

12. Menedzsment, monitoring, kommunikáció az AVOP LEADER+ intézkedés „készségek elsajátítása” programban

Szerk. Dr. Kunos József, vezérigazgató, Excellence Rt.

12.1. Menedzsment

A projektmenedzsment általános elvei

Általános alapelveként rögzíthető, hogy a feladat megvalósítása során valamennyi munkaszakasz szorosan egymásra épül, illetve, hogy a mobilizációs, oktatási, képzési, tájékoztatási és mentorálási feladatok egy államigazgatási aktussorozathoz (elő-pályázat lebonyolítása és pályázat kiértékelése) kapcsolódnak. Az előpályázatok eredménye pl. lényegesen kihat a konzorcium további munkájára.

Éppen ezért alakítottuk ki az európai módszertan szerinti, Projekt Irányító Bizottságot (a továbbiakban: Irányító Bizottság), amely a feladatvégzés idősíkján folyamatosan figyelemmel kíséri a projekt eseményeit, iránymutatásaival elősegíti a projekt megvalósulását.

Az Irányító Bizottság

A projektmenedzsment Irányító Bizottsága azonos taglétszámban az FVM és a Konzorcium tagjaiból áll. Az Irányító Bizottság Feladatköre:

- A szerződésben és az ajánlatban foglalt valamennyi részfeladat – elem értékelése
- A feladat megvalósítása során benyújtott 6 részjelentés és 1 záró jelentés, illetve a 6 részjelentéshez tartozó 6 monitoring jelentés és 1 záró program monitoring jelentés értékelése, megvitatása, az alábbi feladatrendszer ütemezésben:
- A teljes képzési módszertan és annak végső dokumentációja értékelése;
- Első kör 1. forduló, 1-1 napos képzések megtartása;
- Első kör 2. forduló, minimum 2-2 napos képzések megtartása;
- A konzultációs, mentorálási feladatok ellátása és az Első kör teljes lezárása;
- Második kör 1. forduló, 1-1 napos képzések megtartása;
- Második kör 2. forduló, minimum 2-2 napos képzések megtartása;
- A konzultációs, mentorálási feladatok ellátása és a Második kör és a szerződésben vállalt kötelezettségek teljes lezárása
- Beavatkozás a végrehajtásba, amennyiben a végrehajtás késedelmet szenved.
- Saját kompetenciájában direkt utasítás, végrehajtási irányelv kiadása.

Az Irányító Bizottság a modern projektmenedzsment elvei alapján lehetőséget teremt a projekt megvalósításának minőségi kommunikációjára és a megvalósulás hatékony ellenőrzésére.



A kétszintű projektmenedzsment hierarchia

Az országos program sikeres megvalósításához kétszintű projektmenedzsment hierarchiára van szükség, amelyet az alábbi táblázat szemléltet:

	FELADAT	KÖZPONTI	REGIONÁLIS SZINTŰ
		PROJEKTMENEDZSMENT	
1	Tananyag és oktatási módszertan összeállítása	elkészít, lektorál és elektronikusan publikál	
2	Képzők képzése	oktatót biztosít, tematikát ad, monitoring és minőségbiztosítási módszertant ad	regionális képzőt biztosít, monitorizál, minőségbiztosít
3	Egy napos mobilizációs tájékoztató	országos szintű kommunikációt biztosít minden megyében egy senior szakértőt ad, monitoring módszertant ad és minőségbiztosít	megyei szintű kommunikációt biztosít és mobilizálja a potenciális helyi akciócsoportokat, monitorizál
4	Két napos workshop	országos szintű kommunikációt biztosít, monitoring módszertant ad és minőségbiztosít, minden régióba egy senior szakértőt ad	oktat és képez, továbbá mobilizál és monitorizál,
5	Ötnapos képzés és konzultáció (mentorálás)	Mentorálási és monitoring módszertant ad, kiemelt kérdésekben senior szakértőt ad résztémánként, minőségbiztosít	oktat és képez, továbbá mentorál
6	Sajtókommunikáció	Országos és regionális sajtókommunikációt irányít	Megyei sajtó kommunikációt elősegít

7	Infokommunikáció	Kiépíti a csatornákat és kapcsolatba lép valamennyi országos szereplővel	Regionális, megyei és helyi szintű feladatokat ellát
8	Oktatási program kommunikációja	Elhelyezi az elektronikus tananyagot, létrehozza a tematizált fórumokat, levelezőlistákat	Mobilizál, betanít, felhasznál

A projektmenedzsment szervezet szervezeti és személyi kompetenciája

Szervezeti kompetencia

- *A központi projektmenedzsment tagjai:*
Promei Kht (Konzorciumvezető)
Faluműhely Alapítvány (Szakmai – metodológiai vezető)
- *A regionális projektmenedzsment tagjai:*
Székesfehérvári Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány és hálózata
Zempléni Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány és hálózata

Személyi kompetenciák

A projektvezetés kulcs pozíciói és személyei az alábbiak:

A Regionális projektmenedzsmentért való felelősséget a Székesfehérvári Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány és a Zempléni Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, a Faluműhely Alapítvány és hálózataik, illetve ügyvezető igazgatói látják el.



	POZÍCIÓ ÉS SZEMÉLY	FELADAT	FELELŐSSÉG
1	Projektvezető (Becskeházi Attila)	Általános irányítás és az FVM felé képviselet	projektirányítás
2	Szakmai projektvezető helyettes (Márczis Márta)	Teljeskörű szakmai irányítás és az FVM felé képviselet	Szakmai irányítást
3	Kommunikációs és PR vezető – Bernáth György	A program teljeskörű kommunikációs és PR feladatainak ellátása, beleértve az infokommunikációt is. Az FVM felé képviselet	Kommunikációs és PR feladatok ellátása, összehangolása
4	HÁLÓZATI Kapcsolattartó menedzser	Hálózati kapcsolattartás a teljes országos rendszerben és az Ajánlatkérő felé képviselet	Regionális és megyei és helyi szintű kapcsolattartás
5	Monitoring és Minőségbiztosítási Menedzser	Monitoring és minőségbiztosítási módszertanok, jelentések készítése	Monitoring és minőségbiztosítás feladatért és a projekt jelentéstételi kötelezettségeiért teljes körűen
6	Pénzügyi és számviteli menedzser	Elszámolások, likviditás, pénzügyi és számviteli feladatok	Elszámolási és likviditási felelősség

Speciális projektmenedzsment megoldások – együttműködés az államigazgatással

A jelen fejezetben a következő táblázatban összefoglaltuk mindazokat az államigazgatási együttműködéseket, amelyeket a projekt sikeressége megkíván:



Ssz	AKCIÓ	ÁLLAMIGAZGATÁSI FELADATVÉGZÉS	PROJEKT MENEDZSMENT FELADAT
1	Tananyag	Sokszorosítás	Átvétel, szétszétosztás országosan
2	Az elő-pályázati felhívás legfontosabb szakmai tartalmi elemei	Szerződéskötéskor átadja az FVM	Tanulmányozás, ismeretbővítés
3	Egynapos tájékoztató	Országos meghirdetés	Országos meghirdetéshez illeszkedő „kísérő-kampány”
4	Elő regisztráció az egy napos képzésre/tájékoztatásra	Elő-regisztrációs felhívás	Elő regisztráció elvégzése megyénként
5	Két napos képzés lebonyolítása és térítési díj meghatározása		Régiónkénti lebonyolítás, országosan azonos nagyságrendű térítési díjjal
6	Elő pályázati program lebonyolítása	Államigazgatási feladat a két napos képzés után	
7	5-5 napos konzultáció	Csak az előpályázaton kiválasztott csoportok számára	A végleges pályázat benyújtása előtt kell teljesíteni. A csoport igényére a mentor a helyszínen végez tanácsadást a csoport illetékességi területén.

12.2. Monitoring

A projektmonitoring

Célja a megvalósítási módszertanban meghatározott célok és eredmények maradéktalan elérése. A monitoring tevékenység magába foglalja a projekt végrehajtása során az eredmények és teljesítések mindenre kiterjedő és rendszeres vizsgálatát, nyomon követését az eredményes, tervszerű és hatékony megvalósítás érdekében.

A monitoring tevékenységet több aspektusból is elvégezzük a projekt megvalósítása során:

- **A projektcélok monitoringja**, amely magában foglalja a célrendszer vizsgálatát országos és regionális (megyei) és LEADER csoport szinten, illetve a megfogalmazott célok összhangjának elemzését.
- **A projekt folyamat-monitoringja**, amelynek középpontjában a projekt megvalósítása során elvégzendő feladatoknak, mint komplex folyamatnak a vizsgálata áll - elsősorban szervezeti, feladat-, felelősség- és hatásköri szempontból.

A monitoring tevékenység a szerződéskötés napján kezdődik és a szerződés utolsó napjáig folyamatosan tart.

A megvalósítási módszertan inputja:

- A felek között kötött szerződés
- A projektmegvalósítás során összeállított valamennyi dokumentum

Tananyag és oktatási módszertan monitoringja

A projektcélok teljesülésének nyomon követését havi rendszerességgel végzi(k) a monitoring tevékenységért felelős személy(ek) a projektmenedzsment részére összeállított havi monitoring jelentés for-

májában. A havi monitoring jelentés tartalmazza a jelen ajánlatban meghatározott monitoring indikátorok folyamatos mérését és elemzését.

A folyamat-monitoring keretében a monitoring tevékenységért felelős személy(ek) az időütemterv alapján az elvégzendő feladatok nyomon követését végzik.

A tankönyv, az oktatási módszertan, valamint az egyes képzésekhez kapcsolódó oktatási tananyag leadási határideje előtt 10 nappal elkezdődik a beérkező/beérkezett anyagok, valamint a szerkesztési, lektorálási feladatok, továbbá a Megrendelő felé történő teljesítés folyamatos nyomon követése.

Minden dokumentum leadási határidejét megelőző 10 napban a monitoring vezető naponta írásban tájékoztatást ad a szakmai projektvezetőnek az időütemterv szerinti előrehaladásról. E tevékenység elősegíti a projekt időütemterv szerinti minőségi teljesítését és a projektkockázatok csökkentését, valamint felhívja a figyelmet az esetleges beavatkozási pontokra.

Amennyiben a tervezett időütemtervtől való eltérés tapasztalható a folyamat-monitoring tevékenység alapján, abban az esetben a monitoring vezető azt jelzi a beavatkozási jogkörrel rendelkező szakmai projektvezető felé.

Alkalmazott indikátorok:

Ssz.	Indikátor megnevezése
1	Összeállított tananyag (tankönyv) oldalszáma
2	Tananyag (tankönyv) szerzőinek száma
3	Elektronikus formátumban (CD) előállított tananyag (tankönyv) darabszáma
4	Oktatási módszertan oldalszáma
5	Lektorált oldalak száma

Képzések monitoringja

A projektcélok teljesülésének nyomon követését havi rendszerességgel végzi(k) a monitoring tevékenységért felelős személy(ek) a projektmenedzsment részére összeállított havi monitoring jelentés formájában. A havi monitoring jelentés tartalmazza az alábbiakban meghatározott monitoring indikátorok folyamatos mérését és elemzését.

A folyamat-monitoring keretében a monitoring tevékenységért felelős személy(ek) az időütemterv alapján az elvégzendő feladatok nyomon követését végzik.

A monitoring tevékenységért felelős személy(ek) egyrészt dokumentumalapú elemzést végeznek az egyes képzések értékelő jelentései alapján, másrészt személyesen részt vesz(nek) megfigyelőként a képzéseken. A képzéseken való személyes részvételt jól szervezett logisztika mentén valamennyi régióban valamennyi típusú képzés esetében biztosítjuk.

A folyamat-monitoring tevékenység során szerzett tapasztalatokat a havi monitoring jelentés tartalmazza.

A folyamat-monitoring tevékenység elősegíti, hogy az egyes képzések tapasztalatai, az esetleges hiányosságok, problémák egy következő képzés szervezése során ne merüljenek fel, és biztosított legyen az egységes minőségi teljesítés.

Amennyiben a tervezett időütemtervtől való eltérés tapasztalható a folyamat-monitoring tevékenység alapján, abban az esetben a monitoring vezető azt jelzi a beavatkozási jogkörrel rendelkező szakmai projektvezető felé.

Alkalmazott indikátorok:

Ssz.	Indikátor megnevezése
1	Az egyes képzéstípusokhoz összeállított oktatási anyag oldalszáma
2	Képzők képzésén résztvevők száma
3	Sikeresen vizsgázott képzők száma
4	Képzésen résztvevők száma
5	Oktatási helyszínek száma
6	Oktatási napok száma
7	Képzésen résztvevő érdeklődő csoportok száma/Benyújtott előpályázatok száma
8	Benyújtott pályázatok száma/Előminősített pályázatok száma

12.3 A minősegbiztosítás

Definíció

A projekt megvalósítása során a folyamatba épített dokumentumalapú és szakmai tartalmi minőség-ellenőrzés, valamennyi tevékenység minőségi ellenőrzése, valamint a közbeszerzési szabályoknak megfelelő dokumentálás biztosítása.

A minősegbiztosítási tevékenység a szerződéskötés napján kezdődik és a szerződés utolsó napjáig folyamatosan tart.

Célja a vállalt feladatok alkalmazott módszertan szerint történő maradéktalan teljesítése magas szakmai színvonalon.

A megvalósítási módszertan

Input:

- Vállalkozási szerződés
- A projektmegvalósítás során összeállított valamennyi dokumentum

A feladatvégzés tartalma:

- A projekt során összeállítandó dokumentumok (tankönyv, tananyagok, oktatási módszertan) Megbízó felé történő leadását két alkalommal független szakmai-tartalmi ellenőrzés (minőségbiztosítás) előzi meg.
- A képzések egységes és magas színvonalú minőségének biztosítása egyrészt a képzők képzési programját követő vizsgakötelezettség teljesítésével történik.
- Szakmai minőségbiztosítási szakértő(k) vesznek részt a megyei szintű tájékoztatón, illetve a regionális szintű képzéseken megfigyelőként – a képzőknek előre nem jelzett időpontban és helyszínen – annak érdekében, hogy minden típusú képzésen, az ország valamennyi régiójában ugyanazon minőségű képzésben részesüljenek a LEADER helyi csoportok.
- A minőségbiztosítási módszertant a Konzorcium vezetése ismerteti az FVM munkatársaival, illetve a projektmenedzsment minőségbiztosítást végző szakembereit összekapcsoljuk az FM Hivatalok kijelölt munkatársaival, így aktív működő kommunikációt és szakmai tapasztalatcserét biztosítunk a program teljes időintervalluma alatt.

Eredmény:

A vállalt feladatok alkalmazott módszertan szerint történő maradéktalan teljesítése magas szakmai színvonalon.

12.4. Kommunikáció

Sajtókommunikáció

A LEADER+ programjának országos szintű kommunikációs feladatainak ellátása (1) regionális alapon történő szerveződéssel, valamint (2) együttműködő partnerszervezetek bevonásával (3) a képzési program teljes időtartama alatt (4) egységes kommunikációs terv alapján.

A feladatvégzés a szerződés teljes időtartama alatt.

Célok

Az Európai Unió és a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium által megfogalmazott kiírás és feltételrendszer szellemében a LEADER+ intézkedés elsődleges céljainak megismertetése, a kistérségi szintű, integrált és innovatív, partnerségen alapuló projektek fontosságának tudatosítása a közvéleményben. Ennek jegyében:

- Annak tudatosítása, hogy az Európai Unió vidékpolitikájának alaptétele a nyilvánosságra, a partnerségre, a helyi tudásra és közösségi együttműködésre alapozódó fejlesztés.
- Fórumok létrehozása a LEADER+ folyamat kezdetétől az általános és speciális információkhoz való hozzáférésre.
- A LEADER+ lehetséges pályázói figyelmének felkeltése, a lehetőség konkrét formáinak megismertetése
- A képzési és kiválasztási folyamat fázisainak, módszertanának megismertetése a közvéleménnyel és a pályázókkal.
- A helyi akciócsoportok felkészülésében, munkájában felgyűlő tapasztalatok megosztása.

- Kapcsolatok kiépítése és fenntartása a LEADER+ intézkedésben közvetlenül érdekelt helyi önkormányzati, vállalkozói és civil szervezetekkel.
- Kapcsolattartás és az információk megosztása a konzorcium, valamint az FVM illetve az FM Hivatalok illetékesei között.

Infokommunikáció

Tájékoztatás és interaktivitás biztosítása az Internet eszközeivel a LEADER+ programról.

A feladatvégzés a szerződés teljes időtartama alatt valósul meg.

Cél

A LEADER+ programban résztvevő célcsoportok internetes tájékoztatási feladatainak ellátása és háttér információval történő ellátása.

Megvalósítási módszertan

A LEADER+ programok lehetséges résztvevői, a civil szervezetek, önkormányzatok és vidéki vállalkozások részére az Interneten, jellemzően széttagolt formában állnak rendelkezésre információk. Az információs helyek minősége, használhatósága, hozzáadott értéke igen eltérő. Közös látogatott információs helyek az EU pályázatokkal kapcsolatban lelhetők fel. A regionális és helyi, kistérségi portálok többsége külső érdeklődők felé szolgáltat információt, a helyi és regionális gazdaság szervezést nem támogatják.

A LEADER+ program internetes tájékoztatási feladatait és háttér információ ellátását a programban résztvevő célcsoportok szerint tervezzük megvalósítani. Az EU forrásokat és pályázati tudnivalókat tartalmazó információs helyek és portálok mindhárom csoport által látogatottak. A portálok többsége tartalmaz kézikönyvek, útmutatók

elhelyezésére alkalmas dokumentumtárat, tudásbázist. A témában a leglátogatottabb oldalak:

1. www.nfh.hu;
2. www.euoldal.hu;
3. www.euportal.hu;
4. www.pafi.hu;
5. www.eupalyazat.lap.hu;
6. www.kkvportal.hu

Az oldalak legtöbbje rendelkezik hírlevéllel, illetve saját virtuális közösség építő eszközökkel (fórum, chat). A forrásportálokhoz hasonló célcsoporttal működnek a regionális fejlesztési ügynökségek portáljai, azonban tartalmuk és kialakításuk igen eltérő, ami jelentősen befolyásolja látogatottságukat is. Kiemelkedő a Nyugat-Dunántúl portálja. A LEADER+ információkat és háttéranyagokat mind a hét portálon közétesszük:

7. Dél-Dunántúl - www.ddrft.hu
8. Dél-Alföld - www.del-alfold.hu
9. Észak-Alföld - www.eszakalfold.hu
10. Észak-Magyarország - www.norda.hu
11. Közép-Dunántúl - www.norda.hu
12. Közép-Magyarország - www.kozpontiregio.hu
13. Nyugat-Dunántúl - www.kozpontiregio.hu

A civil szervezetek közül a legerősebb virtuális jelenléttel a környezetvédők bírnak. A zöld szervezetek (természetvédők, állatvédők, ökológiai gazdálkodást támogatók, stb.) hálózatai mára a

legtöbb településen jelen vannak. Tagjaik napi gyakorisággal használják a világhálót, nem csak információk beszerzésére, hanem virtuális közösségeket (fórum, levelező lista, chat, zárt oldalak) működtetnek. A szervezetek weboldalaihoz, portáljaihoz napi, heti hírlevelek kapcsolódnak. Ezeken a csatornákon jelentős információ mennyiség juttatható ki, mind a többi civil szervezethez, mind a vidéki vállalkozókhöz, gazdálkodókhöz. A következő oldalon tervezzük a Leader+ információk megjelenítését:

14. WWF Magyarország - www.wwf.hu
15. Ökoszolgálat Alapítvány - www.okoszolgalat.hu
16. Magyar Madártani és Természetvédelmi Egyesület - www.mme.hu
17. Biokultúra Egyesület - www.biokultura.org
18. Zöld iránytű a neten, portál - www.greenfo.hu

A zöld- és ökoszervezetek mellett a vidékfejlesztésben több helyi, regionális és országos hálózattal rendelkező civil szervezet folytat az interneten információszolgáltatást, vagy közösség építést. A LEADER+ program információt az országos hálózattal rendelkező szervezetek, vagy ernyőszervezetek oldalain tervezzük közzétenni:

19. Non-profit Információs Központ - www.nonprofit.hu
20. Vidék Parlamentje – www.ruralnet.hu
21. Település Információs Rendszer – www.falvak.hu
22. Kistelepülések Országos Szövetsége - www.kistelepulesek.hu
23. Nyugat Dunántúli Kistérségek portálja - www.kisterseg.info
24. Non-profit Alapítvány – www.ngo.hu

A vállalkozások részére információkat biztosító oldalak között az önkéntes, érdeken alapuló tagsággal bíró szervezetek oldalai és a te-



matikus weblapok, portálok kiemelt figyelmet kapnak a program lebonyolításában:

25. Magyar Agrárkamara - www.agrarkamara.hu
26. MOSZ - www.mosz.net
27. MAGOSZ - www.gazdakorok.hu
28. Békés Megyei Agrárkamara - www.agrarkamara.bekescsaba.hu
29. Bács-Kiskun Megyei Agrárkamara - www.bacsmagrarkamara.hu
30. Csongrád Megyei Agrárkamara - www.csmak.hu
31. Agrár-környezetgazdálkodási Információs Rendszer – www.air.gov.hu
32. Tejportál - www.tejportal.hu
33. Országos Magyar Méhészeti Egyesület – www.omme.hu

A szervezeti háttérrel működő és tematikus oldalak mellett az agrár és vidékfejlesztési híreket szolgáltató oldalakon is lehelyezzük a LEADER+ információkat és háttér anyagokat:

34. Agrárkapu - www.agrarkapu.hu
35. FVM fenntartású szakképző intézetek - www.agroinform.hu
36. Agroservice - www.agroservice.hu

Az agrár vállalkozások tájékoztatása mellett nagy hangsúly fektetünk a más ágazatokban, de vidéken működő kis- és középvállalkozásokra is. A pályázati oldalak mellett szükségesnek tartjuk a helyi vállalkozásfejlesztési központok weboldalain és hírleveleiben való megjelenést, valamint a megyei kereskedelmi és iparkamarák:

37. Bács-Kiskun megyei Kereskedelmi és Iparkamara - www.iparkamara.hu



38. Békés megyei Kereskedelmi és Iparkamara - www.bmkik.hu
39. Borsod-Abaúj-Zemplén megyei Kereskedelmi és Iparkamara
- www.bokik.hu
40. Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara - www.bkik.hu
41. Csongrád megyei Kereskedelmi és Iparkamara - www.csmkik.hu
42. Dunaújvárosi Kereskedelmi és Iparkamara - www.dkik.hu
43. Fejér megyei Kereskedelmi és Iparkamara - www.fmkik.hu
44. Győr-Moson-Sopron megyei Kereskedelmi és Iparkamara -
www.gymskik.hu
45. Hajdú-Bihar megyei Kereskedelmi és Iparkamara - www.hbkik.hu
46. Heves megyei Kereskedelmi és Iparkamara - www.hkik.hu
47. Jász-Nagykun-Szolnok megyei Kereskedelmi és Iparkamara -
www.jnszmkik.hu
48. Komárom-Esztergom megyei Kereskedelmi és Iparkamara -
www.kemkik.hu
49. Nógrád megyei Kereskedelmi és Iparkamara - www.nkik.hu
50. Pest megyei Kereskedelmi és Iparkamara - www.pmkik.hu
51. Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara - www.pbkik.hu
52. Somogyi Kereskedelmi és Iparkamara - www.skik.hu
53. Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei Kereskedelmi és Iparkamara
- www.szabkam.hu
54. Tolna megyei Kereskedelmi és Iparkamara - www.tmkik.hu
55. Vas megyei Kereskedelmi és Iparkamara - www.vmkik.hu
56. Veszprém megyei Kereskedelmi és Iparkamara - www.veszp-remikamara.hu
57. Zala megyei Kereskedelmi és Iparkamara - www.zmkik.hu

Külön kiemeljük egyik jelentős leendő partnerünket, a Magyar Művelődési Intézet „Erika” információs network-jét, amely a magyarországi művelődési intézményeket köti össze.

Az oktatási program kommunikációja

A tananyag elektronikus formában történő internetes megjelenése, valamint interaktív oktatási lehetőség biztosítása a képzési programban résztvevők számára.

Feladatvégzés a szerződés teljes időtartama alatt.

Cél

Könnyen elérhető, letölthető anyagok biztosítása, interaktivitás megjelenítése, „a legjobb gyakorlatok” megjelenítése, tudástranszfer

Megvalósítási módszertan

A tananyag elektronikus formátumú adatállománya, a megjelenítendő anyagok folyamatosan karbantartásra kerülnek. Az oldalakon szövegek és képek jelennek meg, valamint gyakorló feladatok és ellenőrző kérdések kapcsolódnak a blokkhoz. Az ellenőrző kérdések válaszait a rendszer menti; az adott felhasználó saját teljesítményét folyamatosan nyomon követheti, a megfelelő jogosultságokkal rendelkező felhasználók (tanárok) pedig az összes diák eredménystatisztikájához hozzáférnek. Az egyes tananyagokhoz definíciók is tartozhatnak, amelyeket a rendszer felvitel után automatikusan megtalál a tananyag szövegeiben, azokat link formájában jeleníti meg, valamint az adott oldalakon külön kiemelve is megtalálhatóak.

Az oktatási rendszerbe való belépéshez felhasználói regisztrációra van szüksége, ahol a felhasználó alapadatai kerülnek bekérésre (név, neme, szervezet, beosztás, e-mail, felhasználónév, jelszó). A felhasználó belépése után a tananyag fejezeteit olvashatja. Egy fejezet

szövegből és ellenőrző kérdésekből épül fel. A szövegben alapvető formázási funkciók alkalmazhatók (félkövér, dőlt, stb.). A fejezet végén lévő ellenőrző kérdések lehetnek: egyválasztásos, többválasztásos tesztkérdések és szabadszavas válaszadási lehetőség. A kiértékeléskor a felhasználó nem csak a helyes megoldást láthatja, hanem a válasz magyarázatát is, így didaktikailag fontos szerepet játszanak a tesztkérdések az anyag elsajátításában.

A tananyagfejezetei végén egy összefoglaló jellegű tesztkérdésekből álló oldal szerkeszthető, amely a teljes anyagot átfogóan lefedi. A kérdések típusai, illetve a kiértékelés megegyezik az egyes fejezetekben megtalálható tesztekével.

A rendszerhez továbbá tartozik öt szabadon, adminisztrációs rendszerből szerkeszthető szöveges oldal is.

Minden fejezet végére beilleszthető fórum rendszer is.

Az oktatók a felhasználók részére vizsgaidőpontokat hirdethetnek meg, amelyekre a felhasználók jelentkezni tudnak. Az egyes vizsgáknak megadható a helyük és idejük, valamint a jelentkezők számát is korlátozni lehet.

- Dinamikus, adatbázis alapú tartalomkezelés (a tananyag szövege);
- Kiemelt fogalmak listája (definíciók);
- A projekttel kapcsolatos jogszabályok gyűjteménye;
- A tananyag kétszintű felépítése (összefoglaló változat – slide show szerűen / teljes változat);
- Ellenőrző kérdés modul;
- Vélemény felmérő kérdőív a képzésről (visszacsatolás, javítás);
- Moderálható nyílt fórum;
- Online kérdésfeltevési lehetőség (A regisztrált felhasználó egy űrlapos felületen megírhatja kérdését. A rendszer a kérdést el-

tárolja, értesíti a rendszerben megadott személyt e-mailben, hogy meg kell válaszolnia egy kérdést. A válaszadó a rendszer adminisztrációs felületébe belépve megadhatja a felgyülemlett kérdésekre a válaszokat, dönthet arról, hogy az adott kérdés-válasz pár bekerüljön-e a gyakran ismételt kérdések közé. Minden válaszadás után a kérdés feltevőjének e-mailen is elküldi a rendszer a kérdését és az arra adott választ);

- Online Gyakran Ismételt Kérdések (a rendszerhez egy olyan adminisztrációs oldalt kapcsolunk, ahova kérdéseket és válaszokat lehet felvinni, amelyek a rendszerbe regisztrált felhasználók számára elérhetőek. A kérdés-válasz párok sorrendjét módosítani lehet);
- Hírlevél, amely az aktuális információkról tájékoztatja az oktatási rendszerbe regisztrált felhasználókat;
- Tájékoztatókon történő részvételek: online jelentkezés;
- Online vizsga lehetősége az oktatói képesítéshez (Az adminisztrátorok által megjelölt felhasználók egy külön tesztoldalra jutnak, amelynek kiértékelését nem láthatják, azt a rendszer eltárolja. Ezzel a modullal a képzők képzése végén a vizsgáztatást lehet megoldani);
- Dokumentumtár, amely csoportokba rendezetten tartalmaz leteölthető dokumentumokat.

12.5. A képzők kommunikációja

Írta: Bernáth György

A LEADER+ Akciócsoportjait felkészítő **képzők kulcsszerepben** vannak: nagyrészt rajtuk múlik, milyen elméleti és gyakorlati ismeretekkel vágnak neki az első csoportok az új lehetőségnek és hogyan tud-

nak majd élni vele. A szakismeretek átadásán túl ebben szerepe van annak is, miként zajlik a felkészítés folyamata, milyen kommunikációs eszközöket alkalmaznak a képzők.

A kommunikációs szakirodalom évtizedek óta szakmai vita színtere: eddig a kommunikáció meghatározásával 126 különféle módon próbálkoztak. Valamennyi iskola képviselője a maga igazát magyarázza a többi 125-tel szemben, és mindegyik mondanivalójában van igazság. A vitát nem érdemes ezen a fórumon részletezni. Fogadjuk el a képzők tevékenységéhez legközelebb álló praktikus okfejtést. A képző, ez a kitüntetett helyzetben lévő személy az „**adó**”, amely sajátos „**csatornáin**” (előadás, konzultáció, levél, elemzés stb.) keresztül információkat és hozzájuk kapcsolódó jeleket küld a képzendőkhöz, vagyis a „**vevőkhöz**”. Ők ezt elraktározva és feldolgozva hasznosítják tovább, azaz az adó által közvetített üzenet a vevőt gondolkodási folyamatra és abból fakadó cselekvésre készíti.

A kommunikációs szakirodalom ebben a folyamatban ismeri a „**zaj**” fogalmát – minden zaj lesz, ami bármilyen módon megzavarja ezt az adó-csatorna-vevő láncot. A képző és a képzett viszonyrendszerében a leginkább veszélyes „**zaj**” **szemantikai jellegű**. Értelmezhetetlen a közlés, nem elvárható a tervezetten kiváltható cselekvés akkor, ha az adó és a vevő fogalomtárában egyazon szónak, kifejezésnek, információnak (információ=értelmezett adat) másfajta jelentés-tartalma van. Ennél egyszerűbben fogalmazva – a képző és a képzett beszéljen és értsen ugyanazon a nyelven, ami a anyanyelven belül is megkülönbözteti az egyes társadalmi, szakmai és más csoportokat. A „zajok” jelentős része így kiszűrhető, a közlés egyértelműségét a befogadás és cselekvés egyértelműsége követi.

Nagy szükség van erre pl. az olyan fogalmak használatakor, mint a „partnerség”, az „alulról jövő kezdeményezés”, a „helyi tudás”, a „helyi közösségépítés”, stb., különösen olyan társadalmi környezetben, amelyben a kifejezések tartalmát gyakran „felülírják” a politikai

nézetkülönbségek. Ezekről megszabadítva is válik egyértelművé a LEADER+ mindennapi üzenete.

A képző kommunikációs főszereplő

A közkeletű felfogással ellentétben nem egyszerűen a szakismeretek továbbítója. Szerepfelfogásában tudnia kell, hogy mindazzal, amit és ahogyan közöl, egyszersmind **alakítja a képzendők gondolkodásmódját**. Nemcsak tisztában van a LEADER+ filozófiájával, hanem közvetett és közvetlen eszközökkel át is adja, ismeretté és tudati tényezővé teszi a képzettek körében. A képző **formálja a társadalmi közeget**, amelyben dolgozik. Átviszi és a LEADER+ alapelemeként tudatosítja (=cselekvési modellé változtatja) a partnerség, a célorientált összefogás, a saját kezdeményezés követelményét. **Motiválja** a jövőendő LEADER-akciócsoportokat azzal, hogy a helyben megfogalmazódó elképzelésekhez know-howt nyújt és ezzel perspektívát ad. Mindezzel pedig a programnak nemcsak kulcsszereplője, de sikerének egyik fő felelőse – legalábbis az indulás időszakában.

Nem mindegy tehát, miként kommunikál a képző ebben a folyamatban. Megjelenése, előadásmódja, verbális és nem-verbális kommunikációja, személyisége jelentősen befolyásolja a képzettek jövőbeli gondolkodását-értékkalkotását-cselekvését.

Kommunikációs alaptételként a képzőnek tisztában kell lennie azzal, hogy akiket képez, nem feltétlenül és nem egyforma mértékben informáltak és egy-egy Akciócsoporton belül is igen eltérő lehet a **szak- és háttérismeretek színvonala**. Meg kell tehát találnia azt a nyelvet, amely mindenki számára érthető. Nem arról van tehát szó, hogy a képző az önmaga szakismereteit érzékeltesse, hanem arról, hogy amit tud, miként képes hasznosítható formában átadni – függetlenül a képzett csoport belső viszonyaitól.

Az előadók, közszereplők rendszeresen abba a hibába esnek, hogy abszolutizálják mondanivalójuk tartalmát. Azaz nem vesznek tudo-

mást arról, hogy az egybevágó kutatási eredmények szerint **közlendőjük mindössze 7 %-a** áll az elhangzó szavakból-érvekből. A hanghordozás 38%-ban elárulja a mögöttes gondolatokat, a nem-verbális közlésmód (testbeszéd és főleg a mimika) pedig a „vevő” számára 55%-ban egyértelműen jelzi az „adó” attitűdjét.

A közlésmódban szerepet játszik a **proximatikának** nevezett jelenség, azaz az „adó” és a „vevő” személyes távolsága vagy közelsége. Ebből a szempontból nem tanácsos, hogy a képző belépjen a képzetten úgynevezett személyes szférájába, azaz 60 cm-nél közelebbi körébe. Ajánlott a csoportos foglalkozásokon a kb. 2 méteres távolság, ami egyfelől a hallgatónak biztonságérzetet ad, másfelől érzékelteti a társadalmi hierarchiában elfoglalt helyet (vagyis azt, hogy a képzőnek rendelkeznie kell a tekintély bizonyos elemeivel, hogy hatékonyan adhassa tovább tudását).

A képző helyi médiaszereplő

A LEADER+ központi sajtókommunikációs tevékenysége hatásosan egészülhet ki a képzők helyi aktivitásával. A képző ugyanis olyan közegben dolgozik, ahová egy központból már bonyolultabb úton juthat el az információ. A LEADER+ szakembere ezeken a területeken a sajtó és **a média számára „adóvá” válik**, képesnek kell lennie arra, hogy szaktudását és általános ismereteit a „vevő” sajtónak is átadja. Ennek több haszna és előnye is lehet. Egyfelől a legtisztább „helyszínen”, az Akciócsoportok mindennapi közegében is megjelenik a LEADER+ információs- és érvanyaga. Másfelől a képző mint egy különleges szakismeret birtokosa fontos helyre kerül a lokális köztudatban és az azt megjelenítő sajtóban és médiában. Ez a LEADER+-nak a hatékonyságában, a képzőnek a jövőbeli társadalmi pozícióiban is kamatozik. Újabb előnye ennek a rendszernek, hogy a LEADER+ felsőbb szintjeihez ő jelentheti az első visszacsatolást, azaz olyan információkkal gazdagíthatja a

rendszert, amilyeneket az irányító központokban nehezen lehetne megszerezni.

Érdemes tehát megmozgatni a helyi sajtó- és médiakapcsolatokat, ám ügyelni kell arra is, hogy érvényesüljön az „**illetékességi elv**”. Ennek az a lényege, hogy a képző a saját munkájáról, tevékenységéről, a helyi sajátosságokról, a LEADER+ helyben és általánosan érvényesülő jellegzetességeiről a saját kezdeményezésére és legjobb tudása szerint nyilatkozzon. Kezdeményezze is a megszólalásokat! Ugyanakkor a LEADER+ szervezeti, irányító hatósági, átfogó és a térségét meghaladó pénzügyi kérdéseket az arra illetékes szintre továbbítsa (vagyis ezügyben vagy kérjen felhatalmazást a megfelelő szinttől, vagy irányítsa át a érdeklődőt) ezekhez a szintekhez. Onnan pedig számíthat a szükséges elméleti vagy gyakorlati kommunikációs támogatásra.

A képző sajtó-média kommunikációjának néhány „konyhatitka”

A sajtó legtöbb munkatársa nem LEADER+ szakértő. Ezért tanácsos a megszólalások előtt megadni azokat az alapismereteket, amelyek alapján a közepesen rutinos riporter megfogalmazhatja kérdéseit.

Kerülni kell a szakzsargont. Ezt nemcsak a riporter és közönsége, de esetenként még egy képzett sem mindig érti. Tapasztalatok szerint az egyik legnehezebb feladat a szakértő számára az, amikor le kell fordítania a neki egyértelmű szakkifejezéseket a mindenkinek egyértelműen érthető köznyelvre.

Az interjúk, nyilatkozatok **első kérdése** ne a riporteré legyen, hanem a képzőé. A következő kérdésekre kell választ kapnia: az írás/hangfelvétel/képi megjelenés hol, mikor, kiknek és milyen terjedelem-

ben kerül nyilvánosságra. A válaszokból meghatározható a stílus, a fogalmazás módja, a tartalom mélysége, de még a mondatok hossza is.

Általában tanácsos **lényegre törően fogalmazni**. A tervezett publikációs terjedelmet meghaladó hosszúságú nyilatkozatot a szerkesztő (esetleg éppen ismeretanyag nélkül) rövidíteni fogja, és meglehet, hogy a legfontosabb mondanivaló csorbul, netán tűnik el. Ilyenkor nem az újság, a rádió, a televízió, hanem a nyilatkozó kerül az utólagos magyarázat kényszerébe. Ezért rövid, kerek mondatok ajánlottak, külön kiemelve a riporternek, hogy mi a lényeg. Készen kell állni arra is, hogy a legfontosabb mondanivaló egyetlen mondatban (szaknyelven soundbite) hangozzon el. Ez mindenekelőtt a híradók és a rövidebb összeállítások igénye – és ezek a hosszabb kifejtésekből is egyetlen mondatot hagynak meg.

A képzők törekedjenek arra, hogy a programról, a **projektről es-sen több szó**. A szervezet, a hivatalos és ügyintézési tevékenységek bemutatására mások hivatottak. Az viszont már a képző tekintélyét növeli, hogy problémák említésekor nemcsak a jelenséget, hanem annak megoldását is megemlíti.

Végül: a megjelenő cikk, elhangzó interjú riportere, szerkesztője megkérhető arra, hogy – mert fontos az egyértelműség – a publikálás előtt mutassa meg az elkészült szöveget. Ez mind az orgánum, mind a képző érdeke. Az esetleges elírásokat, akár saját szövegeket is **lehet javítani**. Ezt általában a szerkesztők se ellenzik.

A LEADER+ első időszakának téveszméi és lehetséges üzenetei

Fennáll annak a lehetősége, hogy az első körből kimaradók a nagy érdeklődés után csalódottan veszik tudomásul a sikertelenségüket. A kontrollálatlanul felszínre kíváncsozó érzelmeket ekkor legfeljebb

megérteni és csillapítani lehet. Jobb hangulati következmény érhető el akkor, ha a képző már az első kör kezdetén nyilvánvalóvá teszi: az Európai Unióban sok éve folyó LEADER-programokat mindig egy **továbbfejlesztett változat** követte. Az első kör után következik a második, és aki az elsőben részt vett, tapasztalata okán nagyobb eséllyel indulhat a másodikon. Ráadásul a LEADER-filozófia nemcsak erre az egy folyamatra használható, egyre több EU-s országban alkalmazzák más forrásból finanszírozott fejlesztéseknél.

Ugyancsak érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy a LEADER-filozófia a helyi ismeretekre alapozott kezdeményezésekre épít – azaz **nem érdemes mások elképzeléseit szolgálisan másolni**. Tanulni kell viszont mások módszereiből, mert a LEADER-metódus is ezek alapján fejlődik.

Jellegzetes – és nemcsak magyarországi közösségekben – hogy a LEADER partnerségi követelményét összetévesztik a teljes életet át-fogó rokonszenvvel, barátsággal. Egyértelművé kell tenni, hogy a **partnerség érdekeken alapul**, amelyek háttérbe szorítják az érzelme-
ket. Nem kell jóbarátnak lenni ahhoz, hogy jó partner legyen a LEAD-
ER+ csoport összes tagja, a közös és térségi érdek alapján.

Ugyanerre a következtetésre vezet annak a felfogásnak az elutasí-
tása, amely szerint csak a saját érdek érvényesítése számít. A LEAD-
ER+ éppen arra apellál, hogy a közösség, a kistérség, az Akciócsoport
és a benne szerepet vállalók érdeke kizárólag a partneri együttműkö-
dés viszonyai közepette tud érvényesülni.

A további példák sorolása helyett egyetlen általános észrevétel: a LEADER-programok ott tudtak igazán sikeresek lenni, ahol az Ak-
ciócsoportok maguk is meg tudtak válaszolni a **kezdetben szokatlan, később magától értetődő** kérdésekre. Ezekhez a képzők jelentős se-
gítséget adhatnak és a tévhitek elosztatásával nagyban hathatnak a képzés lezárulta utáni folyamatokra is.



Összefoglaló kérdések

- Mit jelent a képző és a képzett kommunikációban a szemantikai követelmény?
- Mit jelent a képző sajtó- és médiakapcsolataiban az illetékességi elv?
- Az első körből kimaradó csoportok nyilvánvalóan csalódottan nézik majd a mások sikerét. Az érzés érthető. Mégis milyen konkrét megnyilvánulásokra számíthat a képző és milyen válaszokkal mérsékelheti a kimaradók csalódottságát? Azaz: milyen érvekkel tudja érzékeltetni a LEADER+ -ban rejlő biztatást?

Kiegészítő dokumentumok

Mellékletek jegyzéke

1. Indul a LEADER Program Magyarországon!
2. Az Internet rövid története, alapfogalmak, csatlakozás az internetre
3. Pályázati kiírás LEADER Akciócsoportoknak – tervezet (az FVM anyaga)
4. A helyi akciócsoport kiválasztása – űrlap-tervezet (az FVM anyaga)

PPT előadások jegyzéke

1. mappa

1. diasor:
Az Európai vidékpolitika fejlődése (1-24. dia)
A LEADER módszertan hét alappillére (25-33.)
Az AVOP LEADER+ program (34. dia - a végéig)
2. diasor: LEADER példatár a LEADER-módszer kulcskérdéseinek elemzésére
3. diasor: A kommunikáció alapszabályai
4. diasor: A kommunikáció és a helyi fejlesztés kapcsolata
5. diasor: Kísérleti LEADER-program Zalában
6. diasor: A projekt-menedzsment alapjai
7. diasor: A PCM –ről részletesen
8. diasor: A PCM alkalmazásának hazai tapasztalatai



2. mappa: A képzők képzése diasorai

1. Képzők kommunikációja
2. A LEADER+ Projekt informatikai támogatása
3. A PCM alkalmazásának hazai tapasztalatai
4. Monitoring és minőségbiztosítás az AVOP LEADER+ „Készségek elsajátítása” program végrehajtása során
5. Az AVOP LEADER+ „Készségek elsajátítása” program bemutatása

3. mappa: Egyéb segéd-anyagként felhasználható diasorok mappája

1. Az EU tervezett vidékfejlesztési politikája (2007-2013)
2. A vidékpolitika születése
3. Phare, ISPA, SAPARD – előcsatlakozási tapasztalatok