

Możliwości pozyskiwania środków finansowych na tworzenie miejsc pracy dla nauczycieli

Poradnik



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek – najlepsza inwestycja



Projekt „Praktyka na miarę szyta. Program praktyk pedagogicznych podnoszących jakość kształcenia w zawodzie nauczyciela” współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach działania 3.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Możliwości pozyskiwania środków finansowych na tworzenie miejsc pracy dla nauczycieli

Poradnik

opracowany w ramach projektu:
Praktyka na miarę szyta. Program praktyk pedagogicznych podnoszących jakość kształcenia w zawodzie nauczyciela



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek – najlepsza inwestycja

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet III – Wysoka jakość systemu oświaty, Działanie 3.3. Poprawa jakości kształcenia, Poddziałanie 3.3.2. Efektywny system kształcenia i doskonalenia nauczycieli – projekty konkursowe).

**Poradnik opracowany przez
Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych sp. z o.o.**

ul. Polskiej Organizacji Wojskowej 17, lok. 4 A, 90–248 Łódź
tel. (42) 633 17 19
faks (42) 209 36 85

Poradnik opracował zespół w składzie:

dr Katarzyna Czekaj
dr Monika Kuleczka
Ilona Marczak
Katarzyna Skierska-Pięta
Dominika Świech
Ewa Katarzyna Organiściak

Recenzent:

Ekspert ds. pedagogiki dr hab. Iwona Chrzanowska

Konsultacja merytoryczna:

Ekspert ds. edukacji i kształtowania ścieżki zawodowej nauczyciela
dr prof. WSP Dorota Podgórska-Jachnik
Kierownik projektu *Praktyka na miarę szyta. Program praktyk pedagogicznych podnoszących jakość kształcenia w zawodzie nauczyciela* dr Beata Jachimczak

Korekta:

Alicja Błaszowska

Skład:

Joanna Tomaszewicz

Projekt okładki:

Bartosz Jachnik

ISBN 978-83-63120-02-3

■ SPIS TREŚCI

Wstęp	7
Nauczyciel na rynku pracy	10
Projekty innowacyjne w oświacie	23
Przykłady dobrych praktyk	29
Źródła finansowania projektu	34
Pozyskiwanie funduszy na rzecz edukacji.....	45
Firmy doradcze	45
Organizacje grantodawcze	47
Szkolenia i konferencje	53
Finansowanie wynagrodzeń nauczycieli w ramach PO KL	54
Projekty partnerskie	57
Zasady tworzenia partnerstwa.....	57
Partnerstwo międzynarodowe	62
Instytucje partnerskie.....	66
Przykłady projektów partnerskich	69
Promocja i realizacja projektu	73
Sprawozdawczość i upowszechnianie rezultatów projektu	83
Cele i przygotowanie sprawozdawczości	84
Narzędzia pomocne w monitoringu i sprawozdawczości	85
Formy sprawozdań	88

Zmiany w projekcie	90
Ewaluacja	90
Upowszechnianie rezultatów projektu	97
Zakończenie.....	99
Bibliografia.....	101

■ WSTĘP

Przemiany współczesnego rynku pracy wymuszają na wszystkich grupach zawodowych, także na nauczycielach, elastyczne podejście do własnej profesji. Zmniejszająca się z roku na rok liczba uczniów przekłada się na konieczność zamykania niektórych placówek oświatowych, co może grozić wzrostem bezrobocia wśród pedagogów.

Niniejszy poradnik został opracowany w ramach projektu *Praktyka na miarę szyta. Program praktyk pedagogicznych podnoszących jakość kształcenia w zawodzie nauczyciela*, realizowanego przez Wyższą Szkołę Pedagogiczną w Łodzi. Celem poradnika jest przedstawienie pedagogom różnych możliwości zatrudnienia, które są alternatywą dla tradycyjnej pracy dydaktyczno-wychowawczej w szkole oraz szerzej – możliwości pozyskiwania funduszy z Unii Europejskiej na działalność w sektorze oświaty.

Poradnik został podzielony na osiem rozdziałów.

W pierwszym przedstawiono specyfikę współczesnej sytuacji nauczycieli na rynku pracy, zwracając uwagę na mobilność jako sposób przeciwdziałaniu bezrobociu. Mobilność będzie oznaczała w tym kontekście sprawne poruszanie się po płaszczyźnie systemu oświaty (poprzez nabywanie nowych kwalifikacji, dostosowywanie się do potrzeb pracodawców, gotowość do zmiany pracy) oraz przemieszczanie się na terenie własnego państwa i poza jego granicami w celu rozwoju i poszukiwania zatrudnienia. Przed mobilnymi nauczycielami otwiera się perspektywa zatrudnienia w nowych stanowiskach takich jak: trener w szkolnictwie, dyrektor programów szkoleniowych, specjalista edukacji wspomaganiej kompleksowo, broker edukacyjny, ekspert do spraw technologii dydaktycznych, teletutor (teleedukator), dydaktyk medialny. Innym pomysłem na zatrudnienie z wykorzystaniem kwalifikacji pedagogicznych jest założenie prywatnego punktu przedszkolnego, zespołu wychowania przed-

szkolnego, żłobka lub klubu dziecięcego – o czym także traktuje rozdział pierwszy poradnika. Wielu pedagogów może również znaleźć pracę w różnego rodzaju organizacjach pozarządowych, które w dużym stopniu uzupełniają rolę państwowych instytucji oświatowych.

Drugi rozdział poradnika skupia się na tematyce innowacyjnych projektów w oświacie. Wskazano obszary, które mogą być objęte finansowaniem w ramach projektów unijnych. Są one najczęściej przeznaczone m.in. na podnoszenie jakości usług edukacyjnych i dostosowanie ich do wymogów współczesności, a skierowane są najczęściej do nauczycieli, instruktorów praktycznej nauki zawodu oraz przyszłych nauczycieli (na przykład studentów specjalności nauczycielskiej). W rozdziale przedstawiono też kilka dobrych praktyk zrealizowanych już projektów w obszarze oświaty, które mogą być inspiracją i pomocą przy podejmowaniu własnych inicjatyw.

Trzeci rozdział informuje o możliwych źródłach finansowania projektów. Obecnie najważniejszym źródłem są fundusze pochodzące z Unii Europejskiej – Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR) oraz Europejski Fundusz Społeczny (EFS). Placówki oświatowe mogą korzystać także z funduszy programu *Comenius*, który realizowany jest przez Fundację Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE) czy środków Ministerstwa Edukacji Narodowej.

W rozdziale czwartym przedstawiono praktyczne wskazówki dotyczące pozyskiwania funduszy. Podjęto temat skorzystania z usług firm doradczych, których obecnie jest na polskim rynku około siedmiu tysięcy. Autorzy poradnika doradzają, jakimi kryteriami kierować się w wyborze firmy i co należy do jej kompetencji. W pozyskiwaniu funduszy niezwykle ważne jest także skierowanie się do odpowiedniej organizacji grantodawczej. Przedstawiono obszerną listę takich organizacji wraz z zakresem działań, które są przez nie wspierane. W zakończeniu rozdziału wskazano kilka internetowych baz różnorodnych szkoleń i konferencji, które są pomocne w zdobywaniu wiedzy na temat projektów unijnych.

Rozdział piąty przedstawia możliwość finansowania wynagrodzeń nauczycieli w ramach PO KL w świetle przepisów prawa. Wskazano na warunki, na jakich może pedagog zawrzeć umowę cywilnoprawną oraz wysokość wynagrodzenia, jakie może otrzymać, pracując w projekcie.

W szóstym rozdziale poruszono tematykę projektów partnerskich. Przedstawiono przesłanki, które mogą zdecydować o tym, że znalezienie partnera do projektu będzie korzystne. Partnerem mogą zostać organizacje,

instytucje lub firmy pomagające w realizacji projektu oraz w pozyskaniu sponsora do zapewnienia środków finansowych na pełne wykonanie projektu. Instytucje oraz firmy mogą być partnerami, ale także podwykonawcami – w rozdziale szóstym zaprezentowano różnice między tymi dwoma sposobami uczestniczenia w projekcie. Poszukując partnera do projektu, nie trzeba ograniczać się do terytorium własnego państwa – można skorzystać z partnerstwa międzynarodowego. Poradnik prezentuje różne modele takiej sytuacji i podaje źródła pozyskiwania partnerów z wykorzystaniem specjalistycznych baz. Na zakończenie przywołano różnorodne instytucje partnerskie oraz zaprezentowano projekty, które zostały właśnie w taki sposób zrealizowane.

Przedostatni, siódmy rozdział dotyczy promocji projektu i jego realizacji. Przedstawiono i omówiono etapy realizacji projektu, szczególnie omawiając informowanie o produkcie wypracowanym i stworzonym w ramach projektu. Zdefiniowano inne grupy niż beneficjenci, do których należy skierować kampanię informującą.

Ósmy rozdział przedstawia zagadnienia dotyczące sprawozdawczości i sposobów upowszechniania rezultatów projektu. Przedstawiono szczegółowe cele sprawozdawczości i narzędzia pomocne w przeprowadzaniu tego działania (diagram Gantta, analizę PERT). Wskazano na rodzaje sprawozdań i informacje, które muszą być w nich zawarte. Omówione zostało także zagadnienie dokonywania zmian w projekcie i metody przeprowadzania jego ewaluacji. Na zakończenie przedstawiono sposoby upowszechniania rezultatów projektu w postaci seminariów, konferencji podsumowujących projekt, publikacji lub stron internetowych.

Mamy nadzieję, że poniższy poradnik wyposaży jego Czytelników w odpowiednią wiedzę na temat możliwości tworzenia nowych miejsc pracy dla nauczycieli, które są alternatywą dla pracy w szkole i zachęci pedagogów do podjęcia takich działań. Autorzy życzą wielu sukcesów na drodze kariery zawodowej!

■ NAUCZYCIEL NA RYNKU PRACY

Jedną z najbardziej powszechnych współczesnych chorób cywilizacyjnych, dotykającą również w znacznym stopniu nauczycieli, jest bezrobocie. Współczesna gospodarka ulega nieustannym przeobrażeniom, które wpływają także na realia rynku pracy. To z kolei pociąga za sobą zmiany w strukturze zatrudnienia. Zanikają zawody zbędne z punktu widzenia efektywności gospodarki, w ich miejsce tworzą się nowe profesje, na które powstaje gospodarcze zapotrzebowanie.

W związku z takimi przemianami zaplanowanie kariery zawodowej nastęrcza dużych trudności. Współczesny rynek pracy, z racji tego, że charakteryzuje go duża niestabilność, wymusza na pracownikach, zarówno tych zatrudnionych, jak i potencjalnych, elastyczny stosunek do wykonywanej profesji, wymaga aktywności, kładzie nacisk na znaczenie kompetencji zawodowych oraz w znacznym stopniu również¹:

- promuje elastyczność w działaniu i myśleniu;
- zachęca do rozwijania postawy interkulturowej, która znacząco ułatwia poruszanie się w międzynarodowym środowisku;
- motywuje;
- promuje edukację całościową;
- kładzie szczególny nacisk na mobilność.

Wszystko, co dzieje się w ramach rynku pracy, dotyczy również zawodu nauczyciela. To, czy absolwentowi uczelni wyższej o specjalności pedagogicznej uda się znaleźć zatrudnienie w oświacie, niestety nie jest uzależnione wyłącznie od wiedzy, jaką dysponuje. Decyduje o tym szereg czynników, wśród nich rodzaj uzyskanego dyplomu, praktyczne kompetencje pedagogiczne oraz staże i praktyki odbyte w szkołach i in-

¹ *Współczesny rynek pracy*, www.walbrzych.obserwatorrynku.pl/...zawodowe/... Prezentacja doscenariozanr3.ppt [data dostępu: 07.04.2011].

nych placówkach oświatowych o dobrej renomie pod okiem doświadczonych nauczycieli. Wielu spośród absolwentów szkół wyższych przejawia chęć podjęcia pracy w placówkach oświatowych lub wychowawczych, jednak nie wszyscy będą mieli taką szansę. Notuje się bowiem niepokojącą tendencję spadku liczby uczniów, co przekłada się na konieczność zamykania niektórych placówek oświatowych. Mniejsza liczba uczniów stanowi pochodną zmniejszającej się populacji dzieci i młodzieży w wieku szkolnym. Tendencja ta dotyczy prawie wszystkich rodzajów szkół. Dla przykładu wystarczy przywołać rok szkolny 2007/2008, w którym liczba szkół podstawowych wynosiła 14 300, co stanowiło o 1,2% mniej niż w roku go poprzedzającym². Szacować trzeba, że ta tendencja będzie się utrzymywać. Ostatnie opublikowane dane, dotyczące roku szkolnego 2009/2010 wskazują, że liczba uczniów podstawówek, w porównaniu z poprzednim rokiem szkolnym, zmalała o 2,6%, co nie pozostało bez wpływu na zamykanie kolejnych oddziałów i szkół (w omawianym roku szkolnym funkcjonowało o 99 mniej podstawówek, niż rok wcześniej). Analogiczna tendencja pojawia się w kontekście szkół na wszystkich poziomach kształcenia³. Notuje się natomiast znaczny wzrost przedszkoli, punktów przedszkolnych oraz zespołów wychowania przedszkolnego, spowodowany przede wszystkim faktem wzrostu liczby dzieci objętych wychowaniem przedszkolnym⁴. Jako niezaspokojone uznaje się ciągle potrzeby w zakresie opieki i edukacji dla dzieci do lat trzech⁵.

Jednym z rozwiązań trudnej sytuacji, w jakiej na rynku pracy znajdują się między innymi nauczyciele, stanowić może mobilność zawodu, którą promują organy instytucjonalne Unii Europejskiej.

² *Spadek liczby uczniów*, <http://www.educon.pl/spadek-liczby-uczniow/> [data dostępu: 07.04.2011].

³ *Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2009/2010*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2010.

⁴ MEN: wzrasta liczba przedszkoli i przedszkolaków, http://www.money.pl/archiwum/wiadomosci_agencyjne/pap/arttykul/men;wzrasta;liczba;przedszkoli;i;przedszkolakow,111,0,579183.html [data dostępu: 07.04.2011].

⁵ Odpowiedzią na te potrzeby ma być resortowy program rozwoju instytucji opieki nad dziećmi do lat 3 „Maluch”, opracowany przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. O szczegółach tego projektu czytaj: <http://www.mpips.gov.pl/index.php?gid=1700> [data dostępu: 25.05.2011].

Mobilność zawodową definiuje się jako zdolność dostosowania się pracowników do aktualnych potrzeb i wymogów rynku pracy poprzez⁶:

- gotowość do zmiany pracy;
- podwyższanie kwalifikacji zawodowych mających na celu doskonalenie warsztatu zawodowego;
- elastyczność w dostosowywaniu się do oczekiwań, potrzeb i aktualnych wymogów pracodawców.

Mobilność zawodowa przybiera dwojaką postać. Mówi się bowiem o mobilności rozumianej jako przemieszczanie się na płaszczyźnie systemu oświaty w celu nabywania nowych kwalifikacji i umiejętności, a także doskonalenia już posiadanych. Drugie rozumienie mobilności zawodowej wiąże się z mobilnością geograficzną, tożsamą z koniecznością przemieszczania się w granicach państw, ale również poza nimi, w celu poszukiwania zatrudnienia, a także możliwości profesjonalnego rozwoju.

Mobilność zawodowa, dzięki stwarzaniu szansy na znalezienie zatrudnienia, przyczyniania się do jego wzrostu, co ma znaczący wpływ na rozwój i postęp gospodarczy. Stanowi również bodziec dla gospodarki, która szybciej i bardziej skutecznie przystosowuje się do zmiennych warunków, w jakich musi funkcjonować.

Mobilność zawodowa w ogóle, a mobilność w profesji nauczyciela szczególnie, znajduje swoje uzasadnienie i potwierdzenie w prawodawstwie Wspólnoty Europejskiej. Wystarczy przywołać wydane przez Parlament Europejski w grudniu 2006 roku Zalecenie w sprawie mobilności transnarodowej we Wspólnocie w celach edukacji i szkolenia: Europejska Karta na rzecz Jakości Mobilności⁷. Autorzy rzeczzonego dokumentu zwrócili szczególną uwagę na rolę, jaką mobilność zawodowa odgrywa w budowaniu ogólnoeuropejskiego systemu edukacji ustawicznej. Podkreślili również jej znaczenie w odniesieniu do ugruntowywania obywatelstwa europejskiego, a także dla niezahamowanego rozwoju konkurencyjnej gospodarki opartej na informacji, wiedzy i technologii. Stąd reko-

⁶ *Współczesny rynek pracy...*, op. cit.

⁷ Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie mobilności transnarodowej we Wspólnocie w celach edukacji i szkolenia: Europejska Karta na rzecz Jakości Mobilności, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0005:0009:PL:PDF> [data dostępu: 07.04.2011].

mendowanie mobilności zawodowej jako jednego z filarów przygotowania do zawodu przyszłych nauczycieli.

Mobilność zawodowa, w jej rozumieniu geograficznym, otwiera przed nauczycielami perspektywy związane z odbywaniem zagranicznych staży. Staże stanowią szansę na zdobycie nowych doświadczeń. Poza tym motywują nauczycieli do planowania i podejmowania samorozwoju zawodowego, a także nieustannego poszerzania swojej wiedzy w połączeniu z nabywaniem nowych kompetencji i umiejętności. Poza tym przekładają się na umiejętność pracy w wielokulturowej i zróżnicowanej etnicznie grupie.

Geograficzna mobilność zawodowa polega również na podejmowaniu zatrudnienia poza granicami kraju, na terenie innych państw członkowskich Unii Europejskiej. Ponad 15% spośród wszystkich ofert pracy skierowanych do nauczycieli pochodzi z zagranicy⁸. Najbardziej chłonnymi w tym względzie są rynki pracy: norweski i niemiecki. Norweskie placówki, zwłaszcza wychowania przedszkolnego, oferują wynagrodzenie zamykające się w granicach 59–82 złotych brutto⁹ za godzinę. Oczywiście jest, że na przykład w Norwegii należy posługiwać się tamtejszym językiem, aby rozpocząć pracę w tym kraju. Stąd też norwescy pracodawcy zapewniają intensywny, trwający trzy miesiące kurs języka, a także oferują pomoc w dokonaniu wszystkich niezbędnych formalności związanych z koniecznością uzyskania pozwolenia na pracę oraz znalezieniem mieszkania. Poza tym każdemu nauczycielowi władze Norwegii gwarantują ubezpieczenie zdrowotne, a także świadczenia rodzinne¹⁰.

Z kolei w Niemczech, głównie zachodnich, nauczyciele z innych krajów mogą znaleźć zatrudnienie w publicznych placówkach oświatowych, w których uczą się dzieci emigrantów. Jest więc to praca nie tylko odpowiedzialna, co wpisane jest z definicji w profesję nauczyciela, ale wymagająca również umiejętności poruszania się w wielokulturowej i zróżnicowanej etnicznie grupie, by integrować dzieci, a także przeciwdziałać wszelkiego rodzaju stereotypom i uprzedzeniom.

Studenci pedagogiki, tak jak studenci innych kierunków, mogą podjąć pierwsze kroki w kierunku zawodowej mobilności korzystając z programu

⁸ Więcej ofert pracy dla nauczycieli, <http://www.egospodarka.pl/56008,Wiecej-ofert-pracy-dla-nauczycieli,1,39,1.html> [data dostępu: 08.04.2011].

⁹ Ibidem.

¹⁰ Ibidem.

Erasmus: w ramach tego programu finansowane są stypendia na odbycie części studiów za granicą (1 lub 2 semestry; okres studiów zagranicznych wlicza się do studiów w uczelni macierzystej), jak również na staże i praktyki zagraniczne (do 3 miesięcy). Dbając o swoją karierę i swoje przyszłe zatrudnienie, warto więc zainteresować się informacjami i propozycjami na temat Erasmus na stronie internetowej własnej uczelni, jak i na stronie samego programu. Można też szukać innych programów stypendiów i wymiany.

Mobilność zawodowa, o czym już wspomiano, oznacza również umiejętność przemieszczania się w obrębie systemu oświaty na różnych jego poziomach, co tożsame jest z podejmowaniem rozmaitych obowiązków zawodowych w ramach pracy w obszarze edukacji. Przy czym nie są to wyłącznie obowiązki nauczyciela, rozumiane jako praca dydaktyczna i wychowawcza, przypisana funkcjonowaniu w pałcówce oświatowej. Przed mobilnymi, wykazującymi się dużą elastycznością, nauczycielami rysuje się szereg możliwości związanych z pracą w zawodach, w których wykorzystać mogą oni swoje kwalifikacje pedagogiczne. Z racji tego, że w tym obszarze najbardziej prężnie będą rozwijać się przedsięwzięcia związane z różnego rodzaju szkoleniami¹¹, pojawiły się zupełnie nowe stanowiska, takie jak: **trener w szkolnictwie i dyrektor programów szkoleniowych**. Wraz z rozwojem cywilizacyjnym wzrasta również wykorzystanie w procesie edukacyjnym, jak i w całej oświacie, technologii informatyczno-komunikacyjnych (*e-learning*) oraz Internetu (*webeducation*). To z kolei przekłada się na powstawanie stanowisk pracy wymagających kwalifikacji do pełnienia funkcji **specjalisty edukacji wspomaganej kompleksowo**¹². Tzw. „zawodami przyszłości” w obszarze edukacji, w których w przyszłości będą mogli szukać zatrudnienia absolwenci studiów pedagogicznych, są przede wszystkim: **broker edukacyjny, ekspert do spraw technologii dydaktycznych, teletutor (teleedukator), dydaktyk medialny**.

Każdemu spośród wymienionych zawodów przypisany jest konkretny zakres obowiązków i zadań naukowych.

¹¹ *Nowe zawody oraz elastyczne formy zatrudnienia*, „Studia i Materiały”, t. 4., Warszawa 2001.

¹² M. Kusiński, *Reorientacja zawodowa nauczycieli w kierunku zawodów przyszłości na przykładzie projektu „Nowa Edukacja”*, http://www.bfkk.pl/old/_files/Reorientacja%20zawodowa%20nauczycieli%20w%20kierunku%20zawodow%20przyszlosci%20na%20przykladzie%20projektu%20nowa%20edukacj.pdf [data dostępu: 07.04.2011].

Celem wykonywania zawodu **brokera edukacyjnego**¹³ jest przede wszystkim pośredniczenie w zawieraniu i realizacji umów w zakresie kształcenia, doksztalcania, podwyższania kwalifikacji, doskonalenia i przekwalifikowania zawodowego w imieniu konkretnego klienta. Broker edukacyjny świadczy usługi zarówno o charakterze informacyjnym, jak i doradczym, związane z rynkiem edukacyjnym i z rynkiem pracy, w powiązaniu z rozpoznawaniem oraz gromadzeniem danych dotyczących popytu i podaży na usługi dydaktyczno-szkoleniowe. Zestaw powierzonych mu zadań jest niezwykle obszerny i obejmuje między innymi:

- tworzenie dla klienta indywidualnego programu szkolenia i doskonalenia zawodowego zgodnego z jego potrzebami;
- kooperację z instytucjami oświatowymi, a także ekspertami z zakresu realizowania zajęć edukacyjnych, a więc: nauczycielami, tutorami, trenerami, opiekunami;
- wybór instytucji oświatowych w oparciu o potrzeby klienta;
- dokonywanie oceny z zakresu jakości usług pedagogicznych, odnosi się to zarówno do kadry i infrastruktury dydaktycznej, jak i jakości procesu nauczania;
- sporządzanie analizy porównawczej w zakresie jakości usług świadczonych przez instytucje oświatowe.

Natomiast cele, jakie stawia przed osobami **zawód eksperta do spraw technologii dydaktycznych** zarówno w edukacji formalnej (szkolnej), jak i nieformalnej (pozaszkolnej)¹⁴, koncentrują się wokół podejmowania działań związanych z modernizowaniem środowiska dydaktycznego, projektowaniem, organizacją, wprowadzaniem w życie i ewaluacją stosowanych w procesie dydaktycznym nowoczesnych środków nauczania oraz pomocy dydaktycznych. Przypisane powyższym celom zadania zawodowe eksperta do spraw technologii dydaktycznych polegają przede wszystkim na:

- tworzeniu projektów związanych z nowymi metodami i technikami nauczania, wykorzystującymi najnowsze technologie informacyjno-komunikacyjne;
- bieżącym śledzeniu i rozpoznawaniu skutków wdrażania w obręb procesu edukacyjnego określonych rozwiązań natury organizacyjnej, dydaktycznej (metod, środków, materiałów);

¹³ Ibidem.

¹⁴ Ibidem.

- tworzeniu oraz wykorzystywaniu w praktyce dydaktycznej narzędzi służących ewaluacji osiągnięć osób uczących się, a także procesu kształcenia;
- planowaniu czynności uczącego się nauczyciela, który wykorzystuje multimedialne pakiety edukacyjne;
- wspieraniu, o charakterze naukowo-metodycznym, nauczycieli organizatorów kształcenia formalnego i nieformalnego w odniesieniu do optymalizacji procesu dydaktycznego i udoskonalania technologii kształcenia.

Z kolei synteza zawodu **teletutora**, a więc **teleedukatora** – specjalisty do spraw medialnych środków dydaktycznych, a także **specjalisty-metodyka do spraw dydaktyki medialnej**¹⁵ sprowadza się do działalności związanej z kształceniem na odległość w edukacji formalnej i nieformalnej. Zasadniczy cel tej profesji to koordynowanie procesu samokształcenia przy wykorzystaniu technologii informacyjnych, szczególnie zaś telewizji oraz mediów interaktywnych. W zakres obowiązków teletutora wchodzi:

- konstruowanie programów wykorzystywanych do nauczania na odległość;
- opracowywanie, w formie elektronicznej, materiałów metodycznych dla teleedukatorów, niezbędnych w kształceniu zdalnym;
- tworzenie multimedialnych pakietów edukacyjnych w formie elektronicznej, przeznaczonych dla uczących się;
- opracowywanie ewaluacji testów służących pomiarowi dydaktycznemu: diagnostycznych, formatywnych, sumatywnych;
- prowadzenie wykładów z wykorzystaniem łączy internetowych;
- organizowanie i prowadzenie telekonferencji.

Z racji nieustannego rozwoju technologii informatycznych znaczącym przeobrażeniem ulegają również formy i sposoby pozyskiwania wiedzy i informacji, a także nauczania. Oblicze współczesnej dydaktyki to wiedza zamieszczona na nośnikach multimedialnych. W związku z tym

¹⁵ Ibidem.

głównym zadaniem **dydaktyka medialnego**¹⁶ jest przygotowywanie oprogramowania, a także przenoszenie wiedzy zawartej w podręcznikach na nośniki multimedialne.

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej wymusiło na rodzimej gospodarce zintegrowanie wszystkich jej sektorów z rynkiem wspólnotowym. To z kolei zainicjowało szereg zmian o charakterze restrukturyzacyjnym w odniesieniu do wielu działów polskiej gospodarki. Zmiany o takim charakterze nie ominęły również oświaty, gdzie restrukturyzacja stanowi wynik zarówno niżu demograficznego, jak i konieczności zmodernizowania struktury systemu edukacyjnego. To z kolei w szczególnej sytuacji stawia pracowników szkół, zwłaszcza tych, którzy zamieszkują tereny zmarginalizowane oraz zagrożone trwałym bezrobociem. Oni bowiem niejako ponoszą dodatkowe koszty związane z trudną sytuacją ekonomiczną regionu, który zamieszkują – niż demograficzny wymusza bowiem na władzach samorządowych znaczne oszczędności w wydatkach na oświatę. Z racji tego jednak, że restrukturyzacja dotyczy niemal wszystkich sektorów gospodarki i zmusza pracowników zagrożonych bezrobociem do przekwalifikowywania się i zdobywania nowego zawodu, znacząco rośnie zapotrzebowanie na doradców zawodowych, jak również na osoby prowadzące szkolenia dla osób zagrożonych bezrobociem, a w efekcie wykluczeniem społecznym. Powstają więc nowe miejsca pracy, które mogą okazać się bardzo atrakcyjne, szczególnie dla osób specjalizujących się w działaniach edukacyjnych¹⁷. W związku z coraz bardziej prężnym rozwojem usług edukacyjnych obejmujących swymi działaniami rynek pracy, poszukiwane są kadry legitymujące się kompetencjami w zakresie wspierania osób dorosłych w obszarach takich jak¹⁸:

- organizacja szkoleń;
- informacja zawodowa;
- pośrednictwo pracy;
- doradztwo zawodowe.

¹⁶ A. Smolarz, *Zawody przyszłości*, <http://www.ekonomicznie.pl/strefa.php?strefa=licealisy&art=51> [data dostępu: 07.04.2011].

¹⁷ M. Kusiński, op. cit.

¹⁸ Ibidem.

Wykonywania tych obowiązków mogą podjąć się nauczyciele, po uprzednim uzupełnieniu kwalifikacji.

Podsumowując to wszystko, co napisano na temat nauczyciela na rynku pracy, stwierdzić należy, że mobilność wpisana jest w profesjonalizm tego zawodu. Nauczyciel musi nie tylko posiadać wiedzę z dziedziny, w której jest specjalistą, umiejętnie ją przekazywać oraz kształtować u podopiecznych i uczniów właściwe, pożądane postawy, ale również legitymować się kompetencjami, które pozwolą mu na przystosowanie się do realiów rynku pracy, a także na efektywne zaistnienie na nim. Stąd wymaga się od nauczyciela, aby był świadom swoich możliwości, a także przejawiał otwartość na zmiany i elastyczność. Taka postawa jest niezbędna w realiach ulegającej ciągłym przeobrażeniom gospodarki rynkowej, opartej na wiedzy, informacji i technologii.

Inną możliwością podjęcia zatrudnienia w sektorze oświaty jest zakładanie prywatnych **punktów przedszkolnych i zespołów wychowania przedszkolnego**.

Podstawę prawną zakładania i prowadzenia punktów przedszkolnych i zespołów wychowania przedszkolnego stanowi rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 stycznia 2008 roku w sprawie rodzajów innych form wychowania przedszkolnego, warunków tworzenia i organizowania tych form oraz sposobu ich działania. Zespoły przedszkolne prowadzą zajęcia w niektóre dni tygodnia, zaś w punktach przedszkolnych prowadzone są one przez cały rok szkolny, z wyjątkiem przerw ustalonych przez założyciela.

O założeniu zespołu lub punktu decyduje samorząd lokalny, rodzice (których wspierają np. fundacje, stowarzyszenia) lub osoby fizyczne. Aby prowadzić niepubliczną placówkę oświatową, trzeba uzyskać wpis do ewidencji, którą prowadzi gmina właściwa ze względu na miejsce prowadzenia niepublicznego punktu przedszkolnego lub zespołu wychowania przedszkolnego. Wniosek musi zawierać projekt realizacji wychowania przedszkolnego w danym punkcie.

Przygotowując wniosek, należy pamiętać o zawarciu następujących informacji:

- oznaczenie osoby zamierzającej prowadzić placówkę, jej miejsca zamieszkania (w przypadku osoby fizycznej) lub siedzibę (jeśli założycielem jest osoba prawna);

- określenie rodzaju formy wychowania przedszkolnego i datę rozpoczęcia działalności;
- miejsce prowadzenia działalności oraz warunki lokalowe zapewniające: możliwość realizacji zajęć dydaktyczno-wychowawczych i innych zadań placówki, higieniczne i bezpieczne warunki nauki i pracy;
- projekt organizacji wychowania przedszkolnego w danej formie;
- potwierdzenie kwalifikacji kadry pedagogicznej prowadzącej zajęcia.

Zajęcia w punktach przedszkolnych i zespołach wychowania przedszkolnego mogą być prowadzone w grupach liczących od 3 do 25 dzieci. Podstawa programowa wychowania przedszkolnego musi być realizowana w takich placówkach przez minimum 3 godziny dziennie lub 12 godzin w tygodniu. Aby utworzyć zespół lub punkt należy:

- zdobyć pozytywną opinię państwowego powiatowego inspektora sanitarnego oraz komendanta powiatowego (miejskiego) Państwowej Straży Pożarnej o zapewnieniu w lokalu bezpiecznych i higienicznych warunków pobytu dzieci;
- wyposażyć lokal w sprzęt, pomoce dydaktyczne niezbędne do realizacji podstawy programowej lub wybranych jej części.

Lokal punktu lub zespołu musi znajdować się w budynku spełniającym wymagania określone w przepisach techniczno-budowlanych oraz przepisach o ochronie przeciwpożarowej. Jego powierzchnia nie może być mniejsza niż 16 m² dla grupy dzieci trzy, cztero- i pięcioosobowej. Jeśli w punkcie lub zespole będzie przebywać więcej niż pięcioro dzieci, należy zapewnić pomieszczenie o powierzchni proporcjonalnie większej (2 m² na każde kolejne dziecko przy pobycie do 5 godzin dziennie; 2,5 m² przy pobycie dłuższym niż 5 godzin). Minimalna wysokość lokalu to 2,5 m, temperatura w pomieszczeniach powinna wynosić co najmniej 20°C. Jeżeli pobyt dzieci w placówce przekracza 5 godzin dziennie, muszą mieć zapewnione miejsce do leżakowania. W trosce o bezpieczeństwo dzieci nie można także zapomnieć o wyposażeniu lokalu w apteczkę z podstawowymi środkami opatrunkowymi.

Absolwenci studiów pedagogicznych mogą obecnie szukać zatrudnienia także w nowo otwieranych, na podstawie tzw. „ustawy żłobkowej” (Ustawa z dnia 4 lutego 2011 roku o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3; Dz.U., nr 45, poz. 235), żłobkach i klubach dziecięcych. Ta sama ustawa pozwala na legalne zatrudnienie do opieki nad dzieckiem do lat trzech także opiekuna dziennego lub niani¹⁹. Ułatwienia w organizacji form opieki nad małymi dziećmi przełożą się także na wzrost zapotrzebowania na wykwalifikowaną kadrę opiekunów tego typu placówek.

W myśl nowych przepisów w żłobku sprawowana będzie opieka nad dziećmi od 20. tygodnia do 3. roku życia (w szczególnych przypadkach do 4. roku życia). Opiekunem w żłobku będzie mogła zostać m.in. osoba posiadająca dyplom nauczyciela wychowania przedszkolnego lub pedagoga opiekuńczo-wychowawczego. Ułatwione przepisy dotyczące otwierania i prowadzenia żłobków powinny przyczynić się do dynamicznego wzrostu liczby tego typu placówek, a zatem także miejsc pracy dla osób z kwalifikacjami pedagogicznymi.

Dzieci, które ukończyły pierwszy rok życia, będą mogły trafić do klubu dziecięcego, gdzie opieka dla nich zorganizowana zostanie przez pięć godzin dziennie (w żłobkach czas opieki nad dzieckiem wynosi 10 godzin). Opiekunowie w klubach dziecięcych będą musieli wykazać się tymi samymi kwalifikacjami co pracownicy żłobków.

Zgodnie z rozwiązaniami przyjętymi w omawianej ustawie studenci pedagogiki (ale oczywiście nie tylko oni) mogą zostać zatrudnieni przez wójta, burmistrza lub prezydenta miasta także w charakterze opiekuna dziennego. Taka forma opieki nad dzieckiem od 20. tygodnia do lat trzech może być sprawowana w miejscu zamieszkania opiekuna lub w lokalu udostępnionym przez gminę. W zależności od wielkości lokalu, gdzie zorganizowana jest opieka, opiekun dzienny może zajmować się maksymalnie pięciorgiem dzieci.

Absolwenci pedagogiki podejmowali pracę w charakterze niani także przed wejściem w życie „ustawy żłobkowej”, jednak obecnie sytuacja osób zatrudnionych przez rodzinę do opieki nad dzieckiem do lat trzech staje się o tyle korzystniejsza, że z budżetu państwa będzie opłacana składka na

¹⁹ Ustawa „żłobkowa” wchodzi w życie, autorzy obiecują 40 tys. nowych miejsc w placówkach dla dzieci, „Gazeta Prawna” z dn. 03.04.2011.

ubezpieczenie społeczne i zdrowotne niani, a jej/jego umowa o pracę będzie obowiązkowo zgłaszana do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych²⁰.

Równie interesującym obszarem działań zawodowych osób z wykształceniem pedagogicznym mogą być organizacje pozarządowe, fundacje i stowarzyszenia działające w trzecim sektorze, a prowadzące działalność o charakterze edukacyjnym i oświatowym. Pozyskując środki i dotacje od partnerów prywatnych i instytucjonalnych, organizacje te prowadzą zajęcia edukacyjne i terapeutyczne dla dzieci, realizują projekty szkoleniowe, warsztaty, wyjazdy terapeutyczne, organizują opiekę dla dzieci i wsparcie dla ich rodziców, szczególnie należących do grup defaworyzowanych i wykazujących szczególne potrzeby (dzieci przewlekle i nieuleczalnie chore, dotknięte dysfunkcjami). Z fundacji prowadzących działalność m.in. o charakterze oświatowym w Łodzi wymienić można następujące:

Fundacja Jaś i Małgosia – zajmuje się wsparciem dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych oraz ich rodziców. Poprzez organizowane szkolenia, warsztaty, turnusy edukacyjno-terapeutyczne chore dzieci oraz ich opiekunowie uzyskują pomoc w zakresie podnoszenia kompetencji ułatwiających im efektywną naukę i pracę zawodową. Fundacja prowadzi bezpłatną szkołę dla dzieci niepełnosprawnych, warsztaty terapii zajęciowej i warsztaty teatralne dla osób niepełnosprawnych, co roku umożliwia chorym dzieciom i ich opiekunom wspólny udział w turnusach rehabilitacyjnych, realizuje też akcje społeczne podnoszące wiedzę na temat osób niepełnosprawnych. Więcej informacji na temat działań fundacji odnaleźć można na stronie internetowej: www.jasmalgosia.pl.

Fundacja Gaja – wspiera dzieci niepełnosprawne w edukacji i rozwoju osobowościowym, przygotowując je do udanego startu w dorosłe życie. Fundacja realizuje też wspólnie ze szkołami projekty edukacyjne, podnoszące świadomość uczniów na temat potrzeb ich niepełnosprawnych rówieśników. Drugim obszarem działalności fundacji jest ochrona środowiska i promocja ekologii. Również w tym przypadku odbiorcami programów, szkoleń, warsztatów organizowanych przez fundację są dzieci i młodzież w wieku szkolnym. Informacje o działaniach organizacji znaleźć można na stronie: www.fundacjagaja.pl.

²⁰ Patrz też: Matysik B., *Ustawa „żłobkowa” weszła w życie*, http://samorzad.infor.pl/temat_dnia/artykuly/501476,ustawa_zlobkowa_weszla_w_zycie.html [data dostępu: 26.05.2011].

Fundacja Gajusz – prowadzi działalność ukierunkowaną na pomoc dzieciom nieuleczalnie chorym. Jednak poza świadczeniem opieki paliatywnej i udzielaniem pomocy psychologicznej dzieciom i opiekunom fundacja angażuje się także w projekty edukacyjne mające na celu podniesienie wiedzy na temat chorych dzieci oraz procesu terapeutycznego nieuleczalnie chorych. Szczegółowe informacje na temat działalności fundacji znajdują się na stronie: www.gajusz.org.pl.

■ PROJEKTY INNOWACYJNE W OŚWIACIE

Definicja działań innowacyjnych w odniesieniu do każdej sfery aktywności ludzkiej jest dosyć szeroka. Innowacyjnym nazwiemy każde działanie mające na celu wprowadzenie pozytywnej zmiany, modernizacji, unowocześnienia w istniejącym stanie rzeczy. Działania prowadzone etapami, skoordynowane w czasie i nakierowane na osiągnięcie założonych z góry celów, w oparciu o metody pionierskie, nowatorskie, określimy jako projekt innowacyjny.

Akces Polski do Unii Europejskiej stworzył możliwość szerokiego pozyskiwania funduszy w ramach projektów współfinansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Tym samym edukacja, będąca jednym z najważniejszych priorytetów wspólnej polityki europejskiej, zyskała źródło finansowania dla wszelkich inicjatyw mających na celu wyrównanie szans edukacyjnych dzieci i młodzieży oraz dostosowanie jakości i treści kształcenia w placówkach oświatowych do wymogów gospodarki opartej na wiedzy i modelu życia we współczesnym społeczeństwie informacyjnym.

Finansowanie to możliwe jest w ramach projektów innowacyjnych, które w obszarze edukacji skierowane mogą być między innymi na²¹:

- podnoszenie i rozszerzanie kompetencji zawodowych nauczycieli, a tym samym zwiększanie jakości i efektywności nauczania w polskich szkołach;
- wyrównywanie szans edukacyjnych młodzieży pochodzącej z małych miejscowości i wsi lub też młodzieży z problemami w zakresie przyswajania wiedzy lub ograniczonymi kompetencjami społecznymi;

²¹ M. Jas, K. Łysak, *Fundusze unijne dla oświaty: Jak budować programy rozwojowe szkół, by edukacja była przyjazna, skuteczna i nowoczesna*, Warszawa 2009.

- znoszenie barier uniemożliwiających uczniom borykającym się z niepełnosprawnością włączanie do głównego nurtu oświaty;
- wspieranie działań mających na celu dostosowanie struktury edukacji do potrzeb gospodarki i rynku pracy – poradnictwa zawodowego oraz doskonalenia zawodowego, także w zakresie kompetencji społecznych i interpersonalnych niezbędnych do poruszania się na rynku pracy;
- wzbogacanie wyposażenia i zaplecza technicznego placówek oświatowych, zakup pomocy i materiałów dydaktycznych, dostosowywanie warunków nauczania do wymogów bezpieczeństwa.

Szansę dofinansowania mają również projekty zgodne z polityką oświatową i społeczną Unii Europejskiej, zakładające np.:

- wyrównywanie szans edukacyjnych kobiet i mężczyzn – na każdym etapie kształcenia i wchodzenia na rynek pracy, co dotyczy również projektów zmieniających oblicze stereotypowo postrzeganego i sfeminizowanego zawodu nauczyciela;
- projektowanie rozwiązań na rzecz uczenia się przez całe życie – zgodnie z ideą LLL – *long life learning*.

Innowacyjne projekty edukacyjne stanowią zatem ogromną szansę dla nauczycieli i absolwentów studiów pedagogicznych. Rozszerzają pole ich działalności zawodowej poprzez stworzenie im możliwości prowadzenia pracy z młodzieżą w ramach finansowanych z funduszy unijnych kursów, szkoleń, warsztatów. Podnosząc ich kompetencje i rozszerzając wiedzę z różnych dziedzin dotyczących nauki i oświaty oraz potrzeb i specyfiki rynków pracy, zwiększają ich szanse na znalezienie zatrudnienia nie tylko w szkole, a co za tym idzie wykorzystywanie ich predyspozycji i wykształcenia pedagogicznego dla samorealizacji osobowościowej i zawodowej w różnych branżach i zawodach pokrewnych edukacji. Warto zatem poznać ideę i zasady pozyskiwania funduszy na realizację projektów innowacyjnych w oświacie.

W samej definicji takiego projektu mieści się jego niestandardowość, odwołanie się do nowatorskich metod w rozwiązywaniu zdiagnozowanych problemów, poszukiwanie nowych, lepszych, bardziej skutecz-

nych sposobów działania i przeciwdziałania problemom. Przy czym cel takiego projektu może być dwojaki²²:

- wypracowanie zupełnie nowatorskiego rozwiązania w danym obszarze, opracowanie nieszablonowej metody lub narzędzia do przeciwdziałania określonemu zjawisku;
- wdrożenie lub upowszechnienie tzw. dobrych praktyk – rozwiązań już wypracowanych, ale na tyle skutecznych, że mogą być z powodzeniem stosowane w analogicznych programach – tak pojęta innowacyjność odnosi się także do wymiany doświadczeń i nawiązywania szerokiej współpracy z podmiotami osiągającymi najlepsze rezultaty w zrealizowanych projektach.

Trzeba też zwrócić uwagę na inną, charakterystyczną cechę projektów innowacyjnych: nie zawsze ich celem jest bezpośrednio przeciwdziałanie niepożądanemu zjawisku lub zlikwidowanie problemu, z jakim boryka się grupa docelowa odbiorców projektu. Projekty innowacyjne często przyczyniają się tylko do tworzenia instrumentów, narzędzi służących walce z takimi zjawiskami lub przeciwdziałaniu problemom. Bardzo dobrym tego przykładem są projekty adresowane do osób bezrobotnych. W przypadku programów skierowanych na zwiększenie ich szans na rynku pracy projektowane działania nie polegają po prostu na zatrudnieniu, ale na pobudzeniu przedsiębiorczości i aktywności na rynku pracy. Organizowane w ramach takich projektów kursy i szkolenia uczą osoby mające trudności ze znalezieniem pracy zakładania własnej działalności gospodarczej, doskonałą kompetencje społeczne i interpersonalne pomocne w poszukiwaniu pracy, wreszcie umożliwiają przekwalifikowanie poprzez zdobycie nowych uprawnień, bardziej adekwatnych do potrzeb pracodawców. Tym samym zamiast zaspokajać doraźnie bezpośrednio potrzeby grupy defaworyzowanej, daje się jej instrumenty umożliwiające samodzielne poradzenie sobie z problemem – w tym przypadku niemożnością znalezienia zatrudnienia.

Kolejną specyficzną cechą projektów innowacyjnych, bez względu na ich tematykę i obszar, którego dotyczą, jest walka z uprzedzeniami i ze stereotypowym postrzeganiem określonych grup społecznych (chodzi

²² Wytyczne w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2001.

szczególnie o wspomnianą już dyskryminację ze względu na płeć, ale także wiek, rasę, wyznanie, orientację seksualną). niesprawiedliwe uprzedzenia i nierówne traktowanie mają destrukcyjny wpływ na relacje międzyludzkie, negatywnie oddziałują na szereg zjawisk gospodarczych i społecznych. Przeciwdziałanie im jest zatem priorytetem polityki Unii Europejskiej, a przez to także istotnym elementem wszelkich działań finansowanych z jej środków.

U źródeł każdego projektu innowacyjnego leży diagnoza problemu, z którym boryka się określona grupa docelowa i który projekt ma pomóc rozwiązywać. Najczęściej są to problemy o charakterze długotrwałym, zakorzenionym w społeczeństwie czy gospodarce (bezrobocie, dyskryminacja ze względu na wiek czy płeć, deficyty kompetencji pożądanых na rynku pracy), którym nie zaradziły tradycyjnie stosowane środki i metody zaradcze. Inna kategoria problemów, jakie mają rozwiązać projekty innowacyjne, to niezdiagnozowane dotąd, nierozpoznane negatywne zjawiska, niedopasowania strukturalne, błędy programowe implikujące niepożądane zjawiska w sferze społecznej i gospodarczej (na przykład nieadekwatność archaicznej struktury szkolnictwa zawodowego przekłada się na deficyty specjalistów w zawodach nowych, poszukiwanych na rynku pracy i nadwyżki specjalistów w zawodach zanikających).

Projekt innowacyjny zmierzać będzie zatem do rozwiązania zdiagnozowanego problemu przy wykorzystaniu z góry określonych metod. Przy czym zastosowane techniki i narzędzia przeciwdziałania danemu zjawisku nie zawsze muszą charakteryzować się całkowitą oryginalnością i nowatorstwem. Często znane wcześniej instrumenty działania stosowane są w kontekście zupełnie nowego zagadnienia lub jako narzędzie interwencji wobec innych grup, niż to było przyjmowane dotychczas. Celem projektu innowacyjnego może być wreszcie doskonalenie i upowszechnienie istniejącego instrumentu, którego stosowanie przynosi najlepsze, pożądane efekty²³. Jako przykłady tak formułowanych celów w obszarze edukacji wskazać można różne modele rozwiązań wspierających walkę z bezrobociem wśród absolwentów szkół ponadgimnazjalnych. Nowatorskie działania w tym zakresie opierają się na organizowaniu szkoleń i warsztatów doskonalących kompetencje związane z funkcjonowaniem

²³ *Od pomysłu do projektu innowacyjnego, czyli poradnik dla projektodawców projektów innowacyjnych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Krajowa Instytucja Wspomagająca, Warszawa 2009.

młodzieży na rynku pracy oraz kursów przedsiębiorczości (opartych na aktualizowanych założeniach dotyczących nowoczesnej gospodarki i współczesnego, globalnego rynku pracy). Do działań upowszechniających zaliczymy natomiast finansowanie rozbudowy systemu doradztwa zawodowego w szkołach i kształcenie wykwalifikowanych kadr, także spośród czynnych zawodowo nauczycieli, do prowadzenia doradztwa i poradnictwa zawodowego w placówkach oświatowych wszystkich typów, ukierunkowanego na aktualne potrzeby rynku pracy.

Grupa docelowa to inaczej beneficjenci ostateczni – osoby, które wezmą udział w projekcie i których sytuacja ma ulec poprawie. Benefitem udziału w projekcie innowacyjnym może być poszerzenie wiedzy, doskonalenie kompetencji, zdobycie nowych kwalifikacji i uprawnień, uzyskanie narzędzi niezbędnych do odbierania edukacji lub wykonywania pracy (może to być zarówno komputer, jak i nowoczesny wózek inwalidzki), uzyskanie możliwości i równego dostępu do nauki i pracy (na przykład zniesienie barier architektonicznych w szkole kształcącej dzieci niepełnosprawne).

W oświatowych projektach innowacyjnych odbiorcami projektów są najczęściej grupy defaworyzowane. Wśród nich wymienić można:

- uczniów borykających się z różnymi dysfunkcjami, którym w ramach projektów pomaga się włączyć do równouprawnionego funkcjonowania w życiu społecznym i edukacji powszechnej, a w dalszej perspektywie do czynnego udziału w otwartym rynku pracy;
- uczniów stwarzających trudności wychowawcze i dydaktyczne, których problemy mogą wynikać z deficytów w zakresie kompetencji interpersonalnych i społecznych;
- uczniów z małych miejscowości, szczególnie ze wsi, którym pomaga się wyrównać szanse edukacyjne, zapewnić skuteczny start na rynku pracy lub stworzyć możliwości kontynuowania kształcenia w wybranych ośrodkach akademickich²⁴.

Odbiorcami projektów innowacyjnych są także nauczyciele, instruktorzy praktycznej nauki zawodu oraz przyszli nauczyciele (na przykład studenci specjalności nauczycielskiej – uczestnicy projektu, w ramach którego powstał niniejszy poradnik). Mimo iż nie należą oni do

²⁴ K. Łysak, *Od czego zacząć tworzenie projektu edukacyjnego finansowanego ze środków unijnych*, Magazyn Dyrektora Szkoły „Sedno” 2011, nr 2.

grup defaworyzowanych, podnoszenie jakości ich pracy i przygotowania zawodowego leży w interesie nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy. Stąd edukacyjne projekty innowacyjne w zakresie podnoszenia kwalifikacji kadr oświaty dotyczą przede wszystkim modernizowania programów studiów na specjalnościach nauczycielskich w celu zwiększenia efektywności przygotowania zawodowego przyszłych nauczycieli i dostosowania ich kompetencji do kształcenia umiejętności kluczowych w nowoczesnym społeczeństwie. Przykładem są projekty innowacyjnych praktyk pedagogicznych, finansowane ze środków EFS za pośrednictwem Ministerstwa Edukacji, a realizowane obecnie w wielu szkołach wyższych – między innymi w Wyższej Szkole Pedagogicznej w Łodzi. Oczekuje się, iż projekty te zmienią w znaczący sposób praktyczne kompetencje młodych nauczycieli i przyczynią się do realnego podniesienia szans na ich zatrudnienie. Kolejną grupą docelową, na której koncentrują się cele projektów innowacyjnych, są czynni zawodowo nauczyciele, których wiedza i umiejętności zdezaktualizowały się od czasu ukończenia przez nich kształcenia. Nie są oni w stanie budować u swoich uczniów wiedzy i kompetencji wymaganych w zglobalizowanej i zdominowanej przez nowoczesne technologie rzeczywistości (w dużej mierze dotyczy to nauczycieli kształcenia zawodowego i instruktorów praktycznej nauki zawodu). System współfinansowanych szkoleń i studiów pozwala im dostosowywać swój warsztat pracy do potrzeb nowoczesnej szkoły i nowoczesnej gospodarki. Nie należy zapominać, że w ramach innowacyjnych projektów odnoszących się do obszaru nauki i oświaty można również otrzymać wsparcie finansowe na prowadzenie przez nauczycieli badań w obszarze oświaty.

Bez względu na charakter grupy docelowej warunkiem powodzenia innowacyjnego projektu w obszarze edukacji (ale nie tylko) jest rzetelne i celne zdiagnozowanie rzeczywistych potrzeb tej grupy oraz uzyskanie wsparcia i zaangażowania jej przedstawicieli, zarówno na etapie planowania działań, jak i ich realizacji.

Przykłady dobrych praktyk

Mysząc o ubieganiu się o dofinansowanie na realizację projektu innowacyjnego, warto zawsze poszukać przykładów programów już ukończonych, odnoszących się do pokrewnego problemu lub skierowanych do analogicznej grupy docelowej. Kontaktując się z osobami uczestniczącymi w takim projekcie lub tylko zapoznając się z materiałami upowszechniającymi opracowania na ten temat, zdobyć można wiele cennych informacji służących jak najlepszemu zaplanowaniu własnych działań i uniknięciu pułapek, na jakie przy realizacji projektu natknęli się poprzednicy.

Poniżej prezentujemy kilka dobrych praktyk – zrealizowanych projektów innowacyjnych w obszarze oświaty – z doświadczeń ich uczestników odbiorcy niniejszego poradnika czerpać mogą wiedzę i inspirację do podejmowania własnych inicjatyw.

- **„Hurra – idę do przedszkola”** – projekt zakładający budowę 35 przedszkoli w gminach wiejskich województwa lubuskiego. Projektodawcą była tu Fundacja Edukacji Europejskiej z Wałbrzycha. Fundacja uzyskała wsparcie w wysokości 1 673 846 zł przeznaczone na budowę przedszkoli oraz ich wyposażenie w sprzęt i pomoce dydaktyczne oraz zatrudnienie wykwalifikowanych nauczycieli. Projekt ten miał na celu wyrównanie szans edukacyjnych najmłodszych dzieci ze wsi i małych miejscowości wobec ich rówieśników z miast. Informacje na temat projektu można odnaleźć na stronie fundacji www.fee.pl lub kontaktując się bezpośrednio z jej pracownikami:

Fundacja Edukacji Europejskiej

ul. Dmowskiego 2/4

58–300 Wałbrzych

tel./faks: (74) 849–21–33

tel./faks: (74) 664–04–02

e-mail: office@fee.pl

- **„Szkolenie – Praktyka – Zatrudnienie – Rozwój”** – projekt realizowany przez Ośrodek Szkolenia i Wychowania w Lanckoronie skierowany na aktywizację zawodową młodzieży zagrożonej wykluczeniem. Beneficjentami pro-

jektu była młodzież, która z różnych powodów wypadła z systemu edukacji, pozostając też nieaktywną zawodowo. W ramach projektu przeprowadzono dla tej młodzieży kursy komputerowe, językowe oraz konsultacje z psychologiem i doradcą zawodowym w celu podniesienia ich kompetencji niezbędnych do udanego startu na rynku pracy. Uczestnicy mieli też możliwość zdobycia podstawowych kwalifikacji zawodowych podczas kursów gastronomii, fryzjerstwa i operowania wózkiem widłowym. Więcej informacji na temat projektu można znaleźć na stronach internetowych Ochotniczych Hufców Pracy (www.ohp.pl) lub bezpośrednio u realizatora projektu:

Ośrodek Szkolenia i Wychowania OHP w Lanckoronie

ul. Krakowska 513

tel.: (33) 876-64-01

e-mail: osiw_lanckorona@op.pl

- **„Za rękę z Einsteinem”** – projekt skierowany na podniesienie wiedzy uczestników z zakresu przedmiotów dających największe szanse na kontynuowanie kształcenia zapewniającego najlepsze perspektywy zatrudnienia.

W projekcie mogły uczestniczyć gimnazja z małych miast i gmin wiejskich województwa pomorskiego. Beneficjenci otrzymywali dofinansowanie na zorganizowanie dodatkowych zajęć, kursów, pokazów i wycieczek edukacyjnych z zakresu nauczania matematyki i fizyki. Nauczyciele tych przedmiotów otrzymali wsparcie w obszarze aktywności samodoskonalącej i doksztalczącej w tych dziedzinach nauki. Dzięki takim działaniom zdolna młodzież z małych miejscowości i wsi regionu mogła kontynuować kształcenie na kierunkach matematyczno-przyrodniczych, stwarzających najlepsze perspektywy uzyskania w przyszłości satysfakcjonującego zatrudnienia. Szersze informacje na temat tej inicjatywy dostępne są na stronie projektu www.albert.mif.pg.gda.pl lub w jego biurze:

ul. Gabriela Narutowicza 11/12

80-233 Gdańsk

tel.: (58) 348-60-50

e-mail: biuroprojektu@mif.pg.gda.pl

- **„Integracja kreatywna”** – to bardzo ciekawy projekt skierowany na integrację uchodźców i ich rówieśników uczęszczających wspólnie do polskich szkół oraz na rozwój kompetencji międzykulturowych wśród nauczycieli tychże szkół.

W ramach zajęć integracyjnych przeprowadzono cykl warsztatów twórczych i zajęć teatralnych, tanecznych, plastycznych, fotograficznych i filmowych. Tego typu zajęcia pozalekcyjne oraz warsztaty informacyjne organizowane były nie tylko dla uczniów z rodzin polskich i rodzin uchodźczych, ale też dla ich rodziców, nauczycieli, pedagogów szkolnych. Informacje na temat tego projektu można zdobyć, kontaktując się z inicjatorem przedsięwzięcia – Stowarzyszeniem Praktyków Kultury ze środków Europejskiego Funduszu na Rzecz Uchodźców. Projekt promował idee otwartości i tolerancji, uczył jego uczestników harmonijnej koegzystencji i czerpania wiedzy z doświadczeń innych narodów i kultur.

Stowarzyszenie Praktyków Kultury

ul. Działdowskiej 12/24

01-184 Warszawa

e-mail: kontakt@praktycy.org

tel.: (0) 609-274-845 (David Sypniewski)

tel.: (0) 693-432-745 (Lena Rogowska)

www.praktycy.org

- **„Wyposażenie w sprzęt komputerowy szkół podstawowych, gimnazjów, szkół ponadgimnazjalnych i policealnych oraz zakładów kształcenia nauczycieli”** – inicjatywa ta zrealizowana została w województwach regionu zachodniego Polski. Ze środków unijnych wyposażono w sprzęt komputerowy i konieczne oprogramowanie 975 szkół. Tym samym zapewniono ich uczniom dostęp do nowoczesnych technologii i niezbędną do funkcjonowania we współczesnym społeczeństwie oraz na rynku pracy umiejętność posługiwania się narzędziami informacyjno-komunikacyjnymi. Wśród odbiorców projektu znalazły się także zakłady kształcenia nauczycieli, co motywowane by-

ło przygotowaniem również kadry pedagogicznej do kształcenia kompetencji informatycznych i informacyjnych wśród ich uczniów. Więcej informacji znajduje się na stronie www.fundusze-strukturalne.gov.pl.

- **„Warszawscy nauczyciele w Europie”** – jest to przykład dobrej praktyki dotyczącej bezpośrednio doskonalenia zawodowego nauczycieli, a tym samym podnoszenia jakości kształcenia w polskich szkołach.

Biuro Edukacji Urzędu m.st. Warszawy dla nauczycieli wyrażających chęć udziału w projekcie, szczególnie dla tych, którzy w swojej praktyce zawodowej realizują różne formy współpracy międzynarodowej szkół. Dzięki projektowi 40 nauczycieli edukacji wczesnoszkolnej uzyskało uprawnienia do nauczania języka angielskiego w klasach I–III. Drugim celem projektu było przygotowanie nauczycieli do planowania kariery edukacyjnej i zawodowej z uczniem, dlatego 20 osobom umożliwiono odbycie studiów podyplomowych z zakresu doradztwa zawodowego. Informacji na temat projektu udzielają pracownicy Biura Edukacji Urzędu m.st. Warszawy:

ul. Wojciecha Górskiego 7

00–033 Warszawa

tel.: (22) 443–35–11

edukacja@um.warszawa.pl

- **„Międzykulturowy Podręcznik do nauki historii i geografii”** – w ramach tego projektu powstał elektroniczny, dostępny na platformie edukacyjnej podręcznik do nauki historii i geografii, tworzony przez nauczycieli różnych krajów europejskich z uwzględnieniem założeń edukacji europejskiej i międzykulturowej.

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi przystąpiła do międzynarodowego projektu realizowanego w ramach programu *Comenius*, którego celem było stworzenie podręcznika dla uczniów w wieku 12–16 lat, prezentującego historię Europy z punktu widzenia różnych narodów. W ramach projektu powstały materiały w formie elektronicznej dla młodzieży oraz materiały

dydaktyczne dla nauczycieli. Dostępne na platformie edukacyjnej w kilku wersjach językowych pozwalają nauczycielom historii i geografii w różnych krajach kontynentu wzbogacać nimi prowadzone przez siebie zajęcia edukacyjne lub wykorzystywać je jako komponent nauczania w systemie zdalnym. Więcej informacji znajduje się na stronie internetowej SWSPiZ www.dpf.swspiz.pl. Kontakt bezpośredni:

SWSPiZ – Biuro Pozyskiwania Funduszy

ul. Gdańska 121

90–519, Łódź

tel.: (42) 664–22–78

jszczecinska@swspiz.pl

mkedzia@swspiz.pl

■ ŹRÓDŁA FINANSOWANIA PROJEKTU

W dzisiejszych czasach nauczyciele oraz dyrektorzy placówek oświatowych muszą wykazać się zdolnością umiejętnego pozyskiwania środków finansowych na realizację projektów. Projekty te dotyczą nie tylko pozyskiwania środków na unowocześnianie edukacji przedszkolnej i szkolnej, ale także mają za zadanie podnieść kompetencje nauczycieli oraz dostosować te kompetencje do wymagań współczesnego rynku pracy. Obecnie najważniejszym źródłem finansowania takich działań są fundusze pochodzące z Unii Europejskiej, a mianowicie z **Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR)** oraz z **Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS)**.

Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego został utworzony w 1975 roku na podstawie art. 160 Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską. Głównym celem funduszu jest zmniejszanie różnic w poziomie rozwoju poszczególnych regionów Unii Europejskiej oraz zmniejszanie stopnia, w jakim regiony najmniej uprzywilejowane, w tym zarówno obszary wiejskie, jak i miejskie, są opóźnione w rozwoju²⁵.

Środki z tego funduszu przeznaczone są także na środowisko produkcyjne i konkurencyjność przedsiębiorstw, badania naukowe i rozwój technologiczny, inwestycje infrastrukturalne, ochronę środowiska, rozwój turystyki i inwestycji kulturalnych, a także rozwój społeczeństwa informacyjnego oraz współpracę przygraniczną. Beneficjentami środków finansowych pochodzących z tego funduszu są przede wszystkim przedsiębiorcy, instytucje otoczenia biznesu, instytucje pozarządowe, administracja rządowa oraz samorządy terytorialne, instytucje i jednostki badawczo-rozwojowe²⁶.

Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego finansuje przede wszystkim inwestycje z zakresu infrastruktury, w tym także infrastruktury

²⁵ Rozporządzenie (WE) nr 1080/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 roku w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1783/1999.

²⁶ Ibidem.

edukacyjnej. Dzięki środkom pozyskanym z tego funduszu można sfinansować powstanie nowoczesnych szkół, które będą wyposażone w laboratoria i pracownie komputerowe, sale gimnastyczne, biblioteki oraz internaty i stołówki. Dzięki temu funduszowi niwelowane są bariery architektoniczne dla osób niepełnosprawnych.

Ze środków EFRR finansowane są projekty mające na celu zwiększenie zatrudnienia (tworzenie i ochrona stałych miejsc pracy), rozwój przedsiębiorczości (wspieranie inicjatyw samodzielnej i zbiorowej działalności gospodarczej), rozbudowę infrastruktury (inwestycje w zakresie transportu, telekomunikacji i energii), wzrost innowacyjności i konkurencyjności gospodarczej (modernizacja przemysłu, wspieranie nowych technologii produkcyjnych, różnicowanie obszarów gospodarczych), poprawę ochrony środowiska (wprowadzanie ekologicznych rozwiązań w dziedzinie produkcji i usług), aktywizację współpracy pomiędzy sąsiednimi regionami państw członkowskich, a także pomoc techniczną w zakresie lepszego wdrażania dotacji na poziomie krajowym i regionalnym.

Środki Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego przeznaczone dla Polski dostępne są w ramach następujących programów:

- Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko (PO IŚ);
- Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (PO IG);
- 16 Regionalnych Programów Operacyjnych dla województw (RPO);
- Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej (PO RPW);
- Program Operacyjny Pomoc Techniczna (PO PT);
- Programy Operacyjne Europejskiej Współpracy Terytorialnej (PO EWT).

Wśród programów, które zostały wymienione powyżej, wsparcie edukacji, w tym infrastruktury, możliwe jest w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych. Taki program przygotowany jest dla każdego województwa i uwzględnia najważniejsze problemy każdego regionu. W województwie łódzkim w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego możliwe jest podnoszenie jakości poziomu edukacji w ramach Priorytetu V *Infrastruktura społeczna*. W ramach tego priorytetu wsparcie ukierunkowane jest na przedsięwzięcia, których realizacja skierowana jest na podniesienie wiedzy, poprawę kwalifikacji oraz zdolności szybkiego dostosowania swoich umiejętności do zmieniających się potrzeb wspól-

czesnego rynku pracy. W ramach tego priorytetu można pozyskać środki na inwestycje w placówkach kształcenia ustawicznego oraz zawodowego, ale także przedsięwzięcia, które dotyczą edukacji przedszkolnej i wczesnoszkolnej. Zgodnie z programem projekty, które realizowane są w ramach tego priorytetu, muszą służyć podnoszeniu wiedzy oraz dostosowywaniu kompetencji do potrzeb pracodawców oraz muszą udowodnić zbieżność planowanych efektów realizowanego przedsięwzięcia z rozwojem regionu w zakresie edukacji przedstawionej w Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego na lata 2007–2020 oraz być zbieżne z celami Strategii Rozwoju Edukacji na lata 2007–2013.

Środki finansowe pozyskane z tego programu można przeznaczyć na zakup urządzeń do nowoczesnych metod nauczania (głównie infrastruktury informatycznej, w tym sprzętu oraz oprogramowania), budowę bądź przebudowę placówek²⁷.

Instytucje, w których poszczególne placówki oświatowe mogą składać wnioski o dofinansowanie, znajdują się na poszczególnych stronach internetowych województwa. W przypadku województwa łódzkiego instytucją przyznającą dofinansowanie jest Urząd Marszałkowski w Łodzi (www.lodzkie.pl). Informacje o harmonogramie poszczególnych konkursów, ogłoszonych już konkursach i wymaganiach znajdują się na stronie internetowej www.rpo.lodzkie.pl.

Na stronie tej znajduje się także najnowszy **Generator Wniosków o Dofinansowane Projektów**. Ważne jest, aby przed przystąpieniem przygotowywania projektu sprawdzić, czy projekt opracowywany jest w najnowszym generatorze. Często zdarza się, że głównym powodem odrzucenia wniosku w pierwszym etapie oceny jest wypełnienie błędnego formularza.

Najwięcej możliwości finansowania projektów edukacyjnych zawiera **Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL)**, który finansowany jest ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS).

Europejski Fundusz Społeczny jest jednym z funduszy strukturalnych UE. Został stworzony, by zredukować różnice w zamożności i jakości życia we wszystkich państwach członkowskich i regionach Unii. Europejski Fundusz Społeczny powstał w 1951 roku, kiedy to Francja, Niemcy Zachodnie, Włochy, Belgia, Holandia i Luksemburg

²⁷ Regionalny Program Operacyjny Województwa Łódzkiego na lata 2007–2013, Łódź 2007.

podpisały traktat paryski ustanawiający Europejską Wspólnotę Węgla i Stali, w którym znalazł się zapis o powstaniu Funduszu. Więcej informacji na temat Europejskiego Funduszu Społecznego zainteresowane osoby mogą znaleźć na stronie <http://ec.europa.eu/esf/>.

Celem Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki jest umożliwienie pełnego wykorzystania potencjału zasobów ludzkich poprzez wzrost zatrudnienia i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw i ich pracowników, poprawę stanu zdrowia osób pracujących, podniesienie poziomu wykształcenia społeczeństwa, zmniejszenie obszarów wykluczenia społecznego oraz wsparcie dla budowy struktur administracyjnych państwa. Program służy przyspieszeniu rozwoju społeczno-gospodarczego Polski, wzrostowi zatrudnienia oraz zwiększeniu spójności społecznej, gospodarczej i terytorialnej z krajami Unii Europejskiej. W ramach tego programu przewiduje się możliwość realizacji projektów w dwóch głównych trybach: systemowym i konkursowym. W trybie systemowym projekty są realizowane przez beneficjentów imiennie wskazanych w programie lub dodatkowych dokumentach stanowiących jego uszczegółowienie, natomiast w trybie konkursowym projekty mogą realizować wszystkie podmioty między innymi: instytucje rynku, instytucje promocji i integracji społecznej, instytucje szkoleniowe, jednostki administracji rządowej i samorządowej, przedsiębiorcy, instytucje otoczenia biznesu, organizacje pozarządowe, instytucje systemu oświaty. Program Operacyjny Kapitał Ludzki składa się z 10 priorytetów, realizowanych równoległe na poziomie centralnym i regionalnym. W ramach komponentu centralnego (Priorytety I–V) wsparcie realizowane jest głównie na rzecz zwiększenia efektywności struktur i systemów instytucjonalnych, natomiast środki komponentu regionalnego (Priorytety VI–IX) przeznaczone są na wsparcie dla osób i poszczególnych grup społecznych. Realizacja Priorytetu X *Pomoc techniczna* pozwala natomiast na sprawne wdrażanie i monitorowanie postępów realizacji programu oraz promocję Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce²⁸.

Największe możliwości finansowania projektów edukacyjnych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki daje Priorytet IX *Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach*. W ramach tego priorytetu realizowane są działania, które obejmują wsparcie kierowane do osób

²⁸ Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Program Operacyjny Kapitał Ludzki*, Warszawa 2007.

i placówek realizujących proces kształcenia. Proces ten ma na celu przede wszystkim wyrównywanie szans edukacyjnych w trakcie realizacji procesu kształcenia poprzez wysoką jakość usług edukacyjnych. Jednym z celów projektów realizowanych w tym obszarze jest upowszechnienie edukacji przedszkolnej oraz wyrównywanie szans edukacyjnych dzieci na początkowym etapie edukacji. Edukacja ta wymaga przede wszystkim systemowego wdrożenia elastycznych form edukacji przedszkolnej, w tym przede wszystkim na obszarach wiejskich. Ważnym elementem tego priorytetu jest także przygotowanie i opracowanie programów rozwojowych przeznaczonych dla szkół i placówek oświatowych. Programy te obejmują przede wszystkim dodatkowe zajęcia pozalekcyjne i pozaszkolne dla uczniów, a ich zadaniem jest dostosowywanie kompetencji przyszłych absolwentów do potrzeb rynku pracy. W tym priorytecie kładziony jest także nacisk na realizację kompleksowych programów dla kadry pedagogicznej oraz administracyjnego systemu oświaty²⁹.

Priorytet IX *Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach* składa się z następujących działań i poddziałań:

- Działanie 9.1. *Wyrównywanie szans edukacyjnych i zapewnienie wysokiej jakości usług edukacyjnych świadczonych w systemie oświaty:*
 - Poddziałanie 9.1.1. *Zmniejszanie nierówności w stopniu upowszechnienia edukacji przedszkolnej – projekty konkursowe;*
 - Poddziałanie 9.1.2. *Wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów z grup o utrudnionym dostępie do edukacji oraz zmniejszanie różnic w jakości usług edukacyjnych – projekty konkursowe;*
 - Poddziałanie 9.1.3. *Pomoc stypendialna dla uczniów szczególnie uzdolnionych – projekty systemowe;*
- Działanie 9.2. *Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego;*

²⁹ Narodowa Strategia Spójności, Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Warszawa 2009.

- Działanie 9.3. *Upowszechnianie formalnego kształcenia ustawicznego*;
- Działanie 9.4. *Wysoko wykwalifikowane kadry systemu oświaty*;
- Działanie 9.5. *Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich*.

Poniżej zostaną omówione te działania i poddziałania, w ramach których mogą być realizowane projekty skierowane do nauczycieli wychowania przedszkolnego i edukacji wczesnoszkolnej oraz dla dzieci w wieku przedszkolnym i wczesnoszkolnym.

W ramach Poddziałania 9.1.1. *Zmniejszenie nierówności w stopniu upowszechnienia edukacji przedszkolnej* istnieje możliwość tworzenia przedszkoli, w tym także uruchamianie innych form wychowania przedszkolnego na obszarach i w środowiskach, w których odnotowuje się niski stopień upowszechnienia edukacji przedszkolnej, w tym w szczególności na obszarach wiejskich. Ze środków pozyskanych z tego poddziałania istnieje także możliwość wsparcia istniejących już przedszkoli, dzięki czemu może zwiększyć się uczestnictwo dzieci w wychowaniu przedszkolnym. Do działań takich będzie należeć wsparcie dla przedszkoli i innych form wychowania przedszkolnego zagrożonych likwidacją, wydłużenie godzin pracy, uruchomienie dodatkowego naboru dzieci oraz zatrudnienie dodatkowego personelu. Istnieje także możliwość opracowania i realizacji kampanii informacyjnych, których głównym celem jest promocja edukacji przedszkolnej.

W ramach Poddziałania 9.1.2. *Wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów z grup o utrudnionym dostępie do edukacji oraz zmniejszanie różnic w jakości usług edukacyjnych* można uzyskać środki finansowe na dodatkowe zajęcia dydaktyczno-wyrównawcze oraz specjalistyczne, które służą wyrównywaniu dysproporcji edukacyjnych w trakcie procesu kształcenia, doradztwo i opiekę pedagogiczno-psychologiczną dla uczniów wykazujących problemy w nauce lub z innych przyczyn zagrożonych przedwczesnym wykluczeniem z systemu oświaty, dodatkowe zajęcia dla uczniów ukierunkowane na rozwój kompetencji kluczowych ze szczególnym uwzględnieniem ICT, języków obcych oraz przedsiębiorczości i nauk matematyczno-przyrodniczych.

W ramach Działania 9.4. *Wysoko wykwalifikowane kadry systemu oświaty* istnieje możliwość finansowania studiów podyplomowych, kursów kwalifikacyjnych oraz innych form podwyższania kwalifikacji dla nauczy-

cieli w zakresie zgodnym z lokalną i regionalną polityką edukacyjną oraz studiów wyższych, kursów kwalifikacyjnych dla nauczycieli zainteresowanych podwyższaniem lub uzupełnianiem posiadanego już wykształcenia.

O środki finansowane w ramach wymienionych powyżej obszarów ubiegać się mogą wszystkie podmioty – z wyłączeniem osób fizycznych. O wsparcie to mogą ubiegać się także osoby prowadzące działalność gospodarczą lub oświatową.

Osoby przygotowujące projekt w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet IX mogą także uzyskać pomoc od osób zatrudnionych w Punktach Informacyjnych. W województwie łódzkim główna siedziba Punktu Informacyjnego znajduje się w:

Urząd Marszałkowski w Łodzi

90-056 Łódź

ul. Roosevelta 15

Departament Polityki Regionalnej, Wydział ds. Informacji i Promocji

tel.: (42) 663-31-07, (42) 663-34-05

e-mail: punktinformacyjny@lodzkie.pl

Punkt czynny jest od poniedziałku do piątku w godz.: 8.00–18.00.

W województwie działają także Lokalne Punkty Informacyjne Funduszy Europejskich na lata 2007–2013. Są to:

- Podregion Centralny (powiaty: brzeziński, łódzki wschodni, pabianicki, zgierski)
Starostwo Powiatowe w Brzezinach
ul. Sienkiewicza 16
95-060 Brzeziny
tel.: (46) 874-31-54, faks: (46) 874-11-11
e-mail: podregion@powiat-brzeziny.pl
- Podregion Wschodni (powiaty: bełchatowski, opoczyński, miasto na prawach powiatu – Piotrków Trybunalski, piotrkowski, radomszczański, tomaszowski)
Urząd Miasta Bełchatowa
ul. Kościuszki 1
I piętro, pokój nr 214
97-400 Bełchatów
tel.: (44) 733-51-44
e-mail: info_rpo@um.belchatow.pl

- Podregion Zachodni (powiaty: sieradzki, łaski, pajęczański, poddębicki, wieluński, wieruszowski, zduńskowolski)
Urząd Miasta Sieradza
ul. Plac Wojewódzki 1
II piętro pokój nr 46
98–200 Sieradz,
tel.: (43) 826–61–46
e-mail: punktinformacyjny@umsieradz.pl
- Podregion Północny (powiaty: łowicki, kutnowski, łączycycki, rawski, miasto na prawach powiatu – Skierniewice, skierniewicki)

Stowarzyszenie Powiatów i Gmin Dorzecza Bzury

ul. Pijarska 1, I piętro
99–400 Łowicz
tel./faks: (46) 837–53–20
e-mail: spigdb@interia.pl

W głównym punkcie informacyjnym oraz w punktach lokalnych oprócz porad można także otrzymać bezpłatne ulotki, broszury i publikacje.

Udzielaniem niezbędnych informacji związanych w projektami unijnymi dostarcza także:

- **Regionalny Ośrodek Szkoleniowy EFS**
Fundacja Inkubator
ul. Piotrkowska 143
90–434 Łódź
tel.: (42) 632–95–90, faks: (42) 633–87–13
roszefs@inkubator.org.pl
<http://www.inkubator.org.pl/>
- **Regionalny Ośrodek Szkoleniowy EFS**
Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw
Obywatelskich „OPUS”
pl. Wolności 2
91–415 Łódź
tel.: (42) 632–22–50, faks: (42) 632–22–18
roszefs@opus.org.pl
<http://www.opus.org.pl/>

- **Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi**
ul. Wólczańska 49
90–608 Łódź
tel.: (42) 632–01–12, faks: (42) 636–77–97
<http://efs.wup.lodz.pl>

Oprócz środków pochodzących z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki placówki oświatowe mogą korzystać z funduszy pochodzących z jednego z programów *Uczenie się przez całe życie*³⁰ – programu *Comenius*, który realizowany jest przez **Fundację Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE)**. Głównym celem fundacji jest szeroko pojmowane wspieranie działań na rzecz rozwoju edukacji w Polsce. FRSE realizuje swój cel poprzez koordynację programów edukacyjnych Unii Europejskiej i nie tylko. Fundacja realizuje między innymi program *Comenius*. Program ten skierowany jest do uczniów korzystających z edukacji szkolnej do końca szkoły średniej, określonych przez państwa członkowskie UE szkół oraz nauczycieli i pozostałego personelu tych szkół, stowarzyszeń, organizacji *non-profit*, organizacji pozarządowych i przedstawicieli podmiotów związanych z oświatą szkolną. Beneficjentami programu mogą być także osoby oraz podmioty odpowiedzialne za organizację i realizację oświaty oraz edukację na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym, ośrodki badawcze i podmioty zajmujące się kwestiami uczenia się przez całe życie oraz podmioty oferujące usługi w zakresie doradztwa zawodowego i poradnictwa, związane z jakimkolwiek aspektem uczenia się przez całe życie. Celami szczegółowymi programu *Comenius* są: rozwijanie wśród młodzieży i kadry nauczycielskiej wiedzy o różnorodności kultur i języków europejskich, zrozumienia jej wartości oraz pomaganie młodym ludziom w nabyciu podstawowych umiejętności i kompetencji życiowych niezbędnych do rozwoju osobistego, przyszłego zatrudnienia i aktywnego obywatelstwa europejskiego.

³⁰ *Uczenie się przez całe życie (Lifelong Learning Programme)* to program Unii Europejskiej w dziedzinie edukacji i doskonalenia zawodowego. W programie kontynuowane są działania prowadzone wcześniej w programach *SOCRATES*, *Leonardo da Vinci*, *Jean Monnet*, *e-Learning* i *European Language Label*. Celem programu jest rozwój różnych form uczenia się przez całe życie poprzez wspieranie współpracy między systemami edukacji i szkoleń w krajach uczestniczących. Program ma się przyczynić do podnoszenia jakości i zwiększenia atrakcyjności szkolnictwa i kształcenia zawodowego w Europie. W skład programu *Uczenie się przez całe życie* wchodzi cztery programy sektorowe (*Erasmus*, *Leonardo da Vinci*, *Comenius*, *Grundtvig*) oraz program międzysektorowy i program *Jean Monnet*. Więcej informacji znajduje się na stronie <http://llp.org.pl>.

Do celów operacyjnych programu *Comenius* zaliczyć możemy³¹:

- poprawę pod względem jakościowym i ilościowym mobilności, w której uczestniczą uczniowie i kadra nauczycielska z różnych państw członkowskich;
- poprawę pod względem jakościowym i ilościowym partnerstw pomiędzy szkołami z różnych państw członkowskich, tak aby objąć wspólnymi działaniami oświatowymi w okresie trwania programu przynajmniej trzy miliony uczniów;
- zachęcanie do nauki nowożytnych języków obcych;
- wzmacnianie jakości i wymiaru europejskiego kształcenia nauczycieli;
- wspieranie poprawy metod dydaktycznych i zarządzania.

Program *Comenius* wspiera mobilność, która obejmuje wymianę uczniów i kadry, mobilność w szkołach dla uczniów oraz staże w szkołach lub przedsiębiorstwach dla kadry nauczycielskiej, uczestnictwo w szkoleniach dla nauczycieli i pozostałej kadry nauczycielskiej, wizyty studyjne i przygotowawcze w ramach działań związanych z mobilnością, partnerstwem, projektami lub sieciami oraz praktyki dla nauczycieli i przyszłych nauczycieli. W ramach programu tworzone są także partnerstwa pomiędzy szkołami w celu rozwijania wspólnych projektów oświatowych dla uczniów i ich nauczycieli oraz pomiędzy instytucjami pełniącymi rolę lokalnej lub regionalnej władzy oświatowej w celu wzmacniania europejskiego wymiaru w edukacji, realizacji celów programu *Comenius*, rozwijania struktur współpracy międzynarodowej, w tym przygranicznej, a w konsekwencji wzbogacenia oferty edukacyjnej dla uczniów.

W programie oprócz państw członkowskim udział mogą wziąć dzieci, młodzież i nauczyciele z krajów EFTA/EOG (Islandia, Liechtenstein, Norwegia) oraz Turcji – kraju kandydującego do członkostwa w Unii Europejskiej. W Polsce uprawniony do podpisania umowy jest przedstawiciel jednostki samorządu terytorialnego, będącego organem prowadzącym szkołę – wójt, starosta lub inna osoba na przykład prezes zarządu (szkoły niepubliczne) czy dyrektor szkoły, który posiada pełnomocnictwo imienne.

Siedziba Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji Narodowa Agencja Programu znajduje się na ul. Mokotowskiej 43 w Warszawie. Więcej in-

³¹ <http://comenius.org.pl/> [data dostępu: 07.04.2011].

formacji na temat fundacji, jej celów i obszarów działania znaleźć można na stronie www.frse.org.pl. Informacje na temat programu *Comenius* znajdują się na stronie <http://comenius.org.pl/>.

Część projektów w placówkach oświatowych może zostać także sfinansowana ze środków Ministerstwa Edukacji Narodowej. Takim projektem jest na przykład program rządowy *Radosna szkoła*, którego celem jest przeznaczenie środków finansowych dla szkół podstawowych na pomoce dydaktyczne dla miejsc zabaw w szkole oraz urządzenie szkolnego placu zabaw. Ministerstwo realizowało także projekty związane z przygotowaniem wyprawki szkolnej (program *Owoce w szkole*) oraz pomagało dożywiać uczniów.

Nowe miejsca pracy dla nauczycieli oraz nowe możliwości ich zatrudnienia dają przede wszystkim projekty realizowane w ramach środków pozyskanych z Unii Europejskiej. Są to przede wszystkim projekty, które realizowane są w ramach Priorytetu IX Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Projekty, które realizowane są w ramach tego priorytetu, skierowane są nie tylko do uczniów, ale także na podniesienie kwalifikacji nauczycieli, w tym także nauczycieli wychowania przedszkolnego i wczesnoszkolnego. Oprócz Priorytetu IX poprawa infrastruktury edukacyjnej możliwa jest dzięki projektom realizowanym ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Nauczyciele mogą także pozyskiwać środki na realizację swoich projektów, w tym przede wszystkim projektów w partnerstwie z placówkami oświatowymi poza granicami Polski w ramach programu *Comenius*, który realizowany jest przez Fundację Rozwoju Systemu Edukacji.

▪ **POZYSKIWANIE FUNDUSZY NA RZECZ EDUKACJI**

Firmy doradcze

Na rynku obecnie znajduje się wiele firm doradczych (szacuje się, że jest ich około 7000), które oferują pomoc i kompleksową obsługę projektów unijnych. Zanim się wybierze taką firmę, warto zapoznać się z jej doświadczeniem, rekomendacjami, cennikiem usług, warunkami umowy.

Głównym zadaniem firmy doradczej jest skompletowanie niezbędnych dokumentów i pisanie wniosków aplikacyjnych, które będą spełniały kryteria formalne i merytoryczne dokumentów programowych. Specjaliści tworzą też analizy ekonomiczno-finansowe dotyczące projektu oraz analizują opłacalność inwestycji. Możemy też liczyć na pomoc w rozliczeniu dotacji – przygotowanie wniosków o płatność zawierających opis zrealizowanego przedsięwzięcia, harmonogramu zrealizowanych wydatków, skompletowanie załączników itd.

Firmy zatrudniają zwykle specjalistów, którzy koordynują zarządzanie projektem na wszystkich jego etapach realizacji. Pracownicy dokonują także ewaluacji, czyli oceniają jakość i realizację projektu w odniesieniu do wcześniejszych założeń. Umowa z firmą doradczą powinna zawierać: klauzulę o braku wynagrodzenia, jeśli wystąpią błędy formalne oraz szczegółowy harmonogram wraz z opisem działań doradcy (łącznie z raportem o efektach pracy).

Łódzkie firmy doradcze:

- **Dotacje Unijne Finansowanie Ubezpieczenia Mount Finance**
ul. Piotrkowska 270 p. 1410, Łódź
tel.: (42) 682-06-64, faks: (42) 682-06-64
www.mountfinance.pl
- **Strefa Funduszy Europejskich Andrzej Gabrych**
ul. Piotrkowska 192, Łódź
tel.: (0) 502-940-330
www.strefafunduszy.pl
- **Centrum Biznesu i Rozwoju Przedsiębiorczości Spółka z o.o.**
Łódź, ul. Gdańska 91/93
tel.: (0) 502-940-330
- **PL EUROPA Sp. z o.o.**
ul. Rewolucji 1905 r. 82, 90-223 Łódź
tel.: (42) 299-57-43, faks: (42) 299-57-75
pleuropa@pleuropa.pl
- **„B.I.U.” Biuro Doradczo-Szkoleniowe Inwestycji Unijnych**
ul. Stefanowskiego 28 lok. 36 I p. Łódź
- **Euro Grand Consulting Group**
al. Politechniki 22/24, 93-590 Łódź
tel.: (42) 250-53-58, (42) 250-53-71
biuro@egc.pl
- **Euro Invest Doradztwo Gospodarcze**
ul. Zielona 25 lokal 45, 90-602 Łódź
tel.: (42) 292-00-32, faks: (42) 637-15-04
tel. kom.: (0) 793-060-140
sekretariat@euinvest.com.pl
- **BRD Consulting Wieczorek**
ul. Sterlinga 27/29, 90-212 Łódź
tel./faks: (42) 630-19-58, 632-01-96
tel. kom.: (0) 606-902-140
e-mail: biuro@brdconsulting.pl

Organizacje grantodawcze

Chcąc pozyskać fundusze na rzecz edukacji, trzeba zgłosić się do odpowiednich instytucji, które zajmują się przydzielaniem środków finansowych. Każda organizacja grantodawcza ma własny zakres zainteresowań, które wspiera dotacjami. Przygotowany projekt musi być zgodny z obszarami, celami, priorytetami grantodawcy. Poniżej zamieszczono wykaz instytucji, do których można się zgłosić po dotacje i zakres działań, które one wspierają.

- **Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce** – prowadzenie działań w zakresie sześciu obszarów programowych: rozwój społeczności lokalnych, aktywność młodzieży, aktywność osób starszych, społeczne zaangażowanie biznesu, przedsiębiorczość społeczna, filantropia indywidualna;
- **Ambasada Japonii w Warszawie** – wpieranie polskich instytucji naukowych i kulturalnych w postaci Grantu Kulturalnego, organizowanie podróży studyjnych do Japonii;
- **Centrum Edukacji Obywatelskiej** – dotacje projektów adresowanych do szkół i uczniów;
- **Dialog dla Przyszłości** – wspieranie organizacji i inicjatyw, które promują ideę dialogu polsko-żydowskiego, wielokulturowości;
- **Europejska Fundacja Ochrony Zabytków** – konkurs projektów Lokalnego Rozwoju Rewitalizacji Zabytków zgodnego ze strategią rozwoju województwa;
- **Federacja Inicjatyw Oświatowych** – wspieranie aktywności obywatelskiej i przemian w oświacie głównie na rzecz środowisk wiejskich;
- **Fundacja im. Stefana Batorego** – dotacje projektów realizowanych w ramach programów fundacji, między innymi *Wschód–Wschód*, *Dla Tolerancji*, *Inicjatywy Obywatelskie w Europie Wschodniej*;
- **Fundacja „FUNDUSZ WSPÓLPRACY”** – finansowanie projektów z obszaru poszanowania zasad demokracji, podnoszenia stanu wiedzy na temat społeczeństwa obywatelskiego;

- **Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga** – wspieranie prac na rzecz dobra publicznego w zakresie edukacji, kultury i sztuki, ochrony zdrowia i opieki społecznej;
- **Fundacja dla Polski** – szkolenie, obsługa programów grantowych, wsparcie dla osób prywatnych, firm oraz organizacji społecznych;
- **Fundacja Dobroczynności ATLAS** – wsparcie rzeczowe i finansowe dla dzieci pokrzywdzonych przez los, konwoje humanitarne dla Polaków na Wschodzie;
- **Fundacja Dzieci Niczyje** – udzielanie pomocy psychologicznej, medycznej i prawnej ofiarom krzywdzenia i ich opiekunom, działanie na rzecz poprawy sytuacji dzieci uczestniczących w procedurach prawnych w charakterze świadków, realizacja programów profilaktyki krzywdzenia dzieci przez dorosłych oraz rówieśników;
- **Fundacja Edukacja dla Demokracji** – dotacje na projekty dotyczące budowy społeczeństwa obywatelskiego, wizyty studyjne, realizowane programy: *Przemiany w Regionie – RITA, Polsko-Kanadyjska Współpraca, Edukacja Rozwojowa* i in.;
- **Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczość** – przyznawania stypendiów naukowych i socjalnych, organizowanie konkursów i inicjatyw zmierzających do zreformowania edukacji ekonomicznej;
- **Fundacja Episkopatu Polski Dzieło Trzeciego Tysiąclecia** – realizacja programu stypendialnego wspierającego rozwój najuboższych dzieci;
- **Fundacja Grupy TP** – prowadzenie ogólnopolskich programów, których celem jest wyrównywanie szans w dostępie do nowoczesnej edukacji (pomoc dzieciom niepełnosprawnym – ochrona zdrowia, budowa społeczeństwa informacyjnego);
- **Fundacja im. Heinricha Bolla** – wspieranie rozwoju demokracji w państwach Europy Środkowej i Wschodniej poprzez wzmacnianie udziału społeczeństwa obywatelskiego w istotnych dla regionu procesach politycznych,

wspieranie dialogu społeczno-politycznego, uwzględniającego takie podstawowe „zielone“ wartości jak: poszanowanie praw człowieka, w tym praw kobiet, ochrona środowiska naturalnego i zrównoważony rozwój;

- **Fundacja im. Jana Kantego Steczkowskiego** – dofinansowanie inicjatyw oświatowych oraz naukowo-badawczych, a także stypendiów i nagród dla młodzieży planującej karierę w obszarze aktywności gospodarczej i własnej przedsiębiorczości;
- **Fundacja im. Stefana Batorego** – dotacje na projekty realizowane w ramach programów fundacji, między innymi *Wschód–Wschód, Dla Tolerancji, Inicjatywy Obywatelskie w Europie Wschodniej*;
- **Fundacja J&S PRO BONO POLONIAE** – dotacje na realizację konkretnych działań mieszczących się w zakresie programów prowadzonych przez fundację, m.in. *Aktywna Wiosna, Program Stypendialny*;
- **Fundacja Jolanty Kwaśniewskiej Porozumienie Bez Barrier** – wsparcie finansowe, rzeczowe, organizacyjne, naukowe, wychowawcze, dofinansowanie szkoleń, sympozjów, zebrań naukowych, wsparcie działań związanych z usuwaniem barier dla niepełnosprawnych;
- **Fundacja Konrada Adenauera** – wspieranie konkretnych przedsięwzięć, między innymi konferencji, seminariów, szkoleń lub publikacji, fundacja nie dysponuje środkami na niesprecyzowaną działalność, infrastrukturę czy cele charytatywne;
- **Fundacja Kultury** – organizowanie konkursów literackich, kulturalnych;
- **Fundacja Magis** – działalność grantodawcza w zakresie edukacji i doskonalenia zawodowego nauczycieli;
- **Fundacja Młodzieżowej Przedsiębiorczości** – przygotowanie dzieci i młodzieży do życia w warunkach gospodarki rynkowej, realizacja programów, m.in. *Wolontariusz na bank*;

- **Fundacja na rzecz Nauki Polskiej** – wsparcie dla inicjatyw służących rozwojowi nauki w Polsce w ramach programów: *Start, Współpraca krajowa, Powroty, Novum, Innowator* i in.;
- **Fundacja Nasza Ziemia** – Konkursy ekologiczne dla przedszkoli, szkół i organizacji pozarządowych;
- **Fundacja Nowoczesna Polska** – sprzęt multimedialny (komputery, nowoczesne oprogramowanie), szkolenia informatyczne;
- **Fundacja Partnerstwo dla Środowiska** – udzielanie pomocy finansowej, technicznej, szkoleniowej i informacyjnej w realizacji działań na rzecz zrównoważonego rozwoju;
- **Fundacja PZU** – wsparcie programów realizowanych w obszarze edukacji, pomocy społecznej, kultury i sztuki, ochrony zdrowia;
- **Fundacja RECAL** – wpieranie i promowanie na terenie Polski działalności mającej na celu odzysk i ponowne przetworzenie puszek aluminiowych po napojach poprzez organizowanie: seminariów, kampanii, programów i konkursów edukacyjnych kierowanych do dzieci, młodzieży, a także osób dorosłych;
- **Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej** – wspieranie rozwoju demokracji i samorządności lokalnej kierowanej do pracowników samorządowych i radnych, przedstawicieli organizacji pozarządowych, dziennikarzy, nauczycieli, młodzieży, pracowników i kadry małych i średnich przedsiębiorstw oraz ludzi bezrobotnych lub zagrożonych bezrobociem;
- **Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji** – dotacje europejskich projektów edukacyjnych dla placówek oświatowych;
- **Fundacja Schumana** – finansowanie projektów między innymi dotyczących współpracy Klubów Europejskich w Polsce i na Ukrainie;
- **Fundacja Wspomagania Wsi** – organizowanie konkursów grantowych związanych z rozwojem wsi;

- **Fundacja Wspólna Droga** – dotacje z zakresu opieki społecznej, ochrony zdrowia, oświaty i wychowania, rehabilitacji;
- **Fundacja Współpracy Polsko-Niemieckiej** – dofinansowanie projektów z zakresu współpracy polsko-niemieckiej, krzewienie języków po obu stronach granicy, wspieranie kontaktów gospodarczych, działania na rzecz ochrony środowiska;
- **Fundacja Współpracy Polsko-Ukraińskiej PAUCI** – dotacje projektów organizowanych przez fundację, dotyczących głównie współpracy polsko-ukraińskiej;
- **Informacja Europejska dla Młodzieży** – Eurodesk to europejski program informacyjny dla młodzieży i osób pracujących z młodzieżą, funkcjonuje w 30 państwach;
- **Kuratorium Oświaty w Szczecinie** – różnorodne formy dofinansowania, między innymi na zajęcia pozalekcyjne;
- **Ministerstwo Edukacji Narodowej** – do zakresu działań Departamentu Współpracy Międzynarodowej należy między innymi prowadzenie dwustronnej i regionalnej współpracy z zagranicą oraz współpracy wielostronnej z organizacjami międzynarodowymi (rządowymi i pozarządowymi);
- **Narodowy Bank Polski** – organizacja i finansowanie programów edukacyjnych związanych z edukacją ekonomiczną;
- **Polska Fundacja Dzieci i Młodzieży** – dotowanie projektów, szkoleń, seminariów, konferencji;
- **Polska Fundacja im. Roberta Schumana** – dotowanie projektów dotyczących Europy Wschodniej;
- **Polska Fundacja Upowszechniania Nauki** – wykłady i odczyty, studia, konkursy i kursy w zakresie działalności wydawniczej, filmowej, audiowizualnej;
- **Polska Fundacja Upowszechniania Nauki** – udzielanie stypendiów i innych rodzajów pomocy finansowej, materialnej i technicznej niezbędnej do działania w tej dziedzinie, pomoc w uzyskaniu stypendiów na studia za granicą;

- **Polsko-Amerykański Fundusz Pożyczkowy Inicjatyw Obywatelskich** – dotowanie inicjatyw z zakresu edukacji, rozwoju lokalnego, demokracji, organizowane programy: *English Teaching, Równać szanse, RITA, Działaj Lokalnie, Przejrzysta Polska*;
- **Polsko-Niemiecka Współpraca Młodzieży** – dofinansowanie projektów z zakresu współpracy polsko- niemieckiej;
- **Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności** – dotowanie inicjatyw z zakresu edukacji, rozwoju lokalnego, demokracji; organizowane programy: *English Teaching, Równać szanse, RITA, Działaj Lokalnie, Przejrzysta Polska*;
- **Polsko-Litewski Fundusz Wymiany Młodzieży** – wspiera kontakty polskiej i litewskiej młodzieży dla budowania przyjaznej współpracy;
- **Programy Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego** – promocja twórczości, rozwój infrastruktury kultury i szkolnictwa artystycznego, upowszechnienie kultury, promocja kultury polskiej za granicą;
- **SPOTKANIE – Stowarzyszenie dla Edukacji i Kultury** – promowanie edukacji interkulturowej w różnych środowiskach (wszystkie działania są skupione wokół aktywności młodzieży i rozwoju społeczności lokalnych), wspieranie młodzieży, edukatorów (nauczycieli, studentów, pracowników młodzieżowych) oraz organizacji pracujących w obszarze edukacji interkulturowej;
- **Stowarzyszenie Jawor** – promowanie ekonomii społecznej jako jednej z metod aktywnej polityki społecznej oraz aktywizacji społeczności lokalnych, dostarczanie narzędzi do tworzenia lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych z wykorzystaniem instrumentów ekonomii społecznej;
- **Stowarzyszenie Jeden Świat** – promowanie idei pokoju i porozumienia między ludźmi poprzez międzynarodowy i krajowy wolontariat oraz edukację;
- **Stowarzyszenie Parafiada** – organizowanie konkursów, szkoleń, wsparcie w ramach realizacji programów stowa-

rzyszenia: *Moja mała ojczyzna, Patriotyzm z pokolenia na pokolenie, Pozaszkolne zajęcia sportowo-rekreacyjne* i in.;

- **Stowarzyszenie Pilotów Wycieczek** – edukacja w zakresie organizacji turystyki i krajoznawstwa, wymiany zagraniczne, szkolenia, warsztaty;
- **Szkoły dla Ekorozwoju** – program Szkoły dla Ekorozwoju (SdE) skierowany jest do szkół i społeczności lokalnych w Polsce, Wielkiej Brytanii i Republice Czeskiej, celem programu jest promowanie edukacji na rzecz ekorozwoju oraz działań proekologicznych w społecznościach lokalnych;
- **Towarzystwo Demokratyczne Wschód** – działanie na rzecz kształtowania instytucji demokratycznych, myśli niezależnej, obrony praw człowieka i niezależnych ruchów społecznych, a także wspólnot lokalnych;
- **Towarzystwo Edyty Stein** – organizowanie różnego rodzaju spotkań międzynarodowych;
- **Towarzystwo Inicjatyw twórczych „ę”** – dotowanie projektów w ramach organizowanych programów między innymi: *Dla Tolerancji, Szuflada i telewizor*.

Szkolenia i konferencje

Wszystkie osoby zainteresowane zdobywaniem wiedzy na temat możliwości pozyskiwania funduszy czy samodzielnego sporządzenia wniosków aplikacyjnych mogą wziąć udział w specjalistycznych szkoleniach i konferencjach.

Na stronie <http://www.inwestycjawkadry.info.pl> znajduje się baza szkoleń związanych z szeroko pojmowaną tematyką unijną. Baza podzielona jest na następujące zakresy tematyczne:

- „Ewaluacja i monitoring”;
- „Pozyskiwanie środków unijnych”;
- „Promocja projektu unijnego”;
- „Rozliczanie projektu unijnego”;
- „Zarządzanie projektem unijnym”.

Kompletną bazę szkoleń i konferencji można odnaleźć także na Portalu Funduszy Europejskich www.efs.gov.pl. Baza dzieli się tematycznie według następujących zakresów:

- „System wdrażania funduszy strukturalnych w latach 2007–2013”;
- „Ustawa o zasadach prowadzenie polityki rozwoju”;
- „Zasady wyboru projektów”;
- „Kwalifikowalność wydatków i kontrola w zakresie kompetencji IZ”;
- „System przepływów finansowych w nowym okresie programowania”;
- „Rola Instytucji Audytowej”;
- „Certyfikacja”;
- „System sprawozdawczości”;
- „Krajowy system informatyczny”;
- „Ewaluacja”;
- „Informacja i promocja”;
- „Pomoc publiczna”.

Baza kursów i szkoleń związanych z szeroko pojętą edukacją znajduje się też na stronie <http://edustacja.pl/pl/szkolenia>. Część poświęcona zagadnieniom związanym z Unią Europejską dotyczy następujących zagadnień:

- „Fundusze”;
- „Rozliczanie projektów”;
- „Wnioski o dotację”;
- „Inne”.

Finansowanie wynagrodzeń nauczycieli w ramach PO KL

Stosunek pracy nauczycieli szkół i placówek publicznych prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego reguluje ustawa z dnia 26 stycznia 1982 roku – Karta nauczyciela (Dz. U. 2006, nr 97, poz. 674, z późn. zm.). Nauczyciele pracujący na etacie dostają średnie wynagrodzenie, które gwarantuje im art. 30 ust. 3 Karty nauczyciela.

W Karcie nauczyciela nie ma zapisu ograniczającego finansowanie wynagrodzeń nauczycieli zatrudnionych w projektach w ramach PO KL do wysokości średniego wynagrodzenia.

W projektach finansowanych w ramach PO KL nie można sfinansować ze środków projektu wynagrodzenia nauczycieli (które jest wypłacane na podstawie art. 30 ust. 10b Karty nauczyciela) pozostających w stosunku pracy powyżej wynagrodzenia średniego³². Nie można więc podwyższyć wynagrodzenia wynikającego ze stosunku pracy poza projektem za pomocą środków z projektu. Jeśli jednak beneficjent przeznacza środki z projektu na średnie ustawowe wynagrodzenie nauczycieli, zatrudnianie nauczycieli w ramach stosunku pracy jest kwalifikowalne³³, ale musi być zgodne z art. 30. ust. 3 Karty nauczyciela.

Nauczyciele mogą być zatrudniani w ramach projektów na podstawie umów cywilnoprawnych z zachowaniem następujących warunków:

- Zatrudnienie takie musi zgadzać się z krajowymi przepisami. Beneficjent musi ustalić, czy możliwe jest podpisanie takiej umowy i jej szczegóły: sposób wykonywania pracy, zakres samodzielności pracownika, wysokość wynagrodzenia i sposób wypłaty. Z nauczycielem prowadzącym zajęcia można zawrzeć taką umowę, jeżeli:
 - nie będzie podporządkowany dyrektorowi szkoły (w zakresie wykonywania poleceń co do sposobu, czasu i miejsca przeprowadzania zajęć) i jego nadzorowi;
 - nie będzie miał obowiązku osobistego świadczenia pracy (gdyby nauczyciel nie mógł poprowadzić zajęć, może wskazać osobę, która go zastąpi).
- Zatrudnienie musi zgadzać się z *Wytycznymi w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach PO KL*, które ograniczają zatrudnianie na umowy cywilnoprawne własnych

³² Warunki możliwości finansowania wynagrodzeń nauczycieli w ramach unijnych projektów określił Minister Rozwoju Regionalnego w komunikacie z dnia 23 marca 2011.

³³ Kwalifikowalność wydatków oznacza, że wynikają one z katalogu kosztów kwalifikowanych, są niezbędne do wykonania danego projektu i bezpośrednio z nim związane.

pracowników pozostających poza projektem w stosunku pracy. Podrozdział 4.5.2, pkt 2. *Wytycznych* mówi³⁴:

„Kwalifikowanie wydatków poniesionych na wynagrodzenie osoby zaangażowanej do projektu na podstawie umowy cywilnoprawnej, która jest jednocześnie pracownikiem beneficjenta zatrudnionym na podstawie stosunku pracy, jest możliwe wyłącznie w uzasadnionych przypadkach – w szczególności, gdy charakter zadań wyklucza możliwość ich realizacji w ramach stosunku pracy oraz pod warunkiem, że zostaną spełnione łącznie następujące warunki:

- przedmiotowe działanie jest zgodne z przepisami krajowymi (w zakresie pracy rodzajowo różnej);
 - zakres zadań w ramach umowy cywilnoprawnej jest precyzyjnie określony;
 - zaangażowanie w ramach stosunku pracy pozwala na efektywne wykonywanie zadań w ramach umowy cywilnoprawnej;
 - osoba ta prowadzi ewidencję godzin pracy zaangażowanych w realizację zadań w ramach umowy cywilnoprawnej”.
- Zatrudnienie może przebiegać w trybie konkurencyjnym³⁵, jeśli wartość zamówienia jest wyższa niż 14 000 euro netto.

³⁴ http://www.efs.gov.pl/Wiadomosci/Documents/EFSwytyczne_2211.pdf [data dostępu: 08.04.2011].

³⁵ Tryb konkurencyjny zakłada, że istnieje możliwość składania ofert przez większą liczbę wykonawców.

■ **PROJEKTY PARTNERSKIE**

Zasady tworzenia partnerstwa

Wiedząc, jakie są cele projektu, jakie funkcje spełniają innowacyjne projekty w rozwoju oświaty oraz jak pozyskiwać fundusze na finansowanie projektów, należy jeszcze przyjrzeć się sposobom realizowania projektu oraz partnerstwu w ramach projektu. Warto bowiem zaangażować w projekt dodatkowe instytucje czy firmy, które mogą udzielić wsparcia, niekoniecznie w postaci dofinansowania. Kiedy zatem trzeba zastanowić się nad wyborem partnera do projektu?

Gdy znamy cele przygotowywanego przez nas projektu, zdajemy sobie sprawę, jakie działania należy podjąć oraz kto będzie beneficjentem ostatecznym projektu, kolejnym etapem staje się zaplanowanie sposobu zarządzania projektem. Zarządzać projektem to inaczej zapewnić mu spójność organizacyjną i finansową. Jeżeli sposób zarządzania nie będzie prawidłowo i szczegółowo zaplanowany, może to wiązać się z opóźnieniami w realizacji projektu, nieefektywną pracą zespołu, błędami merytorycznymi, a także z niespełnieniem wytyczonych w projekcie celów. Dlatego w ramach zarządzania projektem trzeba określić trzy istotne kwestie:

- Czy chcemy zrealizować projekt samodzielnie, czy przy udziale innych osób i instytucji?
- Jakie osoby są potrzebne do wypełnienia określonych przez nas celów i jakimi kwalifikacjami muszą legitymować się te osoby?
- Jakie zadania należy przydzielić poszczególnym osobom, jakie czynności muszą one wykonać w ramach projektu?

Jeżeli nawet w pierwszej chwili decydujemy się na samodzielne wykonanie projektu, warto rozważyć kwestię partnerstwa. Indywidualne

wystąpienie o dotację z Unii Europejskiej może bowiem wiązać się z mniejszymi szansami na otrzymanie dofinansowania. Kiedy można samodzielnie ubiegać się o dotację z europejskich funduszy? Przede wszystkim warto próbować, jeśli zostaną spełnione następujące warunki³⁶:

- jeżeli mamy już doświadczenie w planowaniu i realizowaniu projektów;
- jeśli udało nam się zrealizować cele wyznaczone przy poprzednich projektach;
- tematyka projektu, który chcemy przedstawić, wiąże się z dotychczas proponowanymi przez nas projektami;
- gdy mamy wystarczające kompetencje, doświadczenie i referencje, by zrealizować projekt;
- jeżeli projekt jest niskobudżetowy.

W przypadku gdy zdecydujemy się na samodzielną realizację, musimy wykazać, jakie zdobyliśmy doświadczenie oraz jakie posiadamy kompetencje i możliwości lokalowo-techniczne (związane z miejscem realizowania projektu). Jeżeli zaś planujemy projekt na dużą skalę i wiąże się on z wykonywaniem różnorodnych zadań przeznaczonych dla wielu osób, a ponadto nie dysponujemy wystarczającym doświadczeniem ani kwalifikacjami do sprostania wyznaczonym zadaniom, dobrze byłoby zaangażować do projektu partnerów.

Partnerem projektu mogą zostać³⁷ organizacje, instytucje czy firmy mogące pomóc w realizacji projektu oraz w pozyskaniu sponsora do zapewnienia środków finansowych na pełne wykonanie projektu. Jeżeli my nie posiadamy doświadczenia w zakresie projektów podobnych w tematyce do proponowanego przez nas aktualnie pomysłu, możemy wskazać, że pożądane doświadczenie posiada nasz partner.

W ramach jednego projektu można pozyskać więcej niż jedną instytucję partnerską. W takich przypadkach należy wskazać organizację, która będzie **liderem** projektu. Lider pełni określone funkcje:

- odpowiada za przebieg całego projektu oraz jego realizację przed instytucją udzielającą dofinansowania;

³⁶ *Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.

³⁷ *Ibidem*.

- podpisuje kontrakt z tą instytucją;
- pobiera środki z dotacji i rozdziela je pomiędzy partnerów zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami i planem.

Co ważne, lider projektu nie może się z niego wycofać, podczas gdy taka możliwość jest dostępna dla pozostałych partnerów. Lidera nie można ponadto wykluczyć z realizacji projektu.

Przy podjęciu decyzji o zawiązaniu partnerstwa należy uwzględnić w projekcie następujące punkty:

- Odpowiedzialność i zaangażowanie każdego z partnerów w projekt.
- Zasady zawierania partnerstwa.
- Sposób współpracowania partnerów w trakcie trwania projektu.
- Przygotowanie partnerów do projektu.
- Kontynuację działań rozpoczętych przez projekt po zakończeniu dofinansowania z Europejskiego Funduszu Społecznego.
- Dopasowanie projektu do potrzeb wszystkich partnerów.

Każdy partner powinien odnieść korzyści z udziału w projekcie. Do tych korzyści należy przede wszystkim bezpośredni udział w projekcie i pozyskanie kosztów na sfinansowanie kadry. Utrudnieniem dla systemu partnerskiego może się stać natomiast sposób rozliczania finansowania w ramach projektów. Instytucje oraz firmy mogą uczestniczyć w projekcie nie tylko na zasadzie partnerstwa, ale również na zasadzie podwykonawstwa. Różnice pomiędzy partnerstwem a podwykonawstwem obrazuje tabela 1. zamieszczona na następnej stronie.

Tabela 1. Różnice pomiędzy partnerem projektu a jego podwykonawcą

PARTNER	PODWYKONAWCA
Uczestniczy w realizowaniu projektu.	Realizuje jedynie część projektu.
Oferuje różne zasoby na potrzeby projektu (kadry, zaplecze techniczne czy organizacyjne, środki finansowe itp.).	Proponuje jeden typ aktywności (na przykład konkretne szkolenia czy warsztaty, napisanie programu itp.).
Wykonuje projekt wspólnie z liderem i innymi partnerami.	Dostarcza pewne usługi na zamówienie.
Musi być znany w chwili przedstawiania wniosku projektu.	Nie musi być znany w chwili przedstawiania wniosku, można go wyłonić później, już w momencie podjęcia prób zrealizowania projektu.
Podpisuje umowę partnerską.	Nie musi podpisywać umowy partnerskiej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Podręcznika zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.

Jeżeli instytucja nie posiada odpowiednio wysokich środków finansowych do uczestniczenia w projekcie jako partner, może się włączyć w jego realizację jako podwykonawca, oferując takie usługi, w jakich się specjalizuje. Zastanawiając się nad strukturą zarządzania, należy przewidzieć nie tylko obowiązki poszczególnych partnerów czy podwykonawców, ale także ich formę zatrudnienia.

Jak już wykazano, partnerstwo w projekcie nie jest obowiązkowe³⁸. Może się jednak zdarzyć tak, że instytucja, która organizować będzie konkurs na projekt, będzie zachęcała osoby go składające do tworzenia partnerstwa, do zapraszania do projektu innych instytucji. Możliwe jest również wymaganie przez wspomnianą instytucję złożenia projektu opierającego się na partnerskiej współpracy dwóch lub kilku instytucji.

³⁸ *Od pomysłu do projektu innowacyjnego, czyli poradnik dla projektodawców projektów innowacyjnych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Krajowa Instytucja Wspomagająca, Warszawa 2009.

Wymóg taki realizuje się niekiedy poprzez wprowadzenie dodatkowych kryteriów oceny projektu lub też dodatkowego punktowania projektów zakładających określoną partnerską współpracę.

Partnerstwo może mieć charakter:

- **jednosektorowy** – kiedy rozwiązania sprawdzone w ramach jednego sektora wdrażane są w sektorze drugim;
- **wielosektorowy** – gdy rozwiązania będą dotyczyły podmiotów z różnych sektorów; takie partnerstwo minimalizuje ryzyko porażki oraz wystąpienia błędów w trakcie realizowania projektów, przyczynia się także do popularyzacji efektów końcowych projektu; w partnerstwie wielosektorowym mogą uczestniczyć instytucje z sektora prywatnego, społecznego i publicznego;
- **ponadnarodowy** – umożliwiający wykorzystanie wiedzy oraz doświadczenia partnerów spoza kraju.

Należy nadmienić, że istnieje także partnerstwo na zasadzie *twinningu* – czyli współpraca między instytucjami publicznymi (samorządami). Celem takiego współdziałania staje się lepsze funkcjonowanie biorących w nim udział instytucji, wymiana spotkań czy praktyk (więcej informacji na stronie <http://www.twinning.pl>). Obecnie w ramach programu samorządy polskie współpracują między innymi z samorządami litewskimi i estońskimi.

Doświadczenie partnerów i posiadane przez nich kompetencje nie gwarantują od razu sukcesu projektu. Ważne jest dodatkowo sprecyzowanie wzajemnych oczekiwań i wymiana usług oraz pomysłów, wzajemne zaangażowanie w działalność w ramach projektu. Nie bez znaczenia pozostaje również sposób zarządzania i podejmowania decyzji przez wszystkich partnerów odnośnie wspólnych działań. Bardzo ważnym aspektem pracy nad projektem okazuje się też komunikacja pomiędzy partnerami, przepływ informacji oraz wzajemne przekazywanie i archiwizowanie niezbędnych dokumentów. Należy zawsze upewnić się, że partnerzy podobnie spostrzegają cele projektu, akceptują plan działania i podobnie widzą sposób jego realizacji. We współpracy sprawdza się myślenie długoterminowe, nie zaś nastawienie na krótkoterminowe zyski, a także rozsądny wybór partnera. Potrzebny może okazać się również plan działań podjętych w momencie niewywiązywania się z umowy przez któregoś z partnerów lub w momencie opóźniania terminu realizacji pro-

jektu. Istnieje również możliwość współpracy z różnymi partnerami na różnych etapach realizowania projektu.

Przy wybieraniu partnera trzeba zastanowić się, czy możliwe jest połączenie interesów i celów wszystkich zainteresowanych stron. Należy ponadto kierować się zasadami równości partnerów, jeden partner nie może dyktować warunków innym, uzgodnienia muszą być wspólne. Dlatego znaczące dysproporcje między partnerami mogą działać na niekorzyść projektu. Ważne jest, aby partnerzy czuli się w jednakowym stopniu odpowiedzialni za realizację projektu oraz uświadamiali sobie płynące z niego korzyści. Nie wolno też zapomnieć o tym, iż skład osób uczestniczących w projekcie nie powinien się zmieniać w trakcie trwania działań projektowych.

Partnerstwo międzynarodowe

Warto przyjrzeć się bliżej ponadnarodowej formie partnerstwa, stanowiącej szansę na nawiązanie i podtrzymanie międzynarodowych kontaktów. Pozwala ona na porównanie przebiegu pewnych działań w różnych krajach, wpisanie się w europejską politykę oświatową i politykę wielokulturowości, sprawdzenie, jak pewne zagraniczne rozwiązania można wdrożyć na gruncie krajowym, wreszcie na opracowanie takich rozwiązań, które będą skutecznie funkcjonować na gruncie międzynarodowym. Inne korzyści to na przykład wysoka motywacja partnerów krajowych do udziału w projektach, doskonalenie języków obcych, nawiązanie kontaktów owocujących w przyszłości, wzajemne poznawanie różnic i podobieństw w funkcjonowaniu na danym obszarze językowym. Polscy partnerzy zyskają szansę na wypromowanie własnego regionu oraz Polski³⁹. Dodatkowe zalety międzynarodowego współdziałania to: wymiana praktyk zawodowych, zmiana sposobu myślenia, zobaczenie problemu z szerszej perspektywy, zastosowanie nowych rozwiązań technicznych i informatycznych, a także organizacyjnych.

Ponadnarodowa współpraca wymaga oczywiście dużego nakładu pracy, zawierania wielu kompromisów, otwartości, elastyczności i jest

³⁹ Ewaluacja bieżąca Programu Operacyjnego „Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004–2006”, 2 Raport Częstkowy, <http://www.equal.gov.pl/Materialy+publikacje+ekspertyzy/> [data dostępu: 11.04.2011].

czasochłonna. Konieczne staje się także uwzględnienie różnic kulturowych i społecznych, występujących między państwami biorącymi udział w projekcie. Zaleca się, aby współpraca ponadnarodowa nie obejmowała więcej niż czterech partnerów z różnych krajów. Jeżeli wzrasta liczba partnerów, zwiększa się również ryzyko wystąpienia trudności w zarządzaniu projektem⁴⁰.

Partnerstwo międzynarodowe może obejmować następujące działania:

- prowadzenie badań i analiz;
- zorganizowanie spotkań i konferencji oraz warsztatów;
- wymiany międzynarodowe i staże;
- tworzenie raportów i programów oraz ich tłumaczenie;
- wypróbowanie sprawdzonych rozwiązań na nowych obszarach.

Jak znaleźć partnera do współpracy międzynarodowej? Najlepiej skorzystać z do tej pory nawiązywanych kontaktów, a także brać udział w szkoleniach, warsztatach, seminariach, dyskusjach i w ten sposób pozyskiwać nowe kontakty. Można użyć specjalnego narzędzia do poszukiwania partnerów – tzw. **Transitional Partner Search**, czyli **TOOLKIT**⁴¹. Jest to specjalna baza wykorzystywana do pozyskiwania partnerów na podstawie wypełnionego formularza. Bazę tę można odnaleźć, posługując się adresem: <http://www.transnational-toolkit.eu/>. Można skorzystać również z następujących baz:

- <http://www.leonardo.org.uk/partnersearch>
- <http://www.adam-europe.eu/adam/homepageView.htm>.

Wyróżnia się pięć modeli współpracy międzynarodowej – przedstawia je tabela 2. znajdująca się na następnej stronie.

⁴⁰ *Projekty współpracy międzynarodowej. Podręcznik dla projektodawców*, Krajowa Instytucja Wspomagająca, Warszawa 2009.

⁴¹ *Ibidem*.

Tabela 2. Modele ponadnarodowego partnerstwa

Model	Krótka charakterystyka	Pomocne wskazówki
<ul style="list-style-type: none"> • Wymiana informacji oraz doświadczeń 	<p>Umożliwia poznanie realiów działania na danym obszarze oraz wymianę strategii, które sprawdzają się w danym kraju – w ten sposób można pozyskać informacje na przykład na temat dobrych praktyk czy narzędzi promocyjnych</p>	<p>Model ten może stanowić podstawę <i>benchmarkingu</i> oznaczającego dostosowanie pewnych rozwiązań do lokalnych możliwości; wybierając go należy położyć nacisk na wybór właściwych narzędzi do poprawnej komunikacji oraz na likwidację barier językowych i kulturowych – model ten powinien być wykorzystany razem z innymi modelami, nie samodzielnie</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Import, eksport metod i próba ich adaptacji we własnym środowisku 	<p>Partner będący ekspertem dzieli się własnymi rozwiązaniami</p>	<p>Model ten ułatwia ograniczenie kosztów, gdyż wykorzystuje rozwiązania już opracowane, zmniejsza to ryzyko popełnienia błędu – taki model może stać się końcowym efektem międzynarodowej współpracy, trzeba jednak pamiętać o rozwiązaniu kwestii praw autorskich</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Równoległe wytwarzanie rozwiązań we własnym zakresie 	<p>Każda ze stron tworzy i udostępnia własne innowacyjne produkty czy dzieli się inicjatywami, niezbędny jest kontakt ekspertów, wykonywanie badań i analiz, organizowanie spotkań i konferencji, a także stworzenie forum do wymiany poglądów</p>	<p>Możliwa jest swoboda partnerów, by osiągnąć wspólny cel; należy pamiętać o właściwym monitorowaniu projektu i przyjęciu wspólnej strategii działania; trzeba również znać możliwości zastosowania nowych produktów we własnym kraju i zapewnić partnerowi możliwość wykorzystania i dystrybucji opracowanych na miejscu usług czy rozwiązań</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Wymiana osób uczestniczących w projekcie 	Osoby zdobywają w trakcie wymiany nową wiedzę i doświadczenie i są w stanie wykorzystać ją przy wdrażaniu rozwiązań krajowych	Wymianę osób kluczowych należy odpowiednio przygotować, zadbać o zaplecze techniczne i organizacyjne, osoby zaangażowane w wymianę muszą legitymować się kompetencjami językowymi i komunikacyjnymi
<ul style="list-style-type: none"> • Wspólne tworzenie rozwiązań, w oparciu o podział zadań 	Produkty (badania, analizy, publikacje, programy, narzędzia, raporty itp.) powstają na bazie wspólnych działań, partnerzy mogą odnieść najwięcej korzyści z tego modelu, największe jest również zaangażowanie w realizację projektu	Należy porównać możliwości wykorzystania produktów we wszystkich krajach partnerskich, dostosować rozwiązania do uwarunkowań regionalnych, pozwolić partnerom na wykorzystanie własnych atutów we wspólnej pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Projekty współpracy międzynarodowej. Podręcznik dla projektodawców*, Krajowa Instytucja Wspomagająca, Warszawa 2009.

Przykładem wykorzystania możliwości międzynarodowego partnerstwa jest opisany już program *Comenius*. W ramach Comeniusa powstają wielostronne projekty partnerskie (angażujące trzy szkoły z trzech krajów) lub też dwustronne projekty – zakładające współpracę dwóch szkół z różnych krajów.

Współpracą ponadnarodową zajmuje się również **Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL**. Główny cel tej inicjatywy to zwalczanie dyskryminacji osób defaworyzowanych na rynku pracy, zapewnienie szerokiego dostępu do miejsc pracy. Więcej o EQUAL można przeczytać na stronie internetowej:

<http://www.equal.gov.pl/EQUAL++wprowadzenie/>

Ważnym narzędziem dla nauczycieli jest *e-twinning* (zachęcamy do zapoznania się ze stroną internetową:

<http://www.etwinning.net/pl/pub/news/news.htm>).

Narzędzie to może być niezwykle przydatne dla nauczycieli zainteresowanych kształceniem swoich uczniów oraz rozwojem własnym. Na stronie znajdują się liczne propozycje warsztatów, gotowych projektów, informacje, jak przystąpić do współpracy, jak wyszukać partnera oraz jak

się zarejestrować. Za pomocą *e-twinningu* szkoły mogą uczestniczyć w projektach edukacyjnych przy wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi technologicznych, takich jak wideokonferencja, blog, czat, poczta elektroniczna. Nauczyciele, rejestrując się i logując na podanej stronie, mogą nie tylko wymieniać się pomysłami na projekt, ale również omawiać wyniki badań czy efekty projektów, zarządzać profilami realizowanych projektów. Aby wspierać realizację projektów w tym programie, stworzono dodatkowo platformę **TwinSpace**. Można ją wykorzystywać do komunikacji z partnerami lub osobami zainteresowanymi projektem, do prezentowania wyników badań, do gromadzenia niezbędnej dokumentacji czy też opublikowania rezultatów projektu. Część zadań wyznaczonych w projekcie można przeprowadzić (przy udziale uczniów) właśnie na platformie.

W ramach dotychczasowych projektów w programie *e-twinning* uczniowie doskonalili między innymi kompetencje społeczne (pracę w grupie, podejmowanie decyzji, umiejętność prowadzenia rozmowy) i językowe, znajomość regionu, wiedzę historyczną i informatyczną.

Instytucje partnerskie

Warto wyjaśnić dokładniej, jakie instytucje mogą stać się partnerami projektu, gdzie należy szukać wiadomości na temat takich organizacji. Wśród instytucji partnerskich można wymienić⁴²:

- instytucje nienastawione na zysk na szczeblu lokalnym, krajowym i międzynarodowym, organizacje pozarządowe (*non-profit*), czyli tzw. przedsiębiorstwa trzeciego sektora (ich polska baza znajduje się na stronie internetowej **www.ngo.pl**);
- instytucje badawczo-rozwojowe (jednostki badawcze Polskiej Akademii Nauk, laboratoria, instytuty naukowe i inne, ich bazę można odnaleźć na stronie **http://nauka-polska.pl**);
- instytucje kulturalne, takie jak domy kultury, teatry, kina, muzea, biblioteki itp.;

⁴² P. Wolfram, A. Kozłowski, P. Sobolewski, *Szkoła w regionie – region w Europie. Pakiet szkoleniowy*, Towarzystwo Amicus, Białystok 2007.

- jednostki samorządu terytorialnego;
- prywatne przedsiębiorstwa dostarczające produktów lub usług;
- szkoły zainteresowane poprawą jakości kształcenia.

W ramach udoskonalania systemu edukacji czytelnikom niniejszego poradnika, czyli przyszłym nauczycielom, najłatwiej będzie nawiązać współpracę z nauczycielami innych szkół, chętnymi do wzięcia udziału we wspólnych projektach, bądź z instytucjami kulturalnymi.

Autorzy niniejszego poradnika zachęcają do gromadzenia informacji, w jakim zakresie można współpracować – w ramach projektów – z domami kultury, muzeami czy bibliotekami w regionie, gdzie mieszkają studenci, w Łodzi lub poza nią. Oprócz bibliotek publicznych we współpracę mogą włączyć się biblioteki szkolne oraz naukowe (na przykład Biblioteka Uniwersytetu Łódzkiego, Biblioteka Uniwersytetu Medycznego, Biblioteka Akademii Muzycznej, Biblioteka Politechniki Łódzkiej, Biblioteka Akademii Sztuk Pięknych, Biblioteka im. Piłsudskiego i inne). Współpracę można podejmować także z muzeami (na przykład z Muzeum Historii Miasta Łodzi, Muzeum Sztuki, Muzeum Nauki i Techniki, Muzeum Kinematografii itd.) oraz teatrami (z Teatrem Wielkim, Teatrem Nowym, Teatrem Powszechnym, Teatrem Muzycznym, Teatrem im. Stefana Jaracza, Teatrem Studyjnym, Teatrem Arlekin, V6 itd.). Łódzkie ośrodki kultury, z których działalnością warto się zapoznać przed wyborem partnera do projektu, to między innymi Bałucki Ośrodek Kultury (składający się z trzech innych ośrodków: Rondo, Na Żubardzkiej i Lutni), Łódzki Dom Kultury, Poleski Ośrodek Sztuki, Klub Nauczyciela, Łódź Art Center, Ośrodek Kultury Górna i wiele innych.

Kluczowe dla nauczycieli mogą być ponadto organizacje pozarządowe, czyli **stowarzyszenia i fundacje**, nastawione na działanie społeczne. Wiele przykładów takich instytucji znajduje się w rozdziale 4. poradnika, omawiającym organizacje grantodawcze. Warto jednak wiedzieć, że oprócz stowarzyszeń i fundacji przedsiębiorstwa trzeciego sektora (nienastawione na zysk) to także firmy społeczne, spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, Zakłady Aktywności Zawodowej, Kluby i Centra Integracji Społecznej.

Firmy społeczne zajmują się aktywizacją zawodową osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, na przykład osób chorych psychicznie, defaworyzowanych na rynku pracy, uzależnionych od substancji psychoaktywnych itp. Firmy te osiąągają zyski finansowe, ale są one wyko-

rzystywane w celu aktywizacji zawodowej i znalezienia miejsc pracy dla wspomnianych osób. Ciekawym przykładem firmy społecznej jest **Zielony Rower**, umiejscowiony w Bieszczadach⁴³. Zyski z działalności turystycznej, artystycznej i szkoleniowej Zielonego Roweru kierowane są do Funduszu Grupy Partnerskiej Zielone Bieszczady, zajmującego się rozwojem lokalnych inicjatyw. Inny przykład stanowi firma społeczna Koalicji „Kłós”, współtworząca hotel, miejsce pracy dla osób chorych psychicznie z terenów wiejskich oraz osób długotrwale bezrobotnych. Na zasadzie firmy społecznej działa ponadto Przedsiębiorstwo Społeczne Fundacji Być Razem, pracujące na rzecz osób bezrobotnych i zagrożonych marginalizacją⁴⁴.

Spółdzielnie z kolei prowadzą działalność gospodarczą, mogą jednak również zajmować się działalnością społeczną. Dzielimy je na spółdzielnie pracy, czerpiące zysk z zatrudnienia swoich członków (jak spółdzielnia zrzeszające osoby niepełnosprawne, na przykład Spółdzielnia Inwalidów Zgoda w Konstantynowie Łódzkim, Spółdzielnia Inwalidów Głuchoniemych Trud) oraz na spółdzielnie socjalne, działające na rzecz społecznej i zawodowej aktywizacji swoich członków. Członkami mogą być przede wszystkim osoby bezrobotne, niepełnosprawne, chore psychicznie, bezdomne, borykające się z uzależnieniem od różnego rodzaju substancji psychoaktywnych (po zakończeniu oddziaływań terapeutycznych i odwykowych), byli więźniowie po opuszczeniu zakładów karnych, uchodźcy. Przykłady spółdzielni socjalnych to Spółdzielnia Socjalna Red Head⁴⁵ w Bytomiu (oferująca usługi fotograficzne, poradnicze, internetowe i inne), Spółdzielnia Socjalna Szansa i Wsparcie⁴⁶ (proponująca opiekę nad osobami chorymi, starszymi czy niepełnosprawnymi).

Wykaz spółdzielni socjalnych funkcjonujących w Łodzi znajduje się na stronie internetowej Ogólnopolskiego Związku Rewizyjnego Spółdzielni Socjalnych pod adresem <http://www.ozrss.pl/klod.htm>. Na stronie umieszczono adresy i telefony kontaktowe poszczególnych spółdzielni, a niekiedy także adresy stron WWW.

⁴³ http://www.zielonyrower.pl/component/option,com_frontpage/Itemid,34/lang,pl/ [data dostępu: 12.04.2011].

⁴⁴ <http://www.fundacjabycrazem.pl/misja-i-cele.html> [data dostępu: 12.04.2011].

⁴⁵ <http://www.redhead.net.pl/> [data dostępu: 12.04.2011].

⁴⁶ <http://www.szansaiwsparcie.free.ngo.pl/index.php?id=ofertadlaklienta> [data dostępu: 12.04.2011].

Centra Integracji Społecznej są tworzone przez organizacje pozarządowe lub też przez jednostki samorządu terytorialnego w celu wdrażania programów edukacyjnych, również umożliwiających integrację i reintegrację osób wykluczonych społecznie. W Łodzi funkcjonują na przykład: Centrum Integracji Społecznej MEA (więcej informacji na stronie <http://www.uwolnienie.pl/go.php/pl/cis/stronaglownacis.html>) oraz Centrum Rozwoju i Integracji Społecznej, mieszczące się na ulicy Piłsudskiego 135. Podobne obszary działalności posiadają Kluby Integracji Społecznej, jednak są one nastawione na pomoc osobom indywidualnym i ich rodzinom, na zachęcanie do tworzenia własnych miejsc pracy, do łączenia się w większe grupy. W województwie łódzkim przy Ośrodku Pomocy Społecznej w Aleksandrowie Łódzkim stworzono właśnie taki Klub Integracji Społecznej (więcej informacji na stronie: http://212.85.112.197/lub_integracji_spolecznej_kis.php).

Wśród przedsiębiorstw społecznych warto jeszcze wyróżnić Zakłady Aktywności Zawodowej, które przyczyniają się do rehabilitacji zawodowej oraz społecznej osób niepełnosprawnych. Zakłady te zatrudniają osoby posiadające orzeczenia o umiarkowanym lub znacznym stopniu niepełnosprawności, przywracają ich do życia całej społeczności, wskazują drogi aktywizacji, zapewniają im doradztwo zawodowe. W Łodzi istnieje Zakład Aktywności Zawodowej Caritas Archidiecezji Łódzkiej⁴⁷. Na stronie internetowej: http://bazy.ngo.pl/search/wyniki.asp?kryt_typ_instyt_multi=64&szukanie=zaawans1&baza=31&wyniki=1&page=3 znajduje się baza wszystkich zakładów aktywności zawodowej z różnych województw w całym kraju.

Przykłady projektów partnerskich

Warto wskazać przykłady zrealizowanych (lub będących w fazie realizacji) projektów, w które zaangażowało się wiele partnerskich instytucji. Przywołane projekty w większości dotyczą spraw osób zagrożonych wykluczeniem społecznym czy też osób defaworyzowanych na rynku pracy. W takie projekty również mogą włączać się szkoły, nauczyciele, uczelnie wyższe. Projekty te mogą stanowić **inspirację**

⁴⁷ <http://www.zaz.com.pl/> [data dostępu: 12.04.2011].

i wskazówkę dla przyszłych nauczycieli. Partnerskie projekty, powstałe w Polsce, to między innymi⁴⁸:

- *Przez języki świata do pracy* – projekt mający na celu aktywizację osób niepełnosprawnych wzrokowo. Partnerzy uczestniczący w realizacji to Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, Polski Związek Niewidomych, Towarzystwo Wiedzy Powszechnej, a także dwie uczelnie wyższe – Uniwersytet Warszawski oraz Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie. W ramach projektu osoby niewidome lub słabo widzące między innymi będą uczestniczyć w kursach języków obcych, zdobędą kompetencje językowe. Przeszkoleni zostaną także ich nauczyciele, osoby zajmujące się tyfloglottodydaktyką (metodyką nauczania języków obcych osób niewidomych), które następnie będą mogły poprowadzić kursy językowe. Została podjęta działalność w celu ułatwienia osobom z niepełnosprawnością wzrokową nauki języków, uzyskiwania certyfikatów językowych i znalezienia pracy.
- *Winda do pracy* – w ten projekt, zarządzany przez Fundację Pomocy Chorym na Zanik Mięśni, włączyła się między innymi Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna oraz Wyższa Szkoła Zarządzania w Szczecinie. Celem jest zwiększenie dostępu do miejsc pracy dla osób borykających się z niepełnosprawnością ruchową, cierpiących na choroby nerwowo-mięśniowe. Osoby te otrzymają pomoc w postaci zbadania ich kompetencji oraz zaoferowania im programu szkoleń. Program obejmuje między innymi praktyki, poradnictwo zawodowe, kursy z zakresu technologii informacyjnej i komunikacyjnej, kursy umożliwiające otrzymanie prawa jazdy i inne. Przygotowano również ofertę dla opiekunów osób niepełnosprawnych. Kadra uczestnicząca w projekcie zostanie objęta także wymianą międzynarodową w ramach stażu, który udoskonali wiedzę uczestni-

⁴⁸ 107 Partnerstw na Rzecz Rozwoju w Polsce, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2005.

ków na temat pracy z osobami niepełnosprawnymi i ich rodzinami, a także na temat zachęcania pracodawców do zatrudniania takich osób.

- *Wychowankowie domów dziecka – nowe szanse, lepsze jutro* – to projekt skierowany w stronę osób opuszczających dom dziecka i szukających zatrudnienia, jego celem jest ułatwienie wychowankom aktywizacji zawodowej oraz odnalezienia się w społeczeństwie. W projekt zaangażowały się między innymi Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi oraz Dom Dziecka nr 9 w Łodzi. W ramach działań wychowankowie domu dziecka będą brali udział w licznych warsztatach i szkoleniach zawodowych, a także w zajęciach kształcących ich umiejętności interpersonalne, informatyczne, przedsiębiorcze, a ponadto otrzymają pomoc psychologiczną. Partnerzy projektu będą poszukiwać również partnerów ponadnarodowych w celu zapewnienia młodzieży międzynarodowej wymiany. Wychowankom zostaną zaproponowane różnorodne staże oraz praca na zasadzie wolontariatu, aby mogli doskonalić kompetencje zawodowe. Wychowawcy domu dziecka oraz opiekunowie młodzieży uzyskają wiedzę na temat nowych metod pracy oraz form pomocy wychowankom.
- *Partnerstwo dla Zawidawia – Program Zakrzów. Peryferie lokomotywą dla Wrocławia* – w projekt zarządzany przez Fundację Dolnośląskiego Projektu Społecznego włączyła się między innymi Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej (oddział we Wrocławiu). Działania zostaną skierowane w stronę młodzieży zamieszkującej wrocławskie osiedle Zawidawie oraz pracowników sezonowych i osób, które pozostają bez pracy lub są defaworyzowane na rynku pracy. Dla beneficjentów projektu zostanie utworzone Centrum Aktywności Zakrzów, zajmujące się doradztwem zawodowym i pośrednictwem pracy (na zasadzie staży czy też zagranicznych ofert), a ponadto wsparciem psychologicznym. W ramach Studia Usług uczestnicy będą mogli skorzystać z licznych szkoleń biznesowych, psychologicznych oraz z treningu psychologicznego, będą też wspierani w zakładaniu własnych przed-

siębiorstw. Zostaną uruchomione specjalne treningi i staże dla kobiet (jako osób poddawanych dyskryminacji na rynku pracy). W ramach *Studia Internetu* uczestnicy zapoznają się również ze sposobami pracy z komputerem i Internetem oraz z wykorzystywaniem technologii informacyjnej i komunikacyjnej w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej.

- *Chcę się uczyć* – projekt prowadzony przez Wrocławskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli, w którym uczestniczy między innymi Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu. Projekt opracowano z myślą o uczniach – przede wszystkim uczniach wykazujących postawę negatywizmu szkolnego i wielokrotnie powtarzających tę samą klasę. Uczniom udzielona zostanie pomoc w postaci szkoleń (szczególnie poświęconych nowym technologiom informacyjnym), publikacji oraz możliwości korzystania z platformy *e-learningowej*. W specjalnych szkoleniach będą brali udział także rodzice uczniów oraz nauczyciele. Partnerzy projektu będą pozyskiwać zagranicznych partnerów w celu zorganizowania międzynarodowej wymiany trenerów prowadzących warsztaty dla nauczycieli na temat między innymi pracy z uczniami trudnymi, angażowania młodych ludzi w edukację oraz w życie społeczne, zapewniania im doradztwa zawodowego.
- *Koalicja Łamania Oporów Społecznych KŁOS* – oprócz Towarzystwa Przyjaciół Osób Niepełnosprawnych uczestniczy w nim bardzo wiele instytucji, w tym między innymi: Stowarzyszenie Wsparcie Społeczne „Ja – Ty – My” z Łodzi, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego czy Zespół Szkół Gimnazjalnych, mieszczący się w Grotnikach. Beneficjenci projektu to osoby z terenów wiejskich, borykające się z chorobą psychiczną lub też z bezrobociem. Celem działań projektowych jest aktywizacja zawodowa tej grupy osób, wyposażenie jej w orientację na rynku pracy, poddanie szkoleniom, zaoferowanie współpracy z przedsiębiorcami. Projekt zakłada także powstanie firmy społecznej – hotelu, stanowiącego miejsce pracy dla beneficjentów o różnym poziomie wykształcenia i różnorodnych kwalifikacjach.

■ PROMOCJA I REALIZACJA PROJEKTU

Wszelkiego rodzaju projekty innowacyjne wdrażane są w ściśle określonym celu, który należy zdefiniować jako dążenie do uzyskania nowych, lepszych i bardziej efektywnych sposobów radzenia sobie z problemami wchodzącymi w obręb obszarów objętych wsparciem przez Europejski Fundusz Społeczny. Przy czym projekty tego rodzaju nie są skierowane na rozwiązywanie problemów, ale raczej na radzenie sobie z komplikacjami wynikającymi z braku adekwatnych instrumentów, które powinny zostać wykorzystane przy wspieraniu grup docelowych⁴⁹. W związku z powyższym tego rodzaju projekty muszą stanowić odpowiedź na konkretne, palące i ściśle zdefiniowane przez projektodawcę problemy.

Każdy projekt innowacyjny, zgodnie z Wytycznymi Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy prowadzonej w ramach PO KL⁵⁰, jest realizowany w ściśle określonych i opisanych ramach. Ramy te tworzą schemat postępowania, który składa się z następujących części⁵¹:

- etap pierwszy – przygotowanie – obejmujący:
 - diagnozę i analizę problemu, niezbędną dla opracowania produktu;
 - tworzenie partnerstwa (nie jest to działanie obowiązkowe), polegające na wypracowaniu zasad i reguł obopólnej współpracy, zmierzającej do osiągnięcia zapisanych w projekcie celów;

⁴⁹ *Od pomysłu do projektu innowacyjnego, czyli poradnik dla projektodawców projektów innowacyjnych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Warszawa 2009.

⁵⁰ Wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy prowadzonej w ramach PO KL, Warszawa 2007.

⁵¹ *Od pomysłu do projektu innowacyjnego...*, op. cit.

- opracowanie wstępnej wersji produktu oraz strategii wdrażania projektu innowacyjnego, tworzące fundament weryfikacji realizacji pierwszego etapu;
- etap drugi, konstytuowany przez:
 - testowanie opracowanego produktu na wybranej oraz szczegółowo określonej i scharakteryzowanej grupie docelowej odbiorców, stanowiące element obligatoryjny dla stworzenia produktów mających służyć efektywnej realizacji przypisanego im celu;
 - analizę rzeczywistych efektów testowanego produktu, której wyniki pozwalają na wprowadzenie modyfikacji w zakresie nowego produktu;
 - opracowanie produktu finalnego oraz podanie produktu walidacji;
 - upowszechnienie i włączenie do głównego nurtu polityki.

Z punktu widzenia beneficjenta, który dąży do powodzenia projektu niezwykle ważny jest etap drugi i wchodzące w jego skład działania mające na celu upowszechnianie jego rezultatów.

Poprzez upowszechnianie rozumieć należy przede wszystkim jak najszerze informowanie o produkcie wypracowanym i stworzonym w trakcie realizacji projektu. Chodzi przede wszystkim o udzielanie i rozpowszechnianie merytorycznych informacji odnośnie samego produktu, ale także wypracowanych w ramach projektu dobrych praktyk. Tego rodzaju działania mają na celu poszerzenie wiedzy odbiorców na temat nowego produktu, w połączeniu z budowaniem fundamentów pod późniejsze przedsięwzięcia zmierzające do włączenia produktu finalnego do głównego nurtu polityki⁵².

Pomimo że upowszechnianie projektu zostało niejako przypisane drugiemu etapowi realizacji projektu innowacyjnego, musi pojawić się już w pierwszej fazie wprowadzania projektu w życie. Projektodawca, określający cele i założenia projektu, zobowiązany jest do tego, aby pod-

⁵² *Poradnik dotyczący upowszechniania i mainstreamingu w projektach innowacyjnych PO KL*, Warszawa 2010.

dać pod rozwagę dobór sposobów i form upowszechniania i promowania rezultatów projektu poprzez włączenie ich do głównego nurtu polityki. Plany związane z upowszechnianiem samego projektu, jak i jego rezultatów muszą zostać uwzględnione już na etapie jego tworzenia, tak aby wnioskodawca mógł je zaprezentować z chwilą ubiegania się o dofinansowanie⁵³.

Pierwszym krokiem na drodze planowania całości działań związanych z upowszechnianiem jest wskazanie przez projektodawcę beneficjentów ostatecznych (grupy docelowej), czyli osób, do których projekt jest skierowany. W tym celu niezbędne jest po pierwsze dokonanie charakterystyki grupy docelowej, po drugie zaś przeprowadzenie szczegółowej analizy jej potrzeb, tak aby projekt stanowił bezpośrednią i celną na nie odpowiedź. Sporządzając wnikliwy opis grupy docelowej, projektodawca zobowiązany jest uwzględnić dane zamieszczone w uzasadnieniu realizacji projektu, a także wskazać problemy, które dotyczą tej grupy. Charakterystyka grupy docelowej powinna uwzględniać⁵⁴:

- jej liczebność;
- rzetelność i komplementarność w odniesieniu do źródeł informacji, na bazie których identyfikuje się jej problemy, chodzi przede wszystkim o dane pochodzące z analiz, osadzone w kontekście między innymi diagnoz regionalnych, krajowych, a także europejskich;
- równowagę danych ilościowych i jakościowych, stanowiących jeden z elementów, w oparciu o które tworzy się diagnozę grupy oraz jej problemów;
- kryteria wyboru grupy, co przekłada się między innymi na konieczność uwzględnienia zasady równych szans, w tym zasady równości płci (dotyczy to przede wszystkim projektów realizowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki).

Krokiem, który wnioskodawca zobowiązany jest podjąć po zdefiniowaniu grupy docelowej, jest zaangażowanie jej przedstawicieli w opracowanie koncepcji projektu, a także w jego realizację. Włączanie

⁵³ Ibidem.

⁵⁴ M. Janas, K. Łysak, *Fundusze unijne dla oświaty: Jak budować programy rozwojowe szkół, by edukacja była skuteczna, przyjazna i nowoczesna?*, Warszawa 2009.

odbiorców projektu w krąg działań związanych z jego tworzeniem, a także upowszechnianiem, może odbywać się na różne sposoby. Współpraca ta bowiem może przybierać formę udziału⁵⁵:

- w zespole decydującym o przebiegu realizacji projektu;
- w ocenianiu następujących po sobie częściowych wyników projektu;
- instytucji będących reprezentantami przyszłych odbiorców i użytkowników w pracach grup roboczych, komitetów sterujących i panelach eksperckich.

Jak najbardziej oczywiste i zasadne jest, aby przedstawiciele grup docelowych byli zaangażowani w prace nad projektem od samego początku. Tak więc ich udział jest niezbędny na każdym etapie realizacji innowacyjnego projektu. Jest to o tyle istotne, że przedstawiciele grup docelowych⁵⁶:

- są wiarygodnym źródłem informacji, co ma niebagatelne znaczenie na etapie diagnozy;
- mogą z informacją na temat projektu i opracowanego w jego ramach produktu dotrzeć do właściwych środowisk, co z kolei jest trudną do przecenienia zaletą w odniesieniu do fazy testowania produktów.

Angażowanie grupy docelowej w prace nad realizacją projektu może odbywać się na zasadzie partnerstwa, co w znaczący sposób przekłada się na większą pewność powodzenia w odniesieniu do działań upowszechniających i promujących. Partnerstwo może opierać się na zapisach ustawy z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. 2006, nr 227, poz. 1658)⁵⁷.

Zaleca się ponadto, aby w realizowaniu i upowszechnianiu rezultatów projektu, poza beneficjentami ostatecznymi, brały udział również inne podmioty. Jedynie wsparcie ze strony szerszych grup, w połączeniu z uzyskaniem akceptacji społecznej dla finalnych produktów, przyniesie spodziewane i pozytywne rezultaty. W związku z tym komunikaty na

⁵⁵ *Poradnik dotyczący upowszechniania...*, op. cit.

⁵⁶ *Ibidem*.

⁵⁷ Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, isip.sejm.gov.pl/Download.jsessionid...?id=WDU20062271658&type=1 [data dostępu: 11.04.2011].

temat projektu, jego celów i założeń, jak również projektowanych rezultatów kierować należy, poza beneficjentami ostatecznymi, również do⁵⁸:

- członków Sieci Tematycznych (ST)⁵⁹, czyli innych beneficjentów;
- Regionalnych Ośrodków Europejskiego Funduszu Społecznego (ROEFS)⁶⁰;
- pracowników Instytucji Pośredniczących i Instytucji Pośredniczących II stopnia (IP/IP II)⁶¹;
- członków regionalnych Informacyjnych Grup Roboczych;
- pracowników ponoszących odpowiedzialność za fundusze strukturalne, w tym tych zatrudnionych w Urzędach Wojewódzkich i Urzędach Marszałkowskich;
- organizacji pozarządowych;
- partnerów społeczno-gospodarczych.

Jak już wcześniej wspomniano, gwarantem powodzenia w odniesieniu do wdrażania końcowego produktu, wypracowanego w ramach realizacji projektu, jest pozyskanie jak największej ilości osób i instytucji kluczowych. W związku z tym należy skierować do nich komunikat zawierający podstawowe dane i informacje dotyczące⁶²:

- innowacyjności produktu, który ma być rezultatem projektu – chodzi o jego elementy składowe, cel oraz to, w odpowiedzi na jaką potrzebę został stworzony;
- powstawania produktu;
- trudności, jakie napotkano podczas realizacji projektu, a także sposobów uporania się z nimi;
- skuteczności rozwiązań zastosowanych podczas realizacji projektu i różnic produktu względem innych produktów;

⁵⁸ *Poradnik dotyczący upowszechniania...*, op. cit.

⁵⁹ Sieci Tematyczne (ST) – pełnią rolę forum wymiany wiedzy, doświadczeń pomiędzy ekspertami z konkretnej dziedziny między realizatorami projektu. Dzielą się na cztery Krajowe Sieci Tematyczne (KST) oraz szesnaście Regionalnych Sieci Tematycznych (RST).

⁶⁰ Regionalne Ośrodki Europejskiego Funduszu Społecznego (ROEFS) – biorą udział w określaniu tematów projektów innowacyjnych, stanowią forum służące upowszechnianiu rezultatów projektu, inspirują lokalne społeczności, organizują spotkania i szkolenia skierowane do potencjalnych projektodawców i beneficjentów.

⁶¹ Instytucje Pośredniczące/Instytucje Pośredniczące II stopnia (IP/IP II) – decydują o przyznaniu dofinansowania, ponoszą odpowiedzialność za bieżący monitoring projektu, w tym zapisów umów dotyczących działań upowszechniających i włączających.

⁶² *Poradnik dotyczący upowszechniania...*, op. cit.

- stopnia, w jakim działania podjęte w ramach realizacji celów zapisanych w projekcie opierały się na rozwiązaniach już istniejących, a w jakim okazały się innowacyjne;
- sposobu, w jaki produkt końcowy rozwiązuje problemy grupy docelowej, w odpowiedzi na które powstał;
- sposobu, w jaki produkt końcowy może być wykorzystywany w szerszej skali niż zakładana pierwotnie;
- kosztów, które należy ponieść, wdrażając produkt na szerszą skalę;
- sposobów włączenia produktu do głównego nurtu polityki.

Podczas realizacji projektu wnioskodawca zobowiązany jest dotrzeć do jak najszerszej rzeszy odbiorców, co jest niezwykle ważne z punktu widzenia upowszechniania rezultatów projektu. Dlatego też w kręgu zainteresowań projektodawcy muszą znaleźć się następujący adresaci⁶³:

- osoby decyzyjne w ramach poszczególnych sektorów, które z racji piastowanych funkcji mają możliwość wprowadzania zmian;
- osoby reprezentujące instytucje odpowiedzialne za prowadzenie polityki regionalnej i krajowej, w odniesieniu do konkretnych zakresów, w tym tych dotyczących funduszy strukturalnych;
- podmioty mające korzystać z innowacyjnych rozwiązań, do których zalicza się: pracodawców, przedsiębiorców, stowarzyszenia zawodowe, koordynatorów projektu;
- organizacje i instytucje zainteresowane wprowadzaniem zmian w konkretnym obszarze, chodzi przede wszystkim o organizacje branżowe i pozarządowe;
- organizacje odpowiedzialne za tworzenie i prowadzenie polityki lub odbiorców docelowych, między innymi: Izby Handlowe, agencje rozwoju, zarówno lokalne, jak i regionalne, organy kwalifikacyjne i akredytacyjne, instytucje doradcze i badawcze;
- liderzy opinii;
- środki masowego przekazu.

⁶³ Ibidem.

Narzędzia służące upowszechnianiu rezultatów projektu dobrze muszą być adekwatnie do⁶⁴:

- produktu, który ma być promowany;
- grupy docelowej, do której produkt ma być skierowany;
- etapu i fazy wdrażania projektu innowacyjnego.

Projektodawca, planując działania upowszechniające, pamiętać musi o konieczności zastosowania i włączenia innych metod promocji na każdym etapie popularyzowania produktu. Dobór zastosowanych narzędzi i metod popularyzowania, jak również adresaci wystosowywanych przez projektodawcę komunikatów powinni być uzależnieni przede wszystkim od rodzaju i zasięgu planowanych działań o charakterze upowszechniającym. Stąd następujący podział⁶⁵:

- Etap diagnozy i analizy wymaga od wnioskodawcy skierowania do beneficjentów innych projektów, ekspertów, Sieci Tematycznych (ST), Regionalnych Ośrodków Europejskiego Funduszu Społecznego (ROEFS) i Krajowej Instytucji Wspomagającej (KIW) komunikatów w postaci informacji na temat rozpoczęcia realizacji projektu, wstępnych wyników analiz, a także na temat prognozowanych rezultatów i produktów. Komunikaty te muszą zostać nadane przy wykorzystaniu narzędzi takich jak: e-mail, strona internetowa, rozmowy telefoniczne. W tym względzie warto również zainwestować w biuletyn beneficjenta.
- Tworzenie partnerstw, które nie jest wymagane w przypadku każdego projektu, zakłada wystosowanie przez beneficjenta, Instytucje Pośredniczące oraz KIW komunikatów skierowanych do potencjalnych partnerów krajowych oraz zagranicznych, jak również ROEFS i KIW. Komunikaty te przybrać powinny formę zapytań skierowanych do potencjalnych partnerów, jak również informacji na temat poszukiwania partnera w ramach realizacji projektu, w połączeniu z ogólną informacją o projekcie. Do głównych narzędzi wykorzystywanych w upowszechnianiu projektu zaliczyć należy stronę internetową beneficjenta

⁶⁴ Ibidem.

⁶⁵ Ibidem.

i KIW, pocztę elektroniczną, rozmowy telefoniczne, bezpośrednie kontakty w formie spotkań, uczestnictwo w konferencjach, najczęściej zagranicznych, a także analizę baz danych.

- Etap opracowania wstępnej wersji produktu i strategii jego wdrażania wymusza na beneficjencie, partnerach, Instytucjach Pośredniczących bądź Instytucjach Pośredniczących II stopnia (IP), KIW, Sieciach Tematycznych, skierowanie konkretnych komunikatów do ST, ekspertów, grup docelowych, osób prowadzących politykę, IP/IP II, KIW oraz ROEFS. Zakres tematyczny komunikatów powinien prowadzić się do informacji poświęconych przebiegowi procesu tworzenia produktu i wstępnym produktom. Informacje te przybierać powinny formę komunikatów, sprawozdań i protokołów z posiedzeń ST. W celu przekazywania podstawowych informacji należy stworzyć również portale, a także biuletyn beneficjenta, IP/IP II i KIW. Przy upowszechnianiu działań podejmowanych na tym etapie realizacji projektu zaleca się organizowanie seminariów tematycznych poświęconych wstępnym wynikom projektów innowacyjnych, jak również paneli dyskusyjnych osadzonych w ramach imprez o charakterze naukowo-społeczno-edukacyjnym.
- Etap testowania produktu obliguje beneficjenta, partnerów i Sieć Tematyczną do poinformowania ST, grupy docelowej, decydentów, ekspertów, Instytucji Pośredniczących/Instytucji Pośredniczących II stopnia, KIW, ROEFS o aktualnym przebiegu testowania produktu. Wiedza ta powinna zostać udostępniona odbiorcom za pośrednictwem e-maili, newsletterów. Informacje na temat przebiegu testowania produktu projektodawca powinien zamieszczać również na portalu beneficjenta, IP/IP II i KIW, w biuletynie beneficjenta. Powinny być również przedstawiane podczas posiedzeń Sieci Tematycznych i seminariów naukowych, społecznych i edukacyjnych.
- Analiza efektów testowanego produktu wymaga od beneficjenta, partnerów i Sieci Tematycznych skierowania do ST,

grup docelowych, mocodawców, ekspertów zewnętrznych, IP/IP II, KIW i ROEFS wszelkich niezbędnych informacji odnoszących się do wstępnych wyników testowania. Wiadomości te mogą zostać przekazane za pośrednictwem poczty elektronicznej, newsletterów, podczas posiedzeń Sieci Tematycznych, jak i seminariów. Zaleca się również umieszczanie ich na portalach beneficjenta, jak i w biuletynie beneficjenta.

- Etap opracowania produktu finalnego polega przede wszystkim na przekazaniu przez beneficjentów, partnerów, Sieci Tematyczne, Instytucje Pośredniczące/ Instytucje Pośredniczące II stopnia, KIW odbiorcom, a więc ST, grupom docelowym, decydom, IP/IP II, KY, ROEFS informacji zawierających opis produktu. Przy czym podkreślić należy, że opis ten powinien przybrać formę, która pozwoli na właściwe zaprezentowanie jego zalet różnym grupom adresatów. Komunikacja pomiędzy nadawcami a odbiorcami przybrać powinna postać zarówno korespondencji prowadzonej w formie tradycyjnej, jak i elektronicznej, newsletterów. Informacje powinny być również zamieszczane na portalach beneficjenta. Na tym etapie realizacji projektu oraz upowszechniania jego rezultatów należy zorganizować warsztaty, umożliwiające zaprezentowanie technicznej strony produktu. Wskazane jest również podjęcie współpracy z mediami.
- Etap upowszechniania obliuguje beneficjenta, Sieć Tematyczną, mocodawców, Instytucje Pośredniczące/Instytucje Pośredniczące II stopnia, KIW, ROEFS do udzielania grupom docelowym, opinii publicznej, mediom, decydom, IP/IP II, KIW, ROEFS, ST informacji dotyczących zalet nowego produktu, korzyści płynących z jego stosowania, zmian w prawodawstwie i praktyce, będących pochodną realizacji projektu innowacyjnego i wdrażanego w życie jego finalnego produktu. W celu poinformowania osób zainteresowanych nowym produktem należy zorganizować konferencje tematyczne, opublikować materiały pokonferencyjne. Zaleca się również, podobnie jak w przypadku

faz poprzedzających, wykorzystywanie newsletterów. Jak najbardziej wskazane jest także udostępnianie produktu w postaci uzależnionej od jego formy i charakteru. Ten etap upowszechniania projektu nakłada na beneficjenta obowiązek podjęcia współpracy z mediami, w których powinny ukazywać się wywiady, artykuły, spoty reklamowe poświęcone produktowi finalnemu. W celu upowszechniania rezultatu projektu wykorzystać należy billboardy, metroboardy, cityboardy. Przyjętą formą upowszechniania produktu są również listy o charakterze informacyjnym, kierowane do decydentów.

Wnioskodawca podejmujący się realizacji projektu już w fazie jego projektowania powinien uwzględnić konieczność upowszechniania jego rezultatów na każdym etapie. Niezwykle ważne jest w tym względzie pozyskanie do współpracy jak największej ilości osób, co zdecydowanie zwiększa zasięg oddziaływania i pozwala dotrzeć do szerokiego grona odbiorców. Żadnych zastrzeżeń nie może pozostawiać również wartość merytoryczna i użytkowa produktu finalnego, która musi być najwyższa. Jednym z filarów sukcesu, na którym opiera się efektywne upowszechnianie rezultatów projektu, jest wdrożenie na wczesnym etapie realizacji decydentów, a więc ludzi mających duży wpływ na wprowadzanie zmian w zakresie prawodawstwa. W aspekcie upowszechniania samego projektu, jak i jego rezultatów niezwykle istotne przedsięwzięcie stanowi budowanie zainteresowania pośród członków środowiska lokalnego, do czego należy dążyć już w najwcześniejszej fazie realizowania projektu innowacyjnego.

■ **SPRAWOZDAWCZOŚĆ I UPOWSZECHNIANIE REZULTATÓW PROJEKTU**

Realizacja projektu oświatowego związana jest ze sporządzaniem sprawozdań oraz materiałów upowszechniających rezultaty projektu. Działania te z reguły wymagane są przez instytucje finansujące i mają na celu zobligowanie projektodawcy do bieżącego nadzoru przedsięwzięcia. Sprawozdawczość wymagana jest między innymi na wszystkich etapach i we wszystkich fazach wdrażania inicjatyw dofinansowywanych przez Europejski Fundusz Strukturalny (EFS), a także przez większość fundacji wspierających edukację. Jednak nawet wówczas, gdy instytucja, w której ubiegamy się o wsparcie, nie wymaga tego rodzaju dokumentów, warto zwrócić uwagę na ten aspekt projektu. Uwzględnienie sprawozdawczości w ramach wniosku podnosi wiarygodność naszego projektu oraz dobrze świadczy o rzetelności inicjatorów przedsięwzięcia.

Decyzję o rodzaju i zakresie sprawozdawczości trzeba podjąć na etapie opracowywania projektu. Sprawozdawczość obejmuje zasadniczo trzy rodzaje działań – działania przygotowawcze, realizacyjne oraz podsumowujące, czyli tzw. właściwe działania sprawozdawcze. Na etapie przygotowań określamy metody, jakie służyć nam będą do przeprowadzenia sprawozdawczości, a także jej zakres i wszelkie inne aspekty niezbędne do nadzoru projektu. Następnie w trakcie realizacji projektu przygotowuje się materiały sprawozdawcze i ewaluacyjne. Natomiast przy podsumowaniu całości projektu sporządza się końcowe raporty w oparciu o sprawozdania okresowe i raporty ewaluacyjne, a także przygotowane zostają publikacje upowszechniające rezultaty projektu.

Działania podejmowane przy ocenie realizacji projektu obejmują także śledzenie stanu wykonania budżetu, monitorowanie zachowań partnerów, pracy zespołu projektowego, zakresu i wyników osiągniętych w projekcie.

Cele i przygotowanie sprawozdawczości

Działania monitorująco-kontrolujące są ściśle związane z zarządzaniem projektem. W zależności od tego, jak szeroko zakrojone są prace z tego zakresu, dają one możliwość nie tylko oceny realizacji projektu, lecz także mogą wspierać jego wdrażanie. Można wskazać trzy główne cele sprawozdawczości:

- ukazanie postępu realizacji projektu w poszczególnych etapach instytucjom współfinansującym projekt;
- bieżąca obserwacja postępu prac przez organizatorów projektu;
- rozpowszechnienie rezultatów projektu po zakończeniu przedsięwzięcia.

Dzięki sprawozdaniom zatem zarówno projektodawcy, jak i instytucje wspierające mają możliwość kontroli poszczególnych etapów prac. Okresowe raporty pozwalają ograniczyć ryzyko związane z nieprzewidywanymi trudnościami oraz określić szczegółowo pole, gdzie konieczne jest wprowadzenie zmian. Regularna kontrola daje szansę bieżącej korekty działań. Umożliwia przesunięcie w czasie wcześniej ustalonych terminów czy zmianę zakresu realizowanych zadań, jeśli w trakcie ich wdrażania okazało się to niezbędne. Prowadząc projekt, mamy najczęściej obowiązek regularnie przekazywać informacje na temat postępów i trudności w projekcie. Systematyczne dostarczanie sprawozdań obowiązuje przez cały okres realizacji przedsięwzięcia.

Sprawozdawczość służy także – w dłuższej perspektywie – jako forma promocji i informacji o przedsięwzięciach realizowanych przez projektodawcę. Dobrze przeprowadzone działania w zakresie upowszechniania rezultatów projektu mogą stanowić przydatną dokumentację odniesionych sukcesów, która użyteczna będzie przy staraniu się o kolejne granty i dofinansowania. Materiały te mogą stanowić także metodę zainteresowania daną tematyką szerszego grona odbiorców w społeczeństwie, a tym samym zwiększenia grona potencjalnych partnerów dla przyszłych inicjatyw.

Na etapie tworzenia projektu trzeba umiejętnie zaplanować rodzaj raportów, jakie zostaną sporządzone w trakcie realizacji projektu oraz określić szczegółowo pozostałe kwestie. Na tym etapie trzeba przede wszystkim:

- określić cele sprawozdawczości w projekcie;
- dokonać wyboru narzędzi do sprawozdawczości;

- określić formy i zakres sprawozdawczości w projekcie;
- określić zakres i rodzaj działań w celu upowszechnienia rezultatów projektu;
- określić środki finansowe potrzebne do realizacji sprawozdawczości;
- dokonać wyboru osób do przeprowadzania sprawozdawczości.

Podczas opracowania działań monitorujących trzeba sporządzić listę instytucji, do których będą wysyłane raporty. Dobrze jest na tym etapie ustalić także ilość raportów, ich terminarz oraz jak bardzo będą one szczegółowe. Warto także przyjąć jakąś jedną formę ich prezentacji, określić metody formułowania wniosków. Zwróćmy uwagę, aby sposób opracowania materiałów był jasny i przejrzysty i ułatwiał nam orientację w podejmowanych działaniach oraz wspierał dalszą ich realizację. Rezultaty raportów mają bowiem informować o kierunku realizacji projektu. Mają zatem stanowić pomoc dla osób prowadzących projekt. Tym przede wszystkim warto kierować się na etapie przygotowania sprawozdawczości w przedsięwzięciu.

Narzędzia pomocne w monitoringu i sprawozdawczości

Aby opracowane sprawozdania spełniały zamierzone cele, trzeba odpowiednio dobrać narzędzia, które będą dostosowane do potrzeb danego projektu. W tym celu warto posłużyć się sprawdzonymi metodami, które często służą przy zarządzaniu projektami. Do najpopularniejszych i najskuteczniejszych tego rodzaju narzędzi należą:

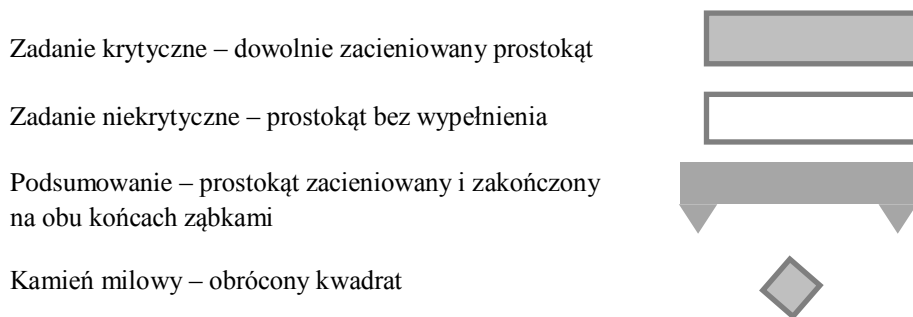
- diagram Gantta – plan struktury projektu;
- analiza PERT – oszacowanie czasu⁶⁶.

⁶⁶ Narzędzia stosowane do monitoringu i sprawozdawczości omówiono za: *Od pomysłu do projektu innowacyjnego, czyli poradnik dla projektodawców projektów innowacyjnych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Krajowa Instytucja Wspomagająca, Warszawa 2009.

Diagram Gantta to metoda stosowana najczęściej w celu planowania i kontroli realizacji czynności w czasie. Przy jej pomocy przedstawia się graficznie poszczególne zadania i ich rozplanowanie w czasie. Diagram jest opracowany na wykresie, którego oś pionowa przedstawia kolejne działania projektu, a pozioma oś – skalę czasu. Sporządzanie diagramu polega na zaznaczaniu na wykresie czasu realizacji poszczególnych zadań. Oś czasowa może uwzględniać szczegółowe jednostki kalendarzowe, tak aby wykres dokładnie ukazywał początek i koniec wdrażania zadania. Przy umieszczaniu poszczególnych czynności trzeba uwzględnić wzajemne powiązania między nimi oraz wszelkie inne uwarunkowania – technologiczne, logistyczne itd. Optymalny rozkład działań ma na celu zapewnienie efektywnego przebiegu całości projektu. A w kontekście sprawozdawczości istotne znaczenie ma przede wszystkim przejrzysty charakter wykresów, który umożliwi łatwą kontrolę postępu bieżących działań. Szczególnie widoczne jest to w przypadku podejmowania równolegle kilku czynności.

Na diagramie zaznacza się także charakter czynności – ich znaczenie w kontekście realizacji pozostałych zadań. W tym celu najczęściej stosuje się oznaczenia typu: zadanie krytyczne (dowolnie zacieniowany prostokąt), zadanie niekrytyczne (prostokąt bez wypełnienia), podsumowanie (prostokąt zacieniowany i zakończony na obu końcach ząbkami) i tzw. kamień milowy (oznaczany zwykle za pomocą obróconego kwadratu). Kamienie milowe to krytyczne momenty realizacji projektu posiadające szczególne znaczenie dla przebiegu całości. Są to zwykle punkty końcowe przy realizacji kolejnych etapów czy konieczność częściowego rozliczenia projektu. Oznaczenie ich na diagramie pozwala dobrze monitorować przebieg działań, tak aby te kluczowe etapy udało się na czas zrealizować. Dla poszczególnych kamieni milowych sporządza się dodatkowo plany kontroli w postaci tabeli lub pytań kontrolnych. Niekiedy także wprowadza się do dokumentacji informacje o możliwych zmianach w projekcie. Ma to na celu dodatkowe podniesienie prawdopodobieństwa, że uda się w określonym terminie uzyskać zakładany efekt.

Rysunek 1. Przykładowy diagram Gantta



Tygodnie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
Zadanie													
1	█												
2			█										
3	□											◆	
4			□										
5						◆							
6									□				
7									█				

Źródło: opracowanie własne.

Cennym narzędziem do monitoringu i sprawozdawczości są także narzędzia umożliwiające oszacowanie ilości czasu niezbędnego do przeprowadzenia poszczególnych zadań w projekcie. Jednym z najlepszych narzędzi pomocnych w tym zakresie jest analiza PERT (Program, Evaluation and Review Technique). Metoda ta ma tę zaletę, że pozwala na elastyczne określenie najlepszego i najgorszego przypadku.

Analiza opiera się na interpretacji ścieżki krytycznej projektu, czyli na analizie tych zadań (i podzadań), których opóźnienie spowoduje zwłokę w realizacji całego projektu. Przy zastosowaniu tego narzędzia traktuje się czas jako zmienną losową. Poprzez uwzględnienie różnych niezdeterminowanych okoliczności ustala się statystycznie trzy rodzaje czasu realizacji danego zadania: czas optymistyczny, czas pesymistyczny i czas prawdopodobny. W oparciu o te dane ustala się czas oczekiwany, który stanowi podstawę ustalenia daty poszczególnych zadań. Zwykle w projektach czas oczekiwany nie jest od razu przyjmowany w harmonogramie projektu, natomiast uznawany jest jako ważny wskaźnik do ostatecznego ustalenia rzeczywistego czasu.

Metoda ta ma liczne zalety. Pozwala przede wszystkim łatwo zarządzać dużymi i małymi projektami, udostępnia proste metody obliczeń oraz prezentacji danych. Analiza PERT umożliwia także ocenę ryzyka czasowej realizacji zadań. Daje szansę na oszacowanie prawdopodobieństwa ukończenia zadań i całego projektu z sukcesem. Z tych względów zastosowanie tej metody na potrzeby projektu stanowi istotną pomoc przy monitoringu postępów w projekcie.

Formy sprawozdań

Rezultaty wynikłe z monitoringu opracowuje się najczęściej okresowo w formie sprawozdań. Z reguły przy realizacji projektu zobowiązani jesteśmy do sporządzania trzech rodzajów sprawozdań:

- sprawozdanie okresowe (za pierwsze i drugie półrocze);
- sprawozdanie roczne;
- sprawozdanie końcowe.

Obowiązek składania sprawozdań rozpoczyna się wraz z dniem rozpoczęcia projektu. Oznacza to, że nawet jeśli w pierwszym półroczu wdrażania inicjatywy nie podjęto żadnych czynności, organizator i tak zobowiązany jest do opracowania raportu.

Na formularzach sprawozdań wymagane jest umieszczenie następujących informacji⁶⁷:

- przebieg realizacji projektu – zgodnie z celami określonymi we wniosku aplikacyjnym;

⁶⁷ Świdarska G.K., Więclaw W. (red.), *Sprawozdanie finansowe bez tajemnic*, MAC Difin, Warszawa 2003.

- stan realizacji projektu;
- postęp realizacji planu finansowego projektu;
- prognozę realizacji planu realizacji projektu oraz planu finansowego w następnym okresie rozliczeniowym;
- informacje na temat realizacji priorytetów wyznaczonych przez instytucję finansującą (na przykład w ramach realizacji projektów współfinansowanych przez EFS trzeba umieścić informację na temat podejmowanych działań w celu przeciwdziałania dyskryminacji czy ochronie środowiska);
- informacje o napotkanych problemach oraz o sposobach ich rozwiązania;
- informacje o promocji projektu.

Dobrze przeprowadzony monitoring udziela także odpowiedzi na ogólne kwestie dotyczące projektu. Przede wszystkim warto przedstawić w raporcie, czy przyjęte w harmonogramie założenia wymagają korekty, czy osiągnane cele prowadzą do realizacji głównych założeń projektu, a także informację, czy partnerzy projektu wywiązują się ze swoich zobowiązań. W sprawozdaniach rocznym i końcowym często dodatkowo omawia się ewentualne zagrożenia w realizacji oraz informacje o nieprawidłowościach.

Każdy rodzaj sprawozdań trzeba przygotować w określonym terminie. Zgodnie z najczęściej stosowanym systemem sprawozdania okresowe składa się do siedmiu dni od zakończenia okresu sprawozdawczego, sprawozdania roczne – do 25 dni od zakończenia okresu sprawozdawczego, natomiast sprawozdania końcowe należy dostarczyć do 25 dni od daty zakończenia projektu.

Sprawozdania składa się najczęściej w formie pisemnej i elektronicznej w instytucji wspierającej projekt lub pośredniczącej w przekazywaniu środków finansowych. W przypadku jakichkolwiek wątpliwości najlepiej bezpośrednio kontaktować się z instytucją otrzymującą sprawozdania. Warto także poszukać na stronach internetowych danej instytucji wzorów dokumentów. Na przykład takie sprawozdania z realizacji projektów Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego dostępne są na stronie internetowej:

www.zporr.gov.pl/Sprawozdania+z+realizacji+ZPORR/

Zmiany w projekcie

Zgodnie z ustalonymi założeniami i złożonym wnioskiem projekt zostaje wdrożony w fazie realizacji. Przez podpisaną umowę zobowiązujemy się do działania zgodnego z harmonogramem. Jednak w praktyce, szczególnie podczas przeprowadzania inicjatyw trwających kilkanaście miesięcy lub dłużej, często pojawiają się problemy w ścisłym zachowaniu założeń przyjętych na etapie przygotowania. Z tego względu większość instytucji dofinansujących projekty dopuszcza możliwość modyfikacji pierwotnego planu. Wprowadzenie takich zmian wiąże się zwykle z wystąpieniem z wnioskiem korygującym. W tym zakresie każda z instytucji przewiduje odrębną drogę postępowania. W wielu przypadkach przed wdrożeniem zmiany instytucja współfinansująca projekt musi najpierw wyrazić zgodę na modyfikację. Zakres możliwych zmian jest indywidualnie regulowany przez instytucje przyznające dofinansowanie.

Warto przy tym mieć na uwadze fakt, że wszelkie zmiany często są dość czasochłonne i mogą spowodować dodatkowe kontrole. Z tego względu przed podjęciem decyzji o wprowadzaniu zmian do harmonogramu dobrze rozważyć wszystkie możliwe rozwiązania, które pozwoliłyby uniknąć tego kroku. Zdaniem wielu ekspertów doświadczenie pokazuje, że lepiej nie zmieniać niczego w projekcie, który został już zaakceptowany.

Ewaluacja

W każdym dużym projekcie niezbędne są działania ewaluacyjne. Ewaluacja to sprawdzenie, czy czynności podejmowane w ramach inicjatywy prowadzą do spełnienia zakładanych celów. Jest ona przeprowadzana w różnych odstępach czasu. Najczęściej ewaluacja dokonywana jest w czasie przebiegu projektu oraz na koniec. Dobrze przeprowadzone badania w tym zakresie spełniają następujące wymogi i są:

- rzetelne – oparte o sprawdzone techniki badawcze;
- systematyczne – prowadzone regularnie, w zaplanowanych odstępach czasowych;
- wiarygodne – zrealizowane przez dwóch ekspertów, którzy pracują niezależnie od siebie;

- mierzące rezultaty projektu – skupione na efektach, poszukujące istotnych zmian wdrożonych przez projekt;
- pożyteczne – opracowane tak, aby określić użyteczne dane, a także uwzględnić rozmaite okoliczności, które miały wpływ na uzyskane wyniki.

Wyróżnia się kilka rodzajów ewaluacji. Do najważniejszych zalicza się podział ze względu na czas przeprowadzenia badania oraz podział ze względu na tego, kto ocenia⁶⁸. Ewaluacja ze względu na czas przeprowadzenia dzieli się na: ewaluację *ex-ante*, ewaluację *mid-term* oraz ewaluację *ex-post*. Ewaluacja *ex-ante* przeprowadzana jest przed wdrażaniem projektu, ocenia, na ile w danym środowisku istnieje potrzeba realizacji danego przedsięwzięcia, ukazuje potrzeby i trudności potencjalnych uczestników, może stanowić podstawę ustalenia celów i zadań projektu. Ewaluacja *mid-term* dokonywana jest w trakcie wdrażania inicjatywy, jej funkcją jest ocena wniosków opracowanych na pierwszym etapie badań. Ten etap ewaluacji ma za zadanie również zdiagnozować, czy zmiana warunków gospodarczych, politycznych lub innych nie wpłynęła na celowość realizacji głównych zamierzeń projektu. Ewaluacja ta może przyczynić się do modyfikacji pierwotnych założeń przewidzianych w projekcie. Ostatni etap ewaluacji – ewaluacja *ex-post* – przeprowadzana jest po realizacji całego przedsięwzięcia, lecz nie później niż trzy lata po dacie zamknięcia. Jej celem jest zbadanie długotrwałych efektów programu. Zatem stanowi ona podsumowanie projektu, ocenia jego skuteczność, efektywność, trafność i użyteczność. Ewaluacja *ex-post* służy także opracowaniu kolejnych projektów.

Ewaluacja ze względu na tego, kto ocenia dzieli się na ewaluację wewnętrzną i ewaluację zewnętrzną. Ewaluacja wewnętrzna ma miejsce wtedy, gdy przeprowadza ją samodzielnie instytucja wdrażająca projekt, własnymi środkami i przy użyciu własnej kadry. Zaletą tego rodzaju ewaluacji jest to, że dokonują jej osoby, które doskonale znają projekt. Wadą ewaluacji wewnętrznej jest ryzyko, że będzie stronnicza, bo sporządzana jest w instytucji, której dotyczy. Natomiast ewaluacja zewnętrzna przeprowadzana jest przez podmiot niezależny od instytucji realizującej pro-

⁶⁸ *Od pomysłu do projektu innowacyjnego, czyli poradnik dla projektodawców projektów innowacyjnych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Krajowa Instytucja Wspomagająca, Warszawa 2009.

jekt. Zwykle jest to wyspecjalizowana w takich działaniach jednostka, której zlecane jest sporządzenie raportu ewaluacyjnego.

Przy realizacji projektu największe znaczenie ma ewaluacja końcowa i ewaluacja *on-going*⁶⁹, czyli przeprowadzana w trakcie trwania programu. Ewaluacja *on-going* nie jest jednak monitoringiem. Ma ona na celu ocenę zarządzania realizacją projektu, wskazuje możliwe problemy oraz sposoby ich rozwiązania. Natomiast ewaluacja końcowa dokonywana jest w momencie, kiedy widoczne są już efekty przedsięwzięcia. Niekiedy ma ona formę audytu sprawdzającego, który ocenia, czy realizowane działania zostały podjęte zgodnie z wnioskiem i zakresem zadań. Ewaluacja ta kompleksowo analizuje projekt i dostarcza danych potrzebnych do sporządzenia raportu końcowego. Korzysta się tu także z raportów okresowych opracowanych w ramach monitoringu. Ocena finalna przedstawiona w ewaluacji końcowej ma wynikać ze zrozumienia sposobu przeprowadzania projektu oraz stopnia realizacji celów założonych na początku.

Głównym celem ewaluacji jest poprawienie wydajności i efektywności wdrażanych programów. Jednak działania podejmowane w ramach ewaluacji mają także szereg innych pozytywnych rezultatów. Ewaluacja przyczynia się do lepszego zaspokojenia potrzeb odbiorców programu, podnosi jego jakość, wspiera rozwój zawodowy osób zarządzających projektem, pogłębia świadomość trudności oraz odpowiedzialność za program u wszystkich zainteresowanych jego przebiegiem i rezultatami. Ewaluacja ma także pozytywne skutki społeczne:

- pozwala ocenić trafność celów przyjętych w projekcie w stosunku do rzeczywistych potrzeb odbiorców;
- podnosi znaczenie dialogu społecznego i aktywności społecznej;
- daje szansę diagnozy czynników, które doprowadziły do sytuacji powstania deficytów;
- podnosi sprawność i efektywność instytucji zarządzającej projektem oraz instytucji finansującej projekt.

W ten sposób ewaluacja może w istotny sposób wspierać zarówno organizatorów przedsięwzięcia, jak i lokalne środowisko, w którym realizowany jest program.

⁶⁹ Ibidem.

Przygotowanie ewaluacji ma miejsce na etapie tworzenia przedsięwzięcia. Projekt ewaluacji zawiera następujące elementy:

- cele ewaluacji w projekcie;
- zakres ewaluacji;
- wskaźniki;
- kluczowe pytania,
- kryteria oceny;
- ustalenie grupy osób, na której zostaną przeprowadzone badania;
- metodę gromadzenia danych;
- budżet.

Przy określaniu zakresu ewaluacji trzeba w nim uwzględnić ramy czasowe, zakres terytorialny i inne istotne czynniki. Warto także pamiętać, żeby wyznaczyć te kryteria ewaluacji, które są najważniejsze dla projektu. Zakres ewaluacji może być skupiony na wybranych aspektach programu.

Niezwykle istotne jest również określenie kryteriów ewaluacji. Kryteria ewaluacji są zależne od potrzeb projektu, można to wyjaśnić na przykładzie sytuacji z życia codziennego – przy decyzji o zakupie mieszkania starsza osoba wybierze lokal położony na parterze, w spokojnym otoczeniu i w pobliżu sklepów, natomiast mężczyzna mający czteroosobową rodzinę będzie wolał mieszkanie przestronne, z dobrym dojazdem i parkingiem. W obu przypadkach dobór kryteriów dostosowany jest do potrzeb konkretnej osoby. Podobnie jest w przypadku ewaluacji. Najczęściej stosowane kryteria ewaluacji to:

- efektywność;
- skuteczność;
- trafność;
- oddziaływanie/wpływ;
- trwałość⁷⁰.

Efektywność określa relacje między nakładami poniesionymi w trakcie przedsięwzięcia (kosztami finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi i in.) a rezultatami projektu. Kryterium to ustala, na ile zoptymalizowane zostały koszty, czy można było uzyskać lepsze efekty przy zastosowaniu niższych kosztów. Skuteczność bada, w jakim stopniu osią-

⁷⁰ *O ewaluacji*, Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne, <http://www.pte.org.pl/x.php/1,155/O-ewaluacji.html> [data dostępu: 25.05.2011].

gnięte zostały cele założone w projekcie, ustala także zastosowane narzędzia i czynniki zewnętrzne, które mogą mieć wpływ na rezultaty działań. Trafność ewaluacji określa zasadność celów i narzędzi wybranych do programu w kontekście kwestii społeczno-ekonomicznych, które program miał rozwiązać. Ten aspekt ewaluacji ustala, na ile podjęte działania odpowiadają potrzebom danych społeczności. Użyteczność związana jest z trafnością, bo także określa, na ile zakładane i nieoczekiwane efekty projektu były pożyteczne dla uczestników projektu. Jednak wnioski ustalane przez to kryterium ustalane są na etapie wdrażania lub po zakończeniu realizacji programu. Trwałość natomiast ujmuje zagadnienia dotyczące długofalowego oddziaływania projektu – na ile widoczne są efekty programu po jego zakończeniu oraz jak długo będą one widoczne po jego zamknięciu.

Po określeniu tych kwestii do przeprowadzenia ewaluacji trzeba ustalić następnie, w jaki sposób jesteśmy zdolni zebrać niezbędne informacje potrzebne do badań oraz jakie badania trzeba przeprowadzić, kto może udzielić odpowiedzi na interesujące nas pytania, jak dotrzeć do tych osób, ile będzie to kosztowało. Następnie trzeba określić metodę badań, która będzie najkorzystniejsza dla nas pod względem finansowym, operacyjnym i merytorycznym.

Określenie kryteriów ewaluacji nie jest jeszcze ostatnim etapem określania ewaluacji. Istotnym krokiem na drodze trafnego doboru ewaluacji jest określenie wskaźników. Wskaźniki precyzyjnie określają decydujące czynniki, które pozwalają „zmierzyć” nasze kryteria⁷¹. Wracając do przykładu zakupu mieszkania, przy decyzji o mieszkaniu w spokojnym otoczeniu starszą osobę może interesować lokal przy ruchliwej drodze, lecz ze szczelnymi oknami lub tylko mieszkanie z widokiem na park lub zieloną okolicę. Podobnie przy wyborze mieszkania z parkingiem przez ojca rodziny trzeba ustalić, czy dobrym rozwiązaniem jest miejsce postojowe pod budynkiem, czy niezbędny jest garaż. Sytuacja wygląda tak samo w przypadku wskaźników ewaluacji, które mogą dotyczyć różnych aspektów realizowanych celów. Przy określaniu wskaźników trzeba także dobrać punkty odniesienia (tzw. *bench-mark*), które powiedzą nam, czy wynik osiągnięty jest dobry, czy nie. Stwarza to możliwość obiektywnej

⁷¹ *Przewodnik po metodach ewaluacji. Wskaźniki monitoringu i ewaluacji*, publikacja Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego, <http://www.pte.org.pl/x.php/1,143/Literatura.html> [data dostępu: 25.05.2011].

oceny czynionych postępów w realizacji celów. Kryteria i wskaźniki ewaluacji są niezwykle istotne. Od nich zależy, czy projekt będzie można ocenić jako udany.

Badania ewaluacyjne prowadzi się różnymi metodami. Do najczęściej stosowanych należą: badania sondażowe, obserwacja, opinie eksperckie, badania danych zastanych (*desk research*), pogłębione wywiady indywidualne (IDI – *In Deph Interview*), grupowe wywiady zogniskowane (*fokus groups*)⁷². Często stosuje się także tzw. *case study*, nie jest to jednak typowa metoda badawcza, lecz raczej podejście badawcze.

Badania sondażowe przeprowadza się na całej populacji lub na wybranej grupie (na przykład w sposób losowy, kwotowy lub celowy). Wyniki na wybranej grupie można następnie uogólniać z określeniem progu błędu statystycznego. Badania te pozwalają określić zmiany i tendencje zachodzące w zbiorowościach, mogą stanowić podstawę wykrycia nowych procesów lub ustalenia dynamiki znanych już zmian. Badania sondażowe przeprowadzamy techniką ankietową lub wywiadem kwestionariuszowym. Ankiety mogą być przeprowadzane osobiście lub za pośrednictwem poczty, Internetu. Wywiad kwestionariuszowy przeprowadza się techniką *face to face*, telefonicznie albo audytoryjnie – jednocześnie dla wielu osób w grupie. Metoda ta jest przydatna szczególnie przy ocenie wpływu projektu w danej zbiorowości. Ze względu na to, że badanie sondażowe posługuje się zestandaryzowanymi narzędziami, umożliwia porównywanie wyników w różnych grupach.

Obserwacja jest metodą, która pozwala bezpośrednio ocenić skutki wdrażania projektu. Prowadzący obserwację może dzięki osobistemu udziałowi przy realizacji dostrzec słabe i mocne strony, o których uczestnicy lub organizatorzy niechętnie mówią lub nie są ich świadomi. Wadą obserwacji jest konieczność bezpośredniego udziału ewaluatora, a także zagrożenie stronniczością i arbitralnością badacza.

Metoda badań przy pomocy opinii eksperckich polega na studyjnych wizytach ekspertów, którzy po wizycie sporządzają raport. W nim dokonuje się analizy i ewaluacji projektu. Jest to tani i często stosowany sposób. Jego wadą jest, podobnie jak w przypadku obserwacji, ryzyko arbitralności ocen przygotowanych przez specjalistów.

⁷² Ibidem.

Badania danych zastanych (*desk research*) powstają w oparciu o analizę dokumentacji projektu. Ewaluator zapoznaje się z ich treścią i na tej podstawie wyciąga wnioski. Ocenia on postępy, wykonanie i spełnianie wymogów formalnych. Tego rodzaju analiza stanowi trafny punkt wyjścia do badań. Jest to metoda tania i prosta, wymaga jednak poparcia innymi badaniami pomocniczymi.

Pogłębione wywiady indywidualne (IDI – *In Deph Interview*) to metoda swobodnego wywiadu. Pozwala ona uzyskać szczegółowe, pogłębione informacje, pozwala zebrać opinie, refleksje, motywacje, działania. W czasie wywiadu ewaluator ma możliwość lepszego poznania postawy osób, a także zrozumieć czynniki decydujące o przebiegu projektu, które trudno uchwycić czy przekazać na poziomie oficjalnej sprawozdawczości czy danych ankietowych.

Badania przeprowadzane metodą grupowych wywiadów zogniskowanych (*focus groups*) polegają na wywiadzie przeprowadzonym jednocześnie z grupą osób. Dyskusja ta moderowana jest przez jedną osobę i skupiona wokół kluczowych dla ewaluacji tematów. Metoda ta stosowana jest przede wszystkim w sytuacji, która wymaga wzajemnej interakcji osób biorących udział w przedsięwzięciu. Wymiana opinii, punktów widzenia pozwala określić hierarchizację potrzeb i problemów. Ich „zogniskowanie” polega na skoncentrowaniu wokół wybranej tematyki.

Case study, czyli studium przypadku, to metoda stosowana w sytuacji, gdy mamy do czynienia ze specyficznym przedmiotem badań i który właśnie ze względu na swoją wyjątkowość jest przedmiotem analizy. Nie ma tu zatem potrzeby generalizacji wyników, a skupia się na pogłębionej obserwacji czynników, które wystąpiły w omawianym zdarzeniu. Studium takie dostarcza szczegółowych informacji o przebiegu projektu, odniesionych sukcesach i porażkach, omawia procesy zachodzące i reguły. Ma na celu zrozumienie logiki działania danego przypadku.

Ewaluacja zawsze nastawiona jest na pożytek płynący z realizacji projektu. Na podstawie wyników ewaluacji sporządzane są wnioski i rekomendacje. Dobra ewaluacja daje praktyczne wskazówki dla wszystkich osób zaangażowanych w realizację projektu – dla kierownictwa, grantodawców. Pomaga to uniknąć pomyłek, zmniejszyć ryzyko i ogólnie doskonalić projekt. Istotnym jest także, żeby była napisana językiem dostosowanym do odbiorców oraz aby została sporządzona na czas, tak aby wyniki mogły pomóc, gdy zmiany są jeszcze możliwe do wdrożenia.

Efektem ewaluacji jest raport ewaluacyjny. Raporty takie są bardzo różne – w zależności od projektu i od potrzeb określonych przez zespół prowadzący. Standardowo jednak raport zawiera sześć podstawowych zagadnień:

- charakterystykę przedmiotu badania – prezentuje podstawowe informacje dotyczące projektu;
- metodologię – omawia zagadnienia lub/i osoby, które stanowiły przedmiot badań, a także cele, kryteria, wskaźniki i inne wytyczne przyjęte w ewaluacji, przedstawia się tu także przebieg badań – czas trwania, zastosowane techniki;
- wnioski i podsumowanie wyników – ten punkt zawiera streszczenie wyników badań oraz najważniejszych wniosków zawartych w ewaluacji, skrót służy osobom decyzyjnym, które zainteresowane są przebiegiem projektu. Dlatego też ta część ma wyjątkowo krótki i rzeczowy charakter, uwzględnia kluczowe pytania oraz ocenę projektu;
- wyniki badań – prezentacja danych i wyników badań, tu sporządzony jest opis działań ewaluacyjnych, udostępnienie danych pozwala na wyciąganie samodzielnych wniosków;
- rekomendacje – zawiera zalecenia i propozycje zmian, może być skierowana do różnych odbiorców, istotne jest, aby zawarte tu sugestie były konkretne i pragmatyczne;
- aneksy – to miejsce na zamieszczenie kopii dokumentów, dodatkowych tabel, danych⁷³.

Raport ewaluacyjny zamyka fazę realizacji projektu. Stanowi podsumowanie działań podjętych w projekcie oraz stanowi kompleksową analizę zrealizowanego przedsięwzięcia.

Upowszechnianie rezultatów projektu

Istotną część realizacji projektu stanowią działania zmierzające do upowszechnienia rezultatów projektu. Działania te mają na celu zapewnienie ciągłości realizacji osiągniętych sukcesów, a także udostępnienie informacji o przebiegu i rezultatach programu dla szerokiego grona od-

⁷³ *Od pomysłu do projektu innowacyjnego...*, op. cit.

biorców. Stosuje się różne formy upowszechnienia rezultatów. Należą do nich między innymi: seminaria, konferencja podsumowująca projekt, wydanie publikacji przedstawiającej projekt, utworzenie strony internetowej na temat inicjatywy. Działania te mogą być łączone w taki sposób, który jest optymalny dla danego projektu.

Określenie, w jaki sposób wiedza o inicjatywie edukacyjnej zostanie udostępniona szerszej publiczności, wymaga określenia grupy adresatów, do których w pierwszej kolejności informacje powinny dotrzeć. Informacje o tych przedsięwzięciach powinny zostać dostarczone do kluczowych osób i instytucji, które mogą być zainteresowane prezentowanymi zagadnieniami. Z reguły dla projektów edukacyjnych są takie instytucje jak: jednostki samorządowe regionu, instytucje edukacyjne i szkoleniowe, powiatowe urzędy pracy, organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa z branży oraz podmioty, które bezpośrednio lub pośrednio wpływają na jakość edukacji.

Po opracowaniu grupy docelowej warto ustalić priorytetowe zagadnienia w ramach określonej strategii. Spójna strategia pozwala zoptymalizować wpływ oraz zminimalizować koszty działań upowszechniających. W ten sposób można także działaniom zapewnić efektywność i dobrą koordynację.

■ ZAKOŃCZENIE

W dobie szybkich przemian, jakie zachodzą na rynku pracy, niezbędne jest elastyczne dostosowywanie się pracowników do nowych sytuacji. Także przed nauczycielami stoi takie wyzwanie.

Innowacyjne projekty edukacyjne są dużą szansą dla nauczycieli i absolwentów studiów pedagogicznych. Dają możliwość pracy z młodzieżą w ramach kursów, szkoleń, warsztatów finansowanych z funduszy unijnych. Podnosząc kompetencje i poszerzając wiedzę z różnych dziedzin dotyczących nauki i oświaty oraz potrzeb i specyfiki rynku pracy, omawiane projekty zwiększają szanse nauczycieli na znalezienie zatrudnienia nie tylko w szkole, ale także w różnych branżach i zawodach pokrewnych edukacji. Warto zatem poznać ideę i zasady pozyskiwania funduszy na realizację projektów innowacyjnych w oświacie.

Członkostwo Polski w Unii Europejskiej umożliwia korzystanie z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS), który stwarza wiele możliwości zatrudniania nauczycieli poza murami szkoły. Nowe miejsca pracy dla nauczycieli oraz nowe możliwości ich zatrudniania dają przede wszystkim projekty realizujące Priorytet IX Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Przynoszą one korzyści nie tylko uczniom, ale także przyczyniają się do podniesienia kwalifikacji pedagogów, w tym także nauczycieli edukacji przedszkolnej i wczesnoszkolnej. Poprawa infrastruktury edukacyjnej możliwa jest dzięki projektom realizowanym przez Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR). Nauczyciele mogą także pozyskiwać środki na realizację swoich projektów, między innymi takich, w których uczestniczą partnerzy z placówek oświatowych spoza granic Polski – jest to możliwe dzięki programowi *Comenius*, realizowanemu przez Fundację Rozwoju Systemu Edukacji.

Sytuacja gospodarcza Polski ulega szybkim przemianom, które mają swoje dobre i złe strony. Skorzystać z nich z pewnością mogą osoby zaradne, elastyczne i mobilne.

Dzięki poradnikowi rozszerzą Państwo swoją wiedzę na temat różnych możliwości zatrudnienia dla nauczycieli, różnorodnych sposobów pozyskiwania funduszy unijnych oraz sposobów realizowania projektów, a także poszukiwania partnerów do projektu (w tym partnerów zagranicznych). Dokument przybliży ponadto drogi upowszechniania osiągniętych w projekcie rezultatów. Mamy nadzieję, że niniejszy Poradnik będzie dla Państwa pomocny i zainspiruje do działań, które podniosą Państwa konkurencyjność na rynku pracy.

■ BIBLIOGRAFIA

Pozycje książkowe

- *107 Partnerstw na Rzecz Rozwoju w Polsce*, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2005.
- Janas M., Łysak K., *Fundusze unijne dla oświaty: Jak budować programy rozwojowe szkół, by edukacja była skuteczna, przyjazna i nowoczesna?*, Warszawa 2009.
- Łysak K., *Od czego zacząć tworzenie projektu edukacyjnego finansowanego ze środków unijnych*, Magazyn Dyrektora Szkoły „Sedno” 2011, nr 2.
- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Program Operacyjny Kapitał Ludzki*, Warszawa 2007.
- Narodowa Strategia Spójności, Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Warszawa 2009.
- *Nowe zawody oraz elastyczne formy zatrudnienia*, „Studia i Materiały”, t. 4., Warszawa 2001.
- *Od pomysłu do projektu innowacyjnego, czyli poradnik dla projektodawców projektów innowacyjnych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Krajowa Instytucja Wspomagająca, Warszawa 2009.
- *Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2009/2010*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2010.
- *Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.

- *Poradnik dotyczący upowszechniania i mainstreamingu w projektach innowacyjnych PO KL*, Warszawa 2010.
- *Projekty współpracy międzynarodowej. Podręcznik dla projektodawców*, Krajowa Instytucja Wspomagająca, Warszawa 2009.
- Rozporządzenie (WE) nr 1080/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 roku w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1783/1999.
- Świdarska G.K., Więclaw W. (red.), *Sprawozdanie finansowe bez tajemnic*, MAC Difin, Warszawa 2003.
- *Ustawa „żłobkowa” wchodzi w życie, autorzy obiecują 40 tys. nowych miejsc w placówkach dla dzieci*, „Gazeta Prawna” z dn. 03.04.2011.
- Wolfram P., Kozłowski A., Sobolewski P., *Szkola w regionie – region w Europie. Pakiet szkoleniowy*, Towarzystwo Amicus, Białystok 2007.
- Wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy prowadzonej w ramach PO KL, Warszawa 2007.
- Wytyczne w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2001.

Źródła internetowe

- Ewaluacja bieżąca Programu Operacyjnego „Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004–2006”, 2 Raport Częstkowy,
<http://www.equal.gov.pl/Materialy+publikacje+ekspertyzy/>
- <http://comenius.org.pl/>
- <http://edustacja.pl/pl/szkolenia>
- <http://llp.org.pl>
- http://www.efs.gov.pl/Wiadomosci/Documents/EFSwytyczne_2211.pdf

- <http://www.fundacjabycrazem.pl/misja-i-cele.html>
- <http://www.inwestycjawkadry.info.pl>
- <http://www.redhead.net.pl/>
- http://www.szansaiwsparcie.free.ngo.pl/index.php?id=oferta_klienta
- <http://www.zaz.com.pl/>
- http://www.zielonyrower.pl/component/option,com_frontpage/Itemid,34/lang,pl/
- Kusiński M., *Reorientacja zawodowa nauczycieli w kierunku zawodów przyszłości na przykładzie projektu „Nowa Edukacja”*,
http://www.bfkk.pl/old/_files/Reorientacja%20zawodowa%20nauczycieli%20w%20kierunku%20zawodow%20przyszlosci%20na%20przykladzie%20projektu%20nowa%20edukacja.pdf
- Matysik B., *Ustawa „żłobkowa” weszła w życie*,
http://samorzad.infor.pl/temat_dnia/artykuly/501476,ustawa_zlobkowa_weszla_w_zycie.html
- MEN: wzrasta liczba przedszkoli i przedszkolaków,
http://www.money.pl/archiwum/wiadomosci_agencyjne/pap/artykul/men;wzrasta;liczba;przedszkoli;i;przedszkolakow,111,0,579183.html
- Smolarz A., *Zawody przyszłości*,
<http://www.ekonomicznie.pl/strefa.php?strefa=licealisty&art=51>
- *Spadek liczby uczniów*, <http://www.educon.pl/spadek-liczby-uczniow/>
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju,
isip.sejm.gov.pl/Download;jsessionid...?id=WDU20062271658&type=1
- *Więcej ofert pracy dla nauczycieli*,
<http://www.egospodarka.pl/56008,Wiecej-ofert-pracy-dla-nauczycieli,1,39,1.html>

- *Współczesny rynek pracy*,
www.walbrzych.obserwatorryнку.pl/...zawodowe/.../PrezentacjaDOScenariuszanr3.ppt
- www.efs.gov.pl.
- Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie mobilności transnarodowej we Wspólnocie w celach edukacji i szkolenia: Europejska Karta na rzecz Jakości Mobilności, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0005:0009:PL:PDF>

Druk:
Drukarnia Cyfrowa & Wydawnictwo „Piktor”
ul. Tomaszowska 27, 93-231 Łódź
tel./faks (42) 659 71 78