

# FUNDUSZ — PEŁEN — WIEDZY

Raport z badania ewaluacyjnego projektów zrealizowanych  
w ramach Funduszu Stypendialnego i Szkoleniowego  
przez polskie instytucje szkolnictwa wyższego

**FUNDUSZ PEŁEN WIEDZY**

**RAPORT Z BADANIA EWALUACYJNEGO PROJEKTÓW ZREALIZOWANYCH  
W RAMACH FUNDUSZU STYPENDIALNEGO I SZKOLENIOWEGO  
PRZEZ POLSKIE INSTYTUCJE SZKOLNICTWA WYŻSZEGO**

**OPRACOWANIE:** Joanna Dąbrowska-Resiak, Michał Pachocki

Autorzy serdecznie dziękują zespołowi FSS za wsparcie udzielone w trakcie w trakcie realizacji badania i przygotowania raportu.

# SPIS TREŚCI

<b>I. KONTEKST REALIZACJI BADANIA</b>	<b>2</b>	<b>VI. OBSZARY KORZYŚCI – umiędzynarodowienie</b>	<b>27</b>
Informacje o programie	2	Wzmocnienie współpracy zagranicznej	27
Metodologia	2	Korzyści ze współpracy partnerskiej	29
Narzędzia i dobór próby	4	Trwałość i jakość partnerstw	33
<b>II. NAJWAŻNIEJSZE WYNIKI BADANIA</b>	<b>6</b>	<b>VII. WYKORZYSTYWANIE I TRWAŁOŚĆ REZULTATÓW</b>	<b>34</b>
<b>III. OBSZARY KORZYŚCI – wsparcie działalności dydaktycznej uczelni</b>	<b>7</b>	Upowszechnianie wyników	34
Zwiększenie mobilności studentów	9	Potencjał wykorzystania rezultatów	35
Nowe programy i kierunki studiów	10	Kontynuacja projektu	38
Nowe metody kształcenia	11	<b>VIII. OBSZARY PROBLEMÓW</b>	<b>39</b>
Studia a rynek pracy	13	Problemy z harmonogramem	39
<b>IV. OBSZARY KORZYŚCI – budowanie potencjału kadry</b>	<b>15</b>	Problemy wynikające z kwestii formalnych	39
Szkolenia kadry	15	Problemy związane z partnerstwem	41
Wspieranie badań naukowych	16	Problemy wewnątrz instytucji beneficjenta	42
Budowanie ścieżki kariery	18	Problemy z zapewnieniem trwałości rezultatów	42
<b>V. OBSZARY KORZYŚCI – rozwój instytucjonalny</b>	<b>19</b>	<b>IX. DETERMINANTY JAKOŚCI</b>	<b>44</b>
Nowe dziedziny działalności uczelni	20	Warunek 1: Zasoby ludzkie	44
Rozwój kontaktów instytucjonalnych	20	Warunek 2: Elastyczność	44
Rozwój wewnętrzny instytucji	25	Warunek 3: Jakościowe partnerstwo	45
Rozwój infrastruktury dydaktycznej	26	Warunek 4: Wsparcie instytucjonalne	45
		Warunek 5: Diagnoza potrzeb i celów strategicznych	45
		Warunek 6: Synergia z partnerami krajowymi	46
		<b>X. WNIOSKI I REKOMENDACJE</b>	<b>47</b>

ŹRÓDŁA  
CYTATÓW:



Studium  
przypadku  
(*case study*)



Wywiad  
grupowy  
(FGI)



Cytat  
ekspertki



Ankieta

# I. KONTEKST REALIZACJI BADANIA

## Informacje o programie

**Fundusz Stypendialny i Szkoleniowy (FSS)** został powołany na mocy porozumień pomiędzy **Polską a Islandią, Liechtensteinem i Królestwem Norwegii**, w wyniku których przekazano bezzwrotną pomoc finansową na współpracę instytucji edukacyjnych z Polski oraz wyżej wymienionych państw (zwanych Państwami-Darczyńcami). Cele programu FSS dotyczyły zmniejszenia różnic ekonomicznych i społecznych oraz wzmacniania współpracy w dziedzinie edukacji między Polską a Państwami-Darczyńcami. Powyższe cele były realizowane m.in. poprzez:

- zwiększenie mobilności studentów oraz pracowników szkół wyższych pomiędzy Polską a Państwami-Darczyńcami;
- rozszerzenie oraz pogłębienie współpracy pomiędzy instytucjami edukacyjnymi z państw uczestniczących w FSS.

W Polsce rolę Operatora Funduszu pełniła **Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji**. W latach 2013-2016 (druga edycja funduszu, której działania poddano opisanemu niżej badaniu ewaluacyjnemu) na realizację projektów rozdysponowane zostały środki w łącznej wysokości ponad 15 mln euro.

W ramach oferty Funduszu dofinansowanie uzyskać mogły następujące inicjatywy:

- studia i praktyki studenckie;
- wizyty przygotowawcze przedstawicieli instytucji edukacyjnych;
- działania na rzecz poprawy jakości programów studiów realizowanych w językach obcych;
- działania zmierzające do poprawy jakości nauczania oraz opracowania i modernizacji metod i zasobów dydaktycznych;
- działania służące rozwojowi oferty dydaktycznej;

- działania mające na celu zwiększenie udziału polskich instytucji edukacyjnych w programach międzynarodowych i programach wymiany uczniów i studentów oraz zwiększenie możliwości organizowania imprez i wydarzeń międzynarodowych.

Powyższe inicjatywy można było podejmować w ramach jednego z czterech następujących działań:

- **MOBILNOŚĆ STUDENTÓW I PRACOWNIKÓW UCZELNI** – działanie skierowane do studentów i pracowników (dydaktycznych, naukowych i administracyjnych) szkół wyższych;
- **WIZYTY PRZYGOTOWAWCZE ORAZ WIZYTY STUDYJNE** – działania skierowane do pracowników instytucji edukacyjnych;
- **WSPÓŁPRACA INSTYTUCJONALNA** – działanie skierowane do instytucji edukacyjnych (szkół, uczelni, ośrodków naukowych), zakładające realizację projektu wspólnie z partnerem zagranicznym;
- **ROZWÓJ POLSKICH UCZELNI** – działanie skierowane do polskich szkół wyższych, zakładające realizację projektów przez uczelnię – samodzielnie lub we współpracy z partnerem zagranicznym.

## Metodologia

Głównym celem badania była ocena wsparcia udzielonego polskim instytucjom edukacyjnym w ramach drugiej edycji Funduszu Stypendialnego i Szkoleniowego (projekty realizowane w latach 2013-2016). Celowi ogólnemu ewaluacji towarzyszyły następujące cele szczegółowe:

- ocena, w jakim stopniu projekty realizowane w ramach drugiej edycji Funduszu Stypendialnego i Szkoleniowego przyczyniły się do osiągnięcia celów strategicznych i szczegółowych FSS;
- ocena wpływu projektów realizowanych w ramach drugiej edycji FSS na beneficjentów indywidualnych i na instytucje;

MOBILNOŚĆ STUDENTÓW I PRACOWNIKÓW UCZELNI	WIZYTY STUDYJNE I WIZYTY PRZYGOTOWAWCZE	WSPÓŁPRACA INSTYTUCJONALNA	ROZWÓJ POLSKICH UCZELNI
<p>Projekty wymiany akademickiej, umożliwiające studentom wyjazd do uczelni partnerskich w celu odbycia studiów i praktyk, zaś pracownikom naukowym – prowadzenie zajęć w uczelniach partnerskich oraz udział w zagranicznych szkoleniach i konferencjach.</p>	<p>Krótkie zagraniczne wizyty przedstawicieli instytucji edukacyjnych, mające na celu: nawiązanie współpracy pomiędzy instytucjami, podtrzymanie i rozwinięcie dotychczasowych kontaktów, przygotowanie lub zaplanowanie wspólnego projektu.</p>	<p>Projekty współpracy dwustronnej, realizowane wspólnie przez instytucje z Polski i Państw-Darczyńców. Partnerzy dzielili się doświadczeniem, opracowywali narzędzia i metody edukacyjne oraz nowe rozwiązania wykorzystywane w pracy dydaktycznej i naukowej.</p>	<p>Projekty wspierające rozwój oferty dydaktycznej i poprawiające jakość organizacji pracy polskich szkół wyższych. Umożliwiały m.in. tworzenie nowych programów studiów i przygotowanie nowych kursów, modułów lub specjalizacji.</p>

- ocena jakości i trwałości rezultatów wytworzonych w ramach projektów realizowanych przez beneficjentów instytucjonalnych FSS.

Na etapie planowania ewaluacji zastosowano następujące kryteria:

- **skuteczność** (Czy i w jakim stopniu zostały osiągnięte cele programu FSS?);
- **trafność** (W jakim stopniu cele projektów realizowanych w ramach FSS są zgodne z potrzebami odbiorców?);
- **użyteczność** (W jakim stopniu rezultaty wypracowane przez beneficjentów FSS odpowiadają potrzebom grup docelowych odbiorców?);
- **trwałość** (W jakim zakresie efekty projektu są trwałe i wykorzystywane przez interesariuszy?).

O wyborze powyższych kryteriów ewaluacyjnych zdecydowały wyniki badania przeprowadzonego wśród ekspertów zewnętrznych, odpowiedzialnych za jakościową ocenę wniosków o dofinansowanie projektów w ramach poszczególnych rund konkursowych. W ramach badania pilotażowego, przeprowadzonego przed rozpoczęciem badania ewaluacyjnego, zrealizowano z nimi zogniskowane wywiady grupowe, podczas których eksperci okre-

ślili, które czynniki ich zdaniem mają największe znaczenie dla jakości i sukcesu działań realizowanych w ramach FSS. Analizie poddano również wyniki ankiety audytoryjnej, przeprowadzonej z uczestnikami tych wywiadów. Pytani o obszary projektów, które powinny podlegać szczególnej uwadze podczas ewaluacji, eksperci zwracali uwagę, że badanie powinno dotyczyć przede wszystkim kwestii merytorycznych, natomiast jako kluczowy obszar ewaluacji wskazywano w pierwszej kolejności **jakość** oraz **trwałość** rezultatów projektu, w drugiej zaś – **efektywność** działań w kontekście spełniania założeń strategicznych FSS. Zakres merytoryczny badania określono również w oparciu o cele i priorytety Funduszu, biorąc pod uwagę również charakter realizowanych projektów. Poszczególnym obszarom tematycznym przyporządkowano właściwe pytania kluczowe w ramach danego obszaru oraz odpowiednie kryteria ewaluacji.

Ewaluacja drugiej edycji FSS objęła projekty realizowane w ramach następujących działań: *Mobilność Studentów i Pracowników Uczelni*, *Współpraca Instytucjonalna*, *Rozwój Polskich Uczelni*. Z ewaluacji wyłączono projekty realizowane w ramach *Wizyt Przygotowawczych* oraz *Wizyt Studyjnych*, ze względu na ich charakter, inny niż w przypadku pozostałych typów projektów (krótki czas trwania; cele związane jedynie z nawiązaniem partnerstwa, przygotowaniem realizacji kolejnych projektów bądź podsumowaniem zakończonych aktywności), który nie pozwalał na pełne zastosowanie kryterium trwałości.

OBSZARY EWALUACJI	WYBRANE PYTANIA KLUCZOWE	KRYTERIUM
Cele projektu	Czy projekt osiągnął założone cele? Czy założone cele stanowiły odpowiedź na rzeczywiste potrzeby instytucji realizujących projekty?	Skuteczność, użyteczność
Ocena jakości rezultatów	Czy rezultaty odpowiadają potrzebom odbiorców? Czy odbiorcy wykorzystują rezultaty projektu? W jaki sposób? Czy w projekcie wystąpiła wartość dodana?	Użyteczność, trafność, trwałość
Partnerstwo	Czy udział partnera z Państw-Darczyńców wpływa na jakość realizowanego projektu? Jakie czynniki decydują o sukcesie partnerstw?	Skuteczność, użyteczność
Założenia merytoryczne	Jaka jest zależność między założeniami projektu i celami strategicznymi FSS? Jaki wpływ na jakościową realizację projektu ma uwzględnienie zdefiniowanych przez Operatora celów strategicznych i priorytetów?	Trafność, skuteczność, użyteczność
Oddziaływanie i wpływ	Jaki jest wpływ projektu na poszczególne grupy interesariuszy? Jaki był wpływ projektów FSS na instytucje zaangażowane w ich realizację?	Trwałość, użyteczność, trafność
Upowszechnianie rezultatów	W jaki sposób beneficjenci upowszechniają rezultaty projektów dofinansowanych ze środków FSS? Do jakich grup docelowych beneficjenci docierają w ramach realizowanych strategii upowszechniania i wykorzystywania rezultatów?	Trwałość, użyteczność
Kwestie administracyjne i proceduralne	Jak beneficjenci oceniają zasady realizacji projektów i procedury administracyjne? Czy i w jaki sposób kwestie administracyjne i proceduralne wpływały na realizację projektów?	Skuteczność, użyteczność

## Narzędzia i dobór próby

W ramach badania ewaluacyjnego zastosowano zarówno metody badań ilościowych i jakościowych, a także wyniki analizy *desk research*. Triangulacja narzędzi wiązała się ze zróżnicowaniem typów projektów realizowanych w ramach drugiej edycji FSS, natomiast triangulacja metod umożliwiła zdobycie pogłębionych informacji o realizowanych projektach. W badaniu o charakterze ilościowym uczestniczyli beneficjenci reali-

zujący projekty w ramach *Mobilności studentów i pracowników uczelni* (ankieta dla uczestników indywidualnych biorących udział w projektach mobilności), jak również *Współpracy Instytucjonalnej i Rozwoju Polskich Uczelni* (ankieta dla przedstawicieli zespołów realizujących projekty instytucjonalne). Badanie jakościowe objęło przedstawicieli instytucji realizujących projekty *Współpracy Instytucjonalnej i Rozwoju Polskich Uczelni* – w ramach tego etapu badania zrealizowano zogniskowane wywiady grupowe oraz badanie studiów przypadku (*case study*).

Ankieta przeznaczona dla indywidualnych uczestników projektów mobilności została przekazana wszystkim beneficjentom przez Operatora na etapie składania raportów końcowych z realizacji projektów (przed rozpoczęciem procesu ewaluacji). Ze względu na termin realizacji tego badania, w ramach ewaluacji zostało ono potraktowane jako element analizy danych zastanych (tzw. *desk research*), której wyniki zostały włączone do niniejszego raportu.

Ankieta przeznaczona dla beneficjentów działań: *Współpraca Instytucjonalna* oraz *Rozwój Polskich Uczelni* została udostępniona przedstawicielom zespołów projektowych w poszczególnych uczelniach. Były to przede wszystkim osoby zaangażowane w realizację działań merytorycznych oraz koordynatorzy projektów. Dobór próby do badania CAWI miał w założeniu charakter pełny, co oznacza, że ankieta internetowa została wysłana do wszystkich instytucji realizujących projekty w ramach powyższych dwóch działań. W badaniu ankietowym CAWI wzięło udział ponad 85 proc. przedstawicieli zespołów projektowych, co świadczy o bardzo wysokim poziomie realizacji próby, ze względu na anonimowy i dobrowolny charakter badania, jak i na to, że część respondentów była zaangażowana w więcej niż jedno działanie ze środków FSS (ankieta dotyczyła działań w ramach programu, a nie konkretnych projektów, dlatego zdarzało się, że respondenci realizujący więcej niż jeden projekt wypełniali jedną ankietę).

W badaniu jakościowym udział wzięli beneficjenci działań: *Współpraca Instytucjonalna* oraz *Rozwój Polskich Uczelni*. Dobór uczestników zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI) z ogólnej próby instytucji podlegających badaniu CAWI związany był przede wszystkim z kryterium lokalizacji oraz dostępności,

co wynika bezpośrednio ze specyfiki badań FGI (konieczność zebrania wszystkich uczestników wywiadu w jednym miejscu i czasie). Zrealizowano 3 grupy fokusowe w różnych regionach Polski. Uczestniczyli w nich przedstawiciele ponad 20 proc. instytucji realizujących projekty w ramach dwóch działań, których dotyczył ten etap badania

Badanie studiów przypadku dotyczyło beneficjentów działań: *Współpraca Instytucjonalna* oraz *Rozwój Polskich Uczelni*. W realizacji wywiadów ze wszystkimi grupami respondentów studiów przypadku zastosowany został dobór celowy – w tym etapie badania uczestniczyły instytucje realizujące kilka projektów w ramach FSS, a także instytucje realizujące działania zidentyfikowane przez zespół FSS jako przykłady dobrych praktyk.

W drugiej edycji FSS oprócz szkół wyższych uczestniczyły także szkoły (podstawowe, gimnazjalne i ponadgimnazjalne), realizujące projekty w ramach działania *Współpraca instytucjonalna*. Łącznie w całej edycji programu beneficjentami zostało 6 szkół. Badaniem ewaluacyjnym objęto wszystkie placówki, jednak ich liczba była zbyt mała, by przeprowadzić analizę porównawczą wpływu programu na szkoły i uczelnie, a także by wyciągać bardziej ogólne wnioski dotyczące wpływu FSS na szkoły w Polsce. Dlatego dane dotyczące szkół zostały wyłączone z niniejszego raportu, który dotyczy wpływu programu FSS na polski sektor szkolnictwa wyższego.

Należy również zaznaczyć, że zamieszczone w raporcie cytaty zostały poddane znacznemu skróceniu (szczególnie dotyczy to długich, wielowątkowych wypowiedzi respondentów) oraz redakcji (przede wszystkim w celu wyeliminowania wtrąceń, dygresji, urwanych myśli oraz potocznego języka rozmówców).

DZIAŁANIE	TERMIN
ANKIETA DLA UCZESTNIKÓW MOBILNOŚCI	Przez okres trwania programu
ANALIZA DANYCH ZASTANYCH	Marzec 2015
BADANIE PILOTAŻOWE	Kwiecień 2015
BADANIE ANKIETOWE CAWI	Grudzień 2016-Styczeń 2017
BADANIE FGI	Luty-Marzec 2017
BADANIE STUDIÓW PRZYPADKÓW (DOBRYCH PRAKTYK)	Marzec 2017
OPRACOWANIE WYNIKÓW	Marzec- Kwiecień 2017
PRZYGOTOWANIE RAPORTU	Kwiecień 2017

## II. NAJWAŻNIEJSZE WYNIKI BADANIA

- Fundusz Stypendialny i Szkoleniowy umożliwia wsparcie rozwoju działalności dydaktycznej uczelni oraz prowadzenie w niej badań naukowych, przy czym szczególnie nacisk położony jest na dydaktykę (modernizację oferty dydaktycznej, otwarcie nowych kierunków studiów, opracowanie nowych materiałów dydaktycznych), zaś komponent badawczy stanowi uzupełnienie głównego obszaru realizowanych działań.
- Zgodnie z deklaracjami respondentów, projekty ze środków FSS są najczęściej realizowane w wyniku zaistniałych potrzeb, chociaż nie zawsze są to potrzeby strategiczne uczelni. Niekiedy projekt jest wypadkową indywidualnych potrzeb poszczególnych pracowników naukowych lub dydaktycznych (działania w ramach FSS często wynikają z potrzeb rozwoju zawodowego lub kariery naukowej). Co ciekawe, badania studiów przypadku wykazały, że koordynatorzy poszczególnych działań z różnych kierunków i wydziałów często nie mają świadomości, że takie projekty są w ogóle realizowane, choć jeśli występuje współpraca w ramach instytucji, znacząco wpływa ona na jakość działań i umożliwia efekt synergii.
- Związek konkretnych projektów z ogólnymi potrzebami strategicznymi uczelni szczególnie wyraźny jest w przypadku mniejszych instytucji. W takich wypadkach poszczególni koordynatorzy mają zdecydowanie większą wiedzę na temat tego, co zostało już zrealizowane w innych projektach, i korzystają z wcześniejszych doświadczeń. Ze względu na efekt skali, wpływ na instytucję beneficjenta jest bardziej widoczny.
- Projekty FSS sprzyjały interdyscyplinarności i umożliwiały łączenie w jednym działaniu aktywności różnych jednostek dydaktycznych uczelni (np. wydziałów, instytutów, katedr).
- W wielu wypadkach polskie uczelnie nie realizowały wcześniej działań z partnerami z Państw-Darczyńców, co wynikało często z trudności w nawiązaniu partnerstw z tymi instytucjami. Udział w drugiej edycji FSS ułatwił natomiast nawiązywanie kontaktów między instytucjami w tym obszarze.
- Partnerstwo, zdaniem beneficjentów współpracujących z instytucjami zagranicznymi, przynosi wiele korzyści indywidualnych i instytucjonalnych, umożliwia również wypracowanie innowacyjnych rezultatów, gdyż często uczelnia zagraniczna ma w swojej ofercie coś, czego nie mogą zaoferować instytucje krajowe. Partnerstwo zagraniczne może stanowić jednakże znaczne utrudnienie administracyjne i formalne, co zniechęca część beneficjentów do podjęcia takiej współpracy, zwłaszcza przy braku wcześniejszych kontaktów z Państwami-Darczyńcami.
- Bardzo ważny komponent niemal wszystkich projektów instytucjonalnych stanowią partnerstwa krajowe, co w znacznym stopniu pozytywnie wpływa na jakość rezultatów i umożliwia uczelniom nawiązanie i wzmocnienie współpracy z różnymi grupami zewnętrznych interesariuszy.
- Uczestnicy badania bardzo pozytywnie ocenili możliwość realizacji działań dotyczących ekologii i ochrony środowiska. Szczególne wsparcie dla aktywności w tym obszarze stanowił specjalny priorytet tematyczny wprowadzony w drugiej edycji konkursu wniosków w ramach działania *Rozwój Polskich Uczelni*.
- W porównaniu z innymi programami grantowymi, z których korzystają polskie uczelnie, FSS wyróżnia się przystępnością i elastycznością zasad, co ułatwia realizację projektów i sprzyja osiągnięciu przez beneficjentów dodatkowych korzyści, chociażby poprzez możliwość wypracowywania niezaplanowanych wcześniej rezultatów, stanowiących istotną wartość dodaną.



### III. OBSZARY KORZYŚCI – wsparcie działalności dydaktycznej uczelni

Zarówno ogólne założenia programu FSS, jak i specyfika możliwości grantowych w ramach poszczególnych typów projektów sprawiły, że głównym obszarem korzyści wynikających z realizacji projektów ze środków Funduszu było wsparcie i modernizacja działań o charakterze dydaktycznym. W opinii koordynatorów projektów, **realizowane projekty FSS miały bezpośredni wpływ kształcenie, przede wszystkim dzięki możliwości wprowadzania nowych treści programowych (nowe przedmioty, kierunki oraz moduły zajęć), a także nowych metod pracy ze studentami.** W opinii przedstawicieli uczelni uczestniczących w badaniu, **jedną z najistotniejszych zalet programu była możliwość finansowania projektów związanych ściśle z podnoszeniem jakości kształcenia studentów.** Respondenci zwracali uwagę na możliwość finansowania ze środków Funduszu projektów dotyczących zarówno wsparcia samego procesu kształcenia, jak i działań związanych z podnoszeniem kompetencji wykładowców. Co ważne, podczas gdy zasady wydatkowania funduszy z innych programów pozwalały raczej na roz-

wój infrastruktury i potencjału naukowego uczelni, to środki z FSS były traktowane jako istotne źródło finansowania poprawy jakości oferty dydaktycznej uczelni.



**Dużo łatwiej zdobyć środki na badania naukowe, niż na działania związane z dydaktyką. Naukowcy mają więcej możliwości i konkursów.**

**Jakość dydaktyki jest równie ważna, co działania badawcze uczelni. Brakuje jednak środków na narzędzia i materiały dydaktyczne.**

To, jak istotnym rezultatem projektów okazała się modernizacja oferty dydaktycznej, potwierdziły wyniki badania ankietowego. Ponad dwie trzecie respondentów zadeklarowało, że realizowane projekty przyczyniły się do rozwoju lub przygotowania nowych narzędzi, metod nauczania oraz materiałów związanych z kształceniem studentów. Podobna liczba uczestników ankiety potwier-

#### WIELKOŚĆ ZESPOŁU PROJEKTOWEGO

1 — W działania projektowe był zaangażowany jedynie koordynator (1 osoba)



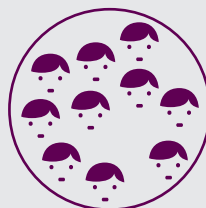
2 — W realizację działań projektowych zaangażowano kilka osób (2-5 osób)

**40,30%**



3 — W realizację działań projektowych był zaangażowany średni zespół projektowy (6-10 osób)

**26,87%**

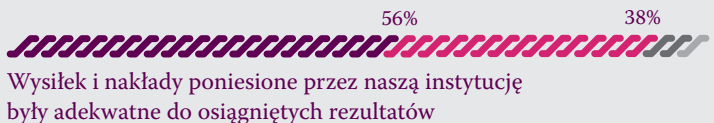


4 — Realizowane działania wymagały zaangażowania większej liczby osób (powyżej 10 członków zespołu)

**32,84%**



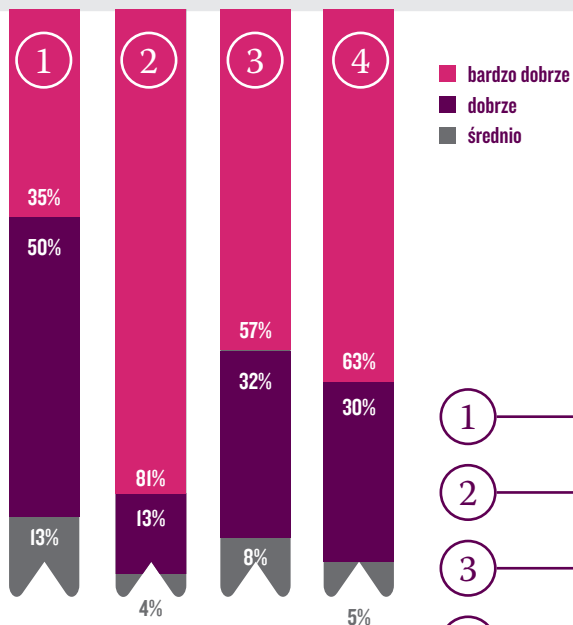
**TRAFNOŚĆ, SKUTECZNOŚĆ I UŻYTECZNOŚĆ PROJEKTÓW**  
(ANKIETA DLA UCZELNI)



■ całkowicie się zgadzam   ■ zgadzam się   ■ trudno powiedzieć  
■ nie zgadzam się   ■ całkowicie się nie zgadzam

**OCENA JAKOŚCI OFERTY KSZTAŁCENIA\***  
(ankieta dla wyjeżdżających studentów)

\*pominięto ocenę słabą i bardzo słabą o wartościach poniżej 1,5%



- 1
- 2
- 3
- 4

**NAJWAŻNIEJSZE ASPEKTY WYMIANY**  
(ANKIETA DLA WYJEŻDŻAJĄCYCH STUDENTÓW)



■ bardzo ważne   ■ ważne   ■ dość ważne   ■ nieistotne

- 1 Indywidualne osiągnięcia (rozwój naukowy/zawodowy)
- 2 Dostęp do bibliotek / materiałów szkoleniowych / internetu
- 3 Jakość kształcenia i materiałów szkoleniowych
- 4 Przygotowanie nauczycieli / instruktorów z instytucji goszczącej

dziła, że działania w ramach Funduszu wpłynęły na jakość oferty dydaktycznej także pod względem rozwoju nowych kierunków, kursów, modułów, specjalizacji i programów studiów.

Również wyniki badania jakościowego potwierdzają, że działania na rzecz poprawy oferty kształcenia, programów studiów oraz rozwoju zasobów dydaktycznych uczelni stanowiły istotny obszar merytoryczny projektów oraz jeden z najważniejszych deklarowanych rezultatów realizowanych działań. Co ważne, rezultaty projektów tego typu generowały również zmianę samego podejścia wykładowców do studentów. W opinii większości respondentów wywiadów, w wyniku realizacji projektów nastąpiła istotna zmiana jakościowa, związana wprowadzaniem pracy indywidualnej, ze szczególnym uwzględnieniem tutoringów. W wyniku tego studenci zdobywają nie tylko konkretną wiedzę i kompetencje, ale również zyskują możliwość praktycznego wykorzystania nowych umiejętności. Wynika to również bezpośrednio z realizacji programów kształcenia, które powstają we współpracy z przedsiębiorcami, co pozwala na lepsze dostosowanie realizowanych aktywności dydaktycznych do potrzeb i realiów współczesnego rynku pracy.



Nadaliśmy naszej ofercie dydaktycznej nowe formy, uatrakcyjniając to, czym z sukcesem zajmujemy się już od lat. Projekt pozwolił na wzbogacenie dydaktyki poprzez różne dodatkowe działania w obszarze ekologii kulturowej.



Zrozumieliśmy, że wcale nie mamy mniejszych kompetencji, mamy za to mniej możliwości do kształcenia w zakresie nowych metod dydaktycznych, a nasze warunki pracy są gorsze niż w Norwegii. Tam wykładowcy mają możliwość łączenia nauczania i realizacji badań, otrzymują też środki finansowe na szkolenia i zakup materiałów.

## Zwiększenie mobilności studentów

Istotną rolę wspierającą kształcenie studentów odegrały mobilności do placówek edukacyjnych na obszarze Państw-Darczyńców. Zgodnie z założeniami programu, wyjazdy edukacyjne studentów miały na celu zwiększenie wiedzy i umiejętności związanych z programem studiów, przyszłą działalnością zawodową lub naukową. Wyniki analizy ankiet wypełnianych przez studentów po powrocie z wyjazdów pokazują, że polscy studenci byli bardzo zadowoleni z pobytu za granicą i wysoko ocenili jakość kształcenia w partnerskich instytucjach przyjmujących. Bardzo pozytywnie ocenione zostały również warunki zdobywania wiedzy, takie jak: dostęp do zasobów bibliotek, jakość zaferowanych materiałów dydaktycznych oraz przygotowanie wykładowców do realizacji zajęć. Ponad 85 proc. respondentów oceniło je dobrze lub bardzo dobrze. Nieco niżej studenci ocenili natomiast własne osiągnięcia akademickie oraz praktyczne przygotowanie związane z przyszłą aktywnością na rynku pracy.

Wydaje się, że najważniejszą motywacją do wyjazdu była chęć zdobycia praktycznego doświadczenia oraz nabycia konkretnych umiejętności bezpośrednio związanych z realizowanym kierunkiem studiów. Powyższa hierarchia priorytetów znalazła również odzwierciedlenie w wynikach ankiety *ex post*, wypełnianej przez studentów po powrocie z wyjazdów. Dla zdecydowanej większości respondentów najważniejszą korzyścią z pobytu zagranicznego okazało się zwiększenie umiejętności językowych. Bardzo istotne okazały się również korzyści związane ze zdobywaniem nowych doświadczeń oraz zwiększaniem szans na rynku pracy. Powyższe aspekty zostały uznane za bardziej istotne niż korzyści osobiste, takie jak: możliwość sprawdzenia siebie w nowych warunkach, zdobycie nowych znajomości oraz możliwość poświęcenia czasu na rozwijanie swoich zainteresowań (ten obszar potencjalnych korzyści został uznany przez respondentów ankiety za najmniej istotny).



Łatwiej było zmotywować studentów do nauki języka angielskiego, kiedy zorientują się, że wszyscy Norwegowie posługują się nim płynnie. Dzięki temu widzą, że dziś nie można funkcjonować bez znajomości języków obcych.

Okazało się również, że dla uczelni biorących udział w takich projektach jednym z bardziej istotnych czynników decydujących o złożeniu wniosku na dofinansowanie wyjazdów była korzystna wysokość środków na sfinansowanie pobytu za granicą. Przewyższała ona pod tym względem ofertę innych programów oferujących podobną możliwość dofinansowania pobytu na zagranicznym stypendium w Norwegii, Liechtensteinie lub na Islandii. Zwracano również uwagę na możliwość łączenia oferty dofinansowania zagranicznych mobilności z projektami instytucjonalnymi.

## Nowe programy i kierunki studiów

Jednym z celów strategicznych programu było wspieranie działań prowadzących do realizacji nowych programów kształcenia, zarówno w ramach nowo otwartych nowych kierunków studiów, specjalizacji i przedmiotów, jak i w ramach modyfikacji dokonywanych w istniejących już treściach i programach dydaktycznych. Dlatego też projekty realizowane ze środków Funduszu dotyczyły często modernizacji oferty dydaktycznej (unowocześnienie narzędzi i materiałów dydaktycznych) lub też wprowadzania zmian do programów studiów (nowe treści, przedmioty, często również otwieranie nowych kierunków studiów).

**Dla beneficjentów programu bardzo istotna okazała się możliwość łączenia różnych dziedzin przedmiotowych w ramach wspólnych programów kształcenia.** Takie interdyscyplinarne podejście do kształcenia dotyczyło często bardzo różnych i merytorycznie odległych od siebie obszarów wiedzy. Powyższy aspekt okazał się również bardzo istotny z perspektywy nawiązywania współpracy nie tylko pomiędzy wykładowcami przedmiotów akademickich z bardzo różnych dziedzin, lecz także między poszczególnymi jednostkami placówek akademickich, które nie miały wcześniejszych kontaktów lub nie posiadały doświadczenia we współpracy, pomimo funkcjonowania w ramach jednej uczelni.

Inżynieria biomedyczna, inżynieria komputerowa, odnawiane źródła energii i budownictwo to pozornie dość odległe kierunki, ale łączy je wspólny mianownik: duża interdyscyplinarność. Staramy się wychodzić poza utarte ramy funkcjonowania, ponieważ daje to szanse na kompleksowy rozwój i wykorzystanie doświadczeń z różnych dziedzin.

Niewiele osób ma jednocześnie wiedzę z medyczną i techniczną, dlatego zależało nam na uruchomieniu nowego, interdyscyplinarnego kierunku, łączącego przedmioty z obu tych dziedzin.

Deklarowana interdyscyplinarność kształcenia stanowiła również bezpośrednią konsekwencję wprowadzenia priorytetu związanego z tematyką dotyczącą środowiska i zmian klimatycznych. Projekty dotyczące tego obszaru zostały potraktowane priorytetowo w ramach naboru w trybie konkursowym *Rozwój Polskich Uczelni* w 2014 roku. Dofinansowane projekty dotyczyły m.in. włączenia w programy studiów nauczania tematyki związanej z ekologią, promocją postaw proekologicznych, wykorzystywaniem odnawialnych źródeł energii oraz wprowadzania elementów tzw. zielonej polityki. Respondenci badania deklaruowali, że priorytet przyczynił się do powstania ciekawych i przydatnych materiałów i narzędzi dydaktycznych, których nie udało się wypracować bez uzyskanego dofinansowania ze środków Funduszu. Niejednokrotnie okazywało się również, że realizacja działań w ramach priorytetu wymagało bardzo ścisłej współpracy nie tylko pomiędzy poszczególnymi wykładowcami, ale również jednostkami dydaktycznymi w ramach uczelni. W wyniku takiej współpracy opracowane zostały programy kształcenia zawierające komponenty i moduły dydaktyczne oparte na wiedzy i doświadczeniach z bardzo różnych dziedzin. Na uczelniach korzystających ze środków Funduszu pojawiły się również nowe kierunki studiów związane z obszarami i dziedzinami wiedzy, których dotyczył priorytet (np. ekologia kulturowa, filologia dla środowiska, e-gospodarka przestrzenna, inżynieria środowiskowa, inżynieria biomedyczna). Wiele z nich polegało na łączeniu ze sobą przedmiotów z bardzo różnych dyscyplin i dziedzin naukowych.

## TEMATYKA PROJEKTÓW UWZGLĘDNIAJĄCYCH PRIORYTET EKOLOGICZNY (ankieta dla uczelni)



Uwzględnienie w programach studiów/kursów tematyki związanej z ochroną środowiska i zmianami klimatycznymi



Podniesienie kwalifikacji absolwentów uczelni i pracowników przedsiębiorstw oraz instytucji publicznych w zakresie aspektów środowiskowych i klimatycznych.



Zwiększenie świadomości społecznej oraz edukacji w zakresie ochrony środowiska i zmian klimatycznych



Zwiększenie wiedzy na temat ochrony środowiska i zmian klimatycznych w instytucji



Sprzyjanie tworzeniu miejsc pracy przyjaznych środowisku oraz analiza rynku pracy pod kątem podaży i popytu na miejsca pracy w sektorze produktów i usług środowiskowych



Dostosowanie norm i prawodawstwa w zakresie ochrony środowiska do standardów europejskich



Działania na rzecz ochrony środowiska bardzo trudno sfinansować w ramach innych programów, a Fundusz umożliwił nam realizację planów, o których myśleliśmy już od dawna.

Już wcześniej planowaliśmy opracowanie nowych specjalności studiów w zakresie ochrony środowiska, gospodarki odpadami i ochrony przyrody. Ten program dobrze wpisał się w nasze plany.

## Nowe metody kształcenia


Niezwykle istotnym rezultatem projektów nastawionych na rozwój dydaktyki było wprowadzanie nowych metod kształcenia studentów. W opinii respondentów często nawet drobne modyfikacje dotychczasowych metod dydaktycznych okazywały się znaczącą zmianą, która wpłynęła na sposób przekazywania wiedzy lub sposób interakcji z grupą, a w konsekwencji – umożliwiła lepsze dotarcie do studentów i uczestników kursów. Niekiedy zmiany metod kształcenia były ściśle powiązane z wprowadzaniem nowych materiałów dydaktycznych (np. gier lub innych interaktywnych form przyswajania wiedzy poprzez działanie w ramach większej grupy studentów). Pojawiało się też wiele projektów, w których postawiono nacisk na pracę indywidualną ze studentem.




Dysponowaliśmy wcześniej prostą grą polegającą na sprzedaży usług hotelowych i chcieliśmy ją rozbudować. Dzięki Funduszowi powstał nowy produkt. Teraz studenci mogą wykorzystywać grę zamiast arkuszy kalkulacyjnych.

Jeden z naszych projektów dotyczył poradni prawnej. Studenci prowadzą teraz konsultacje, wykorzystując doświadczenia zdobyte w trakcie projektu.

Bardzo ważną nową metodą kształcenia, którą uczelnie starały się wprowadzać lub rozwijać dzięki realizacji projektów ze środków FSS, był tutoring. Respondenci jakościowej części badania szczególnie często wskazywali na korzyści płynące z wykorzystania takich zindywidualizowanych metod pracy ze studentami. Niektóre uczelnie korzystające ze środków Funduszu wykorzystywały również tutoring jako element szerszej strategii wprowadzającej jakościowe zmiany w kształceniu swoich studentów. W ramach projektów FSS powstawały więc zarówno nieformalne grupy wykładowców, jak i formalne jednostki zajmujące się promowaniem tutoringu wśród wykładowców, a często również wypracowujące zasady pracy tutorów z podopiecznymi.




Po zrealizowanych szkoleniach z tutoringu powstała grupa pracowników propagujących tę metodę na naszym wydziale.



Nasza uczelnia jest teraz instytucją, która skupia najwięcej certyfikowanych tutorów w kraju. Po kompleksowych szkoleniach mamy trzydziestu tutorów, którzy wykorzystują tę metodę stale w pracy akademickiej


Sz szczególnie w przypadku uczelni, które realizowały większą liczbę projektów, koordynatorzy deklarowali, że wprowadzenie tutoringu wpłynęło na podejście do systemowego kształcenia studentów i uczestników kursów. Warto podkreślić, że zgodnie z deklaracjami przedstawicieli placówek biorących udział w badaniu, wprowadzenie nowych metod pracy zmieniło podejście wykładowców do studentów. W opinii respondentów wynikało to przede wszystkim z możliwości skupienia się na indywidualnej, warsztatowej pracy, co pozwoliło na przeniesienie uwagi na potrzeby i możliwości konkretnych uczestników zajęć, a nie na całą grupę realizującą dany program kształcenia.

Często deklarowanym efektem działań realizowanych w ramach FSS okazało się większe zaangażowanie studentów w proces uczenia się. W opinii wielu przedstawicieli uczelni, które wzięły udział w badaniu, bardzo istotnym rezultatem projektów była zaobserwowana przez nich zmiana postaw studentów, którzy w wyniku udziału w projektach częściej biorą większą odpowiedzialność za swój proces kształcenia. **Ważną i często deklarowaną zmianą w uczelniach korzystających ze środków Funduszu było również zwiększanie liczby działań wykorzystujących metodę projektu**, przy czym respondenci również w tym kontekście zwracali uwagę na zwiększanie stopnia odpowiedzialności studentów za wykonywane działania.




Do tej pory realizowaliśmy standardowe zajęcia akademickie, a teraz część z nich zastąpiliśmy dwusemestralnym projektem realizowanym przez studentów. Jest to trudniejsze, ale liczymy, że dzięki temu student będzie lepiej przygotowany do potrzeb rynku pracy. Zdobędzie większą wiedzę w swojej dziedzinie i nauczy się pracować w zespole.

Kolejną istotną zmianą, którą uczelnie wprowadzały dzięki środkom przyznanym w ramach Funduszu, było wprowadzanie elementów kształcenia na odległość, ze szczególnym uwzględnieniem metody e-learningu. Respondenci często oceniali tę metodę jako świetny sposób realizacji modułów dydaktycznych w ramach kształcenia na odległość. Dotyczy to między innymi jednostek akademickich ulokowanych z dala od innych oddziałów danej uczelni (np. filie zamiejscowe). W takich wypadkach wykorzystanie e-learningu pozwala na zaangażowanie w programy studiów wykładowców lub praktyków, którzy na co dzień nie byłiby w stanie pokonywać większych odległości w celu prowadzenia zajęć w trybie stacjonarnym.




*Distance learning okazał się potrzebny. To odpowiedź na zmieniający się świat i podejście młodych ludzi do nauki.*

Kursy e-learningowe okazywały się niezwykle pomocne również w przypadku interdyscyplinarnych ścieżek kształcenia, szczególnie w przypadku takich przedmiotów, dla których trudno byłoby zaoferować zestaw podręczników lub wybór konkretnych materiałów, które student mógłby samodzielnie skompilować w ramach przygotowania do zajęć. Wprowadzanie materiałów dydaktycznych dostępnymi za pośrednictwem internetu wiązało się również z popularyzowaniem wśród studentów i wykładowców idei wykorzystywania otwartych zasobów edukacyjnych. Respondenci zwracali w tym kontekście uwagę również na dużą popularność takich metod kształcenia na uczelniach w krajach partnerów projektów (szczególnie skandynawskich uczelni).




Opracowaliśmy podręczniki i udostępniiliśmy je studentom w ramach otwartych zasobów edukacyjnych. Materiały zawierają zbiór zagadnień i pytań poruszanych na zajęciach, z odnośnikami do przydatnych stron internetowych i do tekstów źródłowych.



Oferujemy interdyscyplinarne moduły, do których nie istnieją jeszcze podręczniki. Korzystamy za to z aktualnych źródeł i dzięki e-learningowi możemy udostępnić studentom materiały, do których sami nie byłiby w stanie dotrzeć.


**Rezultaty projektów z komponentem e-learningu często okazywały się również przydatne w realizacji kształcenia studentów z zagranicy** (choćby poprzez merytoryczne dopełnienie kursu, na przykład o materiał kontekstowy czy też dodatkowe teksty źródłowe w języku obcym). Niekiedy okazywało się również, że program e-learningowy może stanowić adekwatne dopełnienie cyklu kształcenia wszędzie tam, gdzie nie byłoby możliwe zorganizowanie pełnego kursu (niewielka liczba studentów zainteresowanych danym przedmiotem, moduły realizowane w językach obcych). Respondenci badania podkreślali, że jest to również jeden ze sposobów na poradzenie sobie z niską frekwencją na zajęciach, zwłaszcza w ramach kursów realizowanych poza standardowym stacjonarnym cyklem kształcenia (np. fakultety, studia podyplomowe, cykle doszkalające). Pozwala również na rozszerzenie programu dydaktycznego bez zwiększenia liczby godzin zajęć.



E-learning przydaje się w organizacji kursów dla studentów z zagranicy. Jest ich zazwyczaj zbyt mało, żeby otworzyć dla nich osobne grupy w języku obcym.

Zanim wprowadziliśmy kursy na platformie Moodle, niektóre osoby często nie przychodziły na zajęcia i potem bardzo źle wypadły na egzaminach. Dostęp do wykładów on-line sprawił, że wyniki studentów są lepsze.


Część respondentów zadeklarowała, że jedną z konsekwencji realizowanych projektów był wzrost zainteresowania danym kierunkiem wśród kandydatów na studia, czego największy dowód stanowił, zaobserwowany przez uczelnię, wzrost liczby osób uczestniczących w kolejnych naborach. Jedną z bardziej istotnych konsekwencji wzmocnienia atrakcyjności oferty dydaktycznej placówek akademickich okazało się również zwiększenie zainteresowania podejmowanie kształcenia na polskich uczelniach przez studentów z zagranicy.



Choć nasz kurs trwał wiele godzin, mieliśmy niemal stuprocentową frekwencję. Zajęcia bardzo się spodobały i studenci aktywnie w nich uczestniczyli.

## Studia a rynek pracy

Istotnym obszarem wsparcia działalności dydaktycznej uczelni ze środków FSS było finansowanie projektów realizowanych we współpracy z pracodawcami i sektorem przedsiębiorstw. Zgodnie z deklaracjami respondentów relatywnie duża liczba projektów wykorzystywała możliwość współpracy z przedsiębiorcami, zarówno na etapie opracowywania założeń koncepcyjnych projektu, jak również w ramach konkretnych realizowanych działań. Często taka współpraca była kontynuowana również po jego zakończeniu aktywności projektowych, np. w ramach upowszechniania wypracowanych rezultatów.



Nasz projekt polegał na stworzeniu studiów we współpracy z przemysłem. Opracowując program, zorganizowaliśmy spotkanie z przedstawicielami firm funkcjonujących w regionie, żeby dopasować przedmioty i formy kształcenia do potrzeb pracodawców.

Dzięki współpracy z firmą deweloperską przy opracowywaniu programu studiów podyplomowych, nasi absolwenci mają dużo większą wiedzę niż studenci innych uczelni. Mają też większe szanse na rynku pracy.

Absolwenci naszych studiów nie mają problemów ze znalezieniem pracy. Dajemy im nowe umiejętności i bardzo aktualną wiedzę. Zyskuje na tym również sektor budowlany, który otrzymuje wyspecjalizowanych pracowników.

Ważna w tym kontekście okazała się także możliwość sfinansowania ze środków Funduszu programów warsztatów i zajęć praktycznych dla studentów. W opinii respondentów to bardzo atrakcyjna forma kształcenia, którą warto realizować również we współpracy z partnerami biznesowymi i innymi przedstawicielami świata pracy. Potwierdzeniem zapotrzebowania na realizację takich programów oraz modułów dydaktycznych były również postulaty samych studentów, którzy w ramach wewnętrznych ewaluacji i diagnozy oczekiwań wskazywali, że element współpracy ze środowiskiem pracodawców nie był dotychczas wystarczająco obecny w programach studiów realizowanych na uczelniach.

Studenci do dzisiaj wspominają szkołę letnią, podczas której uczestniczyli w warsztatach z kadrami zarządzającą elektrowni i elektrociepłowni.

Nasze działania poprzedzała analiza potrzeb związanych z rozszerzaniem oferty i wprowadzeniem nowych kierunków. Chcieliśmy dowiedzieć się, jakiej wiedzy i kompetencji oczekują pracodawcy od absolwentów wchodzących na rynek pracy.

Dzięki projektom ze środków FSS udało się również nawiązać kontakty z praktykami, co pozwalało na przekazywanie studentom wiedzy na temat funkcjonowania przedsiębiorstw. Przykładem takiej synergii są projekty uczelni z województwa pomorskiego, które – jako potencjalne miejsce lokalizacji pierwszej elektrowni jądrowej oraz zasobów gazu łupkowego – okazało się potencjalnym partnerem działań realizowanych w tym obszarze przez instytucje publiczne. Realizatorzy projektu dokonali analizy potrzeb instytucji samorządowych w kontekście m.in. zapotrzebowania na przyszłych pracowników. Pozwoliło to na opracowanie programów pod kątem ich przydatności dla rynku pracy w kontekście problemów i wyzwań sektora publicznego na szczeblu lokalnym. Dzięki realizacji projektu udało się przybliżyć kształcenie na uczelni do potrzeb konkretnej grupy pracodawców tak, aby absolwenci studiów posiadali praktyczne umiejętności oraz wiedzę przydatną w obszarach przyszłej aktywności zawodowej.


W wypowiedziach respondentów powtarzały się również deklaracje, że opracowywanie oferty dydaktycznej realizowane było w kontekście prowadzonych badań ewaluacyjnych oraz stałego monitorowania potrzeb i oczekiwań studentów. Dało to możliwość dostosowania opracowanych programów studiów do potrzeb studentów, które dotyczyły przede wszystkim zdobycia w przyszłości atrakcyjnego zatrudnienia. Pojawiły się również informacje o wykorzystywaniu przez studentów otrzymanych certyfikatów potwierdzających realizację kursów, szczególnie w ramach programów fakultatywnych. Ich popularność można uznać za potwierdzenie przydatności kursów rynku pracy.

Śledząc losy absolwentów, staramy się diagnozować, jakich kompetencji wymagają różni pracodawcy, i pomagamy zdobyć je naszym studentom. Cieszy nas, gdy zadowolony student dostaje wymarzoną pracę.

Studenci, którzy podeszli do egzaminu, mieli szansę uzyskania certyfikatu, jeśli uzyskali wynik na poziomie 80 proc. poprawnych odpowiedzi. Certyfikaty okazały się tak bardzo przydatne, że wydrukowaliśmy duplikaty dla osób, które potrzebowały ich do celów zawodowych.



Również eksperci programu potwierdzili, że współpraca uczelni z pracodawcami pomaga zaprojektować programy nauczania faktycznie dostosowane do wymogów rynku pracy. Zauważyli oni, że często kontakty ze środowiskiem pracodawców pomagają w określeniu potrzeb szkoleniowych potencjalnych uczestników. W wielu przypadkach diagnoza oczekiwań przedstawicieli sektora przedsiębiorstw dotyczyła nie tylko kształcenia przyszłych potencjalnych pracowników, ale również konstruowania oferty szkoleniowej dla samych przedsiębiorców oraz innych osób, które są już aktywne na rynku pracy. W tym kontekście respondenci często przytaczali nie tylko przykłady współpracy z firmami, ale również instytucjami publicznymi, których pracownicy również korzystają z oferty szkoleniowej dostępnej w polskich instytucjach szkolnictwa wyższego. Opisywane przykłady dotyczyły pracowników samorządów i służb mundurowych, dla których ze środków Funduszu opracowywano m.in. oferty kursów oraz studiów podyplomowych (związane np. z ochroną środowiska, zagadnieniami formalno-prawnymi w obszarze zainteresowań zawodowych czy też nauką języka migowego). Atrakcyjną formą podnoszenia kompetencji zawodowych okazały się również formy kursów z wykorzystaniem e-learningu, który pozwala na naukę bez konieczności regularnego pojawiania się na zajęciach realizowanych w trybie stacjonarnym.



Porozumieliśmy się z pobliskim portem lotniczym i wprowadziliśmy szereg przedmiotów związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa na lotniskach. Dzięki temu nasi absolwenci mieli możliwość zatrudnienia w porcie lotniczym, a pracownicy lotniska mogli uzupełniać swoje kwalifikacje, studiując u nas.

Studia niestacjonarne stworzone w ramach projektu były adresowane do czynnych funkcjonariuszy, którzy chcieli uzupełnić swoje wykształcenie o wiedzę specjalistyczną, niezbędną w ich pracy.

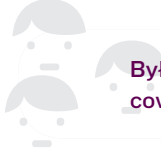
Spotykaliśmy się z pracodawcami, przede wszystkim z właścicielami gospodarstw ekologicznych. Dzięki temu dowiedzieliśmy się, że są zainteresowani planowanym przez nas kierunkiem studiów i zdecydowaliśmy się otwierać kolejne.

## IV. OBSZARY KORZYŚCI – budowanie potencjału kadry


Chociaż większość działań projektowych finansowanych w ramach FSS dotyczyła kształcenia i rozwoju kompetencji studentów, projekty ze środków Funduszu wpłynęły również na podnoszenie kompetencji pracowników uczelni. Pozytywny wpływ projektów jest widoczny szczególnie w odniesieniu do rozwoju kadry akademickiej. **Uczestnicy badania bardzo pozytywnie ocenili również możliwość wypracowania rezultatów projektów o charakterze naukowym.** Zwracali również uwagę, że mają one wpływ nie tylko na ich własny rozwój, ale i na rozwój całej instytucji.

### Szkolenia kadry


Respondenci ocenili, że FSS oferował relatywnie szeroki wachlarz korzyści dla kadry placówek akademickich. Szczególnie dotyczyło to uczelni, które realizowały większą liczbę zróżnicowanych działań ze środków Funduszu. Badanie studiów przypadku uczelni, które aktywnie wykorzystywały środki programu w ramach kilku różnych projektów, pokazało, że nauczyciele akademicy dzięki FSS zdobyli nowe umiejętności i kompetencje językowe, nauczyli się wykorzystywać nowe technologie w pracy oraz poznali nowe metody pracy ze studentami.




Byłam zdziwiona, że ze studentami można pracować zupełnie inaczej.



Nauczyłam się, w jaki sposób radzić sobie z kwestiami administracyjnymi, lepiej postępuję się językiem angielskim, napisałam też publikację anglojęzyczną i poznałam wiele osób, które zajmują się podobną tematyką.



Wielu pracowników wykorzystuje zdobytą wiedzę w codziennych zajęciach ze studentami. W ten sposób nowe doświadczenia przełożyły się na codzienny proces dydaktyczny i zwiększenie kompetencji naszej kadry.




W ramach projektu zorganizowaliśmy szkolenie dla kadry naukowej na temat nowoczesnych metod nauczania i tutoringu. Chociaż szkolenie wiązało się z uczestnictwem w ośmiu zjazdach, pracownicy bardzo chętnie w nim uczestniczyli.

Istotną z perspektywy rozwoju kompetencji pracowników polskich uczelni korzystających ze środków FSS okazała się również oferta mobilności do Państw-Darczyńców. Wyjazdy były realizowane przez kadrę administracyjną, dydaktyczną i naukową. Różnorodność celów tych wyjazdów pozwala wyciągnąć wniosek, że mobilności miały wpływ na prawie każdy aspekt funkcjonowania uczelni. Ponieważ oferta mobilności ze środków programu FSS nie dotyczyła jedynie wyjazdów kadry akademickiej, ale również pozostałych pracowników uczelni, korzyści z realizacji wyjazdów są widoczne również na poziomie administracyjnego funkcjonowania instytucji akademickich.

Wyniki ankiety wypełnianej przez uczestników bezpośrednio po zakończeniu wyjazdów pokazały, że pracownicy uczelni lepiej niż studenci ocenili warunki pracy merytorycznej, zapewnione im przez partnera przyjmującego. Zdecydowana większość respondentów ankiet oceniła warunki merytoryczne wyjazdu jak bardzo dobre lub dobre. Wysoko oceniono również poziom korzyści wynikających z wyjazdu. Ponad jedna trzecia badanych zadeklarowała, że wyjazd przyczynił się również do osiągnięcia dodatkowych korzyści. **Jako wartość dodaną mobilności wymienione zostały m.in. poszerzenie zakresu merytorycznego współpracy o nową tematykę, nawiązanie współpracy partnerskiej w celu realizacji nowych projektów badawczych, poprawa praktycznych umiejętności językowych oraz poznanie kultury pracy skandynawskich uczelni.**


## Wspieranie badań naukowych

Istotnym obszarem korzyści, które wynikały z realizacji projektów w ramach FSS, była możliwość realizacji wspólnych projektów badawczych z instytucjami z Norwegii, Islandii oraz Liechtensteinu, a także realizacja badań własnych z wykorzystaniem środków finansowych Funduszu. Warto jednak dodać, że takie aktywności w ramach FSS były realizowane przez mniejszą część beneficjentów. O ile zdecydowana większość respondentów wskazała w ankiecie, że wypracowane przez nich rezultaty dotyczyły obszarów związanych z dydaktyką (np. opracowanie nowych programów i narzędzi), to wypracowanie rezultatów związanych z obszarem badań naukowych zadeklarowało mniej niż 15 proc. badanych. Z pewnością wynika to bezpośrednio z samych założeń i oferty Funduszu, który w dużej mierze wspierał współpracę na rzecz rozwoju oferty dydaktycznej polskich placówek akademickich. Pomimo tego, w części projektów udało się sfinansować istotne aktywności badawcze, a także wypracować wartościowe rezultaty, które wynikały z działalności beneficjentów właśnie w tym obszarze.



Chociaż celem naszego projektu była głównie zmiana programu dydaktyki przedmiotów przyrodniczych, to moje trzy doktorantki zrealizowały również badania w tej dziedzinie na potrzeby swoich prac doktorskich.

Projekty dydaktyczne mają często duże przełożenie na wyniki badań.



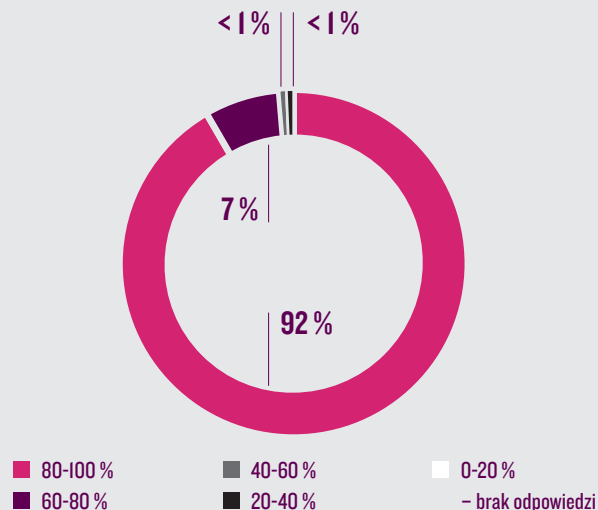
Chociaż nasz projekt miał charakter dydaktyczny, to przygotował nas do wejścia w obszar badań. Dzięki wizycie w Oslo mieliśmy możliwość zapoznania się już z funkcjonującymi w Europie rozwiązaniami. Był to punkt wyjścia do wszechstronnego rozwoju uczelni.

**REZULTATY MOBILNOŚCI PRACOWNIKÓW UCZELNI  
(ANKIETA DLA WYJEŹDZAJĄCEJ KADRY)\***

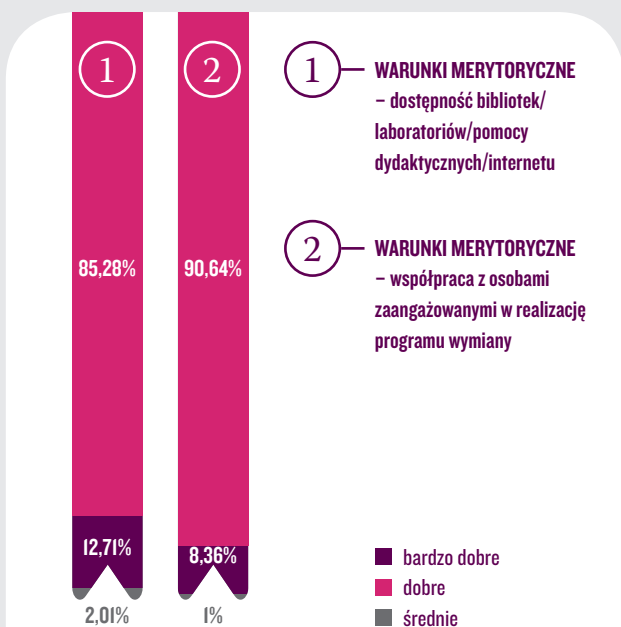


\*respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź

**OCENA SATYSFAKCJI Z WYJAZDU  
(ANKIETA DLA WYJEŹDZAJĄCEJ KADRY)**

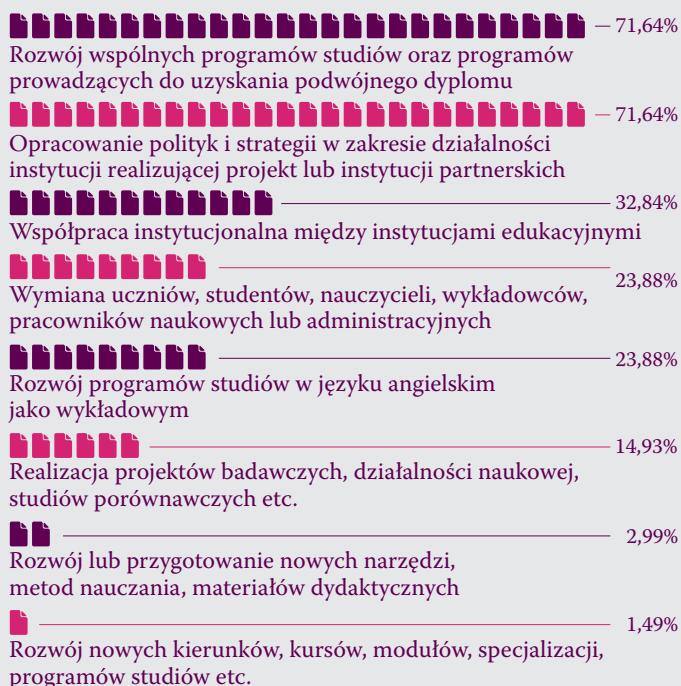


**OCENA WARUNKÓW WYJAZDÓW  
(ANKIETA DLA WYJEŹDZAJĄCEJ KADRY)**



**DEKLAROWANE WYNIKI PROJEKTÓW  
(ANKIETA DLA UCZELNI)\***

\*respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź



Dla części respondentów bardzo ważnym obszarem korzyści z realizacji projektów była również możliwość sfinansowania realizacji własnych badań, najczęściej w ramach projektów, których główne cele przyświecały wprowadzaniu zmian w dydaktyce. Ewaluacja wykazała również dość istotne różnice w oczekiwaniach beneficjentów wobec oferty programu. **Zdecydowana większość respondentów uznała, że działania w ramach FSS stanowiły ważną i często jedyną szansę na rozwój oferty dydaktycznej placówek z wykorzystaniem środków zewnętrznych, i takich działań oczekiwaliby również oni w przyszłości.** Część beneficjentów przeciwstawiła jednak działalność dydaktyczną i działalność naukową, deklarując, że **o wiele silniejszy nacisk w ramach dofinansowanych działań powinien być położony na działalność naukowo-badawczą.** Takie postulaty wynikały – zdaniem badanych – przede wszystkim ze specyfiki polskiego sektora szkolnictwa wyższego (parametryzacja, punktowanie jedynie działań naukowych, przekonanie władz uczelni, że pracownik naukowy powinien być w pierwszej kolejności naukowcem, a dopiero w drugim – nauczycielem akademickim). Pojawiły się również opinie, że realizacja projektów dydaktycznych jest z góry skazana na szereg trudności związanych z niedocenianiem takich działań nie tylko przez kierowników poszczególnych jednostek akademickich, ale również przez władze uczelni, dla których o wiele bardziej liczą się projekty naukowe. Wskazywano również, że projekty związane z dydaktyką nie mają istotnego wpływu na rozwój kariery naukowej, o ile nie zawierają komponentu bezpośrednio związanego z realizacją badań. W trakcie wywiadów realizowanych w ramach badania jakościowego **szczególnie często pojawiały się postulaty dotyczące potrzeby wzmocnienia programu FSS o rozszerzony komponent wspierający badania naukowe.**

Byliśmy zadowoleni z wymiernych korzyści dla wydziału, wynikających z połączenia zajęć dla studentów z komponentem realizacji badań.

W projektach z komponentem badawczym można sfinansować koszty publikacji, artykułów w czasopismach z listy filadelfijskiej albo tłumaczenia takich artykułów, czy nawet aparaturę badawczą.

Fundusz mógłby być w większym stopniu zorientowany na prace badawcze i rozwojowe niż tylko na działania o charakterze edukacyjnym.

## Budowanie ścieżki kariery

Projekty realizowane w ramach Funduszu przyczyniły się również do rozwoju kariery naukowej pracowników uczelni. Perspektywa rozwoju dotyczyła szczególnie często projektów o charakterze badawczym, których rezultaty w formie artykułów i publikacji naukowych pozwoliły na osiąganie kolejnych szczebli awansu w karierze naukowej, wpływały także na postrzeganie danego naukowca jako specjalisty w danej dziedzinie.

Dzięki projektowi powstała książka, która stała się częścią mojej habilitacji.

Dzięki wprowadzonym do zajęć modyfikacjom dostałam nominację na najlepszego nauczyciela akademickiego.

To, czy projekt wpłynął na karierę naukową, zobaczę dopiero starając się o habilitację. Dobrze mieć wówczas doświadczenie w realizacji projektu międzynarodowego.

To duża motywacja, kiedy z realizacji projektu dydaktycznego odnosimy również korzyści dla własnego rozwoju naukowego.

Wielu respondentów deklarowało, że rezultaty takie jak publikacje mają bezpośredni wpływ na ich planowaną habilitację. Ogromne znaczenie dla rozwoju ścieżki kariery ma również sam **fakt realizacji projektów międzynarodowych, ponieważ – zgodnie z deklaracjami respondentów – to również ma istotny wpływ na przebieg przewodu habilitacyjnego, ze względu na dodatkowe punkty wpływające na ocenę pracy naukowej**. Trudno nie wspomnieć w tym kontekście również o instytucjonalnych korzyściach płynących z wydanych publikacji o charakterze naukowym, ponieważ wszystkie powyżej wskazane sukcesy pracowników akademickich znajdują swoje odzwierciedlenie w rankingach oraz podnoszą jakość kształcenia w placówkach realizujących projekty ze środków FSS.

Opracowaliśmy pięć książek, w tym jedną monografię, która wpływa na ocenę parametryczną naszego instytutu. Oznacza to, że projekt przyczynił się do rozwoju nie tylko naszej kariery naukowej, ale również do rozwoju naszego wydziału i całej uczelni.

W opinii respondentów istotną rolę w rozwoju kariery naukowej odgrywają również autorskie publikacje, które powstały jako twarde rezultaty projektów finansowanych w ramach Funduszu. Dotyczyło to przede wszystkim możliwości opracowywania publikacji (np. raportów z badań, książek i artykułów w czasopiśmie naukowych). Co ważne, działalność w tym obszarze została również uznana przez respondentów za bardzo istotny obszar wpływu działań finansowanych ze środków FSS na rozwój polskich uczelni. Było to związane przede wszystkim z wymierną korzyścią, jaką przynoszą takie efekty w kontekście wymogów związanych z parametryzacją polskich uczelni. **Uczestnicy badania jakościowego często podkreślali korzyść, jaką dla uczelni stanowi możliwość otrzymania dodatkowych punktów za opracowanie podręczników, skryptów czy też publikacji naukowych.**


## V. OBSZARY KORZYŚCI – rozwój instytucjonalny

Korzyści instytucjonalne z realizacji projektów w ramach FSS w większości przypadków były ściśle związane z rozwojem dydaktycznym i naukowym uczelni (otwarcie nowych kierunków studiów, specjalizacji, programów itp.). Rezultaty te wywierają szerszy wpływ na instytucję i jej funkcjonowanie – ich wypracowanie umożliwiło rozszerzenie zakresu działalności instytucji, wprowadzenie nowych obszarów naukowych i dydaktycznych, wzmocnienie i zacieśnienie dotychczasowej współpracy instytucji z jej otoczeniem zewnętrznym, a także nawiązanie nowych relacji z innymi podmiotami, w tym: nawiązanie nowych partnerstw o charakterze regionalnym lub branżowym.


Projekty wpływające w dużym stopniu na instytucję beneficjenta, jej działalność i relacje z otoczeniem zazwyczaj poprzedzone były dogłębną i szczegółową analizą potrzeb. Niektórzy beneficjenci podkreślali, że w proces diagnozy włączano szersze grupy odbiorców – nie tylko pracowników uczelni, ale również studentów, a nawet instytucje partnerskie. Dzięki temu działania podejmowane przez uczelnie odpowiadały na realne problemy i przyczyniły się do zaspokojenia potrzeb zdefiniowanych przed rozpoczęciem projektu.

Nasze projekty zakładały diagnozę potrzeb grup docelowych, dzięki czemu wszystkie działania miały na celu zniwelowanie pewnych braków. Takie potrzeby zgłaszali studenci, pracodawcy poszukujący wykwalifikowanych pracowników, ale też sama kadra.

Wpływ realizowanych działań ze środków FSS na rozwój instytucjonalny uczelni dostrzegali również eksperci programu, zwracając jednocześnie uwagę, że często występuje związek między realizowanymi projektami i zmianami ustawowymi.



Projekty na rzecz rozwoju szkolnictwa wyższego są często związane ze zmianami systemowymi. Myślę, że wnioskodawcy poszukują funduszy na realizację potrzeb wynikających z takich zmian. Tak było chociażby z kwestią umiędzynarodowienia, a wcześniej – z efektami kształcenia w kontekście ram kwalifikacji, systemem ECTS czy też modułowymi formami kształcenia.



Jesteśmy uczelnią pedagogiczną, przygotowującą nauczycieli do pracy i poszukiwaliśmy programów, które pomogłyby nam sfinansować tworzenie nowych studiów podyplomowych, kursów, warsztatów.

## Nowe dziedziny działalności uczelni

Szczególony wpływ na instytucję beneficjenta miały projekty, których celem już na etapie przygotowania wniosku było zwiększenie zakresu działalności uczelni. Największe znaczenie miały w tym przypadku rezultaty związane z rozszerzeniem oferty dydaktycznej szkół wyższych realizujących projekty w ramach FSS. Beneficjenci FSS osiągnęli ten cel przede wszystkim **poprzez rozszerzenie prowadzonej przez szkołę wyższą działalności dydaktycznej i naukowej, zwiększenie interdyscyplinarności kształcenia, wprowadzenie zajęć o charakterze praktycznym.**

Realizacja projektów wywierających szeroki wpływ na instytucję beneficjenta wiązała się z pogłębioną analizą potrzeb – zazwyczaj jej wynik związany był ze zdiagnozowaną potrzebą rozwoju instytucjonalnego. Respondenci wskazywali przede wszystkim na potrzebę dalszego rozwijania działalności uczelni, jak również na chęć zwiększenia zakresu działalności dydaktycznej, modernizacji programów kształcenia, dopasowania programu kształcenia do wymagań rynku pracy. Realizacja projektów miała również umożliwić otwarcie unikalnych kierunków studiów oraz pozwolić na rozwijanie nowych metod dydaktycznych, tym samym zwiększając atrakcyjność uczelni w oczach potencjalnych studentów i pozwalając uczelni na wyróżnienie się wśród innych szkół wyższych działających w danym regionie lub oferujących podobne programy kształcenia.

Drugą często wskazywaną potrzebą z zakresu rozwoju instytucjonalnego było zwiększenie działalności naukowej uczelni oraz postulowane w tym zakresie zmiany jakościowe. Potrzebę tę szczególnie często wskazywali koordynatorzy projektów zatrudnieni w macierzystych uczelniach jako pracownicy naukowcy. Realizacja projektów o charakterze naukowym lub badawczym pozwalała uczelni na rozpoczęcie badań w nowej dziedzinie, uzupełnienie dotychczasowych badań o perspektywę innych instytucji (zwłaszcza zagranicznych), a także, w dalszej perspektywie, utworzenie ośrodka badawczego w ramach uczelni.

Warto w tym miejscu podkreślić, że uczelnie realizujące projekty w ramach tzw. „zielonego priorytetu” podejmowały zarówno tematykę z obszaru dydaktycznego, jak też z dziedziny badań naukowych. Projekty te również stanowiły wkład w rozwój instytucjonalny realizujących je szkół wyższych. Jak pokazują wyniki badania ilościowego, **dla 40 proc. respondentów realizujących działania w ramach „zielonego priorytetu” projekt dofinansowany przez FSS stanowił pierwszą okazję do podjęcia tej tematyki.** W wielu przypadkach oznaczało to również wprowadzenie interdyscyplinarności w prowadzoną przez uczelnię działalność dydaktyczną i badawczą – zwłaszcza w przypadku kierunków o charakterze humanistycznym, społecznym czy filologicznym.

## Rozwój kontaktów instytucjonalnych


Realizacja projektów w ramach FSS umożliwiła beneficjentom wzmocnienie i poszerzenie istniejących sieci kontaktów, a także nawiązanie nowych relacji z instytucjami partnerskimi. Część respondentów w trakcie badania jakościowego zwróciła uwagę, że realizacja projektów uświadomiła im potrzebę utrzymywania ścisłych kontaktów z innymi instytucjami – do tej pory kwestia ta nie zawsze była priorytetowym obszarem problemowym w działalności dydaktycznej i naukowej uczelni, zaś relacje z innymi insty-

tucjami miały charakter incydentalny. Realizacja projektu o znaczącym wpływie na instytucję beneficjenta stanowiła więc dobrą okazję, by w bardziej przemyślany i planowy sposób utworzyć listę zaprzyjaźnionych osób i instytucji, i podjąć nimi współpracę. Beneficjenci podkreślali, że lista współpracujących z uczelnią organizacji i instytucji stanowi w takim przypadku dodatkową wartość projektu i będzie przez nich wykorzystywana w przyszłości.

**W realizację projektów instytucjonalnych w ramach FSS w większości przypadków od samego początku włączeni byli eksperci zewnętrzni – zgodnie z wynikami badania ilościowego, uczestniczyli oni w niemal dwóch trzecich projektów.** Zaangażowanie ekspertów zewnętrznych związane było przede wszystkim z ich udziałem w pracach merytorycznych – wnosili oni wiedzę i kompetencje uzupełniające ofertę uczelni. Eksperti zewnętrzni reprezentowali szereg instytucji – od instytucji badawczych i naukowych, poprzez instytucje publiczne i władze samorządowe, aż do środowiska biznesowego.

Jeśli współpracę z instytucjami zewnętrznymi założono już na etapie planowania projektu, to zazwyczaj beneficjenci kontynuowali w ten sposób współpracę nawiązaną już wcześniej. W wielu przypadkach projekt realizowany w ramach FSS stanowił kolejne przedsięwzięcie realizowane wspólnie przez instytucje partnerskie, co umożliwiało pogłębienie wcześniej wypracowanych wyników i wytworzenie bardziej zaawansowanych rezultatów. Beneficjenci znali już zasoby, którymi dysponował partner projektu, co pozwoliło im lepiej zaplanować działania. Wcześniejsze doświadczenie w realizacji projektów ułatwiało także komunikację z instytucją partnerską.

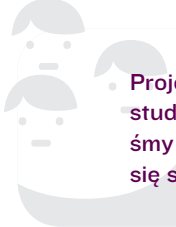
Zdobycie partnera do realizacji działań projektowych w części przypadków było możliwe również dzięki **wykorzystaniu sieci kontaktów indywidualnych, nawiązanych przez członków zespołu projektowego w trakcie pracy naukowej i konferencji (również międzynarodowych).** Współpracę beneficjentów FSS z instytucjami krajowymi ułatwiało również to, że **uczelnie utrzymywały kontakt z absolwentami, zatrudnionymi m.in. w instytucjach publicznych, władzach samorządowych i mediach.**



**Zazwyczaj współpracowały ze mną osoby, które wcześniej znałem osobiście. W kilku przypadkach udało się też nawiązać nowe partnerstwo, ale często okazywało się to trudne.**

Dla części uczelni problematyczne okazało się nawiązanie kontaktów, szczególnie w przypadku braku wcześniejszych doświadczeń współpracy lub kontaktów indywidualnych nawiązanych pomiędzy pracownikami partnerskich instytucji. Beneficjenci podkreślali, że podejmowali próby zaproszenia do działań projektowych instytucji działających w podobnym obszarze tematycznym, ale nie zawsze spotykało się to ze spodziewanym zainteresowaniem. Uczestnicy wywiadów podkreślali, że niekiedy doświadczali braku zaufania ze strony innych instytucji, problemów w komunikacji, a nawet niechęci do podejmowania dodatkowych działań. Zdarzały się również sytuacje, gdy instytucje zewnętrzne decydowały się na współpracę po rozpoczęciu projektu lub dopiero na etapie upowszechniania rezultatów – kiedy mogły już ocenić, że będą mogły skorzystać z wypracowanych wyników projektu.

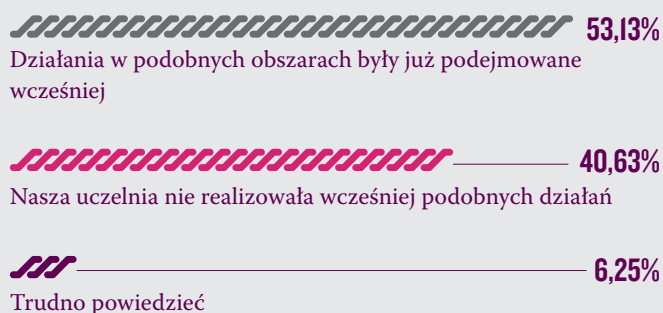
Uczelnie (również te, które nie współpracowały z partnerem krajowym podczas realizacji projektu) bardzo chętnie upowszechniały rezultaty swoich działań wśród instytucji zewnętrznych. Chociaż zasadniczym celem całego Funduszu Stypendialnego i Szkoleniowego było przede wszystkim rozwijanie polskich placówek dydaktycznych, uczestnicy badania ewaluacyjnego wskazywali, że rozwój ten nie jest możliwy w izolacji od innych instytucji edukacyjnych i badawczych, a także od rynku pracy. Dlatego też rezultaty projektów kierowane były również do wielu grup odbiorców spoza uczelni. Beneficjenci zazwyczaj współpracowali z podmiotami zewnętrznymi działającymi w tym samym sektorze bądź branży, a także podejmowali współpracę o charakterze lokalnym i regionalnym.



**Projekt został poszerzony o dodatkowe wizyty studyjne, ponieważ po konferencjach dostaliśmy zaproszenia od innych instytucji, którym się spodobało to, co robimy.**

W wielu przypadkach ważnym partnerem dla uczelni okazały się lokalne szkoły ponadgimnazjalne (ogólnokształcące i zawodowe). Nawiązanie współpracy ze szkołami przynosiło korzyści uczelni, (choćby w postaci zwiększenia wiedzy o uczelni i jej ofercie wśród przyszłych studentów), a także szkołom (m.in. umożliwiło uatrakcyjnienie programu nauczania i wprowadzenie nowych treści i zajęć o charakterze praktycznym).

**PRIORYTET EKOLOGICZNY W KONTEKŚCIE  
WCZEŚNIEJSZYCH PODOBNYCH AKTYWNOŚCI  
(ANKIETA DLA UCZELNI)**



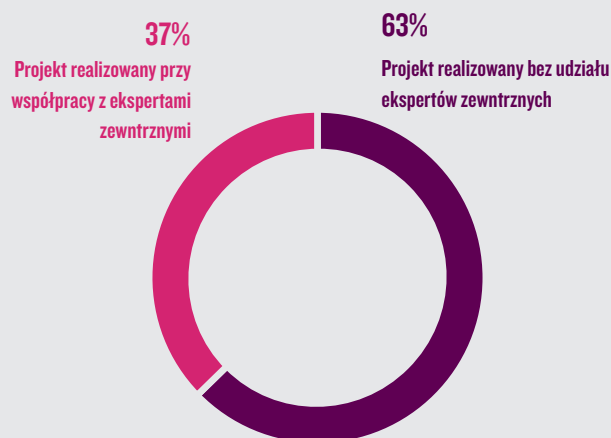
**POZYSKIWANIE NOWYCH KONTAKTÓW (ANKIETA DLA UCZELNI)**



**GRUPY ODBIORCÓW REZULTATÓW PROJEKTÓW  
INSTYTUCJONALNYCH (ANKIETA DLA UCZELNI)**



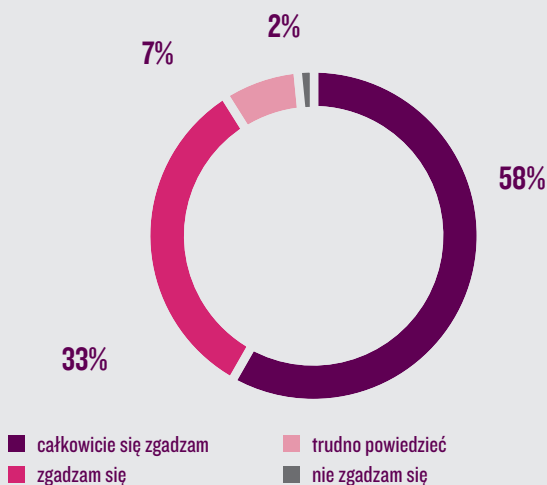
**UDZIAŁ EKSPERTÓW ZEWNĘTRZNYCH  
W DZIAŁANIACH PROJEKTOWYCH (ANKIETA DLA UCZELNI)**





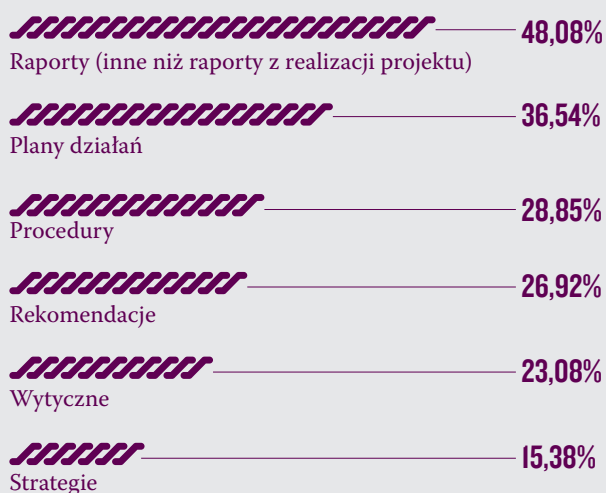
## ZWIĘKSZENIE AKTYWNOŚCI PROJEKTOWEJ

Działania ze środków FSS zwiększyły aktywność projektową naszej uczelni



## ROZWÓJ I PLANOWANIE STRATEGICZNE

Dzięki realizacji projektu powstały



Z rezultatów projektu skorzystały również szkoły średnie. Uczniowie byli zapraszani na nasze warsztaty i seminaria, dowiedzieli się, czym się zajmujemy, zwiedzając nasze centrum edukacyjne.


Efektem projektu są warsztaty językowe, które organizujemy dla uczniów liceum. Uświadamia to uczniom, że studia filologiczne to nie tylko nuda i siedzenie ze słownikiem.

Utworzyliśmy kierunek i specjalność na poziomie magisterskim, ale zintegrowanie kształcenia objęło również niższy poziom edukacji. Na nasze zajęcia przychodzą też uczniowie technikum.


Co ważne, w przypadku niemal jednej trzeciej projektów wypracowane zostały rezultaty, z których korzysta rynek pracy. W podobnej liczbie projektów skupiono się również na tematyce skierowanej do środowisk biznesowych – jest to zgodne ze zdefiniowanymi przez uczelnie potrzebami związanymi z chęcią nadania kształceniu bardziej praktycznego charakteru. Współpraca z pracodawcami i środowiskami biznesu pozwoliła dopasować nowe metody i treści kształcenia do oczekiwań pracodawców, ale również często przybierała szerszy wymiar. W projektach takich wypracowywano narzędzia wykorzystywane przez środowiska przedsiębiorców, a także przez instytucje rynku pracy, m.in. w celu wzmocnienia współpracy uczelni z biznesem czy wykorzystania rezultatów projektów przez określone grupy odbiorców na rynku pracy.

Stworzyliśmy platformę internetową, na której mogli się rejestrować przedstawiciele biznesu i naukowcy, aby -nawiązać współpracę. Dotarliśmy do nich wykorzystując swoje kontakty z firmami i inkubatorami przedsiębiorczości.

W ponad jednej piątej przypadków rezultaty projektu skierowane były do władz samorządowych, co również sugeruje, że beneficjenci starali się zapewnić rezultatom swoich projektów szersze oddziaływanie, wykraczające poza własną instytucję. **W jakościowej części badania respondenci podkreślali, że władze samorządowe są zazwyczaj zainteresowane działaniami podejmowanymi przez uczelnie, a nawiązanie z nimi kontaktu nie sprawia trudności. Dużo większy problem sprawiało im natomiast dotarcie do władz centralnych.** Potwierdzają to również wyniki badania ilościowego – jedynie w przypadku 7 proc. projektów respondenci wskazali, że ich rezultaty są wykorzystywane przez władze centralne, skarżyli się również, że choć podejmowali próby zainteresowania niektórych urzędów centralnych (np. ministerstw) rezultatami swojego projektu, to nie otrzymali żadnej odpowiedzi.




**Współpracowaliśmy z jednostkami samorządu terytorialnego, z samorządowcami na szczeblu regionalnym i wojewódzkim. Dzięki temu regularnie otrzymujemy od nich informacje, w którym kierunku powinniśmy rozwijać naszą działalność.**



**Wypracowane materiały rozesłaliśmy do wszystkich województw. Dwa samorządy odezwały się z pytaniem, czy będziemy uruchamiać kolejne edycje studiów, ponieważ są zainteresowane uczestnictwem.**


Ważnym z instytucjonalnego punktu widzenia rezultatem projektów było również nawiązanie z instytucjami zewnętrznymi długotrwałej współpracy, owocującej wspólną realizacją kolejnych projektów – zarówno w ramach FSS, jak też w ramach innych programów. Dzięki temu nie tylko rezultaty projektu realizowanego w ramach FSS wywarły trwalszy wpływ, ale również instytucja zwiększyła swą aktywność, co skutkowało inicjowaniem dalszych działań o charakterze prorozwojowym. W badaniu ankietowym ponad połowa instytucji realizujących projekty w ramach FSS wskazała, że projekt pomógł im w nawią-

zaniu kontaktu z nowymi instytucjami partnerskimi. Co więcej, znaczna większość respondentów wskazała również, że realizacja projektu w ramach FSS przyczyniła się do zwiększenia aktywności projektowej ich instytucji.



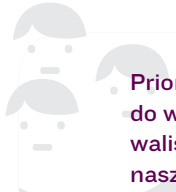
**Z jedną z firm, które pomagały nam w pracach koncepcyjnych, złożyliśmy potem wspólne wnioski projektowe w innych programach, w zupełnie innym obszarze. To namacalny dowód tego, że nasza współpraca się rozszerzyła.**

To, jak ważne jest nawiązywanie partnerstw pomiędzy różnymi instytucjami w kontekście rozwoju instytucjonalnego uczelni, podkreślali również eksperci programu. Zwracali oni uwagę, że często to właśnie jakość współpracy może zadecydować o sukcesie projektu. Szczególną rolę mogą odegrać w tym kontekście partnerstwa międzysektorowe nawiązywane na poziomie lokalnym, szczególnie jeśli wynikają one z rzetelnej analizy potrzeb uczelni oraz współpracujących z nią instytucji. Takie urealnienie projektu pozytywnie wpływa później na perspektywę wdrożenia i trwałości jego rezultatów.



**Jeżeli projekt zakłada partnerstwo międzysektorowe, np. pomiędzy uczelnią a przedsiębiorstwem, to takie działania zazwyczaj wynikają z realnych potrzeb. Taki projekt będzie naturalnie kontynuowany, pojawi się większa trwałość i efektywność.**

Nawiązywaniu współpracy z instytucjami zewnętrznymi w wielu przypadkach sprzyjała realizacja projektów w ramach „zielonego priorytetu”. Respondenci realizujący tego typu projekty podkreślali, że wybór tematyki związanej z ekologią i zrównoważonym rozwojem stanowił dla uczelni dodatkową motywację do podjęcia szerszej współpracy. Związane jest to ze specyfiką tej tematyki – zagadnienia dotyczące środowiska są istotne dla wielu różnych grup interesariuszy i w związku z tym rezultaty projektów przeznaczone były dla szerszych grup odbiorców.




Priorytet ekologiczny pozwolił nam powrócić do współpracy z fundacją, z którą współpracowaliśmy w przeszłości. Gdyby nie priorytet to naszego projektu nie byłoby w ogóle.

Ten projekt dotyczył emisji dwutlenku węgla i innych zanieczyszczeń. Włączyły się w niego różne grupy: samorząd, przedstawiciele Urzędu Miasta czy przedsiębiorcy lokalni. Odbyły się konsultacje, debata, a potem dalsze dyskusje.

W projektach realizowanych w ramach „zielonego priorytetu” uczelnie korzystały chętnie ze wsparcia ekspertów zajmujących się ochroną środowiska czy odnawialnymi źródłami energii. W projekty włączano także organizacje pozarządowe oraz przedsiębiorców. W wielu przypadkach w realizacji projektów o tematyce środowiskowej uczestniczyły również władze samorządowe, które aktywnie wspierały działania podejmowane przez uczelnię i umożliwiały wykorzystanie rezultatów projektów na szerszą skalę.

## Rozwój wewnętrzny instytucji

Część projektów instytucjonalnych miała na celu wprowadzenie zmian w ramach funkcjonowania uczelni. Zmiany te związane były z wypracowaniem rezultatów takich jak strategię czy plany działań. W części projektów uczestnikami była nie tylko kadra dydaktyczna czy naukowa, lecz także pracownicy administracyjni oraz władze uczelni. Dzięki temu w szeregu instytucji wprowadzone zostały zmiany i modyfikacje, obejmujące swym zakresem strukturę instytucji, przemiany organizacji pracy czy wprowadzenie nowych narzędzi pracy w ramach instytucji.

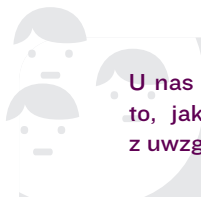


Część administracyjna projektu była skierowana do władz uczelni, chcieliśmy zwrócić ich uwagę na potrzebę rozwoju badań i wspierania projektów badawczych.

Niektóre projekty realizowane w ramach „zielonego priorytetu” odnosiły tematykę ochrony środowiska, ekologii i zrównoważonego rozwoju również do kwestii wewnętrznych uczelni. Takie projekty sprawiały, że szkoły wyższe przyjmowały nowe strategie czy nowe sposoby funkcjonowania. Projekty realizowane w ramach „zielonego priorytetu” w kontekście wewnętrznych zmian w szkole wyższej sprawiały, że zmiany wprowadzane były na poziomie mikro, w trakcie codziennych zadań dydaktycznych i badawczych (np. kwestie dotyczące wykorzystania zasobów, recyklingu, segregacji odpadów). Ich praktyczny wymiar i fakt, że proponowały konkretne rozwiązania istniejących problemów, wpływały na zwiększenie świadomości pracowników uczelni i studentów.

Dla części beneficjentów rezultaty o charakterze wewnętrznym stanowiły wartość dodaną projektu – w sytuacjach, gdy projekt wpłynął na zespół go realizujący. Tego typu nieplanowane rezultaty pojawiały się, gdy **wspólna praca spowodowała zacieśnienie współpracy w zespole projektowym i w ramach wydziału, a także współpracy między pracownikami akademickimi z różnych wydziałów – co wpływało również na zwiększenie interdyscyplinarności podejmowanych działań. Zwiększenie intensywności i poprawa jakości pracy w ramach instytucji ma szczególne znaczenie w kontekście zapewniania trwałości rezultatów projektu**, a także jako zapowiedź kolejnych projektów realizowanych przez instytucję beneficjenta.

Zmiany wewnątrz uczelni wywołane przez realizację projektu w ramach FSS dotyczyły też zmiany sposobu myślenia o kształceniu uniwersyteckim w zespole realizującym projekt, w ramach wydziałów czy wręcz całych uczelni. Beneficjenci zauważyli, że sam fakt wprowadzania zmian w dotychczasowym modelu funkcjonowania ich szkoły wyższej spowodował dyskusję wewnątrz instytucji. Zespoły pracowników uniwersyteckich podjęły omawiały nie tylko planowane rezultaty tego konkretnego projektu, ale także możliwość zmian w innych aspektach funkcjonowania uczelni. Tego typu rozważania szczególnie często występowały w przypadku projektów, które umożliwiły otwarcie całkowicie nowych kierunków studiów, ale dyskusje wywoływane były również przy okazji opracowywania nowych metod kształcenia czy rozszerzenia zakresu działalności badawczej instytucji.



U nas na pewno bardziej zaczęto zwracać na to, jak opracowywać w program nauczania z uwzględnieniem oczekiwań przedsiębiorców.

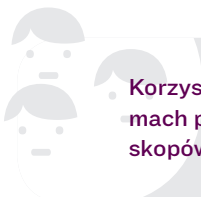
Projekt otworzył dyskusję dotyczącą strategii planowania studiów. Po wielu latach nasz instytut uruchomił nowy kierunek kształcenia. Obecnie rozważamy wprowadzanie kolejnych zmian.



Sam fakt realizowania czterech projektów w ramach FSS w dużym stopniu wpływa na rozwój. Dzięki wszystkim projektom powstały bądź rozwijały się nowe kierunki kształcenia studentów. Projekty miały wpływ na całą instytucję ze względu na interdyscyplinarne podejście.

## Rozwój infrastruktury dydaktycznej

Dla części beneficjentów instytucjonalnych istotny element realizowanych przez nich projektów stanowiła możliwość zakupu sprzętu multimedialnego i pomocy naukowych. Zakupiony w ramach projektów sprzęt obejmował wyposażenie laboratoriów, pracowni i sal dydaktycznych, a także drobne wyposażenie, takie jak pomoce naukowe wykorzystywane w ramach działań projektowych i w pracy dydaktycznej.



Korzystamy ze sprzętu, który zakupiliśmy w ramach projektu. Zwłaszcza z kamer, lup i mikroskopów.

Zakup sprzętu stanowił uzupełnienie i wzmocnienie rezultatów projektu – infrastruktura ułatwiała włączenie nowych przedmiotów do programów studiów i umożliwiała realizację zajęć o charakterze praktycznym, takich jak warsztaty, doświadczenia, symulacje. Co więcej, **sam fakt posiadania nowych, wyposażonych pracowni sprawiał, że uczelnie zyskiwały dodatkową motywację do wykorzystywania rezultatów projektu również po zakończeniu finansowania ze strony FSS.**

Możliwość zakupu sprzętu multimedialnego stanowiła także ważny element projektów, w których rezultatem był rozwój e-learningu. Zakup wyposażenia ułatwił opracowywanie materiałów dydaktycznych w formie elektronicznej (filmów, prezentacji, animacji itp.) i udostępnianie ich studentom.



• Założyliśmy pracownię, w której są kamery i mikrofony, można w niej prowadzić zajęcia na żywo albo nagrywać wykład i potem umieszczać go w internecie.

Osobną kategorię rezultatów projektu o charakterze inwestycji w infrastrukturę dydaktyczną stanowią **gry symulacyjne przeznaczone dla studentów. Jest to jedna z metod chętnie stosowanych na zajęciach o charakterze praktycznym.** W ramach zajęć tego typu studenci grają w grę, w której wcielają się np. w rolę przedsiębiorców prowadzących własną firmę, i rozwiązują problemy, z którymi mogą się spotkać w przyszłej pracy zawodowej. W ramach FSS opracowywano scenariusze do tego typu gier, grafikę, a także całe gry symulacyjne. Gry symulacyjne mają również praktyczny charakter, często zresztą są opracowywane we współpracy z instytucjami zewnętrznymi i pracodawcami, co podnosi jakość kształcenia i pozwala lepiej dopasować program kształcenia do wyzwań, z którymi absolwenci będą mierzyć się w trakcie pracy zawodowej.


## VI. OBSZARY KORZYŚCI – umiędzynarodowienie

Zwiększenie poziomu umiędzynarodowienia to jedno z najważniejszych wyzwań, przed którymi stoją polskie uczelnie wyższe. Jest to zarazem jeden z najczęstszych powodów realizacji projektów w ramach FSS, choć warto zauważyć, że nie wszystkie uczelnie zdecydowały się na nawiązanie partnerstwa z instytucjami z Państw-Darczyńców. Realizacja działań we współpracy z zagraniczną instytucją partnerską była obowiązkowa we wszystkich projektach realizowanych w ramach *Współpracy Instytucjonalnej* i opcjonalna w przypadku projektów w ramach *Rozwoju Polskich Uczelni*. Dlatego też jedynie część beneficjentów tego drugiego typu projektów zdecydowała się na współpracę z partnerem zagranicznym.

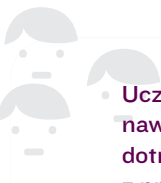
Polscy beneficjenci najczęściej nawiązywali partnerstwo z instytucjami z Norwegii – uczestniczyły one w blisko trzech czwartych wszystkich projektów z partnerami zagranicznymi. W co piątym projekcie partnerskim uczestniczyły instytucje islandzkie, natomiast zdecydowanie najrzadziej polscy beneficjenci współpracowali z partnerami z Liechtensteinu.

### Wzmocnienie współpracy zagranicznej

Jednym z największych wyzwań dotyczących współpracy z zagranicznymi instytucjami z Państw-Darczyńców było, zdaniem polskich beneficjentów, nawiązanie relacji z przedstawicielami zagranicznych uczelni w przypadku, gdy ich uczelnie wcześniej nie współpracowały z partnerami wywodzącymi się z tych krajów. Jak podkreślali beneficjenci, dotarcie do osób kontaktowych na uczelniach w Państwach-Darczyńcach, przy całkowitym braku wcześniejszych relacji, jest bardzo trudne i rzadko przynosi oczekiwany efekt. Szczególnie nieskuteczne zdaniem respondentów były próby kontaktu mailowego kierowanego nie do konkretnego adresata, lecz na skrzynki mailowe przeznaczone do ogólnego kontaktu z uczelnią czy wydziałem. Tak wysłana propozycja współpracy partnerskiej zazwyczaj nie spotykała się z odpowiedzią.



Dosyć trudno jest się przebić przez konkurencję i zachęcić do współpracy norweskie uczelnie. Dzięki Funduszowi udało nam się zdobyć kolejnego partnera.



Uczelnie na Islandii dostają tyle maili, że nie są nawet w stanie odpisać na wszystkie. Najlepiej dotrzeć do konkretnego znajomego profesora z propozycją współpracy.

Najmniej problemów ze znalezieniem instytucji partnerskiej miały te polskie szkoły wyższe, które już wcześniej realizowały działania we współpracy w instytucjami partnerskimi z Państw-Darczyńców. Wcześniejsza współpraca często obejmowała działania w ramach pierwszej edycji FSS – **znaczna część beneficjentów projektów instytucjonalnych drugiej edycji programu miała już doświadczenie udziału w programie FSS w latach 2009-2013**. Polskie instytucje zainteresowane realizacją projektów o charakterze instytucjonalnym wykorzystywały także doświadczenie współpracy przy okazji projektów o charakterze mobilnościowym, zarówno w ramach FSS (projekty *Mobilność studentów i Pracowników Uczelni*), jak i innych europejskich programów edukacyjnych, takich jak Erasmus+. Kontakty nawiązane z koordynatorami na zagranicznych uczelniach umożliwiały zawarcie współpracy w ramach projektów instytucjonalnych. Część polskich instytucji szkolnictwa wyższego realizowała także wcześniej projekty naukowe we współpracy z instytucjami z państw-Darczyńców.

**Niektóre polskie instytucje poszukujące partnerów z Państw-Darczyńców skorzystały z oferty FSS, realizując projekt w ramach Wizyt studyjnych i Wizyt Przygotowawczych.** Działania te umożliwiały realizację krótkotrwałych projektów, w trakcie których m.in. nawiązywano partnerstwo, omawiano planowane przyszłe działania czy podejmowano prace dotyczące przyszłej współpracy projektowej.



Realizowaliśmy wcześniej dwa projekty i nie mieliśmy partnera zagranicznego, ponieważ znalezienie takiego partnera jest bardzo trudne. Dzięki wizytom studyjnym i przygotowawczym nawiązywaliśmy pierwsze kontakty.

Nawiązanie współpracy partnerskiej w wielu przypadkach było również wynikiem wykorzystania sieci kontaktów indywidualnych – pracownicy polskich uczelni znali osobiście osoby zatrudnione na uczelniach zagranicznych. Zazwyczaj znajomość związana była ze wspólnym uczestnictwem w międzynarodowych konferencjach, wspólnym przygotowaniem publikacji czy udziałem w innych projektach międzynarodowych. Dzięki nawiązanej wcześniej osobistej znajomości przedstawiciele polskich instytucji mogli już swą propozycję współpracy wysłać nie na ogólny adres e-mailowy, lecz do konkretnej osoby zaangażowanej w działalność naukową i dydaktyczną. W ten sposób często zawierane były partnerstwa między instytucjami o podobnym profilu kształcenia lub prowadzącymi badania naukowe w zbliżonych dziedzinach.



Poszukaliśmy w pamięci, czy kogoś stamtąd znamy, i okazało się, że mamy wspólne publikacje i znamy się z konferencji.

Kontakty z partnerem do tej pory były tylko telefoniczne i mailowe, o charakterze stricte naukowym, a dzięki Funduszowi mieliśmy wymiany doświadczeń.

Wyniki badania ilościowego wskazują, że polscy beneficjenci decydowali się na realizację projektów partnerskich przede wszystkim ze względu na potrzeby instytucji: najczęściej wymienianym powodem była potrzeba rozwoju instytucjonalnego, dla dużej grupy respondentów znaczenie miała również kwestia poprawy poziomu umiędzynarodowienia uczelni, a także dążenie do podniesienia prestiżu instytucji.



W ramach naszego partnerstwa łatwo nam było znaleźć wspólny obszar zainteresowań, ponieważ i my, i partner z Norwegii kształcimy nauczycieli, tylko robimy to trochę inaczej. Bez podłoża merytorycznego nie ma szans na efektywny udział w projekcie.

Część projektów w ramach drugiej edycji FSS realizowana była bez udziału instytucji partnerskiej pochodzącej z Państw-Darczyńców – możliwość taką dawały projekty w ramach *Rozwoju Polskich Uczelni*. Niektórzy beneficjenci zdecydowali się na rezygnację ze współpracy partnerskiej ze względu na problem z nawiązaniem kontaktu z uczelniami z Państw-Darczyńców. Podkreślali oni, że brak wypracowanych wcześniej relacji uniemożliwiłby im przygotowanie projektu o wysokiej jakości – zaś przypadkowe partnerstwo zawiązane tylko po to, by spełnić wymogi konkursu, nie było dla nich satysfakcjonujące. Obawiali się, że oczekiwania obu stron mogłyby się różnić, ale rozbieżności ujawniłyby się dopiero w trakcie realizacji projektu, co zakłóciłoby wykonywanie kolejnych działań.

Część beneficjentów w ogóle nie planowała nawiązania współpracy z zagranicznymi instytucjami. Dla nich możliwość realizacji projektu bez nawiązywania partnerstwa zagranicznego stanowiła ważną zaletę drugiej edycji FSS. Beneficjenci, którzy nie chcieli współpracować z partnerem zagranicznym, podkreślali, że ich projekt przygotowany był zazwyczaj we współpracy z instytucjami krajowymi i udział partnera zagranicznego mógłby nie podnieść jakości działań. Ponadto projekty tego typu miały często charakter działań skierowanych do wewnątrz instytucji beneficjenta – skupiały się na rozwoju samej instytucji, jej procedur czy metod funkcjonowania, i beneficjenci uznali, że w tym przypadku również udział instytucji zagranicznych nie przyniesie wartości dodanej.

## Korzyści ze współpracy partnerskiej

Polscy beneficjenci bardzo wysoko oceniają współpracę nawiązaną przez ich uczelnię z partnerami z Państw-Darczyńców. Przedstawiciele polskich instytucji byli zadowoleni z każdego aspektu współpracy z partnerami zagranicznymi, szczególnie ze wspólnej realizacji działań projektowych i z rezultatów wytworzonych dzięki niej. Niedużej grupie beneficjentów pewne problemy sprawiały komunikacja z partnerem i podział zadań między współpracujące instytucje.

Wśród najważniejszych powodów, które wpływały na decyzję o współpracy partnerskiej, znalazły się przede wszystkim kwestie merytoryczne: dla ponad dwóch trzecich beneficjentów najważniejszym czynnikiem wpływającym na ich decyzję o podjęciu współpracy z instytucjami z Państw-Darczyńców było doświadczenie instytucji partnerskiej, a dla blisko połowy polskich instytucji – kadra zatrudniona na zagranicznych uczelniach. Mniejsze znaczenie miała natomiast kwestia dostępu do infrastruktury naukowo-badawczej.

Respondenci uczestniczący w badaniu jakościowym potwierdzili, że kluczowy argument dla podjęcia współpracy partnerskiej stanowiła dla nich możliwość skorzystania z doświadczeń instytucji zagranicznej w obszarze tematycznym, którego dotyczył projekt. **Szczególnie często wskazywano tu na dwa obszary tematyczne: kwestie dotyczące zrównoważonego rozwoju i ekologii, a także na wykorzystanie nowych technologii w procesie dydaktycznym – zwłaszcza w odniesieniu do kształcenia na odległość i wykorzystania e-learningu. Trzecim obszarem, który polscy beneficjenci rozwijali dzięki współpracy partnerskiej było umiędzynarodowienie uczelni** w zakresie przyjmowania większej liczby studentów zagranicznych.

Obszarem tematycznym, który polscy beneficjenci uznali za szczególnie cenny w kontekście współpracy z partnerami z Państw-Darczyńców, była ekologia, ochrona środowiska i zrównoważony rozwój. Respondenci podkreślali wysoki stopień zaawansowania nauki i dydaktyki w tym obszarze w krajach skandynawskich (szczególnie w Norwegii), ich zdaniem znacząco wyższy niż w Polsce. Realizacja projektów partnerskich w ramach FSS umożliwiła polskim instytucjom skorzystanie z wiedzy i doświadczenia zagranicznych instytucji, zapoznanie się z przykładami dobrych praktyk i przeniesienie ich na rodzimy grunt. Przedstawiciele polskich instytucji podkreślali, że ekologia to dziedzina, w której instytucje z Państw-Darczyńców cieszą się niekwestionowanym autorytetem.



**W Norwegii powszechna jest edukacja dla zrównoważonego rozwoju. Ten obszar dotyczy bardzo wielu aspektów pracy naukowej.**

**Szczególnie ważne jest to, że to właśnie partnerzy z tych krajów są najlepsi w dziedzinie ekologii.**

Beneficjenci zauważyli olbrzymie różnice między Polską a Państwami-Darczyńcami w dziedzinie ochrony środowiska. Dotyczyły one przede wszystkim innego sposobu myślenia o ekologii i większej świadomości partnerów zagranicznych w zakresie tego, jakie problemy ekologiczne są istotne i jak można im zapobiegać. Beneficjenci zauważyli, że tego typu różnice są najtrudniejsze do szybkiego zniwelowania i podkreślali, że realizowane przez nich projekty stanowiły początek wprowadzania zmian w mentalności rodaków. Między innymi dlatego beneficjenci realizujący projekty w ramach „zielonego priorytetu” szczególnie mocno podkreślali potrzebę realizowania podobnych działań w przyszłości i sugerowali, że wprowadzanie w przyszłych edycjach FSS kontynuacji priorytetu byłoby bardzo pożądane.

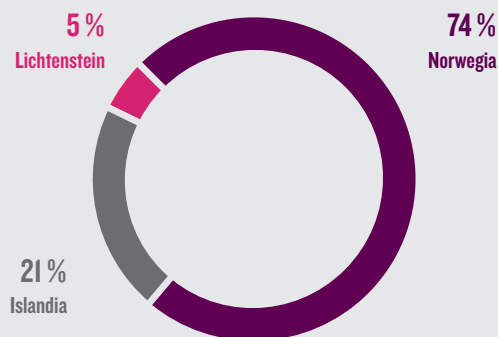


**Świadomość ekologiczna Polaków jest niska i dlatego też powinno się realizować takie projekty.**

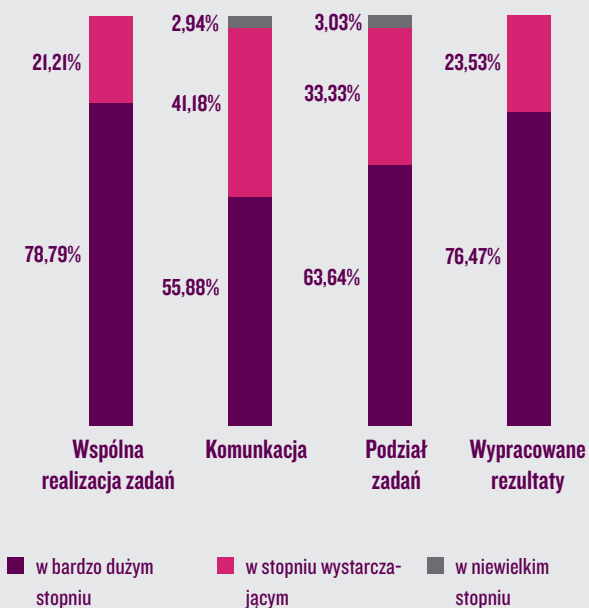
**To wspaniałe, że możemy wprowadzać norweskie rozwiązania. Bez takich programów ten ogromny rozwój nie byłby możliwy.**

Podjęcie problematyki ochrony środowiska wynikało szczególnie często z wprowadzenia przez Operatora FSS priorytetu tematycznego o charakterze ekologicznym. Zwiększyło to zainteresowanie uczelni tym obszarem, ułatwiło też otrzymanie dofinansowania beneficjentom działającym aktywnie w dziedzinie ekologii. Wprowadzenie priorytetu o tematyce kojarzonej powszechnie z Państwami-Darczyńcami było również w oczach beneficjentów spójne z innymi założeniami FSS i wyróżniało Fundusz wśród innych programów grantowych. Warto również odnotować, że praktycznie nie pojawiły się głosy krytyczne dotyczące „zielonego priorytetu”, nawet wśród beneficjentów niezaangażowanych w realizację priorytetu tematycznego.

**DEKLAROWANI PARTNERZY ZAGRANICZNI W PROJEKTACH INSTYTUCJONALNYCH (ANKIETA DLA UCZELNI)**



**OCENA WSPÓŁPRACY PARTNERSKIEJ (ANKIETA DLA UCZELNI)**



**CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA DECYZJE O REALIZACJI PROJEKTÓW (ANKIETA DLA UCZELNI)**

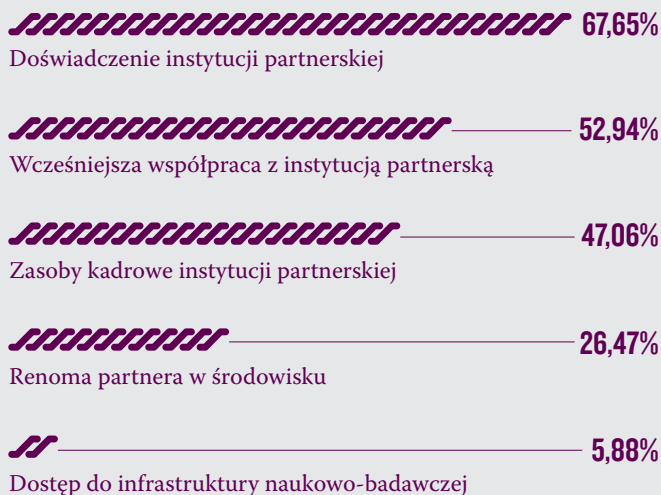


**PARTNERSTWO W PROJEKTACH INSTYTUCJONALNYCH (ANKIETA DLA UCZELNI)**



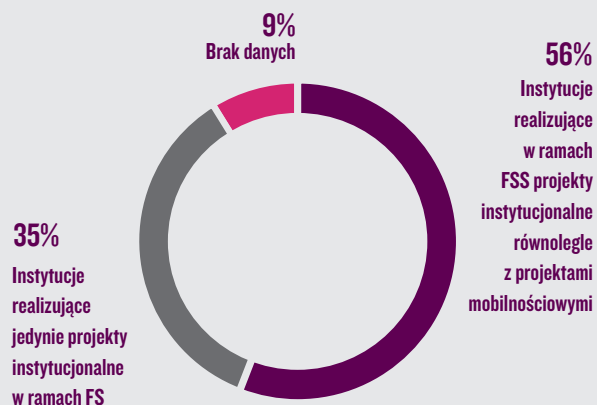


**CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA DECYZJE  
O NAWIĄZANIU WSPÓŁPRACY PARTNERSKIEJ  
(ANKIETA DLA UCZELNI)**

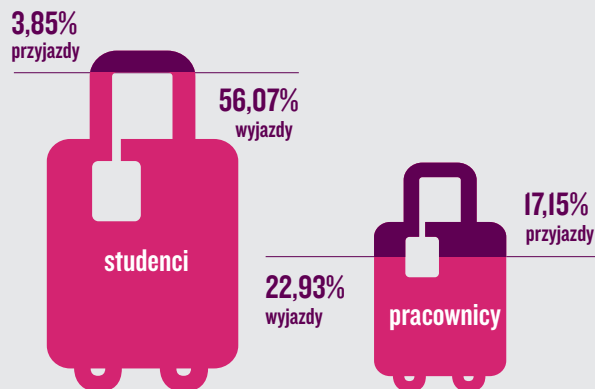


**MOBILNOŚCI W KONTEKŚCIE WSPÓŁPRACY INSTYTUCJONALNEJ  
(ANKIETA DLA UCZELNI)**

**Czy oprócz działań instytucjonalnych realizowali państwo również projekty mobilności?**

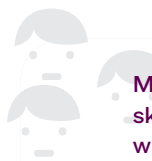


**WSPÓŁPRACA PARTNERSKA W PROJEKTACH  
MOBILNOŚCI (ANKIETA DLA UCZESTNIKÓW  
WYJAZDÓW)**



**TRWAŁOŚĆ PARTNERSTW ZAGRANICZNYCH  
(ANKIETA DLA UCZELNI)**





Mieliśmy okazję bywać w krajach skandynawskich i jestem zachwycona kulturą ekologii w Norwegii. W Polsce mamy w tej kwestii jeszcze wiele do zrobienia.

Drugim obszarem tematycznym, który zdaniem polskich beneficjentów jest szczególnie dobrze rozwinięty w przypadku Państw-Darczyńców, jest wykorzystanie nowych technologii w kształceniu na odległość i e-learningu. Respondenci powoływali się tu przede wszystkim na doświadczenie uczelni norweskich i islandzkich, w których te metody kształcenia wykorzystywane są z powodzeniem od wielu lat (m.in. ze względu na znaczne odległości między miastami), a w Polsce są coraz częściej wdrażane.

Dla polskich instytucji szkolnictwa wyższego, szczególnie dla tych, które za cel postawiły sobie podniesienie poziomu internacjonalizacji, istotne było także zwiększenie liczby zagranicznych studentów i pracowników naukowych przyjeżdżających do Polski. Wielu beneficjentów FSS uczestniczy w programach skupiających się na mobilności akademickiej, przede wszystkim w programie Erasmus+, znaczna część beneficjentów drugiej edycji FSS oprócz projektów instytucjonalnych realizowała także projekty o charakterze mobilnościowym – *Mobilność studentów i pracowników uczelni*.

W projektach mobilnościowych w ramach drugiej edycji FSS studenci i pracownicy naukowci chętnie wyjeżdżali do Państw-Darczyńców. Jednak duże zainteresowanie polskich studentów i pracowników naukowych wyjazdami za granicę nie w każdym przypadku oznaczało równie duże zainteresowanie przyjazdem do Polski. **Liczba pracowników naukowych wyjeżdżających i przyjeżdżających nie różni się znacząco, jednak wystąpiła bardzo duża dysproporcja między liczbą studentów wyjeżdżających i przyjeżdżających.**

Polskie uczelnie dostrzegają wśród zagranicznych studentów rosnące zainteresowanie ofertą krajowych szkół wyższych. Z myślą o podniesieniu poziomu internacjonalizacji część beneficjentów zdecydowała się na realizację projektów instytucjonalnych, których celem było zwiększenie zainteresowania ich uczelniami wśród zagranicznych studentów (również tych z Państw-Darczyńców). Rezultatami takich projektów było m.in. otwarcie kierunków studiów z językiem obcym jako wykładowym oraz modułów kształcenia i przedmiotów w językach obcych, a także opracowanie materiałów dydaktycznych przeznaczonych dla zagranicznych studentów.



W ramach studiów międzynarodowych będziemy zachęcać zagranicznych studentów do nauki na naszej uczelni. Dlatego otrzymałam z rektoratu propozycję koordynowania zespołu tutorów pracujących z nowo przybyłymi studentami w ramach kursów przygotowawczych.

Projekt wpłynął na umiędzynarodowienie placówki, ponieważ powstał pierwszy i jedyny kierunek studiów prowadzony wyłącznie w języku angielskim.

Część beneficjentów FSS wykorzystała również synergii wynikającą z realizacji projektów instytucjonalnych i projektów o charakterze mobilnościowym. Kontakty nawiązane z partnerem zagranicznym przy okazji jednego projektu przekładały się na dalszą współpracę, umożliwiły rozszerzenie zakresu realizowanych projektów i wspólnych działań. Beneficjenci FSS wykorzystywali zarówno kontakty nawiązane przy okazji projektów mobilnościowych do zainicjowania projektów instytucjonalnych, jak i – odwrotnie – podjąwszy współpracę partnerską, zaczęli szukać możliwości rozpoczęcia mobilności studentów i kadry obu instytucji.



Nasz partner, połączył się z inną uczelnią i okazało się, że nie znamy wszystkich współpracowników. Aby poszerzyć współpracę, zdecydowaliśmy się na realizację mobilności kadry.

Mobilność i projekty współpracy wzajemnie się dopełniają, ponieważ często realizujemy je z tymi samymi partnerami.



Nasza współpraca przewidywała na początku jedynie wyjazdy studentów w ramach Erasmusa. Potem odwiedził nas wykładowca z Norwegii, dokąd zaczęli później wyjeżdżać nasi pracownicy.

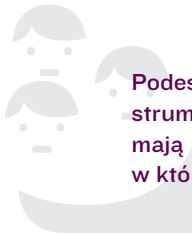
## Trwałość i jakość partnerstw

Relacje partnerskie nawiązane z instytucjami z Państw-Darczyńców przez polskich beneficjentów FSS zazwyczaj są kontynuowane. Zadowolenie z poszczególnych aspektów współpracy i korzyści osiągane przez partnerów sprawiają, że szukają oni kolejnych programów grantowych umożliwiających finansowanie projektów współpracy. W trakcie trwania drugiej edycji FSS niektórzy beneficjenci zrealizowali kilka projektów, a kolejne przedsięwzięcia stanowiły kontynuację wcześniejszych działań.


Beneficjenci FSS podkreślają, że dobra komunikacja, jedność celów, wspólne realizowanie działań projektowych skutkuje budową trwałych, przyjacielskich relacji między instytucjami partnerskimi. Wynika to również z podjęcia przemyślanych decyzji dotyczących wyboru instytucji partnerskiej.

Beneficjenci FSS podkreślają, że fasadowe partnerstwo – realizowane jedynie w celu spełnienia wymogów formalnych Operatora – nie przynosi żadnej z instytucji korzyści, a generuje wiele problemów. Natomiast partnerstwo, w którym obie instytucje czerpią korzyści ze współpracy, odznacza się nie tylko większą trwałością, ale też umożliwia wytworzenie lepszych rezultatów. Część beneficjentów wolała zrezygnować z projektu partnerskiego w sytuacji, gdy nie mieli wypracowanych dobrych relacji z instytucjami zagranicznymi.

Część polskich beneficjentów przyznała, że początkowo zasadniczym celem ich projektów było odniesienie jak największych korzyści przez polską instytucję i uczenie się od partnerów z Państw-Darczyńców, zaś mniejszą uwagę przywiązywali do korzyści, jakie projekt może przynieść partnerowi. Okazało się jednak, że nie takiej postawy oczekują partnerzy z Państw-Darczyńców – spodziewają się zarówno współpracy na etapie pisania wniosku i planowania działań, jak również równomiernie rozłożonych korzyści z realizacji projektu.




Podeszłam do naszego partnera bardzo instrumentalnie, ale okazało się, że Norwegowie mają inne oczekiwania. Nie chcą projektów, w których korzyści odnosi tylko jedna strona.




Nawiązaliśmy partnerstwo realne, a nie fasadowe, ponieważ mieliśmy takie same cele i priorytety, co Norwegowie.

Dla niektórych polskich instytucji to, że zagraniczne uczelnie również chcą i mogą uczyć się od polskich partnerów stanowiło pewną niespodziankę. Jednocześnie to odkrycie pozwoliło rozszerzyć początkowe plany dotyczące projektu, zwiększyć liczbę zadań i wypracować dodatkowe rezultaty. Beneficjenci z polskich szkół wyższych przytoczyli również szereg przykładów wykorzystania rezultatów projektów przez zagraniczne instytucje partnerskie.



Jeśli Norwegowie poświęcają swój czas, to oczekują dwustronności w relacjach i ścisłej współpracy partnerskiej.

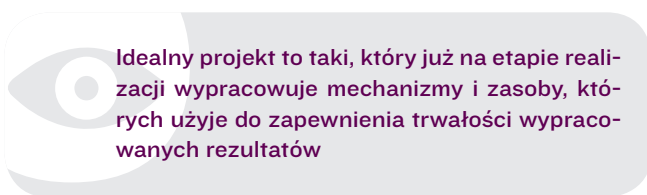
Norweska koordynatorka uświadomiła nam, że skoro jest partnerem projektu, to również chciałaby być zaangażowana w całość prac. Postanowiliśmy włączyć ją w więcej działań.



Być może uczelnie norweskie potrzebują nowych i impulsów do działania, a Fundusz może być dla nich sposobem na nawiązywanie nowych kontaktów. Wtedy my dostajemy coś dla naszego rozwoju, a oni stają się bardziej otwarci.

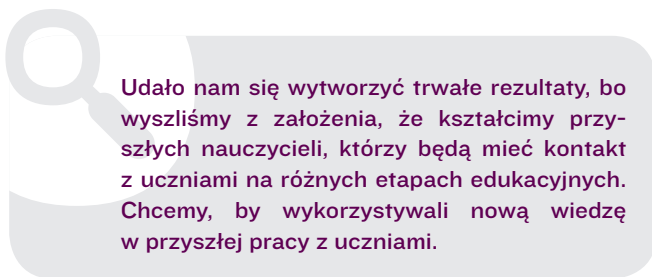
## VII. WYKORZYSTYWANIE I TRWAŁOŚĆ REZULTATÓW

Wśród czynników, które umożliwiają ocenę sukcesu projektu, jednym z najważniejszych jest trwałość wypracowanych rezultatów. Istotne jest, by koniec działań projektowych i finansowania zewnętrznego nie oznaczał jednocześnie końca wykorzystywania rezultatów. Szczególne znaczenie ma to w przypadku projektów takich jak realizowane w drugiej edycji FSS, czyli działań, których rezultaty przyczyniają się do modernizacji uczelni oraz do rozszerzenia zakresu działalności dydaktycznej i badawczej.



**Idealny projekt to taki, który już na etapie realizacji wypracowuje mechanizmy i zasoby, których użyje do zapewnienia trwałości wypracowanych rezultatów**

Beneficjenci FSS często podkreślali, że troska o trwałość rezultatów nie jest jedynie wymogiem formalnym ze strony Operatora FSS – im samym zależy na to, by wypracowane rezultaty były aktualne i służyły kolejnym użytkownikom. Wykorzystanie rezultatów projektu jest w ocenie samych beneficjentów korzystne dla instytucji i jej działalności. Konieczność stałej diagnozy potrzeb w kontekście zapewnienia trwałości wypracowywanych rezultatów projektów deklarowali również eksperci oceniający wnioski projektowe składane przez uczelnie.



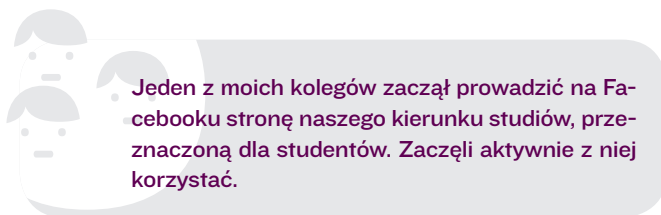
**Udało nam się wytworzyć trwałe rezultaty, bo wyszliśmy z założenia, że kształcimy przyszłych nauczycieli, którzy będą mieć kontakt z uczniami na różnych etapach edukacyjnych. Chcemy, by wykorzystywali nową wiedzę w przyszłej pracy z uczniami.**

Beneficjenci zauważyli również, że trwałość rezultatów zwiększa się dzięki realizacji kolejnych projektów, powiązanych z poprzednimi tematycznie, a także dzięki wykorzystaniu doświadczenia zespołu projektowego. Ci beneficjenci, którzy zrealizowali w trakcie drugiej edycji FSS więcej niż jeden projekt, podkreślali, że kolejne działania pomagały rozwijać rezultaty pierwszego projektu – pogłębiać je i poszerzać, co pozwalało na wypracowanie rezultatów o większej wartości i lepszej jakości. Sprzyjało to również zwiększeniu liczby osób współpracujących przy realizacji projektów i zaangażowanych we wdrażanie ich rezultatów.

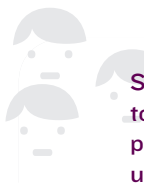
## Upowszechnianie wyników

Projekty realizowane przez beneficjentów drugiej edycji FSS były bardzo zróżnicowane pod względem odbiorców rezultatów. Część z projektów odpowiadała na wewnętrzne potrzeby uczelni i kierowana była przede wszystkim do pracowników szkoły wyższej (naukowych i administracyjnych) i studentów, część natomiast przeznaczona była dla odbiorców zewnętrznych. Dlatego też strategie upowszechniania zaplanowane przez beneficjentów Funduszu odzwierciedlały przede wszystkim to, jakie grupy odbiorców mogą chcieć skorzystać z wypracowanych w ramach projektu rezultatów. Kierując do nich komunikat, beneficjenci FSS wykorzystali wiele różnych kanałów komunikacyjnych.

Wśród metod upowszechniania stosowanych przez beneficjentów największą popularnością cieszyły się strony internetowe, na których prezentowano projekt i jego rezultaty, chętnie wykorzystywano także media społecznościowe. Istotną zaletą takich metod upowszechniania jest ich niski koszt i łatwość wykorzystania. Umożliwiają one także dotarcie do ważnej grupy odbiorców – do ludzi młodych, studentów i uczniów. Dla część beneficjentów zasięg i wpływ mediów społecznościowych stanowił wartość nie do przecenienia, włączyli oni również wykorzystanie tego kanału komunikacji do stałych praktyk instytucji.




**Jeden z moich kolegów zaczął prowadzić na Facebooku stronę naszego kierunku studiów, przeznaczoną dla studentów. Zaczęli aktywnie z niej korzystać.**



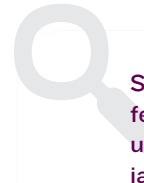
Strona naszego projektu nadal istnieje, rektor traktuje ją jako promocję uczelni, więc bez problemu zgodził się ją umieścić na serwerze uczelni.

Beneficjenci zadbali także o dotarcie do środowiska naukowego – informacje o realizowanych przez siebie projektach upowszechniali w trakcie konferencji i seminariów, prowadzili szkolenia oraz publikowali także artykuły poświęcone rezultatom projektów. Szczególnie istotną rolę beneficjenci przypisywali konferencjom. W wielu projektach na zakończenie działań zorganizowano właśnie konferencję, która służyła dotarciu do szerokiego grona odbiorców, w tym również do reprezentantów instytucji zewnętrznych. Zwiększało to zainteresowanie projektem i jego rezultatami wśród tych instytucji i organizacji, które nie uczestniczyły w projekcie, ale mogły skorzystać z rezultatów. Pracownicy naukowci, którzy zaangażowani byli w realizację projektu, często występowali również gościnnie na różnych konferencjach w całej Polsce, w trakcie których omawiali zrealizowany przez siebie projekt i promowali jego rezultaty.



W trakcie konferencji naukowych z naszej dziedziny mówiliśmy o tym, że wszyscy mogą korzystać z naszych rezultatów, które są dostępne w internecie.

Zorganizowaliśmy dwie konferencje, które miały na celu połączenie naszych działań dydaktycznych z potrzebami instytucji związanych z bezpieczeństwem wewnętrznym.



Starłam się promować projekt podczas konferencji, pokazywać, że jest innowacyjny. Inne uczelnie zapraszają mnie na seminaria, wzoruują się na naszym projekcie, chcą wiedzieć, jak nam się udało odnieść sukces.

Najbardziej wykorzystywano promocję rezultatów z wykorzystaniem mediów tradycyjnych. Beneficjenci zauważyli, że media o zasięgu ogólnopolskim zazwyczaj nie są zainteresowane promocją ich rezultatów. Zdecydowanie łatwiejsze jest dotarcie z informacją o projekcie do mediów lokalnych – zwłaszcza w mniejszych miejscowościach. Beneficjenci podkreślali, że media (zarówno ogólnopolskie, jak i lokalne) są przede wszystkim zainteresowane ciekawymi wydarzeniami, a mniej – projektem samym w sobie. Dlatego też ich zainteresowanie wzbudza organizacja wydarzenia promocyjnego (np. otwarcie pracowni), zwłaszcza z udziałem władz samorządowych.

## Potencjał wykorzystywania rezultatów

Beneficjenci FSS wykorzystali wiele zróżnicowanych metod służących zapewnieniu trwałości rezultatów projektu. **Najpopularniejsze wśród nich związane są z funkcjonowaniem samej instytucji beneficjenta – jest to włączenie rezultatów do programu nauczania, a także włączenie rezultatów w procedury uczelni.** Ze względu na charakter drugiej edycji FSS, która nastawiona była przede wszystkim na wspieranie projektów o charakterze dydaktycznym, nie zaś projektów badawczych czy prac rozwojowych, tylko pojedynczy beneficjenci zdecydowali się na komercjalizację swoich rezultatów, również żaden z beneficjentów nie wytworzył rezultatu, który zostałby objęty patentem.

Rezultaty projektów realizowanych w ramach drugiej edycji FSS odpowiadały przede wszystkim na potrzeby polskich szkół wyższych, związane z ich rozwojem. Dlatego też uczelnie podejmowały głównie działania prowadzące do wykorzystania rezultatów w ich instytucji. Działania te obejmowały wdrożenie rezultatów (uruchomienie nowych kierunków studiów, nowych specjalizacji) i wprowadzenie ich do programu studiów. Dla potrzeb wewnętrznych opracowywano także nowe materiały dydaktyczne i nowe metody kształcenia – zapewnienie im trwałości oznaczało regularne wykorzystywanie ich w trakcie prowadzonych działań dydaktycznych.

Szkoły wyższe, które w ramach projektu utworzyły nowe kierunki studiów, uruchomiły nowe specjalizacje lub opracowały program warsztatów, zauważyły, że w ich przypadku trwałość rezultatów jest ściśle związana z zainteresowaniem wśród studentów. Dlatego też znaczna część aktywności związanej z zapewnianiem trwałości oznaczała prowadzenie działań o charakterze upo-

wszechniającym i promocyjnym. Umożliwiało to dotarcie do grup zainteresowanych udziałem w nowo otwartych studiach czy w opracowanych kursach i szkoleniach, jednocześnie też pozwalało na uruchomienie pełnych grup w kolejnych latach. W przypadku tego typu projektów beneficjenci nie starali się dotrzeć do zróżnicowanych grup odbiorców – skupiali się na absolwentach szkół średnich lub studentach.

Warto też podkreślić, że w tych projektach, w których otwarcie nowego kierunku studiów i nowych specjalizacji wynikało ze zdefiniowanych wcześniej braków w ramach instytucji, trwałość osiągnięta została w naturalny sposób – rezultaty projektu zaspokajały potrzeby i uzupełniały ofertę instytucji beneficjenta. Trwałość rezultatów takich projektów jest też weryfikowana corocznie, podczas kolejnych naborów. W przypadku projektów o szczególnie wysokiej jakości, w których projekt zaspokoił istotne potrzeby zaobserwowane przez uczelnię, beneficjenci nie musieli zabiegać o utrwalanie rezultatów, ponieważ wpisały się one już w stałą działalność edukacyjną instytucji. **Problem trwałości rezultatów takich jak nowe kierunki studiów wystąpił jedynie w przypadku uczelni, które nie przeprowadziły szczegółowej analizy potrzeb przed rozpoczęciem projektu.**

Chociaż projekt jeszcze się nie skończył, mieliśmy już pełną listę kandydatów na kolejne studia podyplomowe. Od tamtej pory uruchamiamy je co semestr.

Studia są nadal kontynuowane, jest duże zainteresowanie: studenci pytają, dzwonią, chcą się u nas kształcić.

Trwałość w przypadku rezultatów takich jak nowe kierunki kształcenia wspierana jest również przez wypracowane w ramach projektu rezultaty materialne, takie jak materiały dydaktyczne czy podręczniki. Beneficjenci zazwyczaj chętnie wykorzystują tego typu rezultaty, ponieważ są one istotnym wzbogaceniem i uzupełnieniem zasobów dydaktycznych posiadanych przez uczelnię.

Takie elementy jak nowe metody nauczania, zaktualizowany program kształcenia, podręczniki są stale wykorzystywane, a nabór na studia cieszy się dużym zainteresowaniem.

W kolejnych edycjach studiów korzystamy cały czas z środków trwałych, wiedzy, kompetencji wypracowanej podczas naszego projektu.

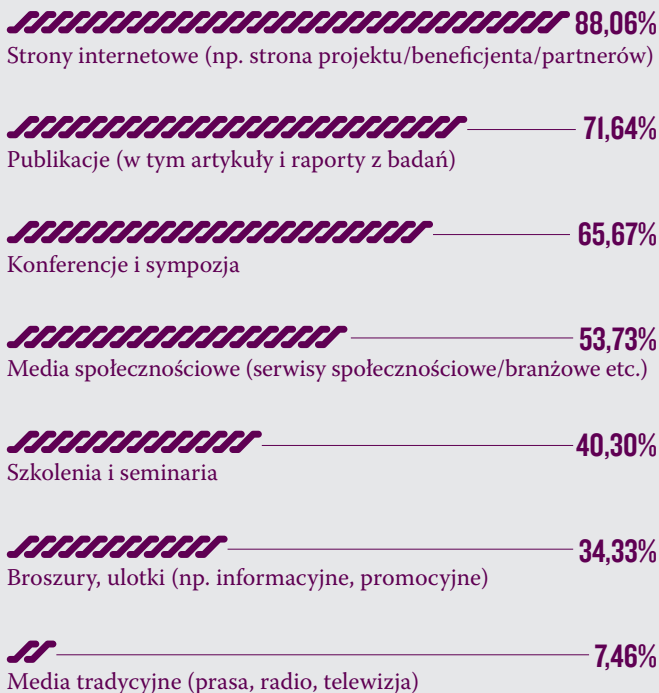
Beneficjenci FSS wskazują, że ich instytucja chętnie wykorzystuje wypracowane rezultaty projektu, jednak instytucje zewnętrzne korzystają z nich zdecydowanie rzadziej. W wielu przypadkach beneficjent nie sprawdza, czy rezultaty trafiają również do odbiorców zewnętrznych i w jaki sposób są one przez nich wykorzystywane. Wynika to w dużej mierze z tego, że projekty realizowane w ramach drugiej edycji FSS miały przede wszystkim wpłynąć na polskie uczelnie wyższe. Dlatego też odbiorcą rezultatów niemal wszystkich projektów były instytucje realizujące dane działanie, natomiast instytucje zewnętrzne – w znacznie mniejszej liczbie przypadków.

Kierowanie rezultatów do instytucji zewnętrznych zazwyczaj wiązało się z udostępnieniem ich w internecie, z wykorzystaniem wolnej licencji (np. Creative Commons). W ten sposób wielu beneficjentów opublikowało książki stanowiące rezultat projektu lub podsumowujące działania przeprowadzone w jego ramach. W niektórych przypadkach beneficjenci FSS prowadzili również szkolenia, warsztaty i seminaria dla przedstawicieli instytucji zewnętrznych – stanowiło to zarazem metodę upowszechniania i zapewniania trwałości rezultatów.

Głównym rezultatem jest książka, którą opracowaliśmy w trakcie projektu. Jest wykorzystywana, udostępniona nieodpłatnie na portalach internetowych i wiemy, że ludzie z niej korzystają.

Szkoły chcą z nami współpracować. Ostatnio studenci filologii hiszpańskiej prowadzili zajęcia dla uczniów gimnazjum.

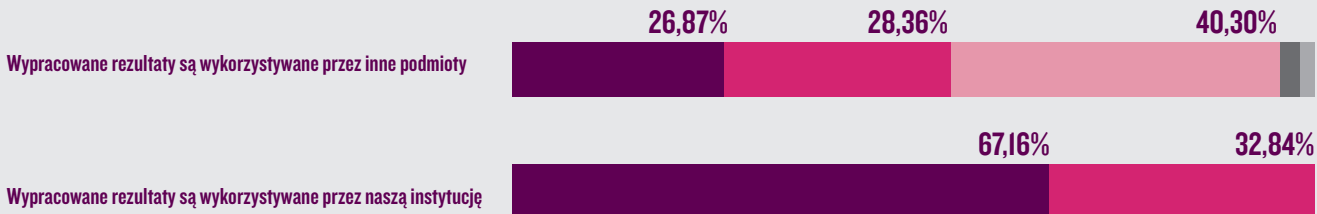
**SPOSOBY UPOWSZECHNIANIA REZULTATÓW  
(ANKIETA DLA UCZELNI)**



**ZAPEWNIENIE TRWAŁOŚCI PROJEKTU (ANKIETA DLA UCZELNI)**



**DEKLAROWANE WYKORZYSTANIE WYNIKÓW (ANKIETA DLA UCZELNI)**



całkowicie się zgadzam
  zgadzam się
  trudno powiedzieć
  nie zgadzam się
  całkowicie nie zgadzam się

Warto również podkreślić, że dla części beneficjentów wykorzystanie ich rezultatów przez odbiorców zewnętrznych stanowiło szczególnie ważny element projektu. Wskazywali oni, że powinno to wręcz stanowić misję uniwersytetu, który swą wiedzą może wspierać rozwiązanie praktycznych problemów. Beneficjenci wskazywali, że oprócz nawiązywania współpracy z pracodawcami, uczelnie powinny częściej współpracować także z różnego typu instytucjami publicznymi. Wówczas rezultaty projektu mogłyby być wykorzystywane i udostępniane szerszej grupie odbiorców.



Jeżeli dostajemy dofinansowanie z pieniędzy podatnika, to z rezultatów powinny korzystać również instytucje publiczne.

## Kontynuacja projektu

Dla większości beneficjentów Funduszu jedną z najważniejszych metod zapewniania trwałości rezultatów jest kontynuacja projektu. Obejmuje ona m.in. szczegółowe rozwijanie wypracowanych rezultatów, aktualizację treści opracowanych w trakcie projektu, opracowanie kolejnych metod i materiałów dydaktycznych na bazie wcześniejszych doświadczeń. W przypadku rezultatów takich jak nowe kierunki studiów, kontynuacją jest również otwarcie kolejnych ścieżek specjalizacyjnych czy też kolejnych etapów studiów poświęconych danej tematyce.



Studia są cały czas kontynuowane i prowadzone są kolejne nabory, ale pojawiła się potrzeba, by utworzyć ten kierunek również na studiach trzeciego stopnia. Studenci pytają się o możliwość dalszej nauki.



Stwierdziliśmy, że pójdziemy za ciosem i zrobimy studia inżynierskie na podstawie specjalności, które uruchomiliśmy z środków Funduszu.

Koordynatorzy często rozwijają podjętą tematykę poprzez realizację nowych projektów z tej samej dziedziny, co umożliwiło rozwój projektu w szerszym kontekście. W wielu wywiadach jakościowych respondenci zadeklarowali, że chętnie powtórzyliby podjęcie działań w ramach projektu z uwagi na fakt, że dziedziny, których dotyczą ich przedsięwzięcia, są bardzo rozwojowe i wymagają stałego dostosowywania do potrzeb rynku.



Studenci dopytywali się o kontynuację zajęć w kolejnym roku, co świadczy o tym, że poszliśmy w dobrym kierunku. Potrzeba rzeczywiście była realna, wynikała z wymagań rynku pracy.

Po zakończeniu projektu założyliśmy Centrum Tutorów, które już kolejny rok działa ze środków własnych uczelni, już poza projektem. Odbywają się cykliczne spotkania tutorów, którzy dalej chcą się kształcić.

Kontynuacji działań projektowych służy także kontynuacja współpracy – zarówno w wymiarze międzynarodowym, jak i partnerstw nawiązanych z instytucjami krajowymi. Beneficjenci FSS wskazywali, że nawet po zakończeniu projektu nadal utrzymują kontakt z partnerami projektu, wspólnie uczestniczą w konferencjach naukowych, są zaangażowani w inne wspólne działania.



W trakcie projektu nawiązaliśmy współpracę z uczelnią z Norwegii i ta współpraca trwa, choć projekt się skończył. Nasi studenci i wykładowcy nadal tam wyjeżdżają: na studia, szkoły letnie i staże.



Projekt wpłynął bezpośrednio na umiędzynarodowienie uczelni. Wcześniej instytut nie współpracował z Norwegią, ale projekt to zmienił i teraz jesteśmy na etapie podpisywania umowy o współpracy.



## VIII. OBSZARY PROBLEMÓW

W trakcie badania ewaluacyjnego respondenci wskazali również na szereg problemów, z którymi musieli się zmierzyć podczas realizacji projektów. Zdecydowanie najczęstszy problem stanowiły kwestie opóźnień w stosunku do zaplanowanego harmonogramu. Wielu beneficjentów skarżyło się również na skomplikowane kwestie formalne, w szczególności związane z rozliczeniem projektów. Doświadczyli ich zwłaszcza ci, którzy współpracowali z partnerem zagranicznym. Niektórzy beneficjenci musieli także zmierzyć się z problemami wewnątrz własnej instytucji.

### Problemy z harmonogramem

Respondenci uczestniczący w badaniu ilościowym jako najczęstszy obszar problemowy wskazywali kwestię nieterminowej realizacji zadań. W niektórych przypadkach problemy z dotrzymaniem założonego harmonogramu pracy wynikały z opóźnienia ze strony Operatora, związanego z rozstrzygnięciem konkursu wniosków. Ci beneficjenci, którzy założyli, że na początku projektu zrealizują szereg zadań, musieli w wyniku tego opóźnienia wprowadzać zmiany w swoich projektach, a nawet zrezygnować z niektórych działań. Opóźnienie szczególnie dało się we znaki beneficjentom planującym uruchomienie nowego kierunku studiów – ze względu na niemożliwość przesunięcia niektórych terminów na późniejszych etapach prac, musieli oni wykonać swoje zadania w czasie znacznie krótszym.

**Sporym utrudnieniem było znaczne opóźnienie w rozstrzygnięciu konkursu (podpisaniu umowy), które spowodowało zmianę całego harmonogramu działań.**

**Ze względu na co najmniej półroczne przesunięcie początku projektu nie mieliśmy możliwości zrealizowania go w pełni, ponieważ zabrakło nam czasu na stworzenie podręczników. Udało się jednak zakupić gotowe materiały.**

**Mieliśmy parę miesięcy opóźnienia i nie zdążyliśmy ze wszystkimi rozliczeniami.**

Respondenci podkreślali też, że czas realizacji projektu w ramach FSS był dla nich za krótki. Szczególnie respondenci, którzy zaplanowali rezultaty wymagające bardzo dużo pracy zauważyli, że kilkanaście miesięcy może nie wystarczyć, aby móc spokojnie wykonać wszystkie działania.

**Siedemnaście miesięcy to bardzo mało czasu, aby zrealizować dobry projekt.**

### Problemy wynikające z kwestii formalnych

Beneficjenci skarżyli się przede wszystkim na nadmierną biurokrację, związaną z wymaganą dokumentacją i zasadami realizacji projektów.

**Te projekty są bardzo wymagające, jeśli chodzi o kwestie administracyjne. Wymogi są bardzo szczegółowe, a nawet restrykcyjne.**

Zdecydowana większość uczestników narzekała również na kwestie związane z zamówieniami publicznymi. Problemy sprawiał bardzo niski limit kwoty, od której każdy wydatek wymagał przeprowadzenia procedury zapytania ofertowego. Wymagało to dodatkowej pracy ze strony koordynatora. Beneficjenci zauważyli także, że stosowanie kryterium najniższej ceny w procedurze zapytania ofertowego często kończyło się tym, że mógł wygrać podwykonawca nierzetelny, ale za to tani.

**Niektóre opóźnienia wynikały z wytycznych. Przygotowanie zapytań ofertowych było bardzo czasochłonne. Jako prywatna uczelnia nie mamy działu zamówień publicznych i wszystko musi wykonać koordynator.**

Problemem było również to, że wymagania formalne ze strony Operatora nie były kompatybilne z procedurami, które funkcjonują na uczelni. Duże uczelnie zauważyły na przykład, że nie mogły w trakcie projektu skorzystać z infrastruktury uczelni ani z uczelnianych materiałów promocyjnych, ponieważ wewnętrzne rozliczenia prowadzą na podstawie noty księgowej, nie faktury – a tej z kolei wymagał Operator. Skorzystanie z oferty przedsiębiorstw zewnętrznych generowało natomiast wyższe koszty.

**Nasza uczelnia jest duża i problemem był rozliczanie not wewnętrznych, co zmuszało nas do zatrudniania podwykonawców.**

**Chociaż mamy wydawnictwo uczelniane, musieliśmy zlecać skład i druk książki na zewnątrz.**

Dużym problemem, który pojawiał się w niemal u wszystkich respondentów, którzy współpracowali z partnerem zagranicznym, była nieprzystawalność przepisów funkcjonujących w różnych krajach. Beneficjenci zauważyli, że za granicą formalności są zazwyczaj mniejsze niż w Polsce, np. respondenci wskazywali, że musieli dostarczyć w imieniu partnera zagranicznego karty czasu pracy, które w Norwegii w ogóle nie istnieją. Trudności związane z pozyskaniem dokumentów finansowych, odpowiadających tym,

które istnieją w Polsce, wiązały się z szeregiem nieporozumień, stresem oraz pogorszeniem relacji z instytucją partnerską.

**Wymagany przez FRSE system rozliczeń wydatków jest zbyt złożony w ocenie partnera z Norwegii, dla którego liczy się gotowy produkt i wkład merytoryczny. Wynika to z innego poziomu zaufania do beneficjenta**

**Partner jest z innej kultury organizacyjnej, opartej na daleko idącym zaufaniu i braku dokumentowania. Islandczycy nie mogli dokumentować części wynagrodzeń. Musieliśmy wypracować inny sposób dokumentacji.**

**Instytucje norweskie funkcjonują inaczej. Chciałoby w kwestii pieczętek.**

**Nie ma analogicznych norweskich dokumentów, które odpowiadałyby dokumentom polskim, np. listy płac. A dla Norwegów taki dokument to naruszanie danych osobowych.**

Duża część beneficjentów wskazywała na problem formalny związany z wyborem ekspertów w projekcie. Zgodnie z zasadami programu, beneficjenci musieli przeprowadzić procedurę zapytania ofertowego na eksperta zewnętrznego. Jednocześnie jednak, już wcześniej, na etapie wnioskowania, wskazywano we konkretne nazwiska ekspertów i opisywano ich doświadczenie w danej dziedzinie. Eksperti często również brali udział w opracowaniu wniosku i traktowani byli jak część zespołu projektowego, stąd też zdziwienie beneficjentów koniecznością ponownego zebrania ofert od nich ofert dotyczących współpracy.

## Problemy związane z partnerstwem

Beneficjenci FSS, zarówno ci, którzy realizowali projekty z udziałem zagranicznych instytucji partnerskich, jak i ci, którzy nie podjęli takiej współpracy, podkreślali, że współpraca z partnerem oznacza – oprócz korzyści wynikających z partnerstwa – również dodatkowe problemy. Projekty angażujące więcej instytucji generują więcej pracy, przede wszystkim dla koordynatorów, którzy muszą nie tylko zajmować się zagadnieniami merytorycznymi w projekcie, ale również zaangażować się w prace administracyjne. W projektach partnerskich wzrasta także liczba formalności, które zazwyczaj spadają na barki koordynatora. Między innymi dlatego niektóre polskie instytucje nie zdecydowały się zawarcie formalnego partnerstwa z instytucjami zagranicznymi pomimo korzyści płynących z partnerstwa z uczelnią z Państw-Darczyńców, współpracowały one za to nieformalnie.



**Stwierdziliśmy, że skoro nie mamy partnera w Norwegii to nie będziemy go szukać na siłę. Uznaliśmy, że mamy wystarczająco dużo doświadczenia.**

Dla części polskich beneficjentów udział partnerów z innych krajów generował także problemy związane z różnicami kulturowymi. Beneficjenci zauważyli odmienny sposób funkcjonowania uczelni partnerskich oraz różnice w stylu pracy polskich i zagranicznych naukowców. Różnice te nie zawsze oceniane były negatywnie – część beneficjentów wskazała, że to odmienne podejście może okazać się bardziej korzystne na dłuższą metę – jednak w początkowej fazie projektu zetknięcie się z odmiennym stylem pracy powodowało zdziwienie. Różnice kulturowe nie tworzyły barier nie do pokonania, wymagały jedynie od beneficjentów więcej wyrozumiałości i elastyczności.

Cechami, które zauważyli niemal wszyscy beneficjenci realizujący projekty w partnerstwie z uczelniami z Norwegii były: upór, rzadkowanie, sumiennosc i restrykcyjne, jak na polskie, warunki przestrzeganie czasu pracy. Zwłaszcza ten ostatni punkt budził zdumienie – realizacja zadań wspólnie z Norwegami oznaczała, że konieczne będzie dokładne przestrzeganie założonego harmonogramu, a praca w ramach nadgodzin nie wchodzi w grę.

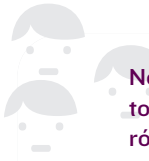


**Norwegowie pilnowali dyscypliny, jeśli jakaś wizyta się miała skończyć o godzinie o konkretnej godzinie, to zawsze kończyła się punktualnie.**

Jednocześnie jednak polscy beneficjenci byli mile zaskoczeni rzetelnością partnerów norweskich – nie spotkali się z sytuacją, by partner z tego kraju nie zrealizował powierzonego mu zadania lub opóźnił realizację kolejnych części projektu. Norwegowie chwalebni byli także za otwartość na współpracę, życzliwość i zainteresowanie Polską.

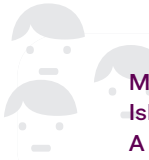
### NAJCZĘŚCIEJ DEKLAROWANE PROBLEMY (ANKIETA DLA UCZELNI)





Norwegowie, jeżeli się do czegoś zobowiązują, to jest to zrobione. Wcześniej mieliśmy partnerów, którym musieliśmy o wszystkim przypominać, a Norwegowie znali swoje zadania i wykonywali je na czas.

W przypadku partnerów z Islandii największą różnicą kulturową okazały się kwestie związane z komunikacją. Beneficjenci podkreślali, że trudno jest nawiązać bliskie relacje z całkowicie nieznanym Islandczykiem – zachowuje wówczas rezerwę. Zdaniem polskich beneficjentów w relacji z Islandczykami duże znaczenie ma również zdobycie osobistej sympatii u partnera w projekcie. Natomiast po nawiązaniu znajomości Islandczycy okazali się życzliwymi partnerami: zaangażowanymi, ciepłymi i bardzo przyjacielskimi.

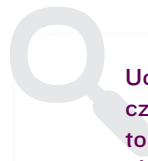


Mówiono nam, że jeśli przypadniesz do gustu Islandczykowi, to on pójdzie za tobą w ogień. A jeśli nie - zderzysz się ze ścianą.

## Problemy wewnątrz instytucji beneficjenta

Niektórzy respondenci wskazali, że ich własna instytucja nie zapewniła im odpowiedniego wsparcia w trakcie realizacji projektu. Dla części osób trudna okazała się współpraca z innymi pracownikami naukowymi, zwłaszcza jeśli dochodziło do konfrontacji młodych i starszych wykładowców. Starsi naukowcy krytykowali wprowadzanie nowych metod dydaktycznych, szczególnie w zakresie *e-learningu* i wykorzystania internetu.

Wielu respondentów doświadczyło także problemów związanych z kwestiami administracyjnymi – uczelniane komórki, które powinny wspierać administracyjnie projekty realizowane przez pracowników naukowych, nie spełniły swej funkcji. Czasem cały ciężar realizacji, administracji i rozliczenia projektu spoczywał na koordynatorach oraz na zespole projektowym.



Uczelnia pomaga w realizacji projektów ale często zajmuje się jedynie księgowością. Jest to największa przeszkoda w realizacji projektów akademickich – pracownik merytoryczny zajmuje się administracją.

Koordynatorom projektu doskwierał także brak zainteresowania ze strony władz uczelni – niektórzy stwierdzali, że władze nawet nie wiedzą, czego dotyczyły ich projekty. Część koordynatorów przyznała, że pomimo sukcesu projektu, nie czują się docenieni na własnej uczelni.



Projekt zyskał uznanie za granicą. Ale mam wrażenie, że na mojej uczelni nie został należycie doceniony, chociaż zwiększył jakość kształcenia.

Tarcia z władzami uczelni wywoływała czasem również tematyka projektów. Uczestnicy badania ewaluacyjnego zauważyli, że **uczelnia chętniej wspiera projekty o charakterze naukowym niż dydaktycznym**. Wynika to ich zdaniem z tego, że prawdziwe korzyści dla uczelni przynosi prowadzenie działalności badawczej, zaś zaangażowanie pracowników w projekty rozwijające działalność dydaktyczną nie jest dla części szkół wyższych tak wartościowe.

## Problemy z zapewnieniem trwałości rezultatów

Dla części beneficjentów problemem okazała się również kontynuacja działań projektowych i zapewnianie trwałości rezultatów. Dużym problemem dla uczelni jest zapewnienie, by utworzone w ramach projektu kierunki studiów cieszyły się zainteresowaniem wśród studentów. Beneficjenci podkreślali, że uczelnie generalnie borykają się z problemem spadającej liczby studentów, i ten ogólny problem wpływa również na rezultaty ich projektów.

**Niekiedy beneficjenci przyznawali również, że otwarte przez nich kierunki studiów nie cieszą się popularnością, ponieważ nie do końca odpowiadają na potrzeby rynku pracy i potencjalni odbiorcy nie są nimi zainteresowani.** Beneficjenci radzą sobie z tym, włączając opracowane programy kształcenia w inne kierunki studiów czy specjalizacje. Również w opinii ekspertów zewnętrznym poważnym problemem związanym, jest niemożność pełnego wdrażania rezultatów projektów. W tym kontekście zwracano uwagę na konieczność rzetelnej analizy potrzeb, która nie tylko zapewnia, ale przede wszystkim warunkuje, trwałość projektu, a przez to efektywność wydawania środków.



Problemy rekrutacyjne spowodowane są według mnie wciąż niskim poziomem świadomości ekologicznej w naszym kraju.



Bardzo zdziwiło nas małe zainteresowanie, chociaż nasze studia były całkowicie bezpłatne.

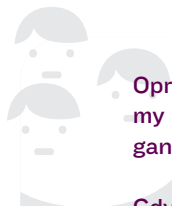


Jeżeli uczelnia otwiera kierunek studiów, to zapewnienie trwałości polega chociażby na tym, aby sprawdzić, czy cieszy się on zainteresowaniem. W innym wypadku zostanie on zamknięty, kiedy tylko finansowanie się skończy.



Chociaż nie prowadzimy już studiów z powodu braku chętnych, to zmodyfikowane programy wprowadziliśmy na innych kierunkach.

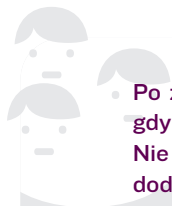
Zakończenie finansowania sprawia, że rezultaty projektów takie jak programy szkoleń czy scenariusze warsztatów nie są wykorzystywane – beneficjent nie ma środków na zorganizowanie takich zajęć. Brak finansowania sprawia też, że trudniejszy staje się udział przedstawicieli instytucji w konferencjach, na których mogliby promować rezultaty swojego projektu.



Opracowaliśmy program warsztatów, ale musimy zdobyć dofinansowanie, żeby je móc zorganizować.

Gdy wyjeżdżaliśmy na targi ekologiczne, to mieliśmy stoisko, które promowało uczelnię i nasz projekt. Partnerzy dzwonią i zapraszają na kolejne imprezy, ale brakuje nam środków, żeby w nich uczestniczyć.

Problem z zachowaniem trwałości dotyczy także możliwości współfinansowania kosztu dalszego wykorzystywania rezultatów projektu. Beneficjenci zauważyli, że po wyczerpaniu nakładu publikacji opracowanej w ramach projektu zmuszeni są samodzielnie sfinansować koszty dodruku – nie mają możliwości pobierania opłat od użytkowników. Zapewnianie trwałości zależne jest od możliwości finansowych uczelni, co w konsekwencji sprawia, że niektóre uczelnie rezygnują z dodatkowych działań. Możliwość sprzedaży publikacji pozwoliłaby rozwiązać ten problem. Podobny problem generują także kursy i szkolenia oferowane nieodpłatnie przez uczelnie – uczestnicy darmowych zajęć często nie mają dostatecznej motywacji, by uczęszczać na nie regularnie, czyli rozpoczynają dany kurs i nie kończą go. Beneficjenci, ze względu na ponoszone straty, sugerują, że wprowadzenie częściowej odpłatności zwiększyłoby motywację uczestników zajęć, podniosło frekwencję i, tym samym, ułatwiło realizację kolejnych serii szkoleń.



Po zakończeniu projektu dodruk jest możliwy, gdy rektor znajdzie na niego środki w budżecie. Nie chcemy na tej publikacji zarabiać, ale koszt dodruku można by pokryć taki koszt ze sprzedaży publikacji.

## IX. DETERMINANTY JAKOŚCI

W poniższym rozdziale przedstawione zostały aspekty, które – w opinii respondentów badania – odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu jakości realizowanych działań. W wielu wypadkach to właśnie niżej przedstawione czynniki determinują jakościowe wykorzystanie przyznanych środków finansowych i sprawiają, że projekty realizowane przez polskie uczelnie okazywały się sukcesem, a niekiedy również wzorem dobrych praktyk, z których doświadczeń mogą skorzystać również inne instytucje.

### Warunek 1: Zasoby ludzkie

W opinii respondentów badania jednym z podstawowych czynników, który decyduje o powodzeniu działań projektowych, jest przede wszystkim zgrany i zaangażowany zespół. Istotną rolę w zespole powinien odgrywać koordynator posiadający zdolności przywódcze i nie obawiający się podejmowania odważnych decyzji. Często podkreślano, że bez lidera i odpowiedniej grupy projektowej nie uda się zrealizować projektu na wysokim poziomie. Pojawiły się również deklaracje, że zaangażowany i profesjonalny zespół powinien być również odpowiednio wynagradzany za swoją pracę i wysiłek włożony w realizację projektu. Dodać należy, że ten wysiłek nierzadko wiąże się również z dodatkową pracą „po godzinach”, wykraczającą poza codzienne obowiązki zawodowe.

O sukcesie decydują przede wszystkim ludzie i ich zaangażowanie. Wiara w to, że to się uda i temat, który fascynuje, oraz umiejętności przywódcze koordynatora. Realizacja projektu polega na relacjach międzyludzkich. Istotna jest również gotowość do zagrania *va banque*, ponieważ nie zawsze łatwo namówić studentów do współpracy.

Dobry lider musi wybrać zespół, z którym będzie mu się dobrze współpracowało. Musi mieć również charyzmę i predyspozycje organizacyjne.

### Warunek 2: Elastyczność

W opinii respondentów bardzo istotną cechą z perspektywy zapewnienia jakości jest elastyczne podejście do zaplanowanych wcześniej działań, pozwalające na modyfikacje w odniesieniu do zmieniających się potrzeb i kontekstu funkcjonowania uczelni. Uczestnicy badania wspominali w tym kontekście również o sytuacji, kiedy udawało się zaoszczędzone fundusze przeznaczyć na inne cele, związane z realizacją projektu. Warto podkreślić, że jakościowe wykorzystanie środków było również możliwe dzięki elastyczności samego programu, który pozwolił na łączenie komponentów szkoleniowych z wydatkowaniem funduszy na zakup takich środków trwałych, jak chociażby specjalistyczny sprzęt i oprogramowanie. Co ważne, często takie niezaplanowane wcześniej elementy okazywały się dla zespołu projektowego wartością dodaną, która w istotny sposób wzbogaciła katalog wypracowanych efektów.

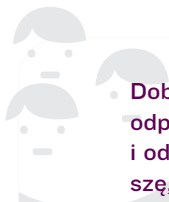
Dzięki oszczędnościom zrobionym w projekcie zostały pieniądze na kolejną książkę.

Wartością dodaną projektu, wynikającą z zaoszczędzonych środków, było wysłanie studentów na konferencję do Warszawy z artykułem i zorganizowanie wycieczki do Gliwic.

Możliwości Funduszu polegały na tym, że właściwie każdy z nas mógł znaleźć miejsce dla siebie i dla swojego pomysłu.

## Warunek 3: Jakościowe partnerstwo

Uczestnicy badania często podkreślali również, że bardzo istotne znaczenie dla jakościowej realizacji projektu ma dobór zagranicznej instytucji partnerskiej. To właśnie zasoby merytoryczne partnera oraz jego zaangażowanie okazywały się niezwykle istotne dla zapewnienia powodzenia realizowanych aktywności projektowych. Respondenci zwracali uwagę również na łatwość komunikacji, dostępność oraz chęć rzeczywistego zaangażowania się w działania w ramach projektu. Warto podkreślić, że chociaż posiadanie partnera zagranicznego nie stanowiło koniecznego warunku otrzymania dofinansowania w ramach FSS (oferta programu pozwalała na realizację działań bez instytucji partnerskiej), to doświadczenie w realizacji wspólnych działań i wspólnie wypracowane rezultaty znacznie wzbogacają jakość projektu, dając przy tym dużą satysfakcję w jego realizacji.



• **Dobry partner to taka instytucja, która od razu odpowiada na maile. Przedstawiam im pomysł i od razu wiem, czy są nim zainteresowani. Piśmą, mówię o co chodzi, pytam – i dostaję szybką odpowiedź.**

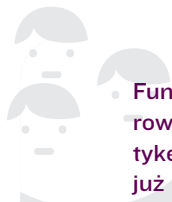


• **Nie z każdą instytucją dobrze się współpracuje. Stąd wynika duża selekcja. O wyborze partnera decyduje również osobowość koordynatora.**

## Warunek 4: Wsparcie instytucjonalne

Zgodnie z deklaracjami respondentów, wysokiej jakości projektu nie można zrealizować również bez wsparcia zapewnionego przez współpracowników i kierownictwo instytucji macierzystej. W ramach wewnętrznych struktur instytucji beneficjenta niezbędne jest zarówno wsparcie merytoryczne, jak i pomoc w realizacji takich zadań administracyjnych, jak spełnienie wymogów prawa zamówień publicznych, zagadnień księgowych i kadrowych. Re-

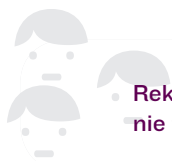
spondenci często deklarowali, że trudno jest zrealizować dobry projekt bez otwartości na realizację nowych pomysłów oraz realnych chęci związanych z wprowadzaniem zmian w dotychczasowej działalności dydaktycznej i naukowej uczelni.



• **Funkcjonujemy w konkretnej strukturze. Kierownik katedry doskonale rozumie problematykę nowoczesnych technologii, natomiast inni już niekoniecznie. Nie każdy potrafi sobie wyobrazić, jakie korzyści może przynieść projekt.**



• **Ważne jest wsparcie całego uniwersytetu, rektora, działu współpracy międzynarodowej, księgowości. To była ogromna pomoc. Miałam poczucie, że mam wokół ludzi, którzy mi pomogą. Wsparcie instytucjonalne było ważne, tak samo jak zespół ludzi i studenci, którzy są otwarci na nowości.**



• **Rektor traktuje projekty jako promocję uczelni, nie trzeba go było długo przekonywać.**

## Warunek 5: Diagnoza potrzeb i celów strategicznych

Kolejnym istotnym warunkiem zapewnienia jakości działań realizowanych ze środków FSS była zgodność projektu z celami strategicznymi uczelni. Przekonanie o kluczowej roli analizy potrzeb dla sukcesu projektu było powszechne również wśród ekspertów zewnętrznych oceniających wnioski. Brak rzetelnie przeprowadzonej diagnozy potrzeb często okazywał się w opinii ekspertów największym mankamentem wielu wniosków aplikacyjnych.

Widoczna potrzeba wprowadzania zmian w konkretnych obszarach aktywności uczelni ułatwia nawiązywanie wewnętrznej synergii pomiędzy jednostkami lub nawet odrębnymi wydziałami i pozwala zaangażować w projekt większą liczbę pracowników różnych zespołów. Szczególnie trwałość rezultatów projektów jest ściśle powiązana z odpowiednią diagnozą potrzeb przeprowadzoną jeszcze na etapie opracowywania koncepcji projektu. Często okazywało się również, że rzetelnie przeprowadzona identyfikacja potrzeb odbiorców powodowała, że zapewnienie trwałości rezultatów nie sprawiało uczelni żadnych dodatkowych problemów.



• **Złożyliśmy wniosek, ponieważ obszar wsparcia pasował do naszych potrzeb. Przeglądamy różne konkursy i wybieramy takie, których zasady wpisują się w nasze potrzeby.**



• **Aby napisać dobry wniosek, nie wystarczy zapoznać się z wytycznymi. Żaden wniosek bez dobrej diagnozy potrzeb i bez określonych wskaźników nie uzyska dofinansowania.**



• **Pomysł, żeby zrobić coś nowego, pojawił się dużo wcześniej. To nie tak, że opracowaliśmy program studiów na potrzeby konkursu. To raczej szukanie konkursu, którego zasady pasowały do naszych konkretnych pomysłów.**

## Warunek 6: Synergia z partnerami krajowymi

Uczestnicy badania wskazywali również, że jakościową realizację projektu w znacznym stopniu podnosi zaangażowanie innych instytucji, współpracujących z uczelnią w ramach kontaktów lokalnych, regionalnych lub branżowych. Często w kontekście takiej współpracy wymieniano również współpracę z władzami samorządowymi i centralnymi, która może w zdecydowanym stopniu przedłużyć trwałość oraz zwiększyć użyteczność wypracowanych rezultatów. Nawiązanie współpracy z partnerami krajowymi zwiększa użyteczność projektów, pozwala dopasować działania uczelni do kontekstu lokalnego i umożliwia wypracowanie rezultatów o szczególnie dużym wpływie.



• **Straż Miejska sama się do nas zwróciła. Okazało się, że jesteśmy dla nich interesującym partnerem.**

• **Mamy satysfakcję, kiedy ktoś korzysta z efektów naszej pracy naukowej, kiedy problemy badawcze nie są oderwane od rzeczywistości, kiedy tworzymy coś, co jest potrzebne innym.**



## X. WNIOSKI I REKOMENDACJE

1. Beneficjenci mają generalnie pozytywne opinie o FSS – zarówno w kwestii założeń i zasad, jak również współpracy z operatorem. Zasady realizacji projektów w ramach FSS są oceniane przez beneficjentów jako przystępne i zrozumiałe, co należy utrzymać w kolejnych edycjach programu.
2. Mocną stroną Funduszu było wprowadzenie priorytetu tematycznego. Zarówno respondenci badania ankietowe, jak i uczestnicy wywiadów w zdecydowanej większości byli bardzo zadowoleni ze wskazania przez Operatorem Programu priorytetowych obszarów wsparcia związanych z ekologią i ochroną środowiska. Warto rozważyć kontynuację takiego priorytetu w przyszłych edycjach Funduszu. Respondenci wywiadów deklarowali również zainteresowanie uczestnictwem w konkursach, w których priorytetowo potraktowane zostałyby także i inne obszary, pod warunkiem utrzymania szerokiego zakresu tematycznego w ramach priorytetu.
3. W większości projektów duży nacisk położony był na obszar dydaktyczno-naukowy. Beneficjenci wskazywali, że jedną z najważniejszych zalet FSS jest możliwość realizacji projektów, których rezultaty rozwijają ofertę dydaktyczną uczelni. Walorem Funduszu jest również możliwość dołączenia do takich projektów komponentów o charakterze naukowym lub inwestycji w infrastrukturę uczelni, co pozwala na realizację kompleksowych projektów. Utrzymanie takiego złożonego charakteru FSS byłoby dobrze widziane przez beneficjentów.
4. Wyzwanie, przed którym stają realizatorzy projektów, to zwiększenie trwałości rezultatów. Jednym z postulowanych rozwiązań jest umożliwienie komercjalizacji rezultatów projektu („wejścia na rynek” z rezultatami realizowanych projektów). Z zasady projekty dofinansowane w ramach FSS realizowano przy założeniu, że ich realizacja nie powinna przynosić uczelniom zysku. Respondenci zwracali jednak uwagę, że możliwość odpłatnego dzielenia się rezultatami znacznie wzmocniłaby ich trwałość (np. ze środków zebranych w ramach odpłatnego przekazywania publikacji można byłoby sfinansować jej dodruk etc.);
5. Dla uczelni realizujących działania w ramach FSS bardzo istotne jest nawiązywanie partnerstw, zarówno z instytucjami krajowymi, jak i zagranicznymi. Beneficjenci realizujący projekty partnerskie byli bardzo zadowoleni z takiej współpracy, wskazując wiele obszarów tematycznych, w których partner zagraniczny wnosi wartość dodaną. Jednocześnie, zgodnie z deklaracjami respondentów, polskie placówki szkolnictwa wyższego mają problem w pozyskiwaniu do współpracy instytucji z Państw-Darczyńców. Wielu przedstawicieli uczelni, które realizowały projekty bez udziału partnerów deklarowało, że chętnie włączyłoby w takie działania instytucje partnerskie, gdyby tylko miało wsparcie w nawiązaniu kontaktów z potencjalnym partnerem. Dlatego warto rozważyć większe wsparcie instytucji polskich w nawiązywaniu partnerstw pomiędzy polskimi uczelniami i instytucjami z Państw-Darczyńców. Dobrym kierunkiem wydają się tu Wizyty Przygotowawcze i Studyjne, umożliwiające nawiązanie osobistych relacji między pracownikami różnych placówek naukowych.
6. Beneficjenci postulują zwrócenie szczególnej uwagi po stronie Operatora FSS na terminy i ramy czasowe związane z realizacją procedur konkursowych, naborów projektów i rozliczeniem dofinansowania. Szczególnie dotyczy to terminów organizacji konkursów – respondenci deklarowali, że nie zawsze były one dopasowane do specyfiki funkcjonowania szkół wyższych w Polsce.
7. Nie mniej istotne od kwestii merytorycznych jest, zdaniem beneficjentów, uproszczenie procedur finansowych (ze szczególnym uwzględnieniem procedur przetargowych i procedur kontraktowania podwykonawców) – respondenci zwracali uwagę, że dużym utrudnieniem były przede wszystkim niskie limity, powyżej których uczelnie musiały realizować przetargi, oraz skomplikowane dla uczelni zasady wyboru ekspertów, usług oraz innych podwykonawców. Powyższe procedury okazały się bardzo trudne szczególnie dla małych uczelni oraz niedoświadczonych koordynatorów projektów.
8. Jedną z najważniejszych zalet programu stanowi obszar współpracy z Operatorem. Przedstawiciele uczelni poruszali ten temat wielokrotnie, zarówno w ankietach, jak również podczas wywiadów. Beneficjenci mieli poczucie wsparcia i osobistego zaangażowania pracowników FSS w realizację ich projektów oraz w rozwiązywanie napotkanych problemów.

**KONCEPCJA I REALIZACJA BADANIA:** Joanna Dąbrowska-Resiak, Michał Pachocki

**WSPÓŁPRACA:** Sylwia Bruna (realizacja i wstępna analiza studiów przypadku),  
Michał Chełmiński (współpraca w badaniu ekspertów), Magdalena Gessel  
(wstępna analiza ankiet mobilności), Escripte.pl (realizacja transkrypcji)

**REDAKCJA I KOREKTA:** Joanna Dąbrowska-Resiak, Michał Pachocki

**PROJEKT GRAFICZNY I SKŁAD:**  RZECZYOBRAZKOWE

**DRUK:** Drukarnia Braci Grodzickich sp. j.

**NAKŁAD:** 1000 egzemplarzy

**WYDAWCA:**

Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji

ul. Mokotowska 43

00-551 Warszawa

tel.+48/22 46 31 000

**E-MAIL:** [fss@frse.org.pl](mailto:fss@frse.org.pl)

[www.frse.org.pl](http://www.frse.org.pl) [www.fss.org.pl](http://www.fss.org.pl)

**ISBN** 978-83-65591-19-7

**PUBLIKACJA BEZPŁATNA**

Warszawa 2017

Publikacja dofinansowana ze środków funduszy norweskich i EOG,  
pochodzących z Islandii, Liechtensteinu i Norwegii.



