

# Рекомендации по подготовке заявок на проекты Capacity Building

Национальный офис  
программы Erasmus+  
в Российской Федерации



# Часть 1. Общие замечания

- Требования инновационности
- Повышение ответственности за:
  - эффективное распространение результатов проектов
  - обеспечение устойчивости результатов
  - влияние проектов на институциональном, национальном уровне

# Общие замечания

- Разработка заявки – это отдельный и весьма напряженный коллективный труд.
- Заявку можно разработать только совместными усилиями всех партнеров, согласовав и примирив интересы всех сторон.
- Условие:
  - наличие устойчивых рабочих контактов с вузами/организациями, с которыми планируется реализация проекта.

# Общие замечания

- При подготовке заявки необходимо четко распределить обязанности между всеми членами консорциума.
  - Поскольку любой проект Capacity Building направлен на решение задач вашего вуза или группы вузов, предварительная работа по подготовке заявки должна быть инициирована вами совместно с вузами из стран-партнеров.

# Организация работы по подготовке заявки

Последовательность работ:

- четкое определение проблем, требующих решения (анализ потребностей и проблем).
- определение путей решения
- трансформация описания проблем и путей их решения в формат логико-структурной рамки
- согласование с европейскими партнерами по консорциуму, определение грантозаявителя
- доработка
- распределение заданий по написанию разделов заявки
- согласование общего текста заявки



# Если заявка инициирована не вашим вузом

- Определить, соответствует ли будущий проект решению конкретных проблем вашего вуза
- Активно включиться в разработку заявки
- Влиять на содержание проекта



# Обязательно

- При проведении анализа потребностей и проблем и проектировании логико-структурной рамки - привлекать к консультациям представителей сферы труда/бизнеса, т.е. внешних «потребителей» того продукта, который будет создаваться в проекте.

# Важно

- Четко распределить роли, ответственность и конкретные задания между всеми вузами-партнерами, определить формы координации, а также роли и ответственность всех сторон при реализации проекта.
- Активное и структурированное взаимодействие на стадии подготовки заявки позволит сформировать ядро команды, которая будет реализовывать проект.



# Важно

- В заявке при планировании будущей проектной деятельности обратить особое внимание на:
  - необходимость обеспечения равного участия всех вузов стран-партнеров в реализации проекта (разработка материалов, стажировки, приобретение оборудования )
  - определение оптимального количества участников с точки зрения:
    - достижения результатов проекта;
    - управляемости проекта;
    - учета интересов всех сторон;
    - объемов мобильности, мероприятий и экспертной поддержки, которые могут быть обеспечены бюджетом проекта.

# Недопустимо

- Приглашение в консорциум вузов просто «для количества» и
- Лишение таких участников возможности полноценного участия в проекте



# Важно

- Обосновать, почему задачи проекта невозможно решить без гранта Erasmus+
- Обеспечить отражение в заявке общеевропейского измерения, то есть нужно предусмотреть использование наработок Болонского процесса.
- Отразить в заявке знание других проектов Erasmus+ и Tempus по данной тематике и отличие вашего проектного предложения от ранее реализованных проектов.

# Наработки Болонского процесса

- Руководство и стандарты по обеспечению качества (Standards and Guidelines for Quality)
- Assurance in the European Higher Education Area/ESG)
- Руководство по зачетным единицам (ECTS Users Guide)
- Рекомендации по обеспечению качества совместных программ



# Важно

- Четко сформулировать в заявке:
  - интеграцию будущего проекта в стратегию развития вуза или вузов, участвующих в нем, и влияния на вузы и более широкое сообщество
  - стратегию распространения результатов проекта, как на уровне вуза или вузов, участвующих в нем, так и на региональном и национальном уровне,
  - спрос на результаты проекта, как фактор устойчивости





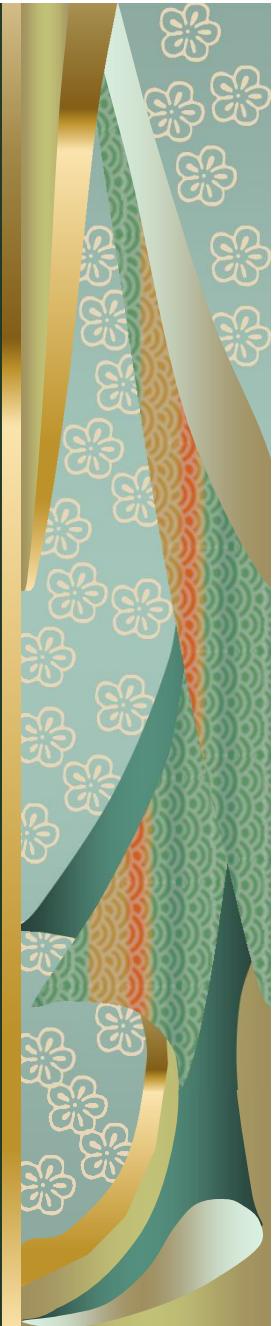
# Важно

- Необходимо обосновать выбор членов консорциума:
  - каждый из которых должен привносить в проект конкретный опыт, ноу-хау, компетенции и т.д., взаимно дополняя друг друга
- Все планируемые мероприятия проекта должны быть соразмерны задачам, ожидаемым результатам и финансовым возможностям проекта.

# Важно

## Представить

-  четкий механизм и процедуры управления проектом,
-  четкие процедуры мониторинга и оценки, основанные на согласованных критериях, т.е. инструменты обеспечения качества (внутренние и внешние)



# Несколько полезных советов

- При работе над заявкой постоянно отслеживайте связь цели, задач, результатов и мероприятий.
- Избегайте общих фраз
- Формулируйте все предельно конкретно и понятно





# Часть II

Анализ потребностей и логико-структурная рамка



# Анализ потребностей и проблем

- Цели анализа потребностей и проблем :
  - обоснование необходимости проекта;
  - выявление проблем, которые будут решены в проекте;
  - перевод проблем в задачи (дерево целей)
  - установление связи проекта с приоритетами и общим контекстом развития высшего образования в стране и с приоритетами и задачами программы Erasmus+.
- Шаги:
  - Шаг 1: исследования, обсуждения, консультации
  - Шаг 2: определение проблем
  - Шаг 3: «перевод» проблем в задачи
  - Шаг 4: построение логической иерархии задач

# Возможные недостатки анализа проблем

Отсутствие указания на данные о:

- проблемах на рынке труда или в обществе, которые будет решать проект
- реформах, осуществлению которых будет способствовать проект
- нормативно-правовой рамке в той области деятельности, в которой реализуется проект
- национальной стратегии развития той области деятельности, в которой реализуется проект



# Логико-структурная рамка

- Логическая рамка - ядро будущей заявки
- Необходима для:
  - планирования проекта,
  - последующего мониторинга и оценки.

# Структура логико-структурной рамки

Описание	Показатели достижений	Измерители показателей	Предположения и риски
Общая цель/цели проекта			
Конкретные задачи проекта			
Ожидаемые результаты			
Мероприятия			

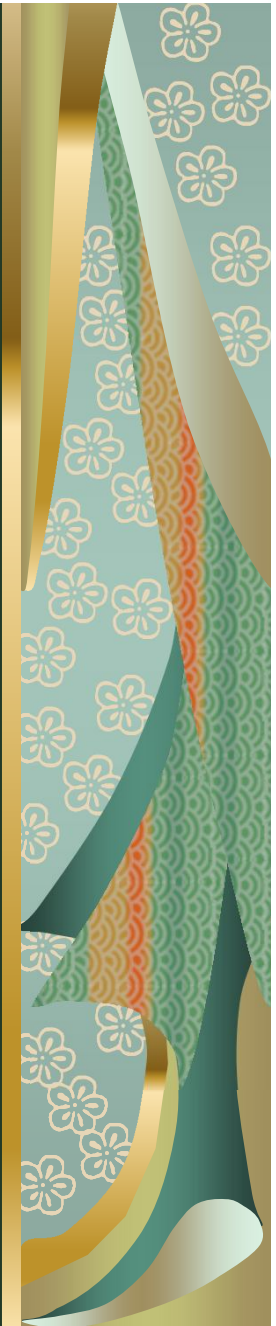
# Логико-структурная рамка: разработка

- Конкретные шаги по разработке логико-структурной рамки проекта:
  - **Шаг 1** - определить общую цель проекта на основе дерева целей (на основе выявления проблем внешней среды и принятия стратегического решения относительно того, какая цель будет достигаться в проекте.) и показатели достижения цели
    - При формулировке общей цели проекта необходимо исходить из конкретных внешних потребностей и приоритетов Erasmus+, а также стратегии развития вузов-партнеров.
    - Поскольку проект не может удовлетворить все внешние потребности, необходимо из общего перечня проблем выявить ту, которая будет решена в проекте.



# Логико-структурная рамка: разработка

- **Шаг 2** - определить задачи, которые могут способствовать решению конкретной проблемы внешней среды. Задачи – по сути- это показатели достижения общей цели
- **Шаг 3** - сформулировать ожидаемые результаты (из показателей достижений для задач)
- **Шаг 4** - описание мероприятий проекта по рабочим пакетам
- Сквозная деятельность – определение предположений и рисков



# Цель и задачи проекта

- Общая цель и конкретные задачи проекта должны формулироваться по принципу SMART, т.е. они должны быть:
  - Specific (конкретными)
    - конкретными, т.е. максимально отвечать сформулированной проблеме.
  - Measurable (измеримыми),
    - при построении логической рамки большую роль играет определение индикаторов/показателей достижений.
    - чем больше результатов может быть оценено количественно, тем проще работать с проектом в будущем.
  - Accurate (точными, четкими)
    - не допускается каких-либо двойных трактовок формулировок цели и задач.
  - Realistic (реалистичными),
    - т.е. достижимыми.
  - Time-bound
    - для их достижения должны быть установлены конкретные сроки.





# Показатели достижений

- Качественные или количественные критерии обеспечивающие:
  - достоверное измерение достижений
  - оценку изменений, которые могут произойти в связи с мероприятиями проекта
- Показатели:
  - конкретные
  - измеримые
    - Например:
      - «повышение количества обучающихся по программам магистратуры», «увеличение выпускников со степенью магистра» с указанием, на сколько и за какой срок и т.д.



# Измерители показателей

- Указывают на то, каким образом будут измеряться показатели, т.е. представляют собой источники и средства подтверждения достижения указанных показателей.
- Для формулировки измерителей показателей необходимо определить:
  - надежные и доступные источники информации (публикации, документы, статистика и т.д.),
  - эффективные методы сбора информации для оценки показателей (мониторинг, маркетинговые исследования, анкеты, интервью и т.д.)
- Измерители показателей могут представлять собой, например:
  - форму представления информации;
  - указание на источник информации;
  - периодичность представления информации и т.д.



# Предположения и риски

- Предположения - описывают желаемую ситуацию («позитивный сценарий»).
- Риски - описывают «негативный сценарий», т.е. факторы, неподконтрольные проекту, но являющиеся ключевыми для достижения задач проекта.
- При формулировке предположений и рисков могут помочь следующие вопросы:
  - Какие предположения будут способствовать успешности проекта?
  - Какие риски необходимо учитывать?
  - Какими мерами можно минимизировать или предотвратить риски?
  - Включены ли эти меры в план деятельности по проекту?

# Результаты проекта

- При описании результатов нужно указывать:
  - материальные результаты (outputs)
  - нематериальные результаты (outcomes)
- То есть, нужно указать не только, сколько человек должно быть обучено (outputs), но то, чему они научились, какие новые компетенции приобрели (outcomes), которые будут иметь значение в перспективе для устойчивости проекта



# Мероприятия проекта (по рабочим пакетам)

- Мероприятия проекта должны приводить к достижению запланированных результатов и, соответственно, к решению конкретных задач проекта.
- Для каждого мероприятия должны указываться:
  - наименование мероприятия (стажировка, семинар, разработка материалов и т.д.),
  - место проведения,
  - продолжительность,
  - категории участников,
  - отчетность.



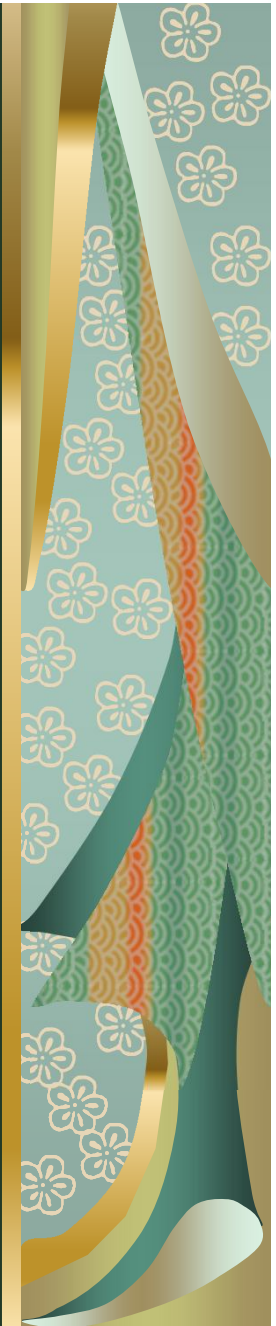
# Важно помнить, что:

- Технологии и методика реализации проекта (efficiency) – это способ достижения результатов (effectiveness),
- Результаты должны приводить к решению поставленной проблемы и достижению задач проекта (effectiveness), что в свою очередь влияет на изменение начальной ситуации (impact).



# Качество ЛСР

- Для проверки качества логико-структурной рамки целесообразно воспользоваться следующими вопросами:
  - Насколько четко и полно рамка представляет проект?
  - Прослеживается ли логическая связь между общей целью и конкретными задачами проекта?
  - Являются ли конкретные задачи проекта ясными, измеримыми и реалистичными?
  - Приведут ли ожидаемые результаты к решению конкретных задач проекта?
  - Все ли результаты (материальные и нематериальные) измеримы?
  - Указаны ли конкретные сроки?






# Часть III





## Часть 3. Разделы заявки

### Описание проекта:

-  Описание ожидаемых результатов (из логической рамки)
-  Информация о соответствии проекта задач формирования общеевропейского пространства высшего образования и задач Болонского процесса
-  Описание основных мероприятий, подлежащих осуществлению для достижения ожидаемых результатов и требуемых ресурсов



# Описание проекта

- Цель и задачи проекта (из логической рамки)
- Предлагаемая методика достижения поставленных задач
- Содержание работ, которые подлежат выполнению, а именно:
  - что должно быть разработано – какие курсы, модули, учебные материалы и т.д.,
  - какие методические подходы будут положены в основу разработки,
  - процессы обеспечения качества,
  - распределение работ между членами консорциума,
  - участие заинтересованных сторон в выполнении работ

# Обоснование выбора членов консорциума

- Четко показать роль в проекте
- Обосновать способность участвовать в решении конкретных задач проекта
- Описание вузов-партнеров в части:
  - служб, факультетов, кафедр, которые являются целевыми группами проекта:
  - количества сотрудников и студентов, которые будут участвовать в проекте, их знание иностранных языков и т.д.
  - реализуемых программ;
  - структуры управления и принятия решений
  - используемых педагогических подходов и т.д.

Простое представление всех достоинств вуза и его заслуг не является обоснованием выбора его в качестве члена консорциума!

# План мероприятий

- «Развертывание» и конкретизация мероприятий, указанных в логической рамке:
  - наименование мероприятия (стажировка, семинар, разработка материалов и т.д.),
  - место проведения,
  - продолжительность
- Возможные недостатки при описании:
  - отсутствие логической связи между мероприятиями
  - отсутствие обоснования места проведения мероприятия (почему, например рабочая встреча по менеджменту проводится в стране ЕС)
  - излишняя детализация или, наоборот, чересчур общий характер описания мероприятий



# Проверка плана мероприятий

1. Все ли мероприятия направлены на достижение конкретных результатов?
2. Соблюдены ли требования к описанию мероприятий («что, где, когда?»)?
3. Реальны ли планируемые мероприятия?
4. Понятно ли, как будут реализовываться мероприятия?



# Таблицы результатов и мероприятий

- Каждый результат формулируется так, как в логической рамке
  - не забывайте, там, где это необходимо, указывать предположения и риски,
- Для каждого мероприятия указываются:
  - его название и номер, даты начала и окончания,
  - описание, включающее:
    - содержание, место, время и форму проведения
  - члены консорциума, которые будут выполнять мероприятие, их конкретная роль и ответственность

# Таблицы результатов и мероприятий

- Для каждого мероприятия указываются:
  - целевая группа и количество участников
    - например, 20 преподавателей таких-то факультетов таких-то вузов, 10 студентов такого-то факультета такого-то вуза, 5 библиотекарей из таких-то вузов и т.д
  - все необходимые ресурсы (финансовые, человеческие, материальные):
    - например, сколько преподавателей, из какого вуза, оплачиваются по таким-то нормативам; сколько студентов или преподавателей участвуют в мобильности, где, на какой срок; какое конкретно оборудование будет приобретаться и в каком количестве и т.д.),
- Для каждого результата должны быть рассчитаны необходимые расходы (отдельная таблица)
- Общая сумма расходов по каждому результату должна совпадать с итоговыми суммами в «Общих сведениях о потребности финансирования проекта».



# Распространение результатов проекта

- Какие результаты подлежат распространению;
- Целевые группы;
- Механизмы распространения
- Необходимо предусмотреть:
  - освещение актуальности проекта в широком образовательном сообществе
  - обеспечить более эффективное распространение и использование достигнутых результатов, через УМО и университетские ассоциации.
- Важно:
  - преодолеть стремление вузов сохранить за собой право «собственности» на полученные результаты и единоличное владение новыми программами, методиками и технологиями.





# Распространение результатов: стратегия

- Осуществление обмена опытом, наработками и результатами проекта,
- Распространение результатов различным целевым группам с использованием механизмов, адаптированных к особенностям этих групп,
- Привлечение к участию в мероприятиях по распространению опыта стажировок в ЕС сотрудников вузов и представителей заинтересованных сторон,
- Использование различных форм и форматов распространения, включая публикации, методические рекомендации и т.д. (с обоснованием их реального влияния на ту аудиторию, для которой они предназначаются)



# Устойчивость

## ■ Институциональная

- Наличие нормативно-правовой базы, человеческого капитала, необходимой инфраструктуры и и.д.
- Представать доказательства того, что результаты проекта будут поддерживаться бенефициариями проекта после его завершения.

## ■ Финансовая устойчивость

- Наличие бюджетных или других средств для продолжения деятельности.
- При описании финансовой устойчивости необходимо указать источники средств.

## ■ Политическая устойчивость

- влияние на политику и принятие решений в области ВО



# Обеспечение и контроль качества

Стратегия обеспечения качества:

■ Обеспечение качества результатов проекта:

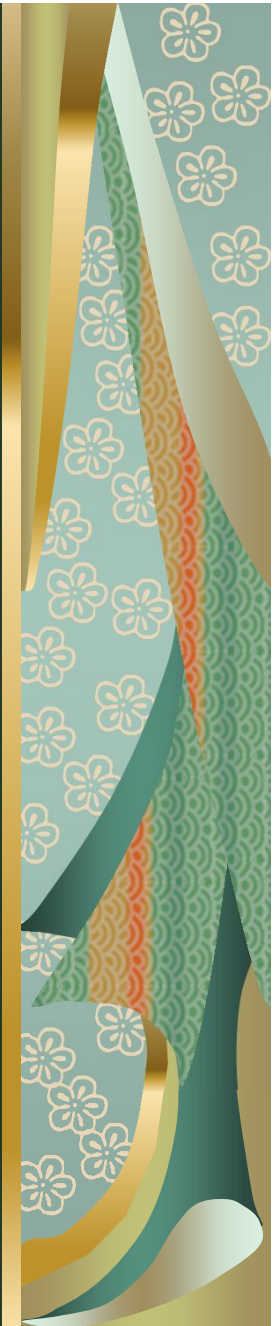
■ содержания разработанных курсов, управленческих процедур и т.д.).

■ Отслеживание достижений:

■ мероприятия проекта и их вклад в достижение результатов проекта

■ Метод, который будет использован для обеспечения качества с участием:

■ членов консорциума, студентов, профессиональные организации и лиц, не участвующие в проекте.



# Менеджмент проекта

## ■ Описание:

- четкой структуры управления проектом,
- распределения ответственности и ролей между членами консорциума
- процедуры принятия решений при сбалансированном участии всех членов консорциума
- средств коммуникации между членами консорциума и обратной связи
- обоснованных расходов на решения задач управления проектом
- ролей и ответственности каждого члена консорциума



# Краткое содержание проекта

- Информация в данном разделе отражает содержание всех других разделов проекта, но:
  - она не должна представлять собой «коллаж» из цитат из логической рамки.
- Важно:
  - Обратить особое внимание на стиль этого раздела, поскольку, во-первых, он может быть опубликован, а, во-вторых, это первое, что читают те лица, которые будут оценивать ваш проект.



# Финансирование

- Все расходы должны быть допустимыми (см. конкурсную документацию)
- Все расходы рассчитываются на основе утвержденных норм
- Расходы должны быть обоснованными
- Таблицы должны быть заполнены полностью

**Недопустимые расходы будут вычтены из суммы гранта!!!**

# Несколько советов по разработке Совместных проектов

- Включите в мероприятия проекта на его начальном этапе методические семинары для:
  - определения или согласования профиля и структуры программы,
  - формирования или согласования методических подходов, которые будут использоваться при разработке модулей/курсов и учебных материалов,
  - согласования процедур рецензирования модулей/курсов и учебных материалов, предусматривающих, как взаимное рецензирование материалов российскими участниками, так и их рецензирование европейскими экспертами,
  - согласования системы обеспечения качества программы



## Несколько советов по разработке Совместных проектов

- Обратите особое внимание на обеспечение соответствия образовательных программ требованиям Дублинских дескрипторов (Европейской рамке квалификаций высшего образования), для чего предусмотрите мероприятия по:
  - определению профессионального профиля программы
  - формированию на его основе академического профиля (структуру модулей/курсов)
  - формированию системы зачетных единиц
  - формированию системы обеспечения качества





# Несколько советов по разработке Совместных проектов

- В заявке на совместный проект отразите, что разработка образовательных программ будет:
  - осуществляться на основе результатов обучения, определенных конечным потребителем;
  - ориентирована на решение задач Болонского процесса, где основной вектор развития программ высшего образования определен как «гармонизация их архитектуры» (Болонская и Сорбонская Декларации);
  - осуществляться с учетом требований рамки квалификаций для высшего образования («Дублинские дескрипторы»);
  - включать в себя разработку системы переноса и накопления зачетных единиц и системы обеспечения качества.

