih v projekt.
- Natančna analiza potreb in možnosti bo izpostavila tehnične in vsebinske podrobnosti projekta, ki jih pri pripravi projektnega predloga ponavadi spregledamo.
- Sodelovanje pri pripravi primora vse vpletene, da resno preberejo in razmislijo o vseh podrobnostih projekta.

Ko pripravljate predlog projekta, bodite pozorni zlasti na:



Globalni kontekst: Včasih se preveč posvetimo podrobnostim in pozabimo na to, kako se posamezna aktivnost vključuje v celoto. Posamezne projektne aktivnosti se mogoče podvajajo, so časovno in vsebinsko neusklažene in podobno.



Različno razumevanje: Vključeni v projekt lahko različno razumejo posamezne podrobnosti projekta. Nikoli ne predvidevajte, da o posamezni stvari vsi vključeni enako razmišljajo. Poskrbite, da bodo vse podrobnosti natančno razložene in predvidite metode za doseganje skupno dogovorjenih odločitev.



Čas izvedbe: Velikokrat napačno ocenimo čas, potreben za izvedbo posamezne aktivnosti. Postavite si realistične časovne okvire, zasnovane na poznavanju in razmisleku o času, potrebnem, da določeno nalogo kakovostno opravimo. V načrtovanje časovnih okvirov izvedbe vključite tiste, ki bodo aktivnost dejansko opravljali.



Zunanje omejitve: Delo posameznika v projektu je lahko odvisno od dela drugih, ki niso neposredno vključeni v projekt. Poskrbimo, da bo celotnemu okolju naše šole (vsem učiteljem, učencem, staršem in drugim) jasen potek in pomen projekta.



Viri: Ne pozabimo zelo natančno identificirati vseh človeških, materialnih in finančnih virov, ki jih potrebujemo za izvedbo projekta. Preverite, ali so številke, ki ste jih vpisali v projekt, pravilne in ustrezne.

Zagotavljanje strukture projekta

Pri pripravi projektnega predloga morate razmisliti o tem, katere naloge morate opraviti in na kakšen način jih boste opravili. Pripravite si jasen načrt aktivnosti, ki jih je treba opraviti. Če vključenim v projekt ne zagotovite strukturiranega grafikona, iz katerega bo razvidno, kako se naloge in aktivnosti posameznikov povezujejo na poti proti skupnemu cilju, se jim utegne delo na projektu zdeti nepotrebna izguba časa in energije. Zato morate projekt razdelati v serijo nalog in aktivnosti s povezano strukturo.

■ *Mejniki – faze projekta*

Začnite tako, da najprej določite mejnike v projektu in na osnovi teh projekt razdelite na faze, oziroma delovne pakete – en mejnik, ena faza oziroma delovni paket.

Postavljanje mejnikov je za potek projekta izredno pomembno, ker:

- **kot mejnike označimo med seboj različne faze projekta;**
- **predstavljajo pomembne "vmesne cilje" na poti h končnemu cilju in nam dajo čas za orientacijo;**
- **označujejo konec pomembne faze projekta, zato jih moramo določiti na začetku projekta v sodelovanju z vsemi vključenimi. Takšen mejnik lahko prestopimo le, če smo uspešno zaključili vse predvidene naloge in aktivnosti;**
- **povečujejo motivacijo skupine, saj so indikator napredka, ki smo ga dosegli.**

Mejniki so na primer lahko roki za oddajo poročil, opravljene analize, izdelana gradiva ...

■ *Naloge in aktivnosti v projektu*

Faze projekta nato razdelimo v naloge. Pripraviti moramo jasen opis nalog, ki vsebuje cilj in vse predvidene vmesne in končne rezultate.

Naloge, ki so običajno še vedno zelo kompleksne, lahko razdelite še v posamezne aktivnosti, in sicer tako podrobno, da bo vsem vključenim popolnoma jasno, kdaj, zakaj in kaj morajo narediti.

Naslednji korak je malo bolj zapleten. Vsaka naloga, vsaka aktivnost mora biti dodeljena določeni osebi oziroma projektni skupini. Razdelitev nalog naj ne pomeni samo pripisovanje določenih aktivnosti določenim osebam, ampak je potrebno na zadevo gledati dolgoročno v smislu strokovnega in osebnostnega razvoja vključenih. Pri delitvi nalog torej razmišljajte o tem, katera naloga ustreza posamezni osebi in ne obratno. Premislite o tem, kakšne so potrebe vsakega posameznika, vključenega v projekt, in kako bodo določene aktivnosti vplivale na njegov razvoj. Če na primer želite, da eden od vključenih učiteljev v projektu razvija svoje vodstvene sposobnosti, mu pripišite aktivnosti, ki vključujejo vodenje, in če želite, da skupina vključenih učencev pridobiva na samozavesti, njihove naloge razdelite na večje število aktivnosti z jasnimi, enostavno dosegljivimi in prepoznavnimi vmesnimi rezultati.

Če je le mogoče, pripišite skupini vključenih tudi tiste naloge in aktivnosti, za katere se zdi, da so popolnoma individualne. Skupno opravljanje nalog lahko prispeva h kakovostnejšim ter inovativnejšim rezultatom in obenem pri vključenih razvija občutek za skupinsko delo.

■ Načrtovanje časa

Obstaja veliko metod za povezovanje nalog in aktivnosti s časovnim planom. V fazi načrtovanja je najpomembnejše, da realistično ocenite čas, potreben za izvedbo celotnega projekta ter posamezne naloge in aktivnosti. Zavedajte se, da je vaša glavna naloga pri načrtovanju časa izvedbe zagotoviti, da vključeni v predvidenem času realno res lahko opravijo tisto, kar se v od njih pričakuje.

Kako torej realistično oceniti čas, potreben za izvedbo posamezne naloge in aktivnosti? To lahko zagotovite tako, da:

- **naloge razdelite v čim več manjših aktivnosti, kar vam bo omogočilo ustrežnejšo oceno časa, potrebnega za izvedbo vsake posamezne aktivnosti;**
- **uporabite praktične izkušnje, ki ste jih pridobili pri svojem delu.**

Mogoče se vam zdi ta naloga zelo težka, še zlasti če nimate nobenih izkušenj v projektih.

Pa premislimo na primeru. Koliko časa bi potrebovali, da pridemo peš po stopnicah na vrh petdesetnadstropne stolpnice? Predvidevam, da kaj takega niste še nikoli počeli, ker v Sloveniji takšne stolpnice nimamo, pa tudi če bi jo imeli, bi se verjetno na vrh peljali z dvigalom. Kako torej oceniti potreben čas? Začnemo lahko z ocenjevanjem števila stopnic v enem nadstropju. Te izkušnje že imamo, kajne, in lahko ocenimo, koliko je stopnic med dvema nadstropjema. Nadalje moramo oceniti tempo, ki ga bomo imeli pri hoji v petdeseto nadstropje. Za oceno, koliko časa potrebujemo za nalogo, ki nam je popolna neznanka, potrebujemo samo še malo preproste matematike.

Ne pozabite, da pri načrtovanju časa ponavadi zagešimo dve osnovni napaki:

1. Preveč smo optimistični. Kot pravijo teoretiki, je v človeški naravi, da na začetku novega projekta radi ignoriramo ali pozabimo na vse probleme, ki se lahko pojavijo, in se odločimo za najbolj optimističen scenarij. V vašo predvidevanja vključite malo realizma in upoštevajte, da nikoli ne gre vse tako, kot bi moralo, ampak kvečjemu obratno. Uporabite metodo defenzivnega načrtovanja – pustite si nekaj prostora za napake.
2. Zavedajte se, da boste pri izvajanju projekta ves čas pod časovnim pritiskom, še zlasti če se bo le ta izkazal za uspešnega in potrebnega. Uprite se skušnjavi postavljanja časovne učinkovitosti kot edinega merila uspeha. Uspeh vašega projekta raje gradite na kakovosti rezultatov in zadovoljstvu vključenih.

Umetnost priprave projektnih predlogov

Rezultat načrtovanja mednarodnega projekta je lahko veliko več kot le načrt izvedbe novega projekta v vaši šoli. Z načrtovanjem projekta lahko oblikujete nov, učinkovitejši vzorec delovanja vaše šole kot celote.

Vključevanje celotne organizacije

Oblikujte projekt skupaj s celotnim kolektivom in okoljem šole. Še posebej tisti, ki bodo vključeni v izvedbo projekta, morajo biti nujno vključeni v njegovo načrtovanje. Ne boste dobili le novih idej in informacij, ki vam pri oblikovanju projekta lahko pomagajo; najpomembneje je, da celotno okolje dobi občutek lastništva nad projektom, saj le to zagotavlja njegov uspeh.

Zavrnitev/Odpor pri kolektivu

Obstajata dva glavna razloga, zaradi katerih bi vaš kolektiv lahko zavračal sodelovanje v novem projektu:

- v vaši šoli izvajate preveč projektov;
- projekti so za vključene preobremenjujoči.

Stalno vključevanje v različne projekte lahko vodi v začaran krog neprestanega načrtovanja in prijavljanja na nove projekte, ki lahko ogrozi občutek stabilnosti in predvidljivosti, ki ga pred zaposlene postavlja njihovo delo. Ohraniti morate pravo mero. Postavite si ustrezen cilj, pazljivo načrtujete število in vsebino projektov, ki zagotavljajo napredek in stabilnost vaše šole. Nove projekte načrtujete na osnovi dosežkov prejšnjih.

Testiranje kakovosti rezultatov projekta

Projektni načrt, ne glede kako dober se zdi na prvi pogled, ni popoln, če ga niste testirali v smislu kakovosti njegovih rezultatov. Kot moder ravnatelj veste, da mora biti testiranje kakovosti rezultatov del vsake posamezne faze projekta. Naj vas navdušenje ob doseženem rezultatu ne zavede, da boste pozabili ugotoviti, ali je kakovosten. In rezultat je kakovosten le, če ste ob doseganju zastavljenega primarnega projektnega cilja zagotovili zadovoljevanje potreb vključenih, o katerih ste se pogovorili in se zedinili ob začetku načrtovanja projekta.

Zagotavljanje kakovosti izvedbe

Oblikujte kriterije kakovosti izvedbe nalog in aktivnosti, saj se boste le tako lahko izognili dvomom o kakovosti opravljenega dela med izvedbo projekta. Postavite jasen sistem prepoznavanja in priznavanja dosežkov v projektu. Če ste ustrezno motivirali vključene v projekt, bodo vsi opravili svoje naloge najbolje, kot znajo. Izogniti se morate izgubljanju časa in energije za dopolnjevanje in popravljanje nalog zaradi nejasnih oziroma neobstoječih kriterijev kakovosti. Isto velja za orodja, ki jih uporabljate v projektu. Čeprav se vam morda zdi, da bo uporaba najmodernejših orodij in metod pomembno prispevala h kakovosti končnih rezultatov projekta, je včasih uporaba preizkušenih verzij precej bolj učinkovita, saj posameznikov v projektu ne postavlja v podrejen položaj zaradi nepoznavanja zadnjih novosti.

Ne pozabite, da cilj vašega projekta nikoli ne more biti samo izdelek, ki ga boste razvili (program, knjiga, CD ...), ampak da je prav tako pomemben, če ne pomembnejši, cilj projekta osebnotni in strokovni razvoj vključenih.

Načrtovanje napak

Najpogostejša napaka, ki jo naredimo pri načrtovanju projekta, je predvidevanje, da med samo izvedbo ne bo prišlo do nobenih napak. Vnaprejšnje predvidevanje možnih napak in problemov, ki bi se lahko pojavili pri izvedbi, pomeni lažje prepoznavanje napak in zmanjševanje njihovega vpliva na skupen rezultat projekta. Načrtovanje naj torej pri vsaki fazi projekta vključuje tudi vprašanja: Kaj gre lahko narobe? Kaj bomo storili, če bo zadeva potekala drugače, kot smo si zamislili?

Poizkusite predvidevati, kje se bi lahko napake najverjetneje pojavile. Z natančno analizo vseh faz, nalog in aktivnosti ponavadi relativno lahko določimo tiste, ki so najbolj vprašljive (recimo tiste, ki predvidevajo nabavo in implementacijo nove, moderne IKT opreme), in tiste, ki so relativno zanesljive (ki smo jih npr. že opravili v drugih projektih).

Pri fazah, nalogah ali aktivnostih, za katere predvidevamo napake in probleme, postavimo manj točen časovni okvir ter predvidimo več časa in virov za izvedbo. Če na primer predvidevate, da bi lahko vključevanje nove moderne IKT opreme v pouk povzročalo probleme, vključite dodatno usposabljanje učiteljev za uporabo takšne opreme v projektne aktivnosti.

Zaključek projekta

Na koncu vsakega projekta predvidite čas za pregled in oceno projekta z obeh vidikov, strokovnega in osebnostnega. Sproščen sestanek vseh vključenih z odprto razpravo vam bo dal celovit vpogled v resnične rezultate projekta.



Projektno delo je timsko delo

Tradicionalno je projektno delo tehnično in je usmerjeno k nalogam, osredotočeno na razdelitev nalog in doseganje rezultatov. Timsko delo pa poudarja človeško dimenzijo. Je veliko bolj usmerjeno v proces in osredotočeno na eksperimentalno učenje.

Kot ravnatelj imate avtoriteto za vzpodbujanje ali omejevanje ključnih aspektov dela vseh vaših sodelavcev, kar vas pri izvedbi mednarodnega projekta, ne glede na to, ali ste vodja projektne tima ali ne, postavlja v položaj moči in odgovornosti.

Ena od glavnih nalog ravnatelja v projektu je zagotavljanje ustreznih sodelavcev projekta in zelo natančno definiranje njihovih vlog v projektu. Upoštevati moramo, da še tako vrhunski strokovnjak, ki nima volje za timsko delo v projektu, lahko povzroči več škode kot koristi.

Vsak projektne tim naj ima vodjo, ki ni nujno ravnatelj, ampak morda oseba, ki dejansko vodi projekt.

Pri izbiri vodje naj ravnatelj upošteva, da so značilnosti dobrega vodje projekta naslednje:

- izkušnje pri projektne delu;
- znanja iz projektne menedžmenta,
- izkušnje na področju vsebine projekta,
- zmožnosti obvladovanja kompleksnih struktur in situacij;
- komunikacijske sposobnosti – moderiranje in predstavitve, vzpostavljanje konstruktivne in učinkovite komunikacije v notranjem in zunanjem okolju projekta, razumevanje socialnih procesov, ki tečejo znotraj partnerstva;
- vodstvene sposobnosti – vodenje skupin, motiviranje, organiziranje in razvijanje procesa; dinamičen pristop k izvrševanju nalog;
- sposobnost obvladovanja pritiskov.

Oblikovanje projektne timov

V večini mednarodnih projektov je nujno oblikovati tako projektne tim kot tudi time sodelujočih partnerskih organizacij. V projektih z manjšim številom partnerjev so lahko vsi člani partnerskih timov obenem tudi člani projektne tima, medtem ko je za velika partnerstva potrebna bolj diferencirana struktura vodstvenega tima.

■ **Projektne (vodstveni) tim**

Pravi projektne tim sestavljajo aktivni predstavniki vseh večjih partnerjev. Upoštevati moramo, da je manjše število članov projektne tima bolj učinkovito in cenejše kot veliko, zato naj število ne presega 12 članov, idealna številka je 6–8 članov.

■ **Tim partnerske organizacije**

Partnerske time lahko sestavimo na več načinov. Člani tima so na primer lahko vsi zaposleni v šoli ali pa so člani: vodja oziroma odgovorna oseba za sodelovanje v projektu, eksperti iz vsebinskega področja projekta ter administrativno in drugo podporno osebje.

Če ravnatelj v projektu nima vloge vodje tima, je za uspešen potek zaželeno, da deluje kot član. Vodja partnerskega tima kot član zastopa organizacijo v projektne timu.

Vodja celotnega projekta je vedno član in ponavadi vodja projektne tima ter obenem vodja partnerskega tima lastne organizacije. Koordinacija, organizacija in administracija velikega projekta predstavljajo velik izziv in vodja projekta ne sme "pozabiti" delegirati nekaj svojega dela ostalim članom tima.

Glavnina projektne dela se opravi v timih partnerskih organizacij. Projektne tim je predvsem odgovoren za koordinacijo, evalvacijo, monitoring, načrtovanje in revizijo. Vsak partner ima lahko za izvrševanje svojih nalog v projektu zunanje partnerje, ki bodo verjetno sodelovali v partnerskem timu, ne pa tudi v projektne timu.

UČINKOVIT TIM

- ima jasne skupne cilje,
- odgovornost za te cilje je porazdeljena med vse člane,
- meri svojo učinkovitost na osnovi doseganja skupnih ciljev,
- je primerno številčen,
- ima primerno mešanico sposobnosti in vlog,
- ima sredstva, ki so potrebna za uspešno delo,
- ima podporo svojih nadrejenih,
- sprejme "pravila igre",
- pravilno razdeli vloge in naloge med svoje člane,
- podpira vse svoje člane tako, da jih posluša, ustrezno odgovarja na njihove predloge in jim pomaga,
- prepozna individualne in timske uspehe,
- konstruktivno in odprto obvladuje konflikte,
- doseže skupen rezultat v skladu s cilji,
- porabi čas za medsebojno spoznavanje članov,
- porabi čas za razumevanje kulturne raznolikosti.

Vodenje tima

Uspeh timskega dela je odvisen od motiviranosti članov, le ta pa je odvisna od koristi, ki jih člani pričakujejo zase in za svojo organizacijo. Zato je zelo pomembno, da na začetku razjasnimo, primerjamo in uskladimo njihova pričakovanja.

Mednarodni projekt ponavadi ni del vsakdanjika šole. Zaposleni, ki sodelujejo v projektu, morajo običajno poleg tega dela opravljati še svoje redno delo, zaradi česar potrebujejo podporo svojih nadrejenih in sodelavcev.

Delo na mednarodnem projektu mora biti zanimivo tako na profesionalnem kot tudi osebnem nivoju. Biti mora zahtevno in polno izzivov. Zanimivo, zato da bo vaše sodelavce vzpodbudilo k sodelovanju, in zahtevno, da bo ohranjalo njihov interes in jim dajalo občutek doseganja strokovno in osebno pomembnih ter nevsakdanjih rezultatov.

Na prvi pogled dolgočasne in rutinske naloge lahko v zanimive in zahtevne spremenimo tudi z izbiro ustrezne, nove in izzivov polne metode. Upoštevajte, da je zaznavanje zanimivosti in zahtevnosti nalog pri posameznikih lahko zelo različno. Kar je za nekoga dolgočasno, je lahko za drugega zanimivo.

Posamezni člani tima so si med seboj različni po sposobnostih in svojih interesih. Prav ta raznolikost je ključ uspeha timskega dela. Poskusite najti prave naloge za prave ljudi. Pri tem si lahko pomagate s številnimi tehnikami; Belbin na primer opisuje devet za uspešen tim značilnih vlog:

Koordinator, ki zagotavlja, da so napori članov usmerjeni k uspehu.

Oblikovalec, ki skrbi za to, da tim sledi ciljem in prioritetam projekta.

Izvajalec spreminja ideje in načrte v praktične naloge, ki jih člani lahko opravijo.

Zaključevalec preverja podrobnosti, da ne bi česa spregledali ali naredili narobe; skrbi, da je delo opravljeno natančno in v določenih rokih.

Inovator ima vedno nove ideje in kreativne rešitve; probleme vidi kot prednosti.

Evalvator objektivno evalvira ideje, da vidi, če so realne.

Raziskovalec skrbi, da je tim povezan z zunanjim okoljem.

Timski delavec vzpodbuja druge, jim pomaga in ima občutek za človeške potrebe in čustva.

Specialist ima posebna znanja ali izkušnje, ki jih prispeva timu.

Dosežki in njihovo prepoznavanje

Kot ravnatelj imate, ne glede na to, ali vodite projektni tim ali ne, ključno vlogo pri postavljanju ciljev, ki naj jih vaša šola doseže v projektu. Če ste postavili previsoke cilje, se bodo člani tima ves čas počutili frustrirane, ker jih ne bodo mogli doseči; če ste postavili prenizke, ne bodo zainteresirani. Cilje morate torej postaviti tako, da so obenem dosegljivi in dovolj zahtevni ter da pomenijo izziv za sodelujoče.

Ne glede na to, kako aktivno ste kot ravnatelj vključeni v izvedbo mednarodnega projekta, so za uspešno delo tima nujno potrebne vaše povratne informacije glede dela in dosežkov vključenih v projekt.

Vaši sodelavci morajo natančno vedeti, kaj pričakujete od njih, kaj delajo dobro (bodite pozitivni) in kaj morajo pri svojem delu še dopolniti ali izboljšati (bodite konstruktivni).

Redne povratne informacije lahko zagotavljate z aktivnim sodelovanjem na sestankih projektnega tima. Pri tem upoštevajte:

- vedno najprej izpostavite in poudarite nekaj "zelo dobrega";
- z občutkom izpostavite stvari, ki bi se dale še izboljšati;
- vedno pripravite realne predloge za te izboljšave.

Na vsakem sestanku povejte najprej kaj pozitivnega, pa četudi le pohvalite napore članov pri delu v mednarodnem projektu. Ko govorite o izboljšavah, bodite zelo specifični – točno in nedvoumno izpostavite, kaj ni v redu. Nikoli ne uporabljajte posplošitev kot na primer: Naloge v projektu je potrebno opraviti bolje! Če ne morete biti specifični in točno povedati, kaj in kako je potrebno narediti, raje ne recite ničesar.

Obvladovanje konfliktov v timu

Izogibati se konfliktom v timu je ne le nemogoče ampak tudi nespametno, ker:

- konflikti pokažejo razlike in nam pomagajo dosegati novo skupno razumevanje;
- omogočijo kompleksnost in različnost ter pomagajo sprejeti skupni interes;
- omogočajo spremembe in nam pomagajo ohraniti doseženo.

Obstaja kar nekaj konstruktivnih strategij obvladovanja konfliktov. Zavedati se moramo le, da je treba komunicirati na treh nivojih hkrati.

3 nivoji komunikacije

<i>Racionalni nivo</i>	<i>Čustveni nivo</i>	<i>Strukturni nivo</i>
Realističen in racionalen pogled – vsebina, teme.	Čustveni pogled – odnosi med ljudmi, ki komunicirajo.	Sistem komunikacije – situacija, čas, lokacija, socialno okolje, pritiski, norme, standardi.
Kaj je narobe?	Kakšni so naši odnosi?	
Orodja neposredne komunikacije: govor, pisanje, številke, tabele, grafi ...	Orodja posredne komunikacije: govorica telesa, gestikuliranje, poza, intonacija.	Prostor, sedežni red, dogovori, pristojnosti.
Relativno jasen rezultat.	Veliko možnosti za nesporazum.	Rezultat je odvisen od poznavanja oseb z relevantno strukturo.

Ivana Nedižavec, univ.dipl.ekon.

ADMINISTRATIVNO-FINANČNI VIDIK VODENJA

MEDNARODNEGA PROJEKTA

v programih Socrates in Leonardo da Vinci

Mnogi ob omembi besedne zveze "evropski projekt" najprej pomislijo na nepregleden kup obrazcev, goro računov in množico administrativnih opravil. Strah pa je v resnici odveč. Z dobro organizacijo dela in poznavanjem osnovnih pravil izvedbe je mogoče evropske projekte pripeljati do zelenega cilja brez nočnih mor. Dobro finančno vodenje projekta je zagotovo ena ključnih aktivnosti, ki prispeva k doseganju najboljših rezultatov in izdelavi najboljših izdelkov na podlagi razumnih stroškov. V pomoč pri tem naj vam bo tudi pričujoče poglavje priročnika.

Za izvedbo programov izobraževanja in usposabljanja Socrates in Leonardo da Vinci Evropska komisija prispeva določena sredstva iz skupnega proračuna EU. Sredstva so določena letno za posamezno državo. Prejemnikom so razdeljena na podlagi razpisa in pogodbe. CMEPIUS je kot slovenska nacionalna agencija za izvedbo omenjenih programov le posrednik med izvajalcem projekta in Evropsko komisijo.

Osnovni dokument, na katerega se mora opirati izvajalec projekta, je zagotovo pogodba z vsemi aneksi. V vsaki pogodbi je natančno določeno, kakšna je višina prispevka Evropske komisije in višina sofinanciranja prejemnika. Prav tako je točno določena upravičenost stroškov, ki jih pogodbenik lahko porabi za izvedbo posameznega projekta. Prejemniki prejmejo del sredstev že na začetku projekta, takoj po podpisu pogodbe, preostali del do končnega zneska odobrenih sredstev pa prejmejo v skladu s pravili izplačevanja dotacije. Enoletni projekti tako prejmejo po podpisu pogodbe 80 % odobrenih sredstev, preostalih 20 % (pod pogojem, da so izpolnjene vse pogodben e obveznosti) pa po odobritvi končnega poročila. Od pogodbenikov se zahteva, da sredstva vodijo posebej, ločeno od ostalih sredstev, in da ločeno evidentirajo tudi njihovo porabo.

Vsak strošek v posameznem projektu mora biti predviden že v načrtu oziroma prijavnici projekta. Biti mora nujno potreben za izvedbo. Nastati mora v POGODBENEM OBDOBJU, biti mora RESNIČEN in DOKAZLJIV. Prav tako mora biti povezan z uresničevanjem ciljev projekta in zabeležen v računovodskih evidencah, ločeno od drugih stroškov.

Priprava in oddaja prijavnice

Kako se je lotiti?

Rok oddaje prijave je izjemno pomemben in ga nikakor ne smete spregledati ali zamuditi. Roki za oddajo projektnih prijav za posamezne akcije so določeni v razpisih. Prijavo pošljite priporočeno po pošti. S tem imate dokazilo, da ste svojo prijavo oddali pravočasno.²³ V projektih, kjer je poleg prijave koordinatorja projekta potrebna ločena prijava posameznih partnerjev pri lokalni nacionalni agenciji, vam priporočamo, da se o morebitnih drugačnih rokih za oddajo prijav v državah, iz katerih prihajajo vaši partnerji, pozanimajte pri svoji nacionalni agenciji.

Poleg originalne prijavnice je ponavadi treba poslati tudi **ustrezno število kopij prijavnice** (preverite v razpisu ali pri koordinatorju). Ne pozabite, **prijavnice morajo vedno biti podpisane in žigosane!** Premajhno število kopij ali prijavnice brez originalnega žiga ali podpisa se zdijo sicer malenkost, vendar vas lahko stanejo odobritve projekta.

²³ Pri nekaterih drugih razpisih, kjer se lahko prijavite neposredno v Bruselj, bodite pozorni na pogosto zahtevo Komisije, da morajo biti vloge do določenega datuma in ure že na predpisanem naslovu, ne šele oddane na pošti!

Kakšna je dobra prijava?

Projekti morajo biti **skladni s cilji programa** (na katerega se posameznik ali organizacija prijavlja) ter s prednostnimi nalogami, ki so navedene v razpisu. To pomeni, da bodo ocenjevalci vašega projekta ocenjevali npr., ali vaš projekt pripomore k običajnim splošnim ciljem – boljši kakovosti izobraževanja, vključevanju evropske razsežnosti v izobraževanje ipd. – in da bodo še posebno pozorni na skladnost prijavljenega projekta s specifičnimi cilji razpisa. Pri tem velja opozorilo, da ne vpisujete v prijavo projekta določenih ciljev le zato, ker ste jih prebrali v razpisu. Ocenjevalci bodo namreč pozorni na to, ali so vse načrtovane aktivnosti v projektu res v skladu z deklarativnimi cilji projekta, ki ste jih zapisali na začetku prijavnice. Pomembno je torej, da šola najde pravi razpis, ki ji omogoča uresničevanje lastnih potreb, in da v razpisu prepozna cilje, ki jih lahko v okviru projekta tudi doseže.

Razumljivo je, da vsak projekt ne more izpolnjevati ali vsebovati vseh ciljev, ki so razpisani. Vsekakor je bolje, da se projekt osredotoči na eno ali dve prednostni nalogi, kot pa da s šibko prijavo skuša zajeti vse.

V nekaterih državah obstajajo tudi **nacionalne prioritete**, ki jih morate upoštevati. Najdete jih v letnih razpisih, ki jih lahko dobite na vaši nacionalni agenciji ali na spletnih straneh Evropske komisije.

Poleg formalnih izbirnih meril, ki smo jih opisali, naj prijava vsebuje še:

- **jasne cilje in rezultate, ki so izvedljivi,**
- **jasen in celovit delovni načrt,**
- **izdelan načrt stalnega spremljanja in ocenjevanja projekta,**
- **načrt za širjenje rezultatov projekta na lokalni in regionalni ravni, če je mogoče, pa tudi na nacionalni.**

Ne pozabite, da je prijava projekta tista, ki vam omogoča financiranje dejavnosti. Zato se prepričajte, ali je vaša prijava **jasna** in **natančna** ter **v celoti izpolnjena** (odgovori na vsa vprašanja). Ocenjevalci namreč ne morejo brati vaših misli – vse ideje in pojasnila morajo biti napisana. Priporočamo vam **metodo "kritičnega prijatelja"** – vašo prijavo naj prebere nekdo, ki v projektu ne sodeluje in o njem ne ve nič. Prosite ga, da vam poda svoje iskreno mnenje o prijavi in kritike upoštevajte.

Izjava

Vse končne prijave projekta mora spremljati '**Izjava časti**'. Podpisati jo mora pravno pooblaščen podpisnik, ki potrjuje, da nosilec projekta:

- a) ni v stečaju, procesu likvidacije oz. njegovih poslov ne upravlja sodišče, ni sklenil sporazuma z upniki, ni začasno opustil poslovnih dejavnosti, ni predmet postopkov, ki izhajajo iz tovrstnih zadev ali kakršnega koli drugega podobnega stanja, ki je posledica podobnega postopka, predpisanega v nacionalni zakonodaji oz. predpisih;
- b) ni bil obsojen za prekršek v zvezi s poklicnim ravnanjem na podlagi sodbe, ki ima veljavo "res judicata"; (izrečena je bila pravnomočna sodba);
- c) ni bil spoznan za krivega resne strokovne kršitve;
- d) izpolnjuje obveznosti v zvezi s plačevanjem prispevkov za socialno varnost oz. plačuje davke v skladu s predpisi države, kjer je ustanovljen oz. s predpisi države naročnika oz. celo s predpisi države, v kateri se pogodba izvaja;
- e) ni bil predmet sodbe, ki ima veljavo "res judicata" (izrečena je bila pravnomočna sodba);
za goljufijo, korupcijo, sodelovanje v kriminalnih združbah oz. za druge nezakonite dejavnosti, ki škodijo finančnim interesom Skupnosti;
- f) pri drugem postopku javnih naročil ali dodelitvi nepovratnih sredstev, financiranih iz proračuna Skupnosti, ni grobo kršil pogodbe zaradi neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti.

Merila za izbiranje projektov omogočajo oceno finančne in poslovne sposobnosti nosilca projekta za izvajanje delovnega programa in zagotavljajo, da ima nosilec projekta zadosten in stabilen priliv finančnih sredstev za izvajanje predvidenih dejavnosti skozi vso življenjsko dobo projekta.

Kaj se zgodi potem, ko izveste, da je bila vaša prijava uspešna?

Nacionalna agencija vas bo obvestila, da je bil vaš **projekt sprejet** in koliko denarja vam je namenila. V odobritvenem pismu bo šola prejela prošnjo, naj posreduje podatke za sestavo pogodbe in izjavo, da se strinja z odobrenim zneskom. Zatem boste prejeli pogodbo, s katero se boste obvezali, da boste izpeljali aktivnosti, opisane v projektni prijavi, in upoštevali pogodbeni pravila ter zahteve o poročanju.

Pogodba je uradni dokument. Podpisati jo mora oseba, ki je na vaši šoli uradno odgovorna za podpisovanje dokumentov v imenu šole (po zakonu pooblaščen oseba, običajno je to ravnatelj ali direktor). Pred podpisom še enkrat temeljito preberite pogodbo. Preverite, ali dodeljena sredstva zadoščajo za izvedbo aktivnosti, h katerim se s podpisom pogodbe obvezujete. Šele nato pogodbo podpišite. Če s pogodbo niste zadovoljni, lahko podpis tudi zavrnete. Vse izvode pogodbe, ki ste jih prejeli, podpisane in žigosane pošljite v podpis na nacionalno agencijo. Ta vam bo vrnila en izvod podpisane pogodbe, ki ga morate skrbno hraniti. Pogodba začne veljati, ko jo podpišeta obe

pogodbeni strani (vi in Nacionalna agencija). Takoj ko nacionalna agencija prejme podpisano pogodbo in sredstva od Evropske komisije, vam bo dodelila denar – ta je razdeljen na več plačil. V enoletnih projektih bo običajno razdeljen v dve plačili.

- Najprej boste prejeli 80 % pogodbenih sredstev: običajno nacionalna agencija to vsoto nakaže na vaš račun 45 dni po podpisu pogodbe oziroma prejetju sredstev od Evropske komisije.
- Preostalih 20 % pogodbenih sredstev boste prejeli na koncu pogodbenega obdobja, ko bo nacionalna agencija prejela ustrezno poročilo o aktivnostih ter finančno poročilo o porabljenih celotnih sredstvih (to pomeni, da morate 20 % sredstev založiti).

Pri določenih projektih, ki trajajo daljše časovno obdobje ali pa je tveganost izvedbe projekta večja, se plačila izvedejo v več obrokih in z vmesnimi poročili.

Višina dodeljene dotacije

Komisija pri mednarodnih projektih sodelovanja pri predloženem proračunu prijavitelja analizira skladnost s pravili ter nato oceni, ali proračun zadostuje ciljem in pričakovanjem projekta. Tako revidiran proračun je osnova za izračun višine dodeljene dotacije. Dejanska višina dodeljene dotacije predstavlja prispevek za kritje celotnih stroškov projekta.

Izvajanje projekta

■ *Upravičenost stroškov*

Splošno pravilo pri dodelitvi finančne pomoči v sklopu programov Socrates in Leonardo da Vinci je delno kritje ocenjenih stroškov za izpeljavo posamezne dejavnosti, obstajajo pa tudi izjeme. Z dotacijo se lahko pokriva le stroške, ki so neposredno povezani s temi dejavnostmi in so nastali v pogodbenem obdobju.

Pri posameznih vrstah stroškov obstajajo pravila, ki določajo maksimalno dovoljeno višino stroškov. Prijavitelji morajo pri načrtovanju svojega proračuna to upoštevati.

Pravila upravičenosti in porazdelitev stroškov se po posameznih akcijah programov razlikujejo. Podrobnejše informacije najdete na prijavnih obrazcih za posamezne akcije, priročnikih za prijavo itd.

Določeni tipi stroškov veljajo v vseh primerih za neupravičene in sicer:

- **stroški, ki nastanejo zaradi gibanja med državami, ki niso članice programov, v okviru katerih se prijavljate na projekt;**
- **potni stroški v države, ki niso članice programov, v okviru katerih se prijavljate na projekt;**
- **stroški, ki nastanejo izven obdobja trajanja projekta, ki je določen s pogodbo;**
- **stroški, ki niso neposredno povezani s projektom;**
- **stroški, ki v tem tipu projekta niso upravičeni;**
- **stroški, ki se nanašajo na aktivnosti, ki so že bile financirane s strani drugih virov Skupnosti (komplementarno financiranje mora biti posebej upravičeno in razjasnjeno); Stroški, ki se nanašajo na aktivnosti, ki so že plačane iz drugih virov (na primer državnega proračuna RS);**
- **bančni stroški in obresti na posojila;**
- **izgube, povezane s transakcijami nakazil.**

■ *Potni stroški*

Potni stroški morajo temeljiti na dejanski porabi (dejanskih stroških), ki jo dokažete z ustreznimi dokumenti (računi, vozovnice, letalske vstopne karte ...).

Upravičeni so le potni stroški, ki so neposredno povezani z aktivnostmi, določenimi v okviru predloženega in sprejetega projekta. Ti stroški morajo biti jasni in dokazani v končnem finančnem poročilu. Biti morajo v skladu s časom trajanja projekta.

Pravila pri priznavanju potnih stroškov se od programa do programa razlikujejo, zato je **NUJNO**, da si pred samim začetkom preberete pogodbo in njene anekse, kjer so točno določena pravila. V določenih akcijah vam bodo npr. kilometrino pri vožnji z avtomobilom priznali, v drugih pa vam bodo priznali višino vozovnice za lokalni prevoz.

■ *Stroški bivanja*

Višina priznanih stroškov bivanja je odvisna od tipa projekta. Stroški so običajno dodeljeni na podlagi določene ocene porabe v posamezni državi na dan, ali pa obstajajo dotacije za določeno obdobje mobilnosti, ne glede na kraj bivanja.

■ *Stroški jezikovne priprave*

Veliko dejavnosti v evropskih programih vsebuje mednarodno mobilnost posameznikov. Organizacije in posamezniki, ki se udeležujejo mednarodnih projektov v tujini, se morajo biti sposobni sporazumevati v tujem jeziku, da lahko tako dosežejo cilje projektov.

Spodbujanju rabe tujih jezikov je namenjen majhen delež dotacije. Ta se nanaša predvsem na uradne jezike Evropske skupnosti, ki se jih manj uporablja in uči. Jezikovna priprava sestoji iz kakršnega koli jezikovnega usposabljanja udeležencev, ki ni začetno usposabljanje in ki je potrebno za uspešno izvedbo projekta. Ponavadi so sredstva za jezikovno pripravo omejena.

■ **Stroški zavarovanja**

Nosilec projekta mora preveriti, da so zajamčene vse odgovornosti, in zagotoviti, da imajo vsi udeleženci, kjer je to potrebno, zagotovljene naslednje tipe zavarovanj:

- zavarovanje za primer osebne odgovornosti (krije škodo, ki jo povzroči udeleženec);
- zdravstveno/nezgodno zavarovanje
- zavarovanje za primer smrti/invalidnosti;
- zavarovanje zakonskega varstva (v primeru pravnih postopkov).

Pri zavarovanju morate biti pozorni na trajanje zavarovalnega obdobja. Če je npr. udeleženec v projektu sodeloval dva tedna (seminar v tujini), zavarovan pa je bil za celo leto, se mu bo pri pregledu končnega poročila priznal proporcionalni del celoletnega zneska za plačilo zavarovanja. Iz računov za zavarovanje (katerih kopije priložite končnemu poročilu) mora biti razvidno obdobje, za katero so udeleženci zavarovani in, če je udeležencev več, tudi seznam zavarovancev.

■ **Stroški osebja**

Pri nekaterih projektih so upravičeni tudi stroški osebja. Za zaposlene morate v zaključnem finančnem poročilu predložiti kopije obračunskih listov, plače. Stroške dela izračunate tako, da plačo (bruto-bruto plačo z dodatki za prehrano in prevoz) zaposlenega na dan pomnožite s številom dni dela na projektu.

Če bodo pri projektu (kjer je to dovoljeno) delali tudi zunanji sodelavci, morate z njimi skleniti ustrezne pogodbene vezi in seveda hraniti dokazila o izplačilih in poročila o delu.

■ **Produksijski stroški**

Med produktijske stroške štejete vse stroške, povezane z izdelavo in doseganjem rezultatov, ki so določeni kot cilj projekta, recimo izdajo brošure, učnega CD-ROM-a ipd.

■ **Nakup opreme**

V določenih tipih projektov je upravičen tudi nakup opreme. Stroški za informacijsko in komunikacijsko tehnologijo (IKT) običajno vključujejo računalniške stroške, račun za internetne storitve, najem spletnega prostora, nakup/najem računalniške strojne in programske opreme. Sem spadajo tudi t.i. avdiovizualni stroški, kot je nakup/najem video projektorjev in opreme za prirejanje avdio- in videokonferenc ter nakup izdelkov za široko uporabo (prosojnice, kasete, videokasete). Pogoji za upravičenost tovrstnih stroškov je njihova neposredna povezanost s projektom. Pogodbenu mora pri stroških za strojno opremo (nakup, najem ali zakup) upoštevati določene pogoje:

- pri nakupu ali najemu opreme mora dati prednost opremi, ki je izdelana ali vsaj sestavljena v državi članici Evropske unije ali v državi članici Evropskega gospodarskega območja ali v eni izmed pristopnih držav, ki uradno sodelujejo v programu (Bolgarija, Romunija in Turčija);
- ob upoštevanju kakovosti mora primerjati cene različnih dobaviteljev, da lahko ugotovi, kateri nakupi so najbolj stroškovno učinkoviti;
- v breme projekta mora obračunati samo stroške za opremo, ki jo je kupil ali najel v obdobju upravičenosti (stroški v zvezi z opremo, ki je bila kupljena pred začetkom veljavnosti pogodbe, niso sprejemljivi), po ceni, ki odraža stopnjo in trajanje uporabe v okviru obdobja upravičenosti.
- Glede načina obračuna stroškov opreme (stopnja amortizacije) pa si natančno preberite pogodbo z aneksi oziroma se obrnite na koordinatorja.

■ **Zakonski vidiki**

Pri izvajanju projekta je treba spoštovati vse zakonske predpise, ki veljajo v državi, v kateri se nahaja vaša organizacija. Isto velja za vaše partnerske organizacije – za njih veljajo predpisi njihovih matičnih držav. Sodelujoče v projektu je zato treba podučiti o različnih predpisih.

Poročanje

Ena vaših odgovornosti, ki je del projekta, je tudi poročanje o poteku projekta in o tem, kako ste porabili finančna sredstva. Skupaj s pogodbo boste prejeli ustrezne obrazce za poročanje, našli pa jih boste tudi na spletnih straneh. Dobili boste natančne informacije o tem, kako poročati, in informacijo o spletnem naslovu, kjer najdete obrazce. Roki za oddajo poročila in jezik, v katerem morate le to oddati, so navedeni v pogodbi o financiranju.

Pozor! Za nekatere projekte velja, da če ugotovite, da v pogodbenem obdobju ne boste porabili sredstev v celoti, o tem ČIMPREJ obvestite nacionalno agencijo oziroma koordinatorja. Tako boste omogočili pravočasno prerazporeditev razpoložljivih sredstev na druge projekte in njihovo učinkovito porabo.

Pomemben del projektne dela je tudi stalno spremljanje napredka pri doseganju vaših končnih izdelkov in ciljev ter beleženje finančnega stanja. Več kot le priporočljivo je, da imate že od prvega dne dela na projektu v mislih, da boste morali na koncu oddati zaključno poročilo, in zato sprti v en dokument beležite vse pomembne dogodke v vašem projektu. Redno spremljajte porabo finančnih sredstev. Ko je treba končno poročilo oddati, se namreč v naglici velikokrat zgodi, da na določene, sicer pomembne, stvari pozabimo, ali pa se založijo dokumenti, ki jih v danem trenutku nujno potrebujemo. Takšnih stvari ne smete prepustiti naključju in zadnjim dnevom projekta.

Če so dokazila pri končnem poročilu pomanjkljiva, lahko koordinator zahteva pojasnila.

Končno projektno poročilo bo tisto, na podlagi katerega bo ovrednoteno vaše delo. Prav je, da mu namenite veliko pozornosti in stremite k njegovi končni obliki postopno skozi ves projekt.

Revizija

Kot je opisano v pogodbi, ki jo podpiše nosilec projekta, lahko Nacionalna agencija ali Evropska komisija opravi revizijo izvajanja in finančnega vodenja projekta. V tem primeru bo nosilec projekta o tem vnaprej obveščen.

Po prejemu informacije o tem obisku mora nosilec projekta zagotoviti vso originalno dokumentacijo, ki jo bo revizijska komisija želela pregledati in, če je potrebno, stopiti v kontakt s svojimi partnerji in udeleženci v projektu, da zagotovi manjkajoče dokumente.

V primerih, ko je nosilec projekta odgovoren za delitev sredstev med partnerje, se revizija ne nanaša le na porabo, ki je nastala na strani nosilca projekta, temveč tudi na stroške, ki so nastali v okviru celotnega partnerstva.

Namen revizije je dvojen: da zagotovi, da so finančna poročila, predložena za plačilo projekta, v skladu z računovodskim poslovanjem nosilca projekta, ter da se zagotovi, da so sredstva Evropske unije porabljeni v skladu s pogodbo in njenimi aneksi ter da so bili cilji programa realizirani.

Poleg izpolnjevanja določil pogodbe bo glavni kriterij evalvacije projekta kot dela revizijskega postopka tudi preglednost in jasnost. Izredno pomembno je, da imajo revizorji dostop do popolnih, natančnih in korektno dokumentiranih informacij.

Ker zajemata vodenje in izvajanje projekta vsa sredstva, ki so mu bila namenjena, bo revizija zajemala uporabo sredstev iz vseh virov financiranja projekta.

Sredstva Evropske unije so v Sloveniji oproščena posrednih davkov. Davek na dodano vrednost spada med posredne davke, medtem ko davek na dohodek pravnih oseb in dohodnina spadata med neposredne davke.

Davek na dodano vrednost

Davčni zavezanec je po Zakonu o DDV²⁵ vsaka oseba, ki kjer koli v Sloveniji samostojno in neodvisno opravlja katero koli dejavnost. Za dejavnost se šteje vsaka proizvodna, predelovalna, storitvena, rudarska, kmetijska in poklicna dejavnost, kot tudi izkoriščanje premoženja in premoženjskih pravic, če se s tem trajno dosega dohodek. Zakon o davku na dodano vrednost v svojem 21. členu določa davčno osnovo, in sicer: *- osnova za DDV je vse, kar predstavlja plačilo v denarju, stvarih ali storitvah, ki ga je ali ga bo davčni zavezanec prejel od kupca, naročnika ali tretje osebe za opravljen promet blaga oziroma storitev, vključno s subvencijami, ki so neposredno povezane s ceno takega prometa, razen DDV.*

DDV se torej ne obračunava od izplačil dotacij po pogodbah, ki jih Center za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja sklepa v imenu Evropske komisije z izvajalci posameznih projektov. Na tej podlagi pogodbenik tudi **ne izstavi računa**, pač pa pošlje Centru **le zahtevek za plačilo sredstev po pogodbi**. Sama nakazila sredstev iz naslova izvajanja programov EU so torej **oproščena plačila DDV**, ves nadaljnji promet v zvezi z izvajanjem projektov pa je podvržen domači zakonodaji. Center financira izvajanje programov s sredstvi EU, ne za svoje lastne interese, pač pa za podporo strateškega razvoja Slovenije na področju izobraževanja in usposabljanja, zato nakazila končnim prejemnikom niso podvržena obračunu DDV.

21. člen ZDDV tudi določa, da se zneski, ki jih davčni zavezanec prejme od svojega naročnika kot povračilo za izdatke, ki jih je plačal v njegovem imenu in za njegov račun, ter jih vodi v svojem knjigovodstvu kot prehodne postavke, ne všteto v davčno osnovo. Davčni zavezanec mora zagotoviti dokazila o dejanskem znesku in izdatkih ter od teh transakcij ne sme odbiti morebiti zaračunanega DDV.

13. člen Pravilnika o izvajanju zakona o davku na dodano vrednost²⁶ (v nadaljevanju PZDDV) določa, da znesek, ki ga davčni zavezanec izplača osebam, ki so v skladu s predpisi ustanovljene za opravljanje humanitarnih, kulturnih, znanstvenih, zdravstvenih, socialno-varstvenih, vzgojno-izobraževalnih in drugih dejavnosti, pri čemer ne gre za plačilo za dobavljeno dobavo blaga oziroma storitev, ni predmet DDV.

Davčni zavezanci zaračunavajo in plačujejo DDV od prometa blaga in storitev. Če pa se zaračunavanje ne nanaša na promet blaga in storitev, se tudi ne evidentira v davčnih evidencah. To pomeni, da pridobivanje prihodkov oziroma promet v okviru njihove pristojnosti oziroma po zakonu ni dejavnost, na katero se nanaša ZDDV, torej ne vodijo davčnih evidenc. Prav tako ni pomembno, koliko prometa imajo zavezanci iz tega naslova. Davčne evidence vodijo samo za obdavčljivi promet.

Med promet, ki ni obdavčljiv in se tudi ne vpisuje v davčne evidence, štejemo med drugim tudi dotacije, prispevke, članarine in takse. To pomeni, da se pri dodeljevanju donacij s strani Evropske komisije Centru in nadalje s strani Centra končnim prejemnikom DDV ne obračunava. **Davčni zavezanec torej sredstva, prejeta od Evropske komisije posredno preko Centra, knjiži v knjigovodstvu kot prehodne postavke. Prav tako evidentira stroške, nastale z izvajanjem projekta. Pri tem si ne obračunava niti vstopnega niti izstopnega DDV.**

²⁴ V času priprave tega priročnika je ministrstvo za finance RS objavilo predlog sprememb davčne zakonodaje, ki v tem poglavju še niso zajete. Ažurne informacije o spremembah zakonodaje, ki zadevajo izvajanje mednarodnih projektov, boste našli na spletni strani www.cmepius.si.

²⁵ Zakon o davku na dodano vrednost, ULRS, Ljubljana 89/1998 s spremembami

²⁶ Pravilnika o izvajanju zakona o davku na dodano vrednost, ULRS, št. 79/02 in 114/02

Davek od dohodka pravnih oseb

Davek od dohodka pravnih oseb ureja Zakon o davku na dohodek pravnih oseb²⁷ (ZDPPPO). Davčni zavezanci so pravne osebe s sedežem v Sloveniji, ki opravljajo dejavnost in z opravljanjem te dejavnosti dosegajo dobiček. Prejemniki dotacije po evropskih programih so vsi rezidenti Republike Slovenije, saj imajo sedež v Republiki Sloveniji, kjer je tudi njihov kraj dejanskega upravljanja. ZDDPO določa, da se v davčnem izkazu lahko upoštevajo samo tisti odhodki, ki so neposreden pogoj za opravljanje dejavnosti ali posledica te dejavnosti, oziroma samo tisti odhodki, ki so neposreden pogoj za ustvarjanje prihodkov. Davčno nepriznane odhodke določi minister za finance, pri čemer upošteva (21. člen ZDDPO):

- njihovo ekonomsko upravičenost zaradi pridobivanja dobička,
- povezanost z obdavčenimi prihodki,
- njihovo poslovno potrebnost,
- značaj zasebnosti in skladnost z običajno poslovno prakso.

Odhodki so ekonomsko neupravičeni takrat, kadar ne pripomorejo k poslovanju, so nepotrebni, neupravičeni in niso običajni za poslovanje. Povezani morajo biti z obdavčenimi prihodki. Taki odhodki, ki niso povezani z obdavčenimi prihodki, so na primer stroški, povezani z izplačevanjem dividend in drugih deležev v dobičku, stroški, ki se nanašajo na neobdavčene prihodke iz davkov in prispevkov, dotacij in subvencij ter donacije.

Glede na vsa ta dejstva se torej **prihodki od dotacij, subvencij in donacij ne všttevajo med obdavčene prihodke.**

Stroški, nastali z izvajanjem posameznega projekta, sodijo med davčno nepriznane odhodke, saj:

- niso namenjeni pridobivanju dobička, ker je določilo o nepridobitnosti izrecno navedeno v pogodbi med Centrom in prejemnikom dotacije (19. člen ZDDPO),
- niso povezani z obdavčenimi prihodki, saj so ta sredstva prejeta kot dotacija,
- z vidika poslovanja so poslovno nepotrebni; podjetje bi prav tako lahko poslovalo brez njih.

Davčni zavezanec torej sredstva, prejeta od Evropske komisije posredno preko CMEPIUS, knjiži v knjigovodstvu kot prehodne postavke, prav tako evidentira stroške, nastale z izvajanjem projekta in ne enih ne drugih ne upošteva pri obračunu davka od dohodka pravnih oseb.

V pogodbah, ki jih prejemniki dotacij po programih Evropske unije prejmejo za izvajanje projektov, je točno opredeljeno, da se s temi sredstvi **ne sme ustvarjati nobenega dobička**. Sredstva so namenjena izključno le izvedbi projekta, kot je določeno s pogodbo.

²⁷ Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb, uradno prečiščeno besedilo - ZDDPO-1-UPB1. ULRS, št. 17/2005.

Dohodnina

Dohodek, dosežen z opravljanjem dejavnosti opredeljuje ZDoh-1²⁸ in v 34. členu pravi: "Ne glede na 33. člen tega zakona, se za dohodek, dosežen z opravljanjem dejavnosti, ne šteje dohodek iz oddajanja premoženja v najem in dohodek iz prenosa premoženjskih pravic, če:" 2. točka drugega odstavka: "zavezanec v skladu s predpisi o davku na dodano vrednost ni dolžan obračunavati davka na dodano vrednost oziroma se ni prostovoljno odločil za obračunavanje davka na dodano vrednost."

Ker po ZDDV pri sredstvih, prejetih od EU, ne gre za promet blaga in storitev, gre torej za neobdavčen promet. Zavezanec ni dolžan obračunavati davka na dodano vrednost. Pri dodeljevanju sredstev EU pa se pogosto pojavi dvoje vprašanj:

1. Upravičenost stroškov pri uveljavljanju porabe.
2. Obračunavanje dohodnine pri določenih izplačilih.

Stroški, ki se pojavljajo pri izvajanju projektov in so dohodek fizičnih oseb, so:

- plače z vsemi davki in prispevki, regresom, prehrano in prevozom,
- potni stroški in stroški dnevnic,
- štipendije za študente, ki po programu Erasmus študirajo v tujini,
- stroški prevoza, namestitve in dnevnic za profesorje, ki v okviru programa Erasmus predavajo v tujini.

Vsi ti stroški so **upravičeni stroški** z vidika porabe sredstev EU, saj spada dohodnina med neposredne davke in se oprostitev nanjo ne nanaša.

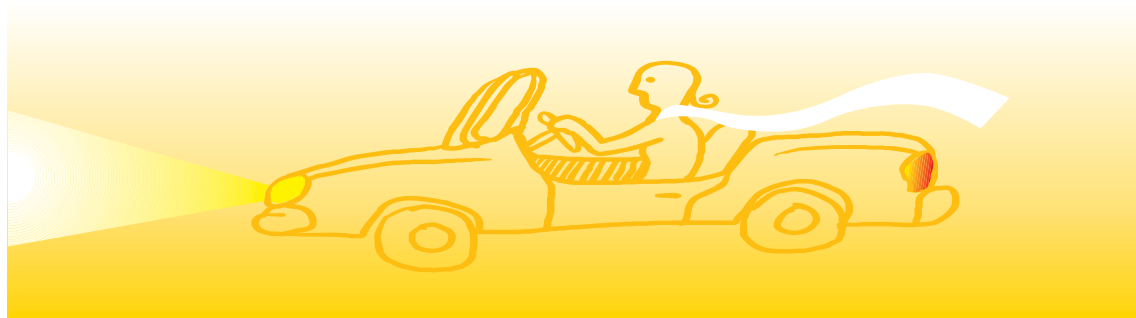
■ Plače z vsemi davki in prispevki, regresom, prehrano in prevozom

Plače so upravičen strošek, če je obračunan v skladu z veljavnimi predpisi. Obstajati morajo dokazila o višini in načinu obračuna plač:

- vodenje porabljenih ur na projektu,
- izračun urne postavke,
- pogodba o zaposlitvi,
- dokazila o izplačilu.

■ Potni stroški in stroški dnevnic

Po pojasnilu Ministrstva za finance se le v primeru, ko fizična oseba prostovoljno oziroma na podlagi vabila ali poziva sodeluje v prostovoljnih, ljubiteljskih, humanitarnih, izobraževalnih, zdravstvenih, kulturnih, športnih, raziskovalnih, sindikalnih dejavnostih, dejavnostih zbornic in v dejavnostih političnih organizacij ter v zvezi s tem prejme povračilo stroškov do višine, določene z Uredbo Vlade RS²⁹. In če so naštetje dejavnosti nepridobitne, povračilo teh stroškov ne šteje kot prejemek za opravljeno storitev oziroma posel. V 2. točki 100. člena ZDoh-1 je navedena oprostitev plačila dohodnine od prejemkov, namenjenih kritju stroškov prevoza, nočitve, dnevnic, dokumentiranih z računom, kadar je izplačilo opravljeno fizični osebi, ki prostovoljno ali na podlagi vabila sodeluje v zgoraj navedenih aktivnostih, pod pogojem, da gre za nepridobitno dejavnost.



²⁸ Zakon o dohodnini, ULRS, Ljubljana 54/2004 s spremembami.

²⁹ ULRS, št. 72/93

■ Štipendije

Pri izvajanju evropskih programov so prejemniki sredstev tudi študenti, mladi delavci in dijaki, ki gredo na študij ali usposabljanje v tujino. Pri tem dobijo iz sredstev EU določen znesek za kritje stroškov bivanja v tujini. V nobenem primeru ne prejmejo sredstev za plačilo kakršnega koli dela ali honorarja za opravljeno delo.

ZDoh-1 v 20. členu določa, da se **dohodnina ne plačuje** od:

- *"štipendije in drugih prejemkov, izplačanih osebi, ki je vpisana kot učenec, dijak ali študent za polni učni ali študijski čas, v zvezi z izobraževanjem ali usposabljanjem na podlagi posebnih predpisov, in sicer iz proračuna ali sklada, ki je financiran iz proračuna (razen kadrovske štipendije) in od navedenih prejemkov, ki jih financira tuja država ali mednarodna organizacija oziroma izobraževalna, kulturna ali znanstveno-raziskovalna ustanova, razen prejemkov, ki so prejeti kot nadomestilo za izgubljeni dohodek ali v zvezi z opravljanjem dela oziroma storitev; učenec, dijak ali študent za polni učni ali študijski čas je oseba, katere primarna dejavnost je študij;*

- *prejemkov, izplačanih za kritje šolnine in stroškov prevoza ter bivanja osebi, ki je vpisana kot učenec, dijak ali študent za polni učni ali študijski čas, ki jih izplača ustanova, ustanovljena z namenom štipendiranja, ki ni povezana oseba ali sedanji, prejšnji ali bodoči delodajalec prejemnika ali osebe, ki je povezana s prejemnikom;"*

To pomeni, da se od sredstev, nakazanih študentom, mladim delavcem in dijakom v okviru programov izobraževanja in usposabljanja dohodnina ne obračuna.

■ Stroški prevoza, namestitve in dnevnice za profesorje in mentorje

V okviru evropskih programov lahko profesorji, srednješolski učitelji ali mentorji opravijo določen del predavanj na tuji instituciji oziroma gredo v tujino na usposabljanje. Za to iz sredstev EU dobijo povrnjene stroške prevoza, namestitve in dnevnice, ne dobijo pa nobenega plačila za opravljeno delo. Dohodnina se v tem primeru ne obračuna, saj veljajo določila 100. člena ZDoh in pojasnila Ministrstva za finance.

Posebne pogodbene vezi s sodelavci projekta

Podjemna pogodba

Določbe o podjemni pogodbi najdemo v Obligacijskem zakoniku³⁰ (v nadaljevanju: zakonik) v XI. poglavju, kjer je najprej določen splošni pojem podjemne pogodbe. Vse tisto, kar ne sodi v organiziran delovni proces organizacije, je mogoče opraviti na podlagi podjemne pogodbe (pogodbe o delu) po zakoniku. Take vrste del so posli, kot so izdelava ali popravilo kakšne stvari, pa tudi telesno ali umsko delo, ki ni del organiziranega delovnega procesa.

Podjemnik (delavec) se s podjemno pogodbo zavezuje, da bo opravil določen posel. Naročnik (delodajalec) pa se zavezuje, da mu bo izvršeno delo plačal. Podjemnik mora izvršiti delo po dogovoru in pravilih posla, naročnik pa je delo dolžan prevzeti in ga plačati. V zakoniku je tudi opredeljeno, da podjemnik ni dolžan osebno opraviti posla, namesto njega ga lahko opravijo druge osebe. Pomembno pa je, da je podjemnik ves čas odgovoren naročniku za posel in za sodelavce, ki opravljajo njegovo delo.

Zakon o delovnih razmerjih **določil o pogodbi o delu ne vsebuje več**. Pogodbe o delu so bile namenjene izključno začasnemu in občasnemu delu, ki je lahko trajal največ 60 dni v koledarskem letu oziroma 8 ur na teden za opravljanje trajnejših kratkotrajnih del. Novi zakon vsebuje določbo, po kateri pogodbe ni mogoče skleniti, če gre za dela, za katera je mogoče skleniti delovno razmerje za določen čas ali za delovni čas, krajši od polnega delovnega časa, ali za avtorska dela.

Zakon določa, da je mogoče delo, pri katerem obstajajo zakonsko določeni elementi delovnega razmerja, opravljati le na podlagi pogodbe o zaposlitvi. Elementi delovnega razmerja so osebno delo za plačilo, vključenost v organiziran delovni proces ter nepretrgano delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca – šole. Če šola sklene pogodbo v nasprotju z zakonom, zakon določa mandatno kazen za šolo in odgovorno osebo v šoli.

³⁰ Obligacijski zakonik, ULRS, št. 83/2001.

Avtorska pogodba

Šola sklene s fizično osebo, ki je ustvarila avtorsko delo, pogodbo v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (v nadaljevanju: zakon). Avtorsko varovana dela so opredeljena v 5. členu zakona in so predvsem:

- govornjena dela (predavanja);
- pisana dela (članki, priročniki, študije, računalniški programi);
- predstavitev izobraževalne ali tehnične narave (načrti, izvedenska mnenja) ter
- fotografska dela.

Avtorska pravica obstaja samo na avtorskih delih, za katera je bistvena ustvarjalnost. Zakon predvideva tudi posebno obliko avtorskega dela – kolektivno avtorsko delo. To je delo, ki je ustvarjeno na pobudo in v organizaciji fizične osebe ali naročnika (šola) ob sodelovanju velikega števila soavtorjev. Kolektivno avtorsko delo, na primer zbornik, se objavi in uporablja pod imenom naročnika. Za stvaritev kolektivnega avtorskega dela se sklene posebna pogodba.

Šola kot naročnik bo obračunala davek na dodano vrednost avtorju, ki je registriran davčni zavezanec. Avtorju, ki se ni registriral, šola davka na dodano vrednost ne obračuna, ker ga na računu ne sme izkazati, zato pa tudi ne more odbijati vstopnega davka pri obračunu.

Na podlagi Navodila o načinu sporočanja o sklenjenih avtorskih pogodbah Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje³¹, ki velja od 20.12.2002, je potrebno o vseh sklenjenih avtorskih pogodbah obvestiti pristojni Zavod za zaposlovanje. To pomeni, da mora vsak delodajalec v 15 dneh po sklenitvi avtorske pogodbe na posebnem obrazcu sklenitev sporočiti pristojni Območni službi Zavoda po pošti ali preko spletnih strani Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje. Pristojna je območna služba Zavoda za zaposlovanje glede na prebivališče osebe, s katero je sklenjena avtorska pogodba.

³¹ Navodilo o načinu sporočanja o sklenjenih avtorskih pogodbah Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje. ULRS, št. 111/2002.

IKT IN MEDNARODNI PROJEKTI

Ko se šola loti mednarodnega projekta, mora pričakovati, da bodo udeleženci morali uporabljati takšno ali drugačno komunikacijsko tehnologijo. Časi dopisovanja s pismi so nekako mimo in treba se je ozreti po drugih in drugačnih orodjih. V tem poglavju bomo predstavili orodja, ki v veliki meri olajšajo sodelovanje in komuniciranje z vašimi tujimi partnerji. Orodja bomo na kratko opisali ter predstavili možnosti za njihovo uporabo. Informacijsko komunikacijska orodja temeljijo na uporabi medomrežja – interneta. Le s povezovanjem v velika omrežja lahko v polni meri izkoristimo vse zmožnosti, ki jih nudijo informacijsko komunikacijske tehnologije. Za lažjo orientacijo bomo orodja združili v tri skupine:

- orodja za komuniciranje;
- orodja za spletno sodelovanje;
- orodja za vodenje projektov.

Orodja za komuniciranje

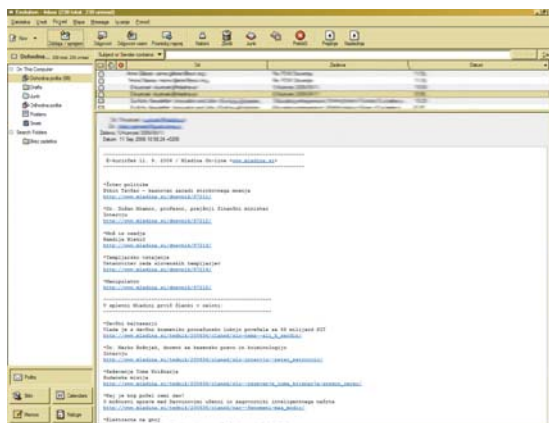
Med orodja za komuniciranje štejemo programe, ki nam omogočajo sporazumevanje s sogovorniki na poljubni razdalji. V grobem jih lahko ločimo na programe za pisno sporočanje, programe za spletno telefonijo in programe za trenutno sporočanje.

Orodja za pisno sporočanje

To so v glavnem programi za elektronska pisma (e-mail). Elektronska pošta je nadgradnja klasičnih pisem. To je eden najpogosteje uporabljenih načinov komuniciranja med partnerji. Njegova prednost je predvsem v tem, da ne zahteva osebne prisotnosti ter da mu lahko priložite različne priloge v elektronski obliki (dokumente, predstavitve, filme, fotografije in podobno). Za uporabo elektronske pošte potrebujete računalnik ter povezavo v internet in poštni račun. Poštni račun v Sloveniji imajo vsi delavci v vzgoji in izobraževanju in sicer pri ARNES-u. Lahko uporabite kateri koli poštni račun, saj so pravila komuniciranja enaka za vse programe in vse poštno račune.

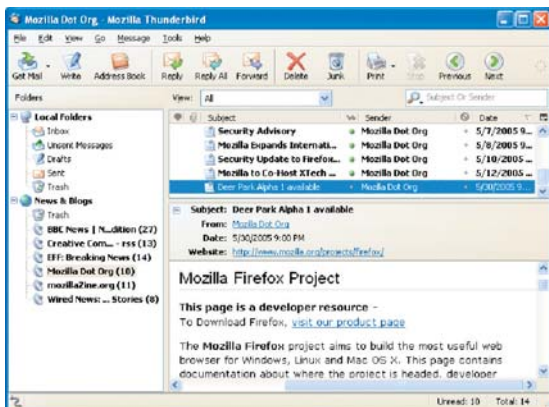
Programa za sprejemanje in pošiljanje pošte, s katerima se boste najpogosteje srečali, sta Microsoft Outlook Express in Microsoft Outlook. MS Outlook Express je del operacijskega sistema MS Windows in je dokaj preprost za uporabo. Ne potrebujete posebnih namestitev. Če uporabljate operacijski sistem Windows, lahko takoj pričnete z uporabo tega programa. Omogoča sprejemanje in pošiljanje pošte. MS Outlook je program, ki je del pisarniške zbirke MS Office. Je naprednejši od Outlook-a. Vsebuje še koledar, urejanje opravil, dnevnik in imenik. Kot eno bolj razširjenih tovrstnih orodij je dokaj preprost za uporabo, na internetu pa lahko najdete veliko predlog in nasvetov. Pisarniški paket MS Office je plačljiv in ga morate kupiti.

Pogled na okno poštnega odjemalca MS Outlook



V primeru, da vaš računalnik deluje z operacijskim sistemom Linux, lahko kot enakovredno orodje uporabite brezplačni Evolution Mail, ki ima enake funkcije kot MS Outlook (pred kratkim je izšla tudi različica za MS Windows – najdete jo na naslovu: <http://shellter.sourceforge.net/evolution/>). Ravno tako lahko delate s pošto, koledarjem, nalogami in upravljate s svojim imenikom. Še eno brezplačno orodje, ki deluje tudi na operacijskem sistemu MS Windows, je Thunderbird. Omogoča delo z elektronsko pošto in velja za enega boljših programov za elektronsko pošto. Deluje na operacijskem sistemu Linux in na operacijskem sistemu MS Windows.

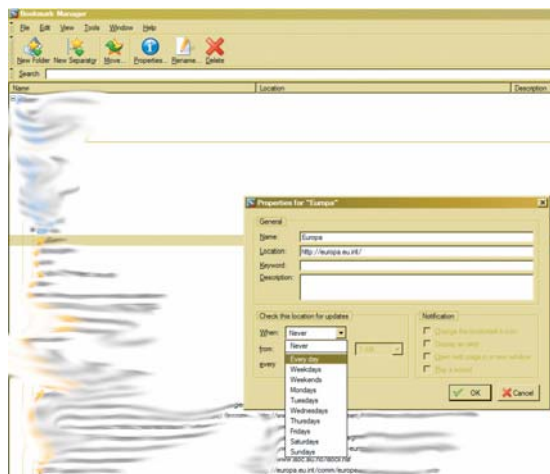
Pogled na okno poštnega odjemalca Thunderbird



Še en program, namenjen delu z elektronsko pošto, ki je na voljo brezplačno, je Eudora. Brezplačna različica omogoča normalno delo z elektronsko pošto, vendar prikazuje komercialna sporočila. Plačana različica ima nekaj dodatnih funkcij in ne prikazuje komercialnih sporočil.

Posebna orodja, ki omogočajo tudi delo z elektronsko pošto, so spletni brskalniki, ki imajo več funkcij. Eno takšnih orodij je SeaMonkey. To je spletni brskalnik, s katerim lahko delate tudi z elektronsko pošto, izdelujete spletne strani, trenutno sporočate in upravljate svoj imenik. Posebnost tega brskalnika je orodje za spremljanje sprememb na spletnih straneh. S tem orodjem spremljate zeleno spletno stran, in ko se na tej strani kar koli spremeni, vas program o tem obvesti. Takšna sposobnost je nadvse uporabna, če želite spremljati neko spletno stran, na kateri na primer objavljajo razpise. Takoj ko je objavljeno kar koli novega, vas program o tem obvesti.

Nastavitev SeaMonkey za avtomatsko spremljanje



Podobno deluje tudi spletni brskalnik Opera, s katerim je mogoče delati tudi z elektronsko pošto. To je edini plačljiv spletni brskalnik – vsi ostali so na voljo brezplačno. Program je zelo kakovosten in je na voljo tudi v brezplačni različici, ki pa predvaja komercialna sporočila.

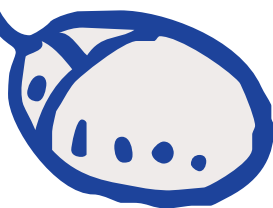
Posebni primeri so spletne storitve elektronske pošte. To so posebni servisi, ki brezplačno nudijo elektronski naslov. Vsak od njih nudi različne možnosti. Nekateri ponujajo večje elektronske poštne predele, drugi pa dodatna orodja. Yahoo! Mail vam tako nudi še koledar, imenik in beležnico. V Sloveniji sta na voljo dve takšni storitvi: email.si in mail386.

Spletni odjemalec eMail.si



Takšna spletna storitev vam omogoča, da do svoje elektronske pošte dostopate prek katerega koli v medmrežje povezanega računalnika. Velja pa opozoriti, da je elektronska pošta orodje, ki ga je treba uporabljati dnevno, saj sicer izgubi

svoj namen. Branje elektronske pošte enkrat tedensko ni dovolj. Brati jo je treba redno. Različne elektronske naslove lahko uporabite za posebne namene. Za potrebe mednarodnega projekta si lahko ustvarite brezplačen elektronski poštni račun in se tako izognete polnjenju svojega rednega elektronskega predala s projektnimi vsebinami.



Več o omenjenih programih najdete na teh spletnih naslovih:

MS Outlook:

<http://www.microsoft.com/outlook>,

MS Outlook express:

<http://www.microsoft.com>,

Thunderbird:

<http://www.mozilla.com/thunderbird>,

Evolution:

<http://www.gnome.org/projects/evolution>,

Eudora:

<http://www.eudora.com>,

Opera (kombinirano orodje):

<http://www.opera.com>

SeaMonkey (kombinirano orodje):

<http://www.mozilla.org/projects/seamonkey>

Yahoo! Mail (spletna storitev):

<http://www.yahoo.com>

Gmail (spletna storitev):

<http://gmail.com>

Netscape mail (spletna storitev):

<http://mail.netscape.com>

email.si (spletna storitev):

<http://www.email.si>

Mail 386:

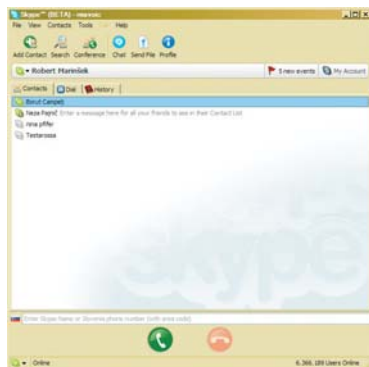
<http://web.mail386.com/imp>

Orodja za spletno telefonijo

Orodja za spletno telefonijo so priložnost za poceni / brezplačno komuniciranje s partnerji v realnem času. Vse, kar potrebujete za njihovo uporabo, je osebni računalnik z internetnim priključkom ter slušalke z mikrofonom. Ko enkrat namestite program, vam preprost čarovnik pomaga pri prijavljanju v sistem ter pridobivanju uporabniškega imena in gesla. Vaša govorna komunikacija z vašimi partnerji, ki uporabljajo isti program, je brezplačna. Če želite komunicirati s partnerji, ki uporabljajo le navadno telefonsko povezavo, morate vplačati določen znesek in normalno plačati čas pogovora. Pri sodelovanju s partnerji iz tujine se uporaba takšnih programov splača.

Dva najbolj znana programa za spletno telefonijo sta Skype in VoipBuster. Oba sta na voljo brezplačno. Program Skype uporablja več uporabnikov kot VoipBuster. Uporaba obeh orodij je smiselna v primerih, ko imate na voljo stalno internetno povezavo (ADSL, kabelski internet, najeti vodi). V primeru, da uporabljate za dostop do interneta ISDN, je uporaba enaka, kot če bi uporabljali navaden telefon. Lahko pa se vam zgodi, da bo kljub temu klicanje v tujino cenejše, kot če bi uporabljali navaden telefon.

Pogled na okno programa Skype za spletno telefonijo.



Programa najdete na spletnih naslovih:

Skype: <http://www.skype.com>

Voip Buster: <http://www.voipbuster.com>

Pozorni morate biti na to, kateri program uporabljate. Če želite komunicirati s pomočjo spletne telefonije in z uporabo računalnikov, mora vaš naslovnik (torej, oseba s katero se želite pogovarjati) uporabljati isti program, kot ga uporabljate vi, saj se različni programi ne znajo sporazumevati med sabo.

Orodja za trenutno sporočanje

Poseben način komuniciranja je trenutno sporočanje oziroma elektronski klepet. Od pošiljanja elektronskih pisem se razlikuje po tem, da poteka v realnem času. To pomeni, da s svojim sogovornikom komunicirate takoj in z enakim učinkom, kot če bi se pogovarjali v živo. Razlika je le v tem, da komunikacija ne poteka z govorom ampak s pisanjem. Udeleženci trenutnega sporočanja si (praviloma) izmenjujejo kratka sporočila. Prednost pred elektronsko pošto je ravno v trenutnosti tega sporočanja, obenem pa vam pisanje sporočil omogoča boljšo artikulacijo misli, kot to omogoča pogovor. Različni programi, ki so na voljo, se ne "razumejo" med sabo, kar pomeni, da morajo sodelujoči uporabljati isti program. Nekateri od teh programov omogočajo tudi komuniciranje več oseb hkrati. V praksi se pogosto pokaže, da je takšni "konferenčni" komunikaciji včasih malce težko slediti, saj se razbije na različne dialoge, ki niso nujno smiselno urejeni.

Prednost orodij za elektronski klepet je tudi v tem, da lahko na zelo preprost način ugotovljate, ali je nekdo dosegljiv za komunikacijo ali ne – to pokaže že vsak od v okvirčku naštetih programov. Vsaka od storitev, kjer je možno dobiti svoje uporabniško ime in geslo, ponuja tudi svoj lasten program. Če uporabljate več protokolov (programov) komuniciranja, je bolj smiselno uporabiti katerega od programov, ki omogoča komuniciranje v več protokolih. Takšna programa sta predvsem Trillian in Gaim. Prvi je komercialni program, ki je na voljo tudi brezplačno. V plačljivi različici ponuja le nekaj več funkcij, ki pa jih običajen uporabnik ne potrebuje. Gaim je

odprtakoden in prosto dostopen program, ki streže več protokolov. Deluje v več operacijskih sistemih (Windows, Linux), priporočljiv pa je predvsem za Linux okolje.

Klepetalnica



– dokumente, predstavitev, fotografije in še kaj. Uporabo teh orodij je enostavno nadgraditi z orodjem za elektronsko pošto in trenutno sporočanje istega ponudnika.

Bolj napredno orodje za spletno sodelovanje je **eTwinning** portal. Tudi tu potrebujete preprosto prijavo in na voljo vam je namizje, s pomočjo katerega lahko iščete partnerje, pripravljate projekt, si izmenjujete izdelke, komunicirate in vodite projektni koledar. Orodje in njegova uporaba sta obširno opisana v priložnem **eTwinning** – navodila za uporabo, ki ga najdete na spletnih straneh slovenske nacionalne svetovalne službe za akcijo eTwinning (<http://www.cmepius.si>).

Spletni portal eTwinning



Spletni naslovi orodij za trenutno sporočanje

AIM = AOL Instant Messenger (AOL = America Online): <http://www.aim.com>

ICQ: <http://www.icq.com>

Yahoo! Messenger: <http://www.yahoo.com>

Google Talk: <http://www.google.com/talk>

Jabber: <http://www.jabber.org>

Gaim: <http://gaim.sourceforge.net>

Trillian: <http://www.ceruleanstudios.com>

Orodja za spletno sodelovanje

Posebna oblika orodij so orodja za spletno sodelovanje. Tovrstna orodja praviloma nudijo nek spletni prostor, kjer lahko sodelujoči shranjujejo svoje izdelke in kjer lahko komunicirajo ter spremljajo izvajanje projekta. V bolj preprosti obliki je mogoče v ta namen uporabiti katero od spletnih storitev, kot so Yahoo! Groups in podobne. To so pravzaprav sezname oseb, ki imajo pravico do vstopa v neko določeno temo. Ti člani lahko komunicirajo med sabo, na voljo pa imajo tudi nekaj prostora, kjer lahko shranjujejo svoje izdelke

Seveda obstajajo tudi druge rešitve, vendar sta ti dve najbolj preprosti in prijazni za uporabo. **eTwinning** portal je celo izrecno namenjen osnovnim in srednjim šolam.

eTwinning: <http://www.etwinning.net/sl>

Yahoo! groups: <http://groups.yahoo.com>

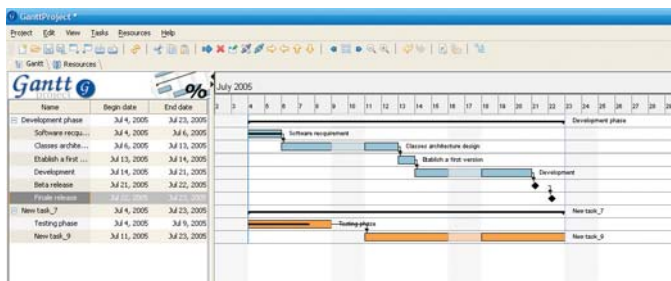
Orodja za vodenje projektov

Vsak projekt zahteva veliko načrtovanja, nadzorovanja in spremljanja. To si lahko olajšate s specializiranimi orodji, ki jih delimo na namizna in strežniška orodja. Razlikujejo se predvsem po načinu namestitve. Namizna orodja namestite na posamezen računalnik in jih tam tudi uporabljate. Strežniška orodja namestite na strežnik, do njih pa lahko dostopate preko interneta. Programi, ki jih bomo omenili v nadaljevanju, so predvsem brezplačni programi, ki tako ne bremenijo šolskega proračuna, lahko pa z njimi opravite enake naloge kot s precej dražjimi tržnimi programi.

Najbolj znan je seveda **Microsoft Project**, ki ni brezplačen. Zaradi vpliva in ugleda matičnega podjetja je postal sinonim za orodja za vodenje projektov, čeprav ne nudi nekaterih naprednejših orodij, ki jih nudijo njegovi tekmeči. Z Microsoftovim izdelkom boste lahko dovolj preprosto izdelali projektni načrt in ga pozneje tudi nadzorovali.

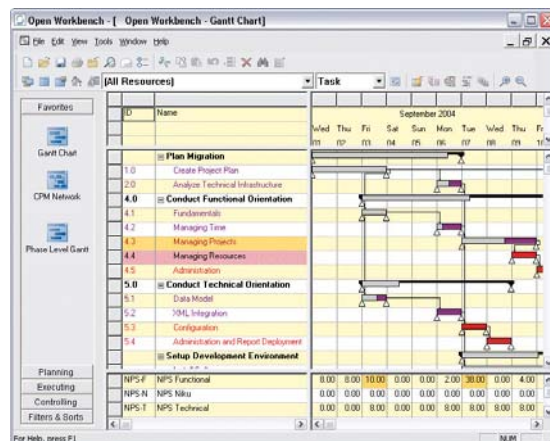
Veliko bolj zanimiva so orodja, ki so prosto dostopna in praviloma tudi bolj preprosta za uporabo kot kompleksna profesionalna orodja, kamor spada tudi MS Project. Eden takih programov je **Gantt Project**. To je preprost, prosto dostopen program, s katerim lahko pripravite načrt izvajanja projekta in razporedite svoje vire. Njegova prednost je predvsem v preprostosti.

Okno programa Gantt Project



Malo naprednejši program je **Open Workbench**. Pogosto ga odpisujejo tudi kot odprtokodni MS Project. Ta brezplačni program nudi nekaj več možnosti kot GanttProject. Za pomoč pri njegovi uporabi je na voljo tudi obsežna dokumentacija.

Okno programa Open Workbench



Do sedaj smo našli tako imenovana namizna orodja. To pomeni, da govorimo o programih, ki delujejo na posameznem računalniku in so praviloma namenjeni enemu uporabniku. Poleg namiznih orodij pa poznamo še strežniška orodja, ki so nameščena na takšnem ali drugačnem strežniku in so namenjena projektni podpori za večje število projektov. Okolje izvajanja teh projektov je praviloma kompleksno – v praksi to pomeni veliko usklajevanja med različnimi ljudmi ter dinamično prilagajanje izvajanja projekta trenutnim okoliščinam.

Eno najpogosteje uporabljenih strežniških orodij je **Open Exchange**. Poleg tega poznamo še **DotProject**, ki je precej podobno orodje s podobnimi funkcionalnostmi.

Spletni naslovi orodij za vodenje projektov in sodelovalno delo

MS Project:

<http://office.microsoft.com/en-us/FX010857951033.aspx>

Open Workbench:

<http://www.openworkbench.org/>

GanttProject:

<http://ganttproject.sourceforge.net/>

Open Exchange:

<http://mirror.open-xchange.org/ox/EN/community/>

Dot Project:

<http://www.dotproject.net/>

phProjekt:

<http://www.phprojekt.com/>

eGroupware

<http://www.egroupware.org/>

SISTEMI ZA PODPORO PROJEKTNEMU IN

SODELOVALNEMU DELU

Ponudba sistemov za podporo projektne in sodelovalnemu delu je široka. Na področju odprtokodnih rešitev so tu predvsem **phpGroupware**, **phProjekt**, **eGroupware**, **Open-groupware** in **Open-xchange**. Vsi ti sistemi so si precej podobni in imajo nekaj skupnih značilnosti. Do njih lahko dostopamo prek spleta. Vsi so modularno zgrajeni in prilagodljivi uporabniku in njegovim zahtevam. Razlikujejo se predvsem glede na izgled, prijaznost do uporabnika, stabilnost delovanja, podporo in poudarke na določenih modulih.

Predstavili bi vam nekaj najpomembnejših modulov, ki so zastopani v vseh sistemih. Predstavitev temelji na Open-Xchange OX-5.

Portal

Portal je tisti del, skozi katerega vstopamo v sistem. Na njem so zbrane vse najpomembnejše informacije o dogodkih, ki so se odvijali v izbranem obdobju. Tu najdemo napoved opravil in dogodkov v tekočem dnevu.

Koledar

Koledar je eden najpomembnejših modulov. V njem na enostaven način urejate svoj delovni čas, definirate sestanke in ostale dogodke. Vedno lahko poveste, ali je dogodek vaš osebni, tako da tega ne vidi nihče razen vas, ali pa določite, da je javen. Na tak način ga lahko vidijo vsi tisti, ki imajo dovoljenje. Dogodke lahko razpišete za delovno skupino ali posameznike. Sistem bo sam poiskal možna prekrivanja in vas na to opozoril. Na vašo zahtevo bo sistem udeležence obvestil o dogodku po elektronski pošti. Omogočeno je iskanje prostih terminov pred razpisom dogodka. Seveda lahko poleg ljudi rezervirate tudi resurse. Vsak dogodek je lahko enkrat ali pa ponavljajoč. Izbirate lahko med več načini pogleda na koledar.

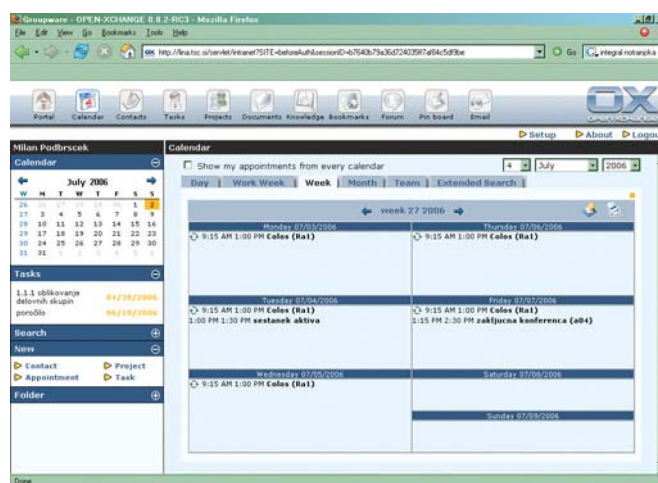
Kontakti

Upravljanje s kontakti nam omogoča shranjevanje množice podatkov o naših partnerjih in zunanjih sodelavcih. Lahko so to zasebni podatki, lahko pa dovolimo dostop skupinam in posameznikom. Omogočeno je brskanje, sortiranje; povezovanje na dogodke, projekte, dokumente ...

Upravljanje z dokumenti

Ta modul omogoča popoln nadzor nad dokumenti. Dokumente lahko razvrstimo po mapah. Izvaja se zaklepanje, ko nekdo popravlja dokument in verzioniranje. S tem je omogočena popolna sledljivost spremembam. Podprt je tudi Web-DAV, ki nam z oddaljenimi dokumenti omogoča delati kar s programom za delo z datotekami (npr. z Raziskovalcem). Do dokumentov lahko tako dostopamo ali s spletnim brskalnikom ali z uporabo programa za delo z datotekami od kjer koli, le da smo priključeni na internet. Seveda je vse to omogočeno skladno s pravicami, ki so nam dodeljene.

Pogled na koledar

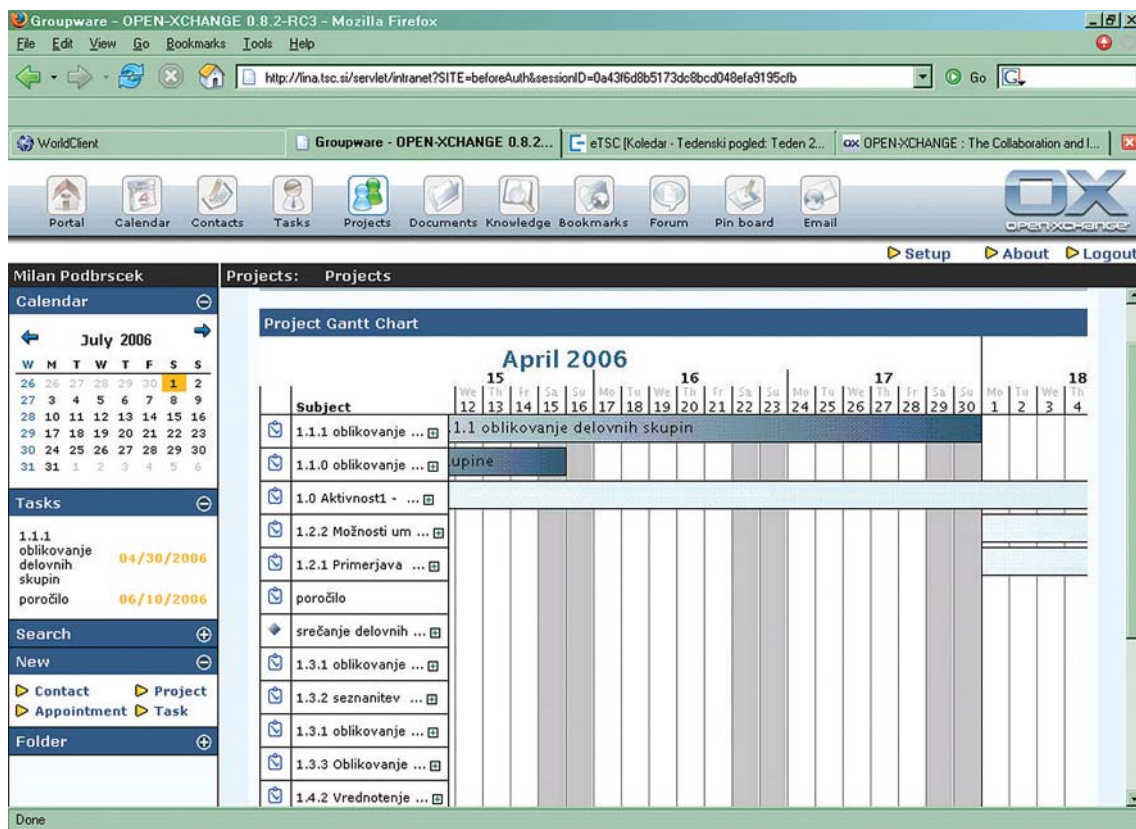


Podpora projektom

Podpora vodenju projektov je eden od obsežnejših modulov. Projekt v programu tako lahko definiramo z njegovim začetkom in koncem, z opisom dela in ciljev ter z njegovo vrednostjo. V tako ustvarjen projekt vključujemo sodelavce kot skupine ali posameznike, lahko ločimo med notranjimi in zunanji sodelavci. Določamo jim

pravice glede na njihov status v projektu. V projektu lahko definiramo opravila, ki jih dodeljemo posameznikom ali skupinam. Med projekti in opravili lahko definiramo odvisnosti, tako da sledimo kritični poti v poteku projekta. Možno je izdelati Ganttov diagram poteka.

Pogled na Ganttov diagram poteka projekta



Povezovanje modulov

Seveda so v predstavitvi na kratko predstavljeni le najpomembnejši moduli programa. Med pomembnejšimi velja omeniti še web-mail, opravila, bazo znanja, zaznamke, forum in oglasno desko. Vse to so drobni pripomočki, ki nam lahko bistveno olajšajo vsakodnevna drobna opravila. Vsi ti moduli sledijo istemu konceptu dodeljevanja pravic tako skupinam kot posameznikom. Pomembna je tudi možnost sinhronizacije podatkov z Outlookom, dlančnikom in telefonom, seveda če telefon podpira standarde za izmenjavo podatkov. Vsi moduli orodja so medsebojno smiselno povezani. Mogoče je vzpostavljati povezave med elementi enega in drugega modula. Tako lahko npr. dogodek v koledarju povežemo z opravili izbranega projekta ali več dokumenti.

Prvi koraki so vedno težki. A tako, kot je po ravni cesti priti na cilj lažje s kolesom ali z avtom kot pa peš, je lažje projekt voditi z rabo sistemov, pri razvoju katerih so inženirji razmišljali o vseh podrobnostih, ki jih potrebujete pri projektnem delu. Potreben je le začetni vložek, da se orodja naučite uporabljati, ki se vam bo v prihodnosti bogato obrestoval.

Želimo vam obilo uspeha v vaših projektih in pri rabi sistemov za podporo projektному delu!

Namestitev in upravljanje

Večina spletno usmerjenih sistemov deluje na osnovi skriptnega jezika php. Njihova namestitev je zato dokaj enostavna. Open-xchange je med preučevanimi sistemi posebej tudi v tem, da je osnovan na programskem jeziku Java in da vse svoje podatke v osnovi hrani v relacijski bazi podatkov in direktoriju LDAP. V zadnjem času se pojavljajo namestitvene skripte, ki postopek nameščanja zelo poenostavijo.

Namestitev je prvi korak, pri uvajanju takega sistema v organizacijo. Drugi korak je upravljanje – v primeru Open-xchange-a se vsa opravila, kot so ustvarjanje uporabnikov, skupin, virov idr., opravlja preko spletnega vmesnika. Open-xchange razvija odprtokodna skupnost, ki jo usmerja podjetje, ki za produkt nudi tudi tehnično podporo – tehnična podpora pa je večkrat jeziček na tehtnici pri odločanju o izbiri ustreznega orodja za podporo sodelovalnemu delu.

KAM PO DODATNE INFORMACIJE IN POMOČ?

Na spletni strani Centra za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja boste našli najbolj sveže informacije o programih Leonardo da Vinci in Socrates ter razpisih za področje izobraževanja in usposabljanja, ki jih izvajamo na CMEPIUS.

<http://www.cmepius.si>

Za podrobnejše informacije in specifična navodila o projektih v programih Leonardo da Vinci in v akciji Comenuis programa Socrates preberite še priročnike, ki smo jih izdali na CMEPIUS:

COMENIUS 1: priročnik za šole (2004). Ljubljana: CMEPIUS.

OD IDEJE DO PROJEKTA: Priročnik za pripravo mednarodnega projekta na področju izobraževanja in usposabljanja (2004). Ljubljana: CMEPIUS.

Jamšek, Janez. **OD POGODBE DO KONČNEGA IZPLAČILA: v programih Evropske komisije (case study LEONARDO)** (2005). Ljubljana: CMEPIUS.

Marinšek, Robert: **eTwinning: Navodila za uporabo** (2006). Ljubljana: CMEPIUS.

Predlagamo vam, da obiščete še naslednje strani, kjer boste našli veliko zanimivih informacij.

Seznam vseh razpisov in programov EU
http://europa.eu.int/grants/index_en.htm

Portal EU s področja izobraževanja in usposabljanja
http://ec.europa.eu/education/index_en.html

Metodologije vodenja projektov
<http://www.tech.port.ac.uk/staffweb/allang/pm-mthds.htm>

Metodologija vodenja projektov v državni upravi
http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/MVPDU.pdf

Programska oprema za vodenje projektov
<http://www.project-management-software.org/>
<http://www.comp.glam.ac.uk/pages/staff/dwfarthi/projman.htm>

elearning portal
<http://www.elearningeuropa.info/>

eTwinning
<http://www.etwinning.net/sl>

Ta publikacija je avtorsko delo in je avtorsko zaščitena pod licenco Creative Commons:

Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Deljenje pod enakimi pogoji 2.5 Slovenija.

Delo je dovoljeno:

- reproducirati, distribuirati, dajati v najem in priobčevati javnosti
- ter
- predelati

pod spodaj navedenimi pogoji.



1. Pri uporabi dela morate navesti izvirnega avtorja besedila z imenom in priimkom ter izdajatelja publikacije - CMEPIUS.



2. Tega dela ne smete uporabiti v komercialne namene.



3. Če spremenite, preoblikujete ali uporabite to delo v svojem delu, lahko distribuirate predelavo dela le pod licenco, ki je enaka tej.

Pri vsaki uporabi ali distribuiranju morate uporabnike seznaniti s pogoji licence za to avtorsko delo.

Kateri koli od teh pogojev se lahko razveljavi, če za to dobite dovoljenje CMEPIUS.

Vaše pravice do poštene rabe in druge pravice niso omejene z zgoraj navedenim.

Celotna licenca je dostopna na <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/si/legalcode>





CMepius

Center za mobilnost
in evropske programe
izobraževanja in
usposabljanja

Ob železnici 16
1000 Ljubljana, Slovenija
Tel.: (01) 586 42 51
Fax: (01) 586 42 31
E-pošta: info@cmepius.si
leonardo@cmepius.si
socrates@cmepius.si
www.cmepius.si