

**Kompetencje kluczowe i oczekiwane/potrzebne
wsparcie.**

**Raport II. Zarządzanie projektami międzynarodowymi w
organizacjach społeczeństwa obywatelskiego sektora
edukacji dorosłych.**

Redakcja: Hans Jørgen Vodgaard



Erasmus+

**Kompetencje kluczowe i oczekiwane/potrzebne wsparcie.****Report II. Zarządzanie projektami międzynarodowymi w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych.**

Redaktor: Hans Jørgen Vodsgaard. Współ-redaktorzy: Aron Weigl, Agnieszka Dadak i Jerzy Kraus, Lorenza Lupini i Luca Bordoni, Marianna Labbancz i Zsofi Jeney-Domingues.

© 2019: Interfolk - Institut for Civilsamfundet (DK), EDUCULT - Denken und Handeln in Kultur und Bildung (AT), Fundacja Alternatywnych Inicjatyw Edukacyjnych (PL), COOSS - Cooperativa Sociale Onlus scpa (IT), Hungarian Folk High School Society (HU).

Wszystkie prawa zastrzeżone. Ten Raport może być cytowany z podaniem źródła.

Edycja 1: Lipiec 2019

Wydawnictwo: Interfolks Forlag

Skład: Interfolks Forlag

Zdjęcie na okładce: „Flash Mob Air © Palais des Beaux-Arts“, J.M. Dautel, [Wikimedia Commons](#), [CC BY-SA 4.0](#); tailored.

Ten międzynarodowy raport dotyczy kompetencji kluczowych i oczekiwanego/potrzebnego wsparcia potrzebnego menadżerom projektów międzynarodowych, działających w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego w sektorze edukacji dorosłych. Raport ten stanowi drugi rezultat pracy intelektualnej opracowany w ramach projektu „Sieć wsparcia dla początkujących menadżerów projektów międzynarodowych”.

Raport został opracowany w ramach 2-letniego projektu realizowanego w okresie wrzesień 2018 – sierpień 2020, z dofinansowaniem z programu Unii Europejskiej Erasmus+ 2014 - 2020.

**Erasmus+**

Niniejsza publikacja odzwierciedla jedynie poglądy autorów i ani Polska Agencja Narodowa Programu Erasmus+, ani Komisja Europejska nie ponoszą odpowiedzialności za jakiegokolwiek treści zawarte w tej publikacji informacje.

Spis treści

Wstęp	3
1. Wprowadzenie do metodologii badań	6
1.1 Badania jakościowe: wywiady. Próba badawcza	6
1.2 Badania ilościowe: kwestionariusze on-line. Próba badawcza.....	7
2. Prezentacja profile kompetencji	12
2.1 Wyniki/rezultaty badań online na poziomie międzynarodowym	12
2.2 Kompetencje kluczowe: wyniki badań w Polsce	15
2.3 Kompetencje kluczowe: wyniki badań we Włoszech	25
2.4 Kompetencje kluczowe: wyniki badań na Węgrzech	37
2.5 Kompetencje kluczowe: wyniki badań w Danii	46
2.6 Kompetencje kluczowe: wyniki badań w Austrii	61
3. Trójkąt kompetencji	70
3.1 Metodologia	70
3.2 Struktura trójkąta nowych kompetencji	71
3.3 Podsumowanie priorytetów z badania wielostronnego	77
3.4 Perspektywa szkoleń kompetencyjnych	82
4. Potrzeby w zakresie wsparcia dla kierowników projektów	85
4.1 Podsumowanie wspólnych odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu	85
4.2 Rekomendacje z polskich badań ankietowych.....	88
4.3 Rekomendacje z włoskich badań ankietowych	93
4.4 Rekomendacje z węgierskich polskich badań ankietowych	95
4.4 Rekomendacje z duńskich badań ankietowych	99
4.6 Rekomendacje z austriackich badań ankietowych.....	103
4.7 Podsumowanie rekomendacji	107
Aneksy:	113
A1. Grafy z danymi statystycznymi	113
A2. Przewodnik – pytania do wywiadów	116
A3. Kwestionariusz On-line	120

Wstęp

Niniejszy międzynarodowy raport dotyczy kompetencji kluczowych i oczekiwanego/potrzebnego wsparcia potrzebnego menadżerom projektów międzynarodowych, działających w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego w sektorze edukacji dorosłych. Raport ten stanowi drugi rezultat pracy intelektualnej opracowany w ramach projektu „Sieć wsparcia dla początkujących menadżerów projektów międzynarodowych”.

Raport został opracowany w ramach 2-letniego projektu realizowanego w okresie wrzesień 2018 – sierpień 2020, z dofinansowaniem z programu Unii Europejskiej Erasmus+ 2014 - 2020.

Partnerami realizującymi projekt jest pięć organizacji pozarządowych z pięciu krajów Unii Europejskiej, działających w obszarze uczenia się przez całe życie, kultury, pracy społecznej i rozwijania społeczeństwa obywatelskiego.

Partnerzy projektu to:

Koordynator:

Fundacja Alternatywnych Inicjatyw Edukacyjnych (PL) – www.fundacjaie.eu

Partnerzy:

COOSS - Cooperativa Sociale COOSS MARCHE ONLUS scpa (IT) – www.cooss.it

Magyar Nepfoiskolai Tarsagag (HU) – <https://nepfoiskola.hu>

EDUCULT - Denken und Handeln in Kultur und Bildung (AT) – <http://educult.at>

Interfolk - Institut for Civilsamfund (DK) – www.interfolk.dk

Niniejszy projekt jest odpowiedzią na wyzwanie relatywnie niskiego poziomu partnerskiej współpracy międzynarodowej oraz sieciowania wśród/ pomiędzy organizacjami społeczeństwa obywatelskiego z sektora edukacji dorosłych, działających w krajach członkowskich Unii Europejskiej. Celem ogólnym projektu jest wsparcie wzrostu poziomu innowacyjności organizacji sektora edukacji dorosłych w dziedzinie stosowanych metodologii nauczania oraz sposobów docierania do dorosłych słuchaczy, poprzez wsparcie ich w podejmowaniu nowych obszarów i metod działania.

Plan pracy w ramach projektu podzielony jest na trzy fazy, obejmujące następujące działania i rezultaty:

FAZA 1: ZDEFINIOWANIE STANU WYJŚCIOWEGO/PUNKTU ODNIESIENIA, PAŹDZIERNIK 2018 – CZERWIEC 2019 (9 MIESIĘCY)

- Rezultat (pracy intelektualnej) 1: Zrealizowanie badań krajowych w 5 krajach partnerstwa oraz opublikowanie Raportu z badań nr I, dotyczącego wyzwań oraz historii sukcesu w dziedzinie współpracy międzynarodowej, (dostępnego) w sześciu wersjach językowych, w formie PDF.
- Rezultat (pracy intelektualnej) 2: Zrealizowanie badań krajowych w 5 krajach partnerstwa oraz opublikowanie Raportu z badań nr II, dotyczącego kompetencji kluczowych oraz ocze-

kiwanego/potrzebnego wsparcia dla menadżerów projektów międzynarodowych, (dostępnego) w sześciu wersjach językowych, w formacie PDF.

FAZA 2: WYPRACOWYWANIE I TESTOWANIE, LIPIEC 2019 - MARZEC 2019 (9 MIESIĘCY)

- Rezultat (pracy intelektualnej) 3: Zaprojektowanie, udostępnienie i prowadzenie Portalu Wspierającego początkujących menadżerów projektów międzynarodowych.
- Rezultat (pracy intelektualnej) 4: Wypracowanie system Mentoringu i E-mentoringu dla początkujących menadżerów projektów międzynarodowych.
- Rezultat (pracy intelektualnej) 5: Wypracowanie Programów Szkoleniowych oraz Otwartych Zasobów Edukacyjnych dla początkujących menadżerów projektów międzynarodowych.
- T1 - T2: Dwa Międzynarodowe Szkolenia pilotażowe (Short-term joint staff training events).

FAZA 3: WSPARCIE, WALORYZACJA I UPOWSZECHNIANIE, KWIECIEŃ - WRZESIEŃ 2020 (6 MIESIĘCY)

- Rezultat (pracy intelektualnej) 6: Powołanie i rozwijanie Międzynarodowej Sieci Wsparcia.
- ME1-ME4: Pięć wydarzeń upowszechniających w: Ankonie (Włochy), Budapeszcie (Węgry), Wiedniu (Austria), Kopenhadze (Dania) oraz
- M5: Konferencja międzynarodowa w Krakowie (PL).

Niniejszy Raport międzynarodowy stanowi rezultat (pracy intelektualnej) nr 2 w projekcie i stanowi część fazy analizy stanu wyjściowego/punktu odniesienia.

Celem głównym niniejszego Raportu jest zaprezentowanie wniosków z badań dotyczących kompetencji kluczowych dla menadżerów projektów międzynarodowych aktywnych w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego z sektora edukacji dorosłych oraz oczekiwanego przez nich/ potrzebnego im wsparcia w realizacji projektów międzynarodowych. Wnioski z tej fazy realizacji projektu stanowią punkt wyjścia dla stworzenia/ wypracowania sieci wsparcia oraz usług wspierających tych menadżerów. Cele szczegółowe Raportu to:

- Sprecyzowanie profili kompetencji, działających z sukcesem menadżerów projektów międzynarodowych oraz doprecyzowanie zestawu takich potrzebnych/ kluczowych/ pożądanych kompetencji, na który składają się: 1) kompetencje techniczne, 2) kompetencje przywódcze oraz 3) kompetencje w zakresie zarządzania strategicznego i biznesowego.
- Sprecyzowanie potrzeb w zakresie oczekiwanego/potrzebnego wsparcia, jakie miałyby/mogłyby zaoferować planowana (do powołania) międzynarodowa sieć wsparcia, dedykowana początkującym menadżerom projektów międzynarodowych, oferując między innymi: narzędzia online, pigułki wiedzy, webinaria, usługi mentoringu i e-mentoringu, wsparcie doradcze, szkolenia, warsztaty i seminaria.

Niniejszy raport zawiera analizę kontekstu realizowanych badań oraz prezentuje rezultaty badań krajowych (zrealizowanych w pięciu krajach partnerstwa) dotyczących kluczowych kompetencji i oczekiwanego/ potrzebnego wsparcia. Prezentowane wyniki badań powinny być pomocne dla sprecyzowania, jakie typy kompetencji szczególnie wymagają wzmocnienia/rozwinięcia/podniesienia z perspektywy dwóch grup: menadżerów projektów międzynarodowych (i aspirujących do tej roli) oraz członków gremiów zarządzających organizacjami społeczeństwa obywatelskiego, które realizują (lub chciały by realizować) projekty międzynarodowe.

Wyniki te różnią się – zarówno pomiędzy dwoma wymienionymi wyżej grupami, jak i pomiędzy różnymi krajami, gdzie realizowane były badania.

Mamy nadzieję, że niniejszy Raport dostarczy osobom działającym w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego z sektora edukacji dorosłych nowej wiedzy oraz inspiracji pomocnej w rozwijaniu międzynarodowej, projektowej współpracy partnerskiej na poziomie europejskim.

Czerwiec 2019,
Hans Jørgen Vodsgaard

1. Wprowadzenie do metodologii badań

Autorzy: Aron Weigl i Tanja Nagel, EDUCULT oraz Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk

Celem badań było uzyskanie nowej wiedzy na temat kompetencji kluczowych dla działających z sukcesem menadżerów projektów międzynarodowych – a tym samym stworzenie podstaw dla zaprojektowania sieci wsparcia i potrzebnych usług, wspierających realizację projektów międzynarodowych. Zbierane były dane ilościowe (z wykorzystaniem kwestionariuszy online) i jakościowe (w postaci wywiadów ustrukturyzowanych). Do udziału w badaniach zaproszeni zostali doświadczeni i początkujący menadżerowie projektów międzynarodowych oraz członkowie gremiów zarządzających organizacjami społeczeństwa obywatelskiego zainteresowanymi współpracą międzynarodową we wszystkich pięciu krajach partnerskich (w Danii, we Włoszech, w Austrii, w Polsce i na Węgrzech).

Niniejszy raport prezentuje ogólne wyniki badań jak również wnioski z wywiadów i rezultaty badań ilościowych na poziomach krajów uczestniczących. Poniżej zaprezentowano charakterystykę uczestników wywiadów oraz opis próby badawczej (badania ilościowe).

1.1 Badania jakościowe: wywiady. Próba badawcza.

Przy współpracy wszystkich partnerów opracowany został zestaw pytań do przeprowadzania wywiadów ustrukturyzowanych (wzór w załączniku). Pytania wywiadu koncentrowały się na kompetencjach potrzebnych do zarządzania projektami międzynarodowymi w kontekście społeczeństwa obywatelskiego, projektowej współpracy międzynarodowej oraz na potrzebach zestawionych z oferowanym w tym kontekście wsparciem.

Opinie gromadzone w trakcie wywiadów zbierane były od kilku grup respondentów i respondentek. Spodziewane było ujawnienie się różnych doświadczeń, potrzeb i perspektyw. Uczestnikami wywiadów były osoby reprezentujące cztery następujące grupy:

- A. Menadżerowie projektów z doświadczeniem w zarządzaniu międzynarodową współpracą projektową (z doświadczeniem w zarządzaniu więcej niż jednym projektem międzynarodowym)
- B. Zarządzający organizacjami społeczeństwa obywatelskiego (członkowie zarządów, rad itp.) z doświadczeniem w realizacji projektów międzynarodowych (więcej niż jeden zrealizowany projekt międzynarodowy)
- C. Menadżerowie projektów bez doświadczenia w zarządzaniu projektami międzynarodowymi (zainteresowani realizacją projektów międzynarodowych)
- D. Zarządzający organizacjami społeczeństwa obywatelskiego bez doświadczenia w realizacji projektów międzynarodowych (zainteresowani podjęciem współpracy międzynarodowej).

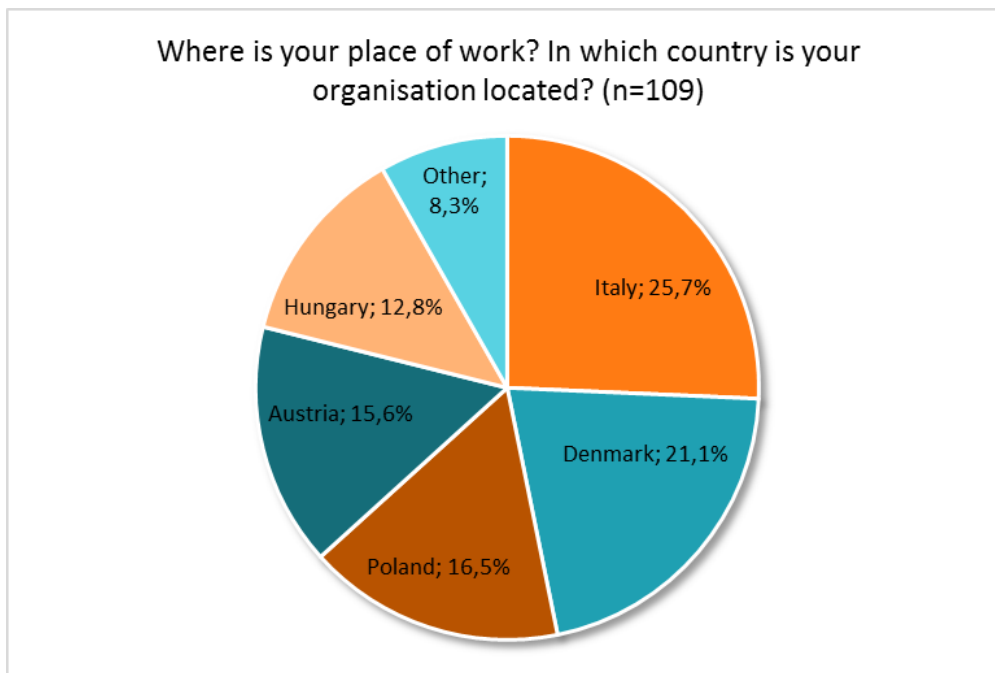
W sumie, przeprowadzonych zostało 66 wywiadów w pięciu krajach uczestniczących w projekcie. Wnioski z wywiadów, w podziale na poszczególne kraje, zaprezentowane są wraz z charakterystyką obszarów, w jakich respondenci i respondentki działają oraz sposobem ich doboru.

1.2 Badania ilościowe: kwestionariusze on-line. Próba badawcza.

W otwartych badaniach online udział wzięło, w sumie, 200 osób. Ponieważ jednak 91 respondentów i respondentek nie spełniało kryteriów udziału w badaniu (praca w obszarze edukacji nieformalnej dorosłych w organizacji społeczeństwa obywatelskiego) i/lub wypełniło kwestionariusz niepoprawnie/niekompletnie, tylko 109 odpowiedzi włączono do finalnej analizy wyników.

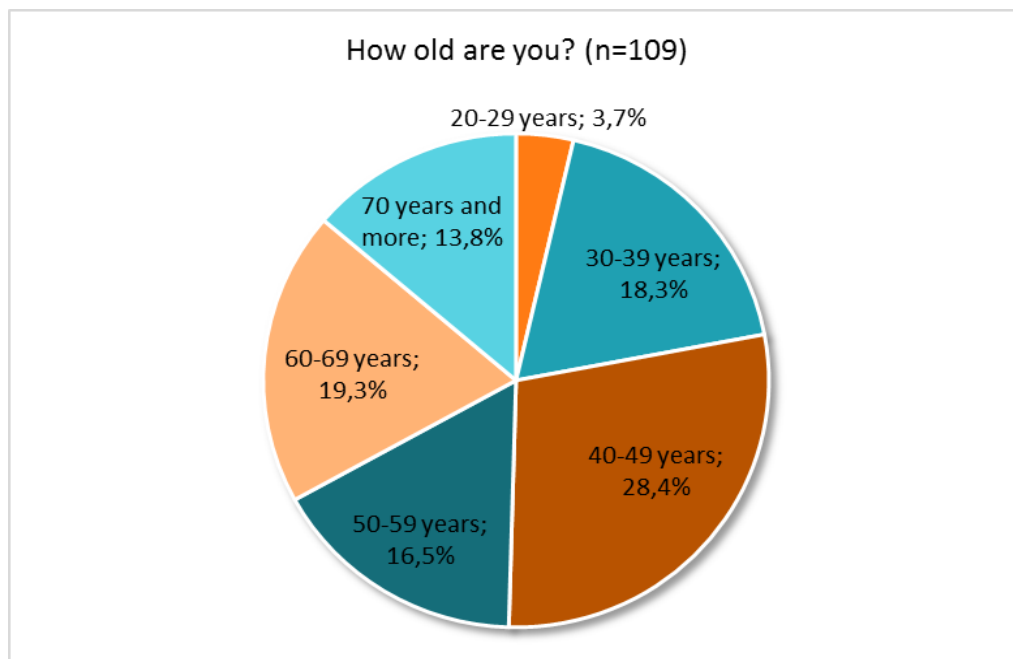
Charakterystyka ogólna

Największą grupę respondentów (25.7% próby) stanowili respondenci z Włoch, a dalej respondenci z Danii (21.1%) i Polski (16.5%) (patrz graf 1). 15.6% respondentów pracuje w Austrii a 12,8% na Węgrzech. Dodatkowo, dziewięciu respondentów pracuje w innych krajach europejskich takich jak Łotwa (4), Finlandia (1), Holandia (1), Norwegia (1), Portugalia (1) i Rumunia (1).



Graf. 1: Miejsce pracy uczestników i uczestniczek badań.

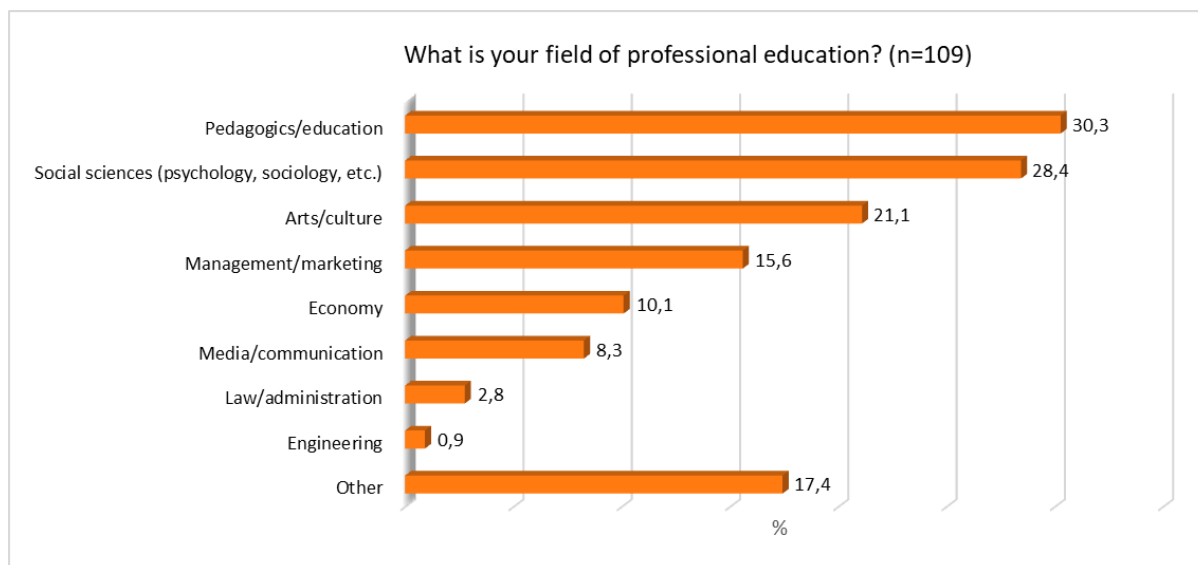
Ponad połowę próby badawczej stanowią kobiety (56.9%); 40.4% stanowią mężczyźni. Pozostali respondenci, na pytanie o płeć, wybrali odpowiedź „inne”. Około połowy respondentów to osoby mające ukończone 50 lat bądź więcej. Jedynie 3,7% stanowią osoby w wieku 20 - 29 lat. 13.8% respondentów ukończyło 70 lat bądź więcej (patrz graf 2).



Graf. 2: Wiek uczestników i uczestniczek badań.

Dziedziny pracy

Niemal jedna trzecia respondentów (30.3%) zadeklarowała wykształcenie w dziedzinie pedagogiki/nauczania, 28.4% w dziedzinie nauk społecznych, a 21.1% w dziedzinie kultury i sztuki (patrz graf. 3).



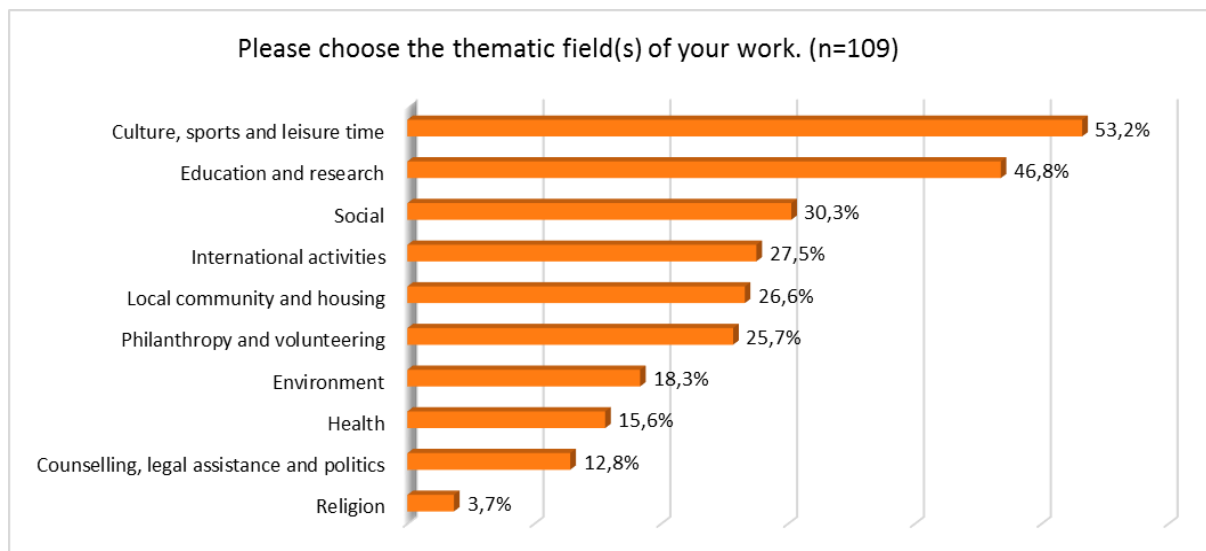
Graf. 3: Kierunek wykształcenia respondentek i respondentów badań (odpowiedzi na pytanie z odpowiedziami wielokrotnego wyboru).

Obok pracy w sektorze edukacji osób dorosłych, część respondentów działa również w innych sektorach edukacji: Edukacji młodzieży (30 osób, 27.5%), edukacji zawodowej (16 osób, 14.7%), edukacji szkolnej (15 osób, 13.8%) oraz edukacji wyższej (9 osób; 8.3%).

84.4% respondentów jest aktywnych w sektorze edukacji nieformalnej i poza-formalnej, natomiast 15.6% działa zarówno w sektorze edukacji nieformalnej i poza-formalnej jak i edukacji

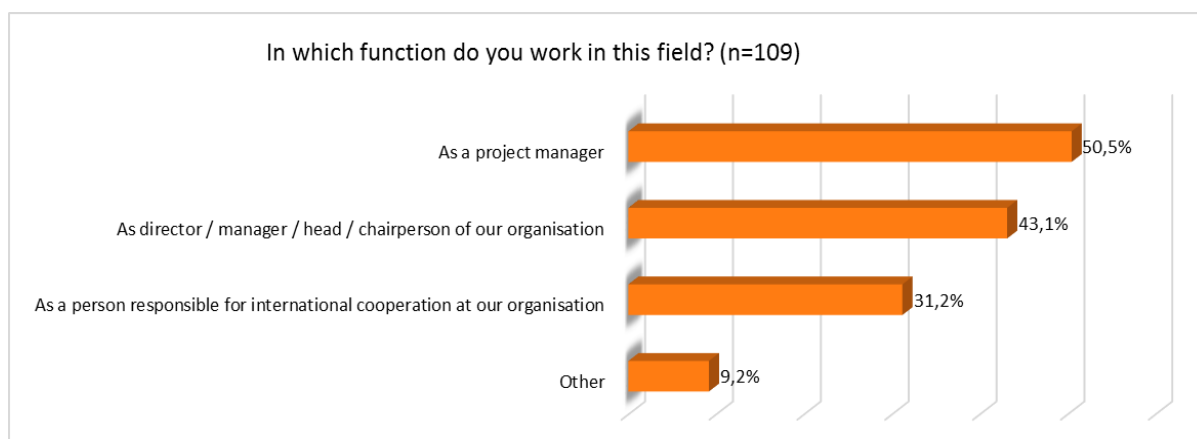
formalnej. 95.4% respondentów pracuje w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego, 4.6% łączy pracę w organizacji społeczeństwa obywatelskiego z pracą w instytucji publicznej.

Ponad połowa respondentów (53.2%) pracuje w obszarze kultury, sportu i czasu wolnego, a kolejne 46.8% w obszarze badań i edukacji. 30.3% pracuje w obszarze spraw społecznych a 27.5% w obszarze działalności międzynarodowej (patrz graf 4).



Graf. 4: Obszary tematyczne pracy respondentów i respondentek badań (odpowiedzi na pytanie z odpowiedziami wielokrotnego wyboru)

55 respondentów (50.5%) pracuje jako menadżerowie projektów, 47 (43.1%) jako menadżerowie/członkowie zarządów organizacji a 34 respondentów (31.2%) pracuje jako osoby odpowiedzialne za współpracę międzynarodową (patrz graf 5). Dodatkowo, 10 osób (9,2%) opisało swoją rolę zawodową jako wolontariusze, menadżerowie ds. finansowych i asystenci menadżera. Z danych tych jasno wynika, że ta sama osoba pełni często w organizacjach różne funkcje – co nie jest nietypowe dla organizacji społeczeństwa obywatelskiego.

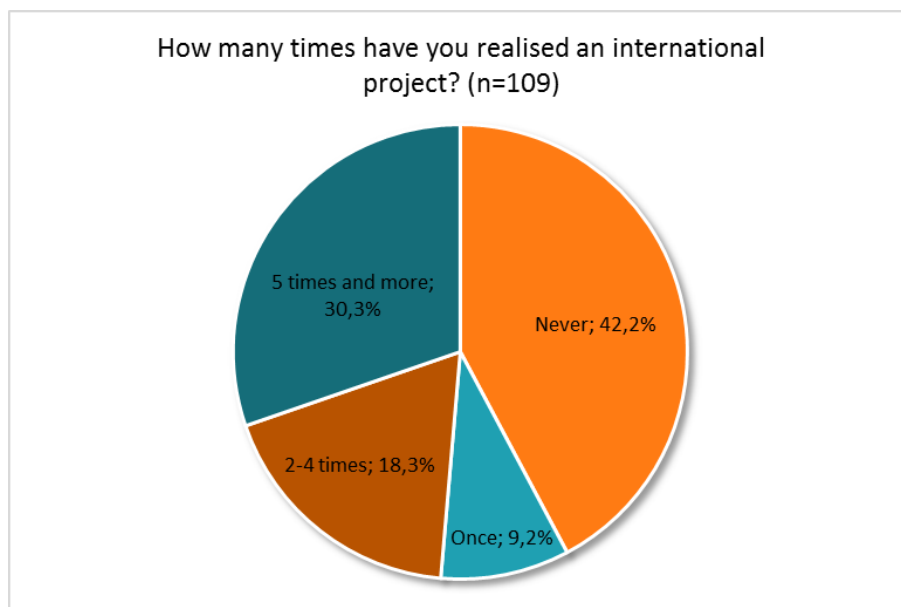


Graf. 5: Rola zawodowa w organizacji (odpowiedzi na pytanie z odpowiedziami wielokrotnego wyboru)

Doświadczenie w aplikowaniu o dofinansowanie projektów

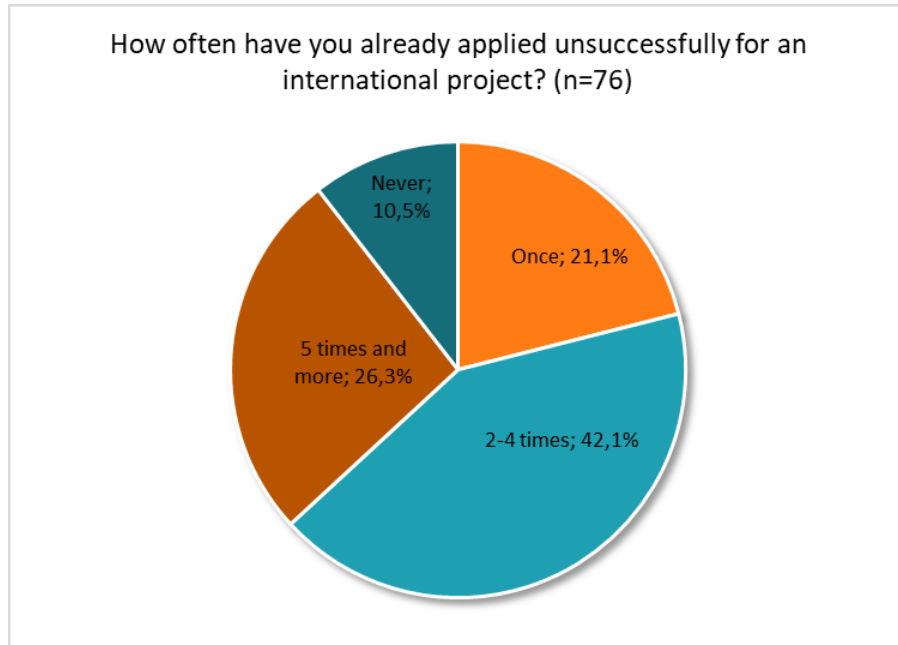
69.7% osób, które wzięły udział w badaniu ubiegało się już o dofinansowanie na współpracę międzynarodową w ich dziedzinach pracy. Z tej grupy, 82.9% otrzymało takie dofinansowanie. 13.9% respondentów, których aplikacje projektowe zostały dofinansowane, na dzień udziału w badaniu zrealizowało już projekt międzynarodowy. 27.8% zrealizowało 2 do 4 projektów międzynarodowych, a niemal połowa (45.8%) zrealizowała pięć bądź więcej projektów. 88.9% respondentów zadeklarowało doświadczenie w byciu partnerem w projekcie międzynarodowym, 73.0% - doświadczenie jako koordynator (lider) projektu.

Wyniki takie wskazują, że około połowa respondentów (51.4%) może być zakwalifikowana jako „doświadczeni”, nawiązując do zaproponowanej we wstępie definicji (tj. więcej niż jeden zrealizowany projekt międzynarodowy). Natomiast pozostała część respondentów (48.6%) to raczej osoby i organizacje o niewielkim bądź żadnym doświadczeniu w dziedzinie realizacji projektów międzynarodowych – „niedoświadczeni” (patrz graf 6).



Graf. 6: Liczba zrealizowanych projektów międzynarodowych

89.5% respondentów, którzy ubiegali się już o dofinansowanie projektu międzynarodowego, doświadczyło również odrzucenia (nie dofinansowania) ich aplikacji projektowej. 21.1% ubiegało się, bez sukcesu, o dofinansowanie raz, 42.1% dwa do czterech razy, a 26.3% pięć razy bądź więcej nie otrzymało dofinansowania na realizację projektu międzynarodowego, o które aplikowało (patrz graf 7).



Graf. 7: Liczba odrzuconych (nie dofinansowanych) aplikacji projektowych

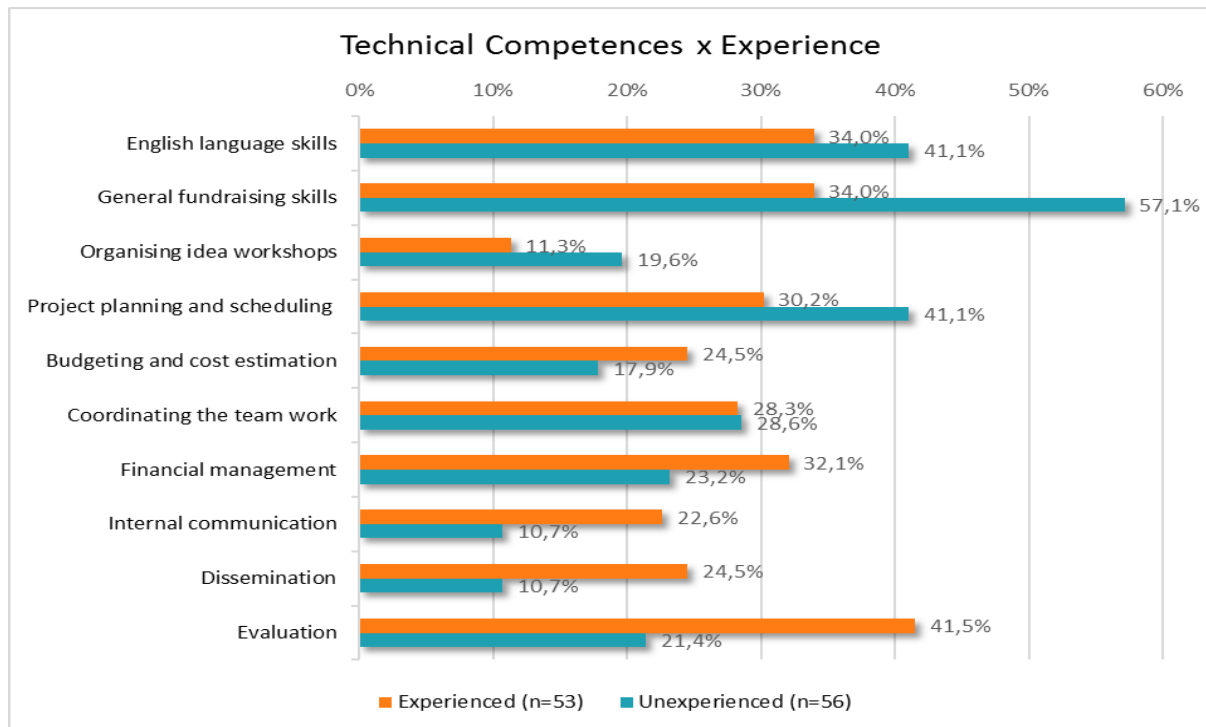
2. Prezentacja profile kompetencji

2.1 Wyniki/rezultaty badań online na poziomie międzynarodowym

Autorzy: Aron Weigl i Tanja Nagel, EDUCULT

Uczestnicy badań online odpowiadali na pytania dotyczące tego, jakie kompetencje uważają za najważniejsze dla realizowania z sukcesem projektów międzynarodowych. Menadżerowie projektów proszeni byli o wskazanie kompetencji, które sami chcieli by u siebie rozwinąć, podczas gdy członkowie gremiów zarządczych organizacji proszeni byli o wskazanie kompetencji, które chcieli by rozwinąć u swoich pracowników.

Jeśli spojrzeć na rezultaty dotyczące wyboru kluczowych **kompetencji technicznych**, biorąc pod uwagę doświadczenie w realizacji projektów międzynarodowych, okazuje się, że: respondenci z doświadczeniem (= więcej niż jeden zrealizowany projekt) chcieli by przede wszystkim rozwinąć swoje kompetencje w dziedzinie ewaluacji (41.5%), znajomości j. angielskiego (34.0%) oraz ogólnych umiejętności pozyskiwania dofinansowań na realizację projektów (34.0%) (zobacz graf 8). Jeżeli chodzi o respondentów o niewielkim doświadczeniu w realizacji projektów międzynarodowych, pierwszym wyborem okazały się być ogólne umiejętności pozyskiwania dofinansowań - 57.1% wskazań. Na kolejnych miejscach znalazła się znajomość j. angielskiego oraz planowanie i przygotowanie harmonogramu projektu – obydwie 41.1% wskazań. Doświadczeni respondenci najrzadziej wskazywali na konieczność podniesienia poziomu kompetencji w zakresie organizowania warsztatów idei (11.3%), podczas gdy respondenci z małym doświadczeniem najrzadziej wskazywali kompetencje związane z komunikacją wewnętrzną (10.7%) i upowszechnianiem (10.7%).



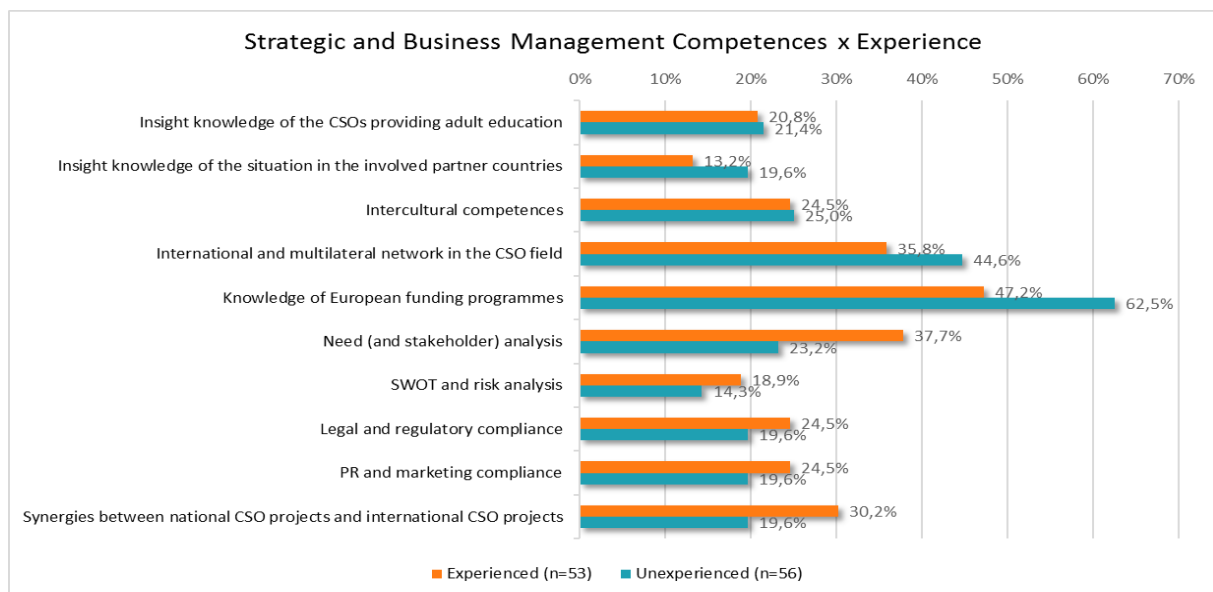
Graf 8: Wybór kompetencji technicznych a poziom doświadczenia w realizacji projektów międzynarodowych

Jeżeli chodzi o kompetencje przywódcze (patrz graf 9), doświadczeni respondenci najczęściej wskazywali potrzebę dalszego podnoszenia umiejętności delegowania zadań projektowych (54,7%). Podobne zdanie wyraziło 42,9% respondentów z grupy o małym doświadczeniu w realizacji projektów międzynarodowych. Również kompetencje związane z budowaniem zespołu włączając wolontariuszy były często wskazywane przez obydwie grupy respondentów (doświadczeni: 42,9%, niedoświadczeni: 34,0%), podobnie jak kompetencje związane ze skuteczną komunikacją w kontekście organizacji społeczeństwa obywatelskiego (doświadczeni: 34,0%, niedoświadczeni: 42,9%) oraz kompetencje związane z rozwiązywaniem konfliktów (doświadczeni: 35,8%, niedoświadczeni: 28,6%).



Graf 9: Kompetencje przywódcze a poziom doświadczenia w realizacji projektów międzynarodowych

Graf 10 prezentuje wyniki badań dotyczące wyboru **kompetencji** w zakresie **zarządzania strategicznego i biznesowego**, dokonywanego przez doświadczonych i niedoświadczonych (w realizacji projektów międzynarodowych) respondentów.



Graf 10: Kompetencje w zakresie zarządzania strategicznego i biznesowego a poziom doświadczenia w realizacji projektów międzynarodowych

Najbardziej cenioną, przez obydwie grupy respondentów, kompetencją okazała się być wiedza na temat europejskich programów grantowych, przy czym respondenci z grupy niedoświadczonych wskazywali na nią częściej (62.5%). Wielu spośród respondentów chciało również utworzenia międzynarodowej i wielostronnej sieci dla wsparcia działań sektora organizacja społeczeństwa obywatelskiego (doświadczeni: 35.8%, niedoświadczeni: 44.6%). Respondenci do-

świadczeni w realizacji projektów międzynarodowych najrzadziej wskazywali na konieczność podnoszenia kompetencji w dziedzinie wiedzy na temat zaangażowanych we współpracę krajów partnerskich (13.2%); niedoświadczeni – kompetencji w zakresie prowadzenia analizy SWOT i analizy ryzyka (14.3%).

2.2 Kompetencje kluczowe: wyniki badań w Polsce

Autorzy: Agnieszka Dadak i Jerzy Kraus, FAIE

1. Metodologia badań online i wywiadów

Kwestionariuszowe badania online w Polsce realizowane były w okresie styczeń – marzec 2019 r. Trzydzieści wywiadów przeprowadzonych zostało w okresie marzec – kwiecień 2019 r.

Zaproszenie do udziału w badaniach opublikowane zostało na stronie internetowej FAIE. Artykuły zapraszające do udziału w badaniach zostały również opublikowane w następujących mediach internetowych: na portalu ngo.pl (dedykowanemu osobom związanym z trzecim sektorem), na platformie EPAL (europejskiej, wielojęzycznej, otwartej dla wszystkich społeczności profesjonalistów z dziedziny kształcenia dorosłych, między innymi edukatorów i instruktorów dorosłych, doradców i konsultantów, badaczy i pracowników naukowo-dydaktycznych oraz decydentów, dofinansowywaną w ramach programu Erasmus+) oraz na portalu internetowym eurodesk.pl (Eurodesk to europejska sieć wspierająca młodzież i pracowników młodzieżowych). Co więcej, zaproszenia do wzięcia udziału w badaniach publikowane były kilkakrotnie na profile Facebook (FB) Fundacji oraz na dwóch innych profilach FB zarządzanych przez FAIE ("Let's get active!" oraz "MyEU Portal"), jak również na kilku profilach FB oraz stronach internetowych prowadzonych przez organizacje wspierające organizacje pozarządowe (m.in. na stronie internetowej i FB Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej w Bielsku-Białej oraz na FB Centrum Organizacji Pozarządowych w Katowicach).

Zespół FAIE informował również o prowadzonych badaniach podczas spotkań i wydarzeń szkoleniowych organizowanych w tym okresie, między innymi – podczas spotkania rocznego sieci Eurodesk Polska. Rozesłanych zostało również, e-mailowo, ponad 200 zaproszeń indywidualnych do udziału w badaniach w ramach sieci współpracy FAIE. Ponadto, ponad 400 e-maili z zaproszeniem do udziału w badaniach rozesłanych zostało do organizacji realizujących projekty i aplikujących o dofinansowanie w ramach Akcji 1 i 2 programu Erasmus+ (ponieważ nazwy organizacji aplikujących w tym programie są publikowane przez Polską Narodową Agencję Programu Erasmus+ wraz z ogłoszeniem wyników naborów) oraz do kilkunastu beneficjentów dofinansowań w ramach programów Europa dla Obywateli oraz Kreatywna Europa.

Na końcu każdego z e-mailowych zaproszeń do udziału w badaniach znajdowało się zaproszenie by, po wypełnieniu kwestionariusza, napisać do FAIE w przypadku zainteresowania tematyką projektu i chęci bycia informowanym na bieżąco o wydarzeniach projektowych. Na zaproszenie takie odpowiedziało w sumie 14 osób. Wszyscy ci, którzy do FAIE napisali zaproszeni zostali do udziału w wywiadach – jako respondent/respondentka. Siedem osób wyraziło zgodę. Pięcioro pozostałych respondentów i respondentek zostało zaproszonych do udzielenia wywiadu w ra-

mach sieci kontaktów FAIE. Wszystkie przeprowadzone wywiady były wywiadami telefonicznymi.

2. Charakterystyka respondentów

Jeśli chodzi o uczestników badań online, 18 respondentów spełniło kryteria kwalifikujące ich do bezpośredniej grupy docelowej badań (tzn. działalność w sektorze nieformalnej, poza-formalnej edukacji osób dorosłych w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego).

W badaniach udział wzięła większa liczba kobiet (77.8%) niż mężczyzn (22.2%). Większość respondentów stanowiły osoby w wieku 40-49 lat (38.9%), a kolejno osoby z grupy wiekowej 30-39 lat (22.2%), 50-59 lat oraz 60-69 lat (16.7%) i 20-29 lat (5.6%). Jeżeli chodzi o kierunek wykształcenia, największa grupa respondentów zadeklarowała wykształcenie w dziedzinie zarządzania/marketingu (27.8%), a następnie w dziedzinie ekonomii, kultury i sztuki (22.2% obydwu kierunki). Najbardziej deklarowanym kierunkiem wykształcenia okazała się być pedagogika/edukacja (11.1%). Żaden z respondentów nie zadeklarował wykształcenia w kierunku prawa/administracji, mediów/komunikacji czy inżynierskim. Respondenci, którzy wybrali przy pytaniu o wykształcenie odpowiedź „inne”, wymienili: coaching, doradztwo zawodowe, ekonomię społeczną, filozofię, historię, nauki ścisłe.

W wywiadach udział wzięło 9 kobiet i 4 mężczyzn. Większość z nich reprezentowało grupę wiekową 30 – 49 lat. Troje respondentów to osoby starsze; dwoje działa w małych miastach.

Respondenci wywiadów działają na rzecz organizacji społeczeństwa obywatelskiego o następującym zakresie działania:

Grupa A	Grupa B	Grupa C	Grupa D
Stowarzyszenie – przywództwo kobiet/ przeciwdziałanie przemocy wobec kobiet, dyskryminacji, nadużywaniu władzy	Stowarzyszenie – edukacja ekologiczna, aktywizacja społeczności lokalnych, edukacja poprzez kulturę	Fundacja – edukacja, uczenie się przez całe życie	Fundacja – gospodarka społeczna i podmioty (przedsiębiorstwa) ekonomii społecznej
Fundacja – praca z młodzieżą, przedsiębiorczość, wspieranie młodych przedsiębiorców, uczenie się przez doświadczenie	Centrum Edukacji – edukacja, szczególnie w zakresie wykorzystania nowych technologii w edukacji	Fundacja – edukacja, uczenie się przez całe życie	Stowarzyszenie – edukacja obywatelska, edukacja prawna, edukacja kulturalna

Uniwersytet Trzeciego Wieku – nieformalna edukacja osób starszych	Stowarzyszenie – kultura, dziedzictwo kulturowe (plecionkarstwo)	Stowarzyszenie – edukacja młodzieży; edukacja w dziedzinie zrównoważonego rozwoju	Fundacja - edukacja poprzez terapię wykorzystującą kontakt ze zwierzętami; integracja międzypokoleniowa
Fundacja – edukacja/ rozwój społeczeństwa obywatelskiego			

Zapytanie o role pełnione w organizacjach, na rzecz których działają (pytanie z odpowiedziami wielokrotnego wyboru), 50% respondentów badań online odpowiedziało, że pracują jako menadżerowie projektów; 50% pełni role dyrektora/kierownika/członka zarządu organizacji; 44% określiło swoją rolę jako osoby odpowiedzialnej za współpracę międzynarodową w organizacji. Jeden z respondentów wybrał odpowiedź „inna”, definiując swoją rolę jako kierownika biura organizacji. Odpowiedzi takie wskazują, że część respondentów pełni dwie bądź więcej z wyżej wymienionych ról w swoich organizacjach.

Jeżeli chodzi o rolę pełnioną w organizacji i czas pracy na rzecz organizacji wśród respondentów wywiadów, często – respondenci pełnią w swoich organizacjach kilka ról, w zależności od aktualnego zakresu zadań do wykonania (menadżera projektu/trenera/specjalisty ds. administracji/animatora kultury/członka zarządu...). Czas pracy na rzecz organizacji mieścił się w przedziale 2 – 16 lat. Kierunki wykształcenia respondentów były bardzo zróżnicowane; kilkakrotnie respondenci deklarowali więcej niż jeden kierunek wykształcenia (kilkakrotnie np. nauki społeczne + ekonomia/zarządzanie).

Spośród respondentów badań online, 83.3% miało już doświadczenie w ubieganiu się o dofinansowanie na współpracę międzynarodową. Dla 93% aplikowanie takie zakończyło się sukcesem. Większość respondentów już doświadczonych w realizacji projektów międzynarodowych zrealizowało 5 lub więcej projektów (38.9%), 27.8% zrealizowało 2 - 4 projekty a 11.1% - jeden. Jedynie 11.1% zadeklarowało otrzymanie dofinansowania na wszystkie złożone (na konkursy grantowe) projekty.

Jeżeli chodzi o role pełnioną w projektach, 85.7% respondentów zadeklarowało doświadczenie jako koordynator/lider, a 78.6% - jedynie jako partner projektu.

Jeżeli chodzi o doświadczenie w ubieganiu się o dofinansowanie i realizacji współpracy międzynarodowej wśród respondentów wywiadów, respondenci „doświadczeni” w tej dziedzinie deklarowali aplikowanie o dofinansowanie od kilku do około 100 razy, a realizację projektów międzynarodowych jako koordynatorzy 8 – 25 razy (respondenci reprezentujący grupy A i B). W sumie, respondenci wywiadów zadeklarowali aplikowanie w ramach większości dostępnych dla ich organizacji programów: Erasmus+ i poprzednicy (Grundtvig, Comenius); Kreatywna Europa RITA, Europa dla Obywateli, Fundusz Wyszehradzki, Horyzont, Granty Norweskie, programy transgraniczne Interreg i inne.

Tematy projektowanych/ realizowanych projektów międzynarodowych w organizacjach respondentów wywiadów były bardzo różnorodne; dotyczyły między innymi: edukacji muzycznej; nowych technologii w edukacji; hodowli pszczół; współpracy ze szkołami; współpracy z przedsiębiorstwami; dziennikarstwa; badań etnograficznych, organizowania wystaw, warsztatów; współpracy z wolontariuszami; równości płci; aktywizacji kobiet, młodzieży, seniorów; rozwoju osobistego; ekologii; zrównoważonego rozwoju; przedsiębiorczości; aktywności obywatelskiej; uczenia się przez doświadczenie; współpracy z mediami...

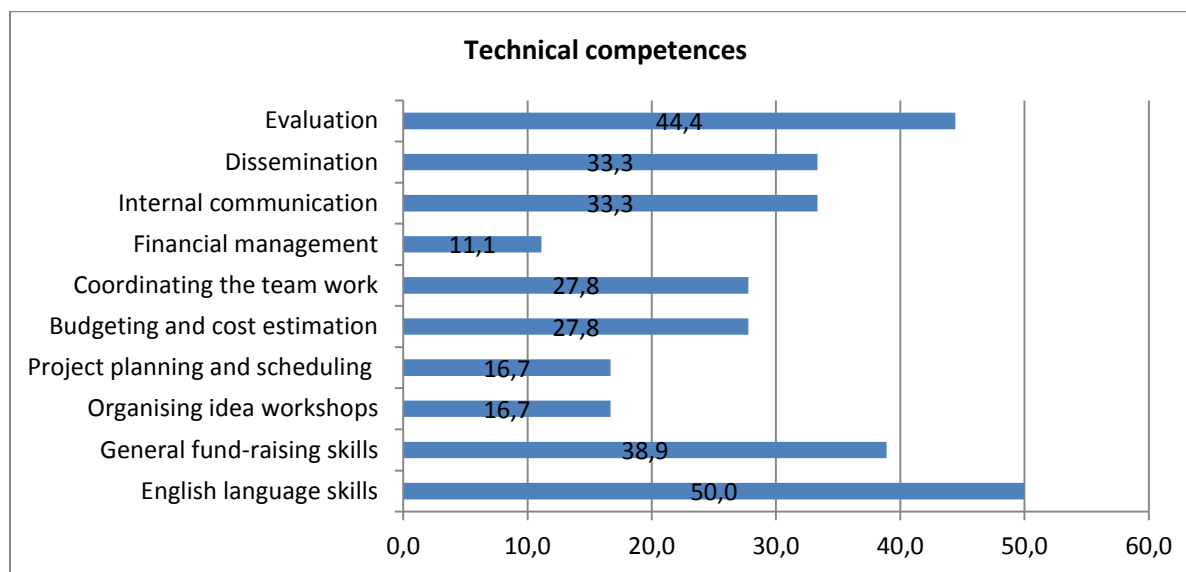
Posiadanie doświadczenia zarówno w byciu partnerem jak i liderem projektów w grupie respondentów „doświadczonych” (tzn. doświadczonych menadżerów projektów międzynarodowych – grupa A, oraz członków gremiów zarządczych organizacji społeczeństwa obywatelskiego doświadczonych w realizacji współpracy międzynarodowej – grupa B) zostało również potwierdzone podczas wywiadów. Respondenci, pytani o liczbę zrealizowanych projektów międzynarodowych, wspominali te, w których pełnili role liderów partnerstwa. Obok tego – zrealizowali również wiele projektów jako partnerzy.

3. Kompetencje kluczowe na podstawie wyników badań online

Podczas wypełniania kwestionariusza on-line, respondenci zostali poproszeni o wybranie trzech kompetencji, których posiadanie, ich zdaniem, jest najważniejsze aby z sukcesem pracować jako menadżer projektów międzynarodowych. Respondenci proszeni byli o wybór trzech najważniejszych kompetencji (spośród dziesięciu zaproponowanych) z wszystkich trzech „ramion” zdefiniowanego trójkąta kompetencji – czyli technicznych, przywódczych oraz zarządzania strategicznego i biznesowego. Rezultaty są następujące:

Kompetencje techniczne

Zdaniem polskich respondentów badań on-line, najważniejszą kompetencją techniczną dla menadżera projektu międzynarodowego jest kompetencja językowa (j. angielski) (patrz graf 11 poniżej). Tuż za nią znalazły się kompetencje w dziedzinie ewaluacji (44.4%). Na trzeciej pozycji znalazły się ogólne kompetencje pozyskiwania dofinansowania zewnętrznego, które wybrało 38.9% respondentów. Najmniej ważną kompetencją okazało się być zarządzanie finansami (11.1%).



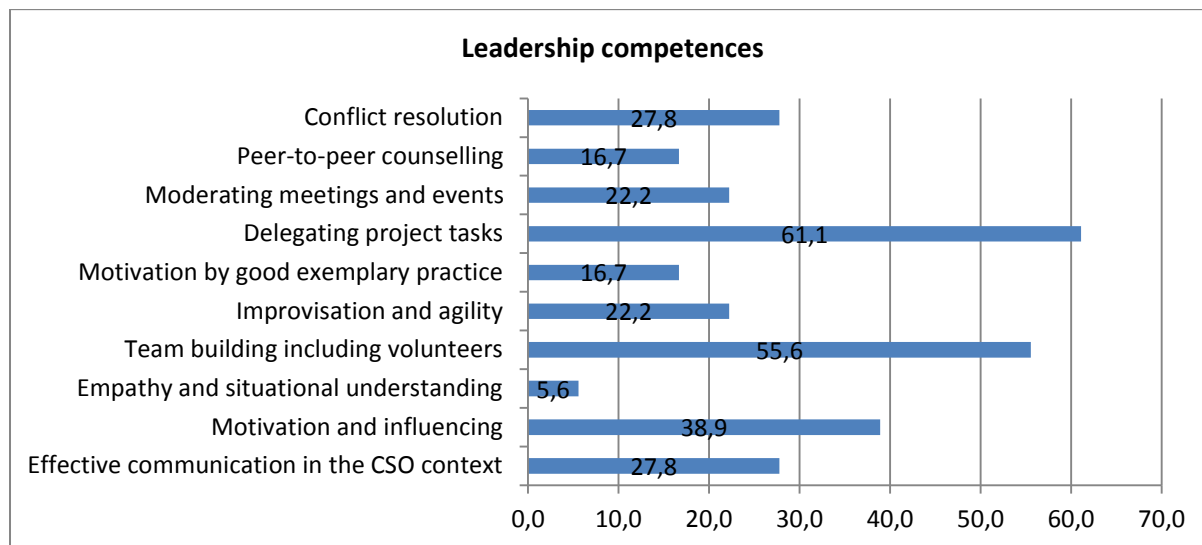
Graf 11: Najważniejsze kompetencje techniczne menadżera projektu międzynarodowego, wg. respondentów badań online w Polsce (możliwy był wybór trzech kompetencji).

W ramach pytania otwartego, respondenci mogli nazwać jedną dodatkową kompetencję techniczną (nie wymienioną w ramach listy do wyboru), którą również uważają za ważną dla dobrze zarządzania europejskimi projektami międzynarodowymi. Respondenci opisali następujące, dodatkowe kompetencje:

- Komunikacja wewnętrzna, tzn. planowanie i realizowanie efektywnej i asertywnej komunikacji w zespole projektowym, w oparciu o zdefiniowanie: Co - Dlaczego - Kto - Kiedy i Jak, włączając stosowanie adekwatnych narzędzi ICT (technologii informacyjnych i komunikacyjnych).
- Umiejętności prowadzenia dokumentacji/administracji projektu.

Kompetencje przywódcze/liderskie

Najważniejszą, dla respondentów, kompetencją przywódczą okazała się być umiejętność delegowania zadań projektowych (patrz graf 12 poniżej). Tę kompetencję wybrało, jako jedną z trzech najważniejszych, 61.1% respondentów. Na kolejnym miejscu znalazły się kompetencje związane z budowaniem zespołu, włączając wolontariuszy (55.6% wyborów). Jako trzecią najważniejszą kompetencją przywódczą menadżera projektu międzynarodowego respondenci wybrali motywowanie i wywieranie wpływu (38.9%). Najrzadziej wybieraną, z kolei, kompetencją, okazały się być kompetencje empatii i rozumienia sytuacyjnego (5.6%).



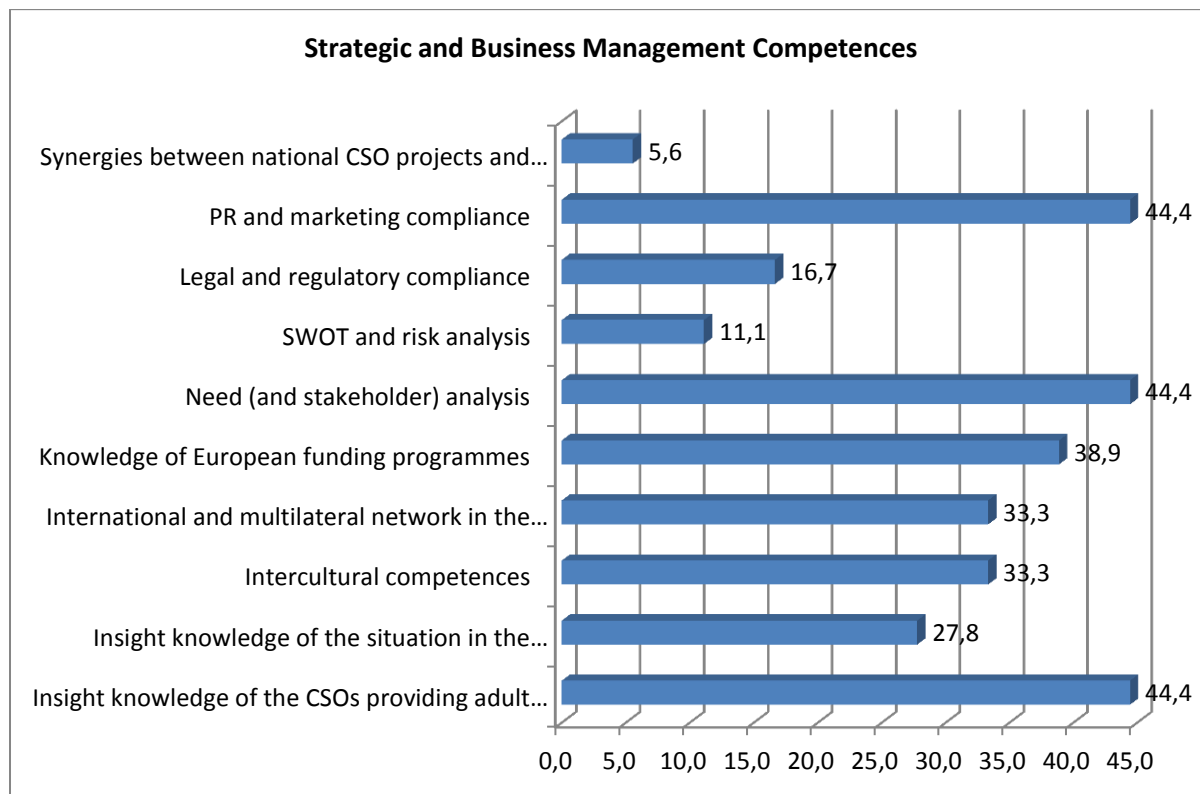
Graf 12: Najważniejsze kompetencje przywódcze/liderskie menadżera projektu międzynarodowego, wg. respondentów badań online w Polsce (możliwy był wybór trzech kompetencji).

W ramach pytania otwartego, respondenci mogli nazwać jedną dodatkową kompetencję przywódczą/liderską (nie wymienioną w ramach listy do wyboru), którą również uważają za ważną dla dobrego zarządzania europejskimi projektami międzynarodowymi. Respondenci opisali następujące, dodatkowe kompetencje:

- Motywowanie i wywieranie wpływu, tzn. motywowanie zespołu projektowego i kluczowych interesariuszy poprzez jasne cele i zachęcanie ich do wniesienia swojego wkładu w projekt, co wspiera spójność i współwłasność projektu (poczucie wspólnej odpowiedzialności za projekt).
- Planowanie czasu na rozwój zawodowy menadżera - uczestniczenie w programach rozwojowych.

Kompetencje zarządzania strategicznego i biznesowego

W tej części badania online, trzy kompetencje najczęściej wskazywane uzyskały takie same wsparcie, 44,4% respondentów (patrz graf 13, poniżej). Były to: PR i marketing projektu; analiza potrzeb i interesariuszy oraz rozeznanie w i rozumienie warunków działania organizacji społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych. Najmniejsza grupa respondentów uznała za ważne dla menadżerów projektów międzynarodowych kompetencje wykorzystywania synergii pomiędzy projektami krajowymi i międzynarodowymi realizowanymi przez organizacje społeczeństwa obywatelskiego (5.6%).



Graf 13: Najważniejsze kompetencje zarządzania strategicznego i biznesowego menadżera projektu międzynarodowego, wg. respondentów badań online w Polsce (możliwy był wybór trzech kompetencji).

Jako dodatkową kompetencję zarządzania strategicznego i biznesowego ważną dla menadżera projektu międzynarodowego (nie wymienioną w ramach listy do wyboru), nazwaną w ramach pytania otwartego, wymieniono następującą kompetencję:

- Wiedza na temat europejskich programów grantowych, tzn. orientacja w możliwościach dofinansowania realizowanej działalności oraz rozeznanie w wymogach konkretnych programów grantowych dotyczących finansowanych działań, planu projektu oraz sposobów opracowywania konkretnych wniosków o dofinansowanie.

4. Kompetencje kluczowe na podstawie wywiadów

a) Kompetencje potrzebne do przygotowania dobrego projektu i wniosku o dofinansowanie projektu międzynarodowego

Zdaniem respondentów z grupy A (doświadczonych menadżerów projektów międzynarodowych), aby przygotować dobry projekt, potrzebne są przede wszystkim umiejętności analizy potrzeb interesariuszy – w znaczeniu dobrej znajomości sektora, w którym działa organizacja. Wymienione zostały również kompetencje takie jak: wprowadzanie innowacji, otwartość na współpracę, umiejętności przywódcze, podejmowanie ryzyka, podejmowanie odpowiedzialności oraz umiejętność przygotowania wniosku o dofinansowanie. Co więcej, ważne jest bycie na bieżąco z aktualnymi trendami w dziedzinie, w której się działa.

W odpowiedzi na to samo pytanie, respondenci z grupy C (menadżerów projektów bez doświadczenia/o niewielkim doświadczeniu w realizacji projektów międzynarodowych) wymieniali: umiejętności przeprowadzenia dobrych badań/rozeznania potrzeb; kreatywność – gdyż pomysł na projekt musi być interesujący dla partnerów międzynarodowych; umiejętności zwiększania potencjału finansowego organizacji.

Jak wyglądała perspektywa menadżerów organizacji i członków ich gremiów zarządczych? Respondenci z grupy B (członkowie gremiów zarządczych organizacji doświadczonych w realizacji projektów międzynarodowych), jako kompetencje najbardziej adekwatne do przygotowania dobrej aplikacji projektowej, wymieniali: zarządzanie czasem, budżetowanie, kreatywność, umiejętności związane z opracowaniem aplikacji wpisującej się w cele danego programu grantowego; dobra samoorganizacja; wysoki poziom umiejętności cyfrowych. Jako najważniejsze określano bycie świadomym potrzeb organizacji i posiadanie wizji przyszłości.

Odpowiedzi te wskazują, że bliska współpraca pomiędzy menadżerem projektów międzynarodowych a członkami zarządu organizacji jest kluczowa, by realizowane projekty przyczyniały się również do rozwoju organizacji. Pamiętając o tym, że menadżerowie projektów międzynarodowych i członkowie zarządów organizacji to często te same osoby, tego rodzaju współpraca nie powinna być trudna do realizacji.

Według respondentów reprezentujących gremia zarządcze organizacji społeczeństwa obywatelskiego o niewielkim bądź żadnym doświadczeniu w realizacji projektów międzynarodowych (grupa D), kompetencjami najbardziej potrzebnymi dla opracowania dobrej aplikacji projektowej są: wysokie umiejętności cyfrowe; umiejętności dobrego planowania projektu; umiejętności językowe; znajomość i rozumienie specyfiki projektów międzynarodowych (dzięki, np. wcześniejszemu udziałowi w nich); znajomość programów grantowych, ich struktury i zasad dofinansowania.

b) Kompetencje dobrego/skutecznego menadżera projektu międzynarodowego

Zapytani o to, jakie kompetencje są najbardziej potrzebne by realizować projekty międzynarodowe, respondenci doświadczeni w zarządzaniu projektami międzynarodowymi (grupa A) wymienili: Znajomość metodologii i procedur zarządzania (harmonogramowania, budżetowania, narzędzi komunikacyjnych i informacyjnych; dobra współpraca z księgowością); elastyczność, otwartość, umiejętność słuchania argumentów innych, zarządzanie czasem, „zimną krew”; wspólna praca (z zespołem) dla wypracowywania rozwiązań na każdym etapie prac projektowych; dobre, skuteczne komunikowanie zadań i decyzji. Dodatkowo, potrzebne są kompetencje takie jak: umiejętność motywowania, budowania zespołu, rozwiązywania konfliktów, inicjowania relacji; kompetencje interkulturowe i umiejętności podtrzymywania relacji z partnerami projektu (ich wiarygodność) oraz umiejętność zachowania równowagi pomiędzy pracą i życiem prywatnym.

Jeżeli chodzi o opinie menadżerów projektów bez doświadczenia zarządzania międzynarodowego (grupa C), aby z sukcesem realizować projekty międzynarodowe menadżer potrzebuje posiadać następujące kompetencje: umiejętności językowe i komunikacyjne; elastyczność i systematyczność; umiejętność realizacji projektu według zasad opisanych w aplikacji; delegowania zadań (transparentność zadań); egzekwowania zadań i motywowania; umiejętności związane z wystąpieniami publicznymi; umiejętności inicjowania i budowania współpracy z potencjalnymi

partnerami. Jeżeli chodzi o postawy – potrzebna jest otwartość i samokrytycyzm. „Zainteresowanie tematyką projektu również poza pracą” również bywa pomocne.

Jeżeli chodzi o perspektywę członków gremiów zarządczych organizacji, zapytanie o kompetencje najbardziej potrzebne do realizowania projektów międzynarodowych, respondenci z grupy B (zarządzający doświadczonymi we współpracy międzynarodowej organizacjami) wymienili: cierpliwość; dobrą znajomość języka angielskiego; samo-zorganizowanie (w opozycji do chaotycznego stylu pracy); systematyczność i konsekwencja; jasne komunikowanie potrzeb; delegowanie odpowiedzialności; umiejętności planowania projektu i zarządzania projektem; upowszechnianie; traktowanie realizacji projektu jako pracy; umiejętności zachęcania innych i współpracy z innymi; umiejętności współpracy z partnerami zagranicznymi i moderowania spotkań; przyjaźliwość w połączeniu z determinacją. Ponadto, wspomniano również o umiejętności samooceny własnych umiejętności i możliwość rozwijania umiejętności najbardziej, w danym momencie, potrzebnych.

Respondenci reprezentujący grupę D (zarządzający organizacjami bez doświadczenia współpracy międzynarodowej) wymienili: ogólne umiejętności zarządzania projektami; umiejętności zarządzania zadaniami i zespołem; otwartość; solidność, rzetelność; płynną znajomość języka obcego (dobrą znajomość j. angielskiego); „zachowywanie się tak, by przekonać innych do naszych racji”; umiejętność przewidywania problemów; łatwość w nawiązywaniu nowych kontaktów; umiejętności dobrej komunikacji; transparentność na każdym etapie i w każdym działaniu; rozumienia merytoryki projektu i słuchania bardziej doświadczonych kolegów, bycia otwartym na uczenie się od nich.

c) Najważniejsze umiejętności techniczne

Zdaniem doświadczonych menadżerów projektów międzynarodowych (grupa A), najważniejsze kompetencje techniczne to: Planowanie i harmonogramowanie projektu, ogólne kompetencje pozyskiwania dofinansowania zewnętrznego, zarządzanie finansowe oraz organizowanie warsztatów idei – spotkań koncepcyjnych – najlepiej regularnych, z kluczowymi partnerami, w celu wypracowywania wspólnych koncepcji projektów. Jak mówi jeden z menadżerów „To wpływa na możliwości ubiegania się o dofinansowanie. Kiedy koncepcja projektu jest gotowa – napisanie wniosku o dofinansowanie jest już tylko pracą techniczną”.

Respondenci reprezentujący grupę C (menadżerów nie doświadczonych na polu współpracy międzynarodowej) jako najważniejsze określili następujące umiejętności techniczne: Umiejętności prowadzenia działań promocyjnych (szczególnie w mediach społecznościowych); umiejętności wykorzystywania programów graficznych bardziej zaawansowanych niż darmowe wersje; dodatkową wiedzę dotyczącą modeli zarządzania projektem; dobrą znajomość języka angielskiego „by móc tłumaczyć również dokumentację projektową”; planowanie czasu; umiejętności związane z upowszechnianiem.

Zdaniem respondentów z grupy B (członków gremiów zarządczych doświadczonych we współpracy międzynarodowej organizacji) najważniejsze umiejętności techniczne to: umiejętności językowe; planowanie i harmonogramowanie projektu; komunikacja wewnętrzna.

Według respondentów reprezentujących członków gremiów zarządczych organizacji społeczeństwa obywatelskiego o niewielkim bądź żadnym doświadczeniu we współpracy międzyarodo-

wej, najważniejsze umiejętności techniczne menadżera projektu międzynarodowego to: umiejętności językowe, planowanie i harmonogramowanie projektu oraz zarządzanie finansami.

d) Najważniejsze umiejętności przywódcze/liderskie

Wywiady z doświadczonymi menadżerami projektów międzynarodowych (grupa A) wskazują, że najbardziej przydatne menadżerowi umiejętności przywódcze/liderskie to: efektywna komunikacja, improwizacja i sprawność działania, delegowanie i komunikowanie zadań projektowych, motywowanie (włączając motywowanie finansowe).

Dla respondentów z grupy C (menadżerowie bez doświadczenia międzynarodowego), najistotniejszymi kompetencjami przywódczymi/liderskimi są kompetencje: komunikacji z interesariuszami (a szczególnie, z zespołem projektowym); elastyczność; transparentne zarządzanie zadaniami; kompetencje radzenia sobie z trudnymi sytuacjami, włączając syndrom myślenia grupowego; dobre i konsekwentne planowanie pracy i zapewnianie regularnej komunikacji w zespole projektowym. Jeżeli chodzi o postawy, wymienione zostały: otwartość, zdolność do samokrytyki i pewność siebie.

Respondenci z grupy B (zarządzający organizacjami doświadczonymi we współpracy międzynarodowej), jako najważniejsze kompetencje przywódcze/liderskie wymienili: efektywną komunikację w kontekście organizacji społeczeństwa obywatelskiego, rozwiązywanie konfliktów.

Zdaniem respondentów reprezentujących zarządzających organizacjami o niewielkim bądź żadnym doświadczeniu w realizacji projektów międzynarodowych (grupa D), najważniejsze kompetencje przywódcze/liderskie to: motywowanie i wywieranie wpływu; empatia i rozumienie sytuacyjne; budowanie zespołu włączając wolontariuszy.

e) Najważniejsze kompetencje zarządzania strategicznego i biznesowego

Wywiady z doświadczonymi menadżerami projektów międzynarodowych (grupa A) wskazują, że najbardziej przydatne menadżerowi umiejętności zarządzania to: umiejętności pozyskiwania dofinansowania na realizację projektów na poziomie europejskim; kompetencje międzykulturowe; rozeznanie w i rozumienie sytuacji (panującej) w zaangażowanych krajach partnerskich, rozeznanie w i rozumienie warunków działania organizacji społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych, wiedza prawna. Dodatkowo – wsparcie dobrego księgowego/księgowej.

Dla respondentów z grupy C (menadżerowie bez doświadczenia międzynarodowego), najistotniejszymi kompetencjami zarządzania strategicznego i biznesowego są: orientacja, gdzie szukać informacji dotyczących krajowych i międzynarodowych systemów prawnych; kompetencje do realizacji projektu; planowanie zadań; zapewnienie trwałości projektu; znajomość i rozumienie aktualnych trendów w sektorze (co wpływa również na możliwości pozyskania dofinansowania); wiedza na temat struktury programów grantowych dostępnych dla organizacji społeczeństwa obywatelskiego; kompetencje w zakresie poszerzania kontaktów i sieci współpracy. Jeśli chodzi o postawy, wymienione zostało zorganizowanie, zdyscyplinowanie.

Respondenci z grupy B (zarządzający organizacjami doświadczonymi we współpracy międzynarodowej), jako najważniejsze kompetencje zarządcze wymienili: PR i marketing projektu; umiejętność wykorzystania synergii pomiędzy realizowanymi projektami krajowymi i międzynarodowymi oraz kompetencje międzykulturowe.

Zdaniem respondentów reprezentujących zarządzających organizacjami o niewielkim bądź żadnym doświadczeniu w realizacji projektów międzynarodowych (grupa D), najważniejsze kompetencje zarządzania strategicznego i biznesowego to: Rozeznanie w/ i rozumienie warunków działania organizacji społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych, kompetencje międzykulturowe, umiejętność wykorzystania synergii pomiędzy realizowanymi projektami krajowymi i międzynarodowymi.

2.3 Kompetencje kluczowe: wyniki badań we Włoszech

Autorzy: Lorenza Lupini i Luca Bordoni, COOSS

I. Metodologia badawcza

COOSS przeprowadziło badania na temat kompetencji kluczowych menadżerów projektów międzynarodowych we Włoszech w okresie styczeń – kwiecień 2019. Uzgodniona z partnerami metodologia badań zakładała przeprowadzenie (1) OTWARTYCH BADAŃ ONLINE a NASTĘPNIE (2) WYWIADÓW USTRUKTURYZOWANYCH z respondentami reprezentującymi konkretne grupy docelowe.

Zarówno do badań online jak i dla przeprowadzenia wywiadów COOSS wykorzystowało kwestionariusz badawczy oraz scenariusz wywiadu zaproponowany przez partnera odpowiedzialnego za realizację badań, uzgodnionego przez całe konsorcjum. Respondenci wywiadów wybrani zostali w ramach czterech głównych, zaplanowanych grup docelowych:

- Główna dziedzina pracy/aktywności: organizacje społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych;
- Cztery główne grupy respondentów: (A) menadżerowie projektów z doświadczeniem w realizacji projektów międzynarodowych; (B) członkowie zarządów i menadżerowie organizacji doświadczonych w realizacji projektów międzynarodowych; (C) menadżerowie projektów bez doświadczenia/o niewielkim doświadczeniu w realizacji projektów międzynarodowych; (D) zarządzający organizacjami bez doświadczenia/o niewielkim doświadczeniu w realizacji projektów międzynarodowych.

Główne **kanały** rozsyłania **zaproszeń**, dotarcia do respondentów badań online i wywiadów były różne:

Badania online

Aby dotrzeć z informacją i zaproszeniem do udziału w badaniach do wybranej grupy docelowej, COOSS rozsyłało informacje następującymi kanałami:

- e-mail
- telefony do konkretnych osób
- zaproszenia indywidualne podczas spotkań
- WhatsApp
- Messenger

- Skontaktowanie się z włoską Narodową Agencją programu Erasmus+, która rozesłała zaproszenia do organizacji, które aplikowały już w ramach programu Erasmus+.

Zaproszenia do udziału w badaniach były również przekazywane w ramach sieci kontaktów COOSS, a konkretnie:

- Partnerom projektów, współorganizatorom szkoleń
- współpracownikom
- użytkownikom usług COOSS
- poprzez kontakty osobiste
- poprzez organizacje parasolowe.

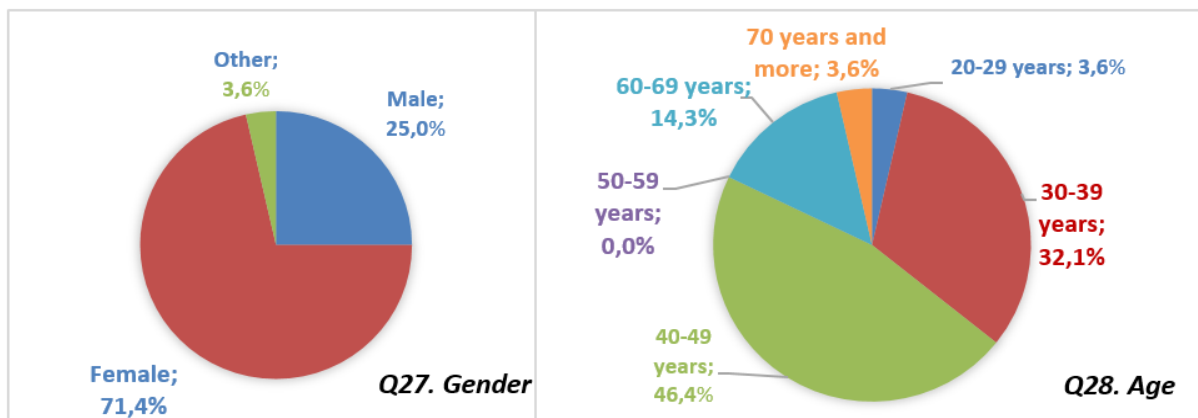
Ponad 80 bezpośrednich zaproszeń rozesłano w okresie 18/01/2019 - 25/03/2019. Ich zasięg był jednak znacznie szerszy, gdyż adresaci zaproszeń przekazywali je dalej, swoim współpracownikom i sieciom kontaktów. W sumie, we Włoszech Zebrano 44 kwestionariusze dotyczące kompetencji kluczowych; 28 wpisało się w 100% w planowaną grupę docelową badań. W poniższym raporcie prezentowane są rezultaty dotyczące jedynie tej, 28 – osobowej, grupy badawczej.

Wywiady

Zapraszając do udziału w wywiadach, kontaktowano się z osobami już zapraszonymi do udziału w badaniach online, które zadeklarowały szczególne zainteresowanie tematem i chęć podzielenia się swoim doświadczeniem i punktem widzenia. W okresie od lutego do drugiego spotkania partnerów w Wiedniu, 8-9/04/2019, zespół COOSS przeprowadził 12 wywiadów za pomocą Skype, telefonu, oraz w ramach spotkań osobistych.

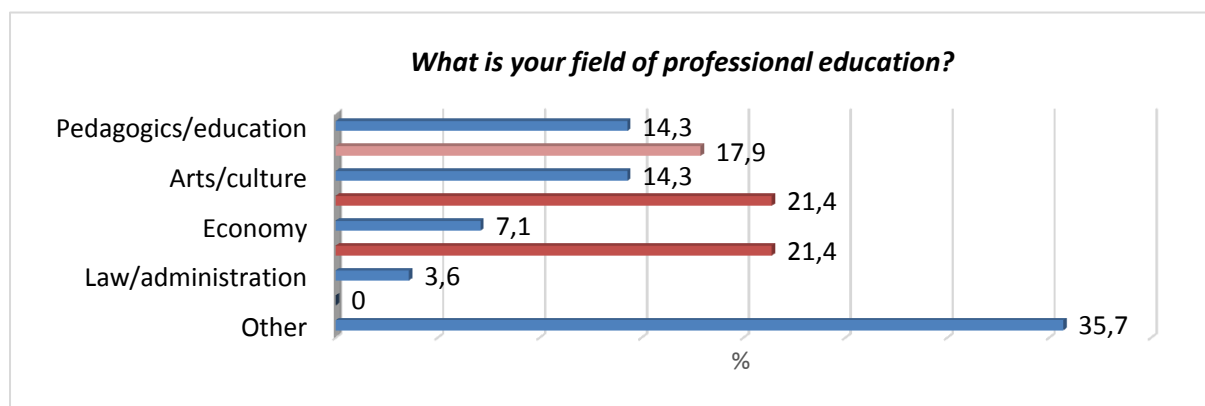
a) Charakterystyka respondentów badań online

We włoskiej części badań online udział wzięło 28 respondentów, których można zakwalifikować do bezpośredniej grupy docelowej badań. W badaniach udział wzięło 20 kobiet (71,4%), 7 mężczyzn (25%) oraz 3,6% (1 osoba), która w pytaniu o płeć wybrała odpowiedź „inna”. Respondenci badań reprezentowali różne grupy wiekowe; większość (46,4%, 13 osób) stanowiły osoby w wieku 40-49 lat oraz 30 -39 lat (32,1%). Respondenci w wieku 60-69 lat stanowili 14,3%. W badaniach udział wzięła również jedna osoba młodsza niż 29 lat i jedna starsza niż 70 lat (patrz graf 14).



Graf 14: Płeć i wiek respondentów badań online. Włochy.

Wszyscy respondenci pracują/działają w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych. Kierunki wykształcenia zawodowego respondentów są bardzo różne, co prezentuje graf 15. Warto podkreślić, że najczęstszy wybór, w pytaniu o wykształcenie, odpowiedzi „inne” (35,7%) wskazuje na niezwykle złożoną i różnorodną profilu zawodowych pracowników organizacji społeczeństwa obywatelskiego we Włoszech. Tuż po wyborze odpowiedzi „inne” uplasowało się wykształcenie w zakresie zarządzania/marketing oraz mediów/komunikacji (obydwa kierunki uzyskały 21,4% wskazań), a następnie w zakresie nauk społecznych (17,9%) oraz pedagogiki/edukacji i kultury/sztuki (oba kierunki – 14,3% wskazań). Najmniej respondentów zadeklarowało wykształcenie w dziedzinie ekonomii (7,1%) oraz prawa/administracji (3,6%).



Graf 15: Kierunki wykształcenia zawodowego (odpowiedź na pytanie z odpowiedziami wielokrotnego wyboru), Włochy.

b) Charakterystyka respondentów wywiadów

Respondenci wywiadów – 12 osób – reprezentowali każdą z określonych grup badawczych (A, B, C i D) w liczbie 3 osób. Respondenci reprezentowali następujące rodzaje organizacji:

Grupa A	Grupa B	Grupa C	Grupa D
Spółdzielnia Socjalna typu B	Spółdzielnia Socjalna typu A	Organizacja parasolowa – trzeci sektor	Stowarzyszenie kulturalne
Organizacja parasolowa – trzeci sektor	Organizacja parasolowa – stowarzyszenie działające na rzecz migrantów i uchodźców	Stowarzyszenia kulturalne	Stowarzyszenie kulturalne
Organizacja parasolowa – stowarzyszenie działające na rzecz migrantów i uchodźców	Stowarzyszenie działające w obszarze przeciwdziałania dyskryminacji	Organizacja parasolowa spółdzielni społecznych	Stowarzyszenie działające w obszarze doradztwa

II. Rezultaty wywiadów

a) Kompetencje potrzebne do przygotowania dobrego projektu i wniosku o dofinansowanie projektu międzynarodowego

Pierwszym pytaniem wywiadu było pytanie: „Jakie kompetencje/umiejętności są najbardziej potrzebne do przygotowania dobrego projektu międzynarodowego i dobrej (uzyskującej dofinansowanie) aplikacji projektowej?”

Respondenci posiadający już doświadczenie w dziedzinie realizowania międzynarodowych projektów partnerskich (z grup A i B) formułowali bardzo konkretne listy kompetencji/umiejętności na podstawie własnego doświadczenia praktycznego. Generalnie - istnieje zgodność pomiędzy odpowiedziami menadżerów projektów i członków gremiów zarządczych organizacji:

Najważniejsze kompetencje techniczne:

- Jasna i skuteczna komunikacja, zarówno wewnętrzna – by zapewnić wspólne rozumienie zadań, terminów i celów – jak i zewnętrzna, w kontekście organizacji społeczeństwa obywatelskiego;
- Planowanie i tworzenie harmonogramu projektu;
- Budżetowanie i szacowanie kosztów;
- Znajomość europejskich programów grantowych;
- Aktywne uczestnictwo oraz wiedza na temat swojego obszaru działania.

Najważniejsze kompetencje przywódcze/ liderские:

- Delegowanie;
- Rozwiązywanie problemów;
- Rozwiązywanie konfliktów.

Najważniejsze umiejętności zarządzania strategicznego i biznesowego:

- Budowanie międzynarodowej i wielostronnej sieci kontaktów w sektorze organizacji społeczeństwa obywatelskiego;
- Umiejętność wykorzystania synergii pomiędzy krajowymi i międzynarodowymi projektami organizacji społeczeństwa obywatelskiego.

Kolejną grupę respondentów stanowiły osoby działające jako menadżerowie projektów oraz zarządzający organizacjami społeczeństwa obywatelskiego o niewielkim bądź żadnym doświadczeniu w realizacji projektów międzynarodowych (grupy C i D).

Niektórzy z nich mieli już doświadczenie w realizacji lokalnych czy krajowych inicjatyw, lecz nie międzynarodowych. Dla tej grupy trudniejsze było nazwanie kluczowych kompetencji potrzebnych do aplikowania o dofinansowanie projektów międzynarodowych, ponieważ mogli sobie tylko wyobrazić mogące się pojawiać – nie znając ich z własnego doświadczenia.

Najtrudniej respondent z tej grupy, a szczególnie menadżerom projektów, było nazwać kluczowe umiejętności techniczne. Menedżerowie dostrzegają trudności w aspektach technicznych

(zwłaszcza finansowych, administracyjnych i budżetowych), ale podkreślają również znaczenie zdefiniowania konkretnego obszaru interwencji (działania w ramach projektu).

Najważniejsze kompetencje techniczne:

- Umiejętność wyszukania informacji na temat możliwości [działania międzynarodowego];
- Umiejętności językowe – j. angielski;
- Umiejętność przekucia idei projektu w praktyczny plan i harmonogram działań;
- Umiejętność czytania [rozumienia] zaproszeń do składania projektów i opracowania aplikacji w poprawny, kompletny i skuteczny sposób;
- Umiejętność prowadzenia dokumentacji, administracji, finansów itp. (grupa D);
- Budżetowanie i szacowanie kosztów (grupa C i D).

Najważniejsze kompetencje lidarskie/przywódcze:

- Umiejętność zaplanowania pracy grupowej, doboru personelu projektu.

Najważniejsze umiejętności zarządzania strategicznego i biznesowego:

- Umiejętność analizy potrzeb i analizy aktualnego stanu wiedzy w zakresie realnych potrzeb, by zaprojektować i wdrożyć usługę, która będzie odpowiedzią na konkretne potrzeby (grupa D).

b) Kompetencje dobrego/skutecznego menadżera projektu międzynarodowego

Drugie pytanie wywiadu brzmiało: “Jakie kompetencje/umiejętności ty osobiście potrzebujesz podnieść, by być lepszym/ bardziej skutecznym menadżerem projektu międzynarodowego?”

Respondenci z grup doświadczonych w realizacji projektów międzynarodowych, A i B, wymienili następujące kompetencje/umiejętności wymagające poprawy:

Kompetencje techniczne nie zostały wymienione, poza *poznaniem w szczegółach nowych programów grantowych* (menadżer projektu, grupa A) oraz potrzebą podniesienia kompetencji w dziedzinie ICT menadżerów projektów poprzez dedykowane szkolenia z zakresu *Zastosowania MS Office i jego konkretnych programów* (menadżer projektu, grupa A).

Kompetencje przywódcze/lidarskie uznane zostały za kluczowe dla projektowania dobrych projektów i ich realizowania. Zarówno respondenci z grupy A i B byli zgodni, że potrzebują podnieść swój poziom kompetencji z tego zakresu, by w efekcie móc zapewnić:

- Spójną, efektywną i skuteczną koordynację pracy zespołu projektowego;
- Dobrą komunikację wewnętrzną, by zapewnić wzajemne zrozumienie zadań, terminów, celów.

Jeżeli chodzi o umiejętności zarządzania strategicznego i biznesowego, wymienione zostały: kompetencje budowania silnej i spójnej sieci współpracy i planowania skutecznej strategii upowszechniania rezultatów.

Respondenci z grup bez doświadczenia/o niewielkim doświadczeniu w realizacji projektów międzynarodowych (C i D), generalnie, wydawali się nie doceniać posiadanych już kompetencji i potencjału. W odpowiedzi na pytanie o to, które kompetencje szczególnie potrzebują podnieść, wymieniali długie listy kompetencji (niedoświadczeni menadżerowie deklarowali potrzebę podniesienia wszystkich kompetencji wymienionych w kwestionariuszu on-line w ramach trójkąta kompetencji). Próbując podsumować wyniki:

Kompetencje techniczne to obszar, gdzie deklarowana potrzeba podniesienia poziomu kompetencji jest największa. Respondenci deklaruowali potrzebę podniesienia kompetencji w zakresie:

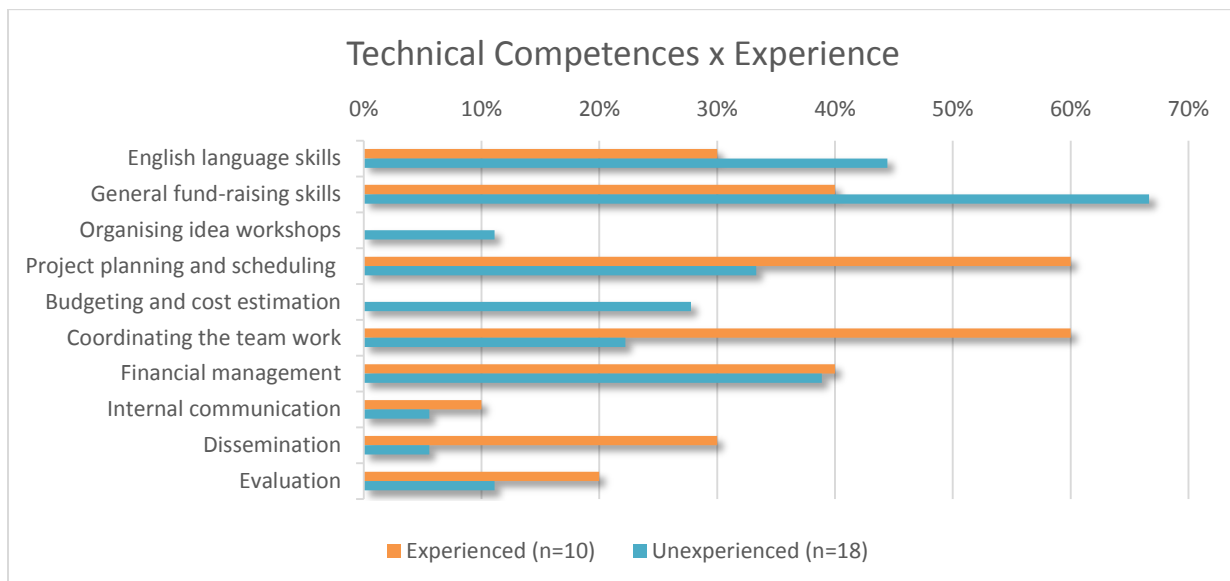
- Biznesowego/technicznego j. angielskiego;
- ogólnych umiejętności pozyskiwania dofinansowania zewnętrznego;
- budowania partnerstw;
- budżetowania i szacowania kosztów;
- zarządzania finansowego i administracji;
- umiejętności „czytania” zaproszeń do składania wniosków o dofinansowanie i odpowiadania na nie w poprawny, kompletny i skuteczny sposób;
- analizy aktualnego stanu wiedzy i analizy potrzeb;
- wiedzy na temat sektora, w którym się działa;
- umiejętności stawiania konkretnych celów i projektowania działań, które zapewnią ich realizację.

Jeżeli chodzi o kompetencje z grupy przywódczych/ liderkich oraz zarządzania strategicznego i biznesowego, respondenci wymienili tu potrzebę podniesienia kompetencji związanych z budowaniem relacji.

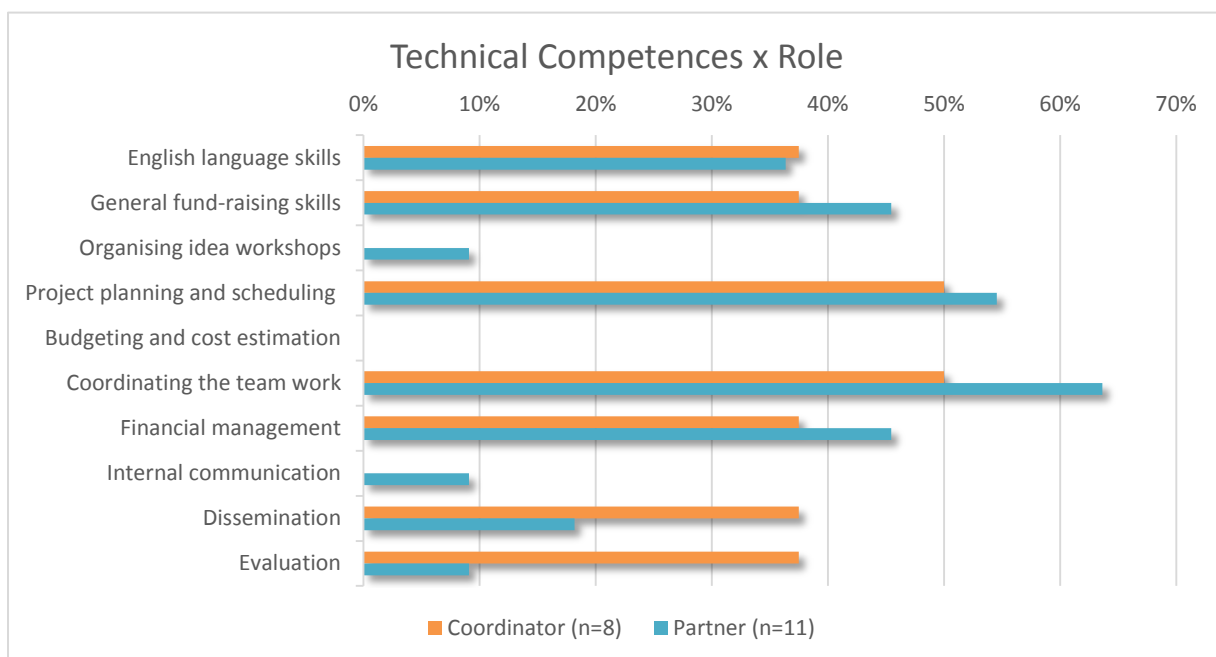
c) Najważniejsze kompetencje techniczne

Trzecie pytanie wywiadu brzmiało: „Które kompetencje techniczne uznajesz za najważniejsze dla menadżera projektu międzynarodowego?”. Po zaprezentowaniu listy kompetencji w ramach trójkąta kompetencji użytego w badaniach, respondenci proszeni byli o wskazanie kompetencji kluczowych dla początkującego menadżera projektów międzynarodowych działającego w organizacji społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych.

Odpowiedzi udzielone przez 12 włoskich respondentów wywiadów zostały następnie zestawione z odpowiedziami wybieranymi w kwestionariuszu on-line i podsumowane razem w celu nazwania najistotniejszych kompetencji technicznych w ramach trójkąta kompetencji, dla każdej z czterech grup docelowych badań. Poniżej prezentujemy zestawienie odpowiedzi uzyskanych w grupach A i B (doświadczonych menadżerów i zarządzających organizacjami) oraz uzyskanych w grupach C i D (respondenci bez doświadczenia/ o niewielkim doświadczeniu, zainteresowanych współpracą międzynarodową) – patrz graf 16. Kolejno – prezentujemy odpowiedzi członków zarządów/ menadżerów organizacji z perspektywy roli koordynatora/ partnera projektu (patrz graf 17).



Graf 16: Kompetencje techniczne a doświadczenie w realizacji projektów międzynarodowych, Włochy.



Graf 17: Kompetencje techniczne a rola (koordynatora bądź partnera) w projekcie międzynarodowym, Włochy.

Podsumowując zestawione odpowiedzi respondentów wywiadów i respondentów badań online, trzy kompetencje techniczne uznane za najważniejsze w ramach trójkąta kompetencji to:

1. Ogólne umiejętności pozyskiwania dofinansowania zewnętrznego;
2. Planowanie i przygotowywanie harmonogramu projektu;
3. Koordynowanie pracy zespołu projektowego (szczególnie ważne dla respondentów z grup A i B).

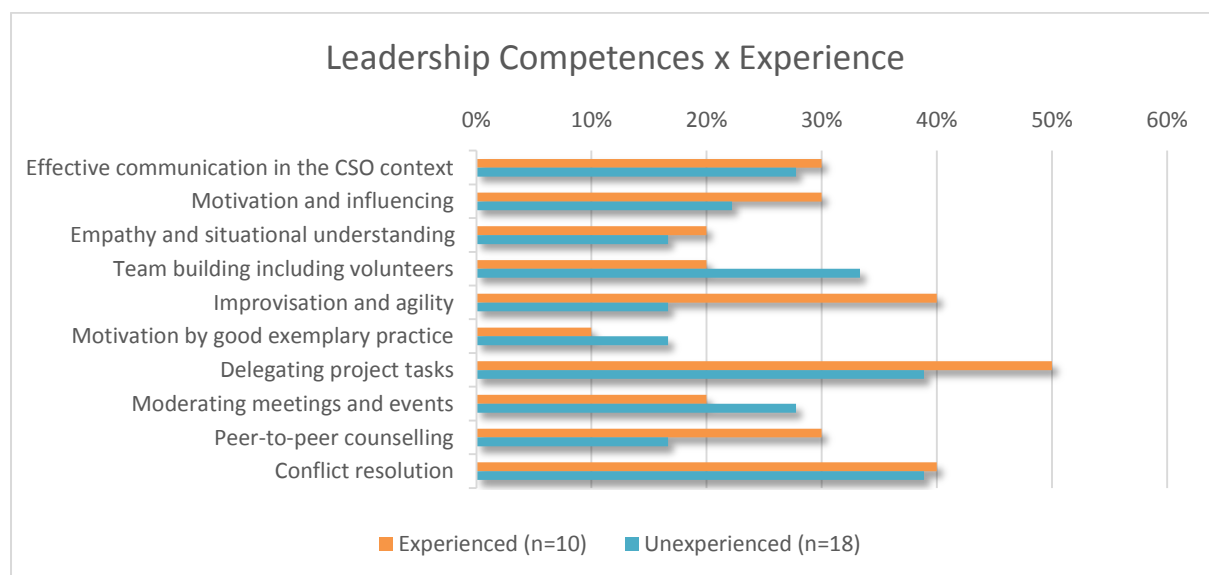
Te trzy kompetencje techniczne uznane zostały za kluczowe (przez 40-67% badanych), zarówno wśród organizacji doświadczonych jak i nie doświadczonych we współpracy międzynarodowej oraz zarówno przez organizacje z doświadczeniem jako partner i jako lider projektów międzynarodowych.

Kompetencje budżetowania i szacowania kosztów wybierane były, wśród najważniejszych, jedynie przez respondentów badań on-line z grupy *niedoświadczonych*, natomiast dwójka uczestników wywiadów wymienili te kompetencje jako ważny krok w planowaniu projektu. W pozostałych przypadkach, pojawiają się różne perspektywy - koordynatorów i partnerów projektów - na temat tego, które kompetencje są najważniejsze dla zarządzania projektem. Kompetencje organizowania warsztatów idei oraz komunikacja wewnętrzna były wybierane przede wszystkim przez reprezentantów organizacji z doświadczeniem jako *partnerzy* projektu. Z kolei kompetencje w dziedzinie upowszechniania i ewaluacji uzyskały wysoką liczbę wskazań wśród reprezentantów organizacji z doświadczeniem jako *liderzy/koordynatorzy* projektów międzynarodowych (38%) oraz *doświadczonych* we współpracy międzynarodowej (30% i 20%). Liczba wskazań tych kompetencji była niższa w grupie respondentów organizacji z doświadczeniem jako *partner projektu* (18% and 9%) oraz *bez doświadczenia/o niewielkim doświadczeniu* we współpracy międzynarodowej (6% i 11%).

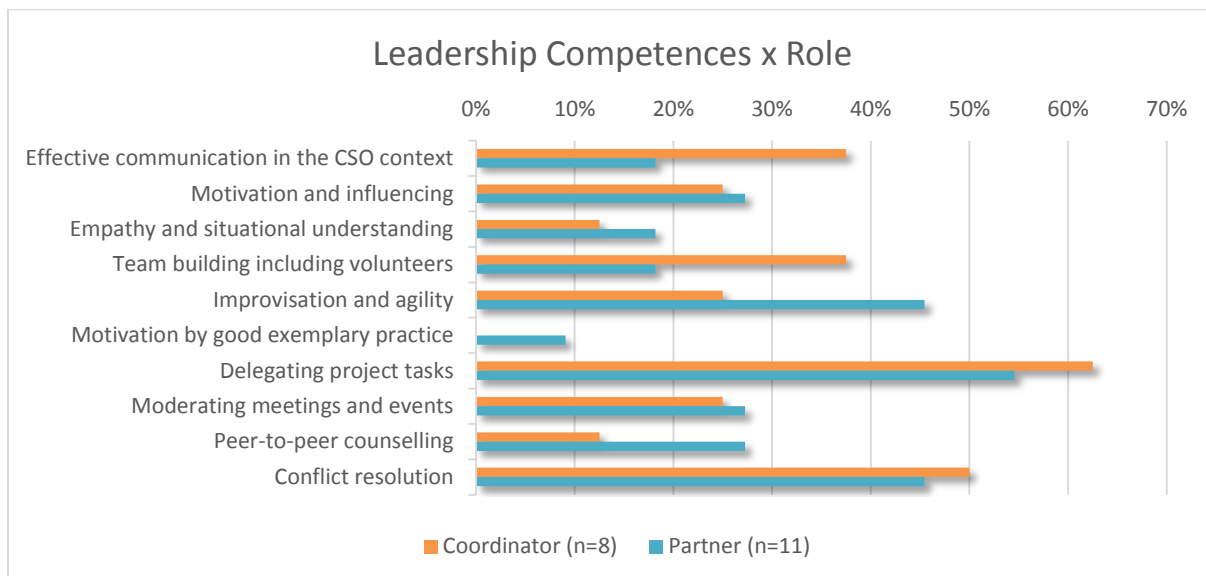
d) Najważniejsze kompetencje przywódcze/liderskie

Czwarte pytanie wywiadu brzmiało: Jakie kompetencje przywódcze/liderskie uważasz za najważniejsze dla menadżerów projektów międzynarodowych?

Analizując rezultaty badań dotyczące kompetencji przywódczych/liderskich, zarówno respondenci badań online jak i wywiadów wybierali szeroki wachlarz kompetencji, zapewne dlatego że praca w zespole wymaga dobrze zdefiniowanej roli lidera/koordynatora, by zapewnić pomyślną realizację każdego z zadań.



Graf. 18: Kompetencje lidarskie a poziom doświadczenia w realizacji projektów międzynarodowych, Włochy.



Graf. 19: Kompetencje leaderskie a rola (koordynatora bądź partnera) w projekcie międzynarodowym, Włochy.

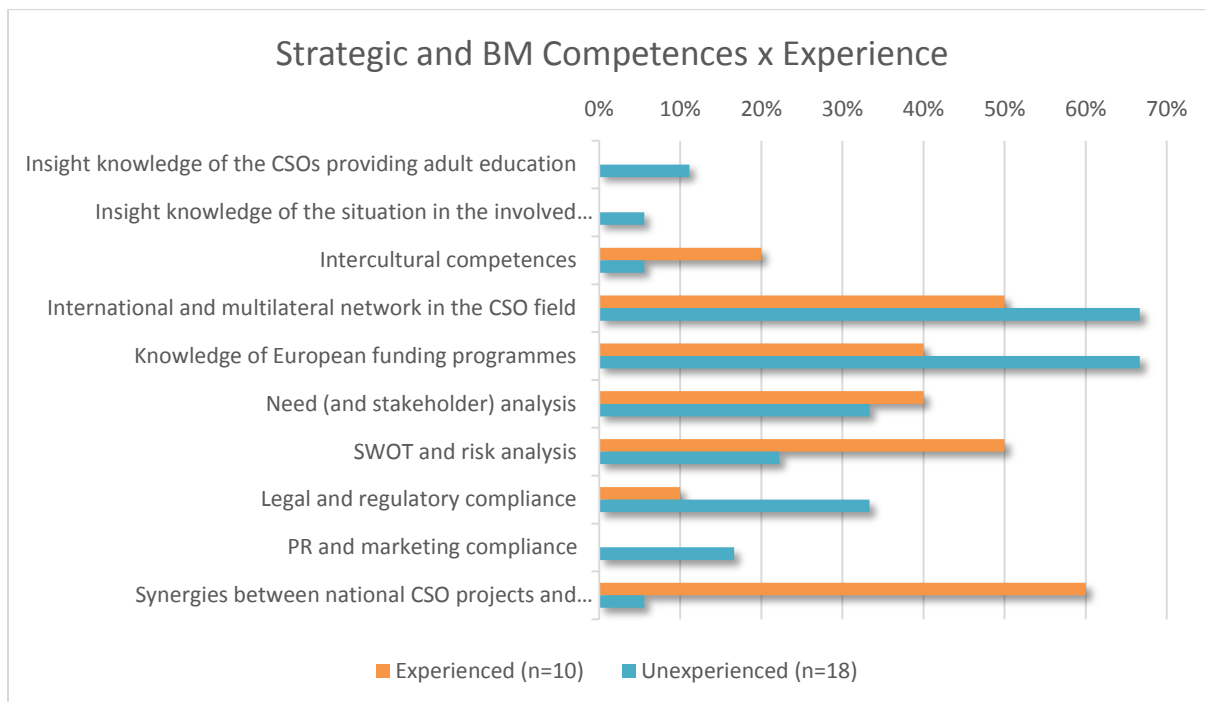
Zarówno respondenci z grup doświadczonych – A i B, jak i niedoświadczonych – C i D, przypisali największą liczbę wskazań dla tej samej grupy kompetencji:

- Delegowanie zadań projektowych (39%-63%)
- Rozwiązywanie konfliktów (39%-50%)
- Improvizacja i sprawność działania (17%-45%)
- Skuteczna komunikacja w kontekście organizacji społeczeństwa obywatelskiego (18%-38%)
- Budowanie zespołu, włączając wolontariuszy (18%-38%)
- Motywowanie i wywieranie wpływu (22%-30%).

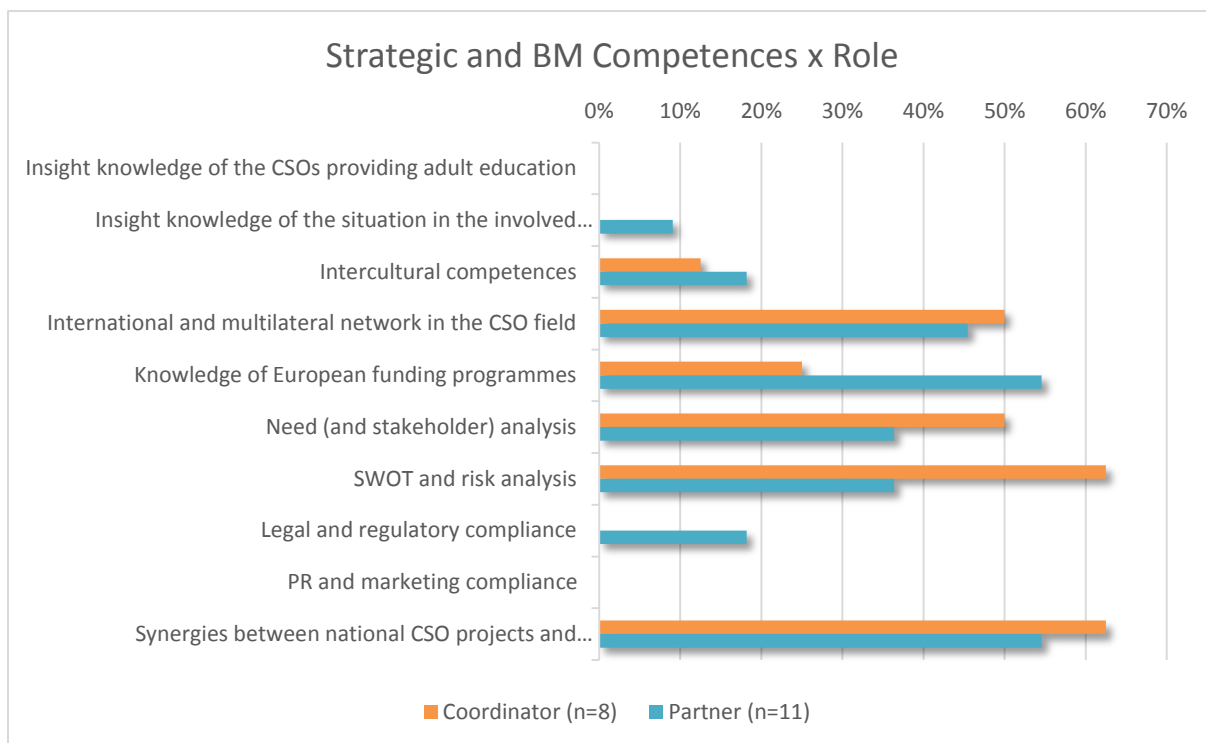
Respondenci wymienili również kompetencje takie jak „empatia, motywowanie” poprzez dobry przykład, umiejętności „moderowania wydarzeń/spotkań/rozmów - Skype” oraz „doradzanie sobie nawzajem”. Potwierdza to wniosek, że dla skutecznego zarządzania projektami bazę stanowią umiejętności skutecznej i sprawnej koordynacji oraz współpracy.

e) Najważniejsze kompetencje zarządzania strategicznego i biznesowego

Piąte pytanie wywiadu brzmiało: „Jakie kompetencje zarządzania strategicznego i biznesowego uważasz za najważniejsze dla menadżera projektów międzynarodowych?” Kompetencje z zakresu zarządzania strategicznego i biznesowego stanowią trzecie ramię zaproponowanego trójkąta kompetencji.



Graf. 20: Kompetencje zarządzania strategicznego i biznesowego a doświadczenie w realizacji projektów międzynarodowych, Włochy.



Graf. 21: Kompetencje zarządzania strategicznego i biznesowego a rola (koordynatora bądź partnera) w projekcie międzynarodowym, Włochy

W wynikach badań można zaobserwować różnice opinii pod kątem poziomu doświadczenia w realizacji projektów międzynarodowych oraz pod kątem roli pełnionej w projekcie międzynarodowym (koordynatora/partnera). Wydaje się to być naturalne, gdyż o ile respondenci z grup

doświadczonych mieli już możliwość doświadczenia wyzwań projektowych na poziomie międzynarodowym, o tyle respondenci z grup o niewielkim/ żadnym doświadczeniu mieli prawo ich nie doceniać.

Różnice w opiniach pojawiają się również pomiędzy respondentami z doświadczeniem koordynatorów projektów, odpowiedzialnych za zarządzanie strategiczne i biznesowe – a respondentami z doświadczeniem roli partnera projektu – którzy tylko wspierają działania zarządcze.

Priorytety respondentów z doświadczeniem jako koordynatorzy projektów:

1. Umiejętność wykorzystania synergii pomiędzy projektami krajowymi i międzynarodowymi organizacji społeczeństwa obywatelskiego (60%-63%; respondenci o niewielkim/żadnym doświadczeniu międzynarodowym – jedynie 6%)
2. Umiejętność przeprowadzenia analizy SWOT i analizy ryzyka (50%-63%)
3. Umiejętności budowania międzynarodowych, wielostronnych sieci w sektorze organizacji społeczeństwa obywatelskiego (50%)
4. Umiejętności analizy potrzeb i analizy interesariuszy (40%-50%)

Priorytety respondentów z doświadczeniem jako partnerzy projektów:

Respondenci tej grupy nie wymieniali kompetencji z dziedziny analizy potrzeb, analizy SWOT, czy analizy ryzyka. Jako najważniejsze kompetencje zarządzania strategicznego i biznesowego określili natomiast:

1. Umiejętność wykorzystania synergii pomiędzy projektami krajowymi i międzynarodowymi organizacji społeczeństwa obywatelskiego (55%).
2. Wiedza na temat europejskich programów grantowych (55%)
3. Umiejętności budowania międzynarodowych, wielostronnych sieci w sektorze organizacji społeczeństwa obywatelskiego (45%)

Priorytety respondentów o niewielkim/żadnym doświadczeniu w realizacji projektów międzynarodowych:

1. Wiedza na temat europejskich programów grantowych (67%)
2. Umiejętności budowania międzynarodowych, wielostronnych sieci w sektorze organizacji społeczeństwa obywatelskiego (67%)
3. Umiejętność analizy potrzeb i analizy interesariuszy (33%) oraz kompetencje związane ze stosowaniem aktualnego prawa i przepisów (33%).

Kompetencje budowania międzynarodowych, wielostronnych sieci w sektorze organizacji społeczeństwa obywatelskiego to kompetencje uznane za ważne przez obie grupy respondentów (doświadczonych i nie doświadczonych). Kompetencje te postrzegane są jako kluczowe dla zainicjowania współpracy międzynarodowej.

f) Wsparcie potrzebne/oczekiwane przez menadżerów projektów międzynarodowych

szóste pytanie wywiadu brzmiało: “Jakiego rodzaju wsparcia potrzebujesz, by podnosić swoje kompetencje [w dziedzinie zarządzania projektami międzynarodowymi]?” Pytanie to doprecyzowywało kolejne pytanie – “Czy oferowane wsparcie powinno być dostępne przede wszystkim

w formie krajowych czy europejskich szkoleń, narzędzi online, e-mentoringu i/lub wsparcia międzynarodowej sieci?”

Respondenci zostali również zapytani o to, z jakiego rodzaju oferty edukacyjnej korzystają w celu podnoszenia własnych kompetencji (z możliwościami wyboru: webinaria, konferencje/sympozja, szkolenia/warsztaty, obserwacja pracy, inne).

<p>I. [If a] What kind of educational offer did you use at least once?</p> <p><input type="radio"/> Webinar</p> <p><input type="radio"/> Conference/symposium</p> <p><input type="radio"/> Schooling/workshop</p> <p><input type="radio"/> Job shadowing</p> <p><input type="radio"/> Other:</p>

Kolejno, respondentom prezentowany był plan powołania, w ramach realizowanego projektu, międzynarodowej sieci wspierającej początkujących menadżerów projektów międzynarodowych. Następnie zadawano pytanie, jaki rodzaj wsparcia taka sieć powinna, ich zdaniem, oferować. W części przypadków odpowiedzi na to pytanie były sugerowane możliwościami wymienionymi w pytaniu powyżej (tj. webinaria, konferencje/sympozja itd.). Jednak, koniec końców, głównie dzięki wywiadam, możliwe okazało się utworzenie listy pomysłów i propozycji.

Odpowiedzi udzielane przez respondentów z grupy „doświadczonej” (A i B) wskazywały na konkretne narzędzia czy metodologie wsparcia. Respondenci z grup „niedoświadczonych” (C i D) natomiast określali swoje potrzeby bardziej ogólnie. Poniżej przytaczamy zebrane pomysły i sugestie, podzielonych na dwie wyżej wymienione grupy:

Propozycje respondentów z doświadczeniem w realizacji projektów międzynarodowych, grupy A i B:

- Unikalna platforma gromadząca wszystkie przydatne narzędzia, bazy danych, informacje, newsy etc., przydatne dla menadżerów projektów międzynarodowych;
- „Tutorial video” dedykowane konkretnym tematom: praktyczne przykłady, testowanie, systemy ewaluacji;
- Szkolenia tematyczne;
- Możliwości obserwacji pracy, ze wsparciem w zakresie: aspektów finansowych i administracyjnych, trwałości;
- Wymiana dobrych praktyk: platforma, video, wywiady, ...
- Możliwość szybkiej identyfikacji organizacji działających w tych samych sektorach, na poziomie europejskim;
- Ułatwienie i wzmocnienie dialogu z sektorze edukacji uniwersyteckiej;
- Możliwości mobilności europejskich (staży, praktyk etc.)
- Wiedza na temat nowych tendencji i potrzeb na poziomie europejskim.

Propozycje respondentów z grup o niewielkim/ żadnym doświadczeniu w realizacji projektów międzynarodowych, grupy C i D:

- Społeczność praktyków oferująca różne poziomy wsparcia: 1) forum; 2) posty/ video-tutoriale; 3) szkolenia online (w połączeniu z możliwością zdobycia doświadczenia praktycznego);
- Webinaria;
- Warsztaty;
- Dział pomocy (help desk);
- Wsparcie językowe: tłumaczenie terminów technicznych/ treści zarówno z angielskiego na włoski jak i z włoskiego na angielski;
- Prezentacje europejskich programów grantowych (video, artykuły, FAQ, etc.);
- Wizyty studyjne (coroczne)
- Networking podczas spotkań twarzą-w-twarz
- Narzędziownik techniczny
- Wsparcie finansowe i administracyjne.

2.4 Kompetencje kluczowe: Wyniki badań na Węgrzech

Autorzy: Zsofi Jeney-Domingues i Marianna Labbancz, the Hungarian Folk High School Society

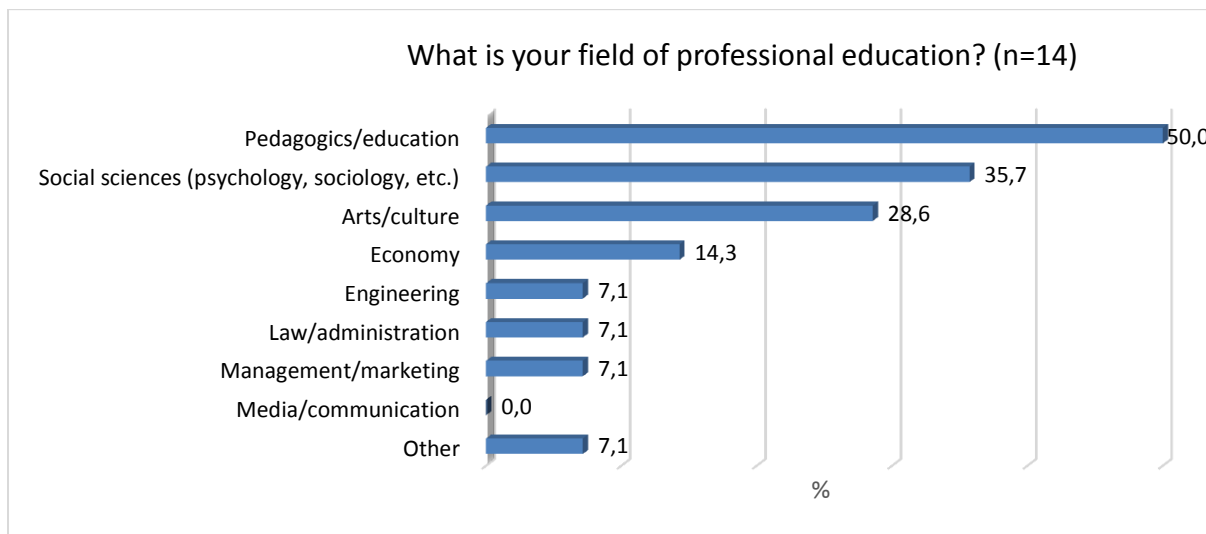
I. Opis próby badawczej

a) Badania On-line

Węgierskie Folk High School Society (HFHSS) wysłało partnerom wiadomości e-mail, które zawierały link do ankiety internetowej. HFA poprosiło ponad 100 stowarzyszeń o wypełnienie ankiety online.

14 respondentów ankiety online pasuje do bezpośredniej grupy docelowej badania, co oznacza organizacje społeczeństwa obywatelskiego w dziedzinie nieformalnego kształcenia dorosłych. W badaniu online było więcej mężczyzn (57,1%) niż kobiet (42,9%). Większość respondentów reprezentowała grupę wiekową 60-69 lat (42,9%), następnie 70 lat i więcej (28,6%), 50-59 lat (21,4%) i 40-49 lat (7,1%).

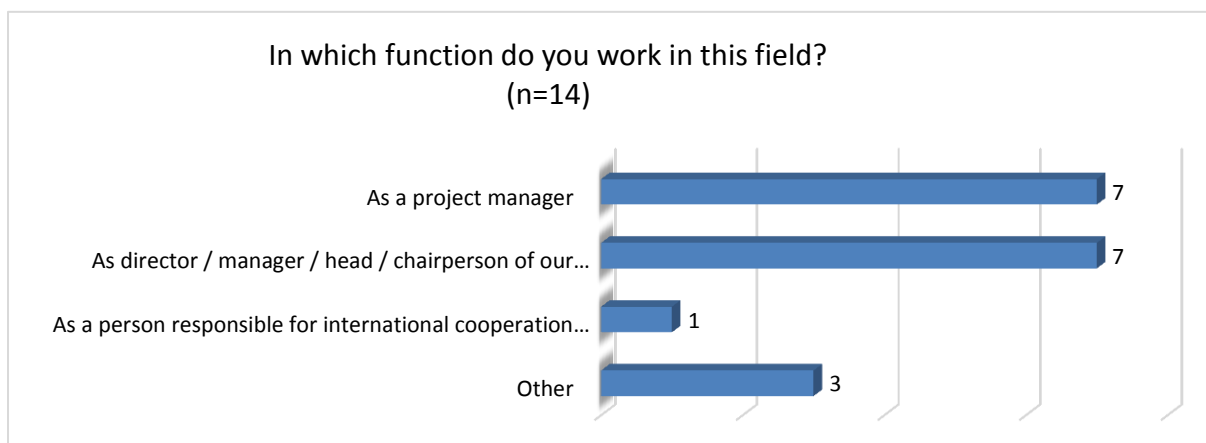
W dziedzinie edukacji zawodowej większość respondentów ankiety zadeklarowała, że posiada wykształcenie pedagogiczne / edukacyjne (50,0%), a następnie nauki społeczne (psychologia, socjologia itp.) (35,7%), sztukę / kulturę (28,6%), ekonomia (14,3%). Nie było respondentów reprezentujących edukację w dziedzinie mediów / komunikacji (patrz Graf. 22).



Graf. 22: Jaki jest obszar twojej pracy w sektorze edukacji (możliwe było wiele odpowiedzi)?; Węgry.

Na pytanie o swoją funkcję w terenie (ryc. 23) siedmiu (50%) ankietowanych respondentów odpowiedziało, że pracuje jako kierownik projektu, a siedem (50%) jako dyrektor / kierownik / kierownik / przewodniczący ich organizacji; a jeden (7,1%) opisał swoją rolę osoby odpowiedzialnej za współpracę międzynarodową w organizacji.

Trzy osoby wybrały odpowiedź „inne” i określiły rolę sekretarza stowarzyszenia, dyrektora finansowego lub wolontariusza. Odpowiedzi wskazują, że niektórzy respondenci odgrywają dwie lub więcej wymienionych ról w swoich organizacjach.

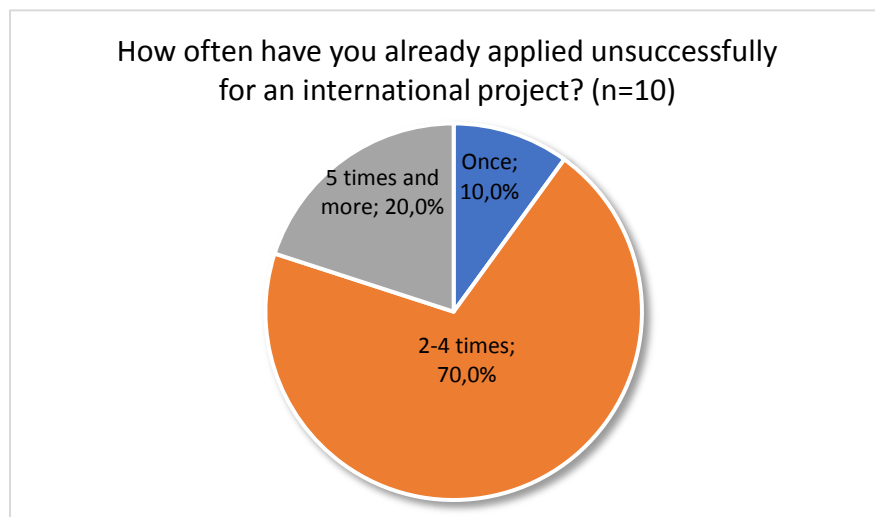


Graf.23: Jaka funkcję wykonujesz w swoim obszarze pracy w edukacji (możliwe było wiele odpowiedzi); Węgry.

Spośród respondentów ankiety internetowej 10 (71,4%) ma doświadczenie w ubieganiu się o finansowanie współpracy międzynarodowej. W przypadku dziewięciu (64,3%) wnioski zakończyły się powodzeniem. Większość doświadczonych (z sukcesem) w realizacji projektów międzynarodowych trzy (33,3%) zrealizowało 2 do 4 projektów, trzy (33,3%) 5 lub więcej projektów, a trzy z nich (33,3%) zrealizowały tylko jeden projekt.

Spośród tych dziewięciu, których wnioski zakończyły się powodzeniem, cztery odegrały rolę koordynatora / partnera wiodącego. Z drugiej strony, każdy doświadczony respondent grał czasem rolę innego partnera.

Na pytanie, jak często już bezskutecznie ubiegali się o projekt międzynarodowy, dziesięć odpowiedziało „tak”. Wśród nich siedem (70%) aplikowało już bezskutecznie 2-4 razy, dwa (20%) 5 razy i więcej, a jeden (10%) aplikował bezskutecznie tylko raz (Graf. 24).



Graf.24: Jak często bez powodzenia aplikowałeś o wsparcie projektu międzynarodowego?; Węgry.

b) Wywiady jakościowe

Ankietowane organizacje społeczeństwa obywatelskiego oferowały wiele różnych dziedzin tematycznych w sektorze edukacji dorosłych, nawet jeśli za pośrednictwem naszych sieci kontaktowaliśmy się z organizacjami bardziej zorientowanymi na rozwój umiejętności podstawowych. W przypadku organizacji mających doświadczenie we współpracy międzynarodowej paleta tematyczna obejmuje następujące ekspertyzy i typy organizacyjne:

- rozwój podstawowych umiejętności w regionach zmarginalizowanych (liceum ludowe)
- edukacja ekologiczna, edukacja rolnicza (licea ludowe, spółdzielnie socjalne, regionalne stowarzyszenie koordynatorów wiejskich)
- rozwój umiejętności niepełnosprawnych, kursy dla niepełnosprawnych obywateli i nauczycieli / trenerów (prywatne fundacje i lokalne stowarzyszenia)
- edukacja na temat tradycji ludowych, tańców, sztuki i rzemiosła
- ICT (prywatne fundacje i lokalne stowarzyszenia, lokalne fundacje zarządzane przez lokalny rząd)
- rozwój kompetencji w zakresie języków obcych i szkolenia języków obcych (stowarzyszenia zarządzane przez szkoły językowe)
- rozwój umiejętności edukatorów dorosłych (liceum ludowe)
- uważność (stowarzyszenia lokalne, stowarzyszenia prywatne).

W przypadku organizacji społeczeństwa obywatelskiego, które są zainteresowane, ale nigdy nie angażowały się na żadnym poziomie we współpracę międzynarodową, są to głównie organizacje wspierające lokalnych dostawców usług rządowych. W ich przypadku ich zakres działania jest ograniczony do obsługiwanej przez nie usługi publicznej, na przykład:

- działania związane z bibliotekami (stowarzyszenia lokalne)
- działania wspierające (re) integrację społeczną, np. praca z więźniami (liceum ludowe).

Dyrektorzy, menedżerowie projektów i liderzy CSO, z którymi przeprowadzono wywiady, byli w większości zatrudnieni przez ich stowarzyszenia, nawet jeśli w niektórych przypadkach nie pracowali na pełny etat. Na poziomie decyzyjnym członkowie zarządu i powiernicy znajdujemy różnorodność w zależności od poziomu profesjonalizmu, wielkości pola działania i obszaru docelowego CSO. Podczas gdy w przypadku lokalnych organizacji społeczeństwa obywatelskiego role te są wypełniane na zasadzie dobrowolności, a my możemy znaleźć pracownika - lub nawet w niepełnym wymiarze godzin - pracownika, tym większe, bardziej profesjonalne stowarzyszenia współpracują z większymi organami zarządzającymi i 3-5 pracownikami w ogóle. Jeśli chodzi o współpracę międzynarodową, zwykle przy wsparciu projektu są w stanie zatrudnić jednego lub nawet dwóch freelancerów lub mogą wspierać pensję już istniejącego pracownika z projektu.

Po wywiadach stało się dla nas jasne, że współpraca międzynarodowa odgrywa bardzo ważną rolę w życiu organizacji społeczeństwa obywatelskiego nie tylko na poziomie aktywistów lub w odniesieniu do dochodów finansowych, ale także wspiera spójność w ramach organizacji społeczeństwa obywatelskiego. Działania z zagranicznymi partnerami świetnie nadają się do łysienia połączeń zewnętrznych, ale mogą również wzmocnić więzi między decydentami, pracownikami, wolontariuszami i mieszkańcami pod parasolem CSO.

Większość wywiadów wspomniała, że bycie częścią międzynarodowego zespołu projektowego jest ogromnym odkryciem również na poziomie organizacyjnym i osobistym, a nawet jeśli podzielili zadania związane z projektem z organizacją, wszyscy byli na pewnym poziomie aktywni.

„To był poważny proces uczenia się, który bardzo nam się podobał. Na początku czuliśmy się całkowicie zagubieni, ponieważ nie znaliśmy procesu aplikacji i realizacji projektu. Ale byliśmy entuzjastyczni i zaangażowani; chodziliśmy na wszystkie pouczające wydarzenia i powoli poznawaliśmy liny. Mogę powiedzieć, że do pewnego stopnia wszyscy nasi koledzy byli zaangażowani w projekt, co jest również powodem naszego sukcesu”

Wykształcenie ankietowanych osób było głównie skorelowane z ich dziedzinami tematycznymi. Bardzo często mają wykształcenie pedagogiczne, andragogiczne, socjologiczne i socjalne oprócz zainteresowania tematycznego, ale tylko 5% badanych kierowników projektów miało odpowiednie uniwersytety, college lub inne stopnie naukowe z zarządzania lub biznesu. Jeden z decydentów, z którymi przeprowadzono wywiady, członek organu liceum ludowego, powiedział o tym:

„Kiedy poszliśmy na nasze pierwsze spotkanie partnerów, nie wiedzieliśmy, jak będziemy mogli dzielić się naszą wiedzą i jak partnerzy projektu mogliby i mogliby skorzystać z naszego uczestnictwa. Nie mieliśmy pojęcia, jak ta wymiana wiedzy i współpraca będą działać. Ale wiedzieliśmy, że ośmielamy się zapytać, ośmielamy się powiedzieć: nie wiemy i jesteśmy wdzięczni, jeśli można to trochę napędzić na początku. Niezależnie od tego, jaki mieliśmy stopień, ważne było, aby być otwartym i mówić tym samym językiem.”

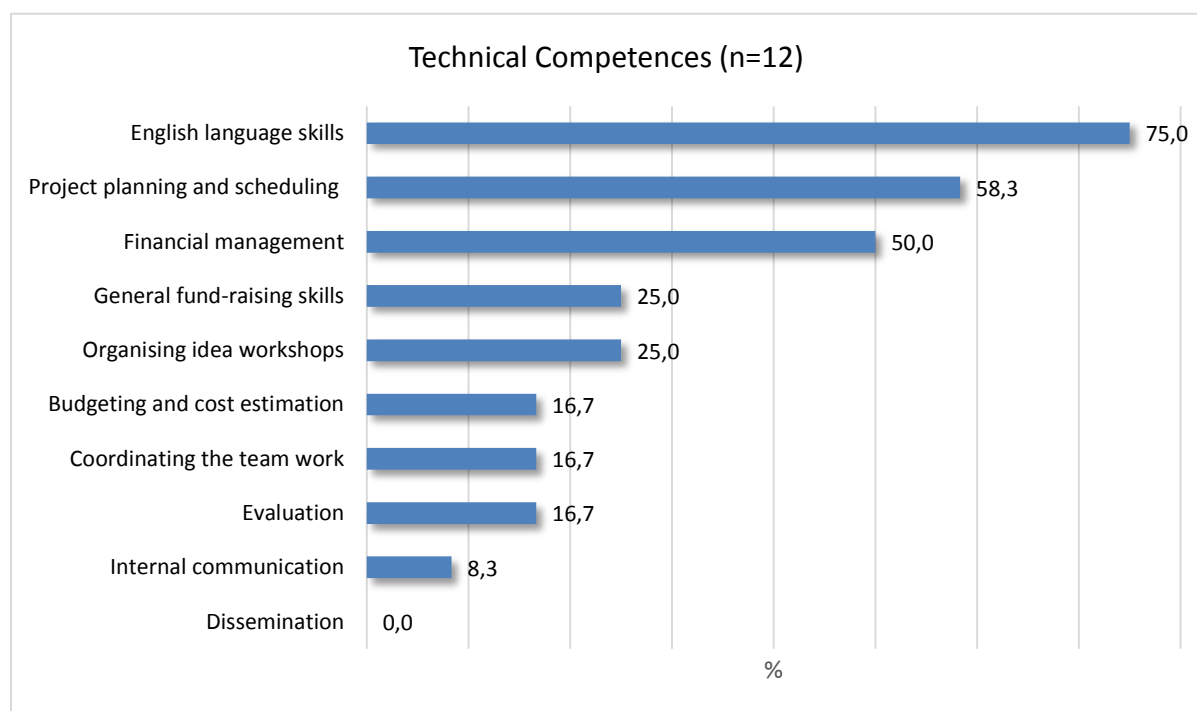
II. Kluczowe kompetencje menadżera projektów międzynarodowych

Respondenci zostali poproszeni o wybranie trzech kompetencji, które według nich były najważniejsze, by odnieść sukces jako kierownik projektów międzynarodowych w każdej z trzech „odnóg” trójkąta kompetencji określonych. Wyniki były następujące:

a) Umiejętności techniczne

Według węgierskich respondentów ankiety internetowej najważniejszą kompetencją techniczną dla międzynarodowego kierownika projektu jest znajomość języka angielskiego (75%). Po kompetencjach tych znajdują się kompetencje w zakresie planowania i harmonogramowania projektów (58,3%). Zarządzanie finansami zajęło trzecie miejsce, przy wsparciu 50% respondentów. Najmniej ważne dla respondentów okazała się komunikacja wewnętrzna (8,3%) i dyskwalifikacja, która prawdopodobnie nie ma żadnego znaczenia (0%). Patrz Graf. 25 poniżej.

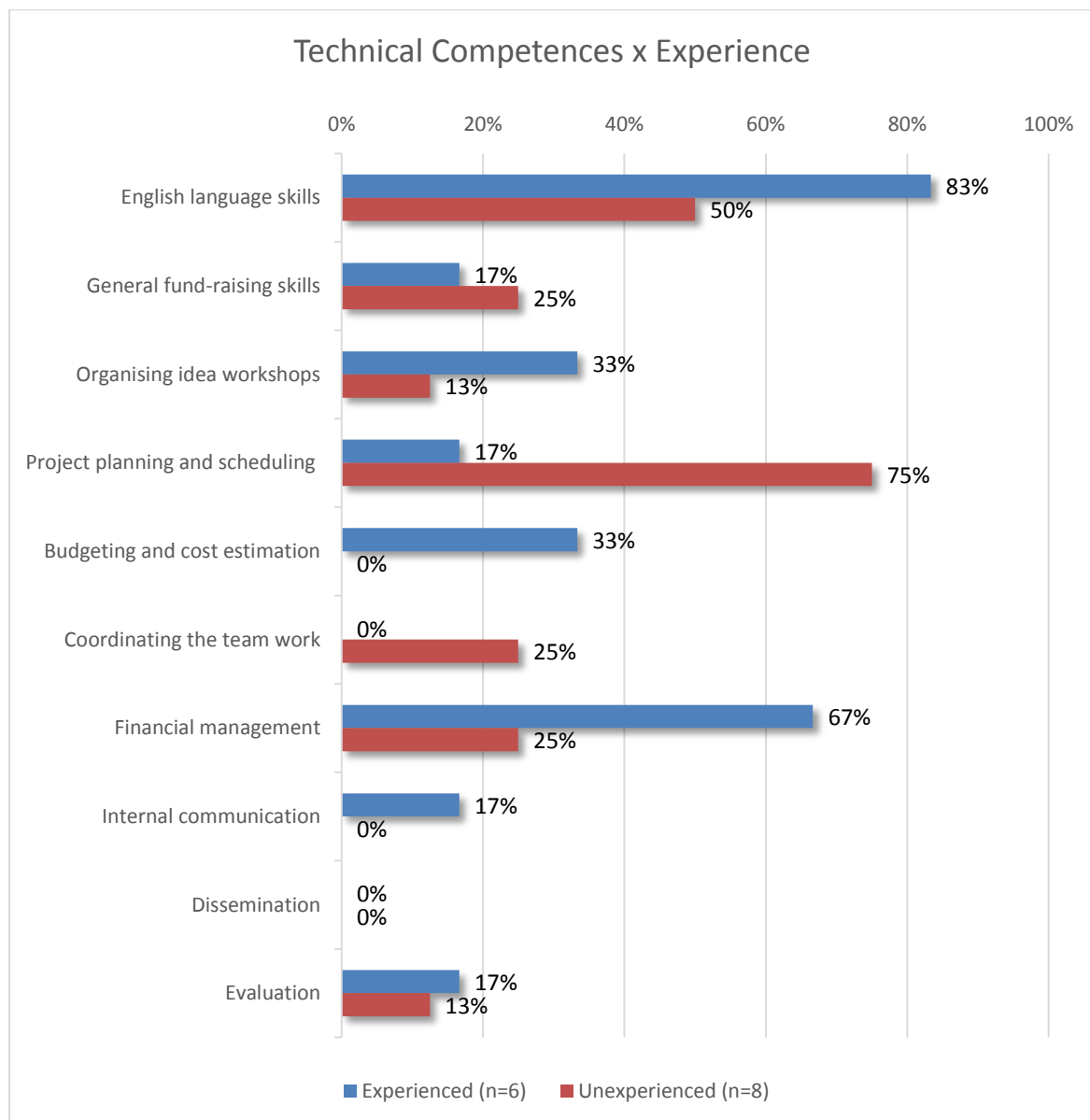
W ramach otwartego pytania jeden z respondentów wspomniał, że może mieć znaczenie przy międzynarodowym doświadczeniu zawodowym i znajomości ustawodawstwa różnych krajów w dziedzinie edukacji dorosłych; ważne może być również zapoznanie się z tożsamością kulturową poza Europą.



Graf. 25: Najważniejsze kompetencje techniczne. Węgry.

Ogólnie rzecz biorąc, umiejętności techniczne były postrzegane jako najważniejsze dla międzynarodowych kierowników projektów, ale istniały znaczne różnice w opiniach między doświadczonymi i niedoświadczonymi respondentami na temat umiejętności technicznych. Doświadczeni respondenci uważali za najważniejsze znajomość języka angielskiego (83%), zarządzanie finansami 67%, organizowanie warsztatów z pomysłów (33%), budżetowanie i szacowanie kosztów.

tów (33%). Mniej istotnymi umiejętnościami w obu grupach jest rozpowszechnianie (po 0%). Patrz Graf. 26



Graf. 26: Kompetencje techniczne a poziom doświadczenia. Węgry.

b) Umiejętności przywódcze/liderskie

Najważniejsze kompetencje przywódcze okazały się budowaniem zespołu, w tym wolontariuszami (66,7%). Następnie na liście ważności znajduje się rozwiązywanie konfliktów i delegowanie zadań projektowych (po 50%). Na trzeciej pozycji skuteczna komunikacja w kontekście CSO (33,3%). Rzadziej wybierana była improwizacja i zwinność, motywacja dzięki dobrej praktyce wzorcowej, modyfikowanie spotkań i wydarzeń (po 8,3%). Patrz Graf. 27 poniżej.

W ramach otwartego pytania 1 respondent mógłby wymienić jeszcze jedną kompetencję przywódczą. Wspomniane tutaj kompetencje to: „Ważne jest, aby demokratyczny styl przywództwa i

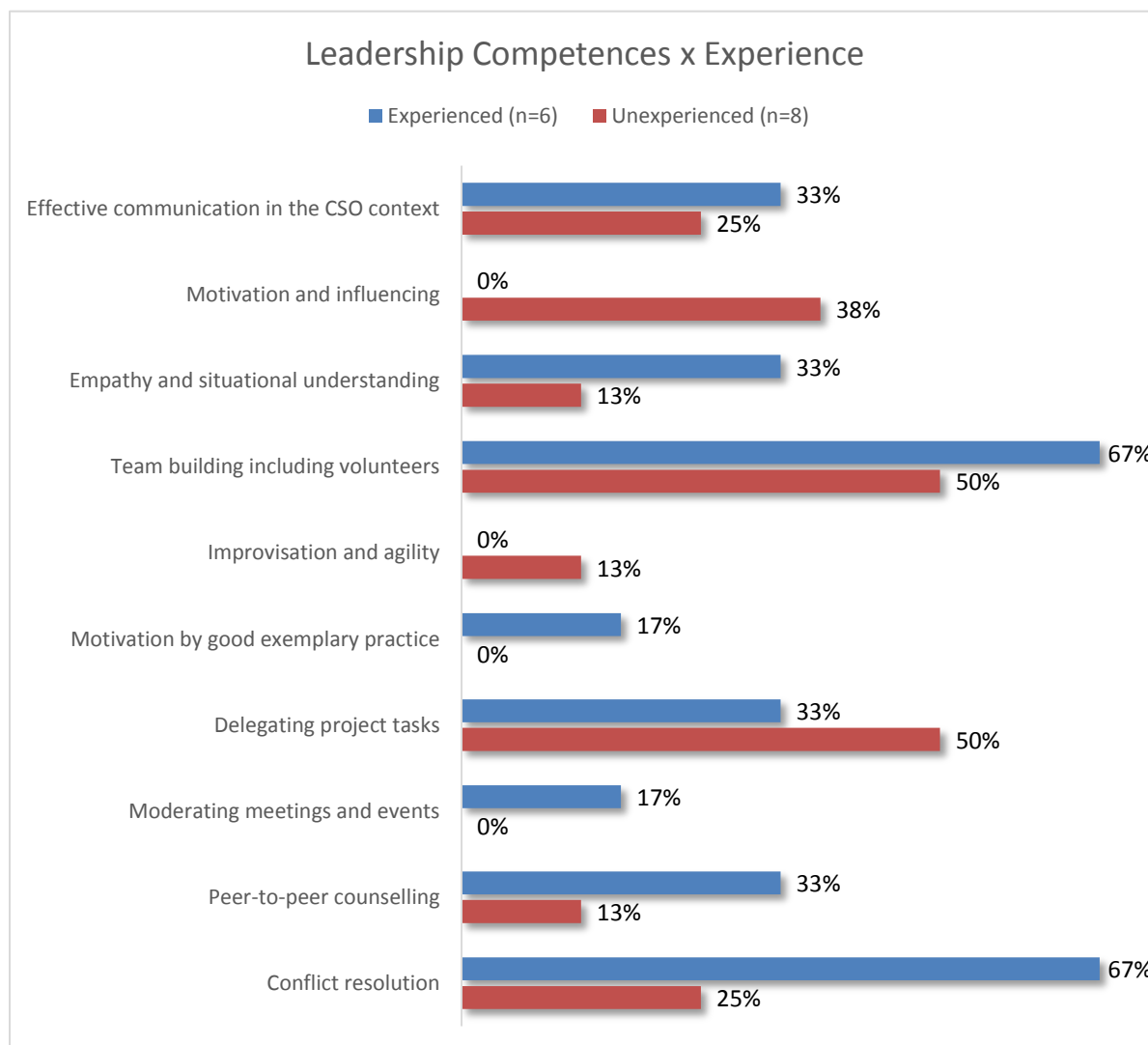
„duch zespołu były z jednej strony, a z drugiej strony silne przestrzeganie zasad zarządzania projektami”.

W ramach otwartego pytania 1 respondent mógłby wymienić jeszcze jedną kompetencję przywódczą. Wspomniane tutaj kompetencje to: „Ważne jest, aby demokratyczny styl przywództwa i duch zespołu były z jednej strony, a z drugiej strony silne przestrzeganie zasad zarządzania projektami”.



Graf. 27: Najważniejsze kompetencje przywódcze.

Według doświadczonych menedżerów międzynarodowych projektów, z którymi przeprowadzono wywiady, najważniejszymi umiejętnościami przywódczymi są budowanie zespołu, w tym wolontariusze i rozwiązywanie konfliktów (po 67%). W przypadku niedoświadczonych menedżerów projektów międzynarodowych najważniejszymi umiejętnościami przywódczymi są budowanie zespołu, w tym wolontariusze i delegowanie zadań projektowych (po 50%). Mniej istotnymi umiejętnościami dla obu grup są delegowanie zadań projektowych, motywacja poprzez dobrą przykładową praktykę oraz moderowanie spotkań i wydarzeń. Patrz rys. 28 poniżej.

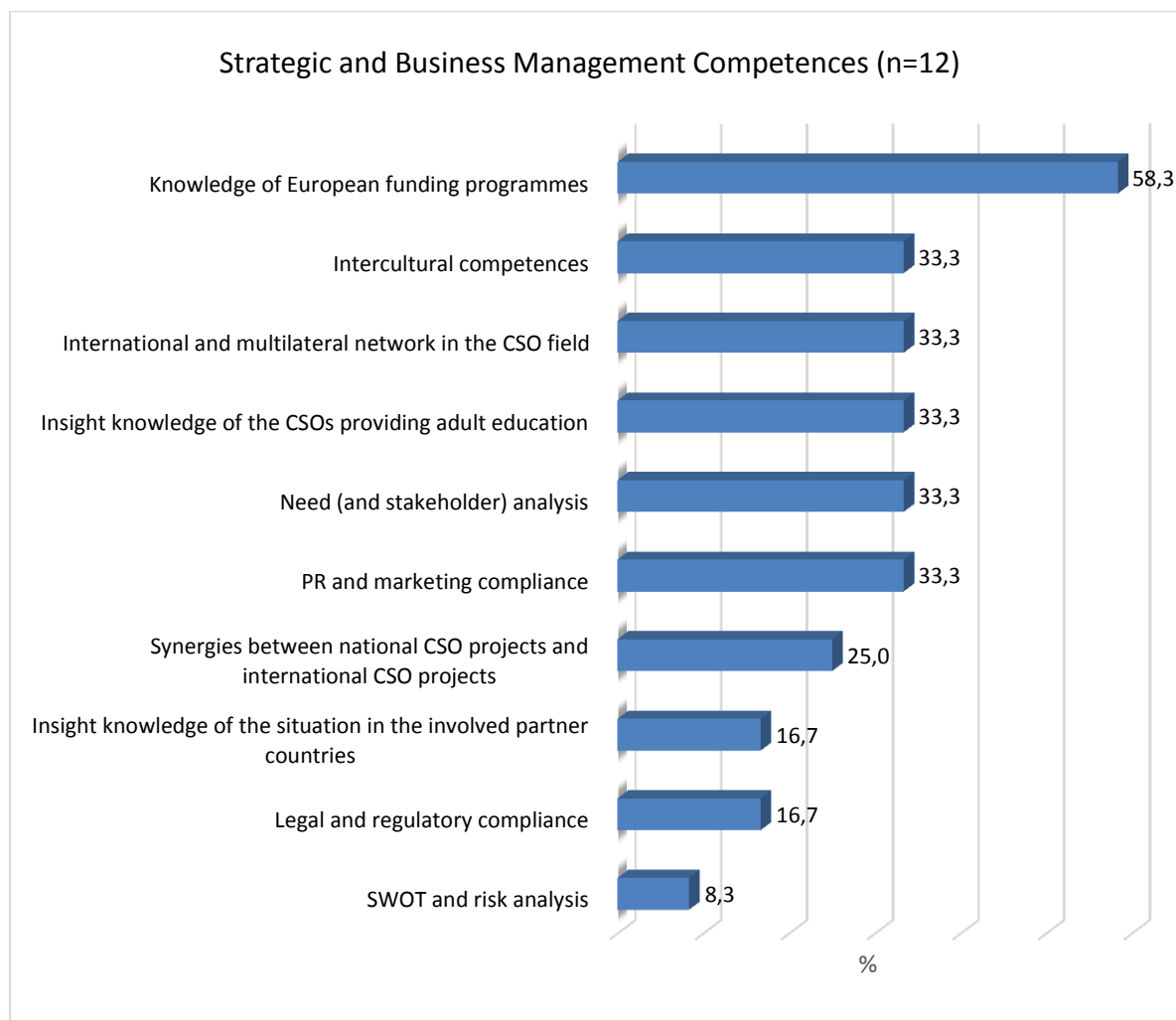


Graf. 28: Kompetencje przywódcze a poziom doświadczenia. Węgry.

c) Umiejętności strategiczne i biznesowe

W tej dziedzinie najwyższą kompetencją była wiedza o europejskich programach finansowania (58,3%), a następnie 5 kompetencji z równym wsparciem w wysokości 33,3%, były to: kompetencje międzykulturowe, międzynarodowa i wielostronna sieć w dziedzinie CSO, wgląd wiedza na temat organizacji społeczeństwa obywatelskiego zapewniająca edukację dorosłych, analizę potrzeb (i interesariuszy), PR i zgodność marketingową (po 33,3% każda). Najmniej respondentów wskazało SWOT i analizę ryzyka (8,3%). Patrz Graf. 29 poniżej.

Wśród odpowiedzi na temat kompetencji strategicznych i zarządzania przedsiębiorstwem (niewymienionych powyżej) jeden z respondentów wspominał, że ważne jest, aby „mieć oddanie zawodowe, więc podczas realizacji projektu motywacja nie powinna się zmniejszać”.

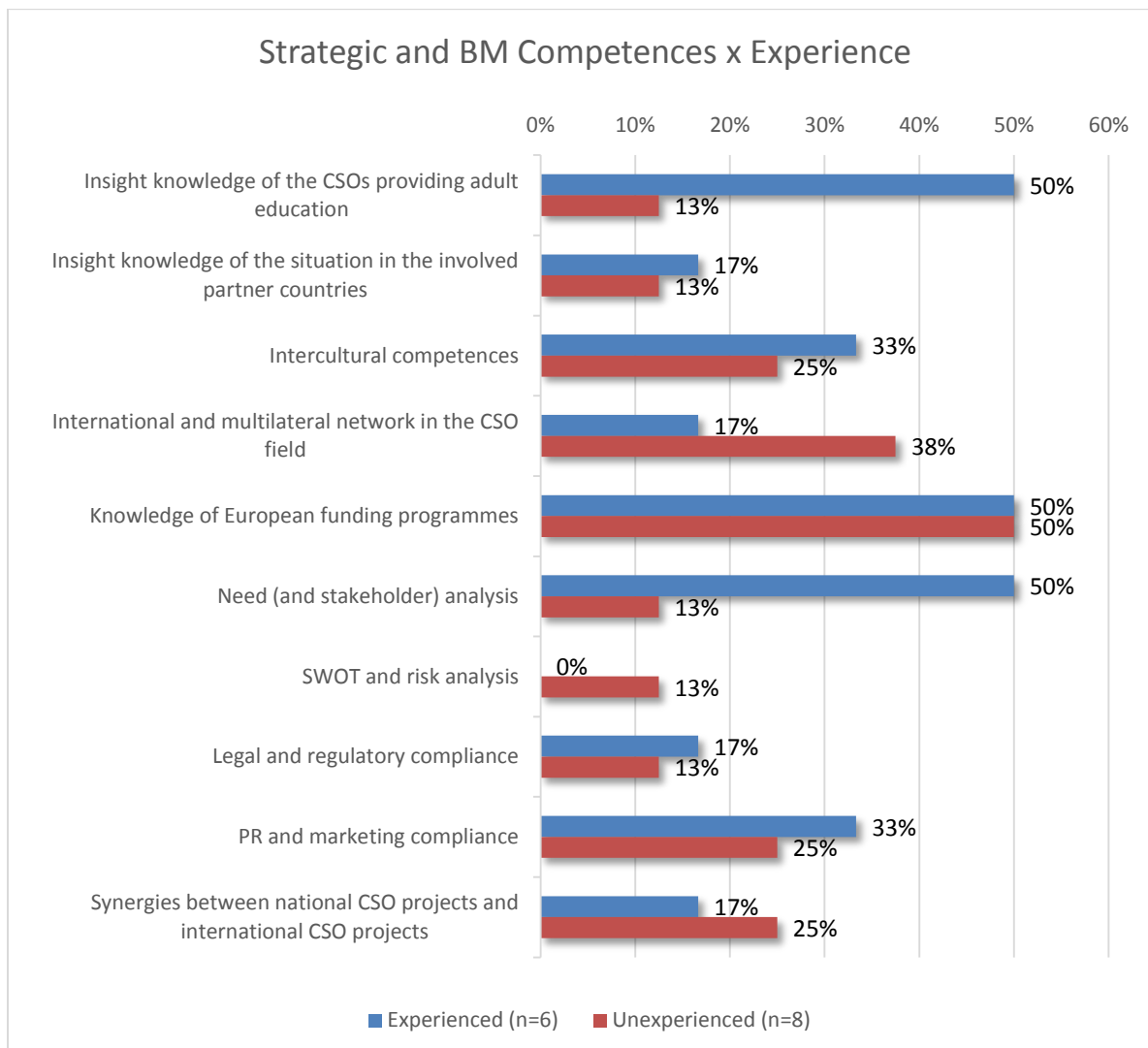


Graf. 29: Najważniejsze kompetencje strategiczne i biznesowe. Węgry.

Według doświadczonych menedżerów międzynarodowych projektów, z którymi przeprowadzono wywiady, drugą najważniejszą umiejętnością jest znajomość organizacji społeczeństwa obywatelskiego zapewniających edukację dorosłych (50%) oraz analiza potrzeb (i interesariuszy) (50%). Patrz rys. 30 poniżej.

Ankieterzy z niedoświadczonych we współpracy międzynarodowej, wymieniani jako druga najważniejsza umiejętność przywódcza to międzynarodowa i wielostronna sieć w dziedzinie CSO (38%).

Dla rozmówców reprezentujących zarówno doświadczonych, jak i niedoświadczonych menedżerów projektów międzynarodowych, najważniejszą umiejętnością strategiczną i biznesową była znajomość europejskich programów finansowania (po 50%).



Graf. 30: Kompetencje strategiczne i biznesowe a poziom doświadczenia. Węgry.

2.5 Kompetencje kluczowe: Wyniki badań w Danii

Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk

I. Podejście zastosowane w badaniach oraz grupy respondentów

Badania łączone

Duńskie badanie profili kompetencji i potrzeb wsparcia wśród kierowników projektów i członków organów zarządzających w dziedzinie edukacji dorosłych w kontekście społeczeństwa

obywatelskiego było dostępne od stycznia do kwietnia 2019 r. Dwanaście wywiadów przeprowadzono w okresie od marca do kwietnia 2019.

Ankieta składała się z internetowego kwestionariusza oraz serii wywiadów. W kwestionariuszu wzięło udział ogółem 35 duńskich organizacji, z których 23 odpowiedzi zostały ujęte jako ważni respondenci w części z pytaniami kompetencyjnymi; a 12 respondentów, którzy już uczestniczyli lub zamierzają uczestniczyć w międzynarodowej współpracy projektowej, wzięło udział w serii wywiadów.

Kanały wykorzystane do zaproszeń

Głównymi kanałami wykorzystywanymi do rozpowszechniania zaproszenia do kwestionariusza internetowego były:

1. Zaproszenia z linkiem do ankiety internetowej wysyłane są pocztą elektroniczną do własnej sieci Interfolk i list kontaktów, w tym:
 - Stowarzyszenia społeczeństwa obywatelskiego będące członkami duńskiej sieci organizacji pozarządowych na Morzu Bałtyckim (ok. 40)
 - Liberalne sieci i stowarzyszenia edukacji dorosłych (ok. 35)
 - Inne stowarzyszenia w dziedzinie uczenia się przez całe życie oraz kultury i dziedzictwa (około 40)
 - Byli duńscy odbiorcy dotacji dla dorosłych Nordplus w dziedzinie uczenia się przez całe życie (ok. 85)
2. Umowa z krajowym parasolem kultury, DFKS obejmująca dziewięć stowarzyszeń krajowych w dziedzinie kultury i dziedzictwa wolontariackiego, w celu rozpowszechniania zaproszenia do ich własnych sieci (około 50)
3. Umowa z duńską Agencją Narodową Erasmus + w sprawie rozpowszechnienia zaproszenia do wszystkich byłych wnioskodawców do programu Erasmus + KA1 i KA2 (około 500).

Grupa rozmówców została znaleziona przede wszystkim na podstawie osobistych zaproszeń w sieci Interfolk, a następnie poprzez kontakt z respondentami w ankiecie internetowej, która wyraziła zainteresowanie nawiązaniem kontaktu.

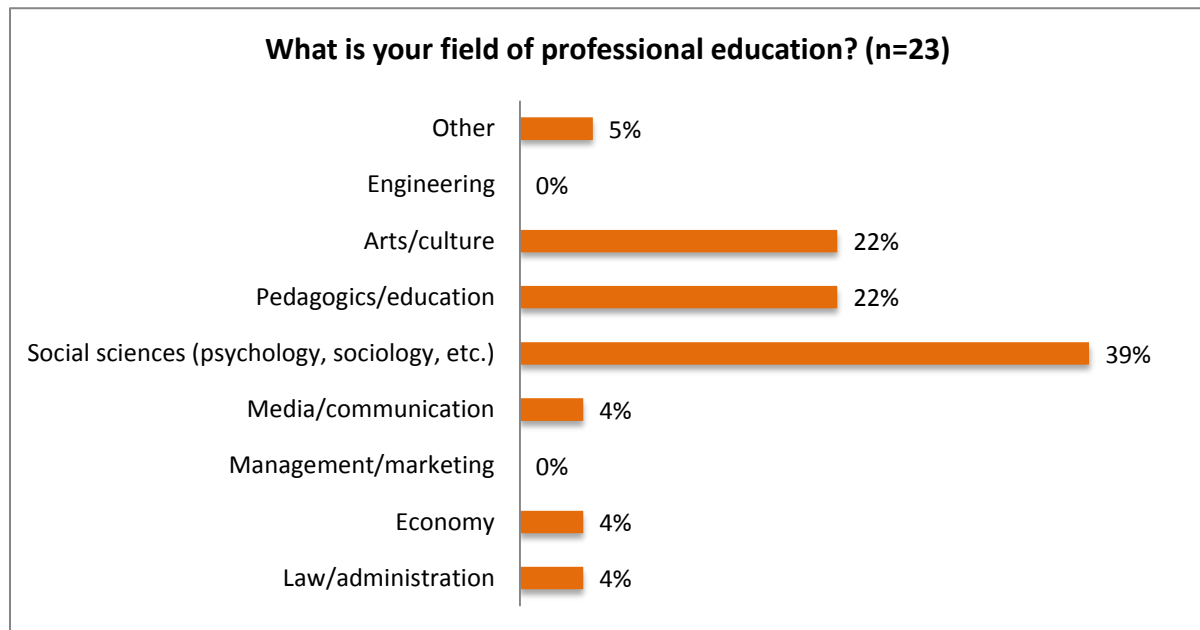
Respondenci w badaniach on-line

Prawidłowa liczba respondentów w duńskim badaniu internetowym to 23, gdzie 2/3 (65%) to mężczyźni, a 1/3 (31%) to kobiety, a 1 wskazał inną płęć (4%).

Reprezentowanych jest kilka grup wiekowych, z których największe to osoby w wieku powyżej 60 lat (43%), a najmniejsze to osoby w wieku 20–39 lat (13%), podczas gdy osoby w wieku 40–49 lat i 50–59 lat to 22 %. Względnie wysoka średnia wieku dla respondentów jest ogólną tendencją w duńskim sektorze organizacji pozarządowych, gdzie wielu aktywnych to emerytowani seniorzy, którzy mają wolny czas na aktywność.

Jeśli chodzi o wykształcenie, jak widać na rycinie 38 poniżej, większość respondentów posiada wykształcenie w dziedzinie nauk społecznych (39%), a wielu ma wykształcenie pedagogiczne / pedagogiczne (22%) i Kultura / sztuka (22%), podczas gdy prawie nie mamy żadnych w mediach / komunikacji (4%), w ekonomii (4%) i prawie / administracji (4%) i żadnych w zarzą-

dzaniu / marketingu i inżynierii (0 %). Wreszcie mieliśmy więcej osób w innych (5%) reprezentujących naukę języka i uczenie się pozaformalne w kwestiach środowiskowych.



Graf.31: Poziom wykształcenia respondentów. Dania.

Generalnie może nie być reprezentatywna dla duńskiej dziedziny edukacji dorosłych w kontekście społeczeństwa obywatelskiego, że pracownicy i członkowie zarządu mają wykształcenie o tak wysokim poziomie nauk społecznych, sztuki i kultury, ponieważ doświadczenie w pedagogice i edukacji powinno ogólnie, bądź wyższy, kiedy skupiamy się na stowarzyszeniach aktywnych w dziedzinie edukacji dorosłych. Względnie wysoki poziom osób z wykształceniem artystycznym i kulturowym może odnosić się do sieci duńskiego partnera projektu, która obejmuje wysoki stopień stowarzyszeń działających w dziedzinie sztuki partycypacyjnej i kultury wolontariackiej.

Charakterystyka osób udzielających wywiadów

W sumie przeprowadziliśmy wywiady z 12 przedstawicielami kierowników i zarządów stowarzyszeń, z których połowa próbowała już zaangażować się w prace nad projektem międzynarodowym, a druga połowa mogłaby być zainteresowana wypróbowaniem tego.

Wśród 12 ankietowanych uwzględnionych w tym raporcie było w sumie 7 mężczyzn i 5 kobiet. Większość z nich reprezentowała grupy wiekowe w wieku 50–69 lat.

Duńskie grupy biorące udział w wywiadach

Grupa A: Menedżerowie w stowarzyszeniach, którzy próbowali pracować na arenie międzynarodowej

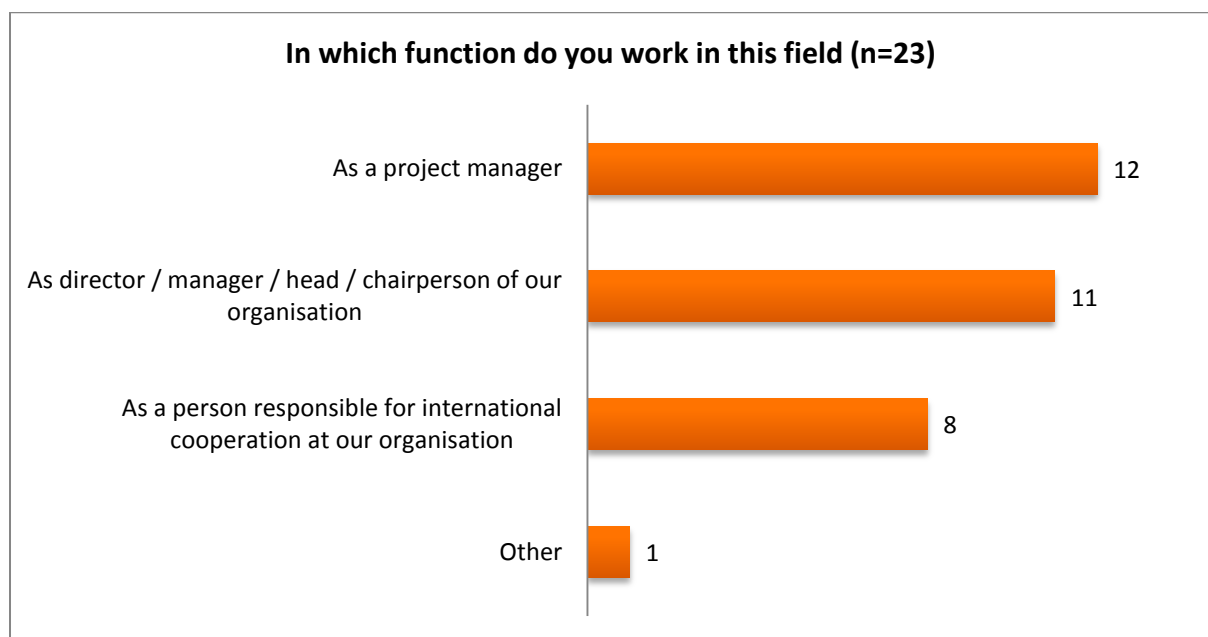
Grupa B: Zarządy itp. W stowarzyszeniach, które próbowały działać na arenie międzynarodowej

Grupa C: Menedżerowie nie próbowali, ale są zainteresowani

Grupa D: Zarządy itp. W stowarzyszeniach, które jeszcze nie próbowały, ale są zainteresowane

Menedżer w fundacji krajowej - aktywny w dziedzinie dziedzictwa i uczenia się przez całe życie	Przewodniczący krajowej fundacji - aktywny w dziedzinie dziedzictwa i uczenia się przez całe życie	Lider projektu w Folk High School - aktywny w dziedzinie uczenia się pozaformalnego	Przewodniczący ludowego liceum - aktywny w dziedzinie pozaformalnego uczenia się przez całe życie
Sekretarz Generalny w Narodowym Stowarzyszeniu Kultury - nieformalne uczenie się przez całe życie oparte na sztuce i kulturze	Przewodniczący Narodowego Stowarzyszenia Kultury - nieformalne uczenie się przez całe życie oparte na sztuce i kulturze	Doradca w krajowej organizacji pozarządowej - działający na polu społecznym i filantropijnym	Członek zarządu krajowej organizacji pozarządowej - działający na polu społecznym i filantropijnym
Dyrektor stowarzyszenia edukacji dorosłych - działający w obszarze pozaformalnej edukacji dorosłych i uczenia się przez całe życie	Członek zarządu stowarzyszenia edukacji dorosłych - działający w obszarze pozaformalnej edukacji dorosłych i uczenia się przez całe życie	Kierownik krajowego stowarzyszenia zdrowia - aktywny głównie w działaniach z niepełnosprawnymi dorosłymi, w tym działania społeczne i kulturalne	Przewodniczący lokalnego stowarzyszenia ochrony środowiska - działający na rzecz ochrony przyrody z powiązanymi działaniami edukacyjnymi dla młodzieży i dorosłych.

Można wspomnieć, że kilku respondentów jest aktywnych zarówno jako kierownicy projektów (12), jak i dyrektorzy lub liderzy własnych organizacji (11). Ośmiu respondentów odpowiada również za współpracę międzynarodową w organizacji, a jedna osoba pracuje jako wolontariusz w organizacji.



Graf. 32: Funkcja pełniona w pracy (możliwe było kilka odpowiedzi). Dania.

Doświadczenia związane z pracą w projektach międzynarodowych

Ogólnie rzecz biorąc, respondenci ankiety internetowej mieli duże doświadczenie w ubieganiu się o dofinansowanie i realizacji międzynarodowych projektów.

Większość respondentów ankiety internetowej wnioskowała już o fundusze na międzynarodową pracę w dziedzinie edukacji dorosłych (65%), podczas gdy mniejszość tego nie próbowała (35%); a w dużej grupie wnioskodawców większość uzyskała aprobatę (67%).

Grupa wybranych wnioskodawców została zapytana, ile razy zrealizowali projekt międzynarodowy. Odpowiedziało tylko 10, a wśród nich 1 próbował raz, 4 próbował 2-4 razy, a 5 próbował 5 razy lub więcej.

Liczby wskazują, że grupa zaangażowana w międzynarodowy projekt miała tendencję do powtarzania tego doświadczenia. Wydaje się, że rozpoczęcie pracy na arenie międzynarodowej może być trudne, ale najpierw zaczniesz to robić, chcesz to zrobić więcej razy.

II. Kluczowe kompetencje

Metodologia badań kompetencji

Zespół projektu opracował na początku projektu w listopadzie 2018 r. Nowy dostosowany PMC - trójkąt kompetencji w zakresie zarządzania projektami dla organizacji społeczeństwa obywatelskiego zaangażowanych we współpracę europejską w dziedzinie pozaformalnej i nieformalnej edukacji dorosłych.

Według trójkąta PMC idealny zestaw kompetencji dla kierowników projektów obejmuje trzy główne obszary kompetencji:

- **Techniczne zarządzanie projektami:** Więcej kompetencji technicznych do działania jako kierownik projektu w dziedzinie CSO.
- **Przywództwo:** umiejętność budowania ducha zespołu, przedstawiania wizji członkom zespołu i inspirowania ich do osiągnięcia celu.
- **Zarządzanie strategiczne i biznesowe:** wiedza i doświadczenie w dziedzinie działalności, która poprawia wyniki.

Dla każdego etapu przedstawiliśmy 10 kluczowych kompetencji, które zespół projektowy ocenił jako najważniejsze. Podczas badania respondenci powinni zaznaczyć trzy z dziesięciu kompetencji w każdej nodze, które uznali za najważniejsze dla siebie, aby stać się lepszym międzynarodowym kierownikiem projektu w tej dziedzinie CSO.

Niniejszym respondenci pomagają nam wyjaśnić najważniejsze kompetencje do poprawy i wyjaśnić, które środki moglibyśmy wykorzystać, aby poprawić kompetencje, takie jak nowe szkolenia, narzędzia portalu, e-mentoring i zapewnienie nowej międzynarodowej sieci wsparcia.

Najbardziej potrzebne umiejętności techniczne

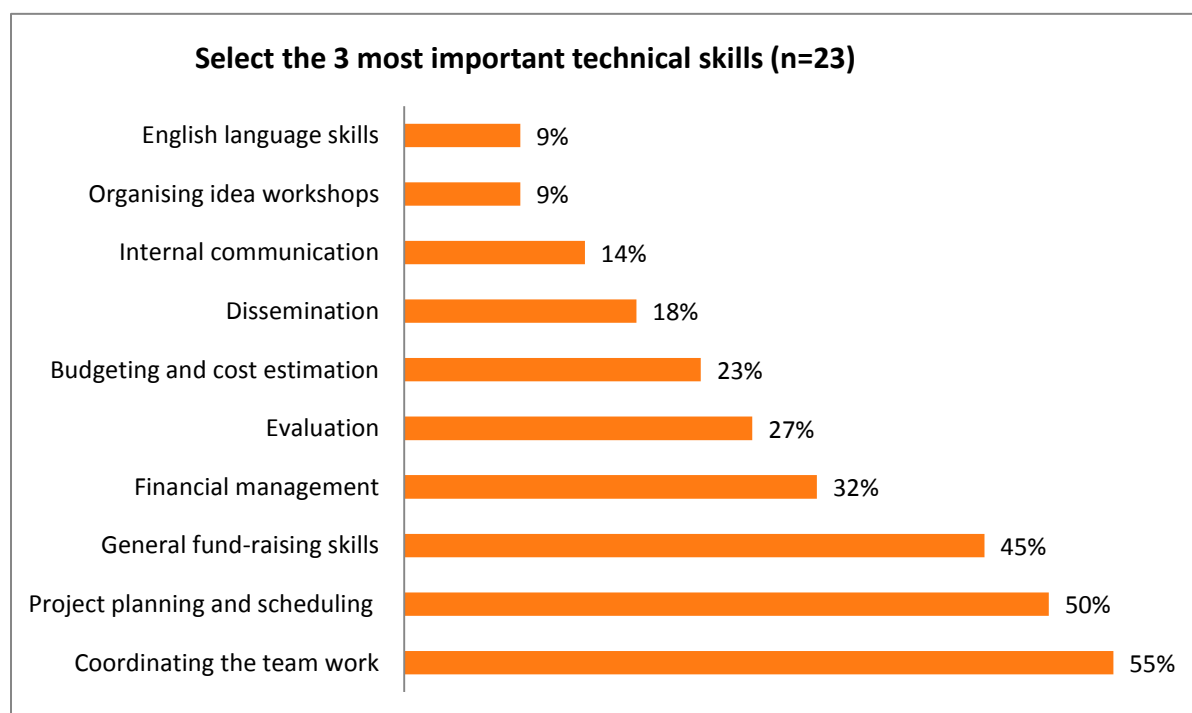
Ankieta internetowa zawierała krótkie wprowadzenie umiejętności technicznych oraz zarys 10 kompetencji technicznych wraz z krótką definicją każdej z nich. Następnie respondenci zostali

poproszeni o wybranie trzech **umiejętności technicznych**, które uznali za najważniejsze dla międzynarodowych menedżerów projektów (patrz Graf. 36 poniżej).

Najwyższy priorytet spośród wszystkich 23 odpowiedzi, zarówno tych doświadczonych, jak i niedoświadczonych, przyznano pracy grupowej, a dokładniej „koordynowaniu pracy zespołu” (55%), a następnie „planowaniu i harmonogramowaniu projektu” (50%) oraz „Ogólne umiejętności gromadzenia funduszy” (45%).

Pośrodku mamy „zarządzanie finansami” (32%), „ocenę” (27%) oraz budżetowanie i kosztorysowanie (23%); w dolnej części mamy „upowszechnianie” (18%) i jest to raczej niski priorytet, którego duńskie krajowe biuro Erasmus + właściwie nie podziela.

Najniższy priorytet mają „znajomości języka angielskiego” (9%), co jest dość zaskakujące w porównaniu z odpowiedziami z innych krajów partnerskich, w których znajomość języka angielskiego ma bardzo wysoki lub najwyższy priorytet. Być może duńscy respondenci nie uważają tego za problem, ponieważ uważają, że już posiadają niezbędne umiejętności językowe. Właściwie nie mieli partnera z Wielkiej Brytanii, ponieważ wkrótce dowiadują się, że mogą potrzebować poprawy swoich umiejętności językowych.



Graf. 33: Najważniejsze kompetencje techniczne (możliwość wyboru trzech kompetencji). Dania.

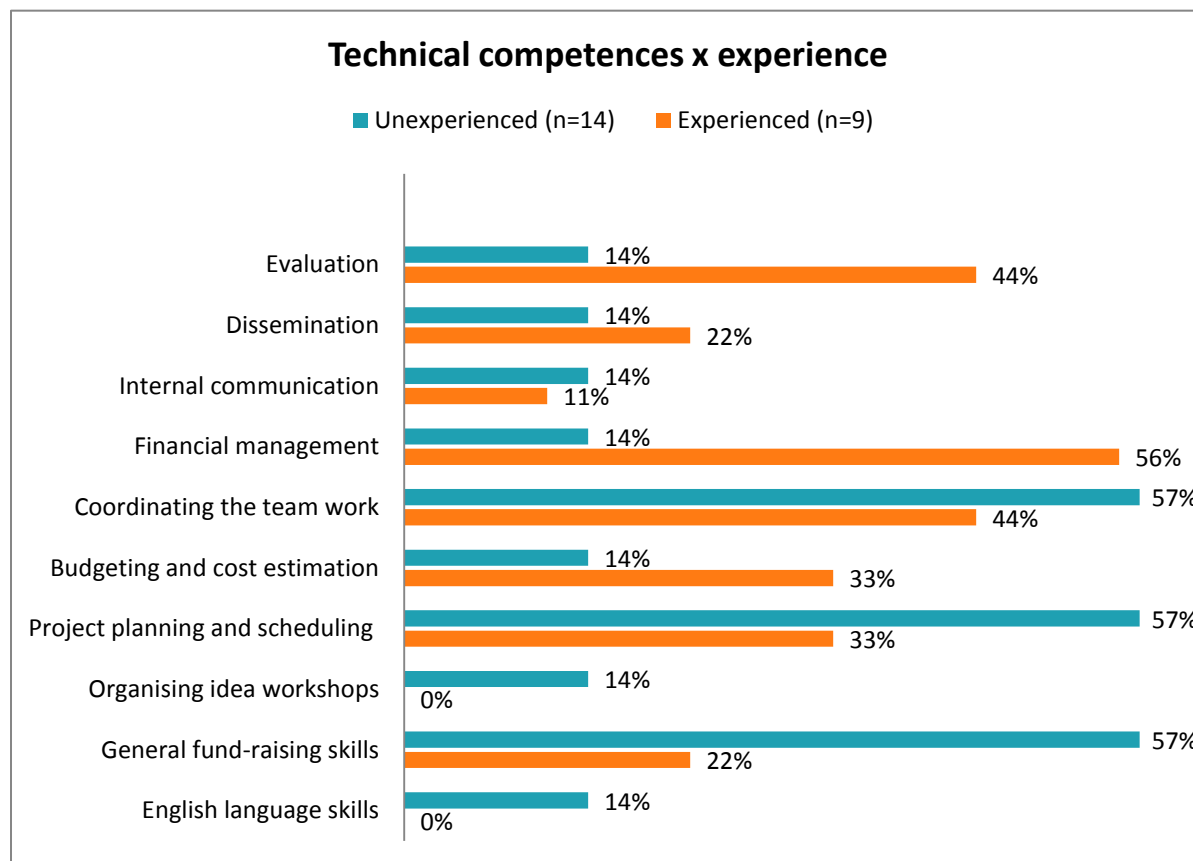
W ramach otwartego pytania respondenci mogli wymienić 1 dodatkowe kompetencje techniczne (nie wspomniane wcześniej), uważają też za ważne, aby być lepszym menedżerem projektów UE.

Jeden z nich: „umiejętności korzystania ze wszystkich możliwych mediów społecznościowych”; a inny udzielił bardziej ogólnej porady: „Należy wzmocnić podstawowe i ogólne przygotowanie projektów. Często działania podejmowane są zbyt szybko, zanim problemy związane z ideą projektu i wokół niej zostaną wystarczająco odkryte i zbadane.”

Wywiady, szczególnie wśród doświadczonych kierowników projektu, potwierdziły znaczenie zapewnienia silnej pracy zespołowej, więc wszyscy partnerzy od początku i kontynuowani w trakcie projektu ponoszą duże zaangażowanie i silną odpowiedzialność za ukończenie programu prac na czas i wymaganej jakości ; ponieważ koordynator lub kierownik projektu nie może samodzielnie podnieść pracy nad projektem.

Zróźnicowanie priorytetów pomiędzy „doświadczonymi” i „niedoświadczonymi” osobami

W ankiecie internetowej zarejestrowano także różne priorytety doświadczonych kierowników projektów (określonych jako realizujących więcej niż jeden projekt międzynarodowy) i niedoświadczonych kierowników projektów. Dość zaskakujące i interesujące różnice można zobaczyć poniżej w Graf. 37:



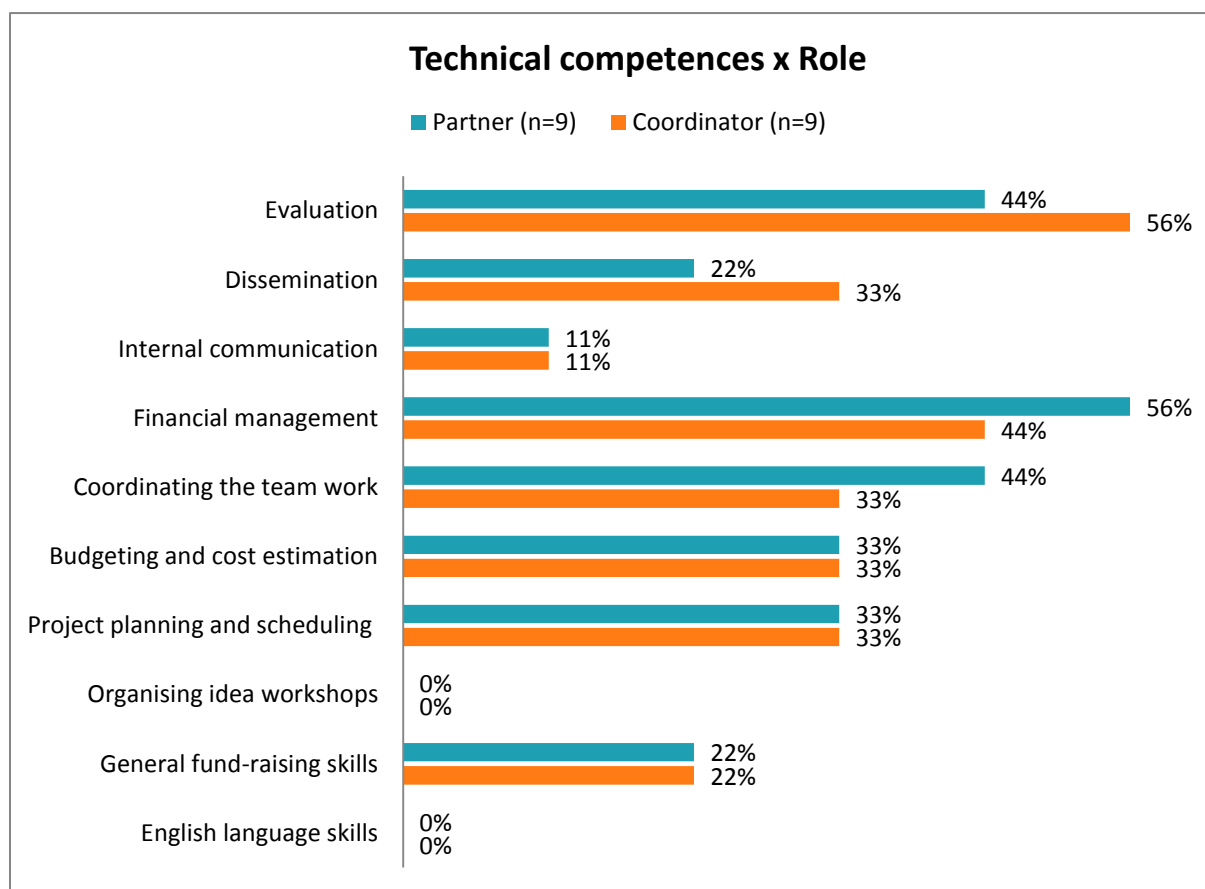
Graf. 34: Kompetencje techniczne a poziom doświadczenia. Dania.

Widzimy, że doświadczeni dają wyższy priorytet niż niedoświadczeni w zarządzaniu finansami (56% przeciw 14%) oraz budżetowaniu i szacowaniu kosztów (33% przeciw 14%). Podobnie doświadczeni nadają wyższy priorytet ocenie (44% przeciw 14%) i upowszechnieniu (22% przeciw 14%).

Z drugiej strony niedoświadczeni przywiązują większą wagę do ogólnych umiejętności pozyskiwania funduszy (57% kontra 22%), być może dlatego, że doświadczyli, jak trudne jest składanie wniosków, a może i zrobili to bez powodzenia. Nietoświadczeni nadali także większą wartość planowaniu projektu, koordynowaniu pracy zespołu i organizowaniu warsztatów pomysłów; być może dlatego, że widzieli, że potrzebują współpracy i pomocy, aby odnieść sukces w projektach międzynarodowych. Wreszcie, niektórzy z niedoświadczonych dali również pewien priorytet poprawie znajomości języka angielskiego (14% przeciw 0%).

Zróźnicowanie priorytetów pomiędzy koordynatorami i partnerami

W ankiecie internetowej zarejestrowano również różne priorytety respondentów zaangażowanych w projekty międzynarodowe, odpowiednio jako koordynatorzy lub partnerzy. Kilka interesujących różnic można zobaczyć poniżej w Graf.38:



Graf. 35: Kompetencje techniczne a rola (koordynatora bądź partnera) w projekcie międzynarodowym. Dania.

Ogólnie rzecz biorąc, widzimy, że obie grupy w dużym stopniu mają te same priorytety. Dają takie same wartości większości umiejętności technicznych, w tym żadnej umiejętności języka angielskiego.

Koordynatorzy mają jednak większy priorytet w ocenie (56% przeciw 44%) i rozpowszechnianiu (33% przeciw 22%); podczas gdy partnerzy zwykle zwiększają wartość zarządzania finansami (56% przeciw 44%) i koordynację pracy zespołu (44% przeciw 33%).

Podczas wywiadów sekretarz generalny stowarzyszenia kulturowego z bogatym doświadczeniem w pracy nad projektem międzynarodowym wspominał, że partnerzy zwykle koncentrują się na swoich konkretnych i bardziej namacalnych zadaniach o wynikach intelektualnych, podczas gdy równoległą pracę z upowszechnianiem można łatwo zapomnieć, i jest to powtarzające się zadanie koordynatora lub partnera wiodącego, aby przypominać o rozpowszechnianiu. Podobnie, bardziej wymagająca ocena wpływu lub wyników, do której wszyscy partnerzy powinni się przyczynić, zwykle mają niski priorytet; ale koordynator z pewnością wie, że jest to ważne nie tylko dlatego, że jest potrzebne do końcowego raportowania projektu.

Najbardziej potrzebne umiejętności przywódcze/liderskie

Ankieta internetowa zawierała również krótkie wprowadzenie umiejętności przywódczych oraz zarys 10 kompetencji przywódczych wraz z krótką definicją każdej z nich. Następnie respondenci zostali poproszeni o wybranie trzech **umiejętności przywódczych**, które uznali za najważniejsze dla międzynarodowych menedżerów projektów (patrz Graf. 39 poniżej).

Najwyższy priorytet spośród wszystkich 23 odpowiedzi, zarówno tych doświadczonych, jak i niedoświadczonych, ponownie przyznano pracy w grupie, a dokładniej „delegowaniu zadań projektowych” (59%), a następnie „skutecznej komunikacji w kontekście CSO” (55%), „Budowanie zespołu, w tym wolontariuszy (45%) oraz „motywacja i wywieranie wpływu (32%),

W środku mamy „doradztwo peer-to-peer” (27%), „improvizację i zwinność” (23%); oraz „rozwiązywanie konfliktów” (23%). Najniższy priorytet mają „moderowanie spotkań i wydarzeń” (5%) oraz „Motywacja dzięki dobrej wzorcowej praktyce” (5%).

Ale chociaż ostatnia wspomniana kwestia może nie być konkretną kompetencją, jest ona omawiana w wywiadach, w których kierownik krajowej fundacji podkreślił, że ważne jest, aby koordynator dotrzymał ustalonych terminów, w przeciwnym razie bardzo trudno będzie przypominać innym o terminach. Może łatwo otworzyć się na kulturę pracy w zespole, gdzie partnerzy uważają, że opóźnienie jest w porządku, ponieważ opóźnia się nawet koordynatora.

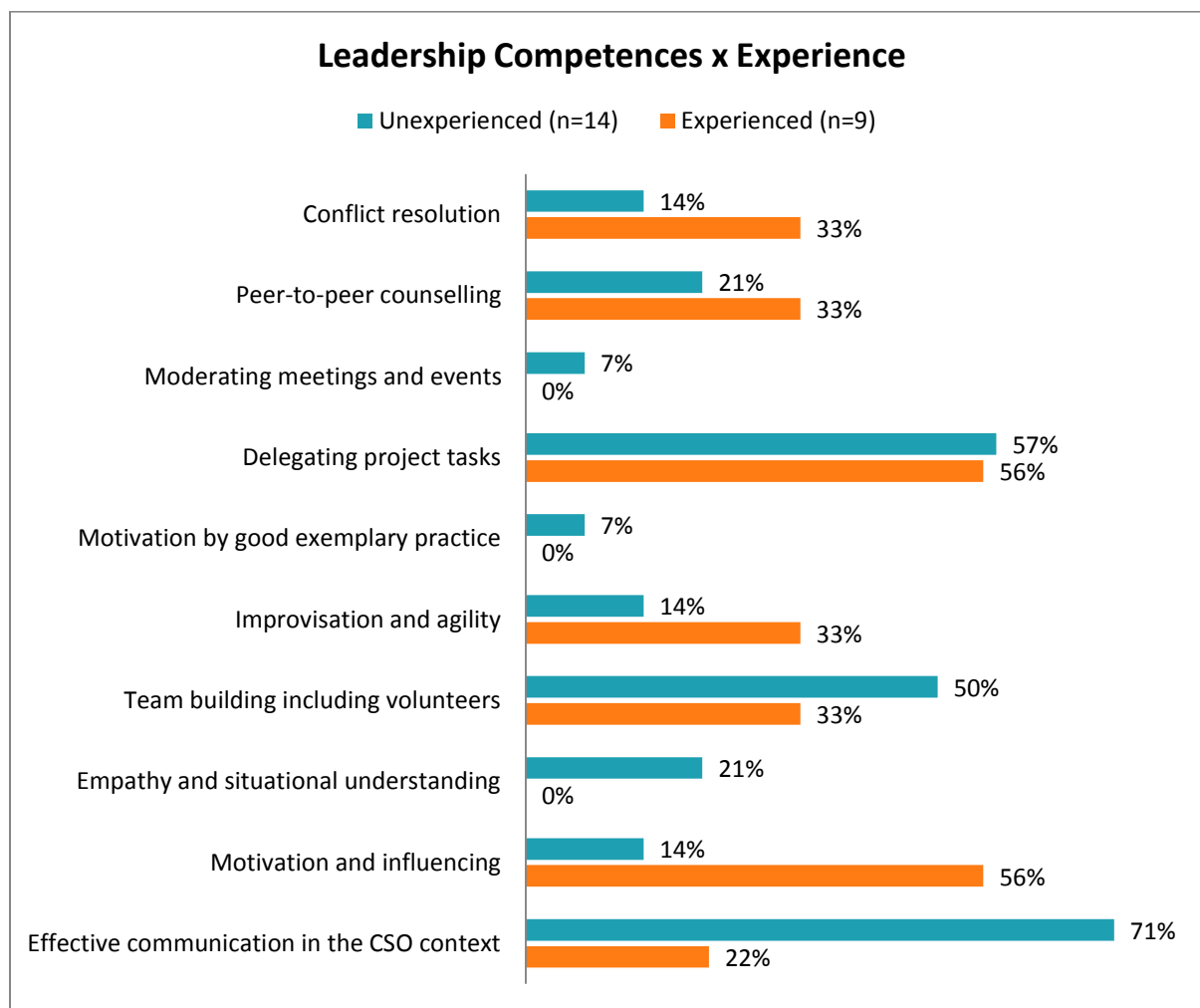


Graf. 36: Najważniejsze kompetencje przywódcze (możliwość wyboru trzech kompetencji). Dania.

W otwartym pytaniu uzupełniającym respondenci mogli wskazać 1 dodatkowe kompetencje techniczne (nie wspomniane wcześniej), a także uważali je za ważne dla lepszego zarządzania projektami UE. Nie zaproponowano żadnych dodatkowych kompetencji, ale wymieniono jeden z komentarzy: „Budowanie odpowiedniego zespołu, w którym definiowane są różne zadania”, co jest kolejnym sposobem zaproponowania „budowania zespołu”.

Zróźnicowanie priorytetów pomiędzy „doświadczonymi” i „niedoświadczonymi” osobami

W ankiecie internetowej zarejestrowano także różne priorytety doświadczonych kierowników projektów (określonych jako realizujących więcej niż jeden projekt międzynarodowy) i niedoświadczonych kierowników projektów. Dość zaskakujące i interesujące różnice można zobaczyć poniżej w Graf.40:



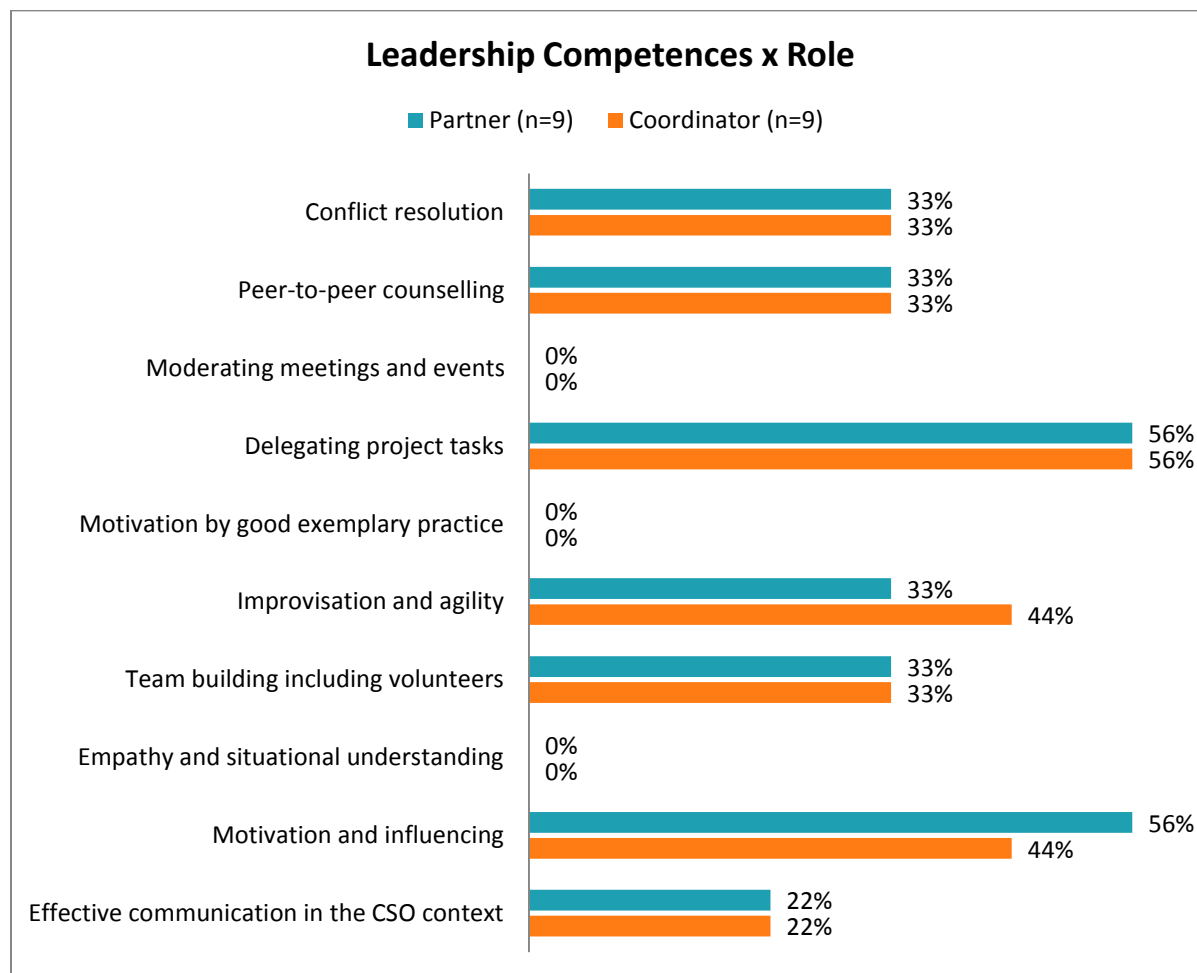
Graf. 37: Kompetencje przywódcze a poziom doświadczenia. Dania.

Widzimy, że doświadczeni nadają wyższy priorytet niż niedoświadczeni „motywacji i wpływowi” (56% przeciw 14%) oraz „improvizacji i zwinności” (33% przeciw 14%). Podobnie, doświadczeni przywiązują większą wagę do „rozwiązywania konfliktów” (33% przeciw 14%) i do „poradnictwa peer-to-peer” (33% przeciw 21%). Wydaje się, że doświadczeni nauczyli się, że czasami potrzebna jest motywacja, doradztwo i zwinność, a nawet rozwiązywanie konfliktów może być na porządku dziennym.

Z drugiej strony niedoświadczeni nadają wyższy priorytet „empatii i zrozumieniu sytuacyjnemu” (21% przeciw 0%), „budowaniu zespołu” (50% przeciw 33%), a także pewnej wartości „motywacji poprzez dobry przykład praktyka” (7% przeciw 0%).

Zróźnicowanie priorytetów pomiędzy koordynatorami i partnerami

W ankiecie internetowej zarejestrowano również różne priorytety respondentów zaangażowanych w projekty międzynarodowe, odpowiednio jako koordynatorzy lub partnerzy. Kilka in Edukacja ustawiczna i doradztwo; sztuka, kultura poprzez różnorodność oferty i czynne uczestnictwo Kilka interesujących różnic można zobaczyć poniżej w Graf. 41:



Graf. 38: Kompetencje przywódcze a rola (koordynatora bądź partnera) w projekcie międzynarodowym. Dania.

Jeśli chodzi o umiejętności techniczne, możemy zauważyć, że obie grupy w dużym stopniu mają te same priorytety. Nadają te same wartości większości umiejętności przywódczych, w tym najwyższy priorytet „delegowaniu zadań projektowych” (oba 56%).

Koordynatorzy mają jednak tendencję do nadawania wyższego priorytetu „improvizacji i zwinności” (44% kontra 33%); podczas gdy partnerzy przywiązują większą wagę do „motywacji i wywierania wpływu” (56% przeciw 44%).

Podczas wywiadów bardziej podkreślano potrzebę zapewnienia jasnego i motywującego przekazania zadań projektowych wszystkim partnerom, w przeciwnym razie wspólna odpowie-

działność mogłaby zacząć maleć. Jeśli niektórym partnerom uda się uniknąć zbyt wiele, innym można zainspirować się do podążania łatwą drogą i oczekiwania na innych do wykonania zadań.

Najbardziej potrzebne umiejętności strategiczne i biznesowe

Badanie online zawierało także krótkie wprowadzenie do umiejętności zarządzania strategicznego i zarządzania przedsiębiorstwem oraz zarys 10 proponowanych kompetencji wraz z krótką definicją każdej z nich. Następnie respondenci zostali poproszeni o wybranie trzech **umiejętności strategicznych i biznesowych**, które uznali za najważniejsze dla międzynarodowych menedżerów projektów (patrz Wykres 42 poniżej).

Najwyższy priorytet spośród wszystkich 23 odpowiedzi, zarówno doświadczonych, jak i niedoświadczonych, przyznano „znajomości europejskich programów finansowania” (68%), a następnie „międzynarodowej i wielostronnej sieci w dziedzinie CSO” (41%), oraz „Wiedza na temat organizacji społeczeństwa obywatelskiego w edukacji dorosłych” (32%) i „kompetencje międzykulturowe” (27%).

Pośrodku mamy „analizę potrzeb (i interesariuszy)” (23%); oraz najniższy „SWOT i analiza ryzyka” (14%) oraz „PR i zgodność marketingowa” (14%); a niski priorytet dwóch bardziej tradycyjnych narzędzi zarządzania interesariuszy i kamery analizy SWOT może być zaskakujący, ale może również wskazywać, że analizy te często ujawniają oczywiste i banalne, które już znałeś przed analizą, jeśli masz prawdziwą wiedzę wglądu organizacji społeczeństwa obywatelskiego w kształceniu dorosłych i sytuacja w krajach partnerskich.



Graf. 39: Najważniejsze kompetencje strategiczne i biznesowe (możliwość wyboru trzech kompetencji). Dania.

W otwartym pytaniu uzupełniającym respondenci mogli wymienić 1 bardzo ważną kompetencję strategiczną i kompetencje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem (o czym wcześniej nie wspomniano). Nie zaproponowano żadnych dodatkowych kompetencji, ale jeden z komentarzy podkreślił znaczenie planowania za pomocą: „Koła rocznego, aby uzyskać przegląd tego, kiedy możemy mieć spotkania”; i ta umiejętność odnosi się do umiejętności technicznych.

Zróźnicowanie priorytetów pomiędzy „doświadczonymi” i „niedoświadczonymi” osobami

W ankiecie internetowej zarejestrowano także różne priorytety doświadczonych kierowników projektów (określonych jako realizujących więcej niż jeden projekt międzynarodowy) i niedoświadczonych kierowników projektów. Różnice można zobaczyć poniżej w Graf. 43:



Graf. 40: Kompetencje strategiczne i biznesowe a poziom doświadczenia. Dania.

Widzimy to w przeciwieństwie do umiejętności technicznych i umiejętności przywódczych; dwie grupy doświadczonych i niedoświadczonych w większym stopniu nie mają tych samych priorytetów. Po prostu nie mają tych samych priorytetów dla jednej z dziesięciu kompetencji.

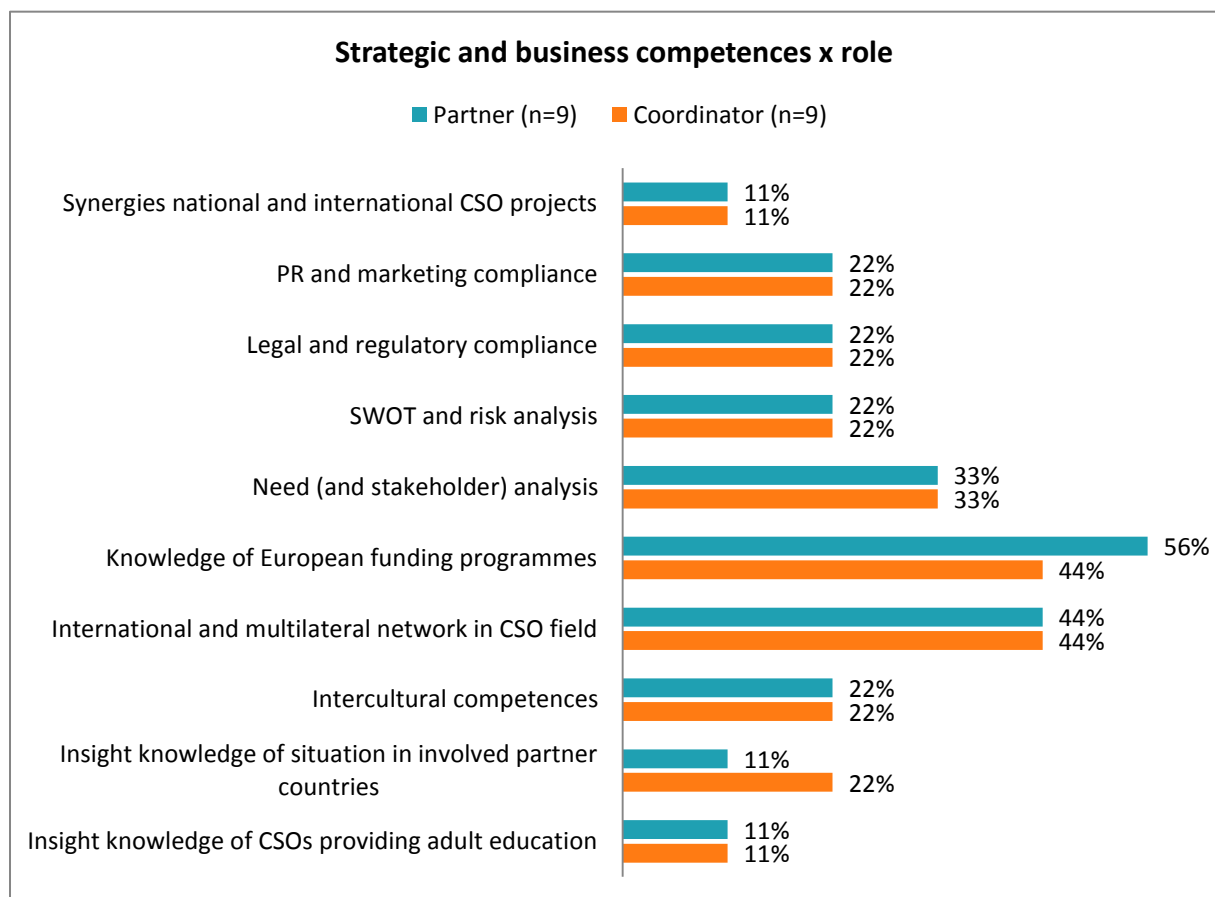
Doświadczeni nadają wyższy priorytet standardowym narzędziom do zarządzania projektami, takim jak „Potrzebujesz analizy” (33% kontra 14%) i „Analiza SWOT” (22% kontra 7%), a także „zgodności prawnej i regulacyjnej” (22% kontra 14%) oraz „Zgodność z PR i marketingiem”

(22% przeciw 7%); a także mieć „Międzynarodową i wielostronną sieć w dziedzinie CSO” (44% przeciw 36%).

Z drugiej strony niedoświadczeni nadają wyższy priorytet „Wiedzy o europejskich programach finansowania” (71% i 56%); co wydaje się całkiem zrozumiałe, ponieważ tak niedoświadczeni mają odpowiednio mniej wiedzy na temat tych programów. Ponadto niedoświadczeni nadają wyższy priorytet „Wiedzy wglądu w organizacje społeczeństwa obywatelskiego zapewniające kształcenie dorosłych” (43% przeciw 11%) i „Wiedzy wglądu w zaangażowane kraje partnerskie” (29% przeciw 11%), odpowiednio, ponieważ jako niedoświadczeni po prostu mają mniej wiedzy w tych obszarach.

Zróżnicowanie priorytetów pomiędzy koordynatorami i partnerami

W ankiecie internetowej zarejestrowano również różne priorytety respondentów zaangażowanych w projekty międzynarodowe, odpowiednio jako koordynatorzy lub partnerzy. Kilka in Edukacja ustawiczna i doradztwo; sztuka, kultura poprzez różnorodność oferty i czynne uczestnictwo. Kilka interesujących różnic można zobaczyć poniżej w Graf. 44:



Graf. 41: Kompetencje strategiczne i biznesowe a rola (koordynatora bądź partnera) w projekcie międzynarodowym. Dania.

Ponownie możemy - jeśli chodzi o umiejętności techniczne i umiejętności przywódcze - zobaczyć, że obie grupy w dużym stopniu mają te same priorytety. Nadają te same wartości większości kompetencji strategicznych i zarządzania przedsiębiorstwem.

Jedyną różnicą jest to, że koordynatorzy nadają wyższy priorytet „wiedzy wglądu w zaangażowane kraje partnerskie” (22% przeciw 11%), podczas gdy partnerzy nadają wyższy priorytet „znajomości programów finansowania UE” (56% przeciw 44%).

2.6 Kompetencje kluczowe: Wyniki badań w Austrii

Autorzy: Aron Weigl i Tanja Nagel, EDUCULT

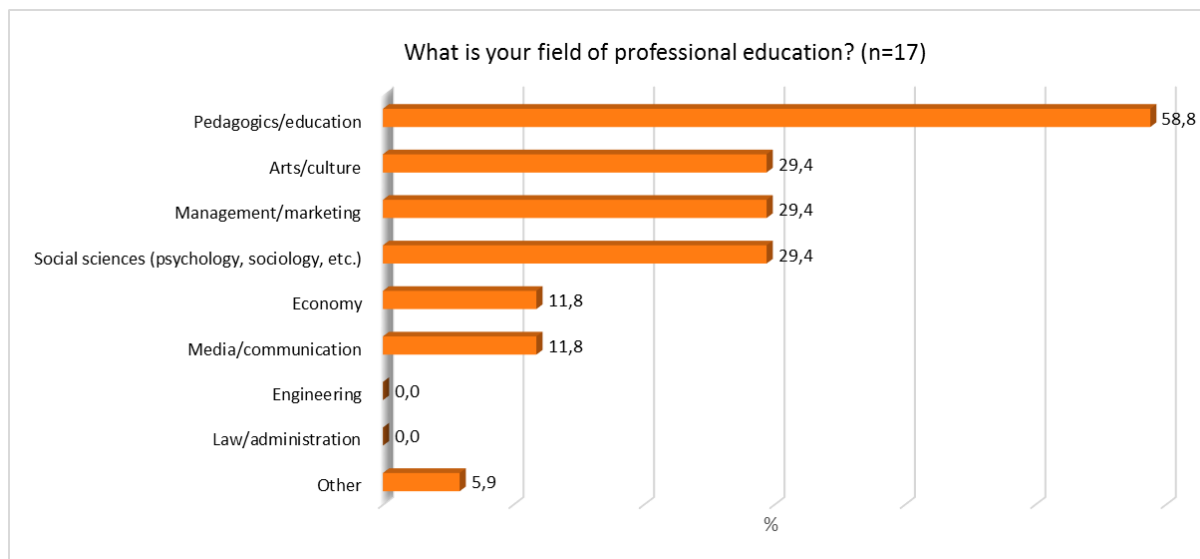
I. Opis próby badawczej

a) Badania On-line

Ankieta wśród kierowników projektów i organizacji zajmujących się edukacją społeczeństwa obywatelskiego była dostępna online między styczniem a kwietniem 2019 r. Zaproszenie do uczestnictwa zostało wysłane do uczestników programów ERASMUS + w dziedzinie edukacji dorosłych i ogłoszone za pośrednictwem EPALE i własnego instytutu listą mailową i newsletter. W badaniu wzięło udział 27 organizacji austriackich, z czego 17 odpowiedzi można było uwzględnić w ocenie kluczowych kompetencji kierowników projektów pracujących na arenie międzynarodowej.

Jedenaście osób biorących udział w badaniu to kobiety (64,7%), pięciu mężczyzn (29,4%), a jedna osoba wybrała „Inne” (5,9%). Większość respondentów ma od 30 do 59 lat, przy czym największy odsetek stanowią osoby w wieku 50–59 lat (41,2%). 29,4% to osoby w wieku od 30 do 39 lat. Dwie osoby stwierdziły, że mają od 40 do 49 lat lub 60 i 69 lat (11,8%), a jedna osoba ma od 20 do 29 lat (5,9%).

Większość uczestników badania ma wykształcenie w zakresie pedagogiki / edukacji (58,8%). Inne dotyczą dziedziny sztuki / kultury, zarządzania / marketingu i nauk społecznych (29,4% każda). Szkolenia ekonomiczne oraz media / komunikacja są mniej reprezentowane (po 11,8%).



Graf. 42: Pole na jakim działasz w sektorze edukacji (możliwie kilka odpowiedzi). Austria.

Można zauważyć, że kilku respondentów jest aktywnych zarówno jako kierownicy projektów (11), jak i dyrektorzy lub liderzy własnych organizacji (9). Trzech respondentów jest odpowiedzialnych za współpracę międzynarodową w organizacji, a jedna osoba pracuje jako asystent techniczny w zarządzaniu.



Graf. 43: Funkcja pełniona w pracy (możliwe kilka odpowiedzi). Austria.

Okolo trzy czwarte respondentów (13 osób; 76,5%) złożyło już wnioski o projekty międzynarodowe. Spośród nich dwunastu stwierdziło, że więcej niż jedna aplikacja zakończyła się powodzeniem, tak że można wdrożyć więcej niż jeden projekt międzynarodowy, tj. 70,6% całości.

Oprócz pomyslnie zrealizowanych projektów większość z tych, którzy już złożyli wnioski (6 z 13), była wcześniej zaangażowana w dwa do czterech nieudanych wniosków. Trzy osoby ubiegały się o dofinansowanie raz; trzy inne osoby zrobiły to pięć razy lub więcej. Tylko jeden respondent stwierdził, że nigdy nie odniósł sukcesu.

Osiem osób (47,1%) było zaangażowanych w projekty międzynarodowe jako partnerzy koordynujący. Z wyjątkiem jednej organizacji wszyscy byli zaangażowani w projekty jako normalni partnerzy, a także cztery inne, tj. W sumie jedenaście osób (64,7%). Z tego powodu różnice między obiema grupami w udzielaniu odpowiedzi na pytania nie są znaczące i nie zostały przedstawione oddzielnie.

Większość ankietowanych, którzy już zrealizowali projekty międzynarodowe, zrobiła to co najmniej dwa razy (jedenastu na dwanaście). Tak więc ogółem 64,7% wszystkich uczestników badania można określić jako doświadczonych, a resztę, tj. Około jednej trzeciej (35,3%), można określić jako niedoświadczoną w międzynarodowym zarządzaniu projektami.



Graf. 44: Ile razy realizowałeś projekt międzynarodowy? Austria.

b) Wywiady jakościowe

Ankietowani zostali wybrani z sieci EDUCULT, z organizacji, które w ostatnich latach skutecznie uczestniczyły w międzynarodowych projektach (ERASMUS +), oraz z osób zainteresowanych dalszymi rozmowami na podstawie ankiety internetowej. Partnerzy wywiadu podzielili się na cztery grupy docelowe:

- (A) Kierownicy projektów mający doświadczenie w zarządzaniu projektami międzynarodowymi (co najmniej dwa projekty międzynarodowe)
- (B) Szefowie organizacji posiadający doświadczenie w zarządzaniu projektami międzynarodowymi (co najmniej dwa projekty międzynarodowe)
- (C) Kierownicy projektów nie mają doświadczenia w międzynarodowym zarządzaniu projektami
- (D) Szefowie organizacji niedoświadczeni w międzynarodowym zarządzaniu projektami.

Group A	Group B	Group C	Group D
Kształcenie ustawiczne i doradztwo; rozwój	Kształcenie ustawiczne i doradztwo; rozwój	Edukacja ustawiczna i doradztwo; sztuka, kultura poprzez różnorodność oferty i czynne uczestnictwo	Edukacja ustawiczna i doradztwo; sztuka, kultura poprzez różnorodność oferty i czynne uczestnictwo
Organizowanie wy-	Organizowanie wy-	Organizacja wyda-	Kształcenie ustawiczne

darzeń i kształcenie ustawiczne; Edukacja obywatelska	darzeń i kształcenie ustawiczne; Edukacja obywatelska	rzeń i porady dla nowo członków społeczności; działania na rzecz równości płci	kształcenie, organizacja wydarzeń i doradztwo; sprawy społeczne, włączenie społeczne i uczestnictwo
Organizowanie wydarzeń i dostarczanie oferty edukacyjnej; sztuka i kultura poprzez czynne uczestnictwo	Organizowanie wydarzeń i dostarczanie oferty edukacyjnej; sztuka i kultura poprzez czynne uczestnictwo	Organizacja wydarzeń i dostarczanie oferty edukacyjnej; sztuka i kultura poprzez różnorodność	
Doradztwo edukacyjne, rozwój jakościowy; międzykulturowość, integracja		Szkolenia i konsultacje; Badania	

W marcu i kwietniu 2019 r. Odbyło się dziesięć wywiadów telefonicznych. Ze względu na liczne role osób, z którymi przeprowadzono wywiady, cztery grupy można objąć łącznie 13 razy.

Fakt, że wielu ankietowanych jest kierownikami organizacji, którzy sami również aktywnie zarządzają projektami, wyróżnia sektor społeczeństwa obywatelskiego w Austrii. Zróżnicowana ocena odpowiedzi z ankiety i wywiadów w odniesieniu do funkcji nie wydaje się zatem mieć sensu.

II. Kluczowe kompetencje

a) Umiejętności potrzebne do przygotowania aplikacji, która odniesie sukces

Respondenci uznali niektóre kompetencje za pomocne i ważne w celu pełnego ukształtowania fazy aplikacyjnej w projektach współpracy międzynarodowej. Najczęściej wymieniali umiejętności w języku angielskim, planowanie budżetu i kosztów, koordynację pracy zespołowej oraz międzynarodowe i wielostronne sieci kontaktów w społeczeństwie obywatelskim.

Kompetencje techniczne

- Umiejętności językowe w wymianie społecznej na poziomie zawodowym (wspomniane 5 razy)
- Planowanie budżetu i kosztów (5)
- Koordynacja pracy zespołowej (5)
- Planowanie projektu i czasu (3)

Jedyną zauważalną różnicą między kierownikami projektów a kierownikami organizacji jest planowanie budżetu i kosztów, o czym najczęściej wspominali menedżerowie projektów.

Kompetencje przywódcze

- Delegowanie zadań projektowych (4)
- Budowanie zespołów z wolontariuszami (3)
- Skuteczna komunikacja w kontekście społeczeństwa obywatelskiego (2)

Kompetencje w zakresie zarządzania strategicznego i biznesowego

- Międzynarodowe i wielostronne sieci w dziedzinie CSO (5)
- Znajomość organizacji społeczeństwa obywatelskiego prowadzących kształcenie dorosłych (4)
- Znajomość europejskich programów finansowania (3)
- Znajomość sytuacji w zaangażowanych krajach partnerskich (2)

Kompetencje, które nie są częścią trójkąta PMI

- Wspólny rozwój pomysłów i wymiana ze wszystkimi członkami zespołu
- Wspólne wnioski
- Wyobraźnia i kreatywność
- Długi oddech, aby poradzić sobie również z awariami.

W szczególności wyobraźnia i kreatywność wydają się być zauważoną, ale bardzo poszukiwaną umiejętnością w (międzynarodowym) zarządzaniu projektami - i to nie tylko, ale przede wszystkim w fazie aplikacyjnej. Silniejsze skoncentrowanie się na tych kompetencjach wydaje się bardzo istotne.

b) Kompetencje pomocne we wdrażaniu projektów międzynarodowych z sukcesem

Na pytanie, które umiejętności są ważne dla pomyślnego wdrożenia międzynarodowego projektu współpracy, respondenci odpowiedzieli na wiele czynników. Na etapie wdrażania wspomniane są umiejętności posługiwania się językiem angielskim i koordynacja pracy zespołowej. Ponadto uczestnicy podkreślają umiejętności komunikacyjne dotyczące procesów wewnętrznych jako ważną kompetencję.

Umiejętności techniczne

- Znajomość języka angielskiego do celów wymiany społecznej na poziomie zawodowym (5)
- Koordynacja pracy zespołowej (5)
- Komunikacja wewnętrzna (5)
- Zarządzanie finansami (4)
- Planowanie projektu i czasu (3)
- Kompetencje w zakresie oceny (3)

Wymieniono dodatkowe kompetencje techniczne (po 1):

- dobre ogólne umiejętności komunikacyjne
- uczciwa ocena bez wypowiedzenia
- Zarządzanie zasobami ludzkimi, co jest ściśle związane z koordynacją pracy zespołowej.

Umiejętności kierownicze

- Delegowanie zadań projektowych (4)
- Budowanie zespołów z wolontariuszami (3)
- Skuteczna komunikacja w kontekście CSO (3), w tym. komunikacja zespołowa
- Empatia i zrozumienie sytuacyjne (2)
- Improwizacja i zwinność (2)
- Moderowanie spotkań i wydarzeń (2)
- Rozwiązywanie konfliktów (2)
- Motywacja i wpływanie (1)

Inne umiejętności przywódcze, które rozmówcy uważają za ważne (po 1):

- Myślenie o celach długoterminowych, mając na uwadze ogólny obraz
- Umiejętności społeczne i budowanie relacji

Umiejętności zarządzania strategicznego i biznesowego

- Wiedza organizacji społeczeństwa obywatelskiego w zakresie edukacji dorosłych (4)
- Znajomość sytuacji w zaangażowanych krajach partnerskich (2)
- Kompetencje międzykulturowe (2)
- Synergia między projektami krajowymi i międzynarodowymi (2)
- PR i umiejętności marketingowe (1)

Wspomniano również (po 1):

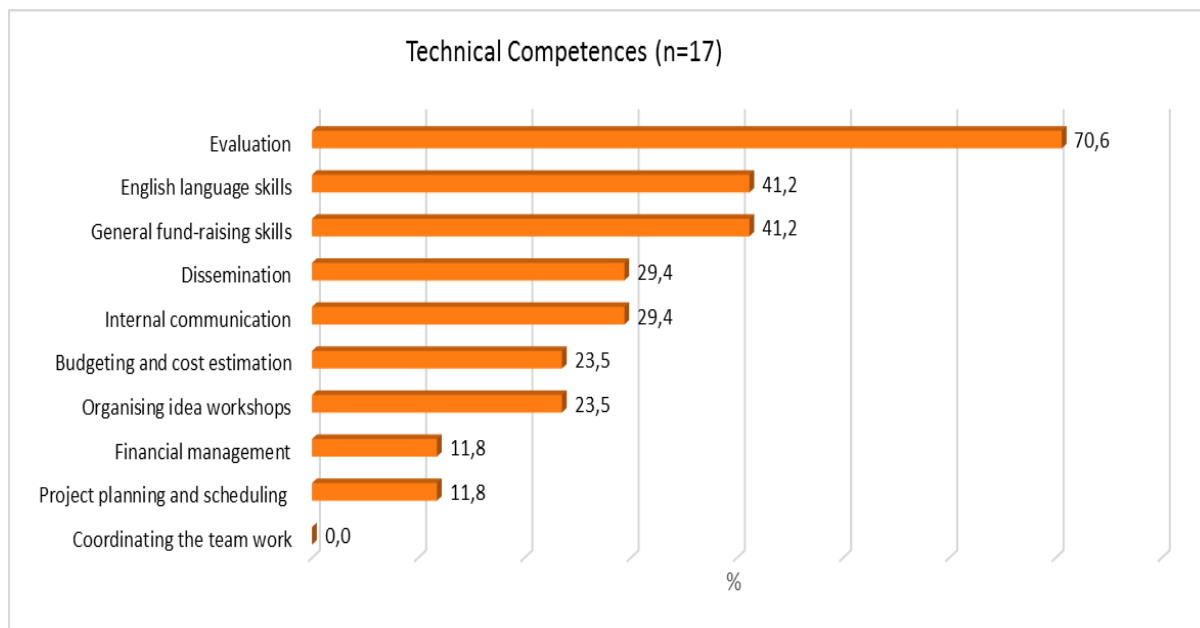
- Ogólne umiejętności informatyczne (systemy zarządzania treścią, analiza danych, systemy chmurowe itp.)
- Ogólne myślenie strategiczne i sieciowe
- Zrozumienie różnych logiki organizacyjnej w różnych krajach, łączenie aspektów wiedzy na temat organizacji społeczeństwa obywatelskiego i sytuacji w krajach partnerskich

Kompetencje, które nie są częścią trójkąta PMI (po 1)

- Elastyczność i chęć częstych podróży
- Zdolność do uczenia się w sposób samodzielny
- Dobrze pozycjonować się we własnej organizacji
- Wyobraźnia i kreatywność.

c) Kompetencje techniczne

Jeśli chodzi o kompetencje techniczne, większość respondentów uważa, że ważne jest udoskonalenie swoich kompetencji w zakresie oceny (70,6%). 41,2% respondentów stwierdziło, że ich umiejętności językowe i ogólne umiejętności pozyskiwania funduszy można poprawić. Wywiady potwierdziły te wyniki, ponieważ kompetencje oceniające i umiejętności językowe zostały określone jako wymagające poprawy. Nikt nie wspominał o kompetencji koordynowania pracy zespołowej. Podczas gdy w wywiadach wielu opisuje tę umiejętność jako ważną dla wdrożenia, wydaje się, że nie ma potrzeby dalszego szkolenia.



Graf. 45: Najważniejsze kompetencje techniczne (możliwy wybór trzech kompetencji). Austria.

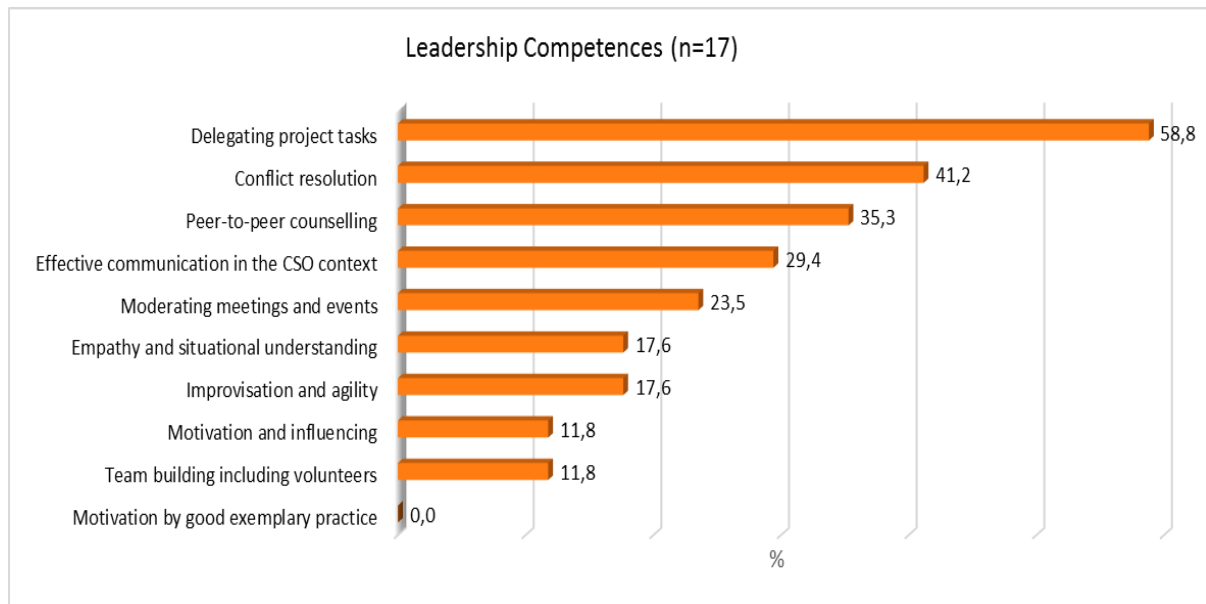
Jednak niektórzy respondenci stwierdzili również, że potrzebowali mniej wsparcia, a zamiast tego więcej czasu: „W rzeczywistości NIE potrzebujemy żadnego z powyższych wsparcia, po prostu brakuje nam czasu i środków finansowych na przesłanie wielu wniosków”. (respondent z badania) Lub też: „Koledzy nie mają czasu, są bardzo zajęci istniejącymi projektami”. (respondent w ankiecie)

Odnośnie różnic pomiędzy „doświadczonymi” i „niedoświadczonymi” osobami:

Niedoświadczeni ludzie wskazali raczej, że muszą poprawić swoje umiejętności językowe i upowszechnianie wiedzy. Z drugiej strony dla doświadczonych osób ważniejsze jest, niż dla niedoświadczonych, podnoszenie ich kompetencji w zakresie planowania budżetu i kosztów, a także planowania projektu i czasu. Równie ważne jest, aby oboje pracowali nad swoimi umiejętnościami oceny.

d) Kompetencje przywódcze/liderskie

Jeśli chodzi o kompetencje przywódcze, większość respondentów uważa, że konieczna jest poprawa ich zdolności do delegowania zadań projektowych (58,8%). Przyczyną tego może być to, że dostępnych jest zbyt mało zasobów czasu i często nie można delegować zadań. Dlatego trudno jest ocenić, w jakim stopniu poszerzenie kompetencji jest tu pomocne. Ponadto często wymieniane są umiejętności rozwiązywania konfliktów (41,2%). Porady typu peer-to-peer (35,3%) były często podejmowane także przez respondentów. Nikt nie wspomina o motywacji pracowników i partnerów, będąc wzorem do naśladowania. Rzetelność jest również wskazywana jako ważna kompetencja przywódcza.



Graf. 46: Najważniejsze kompetencje przywódcze (możliwość wyboru trzech kompetencji). Austria.

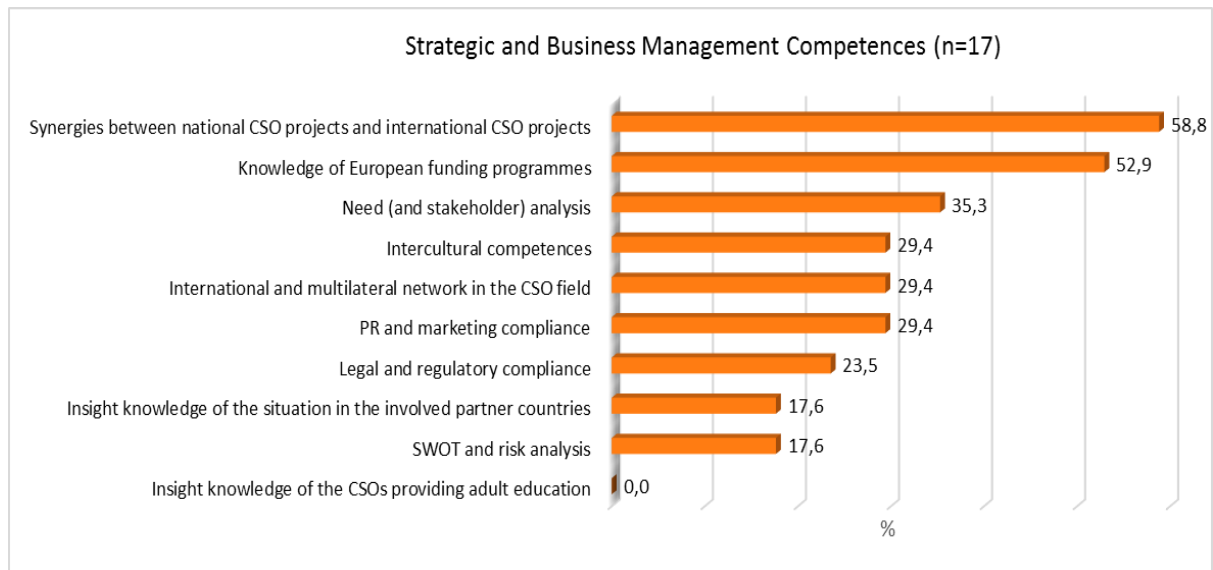
Różnice pomiędzy „doświadczonymi” i „niedoświadczonymi” osobami

Największa różnica między doświadczonymi i niedoświadczonymi respondentami dotyczy realizacji zadań projektowych. Podczas gdy 81,8% ankietowanych, którzy zrealizowali już dwa lub więcej projektów międzynarodowych, opisuje to jako wymagające poprawy, tylko 16,7% międzynarodowych niedoświadczonych podmiotów ma takie samo twierdzenie. Sugeruje to, że wyzwanie to występuje tylko wtedy, gdy projekty są faktycznie realizowane. Z drugiej strony połowa mniej doświadczonych rozmówców podaje kompetencję do skutecznego komunikowania się w kontekście społeczeństwa obywatelskiego jako kompetencję do poprawy, ale tylko 18,2% doświadczonych odpowiedziało podobnie.

e) Kompetencje strategiczne i biznesowe

Dla austriackich aktorów, z którymi przeprowadzono wywiady, zdolność do tworzenia synergii między projektami lokalnymi, krajowymi i międzynarodowymi wymaga największej poprawy (58,8%). Ponad połowa respondentów powołuje się również na wiedzę na temat europejskich programów finansowania, ponieważ wymagają one rozszerzenia (52,9%), a około jedna trzecia (35,3%) uważa, że konieczne jest podniesienie kompetencji w zakresie analizy potrzeb.

Z drugiej strony żaden z respondentów nie widzi ogólnej potrzeby dowiedzenia się więcej na temat organizacji społeczeństwa obywatelskiego w dziedzinie edukacji dorosłych. Jeśli porównamy to ustalenie z ankiety z indywidualnymi wywiadami, staje się jasne, że chociaż wiedza w tym obszarze jest postrzegana jako ważny warunek udanego planowania i realizacji projektu, prawdopodobnie już istnieje, ponieważ nie jest uważana za potrzeba poprawy.



Graf. 47: Kompetencje strategiczne i biznesowe (możliwość wyboru trzech kompetencji). Austria.

Różnice pomiędzy „doświadczonymi” i „niedoświadczonymi” osobami

Różne oceny w zależności od poziomu doświadczenia można zaobserwować w szczególności w odniesieniu do trzech kompetencji. Dwie trzecie (66,7%) wszystkich niedoświadczonych respondentów powołuje się na kompetencje międzykulturowe, ale tylko 9,1% bardziej doświadczonych respondentów. Również w wywiadach niedoświadczeni aktorzy czasami twierdzą, że wymagają poprawy. Sugeruje to, że umiejętności międzykulturowe również ulegają poprawie w trakcie międzynarodowych projektów. Z drugiej strony wyzwania, które pojawiają się przede wszystkim przy realizacji projektów międzynarodowych, mają charakter prawny i dotyczą potencjalnego ryzyka. Ponad jedna trzecia (36,4%) doświadczonych kierowników projektów i szefów organizacji opisuje umiejętności w zakresie zgodności z przepisami i regulacjami, a ponad jedna czwarta wspomina (27,3%) umiejętności w SWOT i analizach ryzyka jako o potrzebie poprawy. Żaden z niedoświadczonych aktorów nie wspomina o tych dwóch aspektach.

3. Trójkąt kompetencji

Autor: Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk

3.1 Metodologia

Zespół projektu na początku projektu w listopadzie 2018 r. zaprojektował Trójkąt PMC (Trójkąt Kompetencji Zarządzania Projektami), w którym wymieniliśmy najważniejsze kompetencje kierowników projektów zaangażowanych we współpracę europejską w obszarze nieformalnej i nieformalnej osoby dorosłej Edukacja.

Cel

Z jednej strony celem było stworzenie listy kluczowych kompetencji odnoszących sukcesy kierowników projektów zaangażowanych we współpracę europejską w dziedzinie edukacji obywatelskiej w społeczeństwie obywatelskim, az drugiej strony zadanie pytania w celu wyjaśnienia potrzeby rozwoju kompetencji wśród różnych grup zaangażowanych w projekty UE.

Lub inaczej mówiąc, mieliśmy dwa równoległe, ale różne cele, aby opracować nową listę potrzebnych kompetencji w zakresie zarządzania projektami:

- 1) Opracowanie nowego trójkąta PMC dla organizacji społeczeństwa obywatelskiego zaangażowanych we współpracę europejską w dziedzinie pozaformalnej i nieformalnej edukacji dorosłych, w której wymieniono najważniejsze kompetencje (profil kompetencji odnoszącego sukcesy kierownika projektu pracującego w tym -ea)
- 2) Aby wyjaśnić potrzeby podnoszenia kompetencji, aby odnieść większy sukces lub planować, stosować i zarządzać projektami UE, a tu znajdziesz jabłko, aby zróżnicować potrzeby kierowników projektów z doświadczeniem w projektach międzynarodowych (grupa A) i powiązanych organach zarządzających (grupa B) oraz zainteresowani, ale niedoświadczeni kierownicy projektów (grupa C) i powiązane z nimi organy zarządzające (grupa D); a także zróżnicować potrzeby w różnych krajach partnerskich.

Podejście

Aby zrealizować pierwszy cel, nakreśliliśmy niezbędne kluczowe kompetencje i sklasyfikowaliśmy je w trójnożnej formie, którą moglibyśmy wykorzystać w kolejnej ankiecie, a także spodziewać się opracowania i dopracowania w dalszej części projektu, kiedy planujemy działania wspierające i szkoleniowe dla doświadczonych jak również niedoświadczonych kierownicy projektów.

Aby zrealizować drugi cel, wykorzystaliśmy Trójkąt PMC w badaniu podstawowym, aby wyjaśnić potrzeby poprawy kompetencji w ogólności oraz między różnymi grupami i obszarami działalności, a także odpowiednio w poszczególnych krajach. W ten sposób Trójkąt PMC pomógł

wyjaśnić potrzeby ulepszenia niektórych części kompetencji (poprzez szkolenie, e-mentoring, narzędzia portalu, sieć międzynarodową).

Pomogło to wyjaśnić, że menedżerowie projektów - z organizacji społeczeństwa obywatelskiego w dziedzinie edukacji dorosłych, którzy chcą zaangażować się we współpracę międzynarodową lub już są zaangażowani - zazwyczaj mają wiele z wymienionych kompetencji w trójce, więc nie muszą poprawić je wszystkie, ale nadal mogą wymagać poprawy niektórych z nich. Być może pracowali jako menedżerowie projektów w kontekście krajowym i posiadają wiele lub większość podstawowych kompetencji, ale nadal muszą poprawić niektóre, aby działać jako menedżerowie projektów międzynarodowych w projektach UE. Na przykład:

- Ponowne umiejętności techniczne: potrafią już planować plany projektów, sporządzać budżet, zapewniać efektywną komunikację, gromadzić dane itp., Ale mogą potrzebować dodatkowych umiejętności do obsługi zarządzania finansami projektów UE, przygotowywania wniosków w kontekście Projekty unijne itp.
- Ponowne przywództwo: mogą już komunikować się z misjami, motywować zespoły, mają zrozumienie sytuacyjne, mogą trenować - ale nadal muszą nauczyć się komunikować w kontekście CSO, angażować wolontariuszy, koordynować wielostronne działania transgraniczne zespół lub tym podobne.
- Re strategiczne zarządzanie: mogą już posiadać niezbędne kompetencje do przeprowadzania analiz potrzeb itp., Mogą nawet posiadać szeroką wiedzę międzykulturową i międzynarodową oraz umiejętności językowe, ale muszą wiedzieć więcej o szczególnej sytuacji i potrzebach w obszarze CSO, a także wiedzieć więcej o unijnym programie finansowania i ich zapotrzebowaniu na projektowanie udanych aplikacji.

Tak więc w ankiecie nie pytaliśmy o najważniejsze kompetencje, ale o kompetencje, których respondenci potrzebowali głównie do poprawy, a być może zawierały one tylko 3-4 w każdej nodze, a właściwie głównie w serii specjalnych Kompetencje CSO.

3.2 Struktura trójki nowych kompetencji

Trójką PMI

Nasz model kompetencji dla kierowników projektów pracujących z kształceniem dorosłych w społecznym kontekście społecznym został zainspirowany Trójkątem PMI, opracowanym przez Project Management Institute z siedzibą w Filadelfii, USA – patrz: www.pmi.org



Graf. 48: Trójkąt PMI

Według trójkąta PMI idealnym zestawem kompetencji dla kierowników projektów jest połączenie wiedzy, umiejętności i zachowań w:

Techniczne zarządzanie projektami: Więcej kompetencji technicznych do pełnienia funkcji kierownika projektu w określonej dziedzinie działalności.

Przywództwo: umiejętność budowania ducha zespołu, przedstawiania wizji członkom zespołu i inspirowania ich do osiągnięcia celu.

Zarządzanie strategiczne i biznesowe: Wiedza i doświadczenie w obszarze działalności, która poprawia wyniki.

Krótko mówiąc, idealni kierownicy projektów muszą mieć zrównoważony zestaw kompetencji,

- w przypadku gdy mają oni specjalistyczną wiedzę w zakresie „technicznego zarządzania projektami”, mogą zaplanować i zrealizować projekt;
- podczas gdy ich wiedza specjalistyczna „Przywództwo” pomoże im radzić sobie z różnymi zainteresowanymi stronami w projekcie;
- oraz wiedza specjalistyczna w zakresie zarządzania strategicznego i biznesowego oznacza, że mogą one lepiej realizować i realizować projekty zgodnie ze strategią organizacji, a także działać z duchem przedsiębiorczości i dużą wiedzą na temat obszaru, w którym pracują.

Ta metodologia PMI podkreśla również, że zastosowany trójkąt kompetencji musi zostać dostosowany do konkretnych obszarów działalności (dziedziny biznesu), takich jak szczególne warunki w sektorze społeczeństwa obywatelskiego w ramach pozaformalnego i nieformalnego kształcenia dorosłych, gdzie działania muszą wysoki stopień opierać się na dobrowolnych stowarzyszeniach i wolontariacie.

Nasz nowy Trójkąt PMC

Z inspiracji Trójkąta PMI zespół projektowy zaprojektował na początku projektu dostosowany Trójkąt PMC (Trójkąt kompetencji zarządzania projektami), w którym w odniesieniu do własnych doświadczeń wymieniliśmy najważniejsze kompetencje menedżerów projektów zaangażowanych we współpracę europejską w dziedzinie pozaformalnej i nieformalnej edukacji dorosłych.

Zbudowaliśmy trójkąt z 10 kompetencjami w każdej nodze, we wszystkich 30 kompetencjach. Omówiliśmy, jeśli powinniśmy zmniejszyć liczbę, na przykład do zaledwie 6 kompetencji na etap; ale zdecydowaliśmy się mieć ich całkiem sporo, więc respondenci mieli więcej opcji do wyboru. Co więcej, dodaliśmy i otwarte pytanie, w którym respondenci mogliby zaproponować dodatkowe kompetencje dla każdej nogi, za którymi tęsknili lub też uważali za ważne.

Poniżej przedstawiamy nasz wstępny Trójkąt PMC zawierający trzy nogi z każdymi 10 konkursami, które wykorzystaliśmy w ankiecie. Każda kompetencja jest opatrzona nazwą i krótkim opisem.

10 kompetencji w każdej nodze przedstawiono w losowej kolejności, bez żadnego priorytetu, między innymi w celu uniknięcia prowadzenia respondentów.

1. Kompetencje techniczne

1	<p>Znajomość języka angielskiego, tj. wysoki poziom umiejętności czytania, pisania i mówienia po angielsku jako wspólnego języka obcego we współpracy europejskiej, w tym umiejętności w zakresie terminologii edukacji dorosłych w kontekście społeczeństwa obywatelskiego.</p>
2	<p>Ogólne umiejętności pozyskiwania funduszy, tj. jak zaprojektować pomysł na projekt w sposób ustrukturyzowany, zaangażować współwioskodawców, zaprojektować aplikację i przedstawić ją do współfinansowania z określonych funduszy i programów.</p>
3	<p>Organizowanie warsztatów pomysłów, tj. sesje burzy mózgów lub lepsze pisanie mózgów, podczas których zaangażowani interesariusze opracowują i kwalifikują wstępne pomysły projektowe lub opracowują rozwiązania nieprzewidywanych problemów.</p>
4	<p>Planowanie i harmonogramowanie projektu, tj. zaplanować strukturę podziału programu pracy w sposób SMART z konkretnymi / wymiernymi / osiągalnymi / realistycznymi / aktualnymi celami, kluczowymi działaniami i wynikami.</p>
5	<p>Budżetowanie i kosztorysowanie, tj. dodać szczegółowe szacunki kosztów kluczowych zadań do planu budżetu, aby możliwe było śledzenie kosztów projektu zgodnie z tym budżetem, podczas gdy praca jest w toku.</p>
6	<p>Koordinacja pracy zespołu, tj. koordynacja planu pracy z jasnymi procedurami kontroli, jeśli działania zapewniają terminową wymaganą jakość (w tym efektywne zarządzanie czasem i monitorowanie)</p>
7	<p>Zarządzanie finansami, tj. zarządzanie planowaniem, budżetowaniem, księgowością, kontrolą wewnętrzną, audytem, zamówieniami publicznymi, wypłatami i sprawozdawczością finansową zgodnie z planem projektu.</p>
8	<p>Komunikacja wewnętrzna, tj. zaplanować i wdrożyć skuteczną komunikację z zespołem projektowym, która określa 5Ws (What, Why, Who, Where, When) i 1H (How, w tym ICT oznacza korzystanie)</p>
9	<p>Rozsiewanie, tj. zaplanować rozpowszechnianie zgodnie z zainteresowanymi stronami i grupami docelowymi w obszarze społeczeństwa obywatelskiego oraz zapewnić konkretne środki do ich osiągnięcia, w tym korzystanie z mediów społecznościowych.</p>
10	<p>Umiejętności oceny, tj. planowanie, przeprowadzanie i raportowanie postępów i oceny wpływu, w tym. zaprojektować formularze oceny postępów i pełną ocenę wpływu, w tym raporty dla kluczowych interesariuszy.</p>

Kompetencje techniczne odnoszą się do umiejętności planowania i realizacji projektu.

2. Kompetencje przywódcze/liderskie

1	Skuteczna komunikacja w kontekście CSO, tzn. przekazać wizję projektu i wyznaczyć „czerwoną linię” działań interesariuszom, a zwłaszcza dotrzeć do kluczowych interesariuszy z kontekstu społeczeństwa obywatelskiego.
2	Motywacja i wpływanie, tj. zmotywowanie zespołu projektowego i kluczowych interesariuszy do jasnych celów i umożliwienie im odcisnięcia piętna na pracy, co wzmacnia spójność i współwłasność.
3	Empatia i zrozumienie sytuacji, tzn. angażować się w wolne relacje międzyludzkie oraz rozumieć i spełniać potrzeby uczestników projektu, a także być dobrym w wykorzystywaniu mocnych stron uczestników.
4	Team Building, w tym wolontariusze, tj. promować własność w zespole projektowym i pokrewnych wolontariuszach oraz promować konstruktywną kulturę współpracy z silną wzajemną odpowiedzialnością i motywacją.
5	Improwizacja i zwinność, tj. być w stanie działać skutecznie/nietypowo, gdy jest to potrzebne, i improwizować w nieprzewidzianych sytuacjach, aby zapewnić postęp i efekt oraz możliwości i wpływ na kontekst.
6	Motywacja dzięki dobrej wzorcowej praktyce, tj. motywować, będąc dobrym przykładem, dotrzymując terminów i koncentrując się na celach i treści, brać odpowiedzialność i działać w sposób współczujący, uczciwy i przejrzysty.
7	Delegowanie zadań projektowych, tj. jako koordynator delegowanie jak największej liczby zadań, aby uzyskać więcej czasu na radzenie sobie z nieoczekiwanym oraz zyskać więcej czasu na zaangażowanie się w całość projektu.
8	Moderowanie spotkań i wydarzeń, tj. mieć umiejętności i podejście do moderowania spotkań konsorcjum zarówno osobiście, jak i przez Skype, a także do prezentowania i moderowania sesji plenarnych itp. podczas większych wydarzeń projektowych.
9	Doradztwo peer-to-peer, tj. doradzać i pomagać innym członkom zespołu w konkretnych zadaniach projektowych, udzielać porad na poziomie peer-to-peer w kontekście transgranicznym i wielostronnym.
10	Rozwiązanie konfliktu, tj. z powodzeniem prowadzić mediację w wewnętrznych i zewnętrznych konfliktach i trudnych sytuacjach oraz między różnymi punktami widzenia w celu podjęcia ostatecznej decyzji.

Kompetencje przywódcze odnoszą się do umiejętności radzenia sobie z różnymi interesariuszami w projekcie, szczególnie do budowania ducha zespołu, przedstawiania wizji członkom zespołu i inspirowania ich do osiągnięcia celów projektu.

3. Kompetencje strategiczne i biznesowe

1	<p>Wiedza na temat organizacji społeczeństwa obywatelskiego prowadzących edukację dorosłych, tj. znajomość misji, potrzeb i warunków sektora organizacji społeczeństwa obywatelskiego w zakresie pozaformalnego i nieformalnego kształcenia dorosłych we własnym kraju i szerszej społeczności europejskiej.</p>
2	<p>Wiedza na temat sytuacji w zaangażowanych krajach partnerskich, tj. podstawowa znajomość historii i aktualnych wyzwań, a także dziedziny CSO w zaangażowanych krajach partnerskich.</p>
3	<p>Kompetencje międzykulturowe, tj. zdolność do pracy w kontekście międzynarodowym z niezbędnymi kompetencjami międzykulturowymi oraz podstawowe zrozumienie i umiejętności postępowania w różnych kontekstach kulturowych i społecznych.</p>
4	<p>Międzynarodowa i wielostronna sieć w dziedzinie CSO, tzn. mieć silną europejską sieć w sektorze CSO oraz zdolność do znalezienia i wyboru odpowiednich nowych partnerów, a także w celu promowania własnej organizacji jako przyszłego partnera.</p>
5	<p>Znajomość europejskich programów finansowania, tj. przegląd odpowiednich programów finansowania, a także wgląd w konkretne wymagania, jakie te programy mają dla planu projektu i konkretnego projektu aplikacji.</p>
6	<p>Analiza potrzeb (interesariuszy), tj. wiedzieć, jak przeanalizować potrzebę pomysłu na projekt i wyjaśnić sposoby zaspokojenia potrzeby i zaangażowania kluczowych interesariuszy w plan projektu.</p>
7	<p>SWOT i analiza ryzyka, tj. aby wyjaśnić mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia dla planu projektu oraz podać oczywiste zagrożenia i zaplanować, jak sobie z nimi poradzić.</p>
8	<p>Zgodność z prawem i przepisami, tj. aby upewnić się, że planowanie i realizacja projektu są świadomie i podejmowane są kroki w celu zapewnienia zgodności z odpowiednimi przepisami, politykami i przepisami w tym obszarze.</p>
9	<p>Zgodność z PR i marketingiem, tj. umiejętność zastosowania narzędzi i kanałów kontaktowych do informowania, promocji i rozpowszechniania projektu wśród głównych grup docelowych.</p>
10	<p>Synergie między krajowymi projektami CSO a międzynarodowymi projektami CSO, tj. zdolność do dostrzegania i wykorzystywania możliwych synergii poprzez inicjowanie równoległych projektów międzynarodowych i krajowych z nakładającymi się działaniami i produktami oraz uzupełnianie możliwości finansowania.</p>

Kompetencje w zakresie zarządzania strategicznego i biznesowego dotyczą zdolności do realizacji projektów zgodnie ze strategią organizacji oraz wiedzy specjalistycznej niezbędnej do działania w obszarze jej działalności.

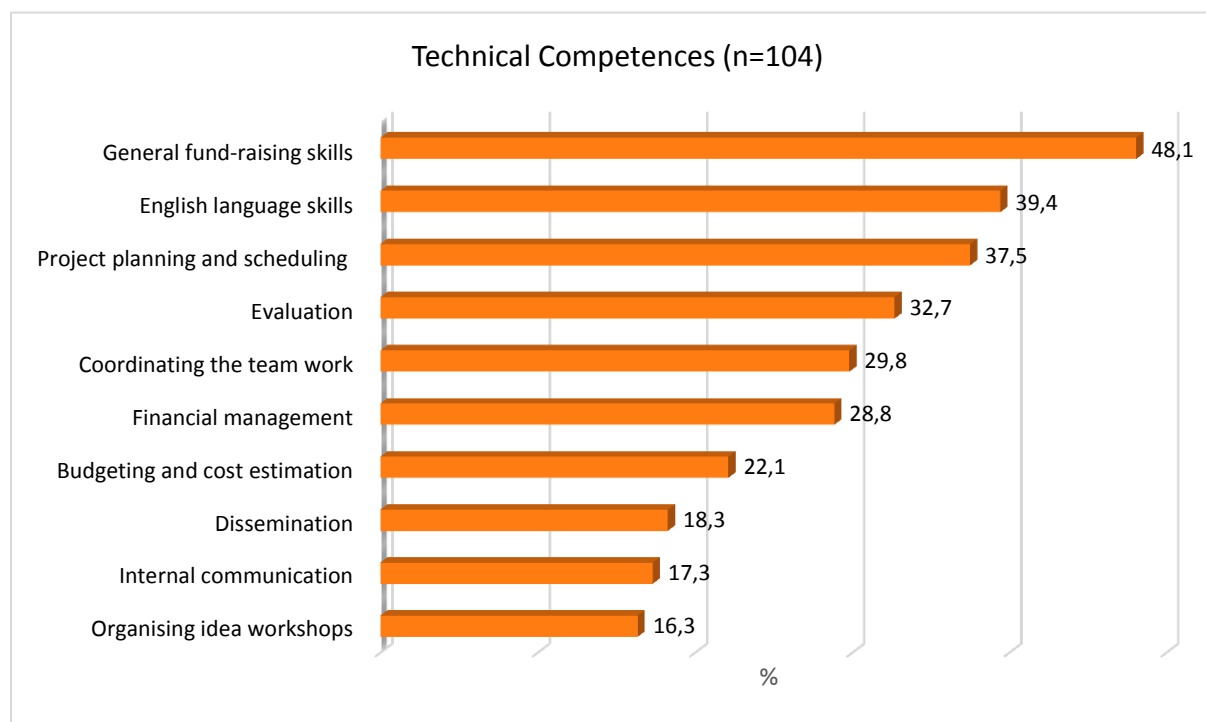
3.3 Podsumowanie priorytetów z badania wielostronnego

Cel zadawanych pytań

W tym badaniu internetowym respondenci zostali poproszeni o zaznaczenie trzech kompetencji spośród dziesięciu w każdym z trzech etapów, którzy ocenili jako najważniejsze do uaktualnienia lub ulepszenia, aby skuteczniej pracować w europejskich projektach współpracy.

Oznacza to, że nie pytaliśmy ich, jakie kompetencje ogólnie uznali za najważniejsze do zaprezentowania w Trójkącie, ale bardziej konkretnie, poprosiliśmy ich o wybranie trzech, które mogą być najważniejsze dla nich do poprawy.

a) Kompetencje techniczne



Graf. 49: Priorytetowe kompetencje techniczne. Wszystkie kraje partnerskie; doświadczeni i nie-doświadczeni respondenci razem.

Średnio dla wszystkich krajów partnerskich i wszystkich typów respondentów pięć najważniejszych kompetencji technicznych to „ogólne umiejętności pozyskiwania funduszy” (48%), „znajomości języka angielskiego” (39%), „Planowanie i harmonogramowanie projektów pro ”(38%), „Ocena ”(33%) i „Koordynacja pracy zespołu ”(30%).

Powyżej w sekcji 2.1 przedstawiono różnice między doświadczonym a niedoświadczonym. Nie-doświadczeni ocenili „ogólne umiejętności pozyskiwania funduszy” wyżej niż doświadczeni

(57% kontra 34%), a także ocenili „znajomość języka angielskiego” wyżej (41% kontra 34%), a także „planowanie i harmonogramowanie projektu” (41% przeciw 30%); podczas gdy doświadczeni szczególnie cenili „ocenę” wyżej (42% kontra 21%).

Możemy również wspomnieć o kilku interesujących różnicach między krajami.

Średnia polskich odpowiedzi (patrz rys. Na stronie 16) dała najwyższą wartość „umiejętnościom języka angielskiego” (50%), a następnie „ewaluacji” (44%) i „umiejętnościom ogólnym w zakresie pozyskiwania funduszy” (39%), podczas gdy zarządzanie finansami uzyskało dość niską wartość (11%)

Średnia włoskich odpowiedzi (patrz Wykres 16) dała najwyższą wartość „ogólnym umiejętnościom pozyskiwania funduszy” (62%), a następnie „planowaniu i harmonogramowaniu projektów” (46%), „umiejętnościom języka angielskiego” (42%) i „Zarządzanie finansami” (42%); podczas gdy „ocena” uzyskała dość niską wartość (15%).

Średnia odpowiedzi węgierskich (patrz Graf. 29) dała jako polskie odpowiedzi najwyższą wartość dla „znajomości języka angielskiego” (75%), a następnie „planowania i harmonogramowania projektu” (58%) oraz „zarządzania finansami” (50 %); podczas gdy „ogólne umiejętności zbierania funduszy” uzyskały niską wartość (25%), a ocena jeszcze niższa (17%).

Priorytety duńskich odpowiedzi (patrz Graf. 36) były raczej różne. Najwyższą wartość nadawali „koordynowaniu pracy zespołu” (55%), „planowaniu i harmonogramowaniu projektów” (50%) i „ogólnym umiejętnościom pozyskiwania funduszy” (45%), natomiast „znajomość języka angielskiego” uzyskała najniższą wartość (9%).

Priorytety odpowiedzi austriackich (patrz Graf. 49) były również różne. Najwyższą wartość nadal „ocenie” (71%), a następnie „umiejętnościom języka angielskiego” i „umiejętnościom pozyskiwania funduszy” (oba 41%), podczas gdy „planowanie i harmonogramowanie” projektu wraz z „koordynowaniem pracy zespołu” były najniższe (oba 12%).

Podsumowując: grupy polskie, węgierskie i austriackie zwracały uwagę na „znajomość języka angielskiego”, a Duńczycy najwyżej ją oceniali. Duńczycy uznali najwyższą wartość za „koordynację pracy w zespole”, której żaden z pozostałych partnerów nie dał wysokiej wartości. Respondenci z Włoch i Węgier nie przywiązywali dużej wagi do „oceny”, podczas gdy inni partnerzy nadawali jej wysoką wartość, a Austriacy najwyższą wartość.

b) Kompetencje przywódcze/liderskie



Graf. 50: Priorytetowe kompetencje przywódcze. Wszystkie kraje partnerskie; doświadczeni i nie-doświadczeni respondenci razem.

Średnio dla wszystkich krajów partnerskich i wszystkich typów respondentów pięć najważniejszych kompetencji przywódczych to „delegowanie zadań projektowych” (51%), „budowanie zespołu, w tym wolontariusze” (40%), „skuteczna komunikacja w kontekście CSO” (39%), „rozwiązywanie konfliktów” (38%) oraz „motywacja i wpływ” (28%).

Powyżej w sekcji 2.1 przedstawiono różnice między doświadczonym a nieoświadczonym. Tutaj z jednej strony nieoświadczony ocenił „budowanie zespołu, w tym wolontariuszy” wyżej niż doświadczony (43% przeciw 34%) i „skuteczną komunikację w kontekście CSO” wyższy niż doświadczony (39% przeciw 34%), z drugiej strony doświadczeni cenili „przekazywanie zadań projektowych” wyższy niż nieoświadczony (55% przeciw 43%) i „rozwiązywanie konfliktów” wyższy (36% przeciw 29%) i „doradztwo peer-to-peer” wyższe (30% przeciw 18%).

Możemy również wspomnieć o interesujących różnicach między krajami w zakresie priorytetów w zakresie kompetencji przywódczych.

Średnia polskich odpowiedzi (patrz Wykres 12) nadała najwyższą wartość „delegowaniu zadań projektowych” (61%), „budowaniu zespołu, w tym wolontariuszom” (56%), „motywacji i wywieraniu wpływu” (40%) oraz „skutecznej komunikacji w kontekście CSO” i „rozwiązanie konfliktu” jako czwarty i piąty (oba 28%).

Średnia włoskich priorytetów (patrz Graf. 18) nadała najwyższą wartość „delegowaniu zadań projektowych” (46%), „rozwiązywaniu konfliktów” (42%), „skutecznej komunikacji w kontekście CSO” i „rozwiązywaniu konfliktów” (31%), „Budowanie zespołu, w tym wolontariuszy” (31%) oraz „motywowanie i wywieranie wpływu” (27%),

Średnia węgierskich odpowiedzi (patrz Graf. 31) nadała najwyższą wartość „budowaniu zespołu, w tym wolontariuszom” (67%), a następnie „rozwiązywaniu konfliktów” i „delegowaniu zadań

projektowych” (po 50%), „rozwiązywaniu konfliktów” (42 %), „Skuteczna komunikacja w kontekście CSO” (33%),

Średnia odpowiedzi duńskich (patrz Graf. 39) nadała najwyższą wartość „delegowaniu zadań projektowych” (59%) i „skutecznej komunikacji w kontekście CSO” (55%) oraz „budowaniu zespołu łącznie z wolontariuszami” (45%), podczas gdy „Rozwiązanie konfliktu” uzyskało stosunkowo niską wartość (23%).

Średnia z austriackich odpowiedzi (patrz Graf. 50) również dała najwyższą wartość „delegowaniu zadań projektowych” (59%), a następnie „rozwiązywaniu konfliktów” (41%), „doradztwu peer-to-peer” (35%) i „skuteczna komunikacja w kontekście CSO” (29%); natomiast „budowanie zespołu, w tym wolontariusze”, uzyskało stosunkowo niską wartość (12%).

Podsumowując: Ogólnie priorytety partnerów były dość podobne. Wszyscy partnerzy oprócz Węgier przykładali najwyższą wagę do „delegowania zadań projektowych”; wszyscy oprócz Austriaków przywiązywali dużą wagę do „budowania zespołu, w tym wolontariuszy” i „skutecznej komunikacji w kontekście CSO”; a wszyscy oprócz Duńczyków przykładali dużą wagę do „rozwiązywania konfliktów”.

c) Kompetencje strategiczne i biznesowe



Graf. 51: Priorytetowe kompetencje strategiczne i biznesowe; Wszystkie kraje partnerskie; doświadczeni i niedoświadczeni respondenci razem.

Średnio, dla wszystkich krajów partnerskich i wszystkich typów respondentów, pięć najważniejszych kompetencji strategicznych i zarządzania przedsiębiorstwem to „znajomość europejskich programów finansowania” (58%), „Międzynarodowa i wielostronna sieć w dziedzinie CSO” (42%), „Analiza potrzeb i interesariuszy (32%), „synergia między krajowymi i międzynarodowymi projektami organizacji społeczeństwa obywatelskiego” (26%) i kompetencjami międzykulturowymi (26%).

Powyżej w sekcji 2.1 przedstawiono różnice między doświadczonym a niedoświadczonym. Tutaj niedoświadczona wartość „wiedzy o europejskich programach finansowania” jest wyższa niż doświadczona (63% przeciw 47%), a „Międzynarodowa i wielostronna sieć w dziedzinie CSO” wyższa (45% przeciw 36%), podczas gdy doświadczona szczególnie ceniona „potrzeba a analiza interesariuszy” wyższa (38% przeciw 23%) i „synergia między krajowymi i międzynarodowymi projektami organizacji społeczeństwa obywatelskiego” wyższa (30% przeciw 20%).

Możemy również wspomnieć o kilku interesujących różnicach między krajami w zakresie priorytetów w zakresie kompetencji strategicznych i zarządzania przedsiębiorstwem.

Średnia polskich priorytetów (patrz Graf. 13) dała jednakową wartość trzem kompetencjom: „Wiedza na temat organizacji społeczeństwa obywatelskiego zapewniających edukację dorosłych”, „analiza potrzeb i interesariuszy” oraz „PR i zgodność marketingowa” (wszystkie 44%), a „synergie między krajowymi i międzynarodowymi projektami CSO” uzyskały najniższą wartość (6%).

Średnia włoskich priorytetów (patrz Graf. 20) nadała najwyższą wartość „Międzynarodowej i wielostronnej sieci w dziedzinie CSO” (65%), a następnie „znajomości programów finansowania europejskiego” (62%), „Need oraz analiza interesariuszy (39%), SWOT i analiza ryzyka (35%), podczas gdy „Wiedza na temat organizacji społeczeństwa obywatelskiego zapewniających edukację dorosłych” uzyskała najniższą wartość (4%).

Średnia węgierskich priorytetów (patrz Graf. 33) nadała najwyższą wartość „Międzynarodowej i wielostronnej sieci w dziedzinie CSO” (65%), a następnie „znajomości programów finansowania europejskiego” (62%), „Potrzeba i interesariusz analiza (39%), SWOT i analiza ryzyka (35%), podczas gdy „Wiedza na temat organizacji społeczeństwa obywatelskiego zapewniających edukację dorosłych” uzyskała najniższą wartość (4%).

Średnia duńskich priorytetów (patrz rys. 42, strona 52) nadała najwyższą wartość „znajomości europejskich programów finansowania” (68%), a następnie „Międzynarodowa i wielostronna sieć w dziedzinie CSO” (41%), Insight znajomość organizacji społeczeństwa obywatelskiego zajmujących się kształceniem dorosłych (32%) oraz „kompetencji międzykulturowych” (27%), podczas gdy „synergie między krajowymi i międzynarodowymi projektami CSO” uzyskały stosunkowo niską wartość (14%).

Średnia austriackich priorytetów (patrz rys. 51, strona 62) nadała najwyższą wartość „synergii między krajowymi i międzynarodowymi projektami organizacji społeczeństwa obywatelskiego”

(59%) i „znajomości europejskich programów finansowania” (53%), a następnie „potrzebie oraz analiza interesariuszy” (35%), podczas gdy „Wiedza na temat organizacji społeczeństwa obywatelskiego zapewniających kształcenie dorosłych” uzyskała najniższą wartość (0%).

Podsumowując: Ogólnie odpowiedzi z krajów partnerskich bardzo się różnią. Respondenci wło-
scy i węgierscy podkreślili najwyższą wartość „Międzynarodowej i wielostronnej sieci w dzied-
zinie CSO” w przeciwieństwie do innych partnerów. Respondenci z Włoch, Węgier i Danii
przywiązują dużą wagę do „Międzynarodowej i wielostronnej sieci w dziedzinie CSO”, w przeci-
wieństwie do innych partnerów. Austriacy nadali najwyższą wartość „synergii między krajowymi
i międzynarodowymi projektami CSO” w przeciwieństwie do innych partnerów; a wszyscy
partnerzy oprócz Duńczyków przykładali dużą wagę do „analizy potrzeb i interesariuszy”.

d) Priorytety spośród trzech typów kompetencji

Na koniec możemy wspomnieć, że ankieta nie koncentrowała się na możliwych różnych priory-
tetach między trzema rodzajami kompetencji w Trójkącie: kompetencjach technicznych, przy-
wódczych i strategicznych, ale tylko na wewnętrznych priorytetach dla kompetencji w każdej
nodze.

Nie mamy więc danych z ankiety online, aby wyjaśnić, czy niektóre grupy respondentów doceni-
ły niektóre nogi jako ważniejsze niż inne. Możliwą tezę może być na przykład to, że bardziej nie-
doświadczeni kierownicy projektów nadawali wyższy priorytet kompetencjom technicznym,
podczas gdy bardziej doświadczeni mieli większe zainteresowanie kompetencjami strategicz-
nymi itp.

Jednak przy obecnych danych nie możemy uzasadnić takich możliwych założeń.

3.4 Perspektywa szkoleń kompetencyjnych

Zróżnicowane potrzeby w zakresie kompetencji

Stwierdzone potrzeby w zakresie rozwoju kompetencji różnią się znacznie między grupami re-
spondentów, zarówno pod względem poziomu doświadczenia, obszaru działalności, jak i kraju.
Trudno więc zapewnić wspólny program kursu lub inne usługi wsparcia, które pasują do
wszystkich grup. Zamiast tego możemy spróbować zaoferować wszystkim ogólne tematy, a tak-
że zaprojektować specjalne kursy i usługi, które spełnią specjalne potrzeby niektórych grup.

Kursy uporządkowane według faz prac projektowych

Innym podejściem może być rozróżnienie planowania kursu w odniesieniu do trzech typowych
etapów pracy nad projektem, a mianowicie 1) przygotowanie wniosku, 2) koordynacja bieżącej
pracy nad projektem oraz 3) ocena, rozpowszechnianie i raportowanie projekt.

Poniżej podkreślamy klastry kompetencji, które są najbardziej istotne dla poprawy w trzech
różnych fazach:

Re 1: Przygotowanie aplikacji

Kompetencje tego etapu obejmują głównie:

Od strony technicznej:

- Ogólne umiejętności pozyskiwania funduszy
- Planowanie i harmonogramowanie projektu
- Budżetowanie i kosztorysowanie

Z etapu przywódczego:

- Skuteczna komunikacja w kontekście CSO
- Organizowanie warsztatów pomysłów

Od etapu strategicznego:

- Znajomość europejskich programów finansowania
- Międzynarodowa i wielostronna sieć w dziedzinie CSO
- Wiedza na temat organizacji społeczeństwa obywatelskiego prowadzących edukację dorosłych
- Analiza potrzeb i interesariuszy

Podtemat dla obecnych lub potencjalnych partnerów:

- Jak promować się jako atrakcyjny partner - być partnerem w aplikacji

Re 2: Bieżąca koordynacja i zarządzanie współpracą projektową

Kompetencje tego etapu obejmują głównie:

Od strony technicznej:

- Koordynacja pracy zespołu
- Komunikacja wewnętrzna
- Rozpowszechnianie
- Zarządzanie finansami

Z etapu przywódczego:

- Delegowanie zadań projektowych
- Budowanie zespołu, w tym wolontariuszy
- Skuteczna komunikacja w kontekście CSO
- Motywacja i wpływanie
- Poradnictwo peer-to-peer
- Rozwiązanie konfliktu

Od etapu strategicznego:

- Synergia między krajowymi i międzynarodowymi projektami CSO
- Kompetencje międzykulturowe
- Wiedza na temat organizacji społeczeństwa obywatelskiego prowadzących edukację dorosłych.

Podtemat dla obecnych lub potencjalnych partnerów:

- Jak być doskonałym partnerem w międzynarodowej współpracy projektowej

Re 3: Ewaluacja, dyseminacja i raportowanie rezultatów projektu

Kompetencje tego etapu obejmują głównie:

Od strony technicznej:

- Ocena
- Zarządzanie finansami

Z etapu przywódczego:

- Skuteczna komunikacja w kontekście CSO

Od etapu strategicznego:

- Międzynarodowa i wielostronna sieć w dziedzinie CSO
- Zgodność z PR i marketingiem
- Zgodność z prawem i przepisami.

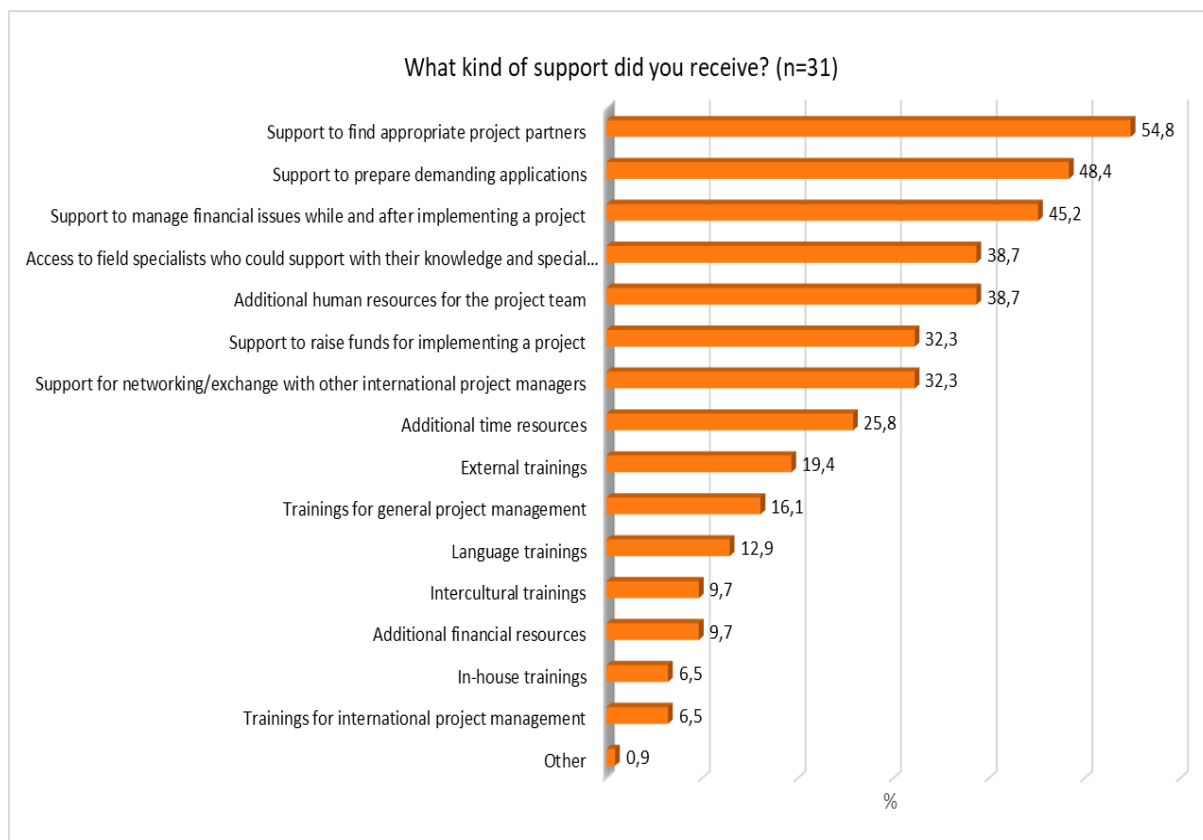
4. Potrzeby w zakresie wsparcia dla menadżerów projektów

4.1 Podsumowanie wspólnych odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu

Autor: Aron Weigl and Tanja Nagel, EDUCULT

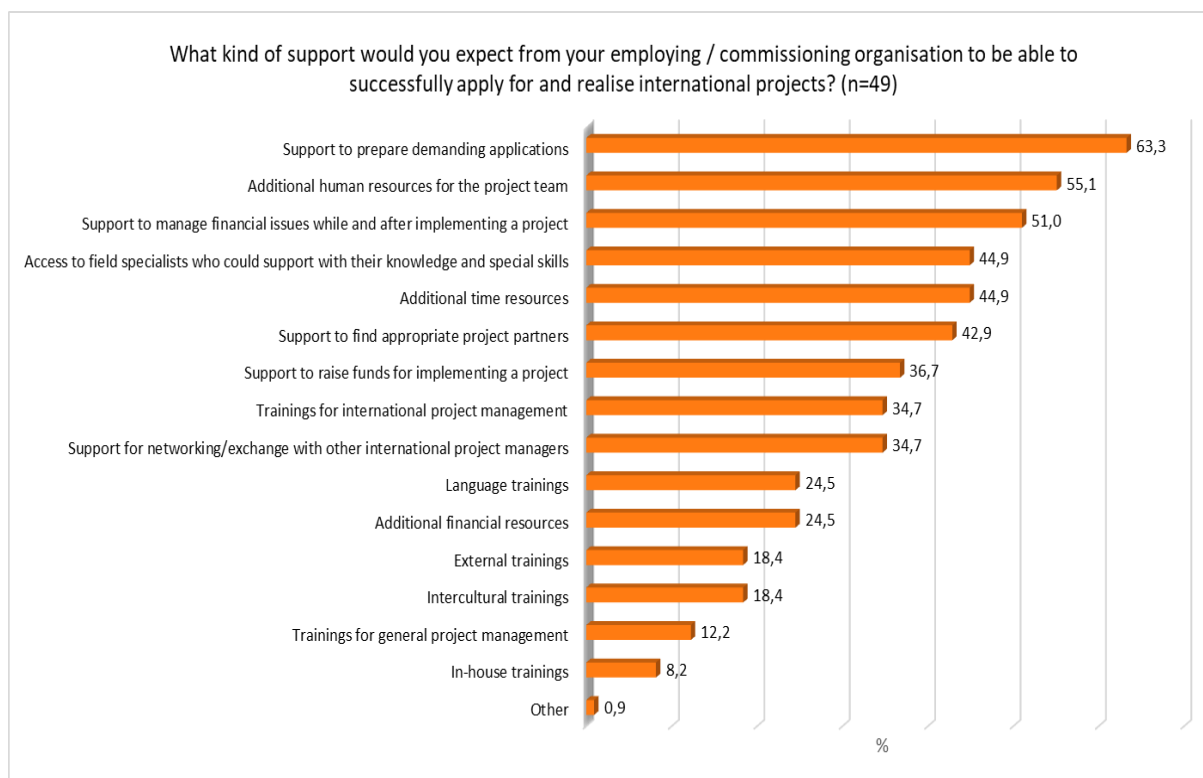
Wsparcie dostarczane menadżerom projektów za pośrednictwem ich organizacji

63,3% kierowników projektów, którzy odpowiedzieli na ankietę online, twierdzi, że otrzymało wsparcie od własnej organizacji na zastosowanie i realizację projektów międzynarodowych. 54,8% z nich otrzymało wsparcie w znalezieniu odpowiednich partnerów projektu (patrz Graf. 52). Nieco mniej niż połowa z nich otrzymała wsparcie w przygotowaniu wymagających aplikacji lub zarządzaniu problemami finansowymi. Wreszcie, **kursy szkoleniowe** znajdują się na dole listy.



Graf. 52: Jakie wsparcie otrzymałeś wcześniej? (możliwe było wiele odpowiedzi)

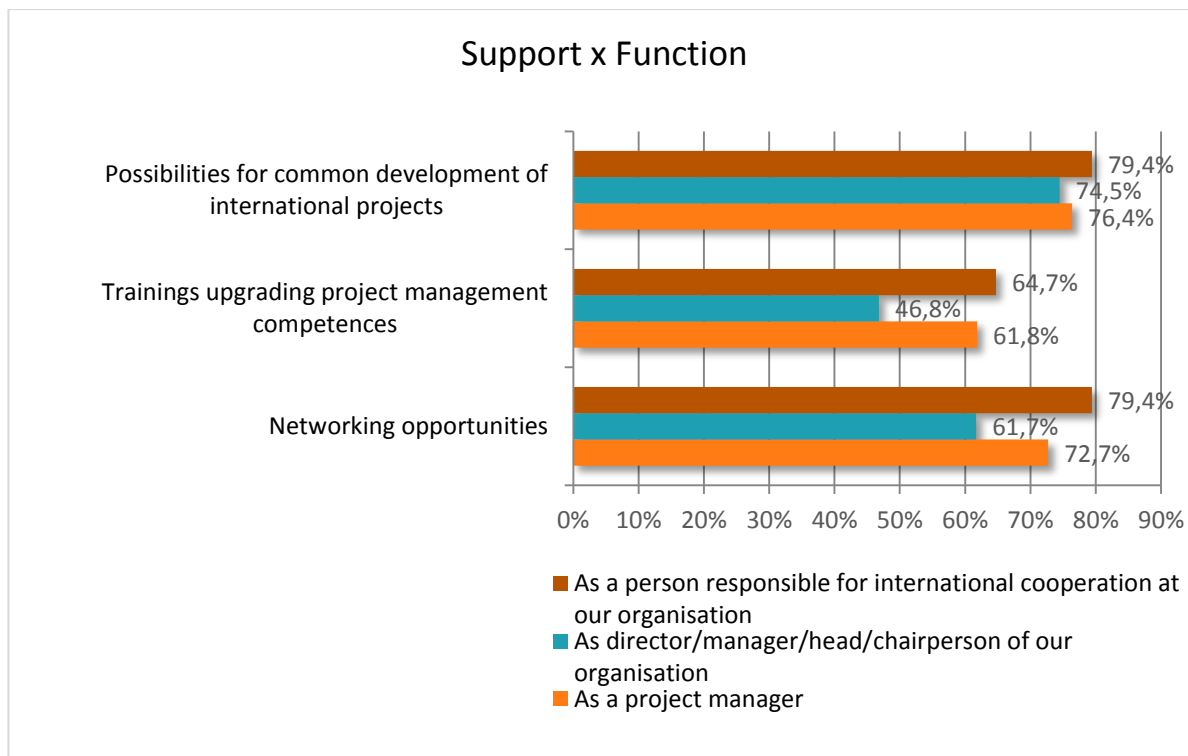
Kierowników projektu zapytano również, jakiego wsparcia oczekowaliby od swojej organizacji (patrz Graf. 52). Najczęściej cytowanym (63,3%) było wsparcie w przygotowaniu wymagających aplikacji. 55,1% spodziewa się zasobów ludzkich dla zespołu projektowego. 34,7% respondentów spodziewa się dalszego szkolenia w zakresie międzynarodowego zarządzania projektami, które faktycznie otrzymuje tylko 6,5% (patrz wykres 53).



Graf. 53: Oczekiwane wsparcie ze strony organizacji zlecającej (możliwe było kilka odpowiedzi).

Wsparcie pochodzące od międzynarodowej sieci

Uczestnicy ankiety internetowej zostali zapytani o to, jakiego wsparcia potrzebowali od międzynarodowej sieci (patrz Graf. 53).



Graf. 54: Potrzebne wsparcie a pełniona funkcja.

Odpowiedzi pokazują, że istnieje potrzeba wsparcia na kilku poziomach. Zarówno menedżerowie projektów (76,4%), jak i dyrektorzy (74,5%) oraz osoby odpowiedzialne za współpracę międzynarodową (79,4%) chcieliby możliwości wspólnego rozwoju projektów międzynarodowych.

Tylko 46,8% dyrektorów i przewodniczących chciałoby dalszego szkolenia w celu podniesienia kompetencji w zakresie zarządzania projektami, ale 61,8% kierowników projektów i 64,7% osób odpowiedzialnych za współpracę międzynarodową chciałoby tego.

Osoby odpowiedzialne za współpracę międzynarodową (79,4%) i kierownicy projektów (72,7%) uważają, że należy również zaoferować możliwości nawiązywania kontaktów. 61,7% dyrektorów i prezesów uważa, że ma to również sens.

4.2 Rekomendacje z polskich badań ankietowych

Autorzy: Agnieszka Dadak i Jerzy Kraus, FAIE

a) Możliwe rodzaje wsparcia poprzez międzynarodową sieć

W ramach projektu utworzymy międzynarodową sieć wspierającą międzynarodowych kierowników projektów i organizacje społeczeństwa obywatelskiego realizujące współpracę międzynarodową. Dlatego zapytano respondentów, jakie wsparcie powinno zapewniać taka sieć?

Międzynarodowa sieć wspierająca międzynarodowych menedżerów projektów powinna przede wszystkim oferować szkolenia podnoszące kompetencje w zakresie zarządzania projektami (88,9%). Nadal ważne były także możliwości wspólnego rozwoju projektów i możliwości tworzenia sieci dla respondentów (odpowiednio 77,8% i 72,2% wskazań). (patrz Graf.55).



Graf. 55: Rodzaj wsparcia, jaki powinna zaoferować nowa sieć (możliwe było kilka odpowiedzi). Polska.

Portal on-line dla początkujących menadżerów projektów międzynarodowych powinien dostarczać:

- Infolinia, np. jeden konkretny dzień tygodnia. Możliwość bezpośredniego kontaktu on-line z ekspertami w dziedzinie zarządzania projektami międzynarodowymi, w formie grupowej i indywidualnej.
- Indywidualne doradztwo (dla konkretnej osoby w konkretnej organizacji), oparte na umowie przejrzystej w sprawie zakresu współpracy (pewna forma „umowy o współpracy”).
- Informacje o aktualnych programach grantowych, zasługują na wsparcie przy wypełnianiu wniosku.
- Kursy on-line, korepetycje, seminaria internetowe.
- Możliwość komunikowania się z innymi uczestnikami za pośrednictwem czatu; grupy dyskusyjne / tematyczne.

- Przykłady zrealizowanych, dobrych projektów; powinna to być przestrzeń do wymiany informacji i wymiany najlepszych praktyk w dziedzinie zarządzania projektami.
- Narzędzia, które pomagają zarządzać kilkoma projektami jednocześnie [jednocześnie].

Odnosnie do rodzaju wsparcia, które usługa mentoringu powinna zapewnić po raz pierwszy kierownikom projektów międzynarodowych, respondenci wymienili następujące pomysły:

- Konsultacje; udzielanie informacji i pomoc w sytuacjach, w których menedżerowie mają wątpliwości lub trudności w rozwiązywaniu problemów pojawiających się na każdym etapie realizacji projektu.
- Seria sesji szkoleniowych poświęconych doskonaleniu umiejętności menedżerów - początkujących.
- Mierzalna, jakościowa ocena obejmująca współpracę z mentorem, oparta na umowie wzajemnej, zawierająca: cele współpracy, czas jej trwania, formy wsparcia, oczekiwane efekty / kryteria sukcesu. Wsparcie powinno być dostępne dla zmotywowanych menedżerów początkujących.
- Gromadzenie wiedzy o najważniejszych programach współpracy międzynarodowej - gromadzenie informacji w jednym, kompleksowym pakiecie, wyjaśnianie podstawowych i najczęściej używanych terminów; prezentując najważniejsze adresy, strony, na których możesz zdobyć wiedzę, znaleźć partnerów itp.
- Lista potencjalnych partnerów zainteresowanych współpracą.

Zapytani o rodzaj wsparcia, jakie nowe możliwości szkoleniowe powinny zapewnić menedżerom projektów międzynarodowych po raz pierwszy, respondenci ankiety internetowej zasygnalizowali potrzebę podstawowego szkolenia „od A do Z”. Szkolenia dla menedżerów jako początkujących powinny koncentrować się na szkoleniu z ogólnych zasad zarządzania projektami i nawiązywania kontaktów międzynarodowych. Powinien odbyć „szkolenie techniczne” w zakresie zarządzania projektami od momentu stworzenia koncepcji projektu opartej na zdiagnozowanych potrzebach, poprzez planowanie i projektowanie projektu, aż po jego wdrożenie. W szczególności powinien on obejmować:

- Wprowadzenie do współpracy międzynarodowej.
- Szkolenie na temat możliwych współfinansowania i możliwości komunikacji, pozyskiwanie dotacji na działania.
- Szkolenie wykazujące różnice w tym samym programie w zależności od kraju, w którym składany jest wniosek.

Oprócz „szkolenia technicznego” należy uwzględnić „umiejętności miękkie”, oparte na warsztatach z indywidualnymi predyspozycjami. Powinien obejmować szkolenie w zakresie komunikacji, organizowanie spotkań, wygłaszanie przemówień itp.

Kolejnym elementem uzupełniającym szkolenie techniczne powinno być umożliwienie / zachęcenie początkującego do uczestnictwa w międzynarodowych projektach jako uczestnika, na przykład do uczestnictwa w międzynarodowym spotkaniu jako wolontariusz-tłumacz specjalisty, który nie mówi zbyt dobrze w języku obcym.

Co więcej, szkolenie powinno być uzupełnione „mini-szkoleniem / spotkaniem” dla całego zespołu organizacji, gdzie wszyscy mogą dowiedzieć się więcej na temat tego, do czego odnosi się współpraca międzynarodowa i jak każda zainteresowana osoba może się do niej przyczynić; ponieważ „międzynarodowy kierownik projektu w CSO nie działa w próżni!”

Początkujący powinni również otrzymać wsparcie w zakresie planowania pracy, wsparcie w zakresie promocji projektu i upowszechniania jego efektów, wsparcie w dziedzinie komunikacji z partnerami. Jeśli chodzi o formę szkolenia, wspomniano o wzajemnym uczeniu się.

Zapytani, czy jest coś jeszcze, respondenci chcieliby się podzielić z badaczami, otrzymano następujące odpowiedzi:

- „Obecnie na rynku brakuje ustrukturyzowanego, mierzalnego programu wsparcia, który byłby skierowany do początkujących w dziedzinie zarządzania projektami międzynarodowymi, pracujących dla organizacji pozarządowych. Mam nadzieję, że ten projekt znacznie przyczyni się do wypełnienia tej luki. Powodzenia!”

- „Poprawa języka angielskiego”.

- „Stworzenie takiej platformy [sieci] to bardzo dobry pomysł - trzymam kciuki za pomyślną realizację! :)”

- „W Polsce stosunkowo niewiele organizacji pozarządowych stale współpracuje na arenie międzynarodowej (około 10%). Te, które współpracują na arenie międzynarodowej - nie współpracują ze sobą - i mogłyby się wspierać ”

- „Mimo że mam doświadczenie w zarządzaniu projektami, jestem zainteresowany dalszym rozwijaniem swoich kompetencji i ciągłym zdobywaniem nowej wiedzy, w tym w sieci wsparcia międzynarodowych menedżerów projektów po raz pierwszy”.

b) Wsparcie – preferencje na podstawie wywiadów

Jeśli chodzi o ogólne potrzeby wsparcia, respondenci wszystkich grup byli dość jednowyślni. W razie potrzeby wspomnieli:

- Szkolenie tematyczne (krajowe dla początkujących i międzynarodowe dla bardziej doświadczonych);

- Wsparcie językowe (każda możliwa forma);

- Kontakt z doświadczonymi menedżerami (każda możliwa forma).

Warto wspomnieć, że pojawiły się również sprzeczne opinie: uczenie się pracy w miejscu pracy jest lepszym pomysłem niż udział w szkoleniach.

Bardziej szczegółowo, pytano ankietowanych, jakie wsparcie powinna zapewnić międzynarodowa sieć wspierająca międzynarodowych kierowników projektów i organizacje społeczeństwa obywatelskiego realizujące współpracę międzynarodową?

Według rozmówców sieć powinna zapewnić:

- Szkolenia dla początkujących - „nie ma miejsca, gdzie można by się tego nauczyć”;
 - Materiały szkoleniowe - filmy krótkometrażowe - „jest już za dużo papierowych”;
 - Pewna krajowa sieć wsparcia dla międzynarodowych podmiotów realizujących projekty, która mogłaby między innymi reprezentować interesy koordynatorów projektu w agencjach krajowych E+;
 - Wsparcie przy tworzeniu aplikacji - rozpoznanie wewnętrznych / zewnętrznych potrzeb / projektu
- zarządzanie - począwszy od drobnych / spraw prawnych i administracyjnych;
- Wsparcie w znalezieniu partnerów projektu: prezentacje potencjalnych partnerów projektu; kontrola wiarygodności potencjalnych partnerów / spotkania z potencjalnymi partnerami krajowymi i międzynarodowymi („musisz poznać ludzi”; „musisz mieć możliwość wymiany doświadczeń”);
 - Spotkania sieciowe i wydarzenia kontaktowe;
 - Forum pomysłów;
 - Wsparcie przy tłumaczeniach;
 - Grupy dyskusyjne - fora wymiany doświadczeń; FAQ odpowiedzi.

Według większości rozmówców tego rodzaju wsparcie jest bardzo potrzebne. Pojawiła się jednak taka opinia: „Nie wierzę w sieci. Jeśli ma działać, musi mieć bardzo konkretny cel - na przykład „zapewniamy festiwal za 3 lata”. Sieć ma sens tylko wtedy, gdy jest oddolną inicjatywą.”

c) Możliwość wsparcia poprzez portal on-line

Respondenci zostali również zapytani, jakie wsparcie dla kierowników projektów międzynarodowych po raz pierwszy powinien zapewnić portal internetowy? Otrzymane odpowiedzi były następujące:

- seminaria internetowe;
- Scenariusze konkretnych programów - wprowadzenie nowych menedżerów do pracy;
- Niektóre szkolenia dla początkujących (on-line + spotkania);
- Specjalne narzędzia online do zarządzania, proste, umożliwiające integrację kilku projektów;
- Niektóre narzędzia do rozpowszechniania;
- Informacje o organizacjach w sieci;
- know-how w zakresie rozwiązywania problemów;
- Informacje, skąd można uzyskać środki na współpracę międzynarodową;
- Przykłady zrealizowanych inicjatyw - dla inspiracji.

Warto wspomnieć o innej perspektywie, która pojawiła się podczas wywiadów: „Ludzie by to zrobili raczej potrzebując specjalnego wsparcia, np. „Mam tu grupę dzieci i chciałbym zrobić muzyczny festiwal”.

d) Możliwe wsparcie w zakresie usług mentoringu

Respondenci zostali również zapytani, jakie wsparcie dla kierowników projektów międzynarodowych po raz pierwszy powinna zapewnić usługa mentorska? Odpowiedzi były następujące:

- Opracowanie indywidualnych ścieżek kariery dla początkujących + wytyczne dotyczące uaktualniania kompetencji;
- Coaching dla początkujących;
- Wsparcie przy opracowywaniu projektów (doradztwo zewnętrzne);
- Możliwość dla początkujących biorących udział w międzynarodowych projektach jako uczestników - aby mogli zobaczyć, jak wygląda najpierw ta praca;
- „Wsparcie w tym, co robić, krok po kroku”.

Odpowiadając na to pytanie, respondenci byli jednomyślni: Mentoring to dobry pomysł!

e) Możliwe wsparcie poprzez usługi szkoleniowe

Ponadto respondenci zostali zapytani, jakie wsparcie powinny zapewnić szkolenia po raz pierwszy dla kierowników projektów międzynarodowych? Wspomniane obszary szkolenia to:

- Jak zrealizować projekt, aby był zrównoważony;
- Rekrutacja - skuteczne metody;
- promocja i rozpowszechnianie, w tym w mediach społecznościowych; rozpowszechnianie projektu - niestandardowe możliwości;
- Zaawansowana grafika;
- metodologia zarządzania projektami; różne aspekty zarządzania projektami (czas, zasoby, finanse, narzędzia...);
- Źródła współfinansowania projektu; Fundraising europejski; pozyskiwanie funduszy - co jest poza E +;
- Szczegółowa wiedza związana z projektem + umiejętności miękkie;
- szkolenia międzykulturowe;
- Zrozumienie sytuacji w krajach partnerskich;
- Miękkie umiejętności, praca w międzynarodowych zespołach partnerskich;
- Krótkie szkolenie z przygotowania aplikacji.

f) Końcowe konkluzje na podstawie wywiadów.

- Wielu respondentów nie rozumiało zaprojektowanego „trójkąta kompetencyjnego” pod względem podziału kompetencji potrzebnych kierownikom projektów międzynarodowych na trzy „nogi”; one raczej pomyślałem, że wszystkie te kompetencje są od siebie zależne i nie ma potrzeby dzielenia ich na grupy.
- Respondenci „doświadczeni” i „niedoświadczeni” zgłosili podobne potrzeby (uczenia się); różnica polega tylko na poziomie potrzebnej wiedzy / umiejętności / doświadczenia (podstawowe vs. zaawansowane).
- Członkowie organów zarządzających częściej sygnalizowali potrzebę dopasowania pomysłów na projekty międzynarodowe do ogólnej strategii organizacji. Nie ma wątpliwości, że

inicjatywy międzynarodowe należy rozwijać w ścisłej współpracy między inicjatorem / kierownikiem projektu a członkami zarządu organizacji.

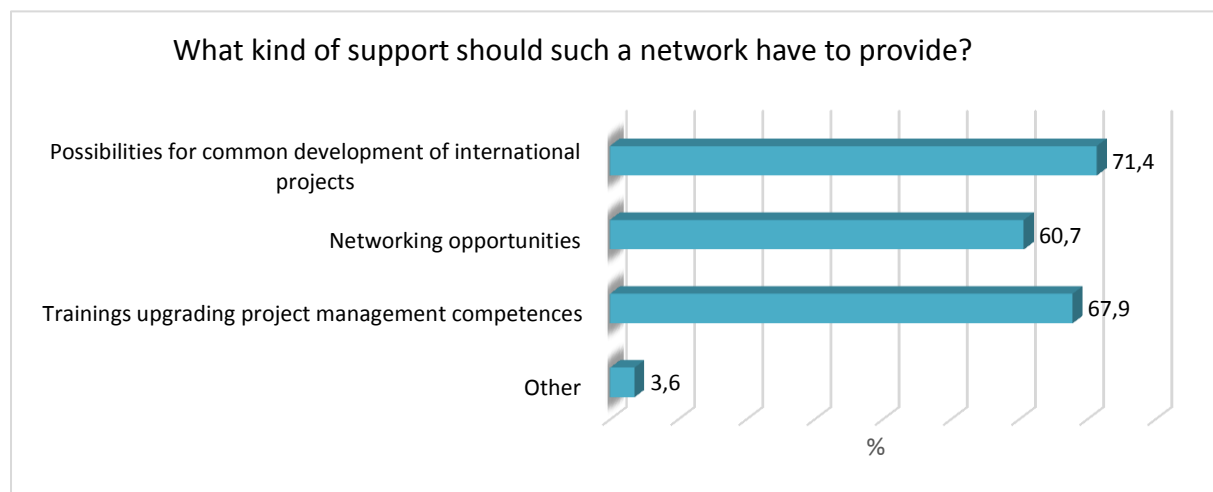
- Istnieje znaczna różnica w możliwościach i dostępie do wiedzy, jeśli jesteś umieszczony w wiosce, miasteczku lub mieście.
- Łatwo się zniechęcić na pierwszych etapach; ale po pierwszej udanej inicjatywie międzynarodowej większość organizacji nadal podąża w tym kierunku.
- Umiejętności językowe są kluczowe - i nadal wydają się wyzwaniem.
- Umiejętności cyfrowe są wyzwaniem dla seniorów aktywnych w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego.
- Większość respondentów nie zauważyła żadnej różnicy dotyczącej warunków wstępnych udana realizacja projektów: są takie same dla doświadczonych i niedoświadczonych; tylko poziomy kompetencji są różne.
- Znalezienie / wybór odpowiedniego partnera projektu, budowanie i utrzymywanie relacji jest kluczowym wyzwaniem.
- Dawny udział w projektach międzynarodowych - jako uczestnik - wydaje się kluczowy, aby stać się dobrym kierownikiem projektów międzynarodowych.

4.3 Rekomendacje z włoskich badań ankietowych

Autorzy: Lorenza Lupini i Luca Bordoni, COOSS

a) Możliwe rodzaje wsparcia poprzez międzynarodową sieć

W ankiecie internetowej wspomniano, że zespół projektowy utworzy międzynarodową sieć NET-WORK wspierającą międzynarodowych kierowników projektów i organizacje społeczeństwa obywatelskiego realizujące współpracę międzynarodową. Respondenci zostali poproszeni o dostęp, jakie wsparcie powinna zapewnić ta sieć?



Graf. 56: Rodzaj wsparcia, jaki powinna zaoferować nowa sieć (możliwe było kilka odpowiedzi). Włochy.

Możliwych było wiele odpowiedzi, a respondenci wydają się zainteresowani wszystkimi proponowanymi funkcjami i ofertami, a większość z nich wybrała więcej niż jedną opcję. W dalszych działach nie zaproponowano żadnych innych konkretnych sugestii.

b) Możliwe wsparcie poprzez portal on-line

Następnie pytano ankietowanych, jakie narzędzia online, pigułki wiedzy, wsparcie poradnictwa itp. Portal internetowy powinien zapewniać wsparcie dla kierowników projektów międzynarodowych po raz pierwszy?

W tej części odpowiedzi zebrano na podstawie otwartych pytań, zarówno w ankiecie online (Q31), jak i w wywiadach. Lista przedstawia możliwe narzędzia online wspierające po raz pierwszy międzynarodowych menedżerów projektów, bez wyraźnego odróżnienia grupy od innej (dość jednorodnie sugestie):

- wspólna baza danych, również tematyczna: połączenie alarmowe, system wyszukiwania partnerów, ogłoszenia, w celu rozpowszechnienia
- platforma do gromadzenia całej istniejącej bazy danych, strony internetowej, dostępnego wsparcia
- glosariusz terminów i mapy stron programu wraz z dokumentacją prezentującą projekt
- szkolenia online
- film instruktażowy
- czat / seminarium internetowe
- specjalne moduły szkoleniowe, a nie ogólny kurs e-learningowy
- zwinna metodologia mediów społecznościowych.

c) Możliwe wsparcie w zakresie usług mentoringu

Pytano również ankietowanych, jakie wsparcie USŁUGA MENTORINGOWA powinna zapewnić menedżerom projektów międzynarodowych po raz pierwszy?

Podobnie jak w poprzednim pytaniu punktowym, odpowiedzi zostały zebrane poprzez otwarte pytania, zarówno w ankiecie online (Q31), jak i w wywiadach. Oto propozycje:

- dedykowane punkty informacyjne
- udostępnianie modeli
- zapewnia wytyczne dotyczące planowania, zarządzania i kontroli projektów międzynarodowych
- formularze samooceny
- System FAQ do budowania budżetu
- Dział pomocy technicznej w przypadku problemów technicznych (podczas przygotowania i wdrażania)
- wsparcie w tworzeniu sieci
- wsparcie w projektowaniu projektu
- konkretne narzędzia / czat do pytań, odpowiedzi, ogólnych porad
- wizyty studyjne, wzajemne uczenie się, nie tylko wirtualne spotkanie
- nadzór nad zadaniami
- możliwość ciągłej informacji zwrotnej od społeczeństwa / użytkowników

- interaktywne warsztaty
- społeczność praktyków.

d) Możliwe wsparcie poprzez usługi szkoleniowe

Ponadto respondenci zostali zapytani, jakiego rodzaju wsparcie powinny zapewnić SZKOLENIA menedżerem projektów międzynarodowych po raz pierwszy? To pytanie było ostatnie podczas wywiadów. Tutaj skupiono się na możliwościach treningowych i tym, jak muszą wyglądać.

Podobnie jak w innych pytaniach w niniejszej sekcji, poniższe odpowiedzi są wynikiem dopasowania ankiet i wywiadów online.

- kursy językowe
- nadzorowana symulacja online
- moduły / wideo wspierające tworzenie projektów
- szkolenie z przygotowania budżetu i zarządzania projektem we wszystkich jego fazach operacyjnych
- ukierunkowane wsparcie szkoleniowe, w oparciu o kontekst oraz programy i fundusze będące przedmiotem zainteresowania
- międzynarodowi trenerzy, którzy dzielą się doświadczeniem w terenie, technikami i kontaktami
- warsztaty współprojektowania i współzarządzania
- dni szkoleniowe na temat udziału w przetargach europejskich i jak je znaleźć
- biurokratyczne przykłady projektów.

4.4 Rekomendacje z węgierskich badań ankietowych

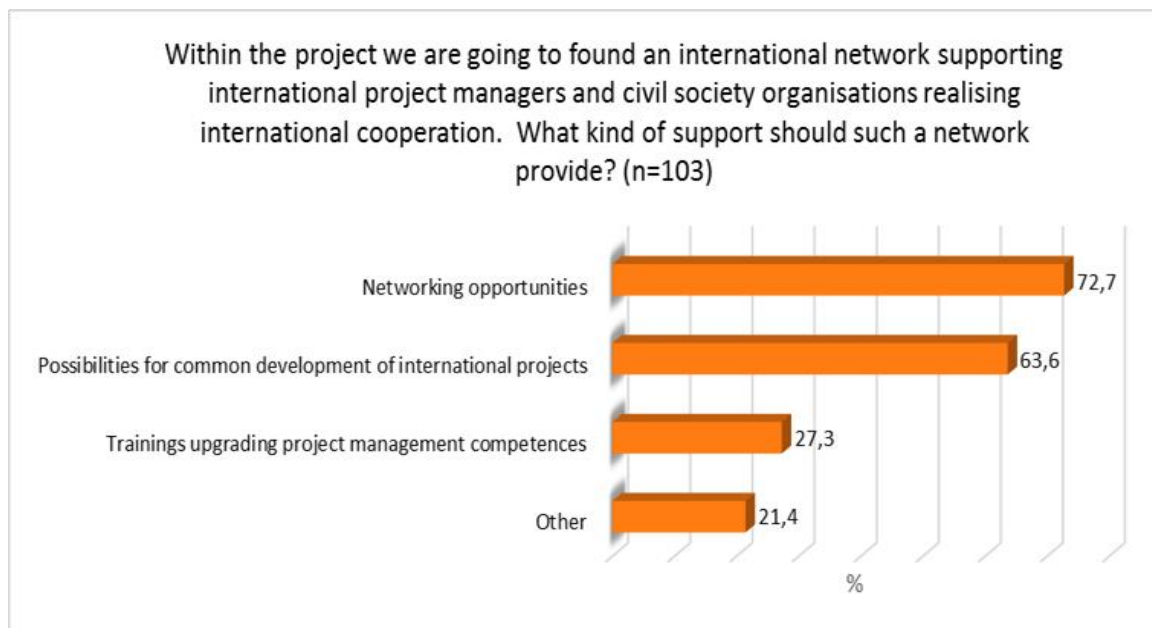
Autor: Marianna Labbanz, Hungarian Folk High School Society

I. Rekomendacje na podstawie badań on-line

a) Możliwe wsparcie poprzez międzynarodową sieć

W ramach projektu stworzymy międzynarodową sieć wspierającą międzynarodowych kierowników projektów i organizacje społeczeństwa obywatelskiego realizujące współpracę międzynarodową. W związku z tym pytano respondentów, jakie wsparcie powinno zapewniać taka sieć?

Odpowiedzi wskazywały, że międzynarodowa sieć wspierająca kierowników projektów międzynarodowych powinna przede wszystkim zapewnić „możliwości nawiązywania kontaktów” (72,7%); jako drugi priorytet musieliśmy zapewnić „możliwości wspólnego rozwoju projektów” (63,6%), a trzecim i najniższym priorytetem było zapewnienie „działań szkoleniowych” (27,3%). (patrz Graf. 57).



Graf. 57: Rodzaj wsparcia, jaki powinna zaoferować nowa sieć (możliwe było kilka odpowiedzi). Węgry.

b) Wsparcie za pomocą: narzędzi on-line, pigulek wiedzy, etc.

W tym miejscu zapytaliśmy, jakie narzędzia online, pigułki wiedzy, pomoc w zakresie poradnictwa itp. Powinien zapewnić portal online dla menedżerów projektów międzynarodowych po raz pierwszy?

Kluczowe przesłanie brzmiało, że portal internetowy skierowany do międzynarodowych menedżerów projektów po raz pierwszy powinien zapewniać:

- Strona internetowa, wspólny interfejs elektroniczny. Interfejs współpracy (typ e-twinning);
- Temat możliwości przetargowych;
- Konsultacje między przyszłymi partnerami na etapie planowania;
- Rozpowszechnianie wyników;
- Baza danych do wyszukiwania współpracujących partnerów;
- Komunikacja i PR organizacji społeczeństwa obywatelskiego;
- seminaria internetowe na tematy prawne i formalne;
- Civil HUB;
- Studia przypadków dotyczące dobrych / udanych rozwiązań.

c) Możliwe wsparcie w zakresie usług mentoringu

Odnosnie do rodzaju wsparcia, które usługa mentoringu powinna zapewnić po raz pierwszy międzynarodowym kierownikom projektów, respondenci wymienili następujące pomysły:

- Skontaktuj się z okazją, aby uzyskać porady / informacje lub skonsultować się
- podczas projektowania projektu, szczególnie w pierwszym etapie;
- w celu przeglądu wyników różnych części projektów;
- jak przezwyciężyć brak niektórych szczególnych umiejętności cyfrowych;

- o poszukiwaniu partnera projektu, pomocy w tworzeniu sieci;
- o różnicowaniu kulturowym i prawnym krajów tworzących sieci;
- w szczególności w zakresie projektowania ofert, zarządzania projektami budżetowymi.

d) *Możliwości szkoleniowe*

Zapytani o rodzaj wsparcia, jakie nowe możliwości szkoleniowe powinny zapewnić menedżerom projektów międzynarodowych po raz pierwszy, respondenci zalecili:

- Rozwijanie umiejętności cyfrowych, koncentrujących się na pewnej obsłudze przetargów w fazie budowy;
- Zarządzanie projektami: etapy projektowania, wdrażania i rozpowszechniania głównych konstrukcji aplikacji, celów, instrumentów, zasobów;
- Jak zbierać fundusze na działania;
- Znajomość różnych źródeł i możliwości zastosowań;
- Wprowadzenie międzynarodowych warunków przetargowych (osobliwości). Objasnienie języka angielskiego związanego z aplikacjami;
- autorzy przetargów;
- Kursy językowe.

e) *Inne rekomendacje*

Zapytani, czy jest coś jeszcze, respondenci chcieliby się podzielić z badaczami, otrzymano następujące odpowiedzi:

- Potrzebowaliby ciągłej wymiany informacji, promowania budowania nowych partnerstw - organizowania festiwali, wizyt, spotkań z wieloma różnymi organizacjami społeczeństwa obywatelskiego w celu wzajemnego poznania się i ułatwienia wyboru partnerów.

II. Rekomendacje na podstawie wywiadów

a) *Preferencje dotyczące wsparcie na podstawie wywiadów*

Ogólnie rzecz biorąc, możemy powiedzieć, że te organizacje społeczeństwa obywatelskiego, które były zainteresowane współpracą międzynarodową, ale nigdy jej nie próbowały, nie chciały jej spróbować, nie z powodu braku umiejętności zawodowych lub wiedzy fachowej, ale głównie dlatego, że nie wiedzą, jak zdobyć pierwsze - przekazać informacje o tym, jak radzić sobie z realizacją projektu.

Chcieliby dowiedzieć się więcej o realnych zagrożeniach organizacyjnych i finansowych, z którymi mogą się spotkać, a także brakowało im inspiracji do rozpoczęcia pracy. Większość z nich zgodziła się, że chcieliby zobaczyć i przeczytać o sukcesach partnerów lub wiodących organizacji, ale także umożliwić im wyraźne usłyszenie o ryzyku. Jak podkreślił jeden z nich: Bardzo ważne jest, aby usłyszeć o węgierskich organizacjach, ponieważ biurokracja finansowa i system

podatkowy na Węgrzech jest bardzo skomplikowany i czasami może być trudny, więc szczególnie węgierski punkt widzenia jest ważny, kiedy chcą uczyć się na doświadczeniach innych.

b) Możliwe wsparcie poprzez portal on-line

Respondenci zostali również zapytani, jakie wsparcie dla kierowników projektów międzynarodowych po raz pierwszy powinien zapewnić portal internetowy? Otrzymałe odpowiedzi były następujące:

- Możliwość uczenia się na podstawie doświadczeń innych, być może z opcjami bezpośredniego kontaktu z bardziej doświadczonymi organizacjami;
- Edukacyjne narzędzia do mapowania pomysłów, jak przekształcić pomysł rozwiązywania problemu w projekt;
- Narzędzia edukacyjne, szablony dotarcia do partnerów (gdzie? W jakiej formie? Kiedy? Na jakim poziomie planowania?) Dla partnerów;
- Jak nagrywać filmy lub arkusze pomocy (nawet w formie komiksów), szablony w następujących tematach: Jak znaleźć partnerów ?, Jak zorganizować warsztaty pomysłów ?, Jak przygotować się na spotkanie partnera ?, Jak zorganizować spotkanie partnera? Jak przedstawić siebie / moją organizację / nasze cele i cele / mój kraj w ciągu dwóch minut?;
- Filmy wideo na temat udanych i nieudanych historii współpracy międzynarodowej;
- Uczenie się przez całe życie, słownictwo z zakresu edukacji dorosłych w języku angielskim (jakie są typowe terminy, frazy, definicje używane w zakładce AE?);
- DO i NIE w pisaniu aplikacji, wyszukiwaniu partnerów, planowaniu projektów;
- Narzędzia edukacyjne dotyczące podstawowego planowania budżetu;
- Narzędzia edukacyjne, wspólne doświadczenia, osobiste historie o tym, co robić, gdy coś pójdzie nie tak (ogólnie źródła wsparcia koncentrują się na dobrym planowaniu zapobiegania, ale co robić, gdy występują typowe problemy? Do kogo się zwrócić? sytuacje?)

c) Możliwe wsparcie poprzez usługi szkoleniowe

Ponadto pytano ankietowanych, jakie wsparcie powinno zapewnić możliwości szkolenia dla kierowników projektów międzynarodowych po raz pierwszy? Wspomniane obszary szkolenia to:

- Krajowe i międzynarodowe szkolenia i warsztaty: Wydarzenia te powinny oferować możliwości spotkań twarzą w twarz z ludźmi z doświadczeniem we współpracy międzynarodowej. Jeden z respondentów wspomniał o warsztatach na temat modelowania projektu od inspiracji do oceny, a drugi na warsztatach na temat ryzyka i nieoczekiwanych trudności opartych na prawdziwych projektach.

d) Końcowe konkluzje na podstawie wywiadów

- Główną zachętą organizacji społeczeństwa obywatelskiego biorącą udział w międzynarodowych projektach jest wymiana doświadczeń i wzajemne poznanie sposobów rozwiązywania problemów;
- Znaczącym czynnikiem powodzenia wdrożenia są kompetencje przywódcze, budowanie zespołu, w tym wolontariusze. Bardzo ważną umiejętnością jest radzenie sobie z konflik-

tami (mediacja) polegającymi na delegowaniu zadań projektowych oraz skuteczna komunikacja;

- Doświadczeni respondenci uważają za najważniejsze umiejętności zarządzania finansami w języku angielskim, natomiast niedoświadczeni respondenci uważają za najważniejsze planowanie i harmonogramowanie projektów;
- W przypadku zarówno grupy doświadczonych, jak i niedoświadczonych menedżerów projektów międzynarodowych, najistotniejszą umiejętnością jest znajomość europejskich programów finansowania;
- Według doświadczonych menedżerów międzynarodowych projektów, z którymi przeprowadzono wywiady, najważniejszą umiejętnością jest wiedza na temat organizacji społeczeństwa obywatelskiego prowadzących edukację dorosłych oraz analiza potrzeb i interesariuszy;
- Międzynarodowa sieć wspierająca kierowników projektów międzynarodowych powinna najpierw zapewnić możliwości sieci;
- Ciągła wymiana informacji, tworzenie sieci ułatwiających, organizowanie spotkań, festiwali, konferencji z potencjalnymi zagranicznymi organizacjami partnerskimi.

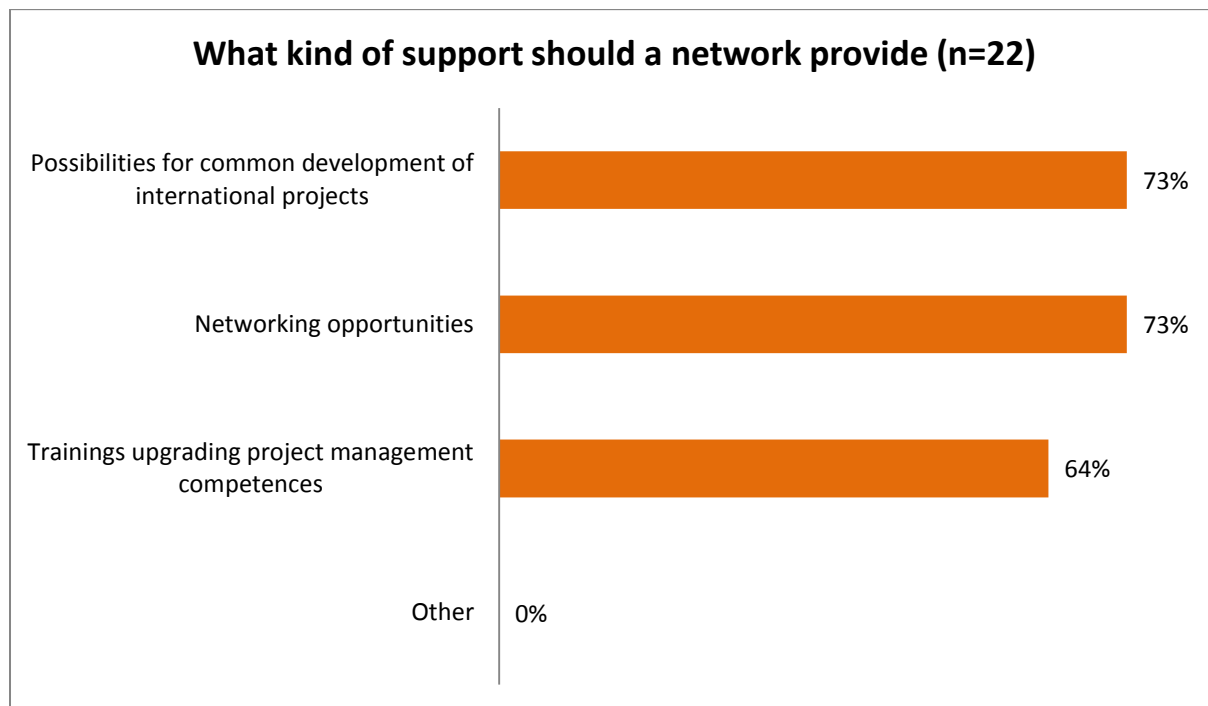
4.4 Rekomendacje z duńskich badań ankietowych

Autor: Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk – Institute for Civil Society

a) Wsparcie poprzez nową międzynarodową sieć

W ankiecie, zarówno w kwestionariuszu online, jak i w serii wywiadów, podkreśliliśmy, że podczas projektu ustanowimy międzynarodową sieć w celu wspierania międzynarodowych kierowników projektów i organizacji społeczeństwa obywatelskiego realizujących współpracę międzynarodową.

W ankiecie online zapytaliśmy, jaki rodzaj wsparcia powinna zapewnić ta sieć, biorąc pod uwagę trzy opcje, z których wszystkie uzyskały następujący wysoki wynik: „Możliwości wspólnego rozwoju projektów międzynarodowych” (73%), „Możliwości nawiązywania kontaktów” (73 %) i „Szkolenia podnoszące kompetencje w zakresie zarządzania projektami” (64%). Patrz Graf. 62 poniżej.



Graf. 58: Rodzaj wsparcia, jaki powinna zaoferować nowa sieć (możliwe było kilka odpowiedzi). Dania.

Zauważalne jest, że tworzenie sieci i wspólne planowanie uzyskało wyższy wynik niż usługi szkoleniowe, i może to wskazywać, że przy opracowywaniu ewentualnych kursów szkoleniowych należy starać się zintegrować tworzenie sieci i wspólne planowanie projektów z programami kursów międzynarodowych.

Wywiady potwierdziły tę potrzebę i wysoki priorytet stworzenia forum, na którym można uzyskać nowe możliwości nawiązywania kontaktów, wymiany doświadczeń i transferu wiedzy z partnerami z innych krajów. Było to szczególnie ważne dla niedoświadczonych lub po raz pierwszy kierowników projektów międzynarodowych, którzy chcieliby inicjować i realizować międzynarodową współpracę partnerską na rzecz swoich organizacji.

b) Wsparcie za pomocą: narzędzi on-line, pigułek wiedzy, etc.

Respondenci zostali również zapytani w ankiecie internetowej i wywiadach, jakie wsparcie powinien zapewnić portal internetowy.

W ankiecie online pojawiło się otwarte pytanie: jakie narzędzia online, pigułki wiedzy, pomoc w zakresie poradnictwa itp. Powinien zapewnić portal online dla menedżerów projektów międzynarodowych po raz pierwszy? Główną grupą odpowiedzi były:

- Wiedza na temat rozpoczynania zarówno aplikowania, jak i zostania partnerem / porady dotyczące projektowania aplikacji i koordynowania projektów.
- Baza danych funduszy z łatwym dostępem do wiedzy o tym, jakie fundusze możesz złożyć. Trudno przeoczyć baseny.

- Dobra rada na temat opracowania dobrej aplikacji / Podstawowy przewodnik krok po kroku (prosty projekt) dotyczący procedury aplikacji.
- Prowadzenie webinaru na temat projektowania aplikacji.
- Samouczki wideo i szkolenia online na określone tematy
- Nauka online z formą egzaminu / dyplomu

Rozmówcy chcieliby przede wszystkim mieć bibliotekę prostych i łatwych filmów instruktażowych lub pigułek wiedzy na temat głównych zagadnień zarówno w procesie aplikacyjnym, jak i zadań koordynatora. Several może również zalecić organizowanie seminariów internetowych lub prawdziwych kursów szkoleniowych online z wykorzystaniem pewnego rodzaju koncepcji e-learningu. Tak, niektórzy nawet zaproponowali opracowanie nowych internetowych modułów zarządzania projektami, w których uczestnicy na końcu mogliby zdać egzamin i uzyskać dyplom.

c) Wsparcie w zakresie usług mentoringu

Respondenci zostali również zapytani w ankiecie internetowej i wywiadach, jakie wsparcie powinien zapewnić usługę mentoringową.

W ankiecie internetowej pojawiło się otwarte pytanie: Jakiego rodzaju wsparcie powinien zaoferować mentoring dla międzynarodowych menedżerów projektów po raz pierwszy? Główną grupą odpowiedzi były:

- Porady dotyczące znalezienia partnerów
- Ciągłe sparingi w fazie pisania
- Porady i mentoring w trakcie procesu aplikacyjnego
- Porady dotyczące pełnienia funkcji kierownika projektu ds. Współpracy międzynarodowej / mentoringu koordynatorów po raz pierwszy w zespołach międzynarodowych
- Porady peer-to-peer na zorganizowanym forum społeczności

Rozmówcy chcieliby mieć możliwość bezpłatnego dostępu do poradnictwa i mentoringu, w formie punktu pomocy lub nawet osobistych kontaktów z połączeniami Skype. Mentoring może być odpowiedni na wszystkich etapach projektu międzynarodowego, zwłaszcza dla kierowników projektów międzynarodowych po raz pierwszy; ale niektórzy wyrazili wątpliwości, czy znalezienie doświadczonych kierowników projektów, którzy za darmo będą działać jako mentorzy, byłoby realistyczne. Być może opłata za pomoc nie była potrzebna, ale należy zaplanować pewne korzyści dla mentorów, aby uzyskać lepszy dostęp do partnerów w nowych projektach.

d) Możliwości szkoleniowe

Respondenci zostali również zapytani w ankiecie internetowej i wywiadach, jakie wsparcie powinny zapewnić nowe możliwości szkolenia dla kierowników projektów międzynarodowych po raz pierwszy? Główne odpowiedzi to:

- Zapewnienie ogólnopolskich kursów, w których uczestnicy są podzieleni na różne grupy zgodnie z dziedziną działalności.
- Szkolenia zarówno w zakresie aplikowania, jak i pełnienia funkcji kierownika projektu.

- Kursy na temat programów dotacji UE i składania pomyślnych wniosków UE.
- Kurs na temat korzystania z mediów społecznościowych w rozpowszechnianiu projektu.
- Kursy przeprowadzania skutecznych ocen projektów.

Rozmówcy mieli różne rodzaje propozycji. Niedoświadczeni mówili głównie o krajowych kursach języka duńskiego, a tutaj głównie o rozwijaniu udanych aplikacji. Skupili się na pierwszych krokach na drodze do rozpoczęcia pracy nad projektem międzynarodowym i nie wydawali się, aby obejmowali ewentualne granty mobilności Erasmus + jako pomocną dłoń do udziału w międzynarodowych szkoleniach.

Przeciwnie, bardziej doświadczeni kierownicy projektów skupili się na uzyskaniu nowych możliwości szkolenia międzynarodowego, w których mogliby połączyć wymianę doświadczeń z innymi uczestnikami i uzyskać transfer wiedzy od ekspertów w tej dziedzinie. Ich priorytetami były przede wszystkim organizowanie kursów na temat różnych aspektów koordynacji projektu, takich jak ocena, rozpowszechnianie, ankiety, a nawet zarządzanie finansami, ale niektórzy nadal widzieli potrzebę organizowania kursów na temat najbardziej odpowiednich programów finansowania UE oraz na temat tego, jak przygotować i zaprojektować z powodzeniem Aplikacje.

Dyrektor stowarzyszenia edukacji dorosłych wspomniał, że „nie znam żadnych odpowiednich duńskich kursów dotyczących koordynacji i zarządzania projektami UE, podczas gdy mogą istnieć pewne odpowiednie kursy na poziomie UE; ale dla naszej organizacji wymaga grantu mobilności Erasmus, jeśli będziemy go przestrzegać”.

Sekretarz generalny stowarzyszenia kulturalnego wspomniał, że „międzynarodowe szkolenia z udziałem mobilności w ramach programu Erasmus + są naprawdę świetną możliwością i zaskakujące jest to, jak niewiele stowarzyszeń społeczeństwa obywatelskiego próbuje uzyskać dotację na mobilność; ale może poddają się z wyprzedzeniem, ponieważ wiedzą, że konkurencja o dotację na mobilność jest również dość trudna, mimo że znacznie trudniej jest uzyskać dotację na projekt.”

Przewodniczący krajowej fundacji wspomniał, że „duńska agencja Erasmus + corocznie w większej liczbie miejsc na kilka miesięcy przed upływem terminu składania wniosków zapewnia jednodniowe spotkania informacyjne, podczas których opowiadają o programach i krótko przedstawiają formularz wniosku oraz jego bardziej techniczne wymagania; ale nie zawierają bardziej szczegółowych poprawek i wskazówek, jak zrobić udaną aplikację. Zapewniają również jednodniowe spotkanie informacyjne dla laureatów, którzy opowiadają o ramach i wymaganiach związanych z realizacją projektów i zgłaszaniem ich; ale znowu jest na bardzo podstawowym poziomie. Widzę więc wyraźną potrzebę nowych europejskich kursów szkoleniowych, zarówno na temat przygotowywania wniosków, jak i koordynowania projektów, w tym specjalnych kursów na pytania cząstkowe, takie jak zarządzanie finansami, komunikacja wewnętrzna w zespołach projektowych, rozpowszechnianie, ocena itp.”

f) Końcowe rekomendacje

Na koniec respondenci zostali zapytani w ankiecie internetowej i wywiadach, czy mieli jakieś wnioski końcowe.

Ankieta internetowa miała otwarte pytanie: czy jest coś jeszcze, czym chciałbyś się z nami podzielić? Główne odpowiedzi to:

- Ogólne podejście organizacji pozarządowych, uniwersytetów i innych instytucji jest takie, że procedury składania wniosków są zbyt kompleksowe, nieobliczalne i czasochłonne. I niekiedy długi czas poświęca się procesowi, który często kończy się ślepym załamaniem. Innymi słowy, wiele niepłatnych godzin jest dodawanych do pracy.
- Drugie spotkanie partnerów często ujawnia, że jest tyle odczytów opisu projektu, ile jest partnerów. Problem ten można zmniejszyć poprzez przejrzysty dialog i porozumienia na początku procesu aplikacyjnego.
- To świetny i ekscytujący kwestionariusz.

W wywiadach podkreślono punkt widzenia, że część dodatkowego czasu poświęconego na uczestnictwo w takiej międzynarodowej sieci dla kierowników projektów i organizacji społeczeństwa obywatelskiego może zmniejszyć część straconego czasu dzięki nieudany aplikacjom oraz zwiększyć wydajność i jakość projektów tam, gdzie jesteś partner lub koordynator.

4.6 Rekomendacje z austriackich badań ankietowych

Autor: Aron Weigl, EDUCULT

a) Wsparcie - ogólnie

Zasadniczo większość (64,7%) ankietowanych korzysta z możliwości edukacyjnych w celu osobistego szkolenia. Większość z nich wzięła udział w szkoleniach i warsztatach (81,8%), a 54,5% każda w konferencjach / sympozjach lub seminariach internetowych. Tylko nieliczni skorzystali z możliwości zacienienia pracy (9,1%).

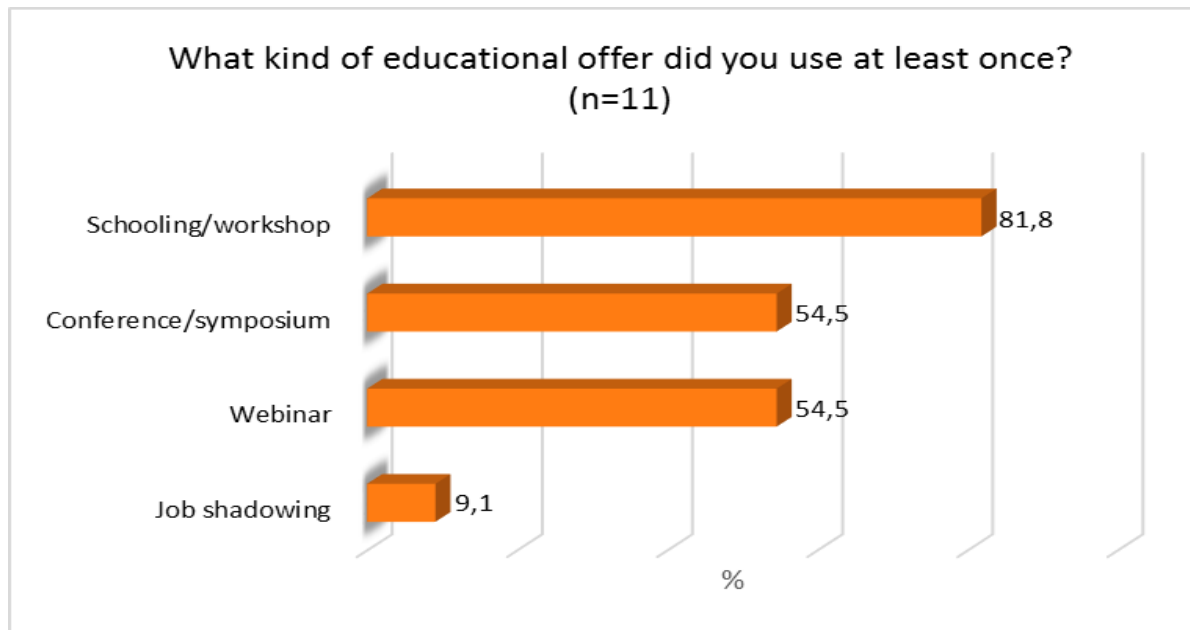


Fig. 59: Z jakiej oferty edukacyjnej skorzystałeś przynajmniej raz? (możliwe było wiele odpowiedzi). Austria.

Te szkolenia nie obejmują jednak konkretnych pytań dotyczących zarządzania projektami międzynarodowymi. Z tego powodu niektóre potrzeby nie zostały uwzględnione w oczach partnerów wywiadu. Na przykład czasem konieczne jest motywowanie kierowników projektów do angażowania się w współpracę międzynarodową, być może poprzez zmniejszenie nakładu pracy. Zaproszenia do składania wniosków i procedury składania wniosków muszą być regulowane w bardziej przejrzysty sposób. Niektórzy chcieliby również móc składać propozycje projektów poza granicami standardowych szablonów. Rozmówcy liczą również na szerszą informację zwrotną na temat przyczyny odmowy finansowania.

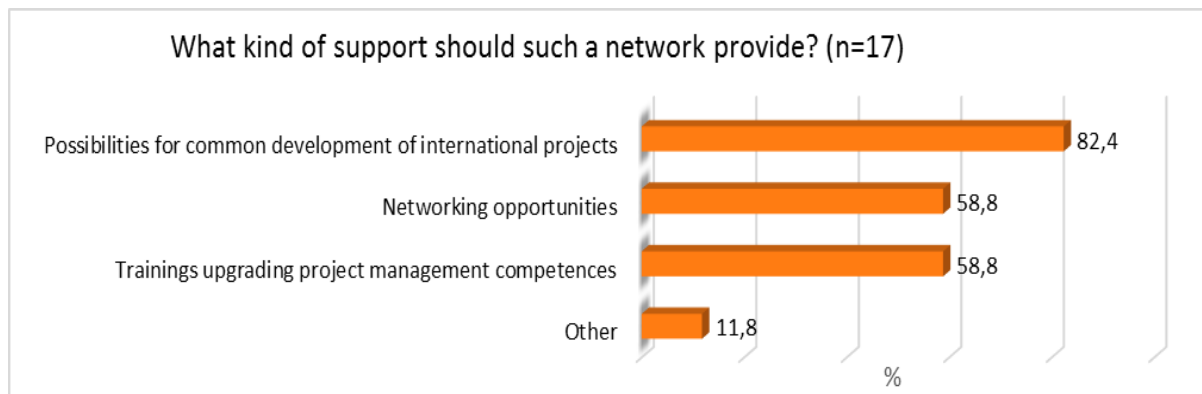
Wywiady z partnerami na poziomie zarządzania mówią o nabywaniu kompetencji w tym procesie. Można to zrobić na przykład poprzez mentoring lub oferowanie bardziej szczegółowych szablonów.

Ponadto pożądane są specjalne kursy poświęcone sytuacji krajowej. W szczególności każda agencja krajowa powinna być bardziej przejrzysta w zakresie swojej unikalnej logiki. Należy jednak zauważyć, że austriackie agencje odpowiedzialne za ERASMUS + i same Creative Europe już oferują obszerny zakres informacji. Rozmówca wyraźnie wskazał, że żadne dodatkowe kursy nie są konieczne, jeśli usługi te są wykorzystywane. Wniosek byłby zatem taki, że podmioty nie przywiązywałyby wystarczającej wagi do tych ofert krajowych.

b) Wsparcie poprzez sieć

W wywiadach niektórzy kierownicy projektów wyrazili potrzebę wsparcia, mówiąc, że istnieje niewiele możliwości wymiany i transferu wiedzy z doświadczonymi kierownikami projektów. Według nich pożądane byłoby stworzenie możliwości uczenia się w organizacjach aktywnych na arenie międzynarodowej. W tym sensie pomocne byłoby oferowanie możliwości wymiany, w

ramach których realizowane są wspólnie projekty międzynarodowe. Potwierdza to duża część (82,4%) ankietowanych w ankiecie internetowej. Z drugiej strony tylko 58,8% chciałoby ogólnych możliwości nawiązywania kontaktów, ponieważ uczestniczyliby w szkoleniach podnoszących umiejętności zarządzania projektami.



Graf. 60: Rodzaj wsparcia, jaki powinna zaoferować nowa sieć (możliwe było kilka odpowiedzi). Austria.

Zdaniem kierowników projektów, z którymi przeprowadzono wywiady, sieć wsparcia powinna stworzyć ramy dla możliwości szkolenia w nowych obszarach pracy. Może to obejmować na przykład cyfrowe know-how.

Ankietowane osoby mają różne opinie na temat ofert wyszukiwania partnerów. Chociaż niektórzy opisują dostępną bazę danych dla organizacji partnerskich i możliwości korzystania z wyszukiwarek partnerskich (np. EPALE) jako ważną, inna osoba uważa wydarzenia randkowe za bezużyteczne. Silne sieci zostałyby zbudowane w inny sposób.

Inne wymienione potrzeby to jasne i zwięzłe informacje o udanych bieżących lub przeszłych projektach międzynarodowych, wsparcie w zakresie budżetu i planowania projektów oraz ustanowienie nagrody, aby sukcesy były bardziej widoczne.

c) Narzędzia on-line, pigułki wiedzy, etc.

Na pytanie, jakie narzędzia online i oferty wiedzy powinien zapewnić portal internetowy, rozmówcy sugerują dobrze utrzymaną sekcję FAQ lub rodzaj wiki dla współpracy międzynarodowej. Co więcej, uważają, że pomocne jest oferowanie instrukcji dla aplikacji online, które są jak najbardziej precyzyjne.

Większość ankietowanych chciałaby internetowych seminariów internetowych i samouczków na określone i / lub powtarzające się tematy (różne programy finansowania, przykłady najlepszych praktyk, studia przypadków itp.).

Dobre, bezpłatne narzędzie do wirtualnych konferencji / spotkań jest również wymieniane w razie potrzeby. Istniejące narzędzia są opisane jako nie idealne.

Respondenci ankiety zalecają również:

- Szablony pomyślnie przesłanych wniosków projektowych (przykłady dobrych praktyk)
- Szablony planów działania projektu przed złożeniem wniosku w celu „wyostrzenia” projektu (Co należy osiągnąć? Za pomocą jakich środków? Jakie są wskaźniki? Dla kogo jest moja grupa docelowa? Dla kogo realizuję projekt?)
- rodzaj FAQ na temat możliwych „pułapek” w procesie aplikacyjnym, ale także we współpracy z międzynarodowymi agencjami zarządzania projektami i odpowiadającymi im rozwiązaniami
- Narzędzia online lub wsparcie doradcze można podzielić na kilka różnych kategorii: Oferty dotyczące umiejętności technicznych, organizacyjnych (klasyczne zarządzanie projektami), oferty z zakresu umiejętności społecznych.

d) Usługi mentoringu

Podczas gdy odpowiedzi na nieskomplikowane pytania powinny być dostępne za pośrednictwem często zadawanych pytań, na bardziej złożone pytania należy odpowiadać za pośrednictwem czatu, a jeszcze lepiej telefonicznie, według partnerów przeprowadzających wywiad. W przypadku takiej usługi mentorskiej menedżerowie projektów chcieliby mieć wiążące, kompetentne wsparcie, które ma historię udanego wdrażania międzynarodowych projektów. Respondenci ankiety online odpowiedzieli odpowiednio.

Pożądane byłyby:

- krytyczny pogląd na koncepcje i planowanie finansowe
- uwagi na temat częstych błędów i pułapek
- refleksja nad własnymi celami, życzeniami i oczekiwaniami we współpracy międzynarodowej
- oszacowanie zasobów czasowych wymaganych dla projektu
- wsparcie w zakresie integracji wiedzy teoretycznej z praktyką.

Z drugiej strony w wywiadzie zauważono, że mentoring nie jest konieczny lub że bezpłatne mentoring będzie działał tylko wtedy, gdyby mentor miał wartość dodaną. Powstaje pytanie, dlaczego ktoś powinien przekazać wiedzę specjalistyczną, kiedy może potencjalnie stworzyć konkurentów.

e) Możliwości szkoleniowe

Kierownicy projektu mają nadzieję na rozwój umiejętności miękkich w osobistych sytuacjach edukacyjnych, być może wspieranych przez e-mentoring. Podkreśla się bezpośrednio, osobiste uczenie się. Studia przypadków i odgrywanie ról mogłyby pomóc metodycznie.

W ankiecie szczególnie podkreślono umiejętności społeczne:

- kompetencje w zakresie rozwiązywania konfliktów
- kompetencje w zakresie płci i różnorodności (uwrażliwienie na uprzedzenia, nierówności, dwuznaczności)
- zdolności do porozumiewania się
- radzenie sobie z oporem.

W obszarze zarządzania projektami chcielibyśmy otrzymywać oferty, które pomagają w podstawowych pytaniach, takich jak: Jakie są podstawowe potrzeby mojego projektu? Jaki „problem” powinien rozwiązać mój projekt (dokładne opracowanie celu, np. Model SMART)? Jakie są znaczące, mierzalne wskaźniki dla mojego projektu? Jak utworzyć wspólne (międzynarodowe) budżety (które często są większe)? Co należy wziąć tutaj pod uwagę, ile bufora należy wbudować w które elementy?

Ogólne kursy zarządzania projektami mogą obejmować moduły międzynarodowego zarządzania projektami. Również tutaj pojawiają się głosy odmienne, które jasno pokazują, że nie ma potrzeby specjalnych ofert wsparcia dla umiejętności zarządzania projektami.

Ponadto, kierownicy projektów, z którymi przeprowadzono wywiady, zwracają uwagę, że przegląd możliwości finansowania powinien stanowić ważną część oferty szkoleń. Kursy europejskie mogłyby zapewnić ogólne umiejętności i zrozumienie dyrektyw programowych UE. Wreszcie, kursy angielskiego są uważane za konieczne.

Liderzy widzą wyzwanie w przeniesieniu „zwykłych” umiejętności zarządzania projektami do kontekstu międzynarodowego i tworzeniu synergii, zwłaszcza biorąc pod uwagę dłuższy czas trwania i związaną z tym wytrzymałość. Potrzebne byłyby zatem oferty szkoleniowe.

4.7 Podsumowanie rekomendacji

Autor: Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk – Institute for Civil Society

a) Wsparcie poprzez międzynarodową sieć

Respondentów zapytano, jakiego rodzaju wsparcie powinna zapewnić nowa międzynarodowa sieć, w której możliwych jest wiele odpowiedzi. Trzy rodzaje wsparcia to: 1) wspólny rozwój projektów międzynarodowych, 2) możliwości tworzenia sieci oraz 3) usługi szkoleniowe.

Wszystkie trzy usługi uzyskały średnio dla wszystkich krajów partnerskich wysoką wartość, co widać poniżej na Graf. 65



Graf. 61: Rodzaj wsparcia, jaki powinna zaoferować nowa sieć (możliwe było kilka odpowiedzi). Wszystkie kraje partnerskie.

Powyżej w sekcji 4.1 widzieliśmy, że wartość trzech usług różni się w niewielkim stopniu, między trzema grupami interesariuszy, ale dostrzegliśmy wyraźną różnicę w wycenie dalszego szkolenia, gdzie dyrektorzy i prezesi podali tylko wartość 47%, podczas gdy osoby odpowiedzialne za współpracę międzynarodową dały jej wyższą wartość 79% (patrz Graf. 54).

Istnieją również pewne różnice między krajami partnerskimi.

W Polsce potrzeba „dalszego szkolenia” (patrz Graf. 55) uzyskała najwyższą wartość (89%). We Włoszech (patrz Graf. 56) i Austrii (patrz Graf. 60) najwyższą punktację uzyskały „możliwości wspólnego rozwoju projektów międzynarodowych” (71%).

Na Węgrzech (patrz Graf. 57) „możliwości nawiązywania kontaktów” uzyskały najwyższy wynik, a „doskonalenie szkolenia” uzyskały bardzo niski wynik (27%). W Danii (patrz Graf. 58) „kształcenie ustawiczne” uzyskało najniższą wartość (64%).

Nie ma podstaw do wyciągnięcia jasnych wniosków na temat tych niewielkich różnic między krajami, a ogólnie rzecz biorąc, respondenci ze wszystkich krajów partnerskich cenią wszystkie trzy oferty z ponad 55% w Austrii i ponad 60% we Włoszech i Danii oraz ponad 70% w Polsce. Wyjątkiem były Węgry z niskim wynikiem w zakresie podnoszenia kwalifikacji (27%).

Ogólnie rzecz biorąc, respondenci wydają się zainteresowani wszystkimi trzema wymienionymi możliwościami wsparcia. Zauważalne jest jednak to, że ogólnie tworzenie sieci i wspólne planowanie uzyskało wyższy wynik niż usługi szkoleniowe, i może to wskazywać, że przy opracowywaniu ewentualnych kursów szkoleniowych należy starać się zintegrować tworzenie sieci i wspólne planowanie projektów w programach międzynarodowych kursy.

Podobnie, wywiady potwierdziły na różne sposoby tę potrzebę i wysoki priorytet utworzenia forum, na którym można nawiązać nowe kontakty oraz wymienić doświadczenia i wiedzę z partnerami z innych krajów. Ta potrzeba kontaktu i wymiany doświadczeń została szczególnie

wyrażona przez niedoświadczonych lub po raz pierwszy kierowników projektów międzynarodowych, którzy chcieli wziąć udział w międzynarodowej współpracy projektowej.

b) Wsparcie za pomocą narzędzi on-line, pigułek wiedzy, etc.

Grupy respondentów zostały również zapytane przez kwestionariusz online i wywiady, jakie wsparcie powinien zapewnić portal internetowy dla kierowników projektów międzynarodowych po raz pierwszy.

Prezentujemy tutaj najważniejsze propozycje z pięciu ankiet partnerskich, w których uwzględniamy jedynie propozycje wsparcia w kontekście międzynarodowym lub transgranicznym oraz aspekty zarządzania projektem międzynarodowym. Oznacza to, że nie uwzględniamy propozycji kursów krajowych, dotyczących ogólnego zarządzania projektami lub ogólnych kompetencji w zakresie współpracy międzynarodowej, takich jak umiejętności językowe itp., Ponieważ tego rodzaju wsparcie i szkolenia są już dostępne w krajach partnerskich, a zatem nie są potrzebne nowa międzynarodowa sieć do zaoferowania.

Kluczowe przesłania z pięciu ankiet miały zapewnić wirtualne wsparcie w następujących obszarach:

Narzędzia:

- Baza danych europejskich programów finansowania z łatwym dostępem do wiedzy o tym, jakie fundusze możesz złożyć.
- FAQ na temat możliwych „pułapek” w procesie aplikacyjnym, ale także we współpracy projektowej
- Słownik pojęć z zakresu zarządzania projektami europejskimi i edukacji dorosłych w kontekście społeczeństwa obywatelskiego.
- Zarys stron internetowych z dokumentacją do projektowania i zarządzania projektem międzynarodowym.
- Prezentacja i omawianie narzędzi, które pomagają zarządzać jednym lub kilkoma projektami jednocześnie.

Szablony:

- Opracowanie planów działania projektu przed złożeniem wniosku w celu „wyostrzenia” koncepcji projektu.
- Aby zaplanować i przeprowadzić rozpowszechnianie.
- Aby zaplanować i przeprowadzić ocenę.

Tutoriale i pigułki wiedzy:

- Biblioteka prostych i łatwych filmów instruktażowych lub pigułek wiedzy na temat głównych zagadnień dotyczących zarówno procesu aplikacyjnego, jak i zadań koordynatora.

Kursy online i e-learning:

- Seminaria internetowe na określone i / lub powtarzające się tematy (różne programy finansowania, projektowanie aplikacji, przykłady najlepszych praktyk, studia przypadków itp.).
- Krótkie szkolenia online na określone tematy i / lub powtarzające się tematy.
- Dłuższe uczenie się online z formą egzaminu / dyplomu (jak nowe moduły kursu zarządzania projektami online, w których uczestnicy na końcu mogliby zdać egzamin i uzyskać dyplom).

Skontaktuj się z usługami:

- System wyszukiwania partnerów, w którym możesz zaprezentować własną organizację i wyszukać partnerów.
- Przestrzeń wirtualna do dzielenia się najlepszymi praktykami w dziedzinie zarządzania projektami i do komunikowania się z innymi uczestnikami za pośrednictwem czatu; grupy dyskusyjne/ tematyczne.

c) Możliwe wsparcie w zakresie usług mentoringu

W tym miejscu pytano grupy respondentów, jakie wsparcie powinien oferować mentoring. Poniżej uwzględniamy tylko te propozycje, które odnoszą się do kontekstu międzynarodowego lub transgranicznego oraz do aspektów zarządzania projektem międzynarodowym.

Kluczowymi przesłaniami z pięciu ankiet były wsparcie mentorskie lub e-mentoringowe w następujących obszarach:

Samoocena i ścieżki kariery:

- Ocena własnego profilu kompetencji i potrzeb w zakresie aktualizacji, poprzez połączenie wstępnie przygotowanego kwestionariusza i mentoringu uzupełniającego.
- Porady dotyczące indywidualnych ścieżek kariery oraz wskazówki, gdzie i jak podnosić kompetencje.

Dział pomocy technicznej / linia pomocy:

- Podczas, gdy odpowiedzi na nieskomplikowane pytania powinny być dostępne za pośrednictwem często zadawanych pytań, na bardziej złożone należy odpowiadać za pośrednictwem czatu, a jeszcze lepiej przez kontakty Skype.
- Otwarte biuro pomocy Skype w określonym dniu tygodnia lub e-mail w ciągu większej liczby dni, co daje możliwość bezpośredniego kontaktu on-line z ekspertami w tej dziedzinie.
- Doradztwo w poszukiwaniu partnerów i tworzeniu nowego kręgu partnerskiego.
- Porady i mentoring w trakcie procesu aplikacyjnego, od wstępnego projektu do końcowego wniosku projektowego.

- Konsultacje; udzielanie informacji i pomoc w sytuacjach, w których menedżerowie mają wątpliwości w rozwiązywaniu problemów pojawiających się na każdym etapie realizacji projektu.

- Krytyczne przeglądy koncepcji i planowania finansowego.

Coaching dla początkujących:

- Doradztwo i mentoring koordynatorów po raz pierwszy w projektach międzynarodowych.

- Porady peer-to-peer na zorganizowanym forum społeczności

- Wizyty studyjne z uczeniem się od siebie, nie tylko wirtualnym spotkaniem.

Ulepszony mentoring:

- Ulepszony mentoring oparty na przejrzystej umowie dotyczącej zakresu mentoringu, w ramach którego podopieczny otrzymuje porady i wsparcie, a mentor otrzymuje jakieś wynagrodzenie, albo jako wynagrodzenie, albo jako inne korzyści, na przykład poprzez bycie partnerem w aplikacji projektu.

W wywiadach prawie wszyscy zakładali, że mentoring może być przydatny na wszystkich etapach projektu międzynarodowego, szczególnie dla kierowników projektów międzynarodowych po raz pierwszy; ale wielu wyraziło wątpliwości, czy realistyczne byłoby znalezienie doświadczonych kierowników projektów, którzy za darmo działaliby jako mentorzy. Niektórzy pytali, dlaczego mentor powinien przekazywać wiedzę specjalistyczną nie tylko za darmo, ale także wtedy, gdy może stworzyć potencjalną konkurencję. Być może opłata za pomoc nie była potrzebna, ale należy zaplanować pewne korzyści dla mentorów, na przykład być partnerem w nowych projektach.

e) Możliwości szkoleniowe

W tym miejscu pytano grupy respondentów, jakie nowe możliwości szkoleniowe są potrzebne, zwłaszcza pierwszym menedżerom projektów międzynarodowych realizujących je po raz pierwszy. Ponownie uwzględniamy tylko te propozycje, które odnoszą się do kontekstu międzynarodowego lub transgranicznego oraz do aspektów zarządzania projektem międzynarodowym. Kluczowymi przesłaniami pięciu ankiet były dalsze szkolenia w następujących obszarach:

Szkolenie podstawowe „od A do Z”:

- Szkolenia dla menedżerów jako początkujących powinny koncentrować się na szkoleniu z ogólnych zasad zarządzania projektami i nawiązywania kontaktów międzynarodowych.

- Przegląd możliwości finansowania powinien stanowić ważną część szkolenia.

- Kursy europejskie mogłyby dostarczyć ogólnych umiejętności i zrozumienia programu UE.

Zaawansowane bardziej szczegółowe szkolenie

- Metodologia zarządzania projektami; różne aspekty zarządzania projektami (czas, zasoby, finanse, narzędzia itp.).

- Promocja i rozpowszechnianie, w tym w mediach społecznościowych.
- Skuteczne i łatwe oceny projektów.

Trening umiejętności miękkich:

- Powinien obejmować szkolenie w zakresie komunikacji, organizowanie spotkań, wygłaszanie przemówień itp.
- Szczegółowe kwestie: kompetencje w zakresie rozwiązywania konfliktów.
- Szkolenia międzykulturowe.
- Zrozumienie dziedziny CSO w krajach partnerskich.

Możemy również wspomnieć, że „niedoświadczeni” mówili głównie o potrzebie kursów krajowych i głównie o opracowywaniu udanych aplikacji. Skupili się na pierwszych krokach na drodze do rozpoczęcia pracy nad projektem międzynarodowym i nie wydaje się, aby ewentualne granty mobilności w ramach programu Erasmus + traktowali jako pomocną dłoń do udziału w międzynarodowych szkoleniach.

Przeciwnie, bardziej doświadczeni menedżerowie projektów skupili się na uzyskaniu nowych możliwości szkolenia międzynarodowego, gdzie mogliby również wymieniać doświadczenia z innymi uczestnikami i zdobywać transfer wiedzy od ekspertów w tej dziedzinie. Ich priorytetami były przede wszystkim organizowanie kursów na temat różnych aspektów koordynacji projektu, takich jak ocena, upowszechnianie, ankiety, a nawet zarządzanie finansami, ale niektórzy nadal dostrzegali potrzebę prowadzenia kursów na temat najbardziej odpowiednich programów finansowania UE oraz na temat tego, jak przygotować i zaprojektować z powodzeniem Aplikacje.

f) Końcowe rekomendacje

Na koniec pytano grupy respondentów, czy chcieliby się jeszcze czymś podzielić. Ponownie uwzględniono tylko te propozycje, które odnoszą się do kontekstu międzynarodowego lub transgranicznego oraz do aspektów zarządzania projektem międzynarodowym.

Ostatnie kluczowe przesłania z pięciu ankiet były następujące:

„Obecnie na rynku brakuje ustrukturyzowanego, mierzalnego programu wsparcia, który byłby skierowany do początkujących w dziedzinie zarządzania projektami międzynarodowymi, pracujących dla organizacji pozarządowych. Mam nadzieję, że ten projekt znacznie przyczyni się do wypełnienia tej luki. Powodzenia!”

Niektórzy z rozmówców podkreślali, że dodatkowy czas poświęcony na udział w proponowanej nowej sieci międzynarodowej dla kierowników projektów i organizacji społeczeństwa obywatelskiego może pomóc ograniczyć część straconego czasu dzięki nieudanym aplikacjom oraz zwiększyć wydajność i jakość wykonywanych zadań w projektach, w których oni lub organizacje są partnerem lub koordynatorem.

Aneksy:

A1. Grafy z danymi statystycznymi

Graf.1:	Miejsce pracy uczestników i uczestniczek badań.....	7
Graf.2:	Wiek uczestników i uczestniczek badań.....	8
Graf.3:	Kierunek wykształcenia respondentek i respondentów badań (odpowiedzi na pytania z odpowiedziami wielokrotnego wyboru).....	8
Graf.4:	Obszary tematyczne pracy respondentów i respondentek badań (odpowiedzi na pytanie z odpowiedziami wielokrotnego wyboru)	9
Graf.5:	Rola zawodowa w organizacji (odpowiedzi na pytanie z odpowiedziami wielokrotnego wyboru)	9
Graf.6:	Liczba zrealizowanych projektów międzynarodowych	10
Graf.7:	Liczba odrzuconych (nie dofinansowanych) aplikacji projektowych	11
Graf.8:	Wybór kompetencji technicznych a poziom doświadczenia w realizacji projektów międzynarodowych	13
Graf.9:	Kompetencje przywódcze a poziom doświadczenia w realizacji projektów.....	14
Graf.10:	Kompetencje w zakresie zarządzania strategicznego i biznesowego a poziom doświadczenia w realizacji projektów międzynarodowych	14
Graf.11:	Najważniejsze kompetencje techniczne menadżera projektu międzynarodowego, wg. respondentów badań online w Polsce (możliwy był wybór trzech kompetencji). Polska	19
Graf.12:	Najważniejsze kompetencje przywódcze/liderskie menadżera projektu międzynarodowego, wg. respondentów badań online w Polsce (możliwy był wybór trzech kompetencji).....	20
Graf.13:	Najważniejsze kompetencje zarządzania strategicznego i biznesowego menadżera projektu międzynarodowego, wg. respondentów badań online w Polsce (możliwy był wybór trzech kompetencji).....	21
Graf.14:	Płeć i wiek respondentów badań online. Włochy.....	26
Graf.15:	Kierunki wykształcenia zawodowego (odpowieź na pytanie z odpowiedziami wielokrotnego wyboru), Włochy.	27
Graf.16:	Kompetencje techniczne a doświadczenie w realizacji projektów międzynarodowych, Włochy.....	31
Graf.17:	Kompetencje techniczne a rola (koordynatora bądź partnera) w projekcie międzynarodowym, Włochy.....	31
Graf.18:	Kompetencje lidarskie a poziom doświadczenia w realizacji projektów międzynarodowych, Włochy.....	32
Graf.19:	Kompetencje lidarskie a rola (koordynatora bądź partnera) w projekcie międzynarodowym, Włochy.....	33
Graf.20:	Kompetencje zarządzania strategicznego i biznesowego a doświadczenie w realizacji projektów międzynarodowych, Włochy.....	34
Graf.21:	Kompetencje zarządzania strategicznego i biznesowego a rola (koordynatora bądź partnera) w projekcie międzynarodowym, Włochy	34

Graf.22:	Jaki jest obszar twojej pracy w sektorze edukacji (możliwe było wiele odpowiedzi). Węgry.....	38
Graf.23:	Jaką funkcję wykonujesz w swoim obszarze pracy w edukacji (możliwe było wiele odpowiedzi). Węgry	38
Graf.24:	Jak często bez powodzenia aplikowałeś o wsparcie projektu międzynarodowego. Węgry.....	39
Graf.25:	Najważniejsze kompetencje techniczne. Węgry.....	41
Graf.26:	Kompetencje techniczne a poziom doświadczenia. Węgry.....	42
Graf.27:	Najważniejsze kompetencje przywódcze. Węgry	43
Graf.28:	Kompetencje przywódcze a poziom doświadczenia. Węgry	44
Graf.29:	Najważniejsze kompetencje w zakresie zarządzania strategicznego i biznesowego. Węgry..	45
Graf.30:	Kompetencje strategiczne i biznesowe a poziom doświadczenia. Węgry	46
Graf.31:	Poziom wykształcenia respondentów. Dania	48
Graf.32:	Funkcja pełniona w pracy (możliwych było kilka odpowiedzi). Dania.....	49
Graf.33:	Najważniejsze kompetencje techniczne (możliwy wybór trzech kompetencji). Dania.....	50
Graf.34:	Kompetencje techniczne a poziom doświadczenia. Dania	52
Graf.35:	Kompetencje techniczne a rola (koordynatora bądź partnera) w projekcie międzynarodowym. Dania	53
Graf.36:	Najważniejsze kompetencje przywódcze (możliwy trzech kompetencji). Dania	55
Graf.37:	Kompetencje przywódcze a poziom doświadczenia. Dania	56
Graf.38:	Kompetencje przywódcze a rola (koordynatora bądź partnera) w projekcie międzynarodowym. Dania	57
Graf.39:	Najważniejsze kompetencje strategiczne i biznesowe (możliwość wyboru trzech odpowiedzi). Dania.....	58
Graf.40:	Kompetencje w zakresie zarządzania strategicznego i biznesowego a poziom doświadczenia. Dania	59
Graf.41:	Kompetencje w zakresie zarządzania strategicznego i biznesowego a rola (koordynatora bądź partnera) w projekcie międzynarodowym. Dania	60
Graf.42:	Pole na jakim działasz w sektorze edukacji (możliwe wiele odpowiedzi). Austria.....	62
Graf.43:	Jaką funkcję pełnisz w pracy? (możliwe wiele odpowiedzi). Austria.....	62
Graf.44:	Ile razy realizowałeś projekt międzynarodowy. Austria	63
Graf.45:	Najważniejsze kompetencje techniczne (możliwy wybór trzech kompetencji). Austria	67
Graf.46:	Najważniejsze kompetencje przywódcze (możliwy wybór trzech kompetencji). Austria.....	68
Graf.47:	Najważniejsze kompetencje strategiczne i biznesowe (możliwość wyboru trzech kompetencji). Austria.....	69
Graf.48:	Trójkąt PMI	72

Graf.49:	Priorytetowe kompetencje techniczne. Wszystkie kraje partnerskie; doświadczeni i niedoświadczeni respondenci razem	77
Graf.50:	Priorytetowe kompetencje przywódcze. Wszystkie kraje partnerskie; doświadczeni i niedoświadczeni respondenci razem	79
Graf.51:	Priorytetowe kompetencje strategiczne i biznesowe. Wszystkie kraje partnerskie; doświadczeni i niedoświadczeni respondenci razem.....	80
Graf.52:	Jakie wsparcie otrzymałeś wcześniej? (możliwe było wiele odpowiedzi)	85
Graf.53:	Oczekiwane wsparcie ze strony organizacji zlecającej (możliwe wiele odpowiedzi)	86
Graf.54:	Potrzebne wsparcie a pełniona funkcja.....	87
Graf.55:	Rodzaj wsparcia, jaki powinna zaoferować nowa sieć (możliwych było wiele odpowiedzi). Polska.....	88
Graf.56:	Rodzaj wsparcia, jaki powinna zaoferować nowa sieć (możliwych było wiele odpowiedzi). Włochy	93
Graf.57:	Rodzaj wsparcia, jaki powinna zaoferować nowa sieć (możliwych było wiele odpowiedzi). Węgry	96
Graf.58:	Rodzaj wsparcia, jaki powinna zaoferować nowa sieć (możliwych było wiele odpowiedzi). Dania	100
Graf.59:	Z jakiej oferty edukacyjnej skorzystałeś przynajmniej raz? (możliwe wiele odpowiedzi). Austria.....	104
Graf.60:	Rodzaj wsparcia, jaki powinna zaoferować nowa sieć (możliwych było wiele odpowiedzi). Austria	105
Graf.61:	Rodzaj wsparcia, jaki powinien pochodzić z nowej sieci (możliwe jest wiele odpowiedzi). Wszyscy partnerzy	108

A2. Przewodnik – pytania do wywiadów ¹

Pytania do wywiadu

Grupa docelowa: Menadżerowie projektów międzynarodowych, którzy już aplikowali o dofinansowanie/ realizowali projekty międzynarodowe
(grupa A)

Rodzaj wywiadu

- Osobisty/telefoniczny

Zanim rozpoczniesz wywiad

- Przedstaw cele i kontekst projektu oraz badań
Sieć wsparcia dla początkujących realizatorów projektów międzynarodowych.
- Zaznacz, że wywiad jest anonimowy; nazwa organizacji może zostać wymieniona w raporcie z badań, jeżeli takie jest życzenie respondent/respondentki.
- Jeżeli zamierzasz nagrywać: poproś o zgodę.
- Zapytaj, czy respondent/-ka ma na ten moment jakieś pytania.

Przedmiot/tematyka wywiadu to:

- Nazwanie dobrych praktyk w zakresie zarządzania projektami międzynarodowymi w sektorze nieformalnej edukacji dorosłych (realizowanej przez organizacje społeczeństwa obywatelskiego).
- Czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami międzynarodowymi.
- Kompetencje potrzebne do realizacji projektów międzynarodowych.
- Wsparcie potrzebne menadżerom projektów międzynarodowych, jakie powinna zaoferować sieć dla początkujących menadżerów projektów międzynarodowych.

A Wprowadzenie

A1 Proszę określić obszar tematyczny, w jakim Pan/Pani działa, w obszarze nieformalnej edukacji dorosłych (np. edukacja, zdrowie, środowisko naturalne itp.).

A2 Na jakim stanowisku Pan/Pani pracuje/działa w tym obszarze tematycznym (stały pracownik/ freelancer; menadżer projektu, dyrektor, osoba odpowiedzialna za współpracę międzynarodową)?

¹ The aim of the interviews was to clarify the needs for improving competences to plan, apply and manage EU projects. As part of the survey, the partners interviewed four varied groups: A) Experienced project managers; B) Experienced management bodies; c) Inexperienced but interested project managers; D) Inexperienced but interested management bodies. There are some minor differences between the interview guides for the four groups, but here we present the guide for group A as the most representative of the four guides.

A3 Jak długo pracuje Pan/Pani na rzecz tej organizacji i w tym obszarze tematycznym?

A4 Jaki jest kierunek Pana/Pani wykształcenia?

B Działalność międzynarodowa

B1 Ile razy aplikował/-a Pan/Pani o dofinansowanie projektu międzynarodowego?

W ramach jakiego programu grantowego aplikował/-a Pan/Pani o dofinansowanie?

Ile projektów międzynarodowych Pan/Pani zrealizował/-a?

B2 Jeżeli były jakieś nie dofinansowane projekty, jaki, Pana/Pani zdaniem, był powód nie dofinansowania projektu?

B3 Jakie, Pana/Pani zdaniem były powody dofinansowania Pana/Pani projektu?

B4 Jakie były główne tematy projektów, o których dofinansowanie się Pan/Pani ubiegał/-a i jakie Pan/Pani realizował/-a?

B5 Czy kiedykolwiek brał/-a Pan/Pani udział w projekcie międzynarodowym jako uczestnik/uczestniczka (tj. nie jako menadżer projektu czy przedstawiciel/-ka zarządu organizacji)? Jeżeli tak – w jakim charakterze uczestniczył/-a Pan/Pani w takim projekcie (np. wymiana młodzieży, wolontariat zagraniczny, studiowanie za granicą, międzynarodowe szkolenia/spotkania/obserwacja pracy)?

C Wsparcie dla menadżerów projektów międzynarodowych

C1 Jaka jest Pana/Pani motywacja do realizacji projektów międzynarodowych?

C2 Jakiego rodzaju wyzwania pojawiają się kiedy aplikuje Pan/Pani o dofinansowanie (projektu międzynarodowego)?

A jakie wyzwania pojawiają się kiedy gdy realizuje Pan/Pani projekt międzynarodowy?

C3 Jakie są, Pana/Pani zdaniem, warunki wstępne, by z sukcesem realizować projekty międzynarodowe?

C4 Czy, jako menadżer projektu, otrzymał/-a Pan/Pani jakiegokolwiek wsparcie od zatrudniającej Pana/Panią/zlecającej Panu/Pani pracę organizacji (w zakresie aplikowania o dofinansowanie projektu międzynarodowego czy też w zakresie realizacji projektów międzynarodowych)? Jeżeli tak, jakie to było wsparcie? Czy było ono pomocne? Co jeszcze byłoby pomocne?

C5 Czy korzysta Pan/Pani z jakiejś oferty edukacyjnej w celu podniesienia swoich kompetencji? Jeżeli tak, to z jakiej? W jaki sposób pomaga to Pani/Panu w realizacji projektów międzynarodowych?

C6 Pani/Pana zdaniem, jaki kierunek wykształcenia jest najbardziej odpowiedni/najlepiej przygotowuje do pracy jako menadżer projektów międzynarodowych?

D Kompetencje (potrzebne) Menadżerom Projektów Międzynarodowych

[Zaprezentuj pokrótce wypracowany w ramach projektu *trójkąt kompetencji* menadżerskich, zaadaptowany na podstawie trójkąta Project Management Institute na potrzeby organizacji społeczeństwa obywatelskiego.]

D1 Jakich kompetencje są najbardziej potrzebne, by przygotować dobry projekt międzynarodowy (oraz, na jego bazie, wniosek o dofinansowanie) który uzyska dofinansowanie? Dlaczego?

Jakie kompetencje są najbardziej potrzebne do zarządzania projektami międzynarodowymi na etapie realizacji?

D2 Które/jakie kompetencje Pani/Pan najbardziej potrzebuje podnieść, by być lepszym menadżerem/menadżerką projektu międzynarodowego?

D3 **[Zaprezentuj pokrótce charakterystykę wyodrębnionych kompetencji technicznych]**

Które kompetencje techniczne uważa Pani/Pan za najważniejsze dla menadżerów projektów międzynarodowych? Dlaczego?

D4 **[Zaprezentuj pokrótce charakterystykę wyodrębnionych kompetencji liderkich/przywódczych]**

Które kompetencje liderkie uważa Pani/Pan za najważniejsze dla menadżerów projektów międzynarodowych? Dlaczego?

D5 **[Zaprezentuj pokrótce charakterystykę wyodrębnionych kompetencji zarządzania strategicznego i biznesowego]**

Które kompetencje Zarządzania Strategicznego i Biznesowego uważa Pani/Pan za najważniejsze dla menadżerów projektów międzynarodowych? Dlaczego?

D6 Jaki rodzaj wsparcia w podnoszeniu Pana/Pani kwalifikacji preferował/-a by Pan/Pani? Czy to powinno być np. wsparcie przede wszystkim w postaci szkoleń krajowych i międzynarodowych? Narzędzia internetowe? E-mentoring? Międzynarodowa sieć wsparcia? Dlaczego?

E Sieć wsparcia – pomysły/propozycje

E1 W ramach projektu, planujemy powołać międzynarodową sieć wspierającą menadżerów projektów międzynarodowych oraz organizacje społeczeństwa obywatelskiego realizujące współpracę międzynarodową. Jakiego rodzaju wsparcie powinna oferować taka sieć?

E2 Jakiego rodzaju narzędzi online, wsparcia doradczego itp. powinien dostarczać Portal Internetowy dedykowany początkującym menadżerom projektów międzynarodowych?

E3 Jakiego rodzaju wsparcie powinno być dostarczane, w ramach tzw. mentoringu, dla początkujących menadżerów projektów międzynarodowych?

E4 Jakiego rodzaju wsparcie szkoleniowe powinno zostać zaoferowane początkującym menadżerom projektów międzynarodowych?

E5 Czy chciałaby Pani/chciałby Pan coś jeszcze dodać/uzupełnić?

Dziękuję za poświęcony nam czas!

A3. Kwestionariusz On-line²

Sieć wsparcia dla początkujących menadżerów projektów międzynarodowych

Dziękujemy Ci za decyzję o udziale w tym badaniu!

Realizowany w ramach Programu ERASMUS+ projekt "Sieć wsparcia dla początkujących realizatorów projektów międzynarodowych" (ang. "First-time international project realisers support network") ma na celu, między innymi, udostępnienie portalu internetowego, zbierającego w jednym miejscu kluczowe informacje przydatne menadżerom i menadżerkom projektów międzynarodowych oraz organizacjom edukacji dorosłych trzeciego sektora planującym włączyć współpracę międzynarodową w swoje strategie rozwoju. Kolejnym celem projektu jest powołanie europejskiej sieci wspierającej inicjowanie międzynarodowych partnerstw oraz planowanie i realizację współpracy europejskiej w dziedzinie uczenia się przez całe życie.

Twój udział w tym badaniu stanowi ważny wkład w osiągnięciu tych celów!

Twoje odpowiedzi są anonimowe a adres IP Twojego komputera nie będzie nigdzie zapisywany. Udzielanie odpowiedzi na pytania kwestionariusza zajmuje ok. 15 minut. Będziemy wdzięczni za poświęcenie nam tego czasu. Prosimy o nie używanie przycisków dalej/wstecz w Twojej wyszukiwarce, gdyż wprowadzone już odpowiedzi mogą zostać wykasowane.

Dziękujemy!

Jeżeli masz jakiegokolwiek pytania dotyczące udziału w badaniu, prosimy o kierowanie ich do EDUCULT/Wiedeń, Austria (www.educult.at), na adres e-mail: mitarbeit2@educult.at

Twój obszar działania

1.) W jakim kraju ma swoją siedzibę organizacja, na rzecz której działasz/pracujesz?*

- Austria
- Dania
- Węgry
- Włochy
- Polska
- Inne:

2.) Wskaż proszę ogólny obszar Twojej pracy/działalności w dziedzinie edukacji (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi) *

² Our baseline analysis included two multilateral surveys: The first one on the challenges and success stories of first time international project cooperation, and the second one on key competences and needs for support; but the online query combined the two surveys in one questionnaire, which we present here.

The second survey about key competences included the question series: Q1, Q6, Q7, Q21, Q22, Q23, Q24, Q25, Q26, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q32, Q33, Q34, Q21xQ7-Q7a-Q7a1, Q21xQ7a2, Q23xQ7-Q7a-Q7a1, Q23xQ7a2, Q25xQ7-Q7a-Q7a1, Q25xQ7a2.

- Edukacja dorosłych
- Edukacja szkolna
- Kształcenie i szkolenie zawodowe
- Edukacja na poziomie uczelni wyższej/uniwersyteckim
- Edukacja młodzieży
- Żadne z powyższych.
- Inny:

3.) W jakim sektorze edukacji działasz/pracujesz? (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi)*

- Edukacja formalna
- Edukacja nie-formalna i poza-formalna.

4.) Określ proszę obszar tematyczny, w jakim działasz. (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi) *

- Kultura i aktywności czasu wolnego
- Edukacja i badania
- Zdrowie
- Działalność socjalna
- Środowisko naturalne
- Działania na rzecz lokalnej społeczności i mieszkalnictwa
- Doradztwo, pomoc prawna i polityka
- Filantropia i wolontariat
- Działalność międzynarodowa
- Działalność religijna
- Inne:

5.) Jaki jest Twój obecny status na rynku pracy (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi)*

- Pracuję dla organizacji społeczeństwa obywatelskiego
- Pracuję w sektorze publicznym
- Inne:

6.) Na jakim stanowisku pracujesz/działasz w tym obszarze tematycznym? (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi) *

- Menadżera projektu [a]
- Dyrektora, kierownika, menadżera, prezesa organizacji [b]
- Osoby odpowiedzialnej za współpracę międzynarodową w organizacji [c]
- Inne:

7.) Czy kiedykolwiek ubiegałeś/-aś się o dofinansowanie zewnętrzne na współpracę międzynarodową w Twoim obszarze działania/pracy? *

- Tak [a]
 Nie [b]

A. [Jeśli a] Czy którykolwiek z Twoich wniosków aplikacyjnych o dofinansowanie projektu międzynarodowego uzyskał dofinansowanie i współpraca międzynarodowa mogła być realizowana? *

- Tak [c]
 Nie [d]

1. [Jeśli c] Ile razy realizowałeś/-aś projekt międzynarodowy? *

- Raz
 2-4 razy
 5 razy i więcej

2. [Jeśli c] W jakiej roli organizacja, w której pracujesz/działasz, była zaangażowana w projekt międzynarodowy? (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi) *

- Jako koordynator (lider) projektu
 Jako jeden z partnerów projektu

3. [Jeśli c, d] Ile razy bez sukcesu ubiegałeś/-aś się o dofinansowanie projektu międzynarodowego? *

- Raz
 2-4 razy
 5 razy lub więcej
 Nigdy

4. [If c, d] Jaki był powód nie dofinansowania Twojego projektu? (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi) *

- Ocena punktowa projektu była zbyt niska.
 Projekt został oceniony pozytywnie, ale znalazł się na liście rezerwowej i zabrakło środków na jego dofinansowanie.
 Organizacja, która złożyła projekt, zrezygnowała z jego realizacji.
 Inne:

B. [Jeśli b] Czy jesteś zainteresowany/-a współpracą międzynarodową w Twoim obszarze działania/pracy? *

- Tak
 Nie [→ koniec badania]

Wsparcie dla menadżerów projektów międzynarodowych

[Pytania dla menadżerów projektów:]

8.) [Jeżeli 6.a] Jaka jest Twoja motywacja do realizacji projektów międzynarodowych?

W bardzo dużym stopniu	W pew- nym stopniu	W ma- łym stopniu	W ogól- nie
------------------------------	--------------------------	-------------------------	-------------------

Chcę się uczyć rozwiązań stosowanych w innych krajach.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontakty z innymi ludźmi, ponad granicami, są konieczne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
To dodatkowa możliwość pozyskiwania środków finansowych/dofinansowań.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lubię wymianę (doświadczeń) z osobami z innych krajów w moim obszarze działania/pracy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zostałem przez (moją) organizację wyznaczony do tej roli.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Po prostu miałem/miałam okazję tym się zająć czy tego spróbować. Nie stoi za tym żadna konkretna motywacja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.) Czy coś jeszcze innego Cię motywowało? Jeśli tak - napisz proszę, co:

10.) [Jeżeli 6.a] Jakiego rodzaju wyzwania pojawiają się kiedy aplikujesz o dofinansowanie (projektu międzynarodowego) bądź gdy realizujesz projekt międzynarodowy?

	W bardzo dużym stopniu	W pewnym stopniu	W małym stopniu	W ogóle nie
Nie mam wystarczających ogólnych kompetencji zarządzania projektami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nie mam wystarczających kompetencji specyficznych dla realizacji międzynarodowych projektów współpracy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nie wiem wystarczająco dużo o wymaganiach związanych z opracowywaniem dobrych/kwalifikujących się do dofinansowania aplikacji w ramach europejskich programów dofinansowujących projekty (międzynarodowe).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nie otrzymuję wystarczającego ogólnego wsparcia od organizacji zatrudniającej mnie/zlecającej mi realizację projektu/-ów międzynarodowych.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nie otrzymuję wystarczającego wsparcia od innych członków zespołu organizacji, dla której działam/pracuję.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nie widzę we współpracy międzynarodowej żadnych korzyści, czy to dla mnie, czy dla mojej organizacji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11.) Czy coś jeszcze innego było wyzwaniem? Jeśli tak, napisz prosimy, co to było/jakie ono było:

11.) [Jeżeli 6.a] Czy, jako menadżer projektu, otrzymałeś/-aś jakiegokolwiek wsparcie od zatrudniającej Cię/zlecającej Ci pracę organizacji w zakresie aplikowania o dofinansowanie projektu międzynarodowego czy też w zakresie realizacji projektów międzynarodowych? *

- Tak [a]
- Nie [b]

A. [Jeżeli a] Jaki rodzaj wsparcia otrzymałeś/-aś? (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi) *

- Wsparcie w zakresie znalezienia odpowiednich partnerów do projektu
- Wsparcie w networkingu/wymianie doświadczeń z innymi menadżerami projektów międzynarodowych
- Wsparcie w pozyskaniu środków finansowych na realizację projektu
- Wsparcie w opracowaniu wymagającego wniosku o dofinansowanie projektu
- Wsparcie w zarządzaniu finansami w trakcie i po zakończeniu realizacji projektu
- Dodatkowe zasoby czasowe
- Dodatkowe zasoby finansowe
- Dodatkowych ludzi do zespołu projektowego
- Dostęp do specjalistów merytorycznych, którzy mogli wesprzeć realizację projektu swoją wiedzą i umiejętnościami (np. specjalista ds komunikacji, księgowy/-a)
- Szkolenia międzykulturowe
- Szkolenia językowe
- Szkolenia z zakresu zarządzania projektami międzynarodowymi
- Ogólne szkolenia z zakresu zarządzania projektami
- Szkolenia wewnętrzne
- Szkolenia zewnętrzne
- Inne:

11.) [Jeżeli 6.a] Jakiego wsparcia oczekujesz od zatrudniającej Cię/ zlecającej Ci pracę organizacji, by móc z sukcesem pozyskiwać dofinansowanie i realizować projekty międzynarodowe? (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi)

- Wsparcie w networkingu/wymianie doświadczeń z innymi menadżerami projektów międzynarodowych
- Wsparcie w pozyskaniu środków finansowych na realizację projektu
- Wsparcie w zarządzaniu finansami w trakcie i po zakończeniu realizacji projektu
- Dodatkowe zasoby czasowe
- Dodatkowe zasoby finansowe
- Szkolenia międzykulturowe
- Szkolenia językowe
- Szkolenia z zakresu zarządzania projektami międzynarodowymi
- Ogólne szkolenia z zakresu zarządzania projektami
- Szkolenia wewnętrzne
- Szkolenia zewnętrzne
- Inne:

12.) [Jeżeli 6.a] Czy, z własnej inicjatywy, korzystasz z jakiejś oferty edukacyjnej w celu podniesienia swoich kompetencji?

- Tak [a]
 Nie [b]

A. [Jeżeli a] Z jakiej oferty edukacyjnej skorzystałeś/-aś przynajmniej raz? (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi)

- Webinarium
 Konferencja/Symposium
 Szkolenie/Warsztaty
 Obserwacja pracy (job shadowing)
 Inne:

B. [Jeżeli a] Jak często korzystasz z takiej oferty edukacyjnej?

- Rzadziej niż raz w roku
 Raz w roku
 2-4 razy w roku
 5 razy w roku bądź więcej

[Pytania dla członków zarządów/menadżerów zarządzających organizacją:]

13.) [Jeżeli 6.bc] Jaka jest Twoja motywacja do realizowania projektów międzynarodowych w zarządzanej przez Ciebie organizacji?

	W bardzo dużym stopniu	W pewnym stopniu	W małym stopniu	W ogóle nie
Dla rozwoju organizacji ważne jest uczenie się rozwiązań stosowanych w innych krajach.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontakty z innymi ludźmi, ponad granicami, są konieczne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
To dodatkowa możliwość pozyskiwania dofinansowań	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nasza organizacja jest członkiem sieci międzynarodowej, której członkowie regularnie realizują wspólne projekty.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Po prostu mieliśmy okazję tym się zająć czy tego spróbować. Nie stoi za tym żadna konkretna motywacja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14.) Czy coś jeszcze innego Cię motywowało? Jeśli tak - napisz proszę, co:

15.) [Jeżeli 6.bc] Czy organizacja, którą zarządzasz, oferuje wsparcie dla menadżerów projektów międzynarodowych ubiegających się o dofinansowanie projektu czy realizujących projekty międzynarodowe? *

- Tak [a]
 Nie [b]

A. [If a] What kind of support did/do you offer? (multiple answers possible)

- Support for networking/exchange with other international project managers
- Support to raise funds for implementing a project
- Support to manage financial issues while and after implementing a project
- Additional time resources
- Additional financial resources
- Intercultural trainings
- Language trainings
- Trainings for international project management
- Trainings for general project management
- In-house trainings
- External trainings
- Other:

16.) [Jeżeli 6.bc] Jaki rodzaj wsparcia oferuje organizacja, którą zarządzasz? (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi) *

	W bardzo dużym stopniu	W pew- nym stopniu	W ma- łym stopniu	W ogóle nie
Wsparcie w networkingu/wymianie doświadczeń z innymi menadżerami projektów międzynarodowych	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wsparcie w pozyskaniu środków finansowych na realizację projektu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wsparcie w zarządzaniu finansami w trakcie i po zakończeniu realizacji projektu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodatkowe zasoby czasowe/czasu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodatkowe zasoby finansowe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szkolenia międzykulturowe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szkolenia językowe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17) [Jeżeli 6.bc] Jakie wyzwania pojawiają się w zarządzanej przez Ciebie organizacji w zakresie wspierania waszych menadżerów projektów międzynarodowych?

	W bardzo dużym stopniu	W pew- nym stopniu	W ma- łym stopniu	W ogóle nie
Nie wiemy, jak moglibyśmy ich wspierać.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nie mamy wiedzy na temat metod wspierania	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brakuje nam możliwości finansowych by zaoferować wsparcie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brakuje nam zasobów czasowych by zaoferować wspar-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

cie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nie mamy dostępu do kompetentnych osób by stworzyć zespół projektowy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menadżerowie projektów nie chcą korzystać z oferowanego wsparcia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nasza organizacja nie chce oferować wsparcia w obszarze realizacji projektów międzynarodowych.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18.) Czy coś jeszcze innego było wyzwaniem? Jeśli tak, napisz prosimy, co to było/jakie ono było:

19.) [Jeżeli 6.bc] Jakie widzisz możliwości by sprostać tym wyzwaniom?

Ocena Kompetencji w dziedzinie Zarządzania

20.) Umiejętności techniczne *		Zaznacz te 3 kompetencje, które szczególnie chciałbyś/-abyś rozwinąć.
Wybierz prosimy 3 kompetencje techniczne, które: Odpowiadając jako menadżer projektu międzynarodowego – najbardziej potrzebujesz rozwijać/ Odpowiadając jako członek zarządu organizacji – menadżerowie projektów międzynarodowych zarządzanej przez Ciebie organizacji najbardziej powinni rozwijać (poprzez szkolenia, mentoring, inne wsparcie edukacyjne), by lepiej zarządzać projektami międzynarodowymi UE.		
Techniczny aspekt zarządzania projektem dotyczy kompetencji technicznych związanych z planowaniem i realizacją projektu w sektorze edukacji dorosłych organizacji społeczeństwa obywatelskiego.		
1	Kompetencje językowe (język angielski) tzn. wysoki poziom umiejętności czytania, pisania i rozmawiania w j. angielskim, jako najczęściej używanym "wspólnym" języku w kontekście współpracy europejskiej, włączając znajomość terminologii związanej z sektorem edukacji dorosłych i społeczeństwa obywatelskiego.	
2	Ogólne kompetencje pozyskiwania dofinansowania zewnętrznego tzn. jak opracować logiczny i spójny projekt, jak zaangażować partnerów zagranicznych do współpracy przy opracowywaniu projektu, jak wpisać projekt do wniosku aplikacyjnego o dofinansowanie adekwatnie do wymogów konkretnego programu grantowego.	

3	<p>Organizowanie Warsztatów Idei (Idea Workshops)</p> <p>tzn. generowanie pomysłów podczas sesji grupowych stosując np. burzę mózgów, kiedy to różni interesariusze związani z tematyką planowanego projektu nazywają i analizują problemy i projektują możliwe sposoby ich rozwiązania.</p>	
4	<p>Planowanie i harmonogramowanie projektu</p> <p>tzn. planowanie planu pracy i podziału pracy dla zrealizowania celów określonych metodą SMART (konkretny - mierzalny - osiągalny - realistyczny - określony czasowo); planowanie kluczowych działań i rezultatów projektu.</p>	
5	<p>Budżetowanie i szacowanie kosztów</p> <p>np. szacowanie szczegółowych kosztów poszczególnych działań dla wykonania planu pracy, stworzenie szczegółowego budżetu projektu, co będzie pomocne w monitorowaniu wydatkowania budżetu i prowadzenia właściwej dokumentacji kosztów i księgowości.</p>	
6	<p>Koordynowanie prac zespołu</p> <p>tzn. tworzenie list zadań i realizowanie w praktyce planu pracy,delegowanie zadań i odpowiedzialności, monitorowanie wykonania zadań w oparciu o jasne i przejrzyste procedury kontroli i zarządzania czasem.</p>	
7	<p>Zarządzanie finansami</p> <p>tzn. zarządzanie planowaniem budżetu, budżetowaniem, księgowaniem, kontrolą wewnętrzną, audytem, zamówieniami, wypłatami i sprawozdawczością finansową zgodnie z planem projektu.</p>	
8	<p>Komunikacja wewnętrzna</p> <p>tzn. planowanie i realizowanie efektywnej i asertywnej komunikacji w zespole projektowym, w oparciu o zdefiniowanie Co - Dlaczego - Kto - Kiedy i Jak, włączając stosowanie adekwatnych narzędzi ICT (technologii informacyjnych i komunikacyjnych).</p>	
9	<p>Upowszechnianie</p> <p>Tzn. planowanie upowszechniania adekwatnie do konkretnych interesariuszy i grup docelowych projektu w obszarze społeczeństwa obywatelskiego i zapewnienie odpowiednich środków/kanałów dotarcia do odbiorców, włączając zastosowanie mediów społecznościowych.</p>	
10	<p>Kompetencje ewaluacji</p> <p>tzn. planowanie, prowadzenie i raportowanie postępu działań i oceny wpływu projektu, włączając definiowanie metodologii i procedur oraz projektowanie formularzy ewaluacyjnych on-line.</p>	

20.) Tutaj możesz wpisać 1 dodatkową kompetencję techniczną (nie wymienioną wyżej), którą również chciałbyś/-abyś rozwinąć by lepiej zarządzać projektami międzynarodowymi:		
11		

21.) Kompetencje lidarskie/przywódcze *		Zaznacz te 3 kompetencje, które szczególnie chciałbyś/-abyś rozwinąć.
<p>Wybierz proszę 3 kompetencje lidarskie/przywódcze, które:</p> <p>Odpowiadając jako menadżer projektu międzynarodowego – najbardziej potrzebujesz rozwijać/</p> <p>Odpowiadając jako członek zarządu organizacji – menadżerowie projektów międzynarodowych zarządzanej przez Ciebie organizacji najbardziej powinni rozwijać (poprzez szkolenia, mentoring, inne wsparcie edukacyjne), by lepiej zarządzać projektami międzynarodowymi UE.</p>		
Kompetencje lidarskie/przywódcze odnoszą się do umiejętności zbudowania "ducha" zespołu, przedstawiania wizji członkom zespołu i inspirowanie ich do osiągania celów, wspieranie zespołu w kontaktach z różnymi interesariuszami projektu.		
1	<p>Efektywna komunikacja w kontekście organizacji społeczeństwa obywatelskiego</p> <p>tzn. przekazywanie wizji projektu i znaczenia realizowanych w jego ramach działań interesariuszom, a szczególnie - umiejętność dotarcia do kluczowych interesariuszy związanych z kontekstem społeczeństwa obywatelskiego.</p>	
2	<p>Motywowanie i wywieranie wpływu</p> <p>tzn. motywowanie zespołu projektowego i kluczowych interesariuszy poprzez jasne cele i zachęcanie ich do wniesienia swojego wkładu w projekt, co wspiera spójność i współwłasność projektu (poczucie wspólnej odpowiedzialności za projekt).</p>	
3	<p>Empatia i Rozumienie Sytuacyjne</p> <p>tzn. angażowanie się w relacje oraz zrozumienie i odpowiadanie na potrzeby uczestników projektu, umiejętność dostrzeżenia i wykorzystania mocnych stron uczestników projektu dla jego lepszej realizacji.</p>	
4	<p>Budowanie Zespołu, włączając wolontariuszy</p> <p>tzn. promowanie współwłasności projektu w zespole projektowym, włączając związanych z nim wolontariuszy; promowanie kultury współpracy z silnym poczuciem wspólnej odpowiedzialności za projekt i wysokim poziomem motywacji.</p>	

5	<p>Improwizacja i sprawność działania</p> <p>tzn. umiejętność "zwinnego", sprawnego reagowania gdy to potrzebne i improwizowania w nieprzewidzianych sytuacjach by zapewnić postęp w realizacji projektu i skuteczność działań dzięki umiejętności dostrzegania nowych możliwości i wykorzystania aktualnego kontekstu.</p>	
6	<p>Motywowanie przez dobry przykład</p> <p>tzn. motywowanie dzięki dawaniu dobrego przykładu: dotrzymując terminów, koncentrując się na celu i zawartości działań, podejmowaniu odpowiedzialności oraz działaniu w empatyczny, uczciwy i przejrzysty sposób.</p>	
7	<p>Delegowanie zadań (projektowych)</p> <p>tzn. jako koordynator - delegowanie tak dużej liczby zadań jak to tylko możliwe, by mieć więcej czasu na mierzenie się z nieoczekiwanymi wydarzeniami (projektowymi) i angażowanie się w pracę nad projektem jako całością.</p>	
8	<p>Moderowanie spotkań i wydarzeń</p> <p>tzn. umiejętności moderowania spotkań projektowych, sesji plenarnych i większych wydarzeń projektowych, zarówno "twarzą w twarz" jak i wydarzeń wirtualnych (np. za pośrednictwem Skype'a).</p>	
9	<p>Partnerskie doradztwo</p> <p>tzn. doradzanie i pomaganie innym członkom zespołu w realizacji konkretnych zadań, zapewnienie wsparcia i doradztwa na partnerskiej stopie/w partnerskich relacjach w kontekście ponadnarodowym, w zespołach transgranicznych, wielo-partnerskich.</p>	
10	<p>Rozwiązywanie konfliktów</p> <p>tzn. skuteczne nawigowanie podczas wewnętrznych i zewnętrznych konfliktów oraz trudnych sytuacji; mediowanie pomiędzy różnymi punktami widzenia oraz umiejętność podejmowania ostatecznych decyzji.</p>	
<p>21.) Tutaj możesz wpisać 1 dodatkową kompetencję lidorską/zarządczą (nie wymienioną wyżej), którą również uważasz za ważną by lepiej zarządzać projektami międzynarodowymi UE:</p>		
11		

22.) Kompetencje Zarządzania Strategicznego i Biznesowego*

Wybierz prosimy 3 kompetencje Zarządzania Strategicznego i Biznesowego, które:

Zaznacz te 3 kompetencje, które szczególnie chciałbyś/-abyś

<p>Odpowiadając jako menadżer projektu międzynarodowego – najbardziej potrzebujesz rozwijać/ Odpowiadając jako członek zarządu organizacji – menadżerowie projektów międzynarodowych zarządzanej przez Ciebie organizacji najbardziej powinni rozwijać (poprzez szkolenia, mentoring, inne wsparcie edukacyjne), by lepiej zarządzać projektami międzynarodowymi UE.</p>	rozwinąć.	
<p>Kompetencje Zarządzania Strategicznego i Biznesowego odnoszą się do wiedzy specjalistycznej w konkretnym obszarze działania potrzebnej, by zespół projektowy mógł skutecznie realizować projekty zgodnie ze strategią rozwoju organizacji oraz w oparciu o wysoki poziom wiedzy dziedzinowej, specjalistycznej na temat swojego obszaru działania/pracy.</p>		
1	<p>Rozeznanie w i rozumienie warunków działania organizacji społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych tzn. znajomość misji, potrzeb i warunków działania organizacji społeczeństwa obywatelskiego zajmujących się nie-formalną i poza-formalną edukacją dorosłych, zarówno we własnym kraju jak i w szerszej, europejskiej społeczności.</p>	
2	<p>Rozeznanie w i rozumienie sytuacji (panującej) w zaangażowanych krajach partnerskich tzn. podstawowa wiedza na temat historii, bieżących wydarzeń i wyzwań aktualnych w krajach partnerskich, jak również podstawowa wiedza na temat sektora organizacji społeczeństwa obywatelskiego u partnerów.</p>	
3	<p>Kompetencje międzykulturowe tzn. umiejętność pracy w kontekście międzynarodowym z wykorzystaniem potrzebnych kompetencji międzykulturowych; podstawowe rozumienie i umiejętności zachowania się w różnych kontekstach kulturowych i społecznych.</p>	
4	<p>Międzynarodowa i wielostronna współpraca w sektorze organizacji społeczeństwa obywatelskiego tzn. posiadanie silnej, europejskiej sieci współpracy w sektorze organizacji społeczeństwa obywatelskiego; umiejętność znalezienia i wyboru odpowiednich partnerów do projektu jak również umiejętność promowania swojej organizacji jako potencjalnego partnera (projektowego).</p>	
5	<p>Wiedza na temat europejskich programów grantowych tzn. orientacja w możliwościach dofinansowania realizowanej działalności oraz rozeznanie w wymogach konkretnych programów grantowych dotyczących finansowanych działań, planu projektu oraz sposobów opracowywania konkretnych wniosków o dofinansowanie.</p>	

6	<p>Analiza potrzeb i analiza interesariuszy,</p> <p>tzn. wiedza, jak określić i analizować potrzeby, na które ma odpowiedzieć planowany projekt oraz umiejętność dobrania odpowiednich form działania dla zaspokojenia tych potrzeb i zaangażowania kluczowych interesariuszy w planowanie (i realizację) projektu.</p>	
7	<p>Analiza SWOT i analiza ryzyka</p> <p>tzn. umiejętność określenia Mocnych Stron, Słabości, Szans i Zagrożeń w planie projektu oraz umiejętność określenia potencjalnego ryzyka i opracowania planu zareagowania w sytuacji wystąpienia ryzyka.</p>	
8	<p>Przestrzeganie prawa i przepisów</p> <p>tzn. zapewnienie, że planowanie i realizacja projektu będzie się odbywać zgodnie z obowiązującym prawem, przepisami i politykami aktualnymi w danym obszarze działania.</p>	
9	<p>PR i Marketing projektu</p> <p>tzn. umiejętność zastosowania odpowiednich narzędzi i kanałów dotarcia z informacją, promocją i upowszechnianiem projektu wśród jego głównych grup docelowych.</p>	
10	<p>Synergie pomiędzy projektami krajowymi i międzynarodowymi realizowanymi przez organizacje społeczeństwa obywatelskiego</p> <p>tzn. umiejętność dostrzeżenia i wykorzystania możliwych synergii poprzez inicjowanie równoległych krajowych i międzynarodowych projektów, zawierających uzupełniające się nawzajem działania i dostarczające uzupełniających się rezultatów oraz możliwości wykorzystania uzupełniających się źródeł dofinansowania.</p>	
<p>22.) Tutaj możesz wpisać 1 dodatkową kompetencję Zarządzania Strategicznego i Biznesowego (nie wymienioną wyżej), którą również uważasz za ważną by lepiej zarządzać projektami międzynarodowymi UE:</p>		
11		

Informacje Statystyczne

23.) Twoja płeć to:

- Mężczyzna
- Kobieta
- Inne

24.) Ile masz lat?

- Mniej niż 18
- 19-29 lat
- 30-39 lat
- 40-49 lat
- 50-59 lat
- 60-69 lat
- 70 lat bądź więcej

25.) Jaki jest kierunek Twojego wykształcenia? (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi)

- Prawo/administracja
- Ekonomia
- Zarządzanie/marketing
- Media/komunikacja
- Nauki społeczne (psychologia, socjologia, etc.)
- Pedagogika/kształcenie
- Sztuka/kultura
- Inżynieria
- Inne:

Jesteśmy zainteresowani Twoją opinią na kilka tematów. Prosimy, podziel się z nami swoją opinią:

26.) W ramach projektu, planujemy powołać międzynarodową sieć wspierającą menadżerów projektów międzynarodowych oraz organizacje społeczeństwa obywatelskiego realizujące współpracę międzynarodową. Jakiego rodzaju wsparcie powinna oferować taka sieć? (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi)

- Możliwości budowania sieci współpracy (networkingu)
- Szkolenia podnoszące kompetencje zarządzania projektami
- Możliwości wspólnego wypracowywania projektów międzynarodowych
- Inne - zaproponuj proszę:

27.) Jakiego rodzaju narzędzi online, wsparcia doradczego itp. powinien dostarczać Portal Internetowy dedykowany początkującym menadżerom projektów międzynarodowych?

28.) Jakiego rodzaju wsparcie powinno być dostarczane, w ramach tzw. Mentoringu, dla początkujących menadżerów projektów międzynarodowych?

29.) Jakiego rodzaju wsparcie szkoleniowe powinno zostać zaoferowane początkującym menadżerom projektów międzynarodowych?

30.) Czy jest coś jeszcze, co chciałbyś/-abyś dodać?

Równocześnie z realizacją działań badawczych on-line, będziemy również przeprowadzać wywiady. Obok realizacji badań kwestionariuszowych on-line, przeprowadzamy także wywiady. Jeżeli jesteś zainteresowany/-a podzieleniem się z nami swoim doświadczeniem w realizacji międzynarodowych projektów współpracy - lub jeśli jesteś po prostu zainteresowany/-a naszą pracą, prosimy o wiadomość e-mail na adres:

Austria: aron.weigl@educult.at

Dania: hjv@interfolk.dk

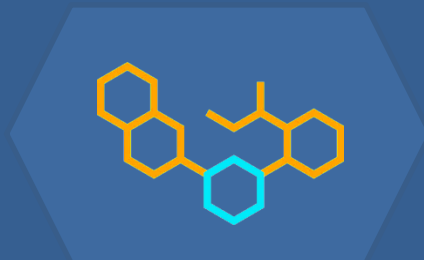
Węgry: zsofi.jeney.domingues@gmail.com

Włochy: l.lupini@cooss.marche.it

Polska: faie@fundacjaie.eu

Będziemy Cię powiadamiać o wynikach badań, wydarzeniach i ofercie projektu.

Dziękujemy za Twój udział w badaniu!



Kompetencje kluczowe i potrzebne/oczekiwane wsparcie.

Raport II. Zarządzanie projektami międzynarodowymi w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych.

Ten międzynarodowy raport dotyczy kompetencji kluczowych i oczekiwanego/potrzebnego wsparcia/ wsparcia potrzebnego menadżerom projektów międzynarodowych działających w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych. Raport ten stanowi drugi rezultat pracy intelektualnej opracowany w ramach projektu „Sieć wsparcia dla początkujących menadżerów projektów międzynarodowych”.

Raport został opracowany w ramach 2-letniego projektu realizowanego w okresie wrzesień 2018 – sierpień 2020, z dofinansowaniem z programu Unii Europejskiej Erasmus+ 2014 - 2020.



Erasmus+