

poradnik beneficjenta

Fundusze unijne dla oświaty:

Kształcenie i doskonalenie nauczycieli

Warszawa, listopad 2009

Wydawca:

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
ul. Wspólna 2/4, 00-926 Warszawa
www.mrr.gov.pl
www.funduszeuropejskie.gov.pl

ISBN: 978-83-7610-154-5

Autor:

Elżbieta Pilch

Współpraca:

Adriana Niedożewska
Piotr Stronkowski
Irena Wolińska

Redakcja merytoryczna:

Ministerstwo Edukacji Narodowej
Departament Funduszy Strukturalnych
al. J. Ch. Szucha 25, 00-918 Warszawa
tel. +48 22 34 74 881, fax +48 22 34 74 883
sekretariatdfs@men.gov.pl
www.efs.men.gov.pl



NARODOWA
STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MINISTERSTWO
ROZWOJU
REGIONALNEGO



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Spis treści

1	Wstęp	strona 5
2	Sytuacja w obszarze – kształcenie i doskonalenie nauczycieli	strona 6
3	Możliwości rozwiązywania problemów poprzez realizację projektów	strona 13
4	Projekty jako sposób rozwiązywania problemów	strona 25
5	Specyficzne wymagania i możliwości związane z poszczególnymi źródłami finansowania	strona 35
6	ABC Projektodawcy Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w „priorytetach oświatowych”	strona 38
7	Przykłady projektów realizowanych w zakresie kształcenia i doskonalenia	strona 51
8	Przydatne adresy	strona 54



1. Wstęp

Niniejszy poradnik ma na celu przedstawienie podstawowych informacji o możliwościach finansowania przedsięwzięć z zakresu kształcenia i doskonalenia nauczycieli. Skierowany jest do wszystkich osób pracujących w sektorze edukacji i poszukujących możliwości sfinansowania swoich pomysłów.

Ponieważ poradnik adresowany jest do osób, które zajmują się lub chcą się zająć pozyskiwaniem funduszy na oświatę, zaproponowano układ odpowiadający logice pracy nad projektem – niezależnie od obszaru, w ramach którego może zostać zrealizowany. Poradnik prowadzi Czytelnika przez wszystkie etapy procesu przygotowania projektu.

Na początku zamieszczono podstawowe informacje o kształceniu i doskonaleniu nauczycieli, wskazując najważniejsze problemy i wyzwania, a tym samym pokazując, w jaki sposób można podejść do określenia problemu, którego rozwiązaniu będzie służył projekt. Następnie omówione zostały cele poszczególnych programów, w ramach których przewidziano wspieranie kształcenia i doskonalenia nauczycieli. Jeżeli program obejmuje nasz problem, wówczas możemy starać się o pozyskanie środków na konkretny projekt. Jak się do tego zabrać, wyjaśniamy w kolejnym rozdziale, w którym omówione zostały zasady przygotowania projektu, ze wskazaniem najważniejszych, kluczowych elementów. Zwrócenie uwagi na każde z zagadnień poruszanych w tym rozdziale zdecydowanie zwiększa szanse powodzenia naszego przedsięwzięcia.

Przygotowując projekt, należy zwrócić baczną uwagę na szczegółowe wymagania dotyczące realizacji projektu w ramach każdego z programów, a w szczególności: zasady składania wniosków, zasady rozliczania wydatków, zasady finansowania projektów itd. Zbagatelizowanie tych zagadnień może utrudnić lub wręcz uniemożliwić realizację projektu. Najważniejsze wymagania w ramach poszczególnych programów zostały zaprezentowane w rozdziale czwartym.

W ostatniej części poradnika zostały zaprezentowane przykłady realizowanych projektów. Zakładamy, że przyjęta formuła poradnika/przewodnika najlepiej zobrazuje główne elementy procesu przygotowywania i wdrażania projektów, łatwo ją również uzupełnić, odwołując się do dokumentów, w których poszczególne zagadnienia opisano w sposób szczegółowy.



2. Sytuacja w obszarze – kształcenie i doskonalenie nauczycieli

Od jakości pracy nauczycieli oraz ich przygotowania do prowadzenia zajęć w znacznym stopniu zależą efekty, jakie osiągają uczniowie w nauce. To nauczyciele wypełniają treści programy nauczania i kształtują kształtowanie postawy i zachowania uczniów.

W raporcie opracowanym przez Zespół Doradców Strategicznych Premiera pod przewodnictwem Michała Boniego, pt. *Raport o Kapitale Intelktualnym Polski*, przywołane zostały wyniki badań zrealizowanych w USA, zgodnie z którymi podobnie uzdolnieni uczniowie po 3 latach pracy – jeden z nauczycielem świadczącym pracę wysokiej jakości, drugi z nauczycielem, którego praca była słabej jakości, osiągnęli diametralnie różne rezultaty w nauce. Jak zauważają autorzy: według zdecydowanej większości autorytetów w dziedzinie edukacji, wpływ jakości nauczycieli na wyniki uczniów jest kluczowy – ważniejszy od wielkości klasy, wyposażenia szkół czy nakładów finansowych na edukację.

Szybka zmiana społeczna i gospodarcza, wraz z postępującym rozwojem i rolą nowoczesnych technologii, sprawiają, że nauczyciele muszą stale doskonalić swe umiejętności, aby móc przekazywać uczniom najbardziej aktualną wiedzę i potrzebne umiejętności. Kształcenie i doskonalenie nauczycieli jest zatem nakazem czasu, ponieważ to oni kierują rozwojem ucznia, a w efekcie kreują nowe pokolenie.

Dzisiejsze szkoły są coraz lepiej wyposażone technicznie, coraz nowocześniej zarządzane. Każdy nauczyciel musi się w tym orientować. Trudno też wyobrazić sobie ostateczne dostosowanie norm polskiego systemu prawnego–ekonomicznego do prawa i gospodarki Unii Europejskiej z pominięciem rozwoju edukacji. W wielu krajach uważa się, że warunkiem wszelkich reform i przemian oświatowych jest przede wszystkim doskonalenie nauczycieli.

Podejście takie znajduje również odzwierciedlenie w strategicznych dokumentach Unii Europejskiej. W 2000 r., na posiedzeniu w Lizbonie, Rada Europejska uzgodniła, iż do roku 2010 powinien być osiągnięty następujący cel strategiczny:

Gospodarka europejska powinna stać się najbardziej konkurencyjną i dynamiczną gospodarką w świecie – gospodarką opartą na wiedzy, zdolną do trwałego wzrostu, tworzącą coraz większą liczbę lepszych miejsc pracy i zapewniającą większą spójność społeczną.

Przyjęte cele stanowią Strategię Lizbońską Unii Europejskiej. Aby cele te mogły być zrealizowane, ustalono, że konieczny jest m.in. ambitny program modernizacji



systemów opieki społecznej i systemów edukacji. Postanowienia te stały się polityczną podstawą do przygotowania i przyjęcia w dniu 14 lutego 2002 r. programu prac dotyczącego realizacji przyszłych celów systemów edukacji w krajach Unii Europejskiej, zatytułowanego Edukacja w Europie: różne systemy kształcenia i szkolenia – wspólne cele do roku 2010¹.

W dokumencie tym określono 13 celów działania w ramach trzech celów strategicznych:

- Cel strategiczny 1: Poprawa jakości i efektywności systemów edukacji w UE;
- Cel strategiczny 2: Ułatwienie powszechnego dostępu do systemów edukacji;
- Cel strategiczny 3: Otwarcie systemów edukacji na środowisko i świat.

W ramach celu pierwszego sformułowano cel szczegółowy: Podniesienie jakości kształcenia i doskonalenia zawodowego nauczycieli i osób prowadzących szkolenia, w którym podkreśla się znaczenie przygotowania nauczycieli do wypełniania zadań w społeczeństwie wiedzy oraz zapewnienie im odpowiedniego wsparcia:

W strategii budowania społeczeństwa wiedzy i gospodarki opartej na wiedzy kluczową rolę odgrywają nauczyciele i osoby prowadzące szkolenia. W większości krajów europejskich, w których jednym z priorytetów krótko- i średnioterminowej strategii jest zachęcenie kandydatów do zawodu nauczycielskiego, potrzebna jest masowa rekrutacja, a także zatrzymanie w tym zawodzie osób wysoko wykwalifikowanych i charakteryzujących się silną motywacją do pracy. W Europie należy przygotowywać nauczycieli i osoby prowadzące szkolenia do zasadniczo zmieniającej się roli, jaką będą pełnić w społeczeństwie wiedzy oraz zapewnić im odpowiednie wsparcie. Konieczność zmian w tym zakresie wynika również ze społecznego odbioru zawodu nauczycielskiego oraz ogólnych oczekiwań społeczeństwa względem szkoły i edukacji.

Podstawowym aktem prawnym, regulującym wszystkie kwestie związane ze statusem nauczyciela jest Karta Nauczyciela². Zgodnie z zapisami ustawy, aby zostać nauczycielem, konieczne jest m. in. uzyskanie wyższego wykształcenia z odpowiednim przygotowaniem pedagogicznym lub ukończenie zakładu kształcenia nauczycieli. Szczegółowe wymagania kwalifikacyjne określono w rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej³.

W roku szkolnym 2007/2008 pracowało w polskich szkołach około 600 tys. nauczycieli (w przeliczeniu na pełen etat). Nauczyciele stanowią ważny element rynku pracy. W Polsce w roku 2006 stanowili 3,1% osób pracujących. Jest to jeden z wyższych wskaźników w krajach Unii Europejskiej – tylko w 5 krajach odsetek ten był wyższy.

¹ <http://www.men.gov.pl/content/view/355/31/>

² Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (tekst jedn. Dz. U. z 2006 r. Nr 97, poz. 674 z późn. zm.).

³ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 marca 2009 r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli (Dz. U. Nr 50, poz. 400).



Około 1/3 z nich uczyła w szkołach podstawowych, niecałe 19% w szkołach gimnazjalnych i podobna liczba w szkołach ponadgimnazjalnych. Istotną grupę nauczycieli stanowią osoby pracujące w placówkach wychowania przedszkolnego – około 10%.

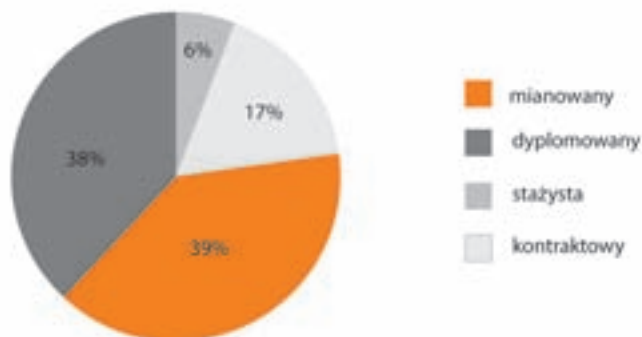
Liczba nauczycieli jest istotna, jeśli zestawimy ją z liczbą uczniów – widać wówczas istotne różnice w zależności od typów szkół. Pod tym względem najlepsza sytuacja jest w szkołach podstawowych i gimnazjach, gdzie na jednego nauczyciela w roku szkolnym 2007/2008 przypadało około 13 uczniów. Najgorsza: w szkołach zasadniczych zawodowych, w których na jednego nauczyciela przypadało około 19 uczniów, i w szkołach policealnych – tam współczynnik ten wynosił 26. W pozostałych szkołach sytuacja wygląda porównywalnie – na jednego nauczyciela przypadało około 14 uczniów. Również pod tym względem Polska należy do czołówki krajów europejskich – w roku 2006 tylko w pięciu krajach liczba uczniów na nauczyciela, na poziomie szkoły podstawowej, była niższa niż w Polsce. Większość prowadzonych badań w obszarze edukacji nie wykazuje jednak istotnego związku między zmniejszaniem liczebności klasy a wynikami uczniów. Natomiast kluczowe okazuje się zindywidualizowane podejście nauczyciela do nauczania, co nie zawsze wymaga zmniejszenia liczby uczniów w klasie⁴.

Wśród nauczycieli dominują kobiety. W roku 2007 stanowiły one prawie 80% ogólnej ich liczby. Tendencję tę obserwuje się we wszystkich krajach europejskich, przy czym w Polsce odsetek kobiet wśród nauczycieli zmniejsza się wyraźnie na kolejnych poziomach nauki. Można postawić pytanie, czy dane te świadczą o dyskryminacji kobiet w systemie edukacji? Są one bowiem wyraźnie nadreprezentowane w szkołach podstawowych, a niedoreprezentowane w szkołach średnich.

W Karcie Nauczyciela, akcie prawnym określającym zasady pracy w tym zawodzie, określono czterostopniowy system awansu nauczyciela. Najniższy stopień to stażysta. Po roku pracy i zdaniu egzaminu można zdobyć stopień nauczyciela kontraktowego, a po kolejnych trzech latach i po spełnieniu określonych wymagań, nauczyciel otrzymuje mianowanie. Ostatni etap to uzyskanie stopnia nauczyciela dyplomowanego. Nauczyciele mianowani i dyplomowani stanowią około 77% ogółu nauczycieli. Odsetek ten jest porównywalny na terenach wiejskich i w miastach. Oznacza to, że dla blisko 40% nauczycieli (nauczyciele dyplomowani) szanse awansu w systemie edukacji się wyczerpały (oczywiście poza stanowiskami kierowniczymi), co może ograniczać ich motywację do podejmowania wysiłku związanego z podnoszeniem kwalifikacji.

⁴ Raport o Kapitale Intelaktualnym Polski, Zespół Doradców Strategicznych Premiera, Warszawa, Lipiec 2008 r.

Wykres 1 - Struktura nauczycieli ze względu na osiągnięty stopień



Źródło: GUS, Oświata i Wychowanie 2007/2008

W Polskim systemie oświaty nie obserwuje się, widocznego w innych krajach UE, problemu starzenia się kadry nauczycielskiej. W roku 2006 18,9% nauczycieli było w wieku 50 lat i więcej. Tylko na Cyprze odsetek ten jest niższy, w wielu krajach natomiast był wyraźnie wyższy – szczególnie w Niemczech, Włoszech i w Szwecji, gdzie wynosił powyżej 45%. Należy jednak zauważyć, że wynik ten nie jest efektem napływu wielu młodych osób do systemu edukacji (udział nauczycieli poniżej 30 roku życia osiąga wartość środkową dla krajów UE), ale raczej odpływu nauczycieli w wyniku uzyskiwania uprawnień do wcześniejszych świadczeń emerytalnych.

Z punktu widzenia jakości nauczania, kluczowe znaczenie ma odpowiednie wykształcenie i przygotowanie nauczycieli. W tym obszarze należy zauważyć zdecydowaną poprawę. W 1994 r. niespełna 64% nauczycieli miało wykształcenie wyższe. W roku 2002 odsetek ten wyniósł 90%. W roku 2003 wdrożono standardy kształcenia nauczycieli, w których uregulowano kwestie dotyczące kształcenia nauczycieli w szkołach wyższych⁵. Działanie to powinno w przyszłości przynieść poprawę jakości przygotowania nauczycieli oraz w efekcie poprawę działania całego systemu oświaty. Obecnie obowiązujące standardy zawarte są w rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z 2004⁶.

Z punktu widzenia efektywności i jakości działania całego systemu kluczowego znaczenia nabiera aktualizacja wiedzy i kompetencji nauczycieli oraz zapewnienie, aby ich wiedza odpowiadała aktualnemu rozwojowi danej dziedziny i była zgodna z trendami na rynku pracy.

⁵ Elżbieta Drogosz-Zablocka, Barbar Minkiewicz, „System zapewniania jakości kształcenia w Edukacja dla pracy”, Raport o rozwoju społecznym Polska 2007, UNDP, Warszawa 2007.

⁶ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 7 września 2004 r. w sprawie standardów kształcenia nauczycieli (Dz.U. nr 207, poz. 2110).

W wielu krajach jakość pracy nauczycieli oraz ich przygotowanie do wykonywania zawodu jest postrzegane jako kluczowy element reformy szkolnictwa.

Za doskonalenie zawodowe nauczycieli, zgodnie z ustawą o systemie oświaty, odpowiadają placówki doskonalenia nauczycieli oraz doradcy metodyczni. Placówki te mogą być zarówno publiczne, jak i niepubliczne. Tworzenie, organizację i sposób działania tych placówek określa rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu⁷. Mogą one uzyskać akredytację potwierdzającą wysoką jakość prowadzonych form doskonalenia zawodowego nauczycieli.

Ważną instytucją wspierającą rozwój kompetencji nauczycieli jest Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli (www.codn.edu.pl), który wspiera instytucje zajmujące się rozwojem zawodowym nauczycieli. Na jego stronie internetowej znaleźć można wiele ważnych i interesujących informacji. Ponadto na poziomie regionalnym i lokalnym działają publiczne i niepubliczne placówki doskonalenia nauczycieli (ich lista jest dostępna na stronie internetowej: <http://codn.codn.edu.pl:10000/ise/index.jsp>).

Problem adekwatności umiejętności i kompetencji dotyczy w szczególności nauczycieli prowadzących kształcenie zawodowe. Muszą oni nie tylko śledzić rozwój wiedzy w swojej dziedzinie, ale również mieć możliwość zdobywania wiedzy o tym, jak wygląda działalność przedsiębiorstw w praktyce. Problem z rekrutacją nauczycieli przedmiotów zawodowych w Polsce wynika z niskich wynagrodzeń, kształtujących się na poziomie średniej krajowej, które są zbyt mało atrakcyjne, aby przyciągnąć specjalistów dysponujących praktyczną wiedzą na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Problem ten mocno akcentuje Unia Europejska już od lat 90. XX wieku. We wstępie do Białej Księgi Kształcenia i Doskonalenia „Nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa” (1995), silnie akcentującego związku pomiędzy edukacją a zatrudnieniem, czytamy:

Umiejzarnodowienie stosunków gospodarczych, rozwój społeczeństwa informacyjnego czy postęp naukowo-techniczny, to zjawiska dostrzegalne na co dzień. W ramach przedsiębiorstw wpływają one na rozwój nowych typów pracy. Od szkół wymagają nowych umiejętności i nowych rodzajów wiedzy. Zmieniają nasz sposób życia. Nie są przypadkowe: stanowią zapowiedź jutrzejszego społeczeństwa. Dla Europy i dla nas wszystkich wyzwaniem jest opanowanie tych zmian i niedopuszczenie, aby wywarły na nas niekontrolowany wpływ. Ponieważ nie zdołaliśmy ich zawczasu przewidzieć, nasze kraje doświadczają dramatycznego wzrostu bezrobocia. (...) W tym kontekście edukacja odgrywa, rzecz jasna, rolę pierwszorzędną. (...).

⁷ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 19 listopada 2009 r. w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli



Mamy wspólny cel: przygotowanie płynnego przejścia Europejczyków do modelu społecznego opartego na zdobywaniu umiejętności w trakcie ciągłego uczenia się i naukania. Innymi słowy: do społeczeństwa uczącego się.

Doświadczenia innych krajów wyraźnie wskazują, że działania zwiększające przygotowanie zawodowe nauczycieli do wypełniania ich obowiązków ukierunkowane są na podnoszenie atrakcyjności tego zawodu, co wiąże się z podniesieniem statusu nauczycieli, podwyższeniem wynagrodzeń i tworzeniem ścieżek rozwoju zawodowego. Tworzenie systemu przechodzenia nauczycieli z przedsiębiorstw do szkół, reforma systemu wynagrodzeń poprzez różnicowanie ich wysokości w oparciu o osiągnięte rezultaty, oferowanie zachęt finansowych w obszarach niedoboru nauczycieli – takie działania podejmowane są m. in. w Czechach, Bułgarii, Wielkiej Brytanii, krajach skandynawskich i nadbałtyckich.

W wielu krajach również podejmowane są różnego rodzaju innowacyjne działania, mające na celu aktualizację wiedzy nauczycieli zawodowych na temat zmian w przedsiębiorstwach. Wyróżnić można następujące sposoby rozwiązywania tego problemu:

- Podejście dualistyczne, zakładające okresową pracę, staż, praktykę nauczyciela u pracodawcy,
- Budowanie platform internetowych i sieci wspierających proces uczenia się i dzielenia się wiedzą,
- Kursy i szkolenia podnoszące kompetencje i umiejętności⁸.

Działania te powinny być prowadzone w sposób przemyślany i starannie zaplanowany, aby uniknąć tzw. efektu selekcji, zgodnie z którym z działań wspierających nauczycieli korzystają tylko ci, którzy są najbardziej zmotywowani i chętni do nauki i pracy w zawodzie.

System kształcenia i doskonalenia nauczycieli powinien osiągnąć więc taki kształt, by zapewnić optymalne, profesjonalne przygotowanie wszystkich nauczycieli do wykonywania zawodu. System ten powinien w sposób zintegrowany uwzględniać:

- określenie umiejętności, jakie powinni posiadać nauczyciele i osoby prowadzące szkolenia w świetle ich zmieniającej się roli w społeczeństwie wiedzy,
- stworzenie warunków ułatwiających nauczycielom i osobom prowadzącym szkolenia wypełnianie zadań, jakie stawia przed nimi społeczeństwo wiedzy, m.in. poprzez kształcenie i doskonalenie zawodowe w kontekście zasady uczenia się przez całe życie (kształcenia ustawicznego),

⁸ Continuity, consolidation and change, Towards a European era of vocational education and training; CEDEFOP 2009



- zapewnienie odpowiedniego naboru kandydatów do zawodu nauczyciela – do wszystkich przedmiotów, na wszystkich szczeblach nauczania, a także uatrakcyjnienie kształcenia i doskonalenia zawodowego,
- pozyskanie do procesu nauczania i szkolenia osób, które zdobyły doświadczenie zawodowe w innych dziedzinach.



3. Możliwość rozwiązywania problemów poprzez realizację projektów

W tej części poradnika dokonamy przeglądu potencjalnych źródeł finansowania projektów, których celem jest rozwiązywanie problemów w obszarze kształcenia i doskonalenia nauczycieli, ze szczególnym uwzględnieniem problemów związanych z ofertą kształcenia i szkolenia.

Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 (PO KL)



Opisane w części I poradnika problemy w obszarze kształcenia i doskonalenia nauczycieli, szczególnie w kontekście wymagań rynku pracy, znalazły odzwierciedlenie także w sformułowanych celach i typach projektów możliwych do realizacji w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013. Jest to najistotniejsze i największe jak dotąd źródło finansowania działań o charakterze edukacyjnym adresowanych do kadr oświatowych.

Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007–2013 wykorzystuje środki Europejskiego Funduszu Społecznego, jednego z dwóch dostępnych w Polsce funduszy strukturalnych. Jego głównym celem jest wzrost zatrudnienia i spójności społecznej.

PO KL ma złożoną strukturę. Przyjęto podział na dwa komponenty: centralny, w którym realizowane są głównie projekty o znaczeniu systemowym i strategicznym, oraz regionalny, w którym istnieje możliwość realizacji projektów wspierających poszczególne osoby oraz instytucje. Ponadto program podzielony jest na dziesięć priorytetów, dzielących się z kolei na działania i poddziałania.

W programie tym znajdujemy dwa priorytety „oświatowe”: **Priorytet III - Wysoka jakość systemu oświaty** oraz **Priorytet IX - Rozwój wykształcenia i kompetencji** w regionach. Realizacja celów sformułowanych dla obu wymienionych priorytetów nie jest możliwa bez zapewnienia odpowiednio wysoko wykwalifikowanej kadry systemu oświaty, a więc bez inwestycji w tytułowe zasoby ludzkie, w tym przypadku zasoby systemu edukacji.

PO KL odnosi się do tego zagadnienia na dwóch poziomach, tzw. centralnym (Priorytet III) oraz regionalnym (Priorytet IX). Działania na poziomie centralnym mają generalnie zapewnić wsparcie systemu i instytucji edukacyjnych, w tym również wdra-



żanie standardów w kształceniu i doskonaleniu nauczycieli, jednolitych dla całego systemu. Działania regionalne, odnoszące się do kadr oświatowych, mają zaś zapewnić przede wszystkim możliwość elastycznego dopasowywania kwalifikacji nauczycieli do kierunków rozwoju poszczególnych regionów i to w tych działaniach tkwią główne możliwości finansowania projektów o charakterze oddolnym.

Istotne jest, by dostrzec, że rozwiązywanie problemów w drodze projektów przebiega na wielu poziomach, i że, aby było skuteczne, powinno być spójne.

Tworząc swój projekt, poświęćmy trochę czasu na rozpoznanie sytuacji w interesującym nas obszarze. Taki wysiłek z pewnością się opłaci – pozwoli uniknąć rozczarowania, na wypadek gdyby nasza wstępna diagnoza sytuacji była błędna, a już na pewno uchroni nas przed kłopotami z naborem uczestników do naszego projektu. Zdarza się bowiem niestety, że na jednym obszarze realizowane są projekty o niemal identycznej ofercie, adresowane do tej samej bądź bardzo zbliżonej, ograniczonej liczby odbiorców. Przykładowo zatem planując kursy kwalifikacyjne dla nauczycieli, zapoznajmy się z ofertą i planami naszego Wojewódzkiego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli.

Priorytet III Wysoka jakość oświaty

Działania tego Priorytetu wdrażane są w komponencie centralnym i obejmują przede wszystkim projekty systemowe, tzn. takie, o których realizację nie można ubiegać się w drodze konkursu i (...) polegające na dofinansowaniu realizacji przez poszczególne organy administracji publicznej i inne jednostki organizacyjne sektora finansów publicznych, zadań publicznych określonych w odrębnych przepisach dotyczących tych organów i jednostek (...)⁹. Inaczej mówiąc, projekty systemowe to takie, które realizowane są przez wskazane podmioty, w związku z zakresem ich zadań określonych najczęściej ustawowo.

W ramach tych projektów planuje się i realizuje istotne dla problemu kształcenia i doskonalenia nauczycieli działania zmierzające m.in. do:

- opracowania i uruchomienia studiów stanowiących podstawowy element spójnego systemu kształcenia nauczycieli,
- opracowania i wdrożenia jednolitych zasad i procedur akredytacji placówek doskonalenia nauczycieli, które to zasady będą obowiązywać na terenie całego kraju.

Projekty związane z kształceniem i doskonaleniem nauczycieli zawarte zostały głównie (i wprost) w **Działaniu 3.3 Poprawa jakości kształcenia**, obejmującym dwa Poddziałania odnoszące się do tego obszaru, jedno – systemowe i jedno – konkursowe:

⁹ art.28 ust.1 pkt 1 Ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju



- 3.3.1 Efektywny system kształcenia i doskonalenia nauczycieli – projekty systemowe
- 3.3.2 Efektywny system kształcenia i doskonalenia nauczycieli – projekty konkursowe

Projekty systemowe w ramach Poddziałania 3.3.1 realizuje: **Ministerstwo Edukacji Narodowej** – „Ujednoczenie systemu doskonalenia nauczycieli, ze szczególnym uwzględnieniem akredytacji placówek doskonalenia nauczycieli”.

Uwaga potencjalnych Wnioskodawców planujących realizować projekty kształcenia i doskonalenia nauczycieli powinna zostać skierowana na Poddziałanie konkursowe **3.3.2 Efektywny system kształcenia i doskonalenia nauczycieli**, które poniżej krótko charakteryzujemy.

1. Informacje ogólne

Program: Program Operacyjny Kapitał Ludzki.

Priorytet: 3 Wysoka jakość systemu oświaty.

Działanie: 3.3 Poprawa jakości kształcenia.

Poddziałanie: 3.3.2 Efektywny system kształcenia i doskonalenia nauczycieli – projekty konkursowe.

2. Przeznaczenie

- Dofinansowanie uruchomienia nowego typu studiów wyższych i podyplomowych, przygotowujących do wykonywania zawodu nauczyciela, spełniających wymogi Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 7 września 2004 r. w sprawie standardów kształcenia nauczycieli (Dz.U z 2004r nr 207. poz.2110)
- Przygotowanie wybranych szkół do realizacji praktyk przez studentów przygotowujących do pełnienia zawodu nauczyciela.

Typy projektów przewidzianych do dofinansowania co roku ogłaszane są przez Instytucję Pośredniczącą – Ministerstwo Edukacji Narodowej w ramach tzw. Planu Działania dla Priorytetu III PO KL na dany rok kalendarzowy.

Warto jest zapoznać się z tym dokumentem, gdyż nie wszystkie typy projektów mogą zostać przewidziane do realizacji w każdym roku, a co za tym idzie, może się okazać, że na typ projektu, który planujemy zrealizować, w danym roku konkurs nie zostanie ogłoszony.

W dokumencie tym przeczytamy np., jakie kierunki studiów są planowane do dofinansowania i kto powinien być ich uczestnikiem (w roku 2009 – studia podyplomowe



przygotowujące do wykonywania zawodu nauczyciela przedmiotów zawodowych, dzienne studia zawodowe przygotowujące nauczycieli wychowania przedszkolnego oraz nauczania początkowego).

3. Beneficjent (Projektodawca)

Wszystkie podmioty – z wyłączeniem osób fizycznych (nie dotyczy osób prowadzących działalność gospodarczą lub oświatową na podstawie przepisów odrębnych). Instytucja Pośrednicząca (ogłaszająca konkurs) może doprecyzować wymagania w stosunku do Projektodawcy w ramach tzw. kryteriów dostępu. Więcej na ten temat można znaleźć w części IV poradnika.

4. Forma wsparcia

Dotacja dla beneficjenta do 100% kosztów kwalifikowalnych projektu.

Minimalna wartość projektu: 50 000 PLN

Maksymalna wartość projektu: nie określono.

5. Dodatkowe informacje

Portal Funduszy Europejskich: www.funduszestrukturalne.gov.pl

Poszukując, na poziomie centralnym PO KL, możliwości finansowania projektów związanych z rozwojem zawodowym nauczycieli, znajdujemy także **Poddziałanie 3.4.3 U powszechnienie uczenia się przez całe życie**.

1. Informacje ogólne

Program: Program Operacyjny Kapitał Ludzki.

Priorytet 3 Wysoka jakość systemu oświaty.

Działanie 3.4 Otwartość systemu edukacji w kontekście uczenia się przez całe życie.

Poddziałanie 3.4.3 U powszechnienie uczenia się przez całe życie – projekty konkursowe.

2. Przeznaczenie

- opracowanie narzędzi diagnostycznych i materiałów metodycznych wspomagających proces rozpoznawania predyspozycji i zainteresowań zawodowych uczniów
- opracowanie i pilotażowe wdrożenie programów doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach dla nauczycieli kształcenia zawodowego.

Jak widać wśród typów projektów, które mogą być dofinansowane w ramach tego



Poddziałania, jeden wprost związany jest z doskonaleniem zawodowym nauczycieli. W ramach Poddziałania możliwe jest uzyskanie wsparcia na opracowanie i wdrożenie innowacyjnych, ponadregionalnych programów doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego we współpracy z przedsiębiorstwami.

3. Beneficjent (Projektodawca)

Wszystkie podmioty – z wyłączeniem osób fizycznych (nie dotyczy osób prowadzących działalność gospodarczą lub oświatową na podstawie przepisów odrębnych).

4. Forma wsparcia

Dotacja w wysokości do 100% kosztów kwalifikowanych projektu.

Minimalna wartość projektu: 50 000 PLN.

Maksymalna wartość projektu: nie określono.

5. Kto może skorzystać?

- nauczyciele przedmiotów zawodowych,
- instruktorzy praktycznej nauki zawodu.

6. Dodatkowe informacje

Portal Funduszy Europejskich: www.funduszeuropejskie.gov.pl

Priorytet IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach

Ten „oświatowy” Priorytet PO KL zawiera jedno działanie odnoszące się wprost do problematyki kształcenia i doskonalenia nauczycieli. Mowa jest tu o **Działaniu 9.4 Wysoko wykwalifikowane kadry systemu oświaty**.

Działanie obejmuje projekty, których zasadniczym celem jest dopasowanie kwalifikacji kadr systemu oświaty, tj. nauczycieli, instruktorów praktycznej nauki zawodu, kadr administracyjnych, do wymogów wynikających ze specyfiki poszczególnych regionów. Specyfika ta wyraża się np. w strategicznych kierunkach rozwoju, zapotrzebowaniu na nowe kwalifikacje w związku ze zmianami technologicznymi i technicznymi, zmianie kierunków kształcenia oraz zmieniającej się sytuacji demograficznej.

Tak jak w części dotyczącej komponentu centralnego, poniżej zamieszczamy krótką charakterystykę działania.

1. Informacje ogólne

Program: Program Operacyjny Kapitał Ludzki



Priorytet 9 Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach. Działanie 9.4 Wysoko wykwalifikowane kadry systemu oświaty.

2. Przeznaczenie

W ramach powyższego działania przewiduje się następujące projekty konkursowe:

- studia podyplomowe, kursy kwalifikacyjne i doskonalące oraz inne formy podwyższania kwalifikacji dla nauczycieli w zakresie zgodnym z lokalną i regionalną polityką edukacyjną (w tym przygotowanie do nauczania drugiego przedmiotu lub rodzaju prowadzonych zajęć),
- studia podyplomowe, kursy i szkolenia oraz inne formy podwyższania kwalifikacji pracowników placówek kształcenia ustawicznego, praktycznego i doskonalenia zawodowego oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu,
- studia wyższe oraz kursy kwalifikacyjne dla nauczycieli zainteresowanych podwyższaniem lub uzupełnianiem nabytego wykształcenia,
- studia podyplomowe i kursy doskonalące dla nauczycieli i pracowników administracji oświatowej w zakresie organizacji, zarządzania, finansowania oraz monitoringu działalności oświatowej,
- programy przekwalifikowania nauczycieli szkolnych w związku ze zmieniającą się sytuacją demograficzną (niż) w kierunku kształcenia ustawicznego (osób dorosłych).

Wachlarz możliwych do realizacji projektów w ramach tego działania jest naprawdę szeroki. Wybór powinien zawsze opierać się na diagnozie problemu, o czym piszemy w części III poradnika. W tym miejscu wymienimy wyłącznie dla celów orientacyjnych przykłady dofinansowanych projektów:

- kursy językowe dla nauczycieli,
- kursy przygotowujące nauczycieli oraz pracowników placówek oświatowych do pracy z dziećmi z dysfunkcjami rozwojowymi,
- studia podyplomowe w zakresie zarządzania placówką oświatową,
- przedmiotowe studia podyplomowe (np. matematyka, filologia polska, etyka).

3. Beneficjent (Projektodawca)

Wszystkie podmioty – z wyłączeniem osób fizycznych (nie dotyczy osób prowadzących działalność gospodarczą lub oświatową na podstawie przepisów odrębnych).

4. Forma wsparcia

Dotacja w wysokości do 100% kosztów kwalifikowalnych projektu.

Minimalna wartość projektu: 50 000 PLN.

Maksymalna wartość projektu: nie określono.



5. Kto może skorzystać?

- nauczyciele i pracownicy dydaktyczni szkół i placówek oświatowych
- instruktorzy praktycznej nauki zawodu
- kadra administracyjna i zarządzająca oświatą w szkołach i placówkach oświatowych i ich organach prowadzących

6. Dodatkowe informacje

Portal Funduszy Europejskich: www.funduszeuropejskie.gov.pl oraz strony www instytucji ogłaszających konkursy zgodnie z wykazem zawartym w części IV poradnika.

Regionalne Programy Operacyjne

Z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) finansowane są regionalne programy operacyjne. Każde z 16 województw Polski realizuje swój Regionalny Pro-



gram Operacyjny (RPO). Niestety w niewielkim stopniu odnoszą się one do problematyki kształcenia i doskonalenia nauczycieli.

Tylko dwa województwa – dolnośląskie i mazowieckie – określiły, jakiego rodzaju projekty będą wspierały jeśli chodzi o infrastrukturę kształcenia i doskonalenia nauczycieli.

1. dolnośląskie	
Priorytet: 7 Rozbudowa i modernizacja infrastruktury edukacyjnej na Dolnym Śląsku Działanie 7.2 Rozwój infrastruktury placówek edukacyjnych	
Cel	Poprawa warunków nauczania i możliwości rozwoju osób uczących się poprzez przedsięwzięcia inwestycyjne w placówkach edukacyjnych.
Możliwie do realizacji projekty (w odniesieniu do kształcenia i doskonalenia nauczycieli)	1. Budowa i modernizacja obiektów służących prowadzeniu działalności dydaktycznej, w tym: infrastruktury placówek kształcenia ustawicznego i placówek kształcenia i doskonalenia nauczycieli oraz placówek związanych z praktyczną nauką zawodu w szkołach ponadgimnazjalnych; 2. Przedsięwzięcia z zakresu współpracy międzynarodowej i międzyregionalnej (m.in. seminaria,
	konferencje) w celu zapewnienia wymiany dobrych praktyk oraz doświadczeń w obszarze tematycznym działania 7.2



Projektodawcy	<ul style="list-style-type: none"> - osoby prawne i fizyczne będące organami prowadzącymi szkoły i placówki edukacyjne, np.: jednostki samorządu terytorialnego, ich związki i stowarzyszenia, - jednostki organizacyjne JST posiadające osobowość prawną - organizacje pozarządowe
Dopuszczalna wartość projektów	<ol style="list-style-type: none"> 1. W przypadku projektów dotyczących wyłącznie wyposażenia minimalna wartość projektu wynosi 50 tys. PLN 2. W przypadku projektów infrastrukturalnych (w tym budowa i modernizacja) obiektów minimalna wartość projektu wynosi 500 tys. PLN 3. W przypadku projektów z zakresu współpracy międzynarodowej i międzyregionalnej nie określono minimalnej wartości projektu.

1. mazowieckie	
Priorytet VII Tworzenie i poprawa warunków dla rozwoju kapitału ludzkiego Działanie 7.2. Infrastruktura służąca edukacji	
Cel	Wyrównywanie szans edukacyjnych poprzez poprawę jakości nauczania oraz dostępności regionalnej infrastruktury edukacyjnej na każdym poziomie kształcenia (dotyczy placówek systemu oświaty oraz szkół wyższych).
Typy projektów	W zakresie infrastruktury edukacyjnej realizowane będą projekty, dotyczące budowy, rozbudowy, modernizacji placówek systemu oświaty oraz szkół wyższych na każdym poziomie kształcenia (również z uwzględnieniem placówek kształcenia ustawicznego w tym kształcenia i doskonalenia nauczycieli). Wspierane będą przedsięwzięcia służące poprawie stanu i wyposażenia infrastruktury dydaktycznej i pomocniczej w obiektach i ich otoczeniu, podnoszące jakość i wspierające upowszechnianie nowoczesnych metod nauczania.
Projektodawcy	<ul style="list-style-type: none"> • Jednostki samorządu terytorialnego, ich związki i stowarzyszenia, • Jednostki organizacyjne jednostek samorządu terytorialnego, • Osoby prawne i fizyczne będące organami prowadzącymi przedszkola, szkoły, inne placówki, • Organizacje pozarządowe
Dopuszczalna wartość projektów	Nie została wskazana



Program Operacyjny dla wykorzystania środków finansowych w ramach Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego

Program ten podajemy jako potencjalne źródło finansowania projektów dotyczących kształcenia i doskonalenia kadr oświaty. 30 kwietnia 2009 r. zakończył się wprawdzie nabór projektów w ramach tego Programu, nie jest jednak wykluczone, że w następnych latach inicjatywa ta będzie kontynuowana, a więc zakładać można, że podobne do przedstawianych projekty będą mogły ubiegać się o dofinansowanie.

W ramach Priorytetu 2.4. Rozwój zasobów ludzkich poprzez m.in. promowanie wykształcenia i szkoleń, wzmacnianie w samorządzie i jego instytucjach potencjału z zakresu administracji lub służby publicznej, a także wzmacnianie wspierających go procesów demokratycznych możliwe było ubieganie się o dofinansowanie projektów polegających na opracowaniu programów szkoleniowych w oparciu o zidentyfikowane zadania administracji samorządowej, w tym działania dotyczące równego traktowania kobiet i mężczyzn, np. edukacja – szkolenia dla pracowników oświaty oraz pracowników medycyny szkolnej (lekarze szkolni, pielęgniarki, higienistki) w zakresie wprowadzania do programów szkolnych informacji o wszystkich nowoczesnych metodach planowania rodziny, edukacji w zakresie życia seksualnego człowieka itp.

O dofinansowanie ubiegać się mogły:

- Jednostki samorządu terytorialnego lub jednostki organizacyjne wykonujące zadania jednostek samorządu terytorialnego,
- Związki, porozumienia i stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego,
- Podmioty wykonujące usługi publiczne na podstawie umowy zawartej z jednostką samorządu terytorialnego, w których większość udziałów lub akcji posiada gmina, powiat lub województwo,
- Organy administracji rządowej w województwie,
- Jednostki zaliczane do sektora finansów publicznych, jednostki budżetowe samorządu terytorialnego,
- Organizacje pozarządowe, w tym stowarzyszenia, fundacje.

Istniał także Fundusz Stypendialny i Szkoleniowy. Celami, jakie miały zostać zrealizowane w ramach tego obszaru, były:

- poszerzanie wiedzy, rozwijanie metod opartych na najlepszych praktykach i transfer innowacyjnych rozwiązań w zakresie edukacji i szkoleń,
- promowanie mobilności uczniów, studentów, doktorantów, nauczycieli i naukowców pomiędzy Polską a państwami – darczyńcami,
- promowanie współpracy i partnerstw pomiędzy instytucjami działającymi w sferze edukacji w Polsce oraz na obszarze państw – darczyńców.



Osiągnięcie celów miały zapewnić m.in. projekty wymiany uczniów, studentów, doktorantów, nauczycieli i młodych naukowców, staże, praktyki itp.

Projektodawcami w tym zakresie mogły być:

- szkoły i uczelnie,
- doktoranci i młodzi naukowcy,
- instytuty badawcze i naukowe,
- inne organizacje i instytucje aktywne na polu edukacji (na wszystkich poziomach kształcenia: podstawowym, średnim, licencjackim, wyższym, zawodowym, kształcenia osób dorosłych).

Program „Uczenie się przez całe życie” LLP (*Lifelong Learning Program*)

Jest to program Unii Europejskiej, realizowany na podstawie decyzji Parlamentu Europejskiego¹⁰. W jego ramach wyodrębniono cztery programy sektorowe, program międzysektorowy oraz program Jean Monnet. Program „Uczenie się przez całe życie” trwać będzie siedem lat (2007–2013). Całkowity budżet przewidziany na jego realizację wynosi 6 miliardów 970 milionów euro.

W zakresie kształcenia i doskonalenia nauczycieli znaczenie ma program **Comenius**, który wspiera finansowo oraz merytorycznie:

- partnerską współpracę europejskich placówek edukacyjnych (polegającą na realizacji wspólnego projektu);
- **uczestnictwo nauczycieli w kursach doskonalenia zawodowego;**
- **przygotowanie do pracy przyszłych nauczycieli (poprzez umożliwienie im odbycia stażu w roli asystenta).**

Program Comenius jest skierowany do:

- uczniów korzystających z edukacji szkolnej do końca szkoły średniej;
- szkół określonych przez państwa członkowskie;
- **nauczycieli i pozostałego personelu tych szkół;**
- stowarzyszeń, organizacji non profit, organizacji pozarządowych i przedstawicieli podmiotów związanych z oświatą szkolną;
- **osób oraz podmiotów odpowiedzialnych za organizację i realizację oświaty i edukację na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym;**
- ośrodków badawczych i podmiotów zajmujących się kwestiami uczenia się przez całe życie;
- szkół wyższych;
- podmiotów oferujących usługi w zakresie doradztwa zawodowego i poradnictwa, związane z jakimkolwiek aspektem uczenia się przez całe życie.

¹⁰ DECYZJA NR 1720/2006/WE PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY z dnia 15 listopada 2006 r. ustanawiająca program działań w zakresie uczenia się przez całe życie



Realizacja projektów w ramach Programu ma służyć osiągnięciu celów szczegółowych:

- rozwijanie wśród młodzieży i kadry nauczycielskiej wiedzy o różnorodności kultur i języków europejskich oraz zrozumienia jej wartości;
- pomaganie młodym ludziom w nabyciu podstawowych umiejętności i kompetencji życiowych niezbędnych dla rozwoju osobistego, przyszłego zatrudnienia i aktywnego obywatelstwa europejskiego.

Program wspiera m.in. mobilność obejmującą:

- 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 (również seminaria kontaktowe)**;
- **praktyki dla nauczycieli i przyszłych nauczycieli.**

W Programie Comenius uczestniczą:

- 27 krajów członkowskich Unii Europejskiej: Austria, Belgia, Bułgaria, Czechy, Cypr, Dania, Estonia, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Litwa, Luksemburg, Łotwa, Malta, Niemcy, Polska, Portugalia, Rumunia, Słowacja, Słowenia, Szwecja, Węgry, Włochy, Wielka Brytania;
- kraje EFTA/EOG: Islandia, Liechtenstein, Norwegia;
- Turcja – kraj kandydujący do członkostwa w Unii Europejskiej.

Nauczyciele zatrudnieni w jednej z niżej wymienionych instytucji:

- przedszkole,
- szkoła podstawowa,
- gimnazjum lub liceum ogólnokształcące,
- szkoła ponadgimnazjalna o profilu zawodowym lub technicznym,
- inna instytucja oświatowa

mogą w ramach **Programu Comenius - mobilność szkolnej kadry edukacyjnej ubiegać się o dofinansowanie udziału w szkoleniach w krajach europejskich** wymienionych powyżej.

Beneficjenci mogą brać udział w:

- kursach szkoleniowych,
- konferencjach i seminariach,
- *job-shadowing*.

Kursy szkoleniowe mogą trwać od 5 dni do 6 tygodni. Zalicza się do nich:

- kursy językowe,
- kursy językowo–metodyczne,
- kursy tematyczne.

Konferencje i seminaria to krótsze formy doskonalenia, które trwają nawet 1 dzień.

Job-shadowing to rodzaj praktyki zawodowej, odbywanej w instytucji oświatowej, polegającej na poznawaniu pracy na danym stanowisku poprzez obserwację zadań wykonywanych przez innych.

Szeroki wybór szkoleń oferuje katalog Comenius-Grundtvig, znajdujący się na stronie Komisji Europejskiej.

Koniecznym warunkiem pozytywnego rozpatrzenia wniosku jest zgodność tematyki kursu z profilem zawodowym kandydata.

Beneficjenci otrzymują dofinansowanie:

- opłat szkolenia,
- kosztów utrzymania,
- kosztów podróży,
- przygotowania językowego (w uzasadnionych przypadkach).

4. Projekty jako sposób rozwiązywania problemów

W poprzednim rozdziale przedstawiliśmy, jakie są możliwe źródła finansowania pomysłów na rozwiązanie problemów. Mówiliśmy więc o środkach na finansowanie PROJEKTÓW. To słowo kluczowe w całym procesie zdobywania środków na realizację naszych zamierzeń. Niezależnie od źródła, zawsze mowa będzie o konieczności złożenia PROJEKTU. Projekty składane są na ustalonych przez dysponentach środków formularzach – czyli WNIOSKACH O DOFINANSOWANIE PROJEKTU.

Pamiętaj! Wniosek to nie to samo co projekt! Wniosek to jedynie syntetyczna prezentacja projektu według szablonu narzuconego przez danego dysponenta środków. Aby dobrze przygotować wniosek o dofinansowanie projektu, trzeba najpierw stworzyć projekt. Warto więc przypomnieć, czym jest projekt. Istnieje na ten temat wiele opracowań¹¹, dlatego też tu przypomnimy tylko podstawowe elementy.

Projekt to określone w czasie przedsięwzięcie, podjęte w celu osiągnięcia unikalnego produktu lub usługi¹².

Każdy z nas na co dzień ma do czynienia z projektami, choć nie zawsze zdajemy sobie z tego sprawę. Projektem może być przygotowanie zimowego wypadu w góry. Jest to jednak względnie prosty projekt, gdzie większość zmiennych znamy i mamy na nie wpływ (z wyjątkiem pogody).

Każdy projekt jest inny – nawet jeśli dotyczy podobnych problemów i wykorzystuje podobne podejście oraz realizowane jest przez ten sam zespół, to jednak uczestnikami są inne osoby (choć nawet z tej samej grupy docelowej), nasz zespół jest bogatszy o doświadczenia z poprzedniego projektu, zmieniło się otoczenie. Projekt jest zawsze ograniczony terminami rozpoczęcia i zakończenia oraz limitowany wysokością budżetu.

Projekt to ścieżka prowadząca nas od sytuacji obecnej, którą uznajemy za mało satysfakcjonującą, do stanu pożądanego w określonej przyszłości.

¹¹ Polecamy m.in. Poradnik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego, wydany w 2006 roku przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, dostępny na stronie www.efs.gov.pl (link: http://www.efs.gov.pl/dzialaniapromocyjne/Documents/podrecznikzarzadzaniaprojektamimiakkimi_EFS.pdf)

¹² A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide, 2000.





Jak już powiedzieliśmy, każdy projekt jest inny (niepowtarzalny, unikalny), ale wszystkie projekty na etapie powstawania muszą uwzględniać te same elementy.

Tworzenie projektu krok po kroku

1. Analiza problemu

Co to jest problem? Jest to stan obecny, który uważamy za nieodpowiedni, wymagający zmiany. Nie musi to oznaczać sytuacji bardzo złej, tragicznej. Problemem może być już to, że coś nie działa doskonale, idealnie tak, jak byśmy chcieli.

Na przykład: problemem może być ogólnie bardzo niski odsetek nauczycieli podwyższających lub uzupełniających swoje wykształcenie w zakresie zgodnym z lokalną i regionalną polityką edukacyjną, ale może też być to „tylko” deficyt na lokalnym rynku edukacyjnym ofert programów przekwalifikowania nauczycieli w kierunku kształcenia ustawicznego (osób dorosłych). Pierwszy z tych problemów ma poważniejszy w swych skutkach charakter, do rozwiązania wymaga zróżnicowanych narzędzi, drugi można rozwiązać na wiele sposobów, przy czym jego ogólna dokuczliwość jest niska. Nie ma to jednak żadnego znaczenia – z punktu widzenia projektowego obie sytuacje stanowią problem wymagający rozwiązania.

Aby jednak móc zdecydować, jaki sposób będzie najlepszy do rozwiązania problemu, konieczne jest dokonanie jego dokładnej analizy. Oznacza to konieczność odpowiedzenia sobie na następujące pytania: Gdzie dany problem występuje? Czy jest jakieś zróżnicowanie przestrzenne nasilenia problemu? Kogo dotyczy? Jaki jest wpływ problemu na potencjalnych beneficjentów, ich środowisko, obszar działania organizacji? Co się stanie, jeśli problem nie zostanie rozwiązany, jakie będą skutki jego zbagatelizowania? Ta część prac nad projektem ma kluczowe znaczenie dla

jego przyszłego powodzenia. Projekt, aby był skuteczny, musi trafiać w sedno problemu i stanowić odpowiedź na rzeczywiste potrzeby i trudności.

Słabością wielu projektów jest lekceważenie fazy analizy problemu, bo „przecież wszyscy wiemy, jak jest źle”. Musimy pamiętać – potoczna wiedza każdego z nas nie jest taka sama, inaczej postrzegamy wagę problemów i ich przyczyny oraz prawdopodobne skutki, różne więc będziemy widzieli możliwe rozwiązania tego samego (pozornie) problemu. Ponadto, bazując na potocznej, intuicyjnej wiedzy możemy się po prostu mylić. Możemy ulegać stereotypom, w zbyt dużym stopniu uwzględniać jedne czynniki, a pomijać znaczenie innych.

Na przykład: ustalając przyczyny niskiego udziału nauczycieli w formach kształcenia i doskonalenia mających na celu podwyższenie lub uzupełnienie posiadanego wykształcenia w zakresie zgodnym z wymaganiami lokalnego i regionalnego rynku pracy, nie możemy ograniczyć się do stwierdzenia, że nauczyciele nie są zainteresowani kształceniem, czy że brak jest możliwości takiego kształcenia, lecz musimy znaleźć odpowiedź na pytanie „dlaczego tak się dzieje” – dopiero wówczas zbliżymy się do właściwej identyfikacji problemu.

Czasem na tym etapie może się okazać konieczne wykonanie uzupełniających analiz i badań, by pogłębić naszą wiedzę. Mogą to być analizy ustawodawstwa dotyczącego danej dziedziny, strategii i programów rozwoju, ogólnych trendów rozwojowych, sytuacji na rynku pracy, sytuacji w dziedzinie konkurencji – na szczeblu kraju, regionu, powiatu, gminy. Mogą to także być badania grupy docelowej – identyfikacja i analiza informacji o niej: wykształcenie, potrzeby, zainteresowania, cechy kulturowe, itp.

2. Adresaci projektu (grupa docelowa, beneficjenci ostateczni, odbiorcy bezpośredni, uczestnicy)

Przystępując do tworzenia projektu, na ogół wiemy, kogo miałby on dotyczyć. Jest to jednak wiedza bardzo ogólna, a grupę określamy bardzo szeroko, np. nauczyciele. Dopiero w toku analizy problemów zauważamy, jak trudno scharakteryzować tak ogólnie pojętą grupę – niewiele jest istotnych zmiennych społeczno-ekonomicznych odnoszących się do całej grupy „nauczyciele”. Różne są przyczyny braku odpowiednich kwalifikacji nauczycieli, czy ich niedopasowania do lokalnego rynku, różne są uwarunkowania ich udziału w kształceniu i doskonaleniu. W toku analizy problemów dochodzi więc do doprecyzowania adresatów projektu.

Wyboru adresatów dokonujemy, uwzględniając takie kryteria, jak:

- przynależność do grupy społecznej (mniejszości);
- miejsce zamieszkania; sytuacja materialna;
- wykształcenie; sytuacja zawodowa;
- zainteresowania; wiek.

Na tym etapie wyodrębnianie nadal dość szerokiej grupy docelowej ma na celu umożliwienie lepszego poznania problemu w celu przygotowania adekwatnej oferty. Kolejny krok to zastosowanie kryteriów dodatkowych dla zawężenia grupy, do której projekt zostanie skierowany i w ramach której prowadzona będzie rekrutacja. Ten krok może być wykonany nieco później, po określeniu celu i zaplanowaniu działań, w momencie, gdy przystąpimy do szacowania zasobów. Wówczas również konieczne będzie zaplanowanie podejścia do rekrutacji uczestników.

Opisując grupę docelową, należy pamiętać o zawarciu informacji na temat:

- kryteriów wybory grupy docelowej;
- jej liczebności - w oparciu o posiadane dane;
- uzasadnienia wyboru grupy;
- zainteresowania tematyką projektu, specjalnych predyspozycji, pilności wprowadzenia działań w tej grupie ze względu na posiadane dane.

3. Cel

Cel to opis jednego lub więcej przyszłych stanów, które uważamy za pożądane, konieczne i możliwe do osiągnięcia w wyniku realizacji projektu.

Cel to odpowiedź na pytanie: „po co to robimy?”, „co, gdzie, kiedy, dla kogo, w jakim stopniu zostanie zmienione w wyniku realizacji projektu?”, „jaki stan chcemy osiągnąć?” To, czy cel zostanie osiągnięty, okaże się już po zakończeniu realizacji projektu – najczęściej po upływie pewnego czasu.

Prawidłowo sformułowany cel powinien odzwierciedlać „zasadę SMART”

S	- Specific	- konkretny
M	- Measurable	- mierzalny
A	- Actionable	- przekładalny na działania
R	- Realistic	- realistyczny, możliwy do osiągnięcia
T	- Timetabled	- określony w czasie

Pamiętaj! Cel określa nowy stan, musi więc być opisany przy użyciu wyrażen opisujących nowy stan, a nie działanie. Określenia typu: doskonalić, wzmacniać, stymulować, propagować, wspomagać, tworzyć, organizować są nazwami działań, ale nie celów

4. Planowane rezultaty

Rezultat to bezpośredni efekt podejmowanych działań, to korzyść osiągnana przez beneficjentów już w trakcie uczestnictwa w projekcie lub bezpośrednio po jego zakończeniu. Rezultaty są etapami na drodze do osiągnięcia zakładanych celów.



Mówi się często o rezultatach twardych i rezultatach miękkich: twarde dotyczą ewidentnych dających się zademonstrować i udokumentować zmian, miękkie zaś mają charakter zmian jakościowych, a ich dokumentowanie wymaga zastosowania bardziej złożonych metod. Twardym rezultatem w projektach obszaru kształcenia i doskonalenia nauczycieli może być np. utworzenie nowego kierunku studiów podyplomowych, czy nabycie nowych kwalifikacji (udokumentowane zdaniem egzaminem i stosownym zaświadczeniem/dyplomem), natomiast miękkim – zwiększenie motywacji nauczycieli do kształcenia i doskonalenia się, zmniejszenie ryzyka wypalenia zawodowego. Zweryfikowanie takiego miękkiego rezultatu wymaga na ogół porównania stanu sprzed i po projekcie. Często w takiej sytuacji projektodawcy zamierzają prowadzić badania ankietowe, choć wystarczy udokumentowana rozmowa doradcy zawodowego/personalnego odbyta na etapie rekrutacji i po zakończeniu korzystania przez beneficjenta z usług projektu.

Niekiedy można spotkać się ze stwierdzeniem, że rezultaty twarde są mierzalne, a miękkie niemierzalne. Jest to pogląd mylący, bowiem, jak pokazano wyżej, rezultaty miękkie też są mierzalne, tyle że przy zastosowaniu innych metod.

Wytyczanie rezultatów podlega tym samym regułom, co określanie celu. Przede wszystkim określenie rezultatu musi być wyrażone opisem stanu, jaki zostanie osiągnięty bezpośrednio w wyniku zrealizowania działania. Musi to być stan realny do osiągnięcia w danym czasie i przy danych zasobach, musi być mierzalny, a jego miara (skala) musi być znana.

Wskaźniki

Mówiąc o celach i rezultatach, wspominaliśmy o ich mierzalności i konieczności zdefiniowania miar. Do tego służą wskaźniki.

Cechy dobrego wskaźnika:

- dostępność - wskaźnik powinien być łatwy do wygenerowania, tzn. nie sprawiać trudności z wprowadzeniem go do systemu monitorowania,
- precyzja,
- adekwatność w stosunku do celu/ rezultatu,
- mierzalność,
- ukierunkowanie na czas – wskaźnik powinien być możliwy do zmierzenia w określonym, przewidzianym momencie,
- wiarygodność - wskaźnik powinien być zdefiniowany w taki sposób, aby jego weryfikacja nie nastroczała trudności, tzn. aby zapewniał przejrzystość definicji i powtarzalność weryfikacji.

Przygotowując projekt, musimy pamiętać o trzech typach wskaźników:

- produktu (liczba produktów powstałych w wyniku podejmowanych działań, liczba uczestników tych działań – np. liczba nauczycieli/uczestników



studiów podyplomowych, liczba godzin studiów ogółem i w przeliczeniu na osobę),

- rezultatu – mierzący bezpośredni i natychmiastowy efekt realizacji projektu (liczba osób, które odnoszą trwałe korzyści w wyniku korzystania z działań, np. liczba nauczycieli, którzy uzyskają nowe kwalifikacje/ uprawnienia do nauczania drugiego przedmiotu),
- oddziaływania – miara osiągnięcia celu projektu, korzyści, które mogą być zauważalne już w trakcie projektu, ale najczęściej pełne ich zbadanie możliwe jest w jakiś czas po zrealizowaniu projektu (np. liczba nauczycieli, którzy dzięki udziałowi w projekcie i uzyskaniu w jego ramach nowych kwalifikacji utrzymają zatrudnienie pomimo niżu demograficznego).

Często popełnianym przez projektodawców błędem jest mylenie wskaźnika produktu ze wskaźnikiem rezultatu, np. pisząc o rezultatach studiów, twierdzą, że miarą rezultatu będzie liczba zrealizowanych przez studenta godzin dydaktycznych, podczas gdy z samego uczestniczenia kogoś w zajęciach nie musi wynikać zmiana jakościowa; zmiana/korzyść zostanie zauważona dopiero wówczas, gdy sprawdzimy wiedzę i umiejętności nabyte w toku studiów i wydamy uczestnikowi stosowne świadectwo. Podobnie nie jest rezultatem np. konsultacji w zakresie budowania wizerunku kadry zarządzającej oświatą liczba godzin spędzonych na rozmowie z konsultantem; jest nim natomiast określona zmiana postaw. Chcąc pokazać planowany nakład naszej pracy i podkreślić jego znaczny wymiar, możemy rezultat scharakteryzować następująco: „poprawa wizerunku i autoprezentacji u 80% uczestników projektu w wyniku udziału w 10 godzinach indywidualnych konsultacji ze specjalistą ds. PR”.

5. Działania

Gdy znamy już cel naszego projektu i gdy określimy już rezultaty, które są niezbędne do jego osiągnięcia, możemy przystąpić do planowania działań. Dlaczego taka kolejność, a nie najpierw określanie działań? Dlatego, że dopiero wiedząc, jakie trwałe zmiany są konieczne na drodze do osiągnięcia celu, możemy zastanowić się, w jaki sposób do nich doprowadzić. Chcąc np. podnieść kwalifikacje adresatów projektu możemy dokonać wyboru pomiędzy studiami podyplomowymi, kursami kwalifikacyjnymi, tradycyjnym szkoleniem stacjonarnym, konferencją, szkoleniem e-learningowym, samokształceniem sterowanym itp. – w zależności od opisanych wcześniej problemów naszej grupy docelowej i charakteru niezbędnych rezultatów. Zazwyczaj do osiągnięcia jednego rezultatu prowadzi kilka działań.

Warto także sprawdzić na tym etapie, czy nie ma przykładów dobrej praktyki w naszym obszarze zainteresowania – może inni wymyślili ciekawe podejścia i metody rozwiązywania podobnych problemów i będzie można skorzystać z ich doświadczeń. Ciekawym źródłem inspiracji może być np. baza rezultatów wyprac-



wanych w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, dostępna na stronie www.equal.org.pl (<http://www.equal.org.pl/baza.php?lang=pl>).

6. Harmonogram

Harmonogram to prezentacja działań projektu, określająca ich logiczną kolejność, wszelkie zależności istniejące między nimi oraz czas niezbędny do ich wykonania. Harmonogram stanowi podstawę do przypisania odpowiedzialności za skuteczną realizację każdego działania określonym osobom.

7. Budżet projektu

Budżet ma ścisły związek z harmonogramem, dlatego przygotowujemy go po przygotowaniu harmonogramu. Pamiętać warto, że im lepiej sporządzimy harmonogram, tym mniej pracy włożymy w przygotowanie budżetu i tym mniejsze ryzyko pominięcia ważnych kosztów. Każda pozycja harmonogramu musi znaleźć odzwierciedlenie w budżecie.

Prace nad budżetem należy rozpocząć od przekopiowania z harmonogramu listy działań. Dla każdego działania należy określić niezbędne do jego wykonania środki, a następnie zdefiniować jednostki miary, ich liczbę i szacunkowy koszt jednostki (np. dla zadania „określenie oczekiwań beneficjentów” niezbędnym zasobem są doradcy zawodowi – 4 osoby x dwa tygodnie x 2000 zł; ale będą to też pomieszczenia, materiały biurowe, zużycie kserokopiarki itp. a także – o ile tak zdecydujemy – koszt uczestnika dla uczestników doradztwa czy zwrot kosztów ich podróży).

Dla każdego zadania należy więc wyliczyć następujące koszty:

- personel stały (merytoryczny, techniczny, administracyjny, finansowy, zarządzanie),
- prace zlecane (personel czasowy),
- zakup usług,
- zakup materiałów/ urządzeń,
- koszty administracyjne (lokal, media, poczta, publikacje, opłaty bankowe, transport, ubezpieczenia, środki czystości, napoje),
- inne.

Jeśli ubiegamy się o dotację ze źródeł zewnętrznych, powinniśmy dokładnie przeanalizować wymagania donatora co do struktury budżetu oraz kosztów kwalifikowanych i dostosować budżet do jego wymagań. W przypadku EFS wymagane jest sporządzenie tzw. budżetu zadaniowego, czyli takiego, w którym koszty są przyporządkowane poszczególnym zadaniom.



8. Zarządzanie projektem

Zarządzanie projektem to zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik dla realizacji zaplanowanych działań i osiągnięcia wyznaczonych celów. Zarządzanie projektem powinno być polem działania przede wszystkim jednej osoby – menadżera (kierownika) projektu. Jego rolą jest koordynowanie prac w celu utrzymania postępów i współpracy pomiędzy członkami projektu w taki sposób, by zmaksymalizować szanse na osiągnięcie celu. Menadżer odpowiada ponadto za zewnętrzne kontakty w ramach projektu – z donatorem, z partnerami i innymi lokalnymi instytucjami.

Menadżer projektu powinien mieć do dyspozycji zespół zarządzający oraz zespół wykonawczy projektu.

Zespół zarządzający to mała grupa osób, dysponujących komplementarnymi umiejętnościami, zaangażowanych w realizację celu i współodpowiedzialnych za jego osiągnięcie. Jego rolą jest bieżące wspieranie menadżera w odniesieniu do wyspecjalizowanych fragmentów (elementów) projektu. Funkcjonowanie zespołu musi być oparte na jasnych regułach i bazować w dużej mierze na częstych kontaktach osobistych.

Zespół wykonawczy to wszystkie osoby wykonujące zadania w projekcie (zespół zarządzający oraz trenerzy, doradcy, pośrednicy i personel pomocniczy, np. asystenci).

W tym miejscu zwrócimy uwagę na ważną funkcję zarządzania, jaką jest monitorowanie. Polega ono na stałym bieżącym śledzeniu postępu projektu pod względem zgodności z założeniami (czy zadania są wykonywane zgodnie z założonymi terminami, czy poziom wydatkowania jest adekwatny do stopnia zaawansowania projektu, czy osiągane są zakładane rezultaty). Wyniki monitoringu powinny być okresowo analizowane przez zespół zarządzający, a w razie potrzeby konieczne jest dokonywanie aktualizacji – harmonogramu, budżetu, a nawet podejścia do realizacji zadań.

Pamiętaj!

1. Projekt zawsze powinien być odpowiedzią na istniejące, rzeczywiste, znane projektodawcy problemy, a nie tylko pretekstem dla zdobycia pieniędzy na utrzymanie projektodawcy.
2. Projekt powinien być zgodny z celami wnioskodawcy.
3. Projekt nie powinien być przygotowany przez jedną osobę, a tym bardziej kupiony od zewnętrznego konsultanta – taki projekt jest bardzo trudno zrealizować.



Przygotowanie wniosku o dofinansowanie projektu

Zacniemy od uwagi: formularze wniosków mogą być różne, ale zasady tworzenia i elementy projektu są niezmiennie! Zawsze więc należy zacząć od analizy problemów oraz własnej organizacji, skończyć na budżecie i systemie zarządzania, a dopiero później sprawdzić źródła finansowania i wymagania potencjalnego donatora.

Często zaczynamy prace nad projektem, mając już na uwadze konkretne źródło finansowania. Wówczas z reguły wiemy przynajmniej wstępnie, jakie są wymagania dotyczące składania wniosków o dofinansowanie. Bywa jednak i tak, że z naszym pomysłem projektu poszukujemy źródła finansowania. W takim przypadku musimy sprawdzić dokładnie, czy nasz pomysł mieści się w założeniach określonych przez donatora i jakie są szczegółowe zasady ubiegania o środki – temu poświęcony jest kolejny rozdział poradnika.

Pamiętaj!

1. Przed przystąpieniem do przygotowania wniosku należy uważnie zapoznać się z zasadami udziału w programie i z wnioskiem.
2. Przy wypełnianiu wniosku należy ściśle przestrzegać instrukcji i odwołań do dokumentów programowych; po jego wypełnieniu – przy przygotowywaniu do składania należy kilkakrotnie sprawdzić, czy dopełnione zostały wszystkie wymagania formalne (podpisy, pieczętki, załączniki, poświadczenia za zgodność na kopiach, parafowanie stron itd.).
3. W częściach opisowych należy używać zdań prostych, a nawet równoważników zdań, unikać kwiecistości stylu, korzystać z punktowania najważniejszych elementów, unikać żargonu zawodowego. Raczej nie powinno się używać skrótów. Warto, a nawet trzeba zadbać o prawidłową ortografię, interpunkcję oraz ogólną estetykę wniosku.
4. Należy pamiętać, że każda część wniosku, każde pytanie jest ważne – nie wolno pomijać niczego i zostawiać pustych miejsc.
5. Należy unikać założeń i przypuszczeń, zwrotów typu – „być może”, „myślimy, że”, „przypuszczamy, że”, „chcielibyśmy, ale” – świadczy to o naszej niepewności.
6. Po wypełnieniu wniosku należy sprawdzić, czy wniosek jest wewnętrznie spójny, to znaczy, czy cele są adekwatne do potrzeb, rezultaty do celów, działania do rezultatów, budżet do działań.
7. Sprawdźmy też, czy wyraźnie ukazane zostały wszystkie przyczyny i skutki prezentowanych we wniosku faktów.
8. Rzeczowa argumentacja, dobra znajomość problemu i adresatów projektu oraz jasna wizja podejścia do rozwiązania problemu to o wiele lepsze argumenty dla oceniających niż próba „grania na emocjach” poprzez pełne dramatyzmu (za to mało rzeczowe) opisywanie sytuacji wyjściowej.



9. Dobrym sposobem na sprawdzenie, czy wniosek napisany jest czytelnie, logicznie, jednoznacznie – jest zwrócenie się do kogoś z rodziny lub znajomych, kto nie pracował z nami nad projektem, aby zapoznał się z wnioskiem i opowiedział nam, na jaki projekt chcemy uzyskać dofinansowanie. Jeśli jego odpowiedź nie będzie zgadzała się z naszymi zamiarami, jest to poważny sygnał, że należy raz jeszcze wypełnić wniosek, a może nawet wrócić do założeń projektu.

I jeszcze jedna uwaga na koniec: wniosek o dofinansowanie projektu nie powinien być przez nas traktowany jako test na inteligencję członków Komisji Oceny! To my chcemy uzyskać dofinansowanie i to naszym obowiązkiem jest tak zaprezentować nasz projekt, aby żaden oceniający nie miał wątpliwości, że należy to zrobić!



5. Specyficzne wymagania i możliwości związane z poszczególnymi źródłami finansowania

Dla pomysłodawcy projektu związanego z rozwiązywaniem problemów w obszarze kształcenia i doskonalenia nauczycieli, który chciałby skorzystać ze wsparcia ze środków zewnętrznych, istotna jest nie tylko znajomość programów/inicjatyw, w ramach których mógłby ubiegać się o dofinansowanie, co przybliżono w części II poradnika, ale także znajomość zasad i specyficznych wymagań, które trzeba wziąć pod uwagę, składając wniosek o dofinansowanie projektu.

Raz jeszcze powtórzyć trzeba, że wniosek to nie projekt. O tym należy pamiętać, pracując nad pomysłem, który ma doprowadzić do rozwiązania bądź łagodzenia konkretnego problemu, z którym borykamy się w swoim regionie, powiecie, gminie, mieście/wsi czy wreszcie szkole albo centrum kształcenia praktycznego.

Przełożenie projektu na wniosek o dofinansowanie wymaga uwzględnienia kilku kluczowych elementów. Ich pominięcie może skutkować porażką w aplikowaniu o środki dostępne w ramach różnych programów i to już na początku tej drogi.

Co zatem należy brać pod uwagę i o czym pamiętać, gdy chcemy przygotować wniosek, zawierający opis naszego projektu?

Po pierwsze, musimy wiedzieć **do kogo (jakiej instytucji)** wniosek możemy złożyć. Ponieważ programy realizowane są albo na terenie całej Polski, albo tylko na terenie województwa, albo wreszcie na wybranym obszarze uznanym za szczególnie wymagający wsparcia w zakresie edukacji kadr oświatowych, różne instytucje publiczne, niepubliczne oraz organizacje pozarządowe ogłaszają w ich ramach konkursy, a następnie wybierają najlepsze w ich ocenie projekty.

Po drugie, potrzebna nam jest wiedza o tym **kiedy, (w jakim terminie)** wniosek należy złożyć. Z powodów wymienionych powyżej oraz dlatego, że wnioski o dofinansowanie projektów przyjmowane są do realizacji w drodze dwojakich naborów (otwartych i zamkniętych) przygotowanie pełnego kalendarza aplikowania o środki na doskonalenie nauczycieli może stanowić nie lada wyzwanie. Na szczęście większość potencjalnych projektodawców nie musi śledzić konkursów na terenie całego kraju, gdyż po prostu nie wszędzie może aplikować. Wystarczy, że uważnie śledzić będziemy harmonogram konkursów w naszym województwie oraz sporządzimy kalendarz konkursów „centralnych” (ogólnopolskich).



Po trzecie, istotne jest, **kto** może ubiegać się o dofinansowanie i jakie są **kryteria oceny wniosku**. Zdarza się, że pomimo tego, iż problem, który chcemy rozwiązać, bezpośrednio nas dotyczy (np. to w naszej szkole występuje problem konieczności zmiany struktury zatrudnienia ze względu na niż demograficzny), to sami nie możemy być wnioskodawcą. Szkoły publiczne nie posiadają osobowości prawnej i w związku z tym nie mogą być stroną umowy, a więc i wnioskodawcami. W ich imieniu musi wystąpić organ prowadzący, czyli np. gmina lub powiat. Bywa też tak, że pomimo tego, iż mamy „pomysł” na projekt, nie możemy ubiegać się o jego realizację. Tak jest np. w przypadku kształcenia nauczycieli, które mogą prowadzić wyłącznie jednostki uprawnione przez polskie prawo oświatowe.

Typ projektodawcy może stanowić jedno z kryteriów oceny (kryterium dostępu) projektu. Ważne jest także to, że kryteria, jakimi instytucje ogłaszające konkursy kierują się, wybierając projekty, są dostępne dla każdego, kto chce ubiegać się o dofinansowanie swojego pomysłu. Już w momencie podejmowania decyzji o tym, do którego programu będziemy składać wniosek, możemy sprawdzić, czy np. otrzymamy dodatkowe punkty za to, że realizujemy projekt w partnerstwie lub za to, że nasza szkoła jest szkołą wiejską.

Kolejną istotną sprawą jest ustalenie, jakie **koszty** mogą zostać sfinansowane w ramach konkretnego programu, oraz jakie są wymagania w zakresie **rozliczania** ponoszonych w ramach projektu wydatków i **sprawozdawania** z jego realizacji.

Możemy też spotkać się z sytuacją, że kwota dofinansowania zostanie nam przekazana w formie refundacji, po wykonaniu zadań projektu, a to wymaga zabezpieczenia na czas realizacji projektu własnych środków. Bardzo często środki przekazywane są dopiero po przedstawieniu faktur i innych dokumentów księgowych, potwierdzających rzeczywiste poniesienie kosztów w ramach realizowanego projektu. Oznaczać to więc może, że musimy dysponować pewną kwotą własnych środków na początku realizacji projektu, aby móc rozpocząć jego realizację zgodnie z założonym harmonogramem. Dlatego niezbędna jest nam wiedza na temat tego, w jaki sposób będą **przekazywane środki na realizację projektu**.

W tym rozdziale skupimy się na wymaganiach w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Służycy one będą jako ilustracja szczegółowych zasad realizacji projektów. Tam, gdzie będzie to zasadne, będziemy informowali również o zasadach realizacji projektów w ramach innych programów. Ponadto w odniesieniu do pozostałych programów w ostatnim rozdziale poradnika znaleźć można wykaz adresów instytucji/organizacji odpowiedzialnych za finansowanie realizowanych w ich ramach projektów. Kontaktując się z nimi lub korzystając z ich stron internetowych, z pewnością można pozyskać informacje, o których piszemy poniżej.



Pamiętaj! Podejmując decyzję o tym, czy swój projekt opiszesz we wniosku o dofinansowanie w ramach konkretnego programu, trzeba sprawdzić:

- Kto ogłasza konkurs na składanie wniosków o dofinansowanie projektów w interesującej nas dziedzinie?
- Do kiedy wnioski o dofinansowanie mogą być składane?
- W jakiej instytucji/organizacji wniosek należy złożyć?
- Jakie kryteria brane są pod uwagę przy ocenie wniosku o dofinansowanie?
- Jakie wydatki/koszty mogą być ujęte we wniosku o dofinansowanie w ramach konkretnego programu?
- Jakie są wymogi dotyczące sprawozdawczości w czasie realizacji projektu?
- Jak powinniśmy rozliczać wydatki/koszty ponoszone w ramach naszego projektu?
- Jak wygląda przekazywanie środków na realizację projektu? Czy otrzymamy środki wraz z podpisaniem umowy na realizację projektu, czy musimy mieć swoje środki na uruchomienie projektu?
- Jak wygląda rozliczenie końcowe projektu?



6. ABC Projektodawcy Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w „priorytetach oświatowych”

• Kto ogłasza konkursy?

Jak omówiono w części 2 poradnika, PO KL zawiera dwa priorytety „oświatowe”: **Priorytet III - Wysoka jakość systemu oświaty oraz Priorytet IX - Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach**. Pierwszy z nich jest priorytetem centralnym, drugi zaś regionalnym. Ten fakt ma istotne znaczenie dla ustalenia, jaka instytucja będzie ogłaszała konkurs na interesujące nas projekty. W tym miejscu przypominamy, że projekty związane z kształceniem i doskonaleniem nauczycieli w drodze konkursu składać możemy do:

- Priorytetu III Działanie: 3.3 Poddziałanie: 3.3.2
- Priorytetu IX Działanie 9.4

Priorytet III Działanie: 3.3 Poddziałanie: 3.3.2 Efektywny system kształcenia i doskonalenia nauczycieli.

Jest to priorytet realizowany na terenie całego kraju przez Ministerstwo Edukacji Narodowej. Dlatego instytucją ogłaszającą konkurs jest Departament Funduszy Strukturalnych Ministerstwa Edukacji Narodowej w Warszawie.

Priorytet IX Działanie 9.4 Wysoko wykwalifikowane kadry systemu oświaty.

Odpowiedzialność za wdrażanie Priorytetu spoczywa na samorządach województw. Samorząd może powierzyć zadania różnym instytucjom działającym na poziomie regionalnym. W niektórych województwach są to urzędy marszałkowskie, w innych natomiast Wojewódzkie Urzędy Pracy. Ogłoszenia o konkursach ukazują się na ich stronach internetowych, ale także w prasie lokalnej, a także w lokalnej telewizji czy radiu¹³.

• Terminy składania wniosków

Informacja o terminach składania wniosków zamieszczana jest w ogłoszeniu o konkursie. Uwagę należy zwrócić na słowa „do” lub „od”. Jeżeli w informacji o terminie składania wniosków pojawia się sformułowanie „do” i pada konkretna data ostatecznego złożenia wniosku, oznacza to, że mamy do czynienia z tzw. konkursem zamkniętym. Przekroczenie terminu spowoduje, że nasz wniosek nie zostanie w ogóle rozpatrzone. Jeżeli natomiast w ogłoszeniu pojawia się sformułowanie, że wnioski

¹³ Szczegółowy wykaz instytucji, ogłaszających konkursy w ramach Poddziałania 9.1.1. PO KL zawarty jest w ostatniej części poradnika



można składać od dnia... i ogłoszenie zawiera informację, że wnioski można składać nieprzerwanie np. do końca wskazanego roku bądź do wyczerpania się dostępnych na finansowanie projektów środków lub do zamknięcia konkursu oznacza to, że mamy do czynienia z tzw. konkursem otwartym.

W przypadku konkursów otwartych brak terminu końcowego składania wniosków nie oznacza wcale, że mamy nieograniczony czas na ich przygotowanie lub, że termin złożenia wniosku nie ma znaczenia. Otóż należy pamiętać, że instytucja ogłaszająca konkurs będzie oceniała składane wnioski tylko do wyczerpania środków, jakie przeznaczają na dane działanie. Czyli im wcześniej złożymy wniosek i im prędzej zostanie on oceniony, tym mniejsze jest ryzyko, że nasz projekt nie otrzyma dofinansowania z powodu wyczerpania środków. Istotne jest także to, że wniosek przechodzi ocenę dwuetapową: formalną i merytoryczną. Instytucja oceniająca ma 14 dni roboczych na ocenę formalną naszego wniosku. Jeżeli najbliższe posiedzenie Komisji Oceny projektów (dokonującej oceny merytorycznej) przypada w ciągu tych 14 dni istnieje duże prawdopodobieństwo, że nasz wniosek na to posiedzenie nie trafi i będzie musiał poczekać do następnego posiedzenia, w międzyczasie zaś środki mogą zostać już wyczerpane. Dlatego warto jest dobrze rozplanować prace nad wnioskiem i złożyć go z odpowiednim wyprzedzeniem. Informację o planowanych terminach posiedzeń Komisji Oceny Projektów znajdziemy zawsze w Dokumentacji Konkursowej.

Wraz z ogłoszeniem zamieszczana jest szczegółowa dokumentacja konkursowa. To bardzo ważny dokument. Rekomendujemy bardzo uważne zapoznanie się z dokumentacją konkursową za każdym razem, gdy przygotowujemy wniosek o dofinansowanie. Nawet, jeśli organizacja ma już za sobą skuteczne składanie wniosków, nie powinna rezygnować z dokładnej lektury dokumentacji kolejnego konkursu, wymagania bowiem zmieniają się i szkoda byłoby stracić możliwość realizacji projektu przez drobną nieuwagę i niespełnienie jakiegoś wymogu formalnego.

• Przygotowanie wniosku

W ogłoszeniu o konkursie zawarta jest informacja o tym, jak należy przygotować wniosek i do kogo należy go złożyć. Zazwyczaj jest to ta sama instytucja, która ogłasza konkurs. Warto jednak dokładnie zapoznać się z adresem, na który wniosek powinien zostać przesłany, oraz z tym w jaki sposób i w jakiej formie powinno się go przesłać. Z reguły wymagana jest wersja papierowa wniosku o dofinansowanie, do której dołączana jest płyta CD z wgranym wnioskiem. Ale na przykład w przypadku Programu Operacyjnego dla wykorzystania środków finansowych w ramach Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego w niektórych konkursach wniosek należało opracować on line i tak go wysłać, a dopiero potem wydrukować i przesłać na adres instytucji ogłaszającej konkurs.



W dokumentacjach konkursowych zawarte są informacje o liczbie wymaganych egzemplarzy, sposobie ich oznakowania i podpisywania.

Najczęściej wnioski opracowuje się na formularzach dostępnych przez tzw. generatory wniosków. Generatory często mają wbudowaną pomoc, ułatwiającą przygotowanie wniosków (oprócz instrukcji również np. w części budżetowej niektóre kalkulacje robione są automatycznie, a w przypadku narzucenia limitu znaków, czy słów pojawia się stosowna informacja w momencie przekraczania dozwolonej liczby znaków/słów).

W przypadku w PO KL wniosek wypełnić należy w Generatorze Wniosków, dostępnym na stronie www.efs.gov.pl¹⁴. Wniosek można wypełnić on-line, lub pobrać Generator, zapisać na dysku i pracować w wersji off-line. W ramach Generatora dostępna jest szczegółowa instrukcja dotycząca zarówno pracy z Generatorem, jak i sposobu wypełnienia wniosku, dotycząca treści wymaganych w poszczególnych pytaniach formularza. Zaleca się jednak najpierw przygotowanie odpowiedzi na pytania wniosku w edytorze tekstów i dopiero sprawdzony oraz ograniczony do dopuszczalnej liczby znaków (obecnie 20 000) opis wprowadzić do Generatora.

Uwaga! Trzeba pamiętać, że zasady realizacji Programu, jak i wersje Generatora podlegają zmianom. Dlatego zawsze przed przystąpieniem do wypełniania wniosku należy sprawdzić, czy dysponujemy aktualną wersją wniosku i Generatora.

Jeżeli chodzi o sposób składania wniosku o dofinansowanie to istotne jest także przestrzeganie określonych w Dokumentacji Konkursowej reguł podpisywania wniosku, przygotowania jego kopii, a także nawet sposobu zapakowania i opisania. Możemy się bowiem spotkać np. z zapisem, że wnioski niezapakowane i nieopisane nie będą przyjmowane.

• Kryteria wyboru projektów

Aby projekt mógł być wybrany, musi nie tylko być zgodny z celami danego Priorytetu czy Działania, ale również spełniać kryteria wyboru projektów określone dla danego programu lub działania. System kryteriów wyboru projektów w ramach PO KL opisany jest szczegółowo w dokumencie przygotowanym przez IŻ pt. Zasady wyboru projektów, dostępny na stronie www.efs.gov.pl (obecnie obowiązuje wersja z 1 kwietnia 2009).

Wyróżnia się tzw. kryteria formalne i kryteria merytoryczne.

Kryteria formalne dotyczą każdego wniosku, który został złożony w określonym w ogłoszeniu o konkursie terminie. Zostały one szczegółowo opisane w Zasadach dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL. Dokumenty te znaleźć można na

¹⁴ http://www.efs.gov.pl/generatory_wnioskow/Strony/generator_aplikacyjny.aspx



stronach Ministerstwa Rozwoju Regionalnego i instytucji ogłaszających konkursy. Opis kryteriów jest też zamieszczony w dokumentacji konkursowej.

W trakcie oceny kryteriów formalnych sprawdza się m.in. czy wniosek został złożony we właściwej instytucji, we właściwym czasie, czy został podpisany przez właściwe osoby, czy wszystkie wymagane pola zostały wypełnione.

PO KL jest Programem, który zaplanowany został na lata 2007–2013. Jednakże w przypadku poszczególnych konkursów ogłaszające je instytucje mogą w ramach tego okresu wskazywać inne daty, np. w ramach konkretnego konkursu projekty mogą być realizowane od 1 czerwca 2009 r. do 31 grudnia 2010 r. Najczęściej podawana jest data, do której musi zakończyć się realizacja projektu.

Instytucje ogłaszające konkurs w Dokumentacji konkursowej wskazują, które kryteria formalne:

- będą mogły zostać przez nas poprawione i uzupełnione, w razie gdybyśmy popełnili jakiś błąd, albo
- skutkują odrzuceniem naszego wniosku bez możliwości jego poprawienia, czy też uzupełnienia.

Dlatego też powinniśmy zawsze sprawdzić, jakie są wymagania formalne w stosunku do wniosku, aby nie narazić się na to, że nasz wniosek zostanie odrzucony już na samym początku procesu oceny. Natomiast o tych uchybieniach formalnych, które możemy poprawić lub uzupełnić, instytucja ogłaszająca konkurs poinformuje nas pisemnie i wyznaczy termin, w którym poprawki lub uzupełnienia musimy nanieść, jeśli chcemy, aby nasz wniosek został skierowany do oceny merytorycznej.

Dodatkowo w ramach PO KL w trakcie oceny formalnej mogą zostać wskazane tzw. kryteria dostępu. One również wykazane są w dokumentacji konkursowej przez instytucję ogłaszającą konkurs i ich niespełnienie może skutkować odrzuceniem naszego wniosku.

W przypadku projektów związanych z kształceniem i doskonaleniem nauczycieli przykładowe kryteria dostępu to:

- w ramach konkursu na uruchomienie nowego typu studiów podyplomowych przygotowujących do wykonywania zawodu nauczyciela przedmiotów zawodowych Wnioskodawca musi posiadać uprawnienia do prowadzenia studiów podyplomowych w zakresie objętym konkursem,
- projekty na przygotowanie wybranych szkół do realizacji praktyk przez studentów przygotowanych do wykonywania zawodu nauczyciela mogą być składane wyłącznie przez uczelnie uprawnione do kształcenia nauczycieli, w partnerstwie z organami prowadzącymi szkoły, które prowadzić będą praktyki.



Jeśli pomyślnie przejdziemy etap oceny formalnej, wówczas nasz wniosek o dofinansowanie zostanie skierowany do oceny merytorycznej, w której będzie oceniany pod kątem spełniania:

- Kryteriów dostępu (o ile są one też częścią oceny merytorycznej, o czym napisała instytucja ogłaszająca konkurs w Dokumentacji konkursowej) np. miejsce zamieszkania i/lub zatrudnienia odbiorców naszego projektu. Tak samo, jak na etapie oceny formalnej, ocena spełniania kryteriów dostępu ma postać „0-1” tzn. „spełnia/nie spełnia”;
- Kryteriów horyzontalnych

Obowiązują w ramach całego PO KL, a więc spełnione muszą być przez wszystkie wnioski o dofinansowanie projektu składane w ramach Programu. Kryteria te są następujące:

- zgodność z właściwymi politykami i zasadami wspólnotowymi (w tym: polityką równych szans i koncepcją zrównoważonego rozwoju) oraz prawodawstwem wspólnotowym,
- zgodność z prawodawstwem krajowym,
- zgodność ze Szczegółowym Opiszem Priorytetów PO KL;

- Kryteriów strategicznych

Są to kryteria uznane przez instytucję ogłaszającą konkurs za szczególnie istotne z uwagi na problemy, jakie np. mają miejsce w przypadku kształcenia nauczycieli w skali kraju bądź w województwie. Kryteria strategiczne służą preferowaniu pewnych typów projektów.

Kryteriami strategicznymi mogą być np.:

- doskonalenie nauczycieli przedmiotów zawodowych oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu, we współpracy z przedsiębiorcami;
- kształtowanie umiejętności nauczycieli w zakresie rozwijania kompetencji kluczowych uczniów;
- wykorzystanie sprzętu ICT zakupionego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
- prowadzenie projektowanych studiów we współpracy z wydziałami prowadzącymi kształcenie na określonych kierunkach np. Filologia (języków obcych), Informatyka lub Pedagogika specjalna.

Spełnianie kryteriów strategicznych nie jest obowiązkowe, ale za ich spełnianie nasz wniosek może dostać do 20 dodatkowych punktów (od 2010 r. – 40 pkt.).

Wykaz kryteriów strategicznych oraz liczba punktów przyznawanych za ich spełnienie zawarte są zawsze w Dokumentacji konkursowej.



O tym, jakie kryteria musimy spełniać my, jako projektodawcy, oraz nasz wniosek o dofinansowanie projektu dowiedzieć się można z:

- Dokumentacji konkursowej dostępnej na stronie bądź w siedzibach instytucji ogłaszających konkursy,
- Z Planów Działań odpowiednio dla Priorytetu III i Priorytetu IX na dany rok kalendarzowy (np. 2009) zamieszczonych na stronach WWW instytucji ogłaszających konkursy.

Plany Działania polecamy szczególnej uwadze, gdyż pozwalają one poznać stosowane wobec projektodawców i wnioskodawców kryteria często na długo jeszcze przed ogłoszeniem konkursu (np. na początku roku w odniesieniu do konkursów planowanych do ogłoszenia np. w III kwartale).

W celu poznania szczegółów dotyczących procesu oceny wniosków warto zapoznać się z dokumentem „Zasady wyboru projektów w ramach PO KL”, dostępnym na stronach WWW Ministerstwa Rozwoju Regionalnego oraz instytucji ogłaszających konkursy.

• Procedura odwoławcza

Jeśli projekt otrzymał negatywną ocenę KOP, a wnioskodawca się z nią nie zgadza (wnioskodawca zawsze ma prawo wglądu w kartę oceny projektu), może rozpocząć procedurę odwoławczą. Składa się ona z dwóch etapów: przedsądowego i sądowego.

Na etapie przedsądowym wnioskodawca ma prawo złożenia protestu do instytucji, która ogłosiła konkurs. Protest to po prostu wniosek o ponowną ocenę projektu. Dlatego konieczne jest precyzyjne wskazanie, z którym elementem oceny się nie zgadzamy i dlaczego. Protest powinien być złożony na piśmie i w terminie 14 dni.

Jeśli protest nie zostanie uznany, możemy, w terminie 7 dni, złożyć odwołanie. Składane jest ono do instytucji nadrzędnej w stosunku do instytucji ogłaszającej konkurs. Zatem jeśli konkurs był ogłoszony przez IP2, odwołanie składane jest do IP. Jeśli zaś konkurs ogłosiła IP, odwołanie składane jest do IZ.

W trakcie procedur odwoławczej należy zwracać szczególną uwagę na kwestie formalne – czy dokumenty są składane do właściwej instytucji, w terminie, czy na pewno w formie pisemnej (a nie tylko faksem), czy składane są przez właściwą instytucję (kto był wnioskodawcą – szkoła czy samorząd). Niedotrzymanie tych warunków skutkuje nierozpatrzeniem naszego wniosku.

Odwołanie może być rozpatrzone pozytywnie – wtedy wniosek jest kierowany do ponownej oceny – lub negatywnie. W tym drugim przypadku projektodawca ma możliwość, w ciągu 14 dni, złożenia skargi do właściwego Wojewódzkiego Sądu Ad-



ministracyjnego. Jeśli uzna on zasadność skargi, wniosek zostanie skierowany do ponownej oceny.

Uwaga! Zasady procedury odwoławczej wynikają z ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju i są jednakowe dla wszystkich programów operacyjnych.

• Wydatki możliwe do sfinansowania w ramach PO KL

To, jakie wydatki ponoszone w ramach projektu mogą zostać sfinansowane w ramach PO KL, szczegółowo określają Wytyczne w zakresie kwalifikowalności wydatków w ramach PO KL. Wskazują one poszczególne wydatki, które możemy zapisać w budżecie naszego projektu.

Generalnie możliwe do sfinansowania w ramach PO KL są wszystkie wydatki:

- niezbędne dla realizacji projektu (do osiągnięcia założonego celu),
- efektywne, czyli relacja pomiędzy wysokością wydatków a rezultatami naszego projektu musi być racjonalna (ani nie zawyżona, ani nie zaniżona), np. koszt jednostkowy utrzymania dziennego dziecka w punkcie nie może być drastycznie wyższy albo niższy od takich kosztów w punktach przedszkolnych prowadzonych na terenie gminy albo w gminach sąsiadującą z tą, w której punkt planujemy założyć,
- faktycznie poniesione, na dowód czego musimy dysponować fakturami bądź innymi dokumentami księgowymi potwierdzającymi poniesienie określonych wydatków,
- przewidziane w budżecie zawartym we wniosku o dofinansowanie projektu.

Istnieje katalog kosztów, które na pewno nie mogą być w ramach projektów PO KL finansowane ze środków dotacji. Są one następujące:

- podatek od towarów i usług (VAT), ale tylko wówczas jeśli możemy go odzyskać zgodnie z obowiązującymi przepisami ustawy o podatku dochodowym od towarów i usług,
- zakup nieruchomości, gruntu oraz infrastruktury – czyli np. gdy planujemy utworzyć nowy kierunek studiów, albo ośrodek szkolenia dla nauczycieli, musimy dysponować lokalem. Warto też pamiętać, że jeśli chcielibyśmy najpierw zainwestować w budynek, pomieszczenia, w których planujemy prowadzić tę działalność, możemy najpierw złożyć wniosek w ramach RPO. Przypominamy w tym miejscu, że jest to możliwe tylko w dwóch województwach: dolnośląskim i mazowieckim,
- zakup sprzętu, mebli oraz pojazdów, o ile ich koszt przekraczałby 10% wartości całkowitej projektu. Jeśli całkowity budżet naszego projektu dotyczącego utworzenia i prowadzenia nowego kierunku studiów wynosi np. 500 tys. PLN to w ramach PO KL dopuszczalne jest np. zakupienie sprzętu dydak-



- tycznego, mebli niezbędnych do wyposażenia sal dydaktycznych i laboratoriów, ale tylko wówczas jeśli ich całkowity koszt nie przekroczy 50 tys. zł,
- odsetki od zadłużenia; przykładowo gdy zaciągnęliśmy kredyt, pożyczkę na realizację projektu w banku celem zabezpieczenia środków na zgodną z założonym harmonogramem realizację projektu, kolejne raty spłaty takiego kredytu czy pożyczki mogą być finansowane ze środków PO KL, ale odsetki narosłe od opóźnień w spłacie zadłużenia już nie,
 - koszty prowizji pobieranych w ramach operacji wymiany walut oraz ujemne różnice kursowe ponoszone w ramach wdrażania projektu, z wyjątkiem projektów współpracy ponadnarodowej, czyli takich, które realizować będziemy z partnerami z innego kraju UE albo spoza UE,
 - wydatek poniesiony na środki trwałe np. komputer, drukarka, stoły, krzesła, których zakup był współfinansowany w przeciągu 7 lat poprzedzających złożenie wniosku dofinansowanie projektu z programów przedakcesyjnych,
 - koszty kar i grzywien, a także koszty procesów sądowych oraz koszty realizacji ewentualnych postanowień wydanych przez sąd,
 - wydatki związane z umową leasingu, a w szczególności: podatek, marża finansującego, odsetki od refinansowania kosztów, koszty ogólne, opłaty ubezpieczeniowe, gdy np. weźmiemy w leasing – w ramach naszego projektu – urządzenia do wyposażenia laboratoriów,
 - wydatki związane z wypełnieniem wniosku o dofinansowanie projektu, czyli jeżeli zdecydujemy się na to, by na podstawie naszego projektu wniosek o dofinansowanie projektu opracowany został przez kogoś od nas bardziej doświadczonego.

W każdym województwie działa tzw. Regionalny Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego (ROEFS), w którym korzystać można z bezpłatnego doradztwa, szkoleń i bezpłatnej pomocy w pisaniu wniosku o dofinansowanie projektu. Dobrze jest więc zapoznać się z ofertą ROEFS, która dostępna jest na ich stronach WWW. Pełen wykaz adresów i danych kontaktowych ROEFS znajdziecie na stronie www.roefs.pl.

Musimy jednak pamiętać, że pomoc taka dotyczy tylko napisania wniosku o dofinansowanie projektu. Oznacza to, że pomysł, projekt musimy mieć my! Nikt bowiem nie pomoże nam w pisaniu wniosku, jeśli nie będziemy umieli przedstawić swojego pomysłu, projektu.

• Zasady finansowania i rozliczania projektów w ramach PO KL

Istotną kwestią przy realizacji naszych projektów jest ustalenie, na jaki poziom dotacji/dofinansowania możemy liczyć. Nie wszystkie bowiem programy dofinansowują projekt w 100%. Jeżeli chodzi o projekty na kształcenie i doskonalenie nauczycieli finansowane zarówno w ramach Priorytetu III, jak i w ramach Działania 9.4, nie musimy w nich wykazywać się wkładem własnym. Projektodawca może otrzymać 100%



kwoty niezbędnej na realizację projektu w wysokości zaakceptowanej przez Komisję Oceny Projektów.

Środki na realizację projektów w ramach PO KL przekazywane są w formie dotacji, zwanej dotacją rozwojową, transzami „z góry”. Pierwsza transza uruchamiana jest po zawarciu umowy i złożeniu wymaganego zabezpieczenia, które szczegółowo opisane jest w Dokumentacji konkursowej. Kolejne transze mogą być przekazane po rozliczeniu minimum 70% środków przekazanych w ramach poprzednich transz. W praktyce oznacza to, że projektodawca nie musi posiadać własnych środków finansowych, aby zrealizować projekt. Jednak odradzamy podejmowania się realizacji projektów bez własnych zasobów – może się bowiem okazać, że zanim nadejdzie kolejna transza środków, konieczne będzie uregulowanie zobowiązań przekraczających pozostałe w naszej dyspozycji 30% poprzedniej transzy. Ma to szczególne znaczenie w sytuacji, gdy projekt wchodzi w fazę rosnących wydatków, a poprzednia transza była niezbyt wysoka.

Szczegółowe informacje na temat zasad przekazywania środków zawarte są w dwóch ważnych dokumentach:

- Wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach PO KL, dostępne na stronie www.efs.gov.pl,
- Zasady finansowania PO KL (obecnie obowiązuje wersja z dnia 25 marca 2009 r.) – dostępna na stronie www.efs.gov.pl.

Na zakończenie realizacji projektu musimy go rozliczyć. Oznacza to, że w ciągu 30 dni kalendarzowych od dnia zakończenia realizacji projektu, który wskazaliśmy w naszym wniosku o dofinansowanie i w umowie o dofinansowanie, złożymy tzw. wniosek o płatność końcową, w którym rozliczamy cały projekt. W przypadku, gdy na naszym rachunku bankowym wyodrębnionym dla realizacji projektu znajdują się środki niewykorzystane, musimy je zwrócić instytucji finansującej.

• Wymagania dotyczące sprawozdawczości w ramach PO KL

Podpisując umowę o dofinansowanie projektu, bierzemy na siebie zobowiązanie nie tylko zrealizowania działań opisanych we wniosku, ale także zobowiązujemy się do raportowania wobec instytucji, z którą zawarliśmy umowę, o postępie naszych prac. Sposób raportowania/sprawozdawczości w PO KL jest ujednoczony dla wszystkich priorytetów i opisany w dokumencie pt. „Zasady systemu sprawozdawczości Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013”.

Nasze obowiązki jako beneficjenta (projektodawcy) w zakresie sprawozdawczości określa także umowa o dofinansowanie projektu.

Sprawozdanie z realizacji naszego projektu przyjmuje postać wniosku o płatność, który sporządzić należy z użyciem **Generatora wniosków płatniczych** i składać zgodnie z harmonogramem określonym w umowie (nie rzadziej niż co trzy miesiące).



Wniosek o płatność łączy informacje na temat wydatków poniesionych w ramach projektu z opisem zadań, w związku z którymi wydatki te zostały poniesione. Przedstawiony we wniosku o płatność postęp rzeczowy i postęp finansowy powinny ze sobą korespondować. Innymi słowy we wniosku o płatność, w części dotyczącej tzw. postępu rzeczowego, opisujemy to, co zostało zrealizowane w okresie raportowania, przy czym opisujemy tylko te działania, na które ponieśliśmy wydatki rozliczane w części finansowej wniosku. Pozostałe wykonane zadania, jeżeli nie łączyły się z wydatkami, opiszemy dopiero wtedy, kiedy będziemy rozliczać poniesione na nie wydatki, np. jeżeli zorganizowaliśmy i przeprowadziliśmy 3-dniowy kurs dla nauczycieli, ale jeszcze nie zapłaciliśmy za wynajem sali, to we wniosku o płatność nie umieszczamy informacji o tym szkoleniu jako o zadaniu zrealizowanym. Powinniśmy natomiast zawrzeć informację, że realizacja zadania jest w toku, a także podać planowany termin rozliczenia kosztów z nim związanych (np. całkowite rozliczenie szkolenia X dla nauczycieli przewidziane jest na m-c... i zostanie uwzględnione w następnym wniosku o płatność).

Cześć sprawozdawcza wniosku o płatność zawiera także punkt odnoszący się do problemów i trudności w realizacji projektu (wraz ze wskazaniem podjętych środków zaradczych). Nie należy ukrywać problemów związanych z realizacją projektu, gdyż po pierwsze są one jego naturalną częścią (projekty zawsze charakteryzują się wysokim ryzykiem związanym ze zmiennością otoczenia), a po drugie, jeżeli problemy rzeczywiście wystąpiły, to i tak zostaną z pewnością zidentyfikowane przez instytucję finansującą, np. w toku kontroli. Najważniejsze jest, żeby podejmować odpowiednie środki zaradcze.

We wniosku o płatność zamieszczamy też dane dotyczące wskaźników realizacji projektu za dany okres rozliczeniowy oraz w ujęciu narastającym, czyli np. informujemy, ilu nauczycieli uczestniczyło w naszych kursach doskonalących w okresie raportowania, a także od początku realizacji projektu i jaki to jest procent zakładanego we wniosku o dofinansowanie wskaźnika.

Bardzo istotną częścią raportowania rzeczowego jest podawanie informacji o uczestnikach projektu. Każdorazowo zobowiązani będziemy podać informacje o:

- liczbie osób, które rozpoczęły udział w projekcie – czyli liczbę osób, które podpisały deklarację przystąpienia do udziału w projekcie,
- liczbie osób, które zakończyły udział w projekcie,
- liczbie osób, które przerwały udział w projekcie,
- liczbie osób, które kontynuują udział w projekcie.

Informacje te podaje się za okres rozliczeniowy oraz narastająco, od początku realizacji projektu. Ponadto we wniosku zamieścimy informacje o statusie uczestników projektu na rynku pracy (w naszych projektach dla nauczycieli będzie to na ogół kategoria „zatrudnieni”), ich wieku i wykształceniu.



Z danymi uczestników wiąże się jeszcze jeden bardzo ważny element sprawozdawczości w ramach PO KL, tzw. PEFS, czyli **Podsystem Monitorowania Europejskiego Funduszu Społecznego**. Każdy projektodawca PO KL jest zobowiązany do wypełniania i przesyłania do instytucji, do której składa wniosek beneficjenta o płatność, elektronicznego zestawienia danych o uczestnikach. Formularz PEFS powinien zostać dostarczony osobiście lub przesłany pocztą za potwierdzeniem odbioru. Niedopuszczalne jest przysyłanie danych pocztą elektroniczną. Wymagania te wiążą się z ochroną danych osobowych uczestników projektu.

Dane zbierane są w momencie rozpoczęcia udziału uczestnika w projekcie – ich podanie stanowi warunek udziału uczestnika w projekcie. Każdy uczestnik musi w formie pisemnej wyrazić zgodę na przetwarzanie jego danych osobowych na potrzeby PEFS.

Zbieranie danych opiera się na deklaracjach i oświadczeniach uczestników – nie wymaga się od nich okazywania stosownych dokumentów. Nie zbierane są dane tzw. wrażliwe, tj. dotyczące np. stopnia niepełnosprawności, pochodzenia rasowego lub etnicznego, wyznania religijnego, stanu zdrowia, nałogów itp.

Formularz PEFS (elektroniczną wersję) składamy wraz z Wnioskiem beneficjenta o płatność. Wersja papierowa składanych formularzy nie jest wymagana. W formularzu zawieramy dane tylko o tych uczestnikach, którzy zakończyli udział w projekcie w okresie, za który składamy wniosek beneficjenta o płatność (np. skończył się moduł szkoleniowy, którym byli objęci, lub przegrali udział w projekcie).

Instrukcja wypełniania Formularza PEFS i zakres zbieranych danych znajdują się w **Podręczniku Użytkownika Podsystemu Monitorowania Europejskiego Funduszu Społecznego dla PO KL**.

- **Regionalne Programy Operacyjne**

Podobnie jak w przypadku PO KL, również w przypadku RPO konkursy ogłaszane są przynajmniej na stronach internetowych instytucji zarządzających Programami i w prasie regionalnej. Także w tym przypadku dokumentacja konkursowa określa wszelkie szczegółowe wymagania.

Każdy Program ma swój generator wniosków dostępny na stronach urzędów marszałkowskich – w przypadku opracowywania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach RPO należy korzystać z generatora znajdującego się na stronie urzędu marszałkowskiego tego województwa, na terenie którego chcemy swój projekt realizować.

Aby dowiedzieć się, jakie kryteria wyboru projektów są stosowane w ramach każdego z 16 Regionalnych Programów Operacyjnych, należy zapoznać się z:



- Szczegółowym Opisem Priorytetów RPO,
- Harmonogramem konkursów dany rok kalendarzowy,
- Dokumentacją konkursową.

W dokumentach tych znajdziemy także informacje o tym, czy istnieją jakieś ograniczenia dotyczące minimalnej lub maksymalnej kwoty dofinansowania – w niektórych województwach zostały one zdefiniowane w zależności od typu projektu, w innych nie ma żadnych uregulowań w tym zakresie.

Pamiętaj! W przypadku przygotowywania wniosku o dofinansowanie w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego informacji o konkursach i kryteriach, które decydować będą o ocenie wniosku, szukać powinniśmy na stronie www albo w siedzibie Urzędu Marszałkowskiego tego województwa.

Przekazywanie środków projektodawcom w ramach RPO

Dofinansowanie realizacji projektów realizowanych w ramach RPO następuje w postaci wypłaty środków albo w formie refundacji lub zaliczki albo wyłącznie w formie refundacji poniesionych wydatków. Poszczególne RPO precyzują, które z wymienionych form finansowanie będą zastosowane. Przykładowo w województwie pomorskim co do zasady wypłata środków następuje w formie refundacji, natomiast w województwie małopolskim i mazowieckim możliwa jest zarówno refundacja, czyli zwrot poniesionych wydatków, jak i zaliczka na zrealizowanie płatności, które są do poniesienia w ramach projektu. Forma ta zależy często od jednostki realizującej projekt, czy jest to np. jednostka samorządu terytorialnego, czyli gmina, powita, województwo czy podmiot prywatny, czyli konkretna firma.

1. Refundacja części wydatków kwalifikowanych poniesionych wcześniej przez beneficjenta.

Refundacji wydatków dokonuje się zgodnie z warunkami określonymi w umowie o dofinansowanie projektu oraz na podstawie wniosku o płatność, składanego nie częściej niż raz na miesiąc, za okres pełnego miesiąca. Odnosi się do wydatków faktycznie poniesionych, w związku z rzeczywistymi kosztami. Załącznikami do wniosku o płatność są faktury i inne dokumenty księgowo dokumentujące faktycznie poniesione wydatki.

2. Zaliczka na dokonanie płatności wynikających z poniesionych już kosztów, dla beneficjentów realizujących projekty wymagające etapowania prac.

Zaliczkę na dokonanie płatności przez projektodawcę na rzecz wykonawcy wypłaca się na warunkach określonych umową o dofinansowanie projektu i na



podstawie wniosku o płatność zaliczkową. Ostatni wniosek o płatność zaliczkową w danym roku winien być złożony nie później niż do dnia 31 października.

Zaliczka dokumentowana jest załączonymi do wniosku o płatność zaliczkową:

- protokołem odbioru danego etapu prac;
- fakturą pro-forma za wykonanie danego etapu prac, wystawioną przez wykonawcę.

Kwota zaliczki wykazana przez beneficjenta we wniosku o płatność zaliczkową winna wynikać z faktury pro-forma. Rozliczenie zaliczki następuje poprzez złożenie wniosku o płatność wraz z wymaganymi do niego załącznikami, z tym że ostatnie rozliczenie zaliczki otrzymanej w danym roku winno być dokonane nie później niż do dnia 5 grudnia tego roku. Kwota na wystawionej przez wykonawcę fakturze (właściwej) winna być tożsama z kwotą na wystawionej wcześniej przez niego fakturze pro-forma.

Beneficjent winien określić w umowie z wykonawcą sposób rozliczeń, umożliwiając mu wywiązanie się ze zobowiązań wynikających z umowy o dofinansowanie projektu.

7. Przykłady projektów realizowanych w zakresie kształcenia i doskonalenia

W tej części poradnika prezentujemy projekty, których cele i działania korespondują z problematyką niniejszego poradnika i mogą stanowić przykład sposobów formułowania i realizacji projektów w obszarze kształcenia i doskonalenia nauczycieli.

- **Projekt „Nauczyciele kształcenia zawodowego wobec wyzwań gospodarki opartej na wiedzy”**

Projekt realizowany w ramach Priorytetu III Wysoka jakość systemu oświaty, Działania 3.4 Otwartość systemu edukacji w kontekście uczenia się przez całe życie, Poddziałanie 3.4.3 Upowszechnienie uczenia się przez całe życie na terenie województwa podkarpackiego od lutego 2009 roku do grudnia 2009 roku.

Realizatorem projektu jest Centrum Kształcenia Praktycznego i Doskonalenia Nauczycieli w Mielcu.

Uczestnicy/odbiorcy:

Nauczyciele przedmiotów zawodowych i instruktorzy praktycznej nauki zawodu ze szkół i centrów kształcenia praktycznego województwa podkarpackiego (40 nauczycieli, w tym: 20 z branży mechanicznej, 10 z branży lotniczej oraz 10 z branży mechatronicznej).

Cel główny projektu:

Wypracowanie modelowego programu doskonalenia zawodowego nauczycieli przedmiotów zawodowych i instruktorów praktycznej nauki zawodu branży mechanicznej, mechatronicznej i lotniczej, ze szczególnym uwzględnieniem stażu w rzeczywistych warunkach środowiska pracy.

Działania projektu:

Szkolenia teoretyczne, według nowatorskiego programu nauczania, po 32 h każde, w 3 grupach tematycznych, w tym:

- Szkolenie w zakresie wiedzy merytorycznej,
- Szkolenie w zakresie wiedzy metodycznej,
- 3–tygodniowy staż w innowacyjnym przedsiębiorstwie należącym do grupy przedsiębiorców przemysłu lotniczego.

Rezultaty projektu:

W ramach projektu przewidziano realizację rezultatów twardych i miękkich. Jako rezultaty określono między innymi:



- opracowanie nowatorskiego programu doskonalenia zawodowego nauczycieli przez zespół ekspertów,
- ukończenie doskonalenia zawodowego przez nauczycieli,
- opracowanie i publikacja raportu z wdrożenia programu doskonalenia zawodowego nauczycieli.

Biuro projektu:

Centrum Kształcenia Praktycznego i Doskonalenia Nauczycieli
Ul. Wyspiańskiego 6
39-300 Mielec

Strona www projektu:

www.ckp.edu.pl

- **Projekt „Strategiczny rozwój kadr systemu oświaty”**

Projekt realizowany jest w ramach Priorytet IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach, Działanie 9.4 Wysoko wykwalifikowane kadry systemu oświaty w województwie zachodniopomorskim od maja 2008 roku do grudnia 2009 roku.

Realizatorzy projektu:

Lider projektu – Zachodniopomorskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli w Szczecinie oraz Partnerzy: Centrum Edukacji Nauczycieli w Koszalinie i Kuratorium Oświaty w Szczecinie.

Uczestnicy:

Nauczyciele szkół i placówek oświatowych oraz kadra administracyjna i zarządzająca oświatą z terenu województwa zachodniopomorskiego (1000 przedstawicieli systemu oświaty, w tym 400 osób z obszarów wiejskich, z minimum 580 placówek oświatowych).

Cel główny projektu:

Wykreowanie zachodniopomorskiej polityki kształcenia i doskonalenia kadr systemu oświaty, odpowiadającej strategicznym kierunkom rozwoju regionu, zapewniającej wysoką jakość procesu nauczania w warunkach braku stabilizacji demograficznej, uwzględniającej aktualną sytuację na rynku pracy oraz wyrównującej dostęp do usług edukacyjnych, szczególnie na obszarach defaworyzowanych.

Działania projektu:

- a) Kursy kwalifikacyjne po 300 h każdy (270 h dyd., 30 h pracy własnej uczestników), w tym:
- Kurs kwalifikacyjny „Przyroda”
 - Kurs kwalifikacyjny „Terapia pedagogiczna”



b) Szkolenia – warsztaty po 40 h każdy, w tym:

- „Programy rozwojowe szkół. Razem czy osobno?”
- „Nowoczesny warsztat pracy nauczyciela”
- „Ewaluacja jako warunek wysokiej jakości pracy szkoły”
- „Uczę matematyki z sukcesem”
- „System kształcenia zawodowego a rynek pracy”
- „Metodyka nauczania dorosłych”
- „Czytam i rozumiem”
- „Jak skutecznie i atrakcyjnie kształcić proekologiczne postawy i zachowania od najmłodszych lat”

c) Konferencje szkoleniowe

- „Zarządzanie zasobami ludzkimi w szkole”
- „Edukacja przedszkolna kluczem do rozwoju ucznia w szkole”

d) Konferencje promocyjno-informacyjne (2 konferencje inauguracyjne i kończące realizację projektu).

Rezultaty projektu:

W ramach projektu przewidziano realizację rezultatów twardych i miękkich. Jako rezultaty określono między innymi:

- nabycie przez nauczycieli kwalifikacji do nauczania drugiego przedmiotu lub rodzaju prowadzonych zajęć, a także umiejętności i nawyków do wykorzystywania technologii informatycznych w procesie dydaktycznym na wszystkich przedmiotach i etapach kształcenia;
- nabycie przez nauczycieli kształcenia zawodowego kompetencji z zakresu organizacji i wdrażania kształcenia modułowego, planowania kierunków rozwoju szkoły zawodowej oraz nowoczesnej dydaktyki zawodowej;
- zainspirowanie nauczycieli do upowszechniania i promowania wiedzy na temat znaczenia edukacji przedszkolnej w dalszym kształceniu i rozwoju dziecka;
- rozwinięcie kompetencji nauczycieli w zakresie kształcenia u uczniów umiejętności czytania i rozumienia różnorodnych tekstów, a także udoskonalenie warsztatu pracy nauczyciela w zakresie kształtowania proekologicznych postaw i zachowań uczniów.

Biuro projektu:

Zachodniopomorskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli w Szczecinie

ul. Gen. J. Sowińskiego 68

70-236 Szczecin

Tel.: 091/435 06 29

e-mail: biuro@nauczyciele.org.pl

Strona www projektu:

www.nauczyciele.org.pl



8. Przydatne adresy

Wszelkie informacje o Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki znajdziecie na stronie Instytucji Zarządzającej EFS www.efs.gov.pl

Szczegółowy wykaz instytucji, ogłaszających konkursy w ramach PO KL

Priorytet III

Ministerstwo Edukacji Narodowej
Departament Funduszy Strukturalnych
al. J. Ch. Szucha 25,
00-918 Warszawa
www.efs.men.gov.pl

Priorytet IX

1. Dolnośląskie
Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy w Wałbrzychu – filia we Wrocławiu
Al. Armii Krajowej 54
50-541 Wrocław
www.pokl.dwup.pl

2. Kujawsko-Pomorskie
Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego
Departament Polityki Regionalnej
ul. Marii Curie-Skłodowskiej 73
87-100 Toruń
www.fundusze.kujawsko-pomorskie.pl

3. Lubelskie
Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego
Departament Europejskiego Funduszu Społecznego
ul. Czechowska 19
20-074 Lublin
www.efs.lubelskie.pl

4. Lubuskie
Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego
Departament Europejskiego Funduszu Społecznego
ul. Podgórna 7
65-001 Zielona Góra
www.efs.lubuskie.pl



5. Łódzkie

Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego
Departament ds. PO KL
Al. Piłsudskiego 8
90-051 Łódź
www.pokl.lodzkie.pl

6. Małopolskie

Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie
Pl. Na Stawach 1
30-107 Kraków
www.pokl.wup-krakow.pl

7. Mazowieckie

Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych
ul. Jagiellońska 74
03-301 Warszawa
www.mazowia.eu

8. Opolskie

Wojewódzki Urząd Pracy w Opolu
ul. Głogowska 25
45-315 Opole
www.pokl.opole.pl

9. Podkarpackie

Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie
ul. Lisa Kuli 20
35-025 Rzeszów
www.pokl.wup-rzeszow.pl

10. Podlaskie

Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego
Departament Polityki Regionalnej i Funduszy Strukturalnych
ul. Kleeberga 20
15-691 Białystok
www.pokl.wrotapodlasia.pl

11. Pomorskie

Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego
Departament EFS
ul. Okopowa 21/27
80-810 Gdańsk



www.wrotapomorza.pl/pl/defs
www.defs.woj-pomorskie.pl

12. Śląskie
Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego
Wydział Programowania Rozwoju i Funduszy Europejskich
ul. Reymonta 24
40-029 Katowice
www.efs.silesia-region.pl

13. Świętokrzyskie
Świętokrzyskie Biuro Rozwoju Regionalnego
ul. Targowa 1
25-520 Kielce
www.pokl.sprrr.pl

14. Warmińsko-Mazurskie
Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego
Departament EFS
ul. Emilii Plater 1
10-562 Olsztyn
www.efs.warmia.mazury.pl

15. Wielkopolskie
Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu
ul. Kościelna 37
60-537 Poznań
www.efs.wup.poznan.pl

16. Zachodniopomorskie
Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie
ul. Mickiewicza 41
70-383 Szczecin
www.wup.pl

Szczegółowy wykaz instytucji, ogłaszających konkursy w ramach RPO

1. Dolnośląskie
Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego
Departament RPO
Wybrzeże Juliusza Słowackiego 12-14
50-411 Wrocław
www.umwd.dolnyslask.pl

2. Kujawsko-Pomorskie

Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego
Departament Polityki Regionalnej
ul. Marii Curie-Skłodowskiej 73
87-100 Toruń
www.fundusze.kujawsko-pomorskie.pl

3. Lubelskie

Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego
Departament Strategii i Rozwoju Regionalnego
ul. Czechowska 19
20-074 Lublin
www.rpo.lubelskie.pl

4. Lubuskie

Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego
Departament Lubuskiego Regionalnego Programu Operacyjnego
ul. Św. Jadwigi 1
65-065 Zielona Góra
www.lrpo.lubuskie.pl

5. Łódzkie

Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego
Departament Polityki Regionalnej
Al. Piłsudskiego 8
90-051 Łódź
www.rpo.lodzkie.pl

6. Małopolskie

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego
Departament Polityki Regionalnej
Departament Funduszy Europejskich
Ul. Wielicka 72
30-552 Kraków
www.wrotamalopolski.pl

7. Mazowieckie

Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych
ul. Jagiellońska 74
03-301 Warszawa
www.mazowia.eu



8. Opolskie

Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego
Departament Koordynacji Programów Operacyjnych
ul. Ostrówek 5-7
45-082 Opole
www.rpo.opolskie.pl

9. Podkarpackie

Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego
Departament Wdrażania Projektów Infrastrukturalnych Regionalnego Programu Operacyjnego
ul. Cieplickiego 4
35-025 Rzeszów
www.si.podkarpackie.pl

10. Podlaskie

Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego
Departament Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym
ul. Handlowa 6
15-399 Białystok
www.rpowp.wrotapodlasia.pl

11. Pomorskie

Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego
Departament Programów Regionalnych
ul. Augustyńskiego 2
80-819 Gdańsk
www.dpr-woj-pomorskie.pl

12. Śląskie

Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego
Wydział Rozwoju Regionalnego
ul. Dąbrowskiego 23
Katowice
www.rpo.silesia-region.pl

13. Świętokrzyskie

Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego
Departament Polityki Regionalnej
ul. IX Wieków Kielc 2
Kielce
www.rpo-swietokrzyskie.pl

14. Warmińsko-Mazurskie

Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego
Departament Zarządzania Programami Rozwoju Regionalnego
ul. Kościuszki 83
10-562 Olsztyn
www.rpo.warmia.mazury.pl

15. Wielkopolskie

Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego
Departament Wdrażania Programu Regionalnego
ul. Strzelecka 49 (Victoria Center)
61-846 Poznań
www.wrpo.wielkopolskie.pl

16. Zachodniopomorskie

Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego
Wydział Wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego
ul. Kolumba 60a
70-035 Szczecin
www.rpo.wzp.pl

Wspólnotowy Program „Uczenie się przez całe życie”, program Comenius
www.comenius.org.pl

Program Operacyjny dla wykorzystania środków finansowych w ramach Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego

www.eog.gov.pl

