

หน่วยที่ 6

# การประเมิน โครงการที่นำ โดยเยาวชน



# 6.1

## การประเมินโครงการที่นำ โดยเยาวชน

เมื่อสิ้นสุดแผนกิจกรรม โครงการก็เสร็จสมบูรณ์ แต่ก่อนที่จะ "ปิดงาน" อย่างเป็นทางการ ก็จำเป็นต้องมีการประเมินขั้นสุดท้าย การประเมินถือเป็นจุดสิ้นสุดโครงการตามกรอบเวลาการดำเนินงาน โปรดจำไว้ว่าโครงการต้องมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด อย่างไรก็ตาม เมื่อพูดถึงตามความจริงแล้วนั้น การสิ้นสุดโครงการมักนำมาซึ่งโครงการใหม่หรือโครงการต่อเนื่องจากโครงการก่อนหน้านี้ ในความเป็นจริงแล้วการประเมินผลควรพิจารณาถึงการติดตามผลของโครงการ การประเมินขั้นสุดท้ายนั้นสามารถพูดได้ว่าเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลและกำหนดเกณฑ์ที่นำไปสู่:

- การประเมินสิ่งที่ทำสำเร็จ
- คำอธิบายว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร
- ข้อเสนอต่อการดำเนินงานหรือการวางแผนที่ดีขึ้นสำหรับการดำเนินโครงการในอนาคต

การประเมินแตกต่างจากการให้เหตุผลชี้แจงว่ามีการใช้จ่ายเงินอย่างไร แตกต่างจากนโยบายการประชาสัมพันธ์ แตกต่างจากกลยุทธ์การระดมทุน และแตกต่างจากการหาข้อแก้ตัวสำหรับจุดอ่อนของตนเอง อย่างไรก็ตาม การประเมินมักมีความสับสนหรือมีข้อจำกัดอยู่เพียงจุดเดียวหรือบางจุดเท่านั้น เพราะการประเมินมีความเกี่ยวข้องกับประเด็นเหล่านั้น การประเมินผลเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการวางแผนและโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาความสามารถของเรา โครงการของเรา และกิจกรรมของเรา การประเมินจึงควรถูกใช้เป็นเครื่องมือพื้นฐานในกระบวนการทำงานที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เพราะจุดแข็งหลักของการประเมินคือการเตรียมการให้เราพร้อมทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน

โดยทั่วไป เราควรทำการประเมินเนื่องจาก:

- เราต้องการเรียนรู้เพิ่มเติม และพัฒนาศักยภาพและทักษะของเรา
- เราต้องการตรวจสอบสิ่งที่บรรลุผล ซึ่งเกิดขึ้นจากความพยายาม และการลงมือทำงานของเรา
- เราต้องการรวบรวมและตรวจพิสูจน์ประสบการณ์การเรียนรู้
- เราต้องการตรวจสอบว่าตัวเรามีประสิทธิภาพเพียงใด
- เราต้องการดูว่าเราสามารถปรับปรุงตรงไหน
- เราต้องการให้ผู้คนมีส่วนร่วมกับการเรียนรู้หรือกระบวนการพัฒนา

บางครั้งการประเมินเป็นงานที่ยากและน่ากลัวเมื่อ:

- เราถูกบังคับให้ทำ
- เรากลัวผลการประเมินที่เกิดขึ้น (การประเมินนั้นมุ่งดูถูก-ผิด ใช้-ไม่ใช้ สำเร็จ-ล้มเหลว มากกว่าดูการพัฒนา ความเปลี่ยนแปลงที่ก้าวหน้าขึ้นจากปฏิบัติการ หรือ สร้างบทเรียนการทำงาน)
- เราไม่รู้วิธีการทำอย่างถูกต้อง
- เรารู้ว่าผลการประเมินจะไม่ถูกนำไปใช้และไม่อาจเปลี่ยนแปลงอะไรได้(ประเมินไปก็เท่านั้น ไม่นำไปผลไปปรับปรุงอะไร)

การประเมินขั้นสุดท้ายของโครงการควรประกอบไปด้วย:

- ผลลัพธ์/การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- วัตถุประสงค์ที่บรรลุ
- การจัดการทางการเงิน
- ผลกระทบต่อองค์กร
- กระบวนการ
- ข้อเสนอ/บทเรียนที่ค้นพบ ต่อการพัฒนาการทำงานในระยะต่อไป

## การประเมินผลลัพธ์

ขณะนี้เรากำลังรวบรวมสิ่งที่ได้รับจากโครงการทั้งทางตรงและทางอ้อม เราควรประเมินผลสำเร็จ (ในทุกระดับ) โดยแยกสิ่งที่วางแผนไว้จริงออกจากสิ่งที่ไม่ได้วางแผนแต่เกิดผลที่ไม่ได้คาดคิดขึ้นมา แน่ใจว่าปัจจัยสำคัญจะเป็นตัวกำหนดหรือประเมินว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นผลมาจากโครงการมากน้อยเพียงใด (หรือมันก็ควรจะเป็นบรรลุผลหรือไม่?)

จากผลลัพธ์ เรากำลังพูดถึงการเปลี่ยนแปลงในความเป็นจริงทางสังคมที่เราตั้งใจจะแก้ไขตั้งแต่แรก รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในผู้คน (กระบวนการศึกษาทางสังคม) ในองค์กรและภาคพันธมิตร ในความสัมพันธ์กับชุมชน ฯลฯ

## การประเมินวัตถุประสงค์

นโยบายธรรมชาติของการประเมินขั้นสุดท้ายก็คือการเผชิญหน้ากับผลลัพธ์ด้วยวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจ โดยมีเงื่อนไขว่าวัตถุประสงค์เหล่านั้นเป็นรูปธรรมและสามารถประเมินได้ ยิ่งวัตถุประสงค์มีความเป็นรูปธรรมมากเท่าใด การประเมินก็จะง่ายขึ้นเท่านั้น นอกเหนือจากคำว่า สำเร็จ/ไม่สำเร็จ การประเมินจะต้องมีการพิจารณาว่าเราได้บรรลุวัตถุประสงค์ถึงระดับใด มีวัตถุประสงค์ทางการศึกษามากมายที่โดยคำจำกัดความแล้วประเมินได้ยาก เพราะยากที่จะตรวจสอบปริมาณ ยากที่จะวัดค่า หรือแม้แต่ยากในการประเมิน ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดผลได้ในขณะที่เริ่มเขียนรายละเอียดโครงการจึงมีความสำคัญ เมื่อนำเสนอผลการประเมิน คุณจะต้องมีตัวเลขที่มีผลลัพธ์ในเชิงปริมาณ เพื่อสนับสนุนผลลัพธ์เชิงคุณภาพที่เกิดขึ้นด้วย

## การประเมินการจัดการทางการเงิน

การประเมินการจัดการทางการเงินมีความสำคัญสำหรับแต่ละโครงการไม่น้อยเลย เพราะโดยปกติแล้วคุณจะต้องจัดเตรียมรายงานทางการเงินให้กับผู้สนับสนุน องค์กร ฯลฯ นอกจากการเผยให้เห็นการขาดดุลแล้ว (ถ้ามี) รายงานการเงินยังมีประโยชน์ในการตรวจสอบว่าขณะนี้มีแหล่งเงินทุนใหม่สำหรับองค์กรหรือไม่ เงินส่วนใหญ่ไปที่ไหน ฯลฯ และ

แน่นอนว่ามีประโยชน์ในการตรวจสอบว่าเงินหรือทรัพยากรบางอย่างนั้นสามารถนำไปใช้ในรูปแบบอื่นได้อย่างไรอีกบ้าง

### การประเมินผลกระทบที่มีต่อองค์กร

การประเมินผลกระทบที่มีต่อองค์กรถือเป็นเรื่องน่าสนใจสำหรับโครงการที่แสดงถึงนวัตกรรมที่สำคัญ ผลกระทบต่อองค์กรอาจมาจากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญใหม่ ๆ สมาชิกใหม่ พันธมิตรใหม่ ชื่อเสียงที่สั่งสม ทรัพยากรอื่น ๆ ความสามารถในการเข้าถึงผู้คนหน้าใหม่ ๆ เป็นต้น

### การประเมินกระบวนการ

ผลลัพธ์ไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่จับต้องได้เท่านั้น มันยังสามารถเป็นผลการเรียนรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับในสาขาเฉพาะ เพื่อที่จะจดบันทึกและทำความเข้าใจมัน เราจำเป็นต้องมีการประเมินกระบวนการที่เราได้ดำเนินการในการวางแผนและการจัดการโครงการ มีเรื่องไหนที่เราจะทำให้แตกต่างออกไปจากเดิม? เราสามารถเรียนรู้อะไรเกี่ยวกับการวางแผนและการจัดการโครงการบ้าง? ผู้คนสามารถเรียนรู้อะไรผ่านกระบวนการดำเนินโครงการได้บ้าง?



# 6.2

## การเตรียมการและดำเนินการประเมินผล

ความสำเร็จของการประเมินในรูปแบบใด ๆ ก็ตามจะขึ้นอยู่กับเงื่อนไขพื้นฐานสามประการดังนี้

- **เวลา**

ทุกโครงการต้องมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดเพื่อให้สามารถทำการประเมินได้ แต่ไม่ได้หมายความว่าโครงการจะต้องหยุดไว้แค่นั้น เพียงแต่ต้องมีการกำหนดจุด "หยุดและมองย้อนทบทวนกลับไป" วิธีนี้ใช้กับการประเมินขั้นสุดท้ายเช่นเดียวกับการประเมินขั้นกลาง การจัดการเวลาได้ไม่เพียงพอจะนำไปสู่ความล้มเหลวที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงในโครงการในช่วงเวลาที่กำหนด หรือทำให้สูญเสียการควบคุมกระบวนการประเมินและวัตถุประสงค์ เวลาเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงเพื่อให้สามารถเตรียมการประเมินได้ทันเวลาเพื่อที่จะเก็บข้อมูลที่สำคัญให้ได้

- **การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี**

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นรูปธรรม (และสามารถแยกความแตกต่างจากเป้าหมายโดยทั่วไป) เป็นหนึ่งในขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการกำหนดโครงการและดำเนินการประเมินผล การขาดความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์มักจะก่อให้เกิดการสูญเสียการควบคุมโครงการในมิติของการศึกษาและการปฏิบัติ เนื่องจากผลลัพธ์ในตอนสุดท้ายจะสร้างความสับสนระหว่างผลลัพธ์ที่บรรลุและวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ วัตถุประสงค์นั้นสามารถ (และควร) เปลี่ยนแปลงได้ กล่าวคือเป็นผลจากการประเมินระดับกลาง อย่างไรก็ตาม ควรเขียน

ออกมาให้ชัดเจนที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และต้องสร้างความกระจ่างให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในโครงการ

● **การวางแผนในการประเมินผลที่ดี**

การประเมินนั้นง่าย แต่สามารถทำให้ง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้หากวางแผนตั้งแต่นั้น การวางแผนอาจไม่ได้หมายถึงการลงมือเตรียมการจริง ๆ แต่อย่างน้อยก็ต้องตระหนักไว้ว่าจะต้องมีการประเมินและต้องมีการเก็บข้อมูลการประเมินไว้ อย่างปลอดภัย แก่จริงแล้ว ข้อมูลเหล่านี้จะหาได้แค่ในตอนเริ่มต้นโครงการเท่านั้น ควรใช้ข้อมูลของการประเมินผลเพื่อตัดสินใจในการติดตามผลหรือการทำโครงการต่อเนื่อง โดยพิจารณาถึงสภาพสังคมและสิ่งที่จะต้องทำต่อไปอีกครั้ง



# 6.3

## การประเมินผลและการวางแผนโครงการ

ในกระบวนการวางแผนและดำเนินโครงการ หนึ่งในบทบาทสำคัญของการประเมินผลคือการช่วยให้เราเห็นความเกี่ยวข้องและความเพียงพอเหมาะสมของโครงการและกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของสังคมที่เป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ

ความหมายโดยนัยตามธรรมชาติของการประเมินขั้นสุดท้ายคือ การเผชิญหน้ากับผลลัพธ์ด้วยวัตถุประสงค์ตั้งต้น รวมถึงเหตุผลที่เป็นตัวกระตุ้นโครงการ (ทั้งสังคม สถาบัน บุคคล) เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เกี่ยวข้อง (เช่น ความเป็นจริงทางสังคมเปลี่ยนไป ปัญหายังคงมีอยู่และต้องขยายเวลาโครงการออกไป มีแรงจูงใจเพิ่มขึ้น ฯลฯ) ผลของการวิเคราะห์นี้ควรเป็นตัวกำหนดการติดตามผลของโครงการ (ลักษณะ รูปแบบ ขอบเขต ฯลฯ)

การวางแผนการประเมินผลสามารถทำได้เหมือนกับการวางแผนโครงการ ได้แก่ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการทำงาน แผนปฏิบัติการ ฯลฯ การประเมินผลไม่ได้มีการวางแผนหรือดำเนินการในลักษณะนี้เสมอไป (และไม่จำเป็นต้องเป็นเช่นนั้น) แต่มักมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้อยู่เสมอ



## ● การออกแบบ

เมื่อเรามีความชัดเจนว่าจุดประสงค์ของการประเมินคืออะไร เราต้องกำหนดวัตถุประสงค์ กล่าวคือ สิ่งที่จะถูกประเมิน (การใช้ทรัพยากร วิธีการศึกษา ผลลัพธ์ ผลกระทบ ฯลฯ) วัตถุประสงค์เหล่านี้จะกำหนดตัวบ่งชี้หรือเกณฑ์ (เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ) และเวลาที่จะเริ่มการประเมิน

## ● รวบรวมข้อมูล

เมื่อมีการกำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์แล้ว กระบวนการต่อไปคือการเก็บข้อมูลที่จำเป็น (จำนวนผู้เข้าร่วมที่เข้าร่วม สิ่งที่เขาได้เรียนรู้ สิ่งที่เขาทำหลังจากนั้น เป็นต้น) เกณฑ์และวัตถุประสงค์จะเป็นตัวกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (บันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร บทสัมภาษณ์ ระหว่างดำเนินโครงการหรือหลังจบโครงการ ฯลฯ)

## ● การตีความข้อมูล

ข้อมูลที่เราตีความว่าอย่างไร? การตีความรวมถึงขั้นตอนที่ตามมาจะสะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายที่ยากที่สุดใน การประเมินผล นั่นก็คือความเป็นกลาง ความเป็นจริงสามารถนำมาตีความได้หลายวิธี และคนเรายังอาจมีอิทธิพลต่อการประเมินตามความสนใจและความกังวลของเรา การตระหนักถึงความจำเป็นต้องวางตัวให้เป็นกลางถือเป็นสิ่งสำคัญ การตีความจะสามารถทำได้ง่ายขึ้น (และเปิดทางไปสู่ข้อสรุป) หากเราสามารถนำข้อมูลไปเปรียบเทียบกับประสบการณ์อื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันได้

## ● การประเมินและข้อสรุป

การประเมินเป็นกระบวนการในการสรุปผลที่มีความสัมพันธ์กันจากข้อมูลที่ได้รับ ถือเป็น การมองหาสาเหตุของสิ่งที่เกิดขึ้น มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ และนำมามองจากมุมมองของจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ตั้งต้นของโครงการ

## ● การนำผลไปประยุกต์ใช้

ข้อมูลและข้อสรุปที่ได้จากข้อมูลทั้งหมดนั้นจะไม่มี ความหมายเลย หากไม่มีการดำเนินการใด ๆ กับข้อมูลเหล่านั้น การประเมินผลจะไม่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเลย หากไร้ซึ่งความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลง หรือไม่ยอมรับ ผลการประเมิน เป็นต้น ต้นเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีมากมาย (ทั้งทางสถาบัน ส่วนตัว ทางการเมือง ฯลฯ) อาจถูกจำกัดโดยความที่ยุ่งเหยิงเป็นกลางในการประเมินผล รวมถึงขึ้นอยู่กับว่าใครมีส่วนร่วมหรือใครเป็นผู้ดำเนินการ



# 6.4

## การสิ้นสุดและการรายงาน

เมื่อจังหวะงานเริ่มลดลงและส่วนของงานธุรการและงานเอกสารเพิ่มขึ้น มา ก็ราวกับว่ามีกฎหมายอะไรบางอย่างมากขึ้นไม่ให้เราทำงานเสร็จและปิดงานได้จริง ๆ เสียที นอกจากนี้ในหลายกรณี การหาผลลัพธ์ของโครงการอาจถูกอุปสรรคขัดขวางหากไม่สามารถจบงานได้อย่างเหมาะสม

ก่อนปิดโครงการ จำเป็นต้องมีการรวบรวม จุดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร หรือบันทึกผลการประเมินไว้ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง บ่อยครั้งที่ต้องมีการสรุปรายงานทางการเงินให้เสร็จสิ้นด้วย และในหลายกรณีที่ยังมีรายงานและเอกสารประเภทอื่น ๆ ที่ต้องนำไปเก็บรักษาให้ปลอดภัยด้วย

แน่นอนว่าเราต้องนำสิ่งเหล่านี้มาพิจารณาในการวางแผนโครงการ หนึ่งในปัญหาที่พบบ่อยที่สุดในการวางแผนคือ ความจริงที่ว่าเรามักไม่รู้ว่าต้องใช้เวลา (และทรัพยากร) เท่าไรในการดำเนินการให้เสร็จสิ้น ผลที่ตามมาก็คือ เกิดงานสะสมค้างค้ำซึ่งไม่มีใครต้องการรับผิดชอบ

ดังนั้นเมื่อคุณวางแผนโครงการ ให้พิจารณาให้ถึงเรื่องเวลาและคนเพื่อที่จะ:

- ปิดบัญชีและจัดทำรายงานทางการเงิน
- เขียนและส่งรายงานไปยังผู้บริหารและผู้สนับสนุน
- ขอคุณภาคีพันธมิตร ผู้สนับสนุน และผู้เข้าร่วม
- เขียนรายงานเอกสารของโครงการ

การประเมินผลแสดงถึงการปิดฉากวารของโครงการ และมักแสดงถึงการสิ้นสุดของโครงการ การประเมินต้องนำไปสู่ข้อสรุปดังที่เราเห็นก่อนหน้านี้ ข้อสรุปต้องมีการกล่าวถึงขั้นตอน มีวิธีการทำงาน วัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายของโครงการ โดยต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้เป็นพิเศษและอ้างอิงถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหรือผลกระทบที่มีชุมชนและในกลุ่มคนหนุ่มสาว

- มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นจากโครงการหรือไม่?
- มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสถานการณ์นั้นหรือไม่?
- ตอนนี้มีปัญหาใหม่หรือไม่?
- อะไรที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมและรวมพลังให้แข็งแกร่ง?
- การเปลี่ยนแปลงใดที่มีความจำเป็นในการวางแผน การจัดการ และการประเมินโครงการ(ใหม่)?

โดยส่วนใหญ่มักมีการเริ่มต้นวางแผนโครงการใหม่และต่อยอดจากโครงการเก่าที่เพิ่งปิดจบไป เมื่อจบโครงการแล้วจำเป็นต้องมีการติดตามผลอย่างจริงจังแม้ว่าผู้ริเริ่มโครงการจะไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ ในบางมุมก็เป็นความรับผิดชอบของผู้ริเริ่มโครงการเช่นกันที่จะต้องแน่ใจว่าความคาดหวังที่ถูกสร้างขึ้นและพลวัตทางสังคมที่เกิดจากโครงการจะไม่ถูกทอดทิ้งไป เพราะในบางสถานการณ์สิ่งนี้อาจส่งผลเสียต่อชุมชนอย่างมาก นอกจากนี้ยังทำให้ผลลัพธ์ที่ดั้นสนุญเปล่า

"ความคิดเห็นที่แสดงไว้ในสิ่งพิมพ์นี้ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้จัดพิมพ์ และไม่จำเป็นต้องสะท้อนถึงนโยบายทางการของคณะกรรมการยุโรป สภายุโรป หรือคณะผู้แทนยุโรปประจำประเทศไทย การสนับสนุนของคณะกรรมการยุโรปสำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์ฉบับนี้ไม่ต้องเป็น การรับรองเนื้อหาซึ่งสะท้อนถึงมุมมองของผู้เขียนและผู้จัดพิมพ์เท่านั้น และคณะกรรมการยุโรปไม่สามารถรับผิดชอบต่อ การนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้वानใด ๆ"

สงวนลิขสิทธิ์ ห้ามนำส่วนหนึ่งส่วนใดของสิ่งพิมพ์นี้ไปแปล ทำซ้ำ หรือส่งต่อ ไม่ว่าในรูปแบบใดหรือด้วยวิธีการใดที่ทางอิเล็กทรอนิกส์ (ซีดีรอม อินเทอร์เน็ต ฯลฯ) หรือทางกลไกซึ่งรวมถึงการถ่ายเอกสาร การบันทึก หรือระบบจัดเก็บหรือเรียกค้นข้อมูลใด ๆ โดยไม่ได้รับอนุญาตล่วงหน้าอย่างเป็นทางการเพื่อสร้างพลเมืองไทย หรือสถาบันสื่อเด็กและเยาวชน (กรุณาติดต่อ Programm-Bangkok@goethe.de)



***HAVE YOUR SAY! Manual on the revised European Charter on the Participation of Young People in Local and Regional Life***, Council of Europe Publishing, ISBN 978-92-871-8165-7, Council of Europe, 2015

***HANDBUCH DER BAUKULTURELLEN BILDUNG Jugend Architektur Stadt***, Silke Edelhoff, Ralf Fleckenstein, Britta Grotkamp, Barbara von Jagow, Päivi Kataikko-Grigoleit, Angela Million, JAS – Jugend Architektur Stadt e.V., ISBN 978-3-7983-3075-7 (online), Universitätsverlag der TU Berlin, 2022

***DREAMING OF A YOUTH CAPITAL: 11 QUESTIONS ON NATIONAL AND REGIONAL YOUTH CAPITALS IN EUROPE AND THE WORLD (A FRAMEWORK AND GUIDELINE 2019)***, Created in the framework of the project called National Youth Capitals in Eastern Europe, Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union, 2019

***YOUTH ACTIVIST TOOLKIT***, Renee Gasch, Julia Reticker-Flynn, Advocates for Youth and Level Forward, 2019

***PROJECT MANAGEMENT T-KIT***, Council of Europe publishing, Council of Europe and European Commission, 2000