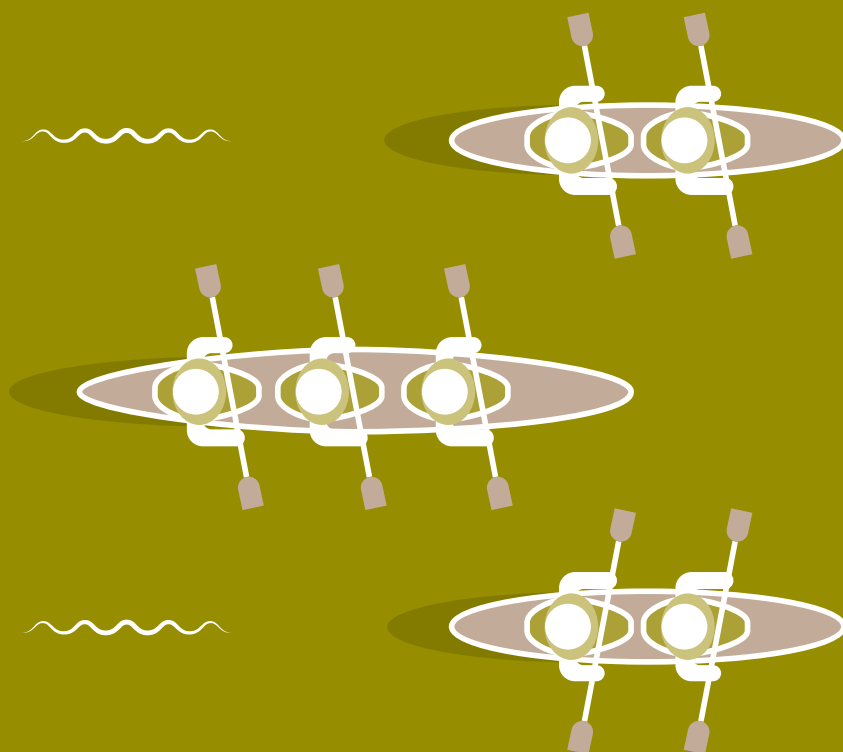


Partnerstwa strategiczne w szkolnictwie wyższym

Raport z badania projektów partnerstw strategicznych realizowanych w ramach programu Erasmus+ w Polsce



Partnerstwa strategiczne w szkolnictwie wyższym

Raport z badania projektów partnerstw strategicznych realizowanych w ramach programu Erasmus+ w Polsce

RAPORTY Z BADAŃ FRSE, TOM 7/2020




Partnerstwa strategiczne w szkolnictwie wyższym

Raport z badania projektów partnerstw strategicznych realizowanych w ramach programu Erasmus+ w Polsce

Autorzy: Jadwiga Fila, Agnieszka Rybińska
Koncepcja i metodologia badania: Jadwiga Fila, Agnieszka Rybińska
Współpraca: Małgorzata Członkowska-Naumiuk, Katarzyna Żarek, Anna Bielecka, Bogdan Sot

Redaktor prowadzący: Tomasz Mrożek
Korekta: Marta Michałek

Projekt graficzny: Podpunkt
Projekt okładki: Dorota Zajączkowska
Skład: Artur Ładno
Druk: Drukarnia Multigraf Sp. z o.o. Bydgoszcz

Wydawca: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji
Narodowa Agencja Programu Erasmus+
i Europejskiego Korpusu Solidarności
Al. Jerozolimskie 142a, 02-305 Warszawa
 www.frse.org.pl | kontakt@frse.org.pl
 www.erasmusplus.org.pl
 www.eks.org.pl

© Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, 2020

ISBN: 978-83-66515-37-6

DOI: 10.47050/66515376

Publikacja została zrealizowana przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej w ramach programu Erasmus. Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko autorów. Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za jej treść.

Publikacja bezpłatna

Cytowanie: Fila, J., Rybińska, A. (2020). *Partnerstwa strategiczne w szkolnictwie wyższym. Raport z badania projektów partnerstw strategicznych realizowanych w ramach programu Erasmus+ w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo FRSE. DOI: 10.47050/66515376

Czasopisma i portale Wydawnictwa FRSE:

 **języki: obce**
w szkole

 **europa**
EUROPEJSKI KORPUS SOLIDARNOŚCI

 **eurodesk**
Polska

 **EUROPEJSKI**
PORTAL MŁODZIEŻOWY

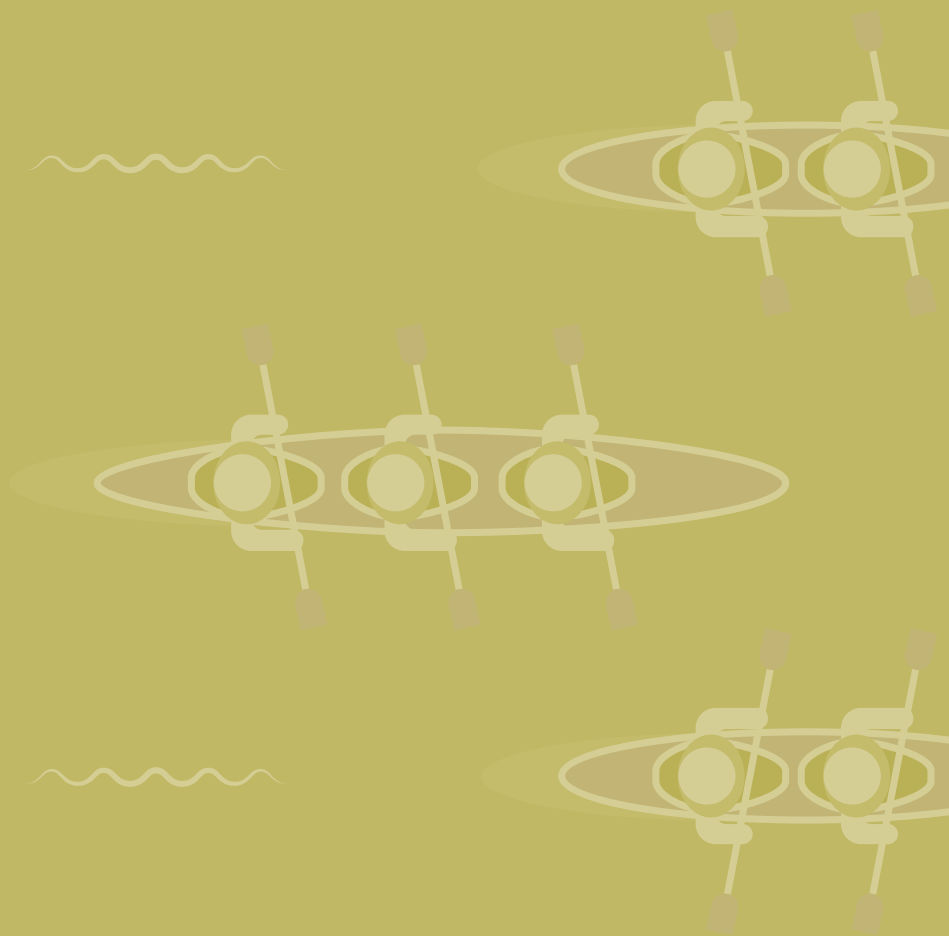
Więcej publikacji Wydawnictwa FRSE:  www.czytelnia.frse.org.pl



Spis treści

4	Wprowadzenie
8	Kontekst badania
16	Metodologia
22	Pomysł na projekt
26	Partnerzy w projekcie
34	Początek realizacji projektu
40	Przebieg projektu
46	Finanse w projektach partnerstw strategicznych
56	Rezultaty projektów partnerstw strategicznych
64	Wsparcie projektów przez władze uczelni
74	Współpraca beneficjentów z Narodową Agencją Programu Erasmus+
80	Efekty projektów partnerstw strategicznych
88	Podsumowanie
94	Załączniki

Wprowadzenie



Home

Głównym założeniem projektów partnerstw strategicznych realizowanych w programie Erasmus+ w latach 2014–2020 było ułatwianie instytucjom i organizacjom opracowywania oraz wdrażania innowacyjnych rozwiązań edukacyjnych, a także wzmocnienie współpracy międzynarodowej i wymiana doświadczeń. W sektorze Szkolnictwo wyższe programu Erasmus+ najczęstszym beneficjentem tego typu przedsięwzięć były uczelnie, które dzięki nim modernizowały sposób kształcenia, podnosiły jego jakość, włączały się w inicjatywy międzynarodowe i ściślej dostosowały się do potrzeb społeczeństwa oraz gospodarki. Ponieważ w partnerstwach strategicznych mogły uczestniczyć różnego typu organizacje i instytucje z wielu krajów, możliwa była szeroka wymiana doświadczeń, często między podmiotami działającymi w bardzo różnych sektorach.

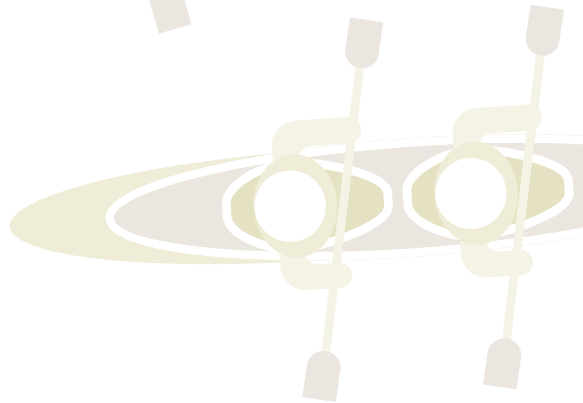
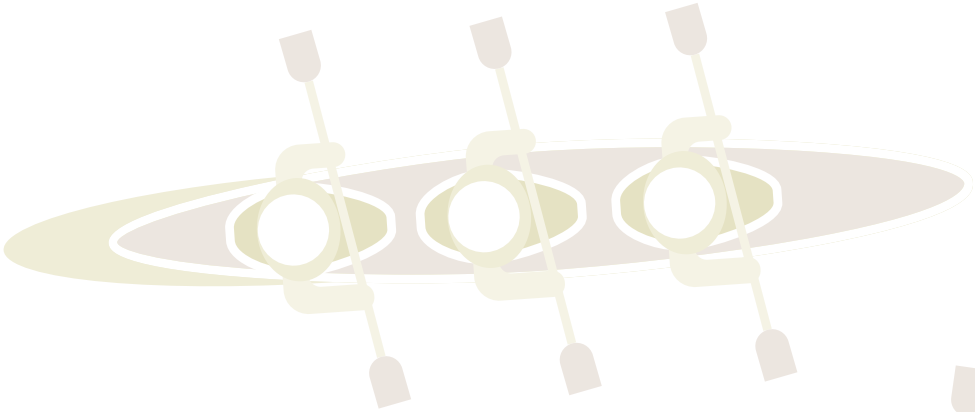
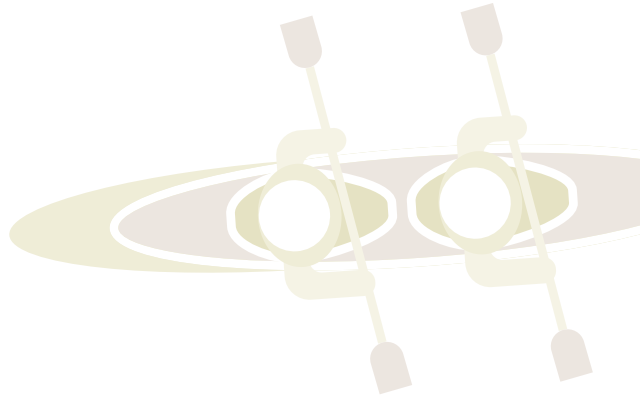
W ramach projektów powstały m.in. nowe programy nauczania, kursy i materiały dydaktyczne (przede wszystkim e-learningowe), innowacyjne metody dydaktyczne, podręczniki, poradniki, zbiory dobrych praktyk, filmy czy gry edukacyjne. Wszystkie rezultaty z zasady są ogólnodostępne i szeroko upowszechniane na stronach internetowych poszczególnych projektów oraz na Platformie Rezultatów Projektów Erasmus+¹. Oprócz działań bezpośrednio związanych ze współpracą partnerską projekty często uwzględniały też wspólne szkolenia pracowników lub intensywne kursy dla studentów. Większość działań miała charakter międzynarodowy, ale niektóre (np. mniejsze seminaria upowszechniające wyniki projektu) odbywały się lokalnie.

Analizowane projekty partnerstw strategicznych w sektorze Szkolnictwo wyższe programu Erasmus+ były dofinansowane w latach 2014–2017. Do roku 2016 uwzględniono wszystkie przedsięwzięcia, a z roku 2017 wyłącznie te, które w momencie realizacji badania zostały zakończone i rozliczone. Badanie przeprowadziła Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (pełniąca funkcję Narodowej Agencji Programu Erasmus+ w Polsce), a respondentami byli zarówno koordynatorzy projektów partnerstw strategicznych (część ilościowa i jakościowa), jak i osoby pełniące funkcje zarządcze na uczelniach zaangażowanych w te przedsięwzięcia (część jakościowa badania). We wszystkich omawianych projektach liderami partnerstw były polskie szkoły wyższe i instytucje działające w obszarze szkolnictwa wyższego.

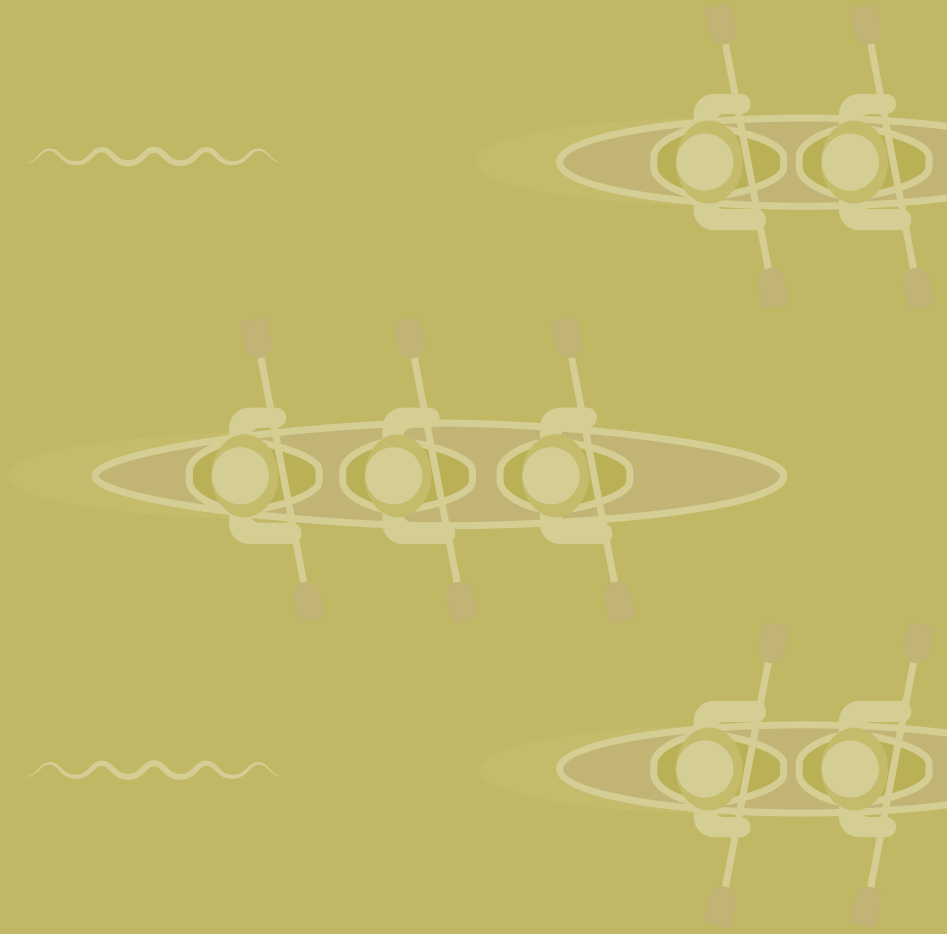
W niniejszym raporcie poruszono kwestie dotyczące m.in. doboru partnerów do projektów, przebiegu działań, analizy rezultatów pod kątem ich użyteczności i trwałości, oceny efektów projektów oraz oceny samych partnerstw przez władze uczelni. Przedmiotem badania była też współpraca z Narodową Agencją Programu Erasmus+ w Polsce, która przyznawała dofinansowanie projektom

1 Platforma Rezultatów Projektów Erasmus+, bit.ly/3nxHwWG [dostęp: 17.11.2020].

i nadzorowała ich zgodność z zasadami programu. Ponadto respondenci dokonali oceny systemu realizacji partnerstw strategicznych i przedstawili swoje rekomendacje w tym zakresie. Wnioski osób badanych znaleźć można w rozdziale podsumowującym.



Kontekst badania



Home

Akcja 2. – projekty międzynarodowe w sektorze Szkolnictwo wyższe

W ramach Akcji 2. w programie Erasmus+ („Współpraca na rzecz innowacji i wymiany dobrych praktyk”) w obszarze Szkolnictwo wyższe wspierane były trzy typy projektów²:

- **Partnerstwa strategiczne** – ich celem było wdrażanie i upowszechnianie innowacyjnych rozwiązań w szkołach wyższych w krajach programu³. Efektem projektów miała być modernizacja oferty dydaktycznej oraz podniesienie jakości kształcenia. Wnioski o dofinansowanie projektów składano do narodowych agencji w krajach programu.
- **Sojusze na rzecz wiedzy** (projekty centralne) – przedsięwzięcia prowadzone przez szkoły wyższe we współpracy z przedsiębiorstwami. Ich celem było propagowanie innowacji, przedsiębiorczości, kreatywności, zwiększanie szans na zatrudnienie, wymiana wiedzy oraz wspieranie multidyscyplinarnego nauczania i uczenia się. Wnioski o dofinansowanie składano do Agencji Wykonawczej ds. Edukacji, Kultury i Sektora Audiowizualnego (EACEA) w Brukseli⁴.
- **Projekty typu „budowanie potencjału w szkolnictwie wyższym”** (projekty centralne) – w ich ramach realizowano współpracę z krajami partnerskimi z innych regionów świata. Miały na celu wspieranie modernizacji i umiędzynarodowienia instytucji oraz systemów szkolnictwa wyższego. Wnioski o dofinansowanie składano do EACEA.

Partnerstwa strategiczne w sektorze Szkolnictwo wyższe

Zgodnie z zapisami *Przewodnika po programie Erasmus+* nadrzędnym celem partnerstwa strategicznego było „wspieranie opracowywania, przekazywania lub wdrażania innowacyjnych praktyk, a także realizacja wspólnych inicjatyw promujących współpracę, partnerskie uczenie się i wymianę doświadczeń na szczeblu europejskim”⁵. Tego rodzaju projekty miały zatem przede wszystkim charakter dydaktyczny, nie zaś naukowy. Ich nadrzędnym celem była modernizacja oferty kształcenia, jej dostosowanie do aktualnych potrzeb społeczeństwa i gospodarki oraz docelowo – podniesienie jakości kształcenia.

2 Strona internetowa Erasmus+, bit.ly/3pytbLH [dostęp: 18.11.2020].

3 Kraje programu to państwa, które mogą w pełni uczestniczyć we wszystkich akcjach programu Erasmus+. Lista krajów programu oraz krajów partnerskich dostępna jest w *Przewodniku po programie Erasmus+*, ss. 23–25, bit.ly/38S0HXf [dostęp: 18.11.2020].

4 Projekty centralne są zarządzane przez Agencję Wykonawczą ds. Edukacji, Kultury i Sektora Audiowizualnego (EACEA, Education, Audiovisual and Culture Executive Agency) w Brukseli.

5 *Przewodnik po programie Erasmus+*, s. 106.

Mogły być realizowane w obszarach Erasmus+: Szkolnictwo wyższe, Edukacja szkolna, Kształcenie i szkolenia zawodowe, Edukacja dorosłych oraz Młodzież.

Projekt partnerstwa strategicznego musiał być zgodny z ogólnymi priorytetami horyzontalnymi (które dotyczą nie tylko sektora Szkolnictwo wyższe) określonymi przez Komisję Europejską dla partnerstw strategicznych i/lub z priorytetami specyficznymi dla szkolnictwa wyższego. W kolejnych konkursach wniosków priorytety mogły być nieco modyfikowane i uaktualniane.

Priorytety horyzontalne dla partnerstw strategicznych obejmowały następujące obszary:

- wspieranie szans dla wszystkich w zakresie zdobywania i rozwijania kluczowych kompetencji, w tym podstawowych umiejętności;
- włączenie społeczne;
- wspólne wartości, zaangażowanie obywatelskie i partycypacja;
- cele środowiskowe i klimatyczne;
- innowacyjne praktyki w erze cyfrowej;
- wspieranie edukatorów, osób pracujących z młodzieżą, liderów edukacyjnych i pracowników pomocniczych;
- przejrzystość i uznawanie umiejętności oraz kwalifikacji;
- zrównoważone inwestycje, jakość i efektywność systemów kształcenia, szkolenia i działania na rzecz młodzieży;
- społeczna i edukacyjna wartość europejskiego dziedzictwa kulturowego, jego wkład w tworzenie miejsc pracy, wzrost gospodarczy oraz spójność społeczną.

Przewodnik po programie Erasmus+ zawiera również listę priorytetów dla obszaru Szkolnictwo wyższe:

- promowanie umiędzynarodowienia;
- zmniejszanie niedoboru i niedopasowania umiejętności;
- nagradzanie doskonałości w uczeniu się, nauczaniu i rozwijaniu umiejętności;
- tworzenie systemów szkolnictwa wyższego sprzyjających włączeniu społecznemu;
- zachęcanie do aktywności obywatelskiej;
- wsparcie wdrożenia inicjatywy dotyczącej Europejskiej Karty Studenta;
- wspieranie skutecznych, wydajnych, zrównoważonych modeli finansowania i zarządzania na poziomie systemowym;
- wspieranie kształcenia pedagogów;
- cyfrowa integracja oraz otwarte zasoby edukacyjne;
- modernizacja europejskich systemów szkolnictwa wyższego.

W partnerstwie strategicznym mogły brać udział organizacje – uczelnie, instytucje, przedsiębiorstwa, stowarzyszenia – z krajów programu. Podmioty realizujące projekt tworzyły konsorcjum (minimum trzy organizacje z trzech różnych państw). W wyjątkowych przypadkach, jeżeli było to niezbędne do osiągnięcia celów projektu, można było również do udziału w przedsięwzięciu włączyć organizacje z krajów partnerskich programu. Jedną z instytucji zostawała liderem konsorcjum i koordynatorem (do jej zadań należało np. złożenie wniosku o dofinansowanie). Funkcję tę mógł pełnić każdy podmiot mający siedzibę w kraju programu, a w projekcie mogły uczestniczyć m.in.: instytucje szkolnictwa wyższego, szkoły, organizacje non-profit, przedsiębiorstwa, organy publiczne dowolnego szczebla, instytuty badawcze, instytucje kultury, organizacje pozarządowe. W przedsięwzięcie mogli się również włączać partnerzy społeczni i przedstawiciele rynku pracy.

Projekty partnerstw strategicznych w sektorze Szkolnictwo wyższe programu Erasmus+ trwały od 24 do 36 miesięcy, a w wyjątkowych przypadkach czas ten mógł zostać wydłużony maksymalnie o pół roku, pod warunkiem, że całkowity okres realizacji projektu nie przekraczał trzech lat.

Projekty partnerstw strategicznych w sektorze Szkolnictwo wyższe umożliwiały m.in.:

- opracowanie nowych metod kształcenia (służących np. stymulowaniu kreatywności, rozwijaniu umiejętności związanych z przedsiębiorczością);
- przygotowanie materiałów i narzędzi dydaktycznych;
- tworzenie programów kształcenia (przedmiot, moduł, kierunek), w tym wspólnych studiów;
- wprowadzanie większej różnorodności form kształcenia (np. wirtualnych);
- opracowywanie i wdrażanie strategii współpracy w instytucjach;
- tworzenie standardów jakościowych;
- wzmocnienie współpracy uczelni z przedsiębiorstwami (np. angażowanie studentów i pracowników uniwersytetu do projektów prowadzonych z firmami);
- realizowanie badań, przygotowywanie analiz, studiów przypadku (dotyczących kształcenia w danej dziedzinie);
- uczenie się, nauczanie, udział w szkoleniach (mobilność).

W projektach uwzględniających mobilności, obowiązywały dodatkowe kryteria dotyczące czasu realizacji działań.

Czas realizacji działań w różnych typach mobilności

Typ mobilności	Czas realizacji
krótkoterminowe szkolenia dla pracowników	od 3 dni do 2 miesięcy
długoterminowe wyjazdy pracowników w celu prowadzenia zajęć lub odbycia szkoleń	od 2 do 12 miesięcy
intensywne programy (kursy)	→ od 5 dni do 2 miesięcy (osoby uczące się) → od 1 dnia do 2 miesięcy (prowadzący)
mobilność mieszana (<i>blended mobility</i>) osób uczących się/studiujących	krótkoterminowy wyjazd do uczelni partnerskiej: od 5 dni do 2 miesięcy, łączony z mobilnością wirtualną (zdalnymi formami kształcenia)

Instytucje, które chciały zrealizować projekt, musiały wziąć udział w konkursie w ramach Akcji 2. Każdy wniosek był rozpatrywany przez ekspertów, którzy oceniali go według czterech kryteriów:

- znaczenie projektu (maks. 30 pkt.);
- jakość planu i jego realizacji (maks. 20 pkt.);
- jakość zespołu odpowiedzialnego za projekt i metody współpracy (maks. 20 pkt.);
- wpływ i upowszechnianie projektu (maks. 30 pkt.).

Łącznie można było zdobyć 100 punktów.

Zgodnie z zasadami programu dofinansowanie uzyskiwały jedynie te wnioski, które uzyskały 60 i więcej punktów oraz otrzymały minimum połowę możliwej punktacji w każdej z czterech kategorii. Musiały one także uwzględnić przynajmniej jeden z priorytetów dotyczących partnerstw strategicznych.

Maksymalna kwota dofinansowania w projektach była wyliczana w następujący sposób:

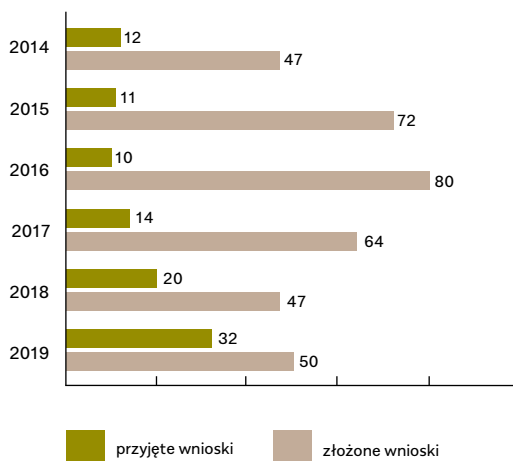
kwota dofinansowania = liczba miesięcy trwania projektu x 12,5 tys. euro

Najwyższe dofinansowanie (450 tys. euro) mogły otrzymać projekty trwające 36 miesięcy.

Projekty partnerstw strategicznych w latach 2014–2019 w sektorze Szkolnictwo wyższe

W latach 2014–2019 polskie instytucje złożyły w Narodowej Agencji Programu Erasmus+ 360 wniosków o dofinansowanie, a wsparcie, w kwocie blisko 26 mln euro, otrzymało 99 projektów. Najmniej – po 47 wnioskodawców – wystartowało w konkursach w latach 2014 i 2018, najwięcej w 2016 roku (80 wniosków). Współczynnik wniosków zaakceptowanych do dofinansowanych w latach 2014–2017 wynosił od 13% do 26%. W kolejnym analizowanym okresie (2018–2019) wykazywał tendencję wzrostową i wyniósł odpowiednio 43% i 64%.

Wnioski złożone i przyjęte do dofinansowania w kolejnych konkursach w Akcji 2. w sektorze Szkolnictwo wyższe (N=360)



Źródło: opracowanie własne (na podstawie strony internetowej Erasmus+, bit.ly/3lIK4ku)

Projekty partnerstw strategicznych w sektorze Szkolnictwo wyższe koordynowane przez polskie instytucje były przedsięwzięciami o dużej skali, obejmującymi wiele różnych tematów i dziedzin. W ich ramach powstało wiele przydatnych rezultatów edukacyjnych (m.in. programów nauczania, materiałów dydaktycznych i szkoleniowych).

Główne tematy projektów partnerstw strategicznych przyjętych do dofinansowania w Polsce w latach 2014–2019

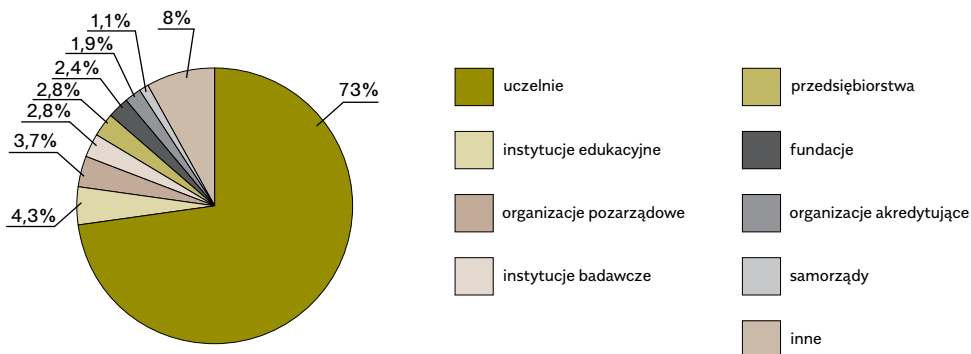


Źródło: opracowanie własne (na podstawie strony internetowej Erasmus+, bit.ly/3lIK4ku)

Zgodnie z zasadami programu Erasmus+ projekt partnerstwa strategicznego musiał wpisywać się w co najmniej jeden priorytet horyzontalny lub co najmniej jeden specyficzny priorytet odnoszący się do szkolnictwa wyższego. Ponad trzy czwarte projektów dotyczyło uczenia się, nauczania i szkoleń – dzięki nim wiedzę i umiejętności podniosło ponad 5 tys. pracowników uczelni oraz studentów.

Warto zwrócić uwagę na to, że w projektach partnerstw strategicznych koordynowanych przez polskie instytucje brało łącznie udział 540 organizacji (głównie z Europy, ale również z innych części świata). Najchętniej wybierano do współpracy partnerów z Włoch, Hiszpanii, Portugalii i Niemiec. Największą grupę organizacji partnerskich w projektach – ponad 70% – stanowiły uczelnie.

Typy instytucji zaangażowanych w projekty partnerstw strategicznych w latach 2014–2019

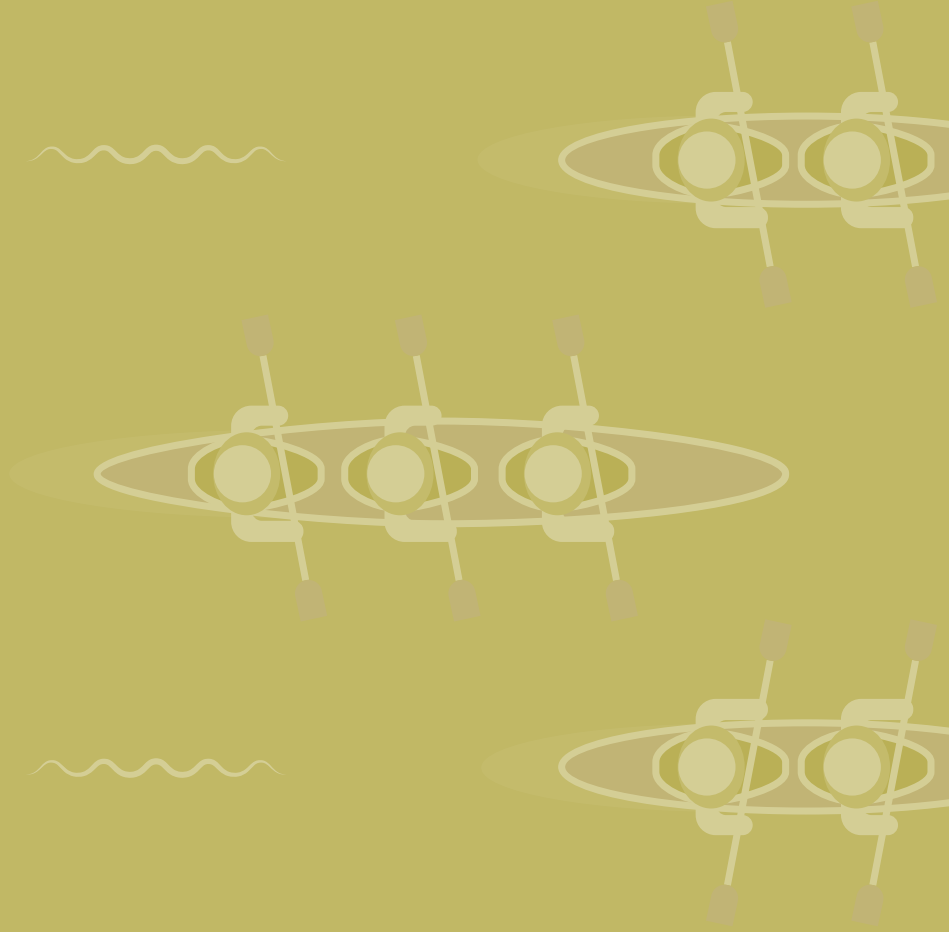


Źródło: opracowanie własne (na podstawie strony internetowej Erasmus+, bit.ly/3IIK4ku)

Projekty partnerstw strategicznych w Polsce prowadziło w sumie 56 różnych organizacji. Najwięcej – po pięć przedsięwzięć – zrealizowały dwie łódzkie uczelnie (Politechnika Łódzka oraz Uniwersytet Łódzki). Tuż za nimi uplasował się Uniwersytet Warszawski z czterema projektami, po trzy koordynowały: Politechnika Gdańska i Politechnika Lubelska, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Uniwersytet Szczeciński, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie oraz uczelnia niepubliczna – Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie.

Realizatorami projektów były przeważnie uczelnie publiczne (33), niepublicznych było 16.

Metodologia



Celem badania, na podstawie którego powstał niniejszy raport, było zebranie opinii beneficjentów na temat realizacji projektów partnerstw strategicznych przez ich instytucje. Pytania ankietowe dotyczyły m.in. inicjowania projektu, pozyskiwania partnerów do współpracy, przebiegu i realizacji przedsięwzięcia oraz osiągniętych rezultatów. Sprawdzano trwałość wypracowanych rozwiązań oraz to, czy instytucje zaangażowane w projekt kontynuowały działania po formalnym zakończeniu projektu. Jednym z aspektów badania była ocena oddziaływania partnerstwa strategicznego – zarówno na poszczególnych jego uczestników, jak i na całą instytucję. Przedmiotem analizy był stosunek władz uczelni do realizacji projektów partnerstw strategicznych. Pytano także o współpracę uczelni z Narodową Agencją Programu Erasmus+ na różnych etapach projektu, dzięki czemu możliwe było zidentyfikowanie ewentualnych obszarów wymagających poprawy. Respondenci oceniali również samą formułę projektów partnerstw strategicznych, wskazywali jej mocne i słabe strony.

W trakcie badania udało się zebrać wiele różnorodnych opinii, które umożliwiły podsumowanie projektów partnerstw strategicznych zarówno z perspektywy osób, jak i instytucji bezpośrednio w nich uczestniczących. Badanie nie miało na celu ewaluacji lub kontroli projektów – przedsięwzięcia zostały wcześniej formalnie zakończone, ocenione oraz rozliczone.

Badanie łączyło dwa podejścia: ilościowe oraz jakościowe. Zostało podzielone na dwie części – obie zrealizowano w podobnym okresie (luty-marzec 2020 roku).

Badanie ilościowe

Pierwsza część badania miała charakter ilościowy. Była to ankieta internetowa skierowana do uczelnianych koordynatorów wszystkich projektów partnerstw strategicznych, które w momencie rozpoczęcia badania były zakończone i rozliczone.

Narzędzie badawcze

Do przeprowadzenia badania wykorzystano technikę CAWI⁶ – sprawdzoną, efektywną, szybką i łatwo dostępną dla respondentów metodę zbierania danych ilościowych. Ankieta internetowa została przygotowana na platformie webankieta.pl. Kwestionariusz składał się z 42 pytań, w większości zamkniętych. Niektóre z nich trafiły tylko do wybranych respondentów. Pojawiło się także kilka pytań otwartych, umożliwiających ankietowanym pogłębienie lub uzasadnienie odpowiedzi. Wypełnienie kwestionariusza zajmowało respondentom przeciętnie 35 minut.

6 CAWI – *Computer-Assisted Web Interview*.

Próba badawcza

Badaniem w części ilościowej zostały objęte wszystkie projekty partnerstw strategicznych w sektorze szkolnictwa wyższego z trzech lat konkursowych – 2014, 2015 i 2016. W tym okresie złożono łącznie 199 wniosków, a do realizacji dopuszczono 33. Do badania włączono także sześć przedsięwzięć dofinansowanych w konkursie w 2017 roku, zakończonych i rozliczonych w momencie jego przeprowadzania.

Skład próby badawczej w badaniu ilościowym

Rok konkursu	Liczba zakończonych i rozliczonych projektów w momencie przeprowadzania badania
2014	12
2015	11
2016	10
2017	6
	Łącznie: 39

Odsetek zwrotu ankiety wyniósł 59% – z 39 koordynatorów, którzy otrzymali link do ankiety, odpowiedziało 23. Zbieranie danych trwało osiem tygodni.

Badanie jakościowe

Druga część badania miała na celu pogłębienie i uszczegółowienie wybranych zagadnień. Przedmiotem zainteresowania były efekty realizacji projektów, w szczególności ich oddziaływanie nie tylko na osoby bezpośrednio w nich uczestniczące, ale szerzej – na całe instytucje. Zastosowano technikę indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI)⁷. Przeprowadził je doświadczony moderator, korzystający z przygotowanego scenariusza (dyspozycji do wywiadu), dzięki czemu rozmowy z uczestnikami badania były ustrukturyzowane i poruszały wszystkie istotne wątki.

Próba badawcza

Do badania jakościowego wybrano dziewięć projektów. Były one realizowane przez placówki różnego typu (uczelnie państwowe i prywatne, o zróżnicowanym profilu) w różnych regionach Polski. Badane uczelnie pełniły funkcję lidera w danym projekcie. Co ważne, do analizy wybrano nie tylko przedsięwzięcia zakończone sukcesem, ale także te, które nie zdołały zrealizować wszystkich zamierzonych rezultatów.

⁷ IDI – *Individual In-Depth Interview*.

W ramach badania przeprowadzono po dwa wywiady z przedstawicielami danego projektu (łącznie odbyło się 18 rozmów). Brali w nich udział:

- koordynator projektu;
- osoba pełniąca funkcje zarządcze na uczelni (np. prodziekan, dziekan, kanclerz, dyrektor instytutu, prorektor, rektor).

Celem takiego doboru rozmówców było zestawienie ze sobą dwóch punktów widzenia – węższego (perspektywa bezpośredniego realizatora projektu) oraz szerszego (perspektywa osoby zarządzającej – ogląd projektu w kontekście funkcjonowania całej jednostki organizacyjnej uczelni). Wywiady były prowadzone indywidualnie z każdym z respondentów, tak aby w sposób swobodny mogli oni ocenić omawiane przedsięwzięcie oraz przedstawić swoje wnioski. Rozmowy trwały od 45 do 90 minut, a ich podstawowym założeniem była niezależność opinii i anonimowość respondentów (wypowiedzi nie pozwalają na identyfikację rozmówców ani ich macierzystych instytucji, wszystkie cytaty zostały zredagowane pod kątem językowym w celu wyeliminowania wtrąceń, dygresji, urwanych wątków czy potocznego języka oraz – jeśli to było konieczne – skrócone, aby przedstawić jasno zdanie respondentów).

Z powodu wprowadzenia w Polsce stanu zagrożenia epidemicznego związanego z pandemią COVID-19, większość wywiadów (15) przeprowadzono telefonicznie.

Badane projekty

W części ilościowej badanie miało charakter populacyjny – uwzględniało wszystkie przedsięwzięcia zakończone i rozliczone w momencie prowadzenia badania.

Projekty partnerstw strategicznych dotyczyły różnych priorytetów w obszarze Szkolnictwo wyższe. Respondenci najczęściej wskazywali, że głównym założeniem była dla nich modernizacja europejskich systemów szkolnictwa wyższego. Popularna była również tematyka promowania umiędzynarodowienia.

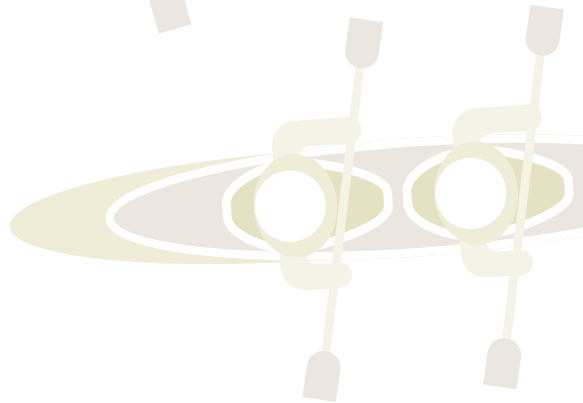
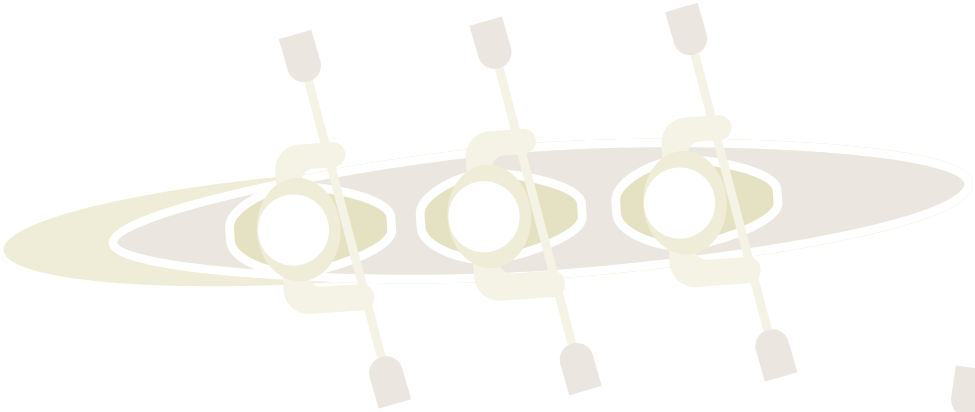
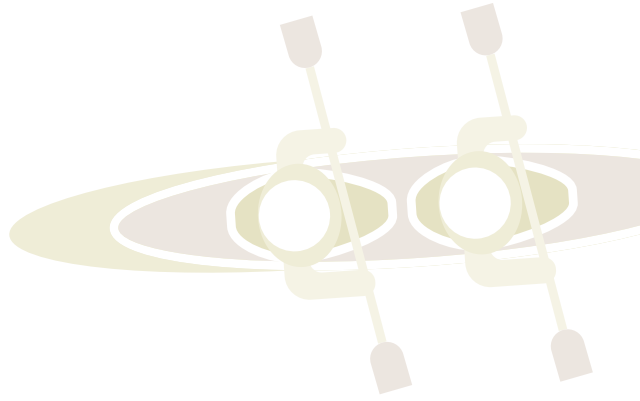
Priorytety dla szkolnictwa wyższego uwzględniane w badanych projektach partnerstw strategicznych (pytanie wielokrotnego wyboru, N=23)



Projekty włączone do drugiej części badania (jakościowego) były bardzo zróżnicowane tematycznie. Znalazły się tam zarówno przedsięwzięcia ściśle dydaktyczne (mające na celu m.in. tworzenie nowych kursów na uczelni, przygotowywanie materiałów nauczania), jak również ogólne, dotyczące np. zmian klimatycznych, problemów społecznych i kwestii międzynarodowych, rozwoju umiejętności miękkich czy współpracy świata nauki z biznesem.

W większości przypadków omawiany projekt partnerstwa strategicznego był pierwszą inicjatywą tego typu realizowaną przez daną instytucję – tylko dwa podmioty (z dziewięciu) miały wcześniejsze doświadczenie w tym zakresie⁸.

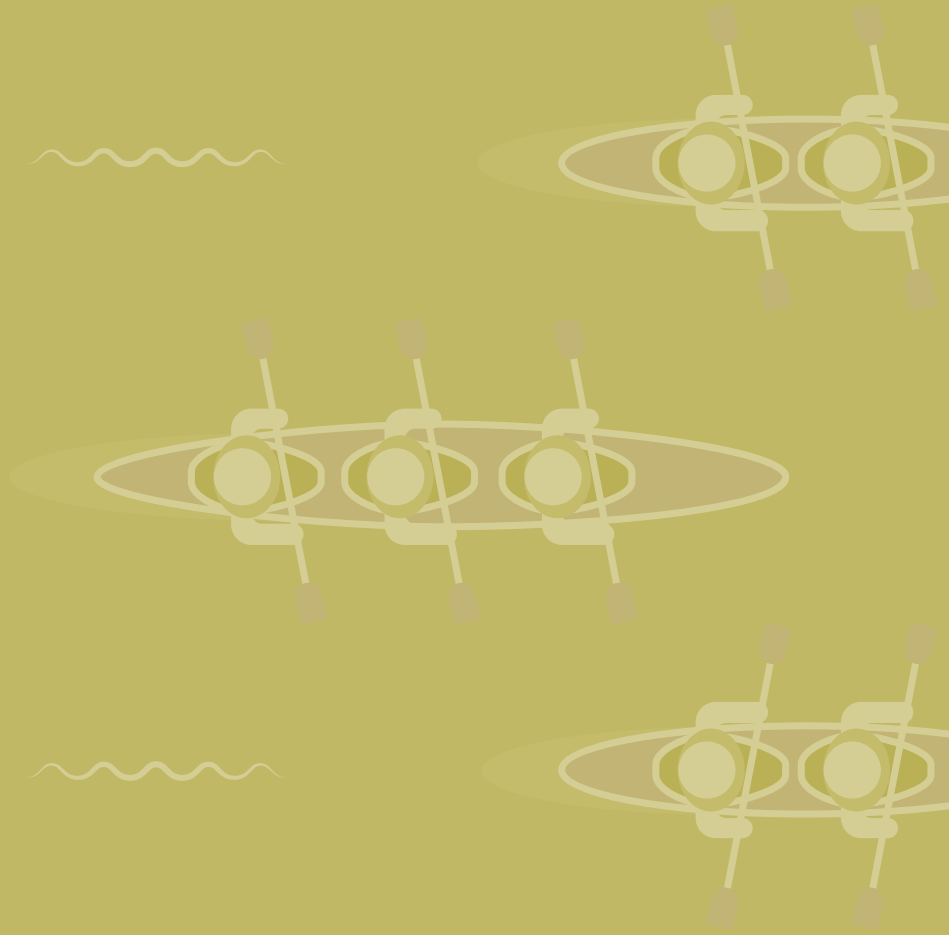
⁸ Szczegółowe dane dotyczące badanych projektów znajdują się w Załączniku 3.



Pomysł na projekt



Home



Rozpoczęcie projektu partnerstwa strategicznego przez badane instytucje wynikało z różnorodnych przesłanek. W niektórych przypadkach była to **chęć wypracowania konkretnego rezultatu**, w innych ważniejsza okazywała się **potrzeba bezpośredniej współpracy z konkretnymi partnerami** z zagranicy. Większość przedstawicieli badanych podmiotów wskazała, że **projekt powstał z inicjatywy lidera**. W jednym przypadku była to inspiracja instytucji partnerskiej, która nie została koordynatorem projektu. Wśród głównych motywacji do realizacji projektu partnerstwa strategicznego, koordynatorzy wymieniali takie kwestie, jak:

- nawiązanie współpracy międzynarodowej w zakresie rozwoju innowacyjnych metod dydaktycznych;
- zbliżenie programu szkolnictwa wyższego do „rzeczywistości”, bardziej praktyczne podejście do uczenia (umiejętności, a nie tylko wiedza) i korzystanie z doświadczeń przedsiębiorców;
- umiędzynarodowienie programów kształcenia, umożliwienie studentom nauki na zagranicznych uczelniach;
- zdobycie środków finansowych na realizację innowacyjnego pomysłu dydaktycznego we współpracy z zagranicznym partnerem;
- rozwój uczelni oraz nawiązanie stałej współpracy z partnerami zagranicznymi;
- rozszerzenie i uatrakcyjnienie oferty dydaktycznej – stworzenie wysokiej jakości programu kształcenia, wykorzystującego różnorodne doświadczenia kilku krajów i dostosowanego do potrzeb rynku pracy;
- szeroka wymiana doświadczeń i zwiększenie zakresu współpracy międzynarodowej.

Na pierwszy plan wysuwają się dwa główne cele związane z realizacją projektu: rozwój oferty dydaktycznej uczelni oraz nawiązanie bądź rozszerzenie sieci współpracy międzynarodowej danej jednostki. W związku z tym projekty partnerstw strategicznych realizowane przez szkoły wyższe można podzielić na: kierowane „do wewnątrz” oraz „na zewnątrz”⁹. Jest to, oczywiście, schematyczny i umowny podział, który nie powinien być traktowany sztywno, gdyż bardzo często powstanie jednego projektu wynikało z obu tych przesłanek (a także innych, dodatkowych).

Projekty kierowane „do wewnątrz” skupiały się przede wszystkim na wypracowaniu konkretnych rezultatów i na osiągnięciu materialnych efektów (np. przygotowaniu nowej ścieżki nauczania, kursu szkoleniowego, stworzeniu materiałów dydaktycznych, przeprowadzeniu badań terenowych,

9 Klasyfikacja typów projektów została stworzona przez autorkę raportu.

wydaniu publikacji, raportu). Efektem tych przedsięwzięć miały być przede wszystkim trwałe, materialne rezultaty, przeznaczone głównie dla instytucji uczestniczących w ich realizacji.

Z kolei projekty kierowane „na zewnątrz” miały przede wszystkim przyczynić się do budowania szerokich sieci interakcji, do tworzenia trwałych powiązań między partnerami, które w przyszłości mogą być rozwijane i wykorzystywane.

Pierwotnym zamysłem było interdyscyplinarne łączenie dziedzin, którymi się zajmujemy oraz wiedzy partnerów, zajmujących się różnymi tematami.

[koordynator]

Z punktu widzenia realizatorów tego typu przedsięwzięć głównymi efektami były takie działania jak: zorganizowanie konferencji, warsztatów, wymiana doświadczeń, mobilności pracowników, zwiększenie współpracy z lokalnymi środowiskami biznesowymi lub samorządowymi, podnoszenie świadomości społecznej, wpływanie na kształtowanie się kultury i społeczeństwa. Najważniejsze dla nich było możliwie najszersze oddziaływanie rezultatów danego projektu.

Uczestnicy wywiadów twierdzili, że **najczęściej pomysł dotyczący projektu partnerstwa strategicznego wychodził od koordynatorów lub ich bliskich współpracowników**. Zwykle była to inicjatywa oddolna – realizacja przedsięwzięcia nie była w żaden sposób narzucana przez władze uczelni.

To była inicjatywa osób z wydziału, w którym pracował koordynator.

[osoba zarządzająca]

Koordynator miał całkowitą swobodę w projekcie. To on opracował pomysł, zebrał zespół, złożył wniosek, kontaktował się z partnerami. Dziekan dał mu jedynie „zielone światło” w sprawie rozpoczęcia formalnych działań.

[osoba zarządzająca]

To było coś, co rzeczywiście chciałam zrobić. Wymyśliłam projekt, sama go opracowałam i zrealizowałam. Nikt z zewnątrz mi nie sugerował, że trzeba coś takiego przeprowadzić, to była w pełni moja inicjatywa.

[koordynator]

Projekty partnerstw strategicznych miały charakter głównie dydaktyczny, a nie naukowy, zatem w bezpośredni sposób zaspokajały potrzeby osób

włączonych w proces nauczania. Koordynatorzy często wspominali o „wyjściu od problemu” czy inicjowaniu projektu w reakcji na bezpośrednie wymagania studentów i otoczenia uczelni, np. rynku pracy. Zaobserwowane deficyty kompetencji studentów lub pracowników dydaktycznych w zakresie konkretnych, praktycznych umiejętności, często stawały się impulsem do rozpoczęcia działań projektowych.

Uważam, że nasza praca na uczelni bywa oderwana od rzeczywistości. O ile nie ma problemów z aktualnością przekazywanej wiedzy teoretycznej, to jednak brakuje czasami odniesienia do praktyki, pokazania, jak pewne obszary funkcjonują na świecie, w jaki sposób można wykorzystać różnorodne narzędzia. W związku z tym zależało mi, żeby nasz projekt koncentrował się na rozwoju praktycznych umiejętności.

[koordynator]

Pomysł na projekt wynikał z naszych doświadczeń. Wszyscy mamy przynajmniej dziesięcioletni staż pracy, wiemy zatem, czego nam naprawdę brakuje, jakie rozwiązania należałoby przygotować. To nas motywowało do rozpoczęcia działań w ramach partnerstwa strategicznego.

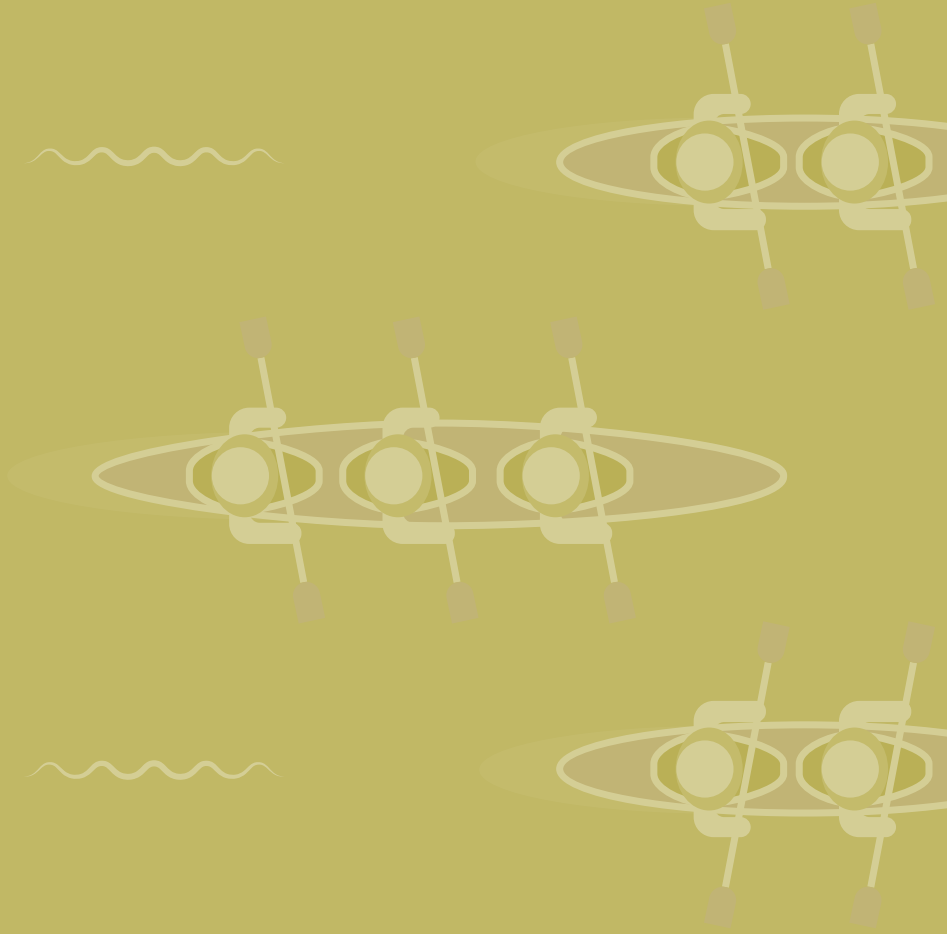
[koordynator]

Projektodawcom mogę poradzić, żeby realizowali wyłącznie przedsięwzięcia, które wynikają z bezpośrednich potrzeb albo zainteresowań kadry i uczelni. To jest gwarancja realizacji dobrego, skutecznego projektu.

[osoba zarządzająca]

W badaniu ilościowym 22 koordynatorów stwierdziło, że ich projekt był realizowany w odpowiedzi na realne potrzeby uczelni.

Partnerzy w projekcie



Home

O powodzeniu projektu decyduje wiele czynników (m.in. typ działania, zakres, cele, zasięg). Jedną z najistotniejszych kwestii jest **odpowiedni dobór partnerów**, o czym najczęściej wspominali uczestnicy badania. Nie inaczej było w przypadku projektów partnerstw strategicznych, stąd też sporo miejsca w badaniu poświęcono zdobywaniu partnerów, kryteriom ich doboru oraz mechanizmom docierania do odpowiednich instytucji.

Konsorcja w projektach objętych badaniem zawiązywało od trzech do dziewięciu instytucji. Najczęściej w badaniu ilościowym odpowiedzi udzielali koordynatorzy mniejszych przedsięwzięć, w których poza liderem uczestniczyło do trzech partnerów. Zdaniem respondentów taka liczba instytucji dawała niezbędną różnorodność i komplementarność, jednocześnie nie wpływając na jakość procesu komunikacji (który stawał się coraz bardziej złożony wraz ze wzrostem liczby partnerów).

Partnerami polskich instytucji w badanych projektach były przede wszystkim zagraniczne uczelnie. Równie często brały w nich udział krajowe szkoły wyższe, a także instytucje i organizacje działające na rzecz edukacji i szkolnictwa wyższego. W kilku przypadkach konsorcja projektowe skupiały przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe różnego typu i instytucje badawcze.

Typy organizacji partnerskich w badanych projektach (pytanie wielokrotnego wyboru, N=23)

Typ organizacji	Liczba wskazań
zagraniczna uczelnia	22
krajowa szkoła wyższa	8
instytucja lub organizacja działająca na rzecz edukacji i szkolnictwa wyższego	6
przedsiębiorstwo	4
organizacja pozarządowa, stowarzyszenie, fundacja	4
instytut badawczy	2
izba przemysłowo-handlowa	1

Wskazując powody rozpoczęcia działań w ramach partnerstwa strategicznego, respondenci bardzo często wspominali o chęci nawiązania współpracy z instytucjami zagranicznymi. Co ciekawe, w odpowiedziach niemal równie często zaznaczano potrzebę rozwijania współpracy ze sprawdzonymi partnerami (16 wskazań), co współdziałania z nowymi (15 wskazań). Oznacza to, że niezależnie od tego czy projekt był kontynuacją wcześniejszych działań partnerów, czy też zupełnie nowym przedsięwzięciem, aspekt współpracy był ważnym powodem udziału w partnerstwie strategicznym. Warto podkreślić,

że wśród przyczyn rozpoczęcia realizacji projektu respondenci częściej wymieniali jedynie:

- potrzebę poszerzenia oferty dydaktycznej (18 wskazań);
- potrzebę zwiększenia poziomu umiędzynarodowienia (17 wskazań).

Respondenci podkreślali także, że motywowała ich chęć nawiązania stałej współpracy z różnymi instytucjami, co miało znaczenie zarówno w kontekście realizacji konkretnego projektu, jak i w osiągnięciu długofalowych efektów (np. pozyskaniu stałego partnera do realizacji kolejnych inicjatyw).

Sposoby pozyskiwania partnerów

Respondenci najczęściej **znali instytucje, które zapraszali do udziału w partnerstwie strategicznym**. Liderzy byli najbardziej skłonni realizować wspólne projekty z podmiotami, z którymi łączyły ich wcześniejsze pozytywne doświadczenia projektowe.

Źródła pozyskiwania partnerów do projektu (pytanie wielokrotnego wyboru, N=23)

Źródło pozyskania partnerów	Liczba wskazań
zaangażowanie znanych wcześniej instytucji partnerskich	21
kontakty nawiązywane w trakcie wyjazdów/konferencji	16
pomoc działu projektów międzynarodowych/działu współpracy z zagranicą funkcjonującego w danej instytucji	3
kontakty osobiste	2
narzędzia typu <i>eupartnersearch.com</i>	1
korrespondencja e-mailowa z uczelnią	1
kontakty instytucji partnerskich	1

Wątek ten, kluczowy dla przebiegu i powodzenia projektu, został pogłębiony w jakościowej części badania. W indywidualnych wywiadach respondenci kładli nacisk na kilka aspektów dotyczących pozyskiwania instytucji do projektów.

Po pierwsze, podkreślali konieczność **budowania bazy potencjalnych partnerów w sposób ciągły**, poprzez nawiązywanie nowych i podtrzymywanie dotychczasowych kontaktów w ramach codziennych prac uczelni. Udział w konferencjach naukowych, seminariach, międzynarodowych wymianach pracowników, szkołach letnich, współpraca w międzyuczelnianych zespołach i gremiach, które skupiają osoby spoza jednej instytucji – tego rodzaju działania są doskonałą okazją do nawiązywania branżowych kontaktów i zawierania cennych znajomości. Taki *networking* jest prowadzony niezależnie od tego, czy w danym momencie instytucja poszukuje partnerów do konkretnego

projektu. Spotkania, które gromadzą przedstawicieli podmiotów działających w podobnym obszarze, dają możliwość stworzenia bazy kontaktów, którą można wykorzystać w przyszłości. Rzetelne, długotrwałe podtrzymywanie relacji z różnymi instytucjami i udział w inicjatywach uwzględniających współpracę partnerską wpływają na to, że realizacja kolejnych projektów jest łatwiejsza, opiera się bowiem na zdobytych doświadczeniach (również w zakresie doboru partnerów).

Od wielu lat funkcjonuje u nas strategia pozyskiwania partnerów. Otrzymujemy wiele zaproszeń od organizacji i uczelni zagranicznych, sami też staramy się nawiązywać współpracę, włączać się w konsorcja.

[koordynator]

Zdarzało się, że współpraca z nowymi instytucjami była nawiązywana na podstawie rekomendacji pozostałych partnerów. W badanych projektach uczestnikami konsorcjów były instytucje, z którymi lider wcześniej współpracował, a także nowe podmioty, polecane przez partnerów. Korzystanie z rekomendacji i doświadczeń współrealizatorów projektu było dość częstym źródłem zdobywania nowych członków zespołu.

Dwie placówki hiszpańskie polecił nam partner z Litwy. Wcześniej nie mieliśmy okazji współpracować z nimi w żadnym projekcie. Ważna była dla nas zatem rekomendacja od zaufanej instytucji, która znała obu tych partnerów.

[koordynator]

Warto podkreślić, że zadanie pozyskania partnerów do projektów spoczywało zwykle na barkach koordynatorów. Najczęściej mieli oni pełną dowolność w doborze instytucji do współpracy. Władze uczelni nie uczestniczyły bezpośrednio w tym procesie, a jedynie go finalizowały, podpisując umowę partnerską (lub udzielając koordynatorowi pełnomocnictwa w tym zakresie).

Nie byłem mocno zaangażowany w projekt na etapie przygotowawczym – prowadziłem jedynie rozmowy wspierające, starałem się dawać wskazówki, odpowiadać.

[osoba zarządzająca]

Kryteria doboru partnerów

Sposoby pozyskiwania partnerów były różnorodne. Wszystkie jednak uwzględniały jakość wcześniejszych wspólnych doświadczeń i potrzebę budowania bazy kontaktów, z której później, w zależności od potrzeb, można było dobrać podmioty do kolejnych inicjatyw.

Jakie były zatem kryteria doboru instytucji do poszczególnych projektów? Czym przede wszystkim kierowali się liderzy dokonując wyboru z grupy potencjalnych partnerów?

Poszukując instytucji do współpracy, koordynatorzy przede wszystkim brali pod uwagę charakter projektu. Często **tematyka, cel i zakres przedsięwzięcia same narzucały potencjalnych partnerów**. Współpracujące podmioty musiały być odpowiednio dobrane pod kątem merytorycznym. Jeśli projekt dotyczył np. tematyki klimatycznej, a jego realizatorzy chcieli zestawić kraje o różnych uwarunkowaniach, zwracali się do instytucji w Hiszpanii oraz Finlandii. Gdy zależało im na pozyskaniu partnera z kraju sąsiadującego, do współpracy zapraszano organizacje z Litwy lub Niemiec.

Ważnym kryterium doboru była czysto merytoryczna wartość instytucji (wiedza i kompetencje). W części ilościowej badania 20 respondentów (z 23) uznało, że zasoby kadrowe partnera miały duży lub bardzo duży wpływ na dokonany wybór. Z perspektywy respondentów ważne było to, żeby zasoby danej instytucji były komplementarne do tych, które znajdowały się w zespole projektowym.

Warto zdobywać zróżnicowanych partnerów.

[osoba zarządzająca]

Istotnym aspektem doboru partnerów była komplementarność kompetencji, ich uzupełnianie się w projekcie.

[koordynator]

Większość uczestników badania, poza jednym, stwierdziła, że **wcześniejsze doświadczenie projektowe i merytoryczne pracowników instytucji** miały znaczenie podczas wyboru partnera do projektu.

Ważne, żeby partnerzy mieli różne doświadczenia. Nasze przedsięwzięcie wzbogaci ktoś, kto się od nas różni, a nie ten, kto jest do nas bardzo podobny. Dzięki temu pojawia się wartość dodana – i na tym polega dobre partnerstwo. Dobór nie może być zatem przypadkowy.

[osoba zarządzająca]

Jak pokazuje badanie, dwa aspekty – dostęp do infrastruktury naukowo-badawczej w instytucji partnerskiej oraz jej renoma w środowisku naukowym – były oceniane niezależnie od siebie. Trzynastu respondentów wskazało, że ten drugi aspekt miał większy wpływ na wybór do projektu (zasoby infrastrukturalne wskazało dziesięć osób).

Istotnym kryterium przy kompletowaniu składu konsorcjum była wcześniejsza współpraca instytucji koordynującej z potencjalnym partnerem. Dobre kontakty i zrealizowane projekty miały zdaniem 21 respondentów duży lub bardzo duży wpływ na rozpoczęcie kolejnego wspólnego przedsięwzięcia.

Jak podkreślał w wywiadzie jeden z koordynatorów, dobre, efektywne współdziałanie nie może wynikać wyłącznie z ogólnej znajomości instytucjonalnej obu podmiotów. Kluczowe, jego zdaniem, są indywidualne, międzyludzkie kontakty, doświadczenia, relacje i przyjaźnie. Współpraca nie łączy dwóch bezosobowych instytucji, ale konkretnych ludzi, bezpośrednio zaangażowanych w projekt. Powodzenie całego przedsięwzięcia wynika z tego, jak ze sobą współpracują, wymieniają się informacjami, komunikują się i angażują we wspólne działania.

Jakość współpracy nie zależy od instytucji, tylko od ludzi, ekspertów, którzy są przypisani do danego projektu. To, że jakaś organizacja zatrudnia wielu specjalistów, nic nie znaczy. Liczy się ich podejście do pracy i zaangażowanie.

[koordynator]

Bardzo wiele zależy od umiejętności współpracy konkretnych osób.

[osoba zarządzająca]

Niektórzy respondenci uznawali, że współpraca z osobami, których się wcześniej nie poznało, niesie spore ryzyko. Jednak w niektórych przypadkach do projektu zapraszano partnerów w ostatnim możliwym terminie (najczęściej po to, żeby ze względu na formalnych uzupełnić skład konsorcjum).

Pewnym problemem było to, że nie znaleźliśmy potencjalnego partnera, ale go wybraliśmy, bo potrzebowaliśmy po prostu piątej instytucji do konsorcjum. Nie wiedzieliśmy, jaki ma styl pracy, więc było to potencjalnie bardzo ryzykowne. Na szczęście wyszło OK.

[koordynator]

Takie sytuacje były jednak sporadyczne. W badaniu ilościowym prawie wszyscy koordynatorzy (poza jednym) odpowiedzieli, że wcześniej współpracowali z częścią partnerów wchodzących w skład projektu. Siedmiu respondentów realizowało projekty, w których składzie znali się wszyscy

partnerzy. Uczestnicy badania podkreślali, że niezależnie od stażu pracy z daną instytucją i stopnia zażyłości, **dobór do projektu nie był decyzją spontaniczną ani przypadkową**. Zawsze była to głęboko analizowana kwestia, ponieważ od niej zależało powodzenie całego przedsięwzięcia. Bardzo często podczas poszukiwania partnerów koordynatorzy opierali się na własnych (także prywatnych) kontaktach, zdobywanych i rozwijanych przez całe lata.

Nasi partnerzy sprawdzili się we wcześniejszej współpracy. Kontakt nie był przypadkowy ani anonimowy – nauczyciele znali się z wymian akademickich.

[koordynator]

Partnerzy byli do pewnego stopnia sprawdzeni, choć nigdy nie brali udziału w tego rodzaju konsorcjum.

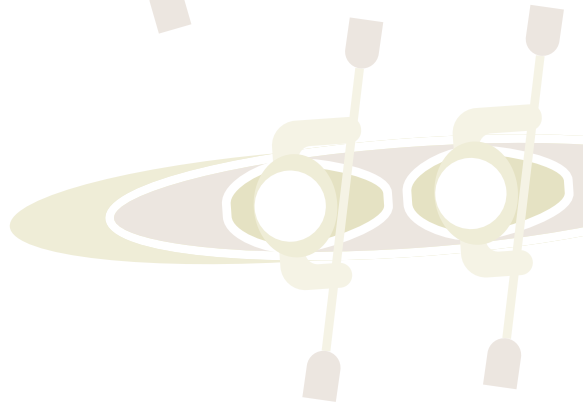
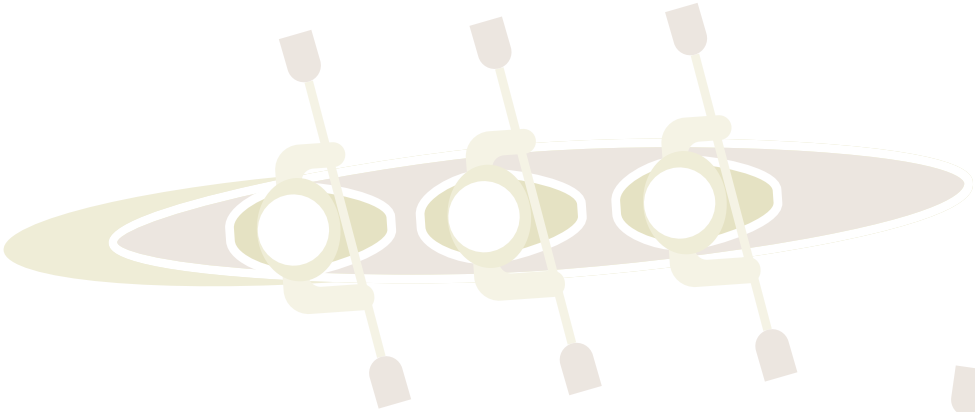
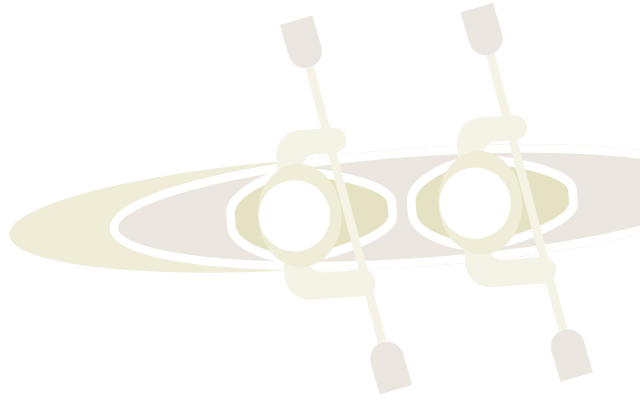
[koordynator]

Wybrałam do projektów takich partnerów, którzy dawali nadzieję na możliwie najlepszą współpracę. Nie zdygotałam się na los – nad każdą instytucją bardzo długo się zastanawiałam.

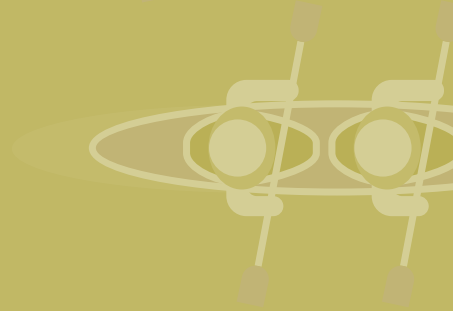
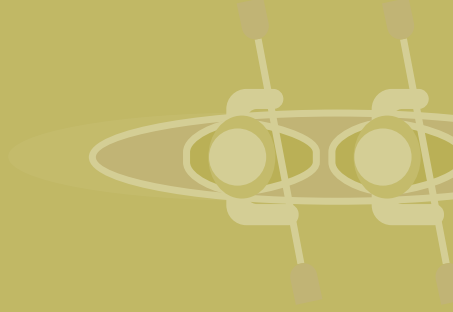
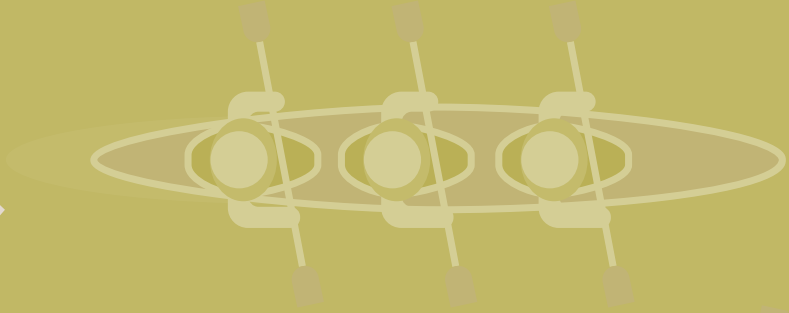
[koordynator]

Zdarzały się, bardzo rzadko, przypadki wymiany partnera w czasie trwania projektu. Taka sytuacja miała miejsce w trzech badanych przedsięwzięciach. Jak deklarowali koordynatorzy, zmiana przyczyniła się do końcowego sukcesu projektu.

Respondenci w przeważającej większości nie mieli problemów ze znalezieniem partnera (za „łatwe” lub „bardzo łatwe” uznało to zadanie 11 uczestników badania, 10 oceniło je jako „umiarkowanie trudne”). Zaledwie dwie osoby stwierdziły, że ten etap był „dość skomplikowany”. Wykorzystanie kontaktów zawodowych i wcześniejszych doświadczeń współpracy sprawiało, że dobór partnerów przebiegał bez zakłóceń.



Początek realizacji projektu



Home

Przygotowywanie i ocena wniosku

Początkowy etap projektu to przede wszystkim budowanie koncepcji działania, dobór partnerów oraz przygotowywanie i składanie wniosku o dofinansowanie.

Uczestnicy badania różnie oceniali poziom trudności tworzenia wniosku. Rozbieżne opinie pojawiały się w zależności od tego, czy partnerstwo strategiczne było realizowane po raz pierwszy na uczelni i po raz pierwszy przez danego koordynatora, czy było to kolejne przedsięwzięcie w placówce. Osoby, które składały wnioski w innych konkursach (nawet te, które nie zostały przyjęte do realizacji), potrafiły wykorzystać swoje doświadczenia.

To był nasz drugi wniosek. Pierwszy, złożony rok wcześniej, nie przeszedł. Mieliśmy jednak informację zwrotną od ewaluatorów, którzy wskazali nam wszelkie niedociągnięcia w naszym projekcie. Na tej podstawie wprowadziliśmy stosowne poprawki.

[koordynator]

Dla większości koordynatorów podstawowym źródłem wiedzy na etapie tworzenia wniosku był *Przewodnik po programie Erasmus+*. Niektórzy uczestnicy badania podczas opracowywania projektu kierowali się własną intuicją albo odwoływali się do doświadczeń z aplikowaniem o środki w innych programach unijnych lub krajowych.

Kilkukrotnie, dogłębnie przeczytałem Przewodnik po programie Erasmus+. W gruncie rzeczy jest w nim wszystko, co trzeba wiedzieć, żeby poprawnie napisać wniosek.

[koordynator]

W ramach badania pytano, **czy w przygotowywanie projektu byli włączani przyszli partnerzy** (co jest zalecaną praktyką). W kilku przypadkach tak było – wniosek był opracowywany z udziałem wszystkich instytucji, mających uczestniczyć w realizacji planowanego przedsięwzięcia, dzięki czemu można było już na początku ustalić podział zadań i wkład każdego uczestnika konsorcjum. Partnerzy akceptowali kolejne etapy przygotowania wniosku, zatem otrzymywali aktualne informacje na temat postępów prac i kształtu przyszłych działań.

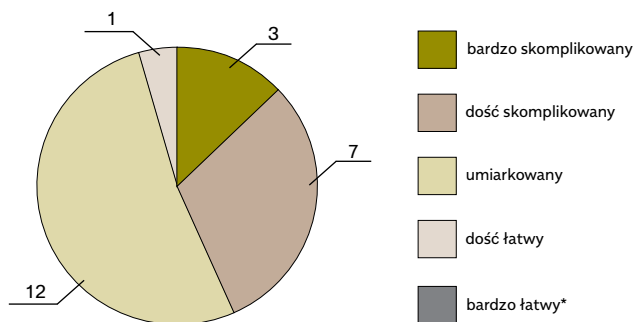
W powstawaniu wniosku projektowego uczestniczyli wszyscy partnerzy – doskonale zatem zdawali sobie sprawę, na co się piszą. Nie mieliśmy menedżera z zewnątrz, który nam mówił „Tu jest projekt, zapoznajcie się z nim i go realizujcie”. Sami od początku tworzyliśmy koncepcję całego przedsięwzięcia, i każda ze stron rozumiała, o co w nim chodzi.

[koordynator]

Zdarzało się jednak, że wniosek w całości przygotował koordynator, który dopiero po zakończeniu tego procesu dobierał uczestników przyszłych działań. W takiej sytuacji partnerzy nie mieli wpływu na kształt przyszłego przedsięwzięcia – byli oni jedynie wykonawcami zadań, zgodnych z wizją i koncepcją inicjatora projektu.

Ambivalentna ocena procesu przygotowywania wniosku projektowego była szczególnie widoczna w danych pochodzących z badania ilościowego. Ponad połowa respondentów oceniła trudność tego etapu jako „umiarkowaną” (co było odpowiedzią środkową na proponowanej skali). Spora część koordynatorów uznała jednak, że przygotowanie wniosku nie było proste (łącznie 10 wskazań, że proces ten był „bardzo skomplikowany” i „dość skomplikowany”).

Poziom trudności przygotowania wniosku projektowego w opiniach uczestników badania (N=23)



* Żaden z uczestników badania nie wybrał takiej odpowiedzi.

W związku z tym, że przygotowywanie wniosku nastroczało pewnych trudności, w badaniu sprawdzono, jakie były najczęstsze problemy wskazywane przez koordynatorów projektów w badaniu jakościowym:

- **Zbyt szczegółowy harmonogram:** Wniosek już od początku wymaga bardzo precyzyjnych informacji w zakresie harmonogramu i poszczególnych działań w projekcie. Zdaniem respondentów przy projektach trwających minimum dwa lata bardzo trudno określić od początku ściśle terminy realizacji kolejnych etapów działania.

Moim zdaniem konstrukcja wniosku jest nieprawidłowa. Dokument jest zbyt złożony i wymaga rozpisywania nawet drobnych procesów. To prowadzi donikąd, bo każdy, kto realizował projekt trwający dłużej niż pół roku wie, że harmonogram dezaktualizuje się już w drugim dniu jego trwania.

[osoba zarządzająca]

- **Brak możliwości skupienia się na rezultatach:** Zdaniem respondentów, we wniosku projektowym dominują kwestie związane z harmonogramem oraz finansami. Według nich większy sens miałyby szersze spojrzenie na zakładane rezultaty projektu. Ubiegając się o dofinansowanie, beneficjenci zwykle mają sprecyzowane efekty końcowe przedsięwzięcia i chcieliby, aby to one były podstawą oceny wniosku.

Apeluję o uproszczenie wniosku o dofinansowanie, w taki sposób, żeby większy nacisk kładziono na rezultaty, a nie kwestie harmonogramowo-finansowe.

[osoba zarządzająca]

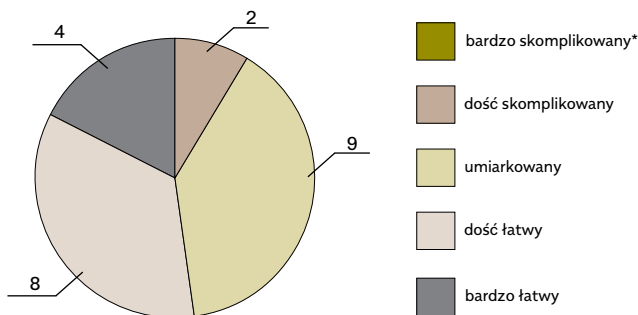
- **Konstrukcja wniosku:** Respondenci twierdzili, że konstrukcja wniosku wymaga od nich zamieszczania w kilku miejscach tych samych treści (choć ujętych innymi słowami). W praktyce sprowadza się to do parafrazowania wcześniejszych punktów, podczas wypełniania aplikacji.

Problem z wnioskiem wynika z tego, że trzeba pisać kilka razy to samo. Za każdym razem podczas wypełniania dokumentacji musimy się powtarzać.

[koordynator]

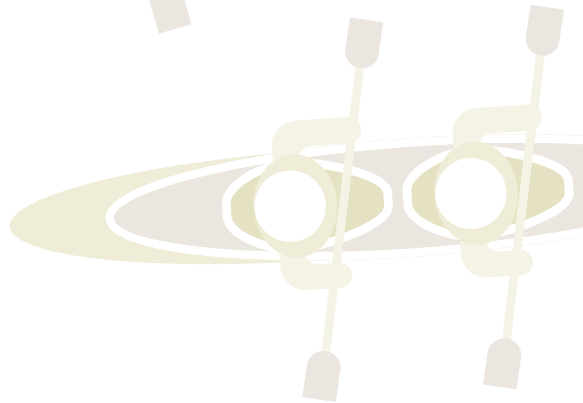
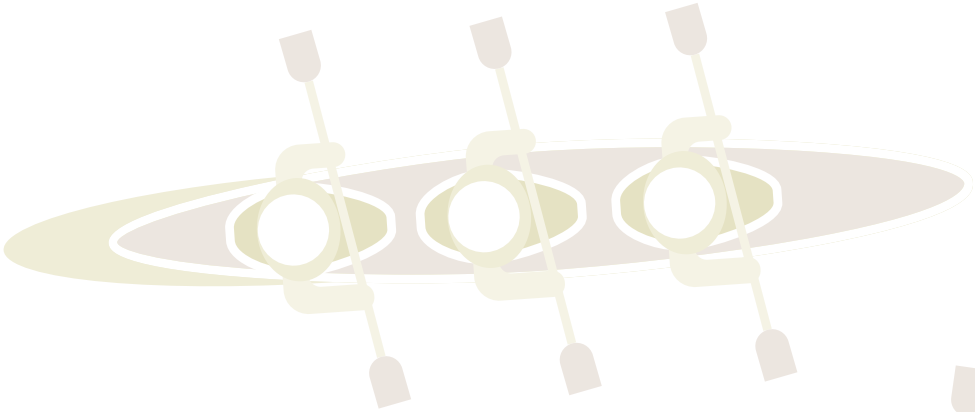
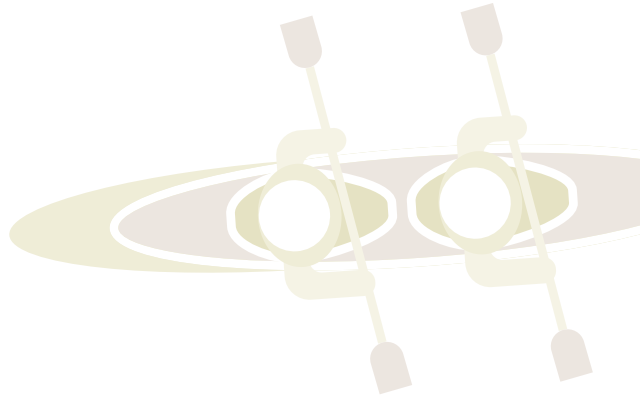
Proces składania wniosku w systemie był łagodniej oceniany przez respondentów niż etap jego opracowywania. Zdecydowana większość z nich uznała, że było to zadanie „dość łatwe” albo „bardzo łatwe”, a tylko dwie osoby wspominały, że miały z nim problemy. Z badania wynika zatem, że trudności beneficjentom sprawiać może aspekt merytoryczny tworzenia wniosku, nie zaś „technikalia” związane z jego składaniem.

Poziom trudności procesu składania wniosku projektowego w opiniach uczestników badania (N=23)

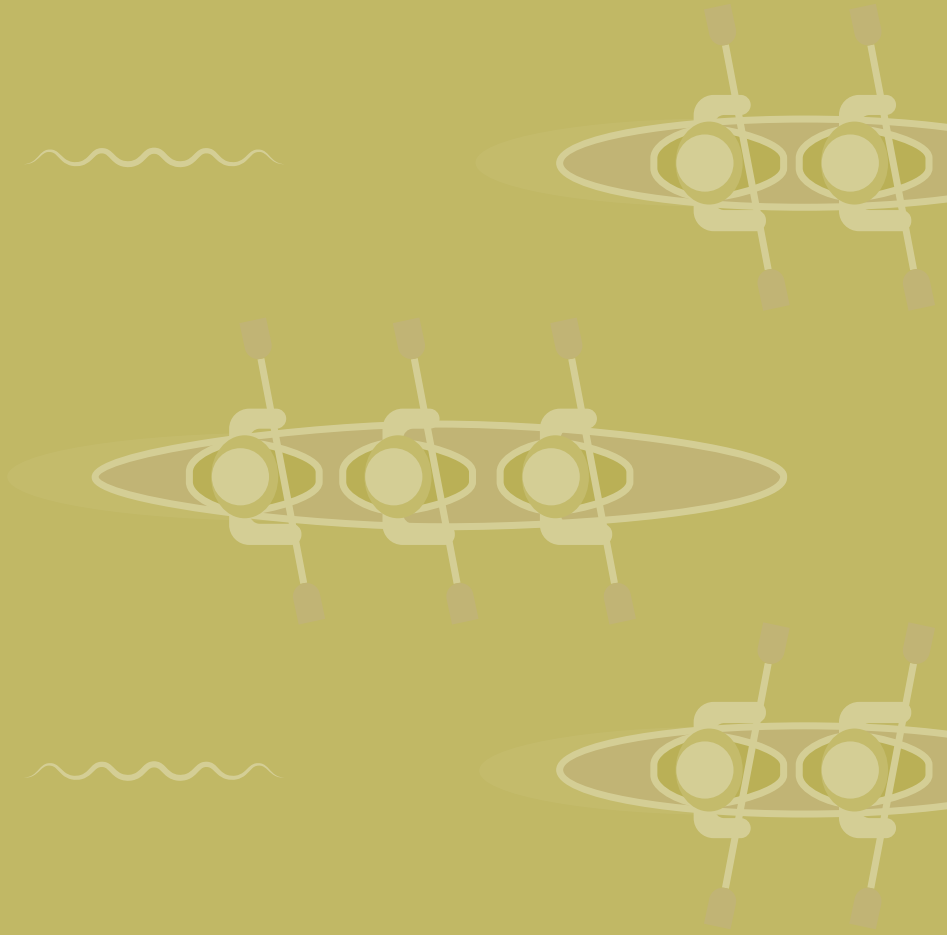


* Żaden z uczestników badania nie wybrał takiej odpowiedzi.

Kluczowym etapem po napisaniu i złożeniu wniosku jest jego ocena, dokonywana przez ekspertów. W związku z tym, że koordynatorzy nie uczestniczą bezpośrednio w tym działaniu, ich opinie na temat pracy ekspertów opierały się najczęściej na przeczeniach lub obserwacjach. Zdarzało się, że uczestnicy badania otrzymali dofinansowanie na swoje projekty dopiero za drugim lub trzecim podejściem, co wpływało na ich opinie. Niektórzy twierdzili, że pomimo wypełnienia wniosku zgodnie z instrukcją i z obowiązującymi zasadami programu, ocena nie przebiegła pomyślnie. Inni zwracali uwagę na to, **że nie mogli odwołać się od decyzji ekspertów**. Koordynatorzy postulowali wprowadzenie możliwości skontaktowania się z osobą dokonującą oceny ich wniosku oraz ewentualnego doprecyzowania lub wyjaśnienia kwestii budzących wątpliwości.



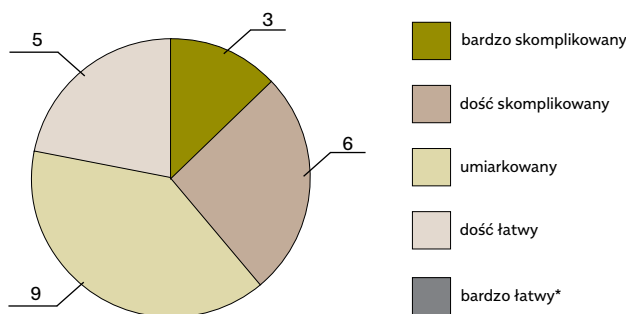
Przebieg projektu



Home

Oceny trudności realizacji założeń projektowych różnią się znacznie, co wynika z wielu czynników, m.in. zakresu przedsięwzięcia, doboru partnerów czy doświadczenia realizatorów. Żaden z badanych nie określił tego doświadczenia jako „bardzo łatwe”, a opinie były w tej kwestii dość zróżnicowane.

Ogólna ocena trudności realizacji projektu (N=23)



* Żaden z uczestników badania nie wybrał takiej odpowiedzi.

Ocena współpracy z partnerami

Przy podsumowywaniu etapu realizacji działań projektowych na pierwszy plan wysuwała się ocena współpracy w zespole projektowym, a więc współdziałania z partnerami. To kluczowy czynnik, który wpływał na ostateczny sukces projektu partnerstwa strategicznego.

Wielu respondentów podkreślało, że warunkiem koniecznym (choć oczywiście niewyłącznym) do prawidłowego przebiegu projektu jest **właściwy dobór partnerów**. Uczestnicy badania ilościowego mieli możliwość oceny współpracy z instytucjami partnerskimi w kilku obszarach, takich jak:

- wywiązywanie się z powierzonych zadań;
- komunikacja w ramach konsorcjum;
- dotrzymanie założonych terminów realizacji zadań;
- podział zadań;
- jakość wypracowanych rezultatów.

Wszystkie wymienione aspekty zostały ocenione na podobnym poziomie – uczestnicy badania byli z nich zadowoleni w „wystarczającym” lub w „bardzo dużym” stopniu (pojawiały się pojedyncze odpowiedzi: „zadowolony w niewielkim stopniu”).

Kilku koordynatorów wskazało, że podczas realizacji projektu pojawiły się problemy związane ze współpracą z partnerami, różnicami w interpretacji i rozumieniu pojęć, terminów czy zasad wśród uczestników konsorcjum. Tego rodzaju trudności były jednak sporadyczne. Wycofanie się instytucji partnerskiej

miało miejsce w przypadku jednego projektu¹⁰, a szeroko pojęte „problemy we współpracy z partnerami” zgłosiło dwóch koordynatorów.

Niektóre z tych wątków pojawiały się także w wypowiedziach koordynatorów w ramach pogłębionego badania jakościowego. Twierdzili oni, że trudnych doświadczeń można uniknąć dzięki szczegółowemu zdefiniowaniu wspólnych pojęć, reguł i zasad współpracy. Zdarzało się, że problemy w projektach wynikały z przyjętego błędnego założenia, iż pewne pojęcia są jednakowo rozumiane przez różnych partnerów.

Innym problemem wskazywanym przez respondentów **była różnica w podejściu lidera projektu oraz partnerów do realizacji działań**. O ile dla instytucji koordynującej realizacja zaplanowanych działań miała najczęściej charakter priorytetowy, o tyle dla partnerów projekt mógł być jednym z kilku równorzędnych, równoległe realizowanych przedsięwzięć. W związku z tym pojawiały się trudności z dotrzymywaniem terminów zaplanowanych zadań lub jakością wykonywanej pracy. Liderzy nie dysponowali formalnymi instrumentami, które pozwoliłyby im wpłynąć na partnerów, w związku z czym koordynatorzy mogli jedynie apelować o dotrzymywanie ustaleń.

Podejście do kwestii terminów lub do zaangażowania w działania projektowe wynikało z wielu czynników, m.in. z różnic kulturowych. Warto zatem po raz kolejny podkreślić, że kluczowym czynnikiem powodzenia projektu była **wcześniejsza znajomość potencjalnych partnerów** (lub przynajmniej wzajemna wiedza na temat preferowanych stylów pracy). Nie zawsze w trakcie projektów potwierdzały się stereotypy dotyczące sposobu działania przedstawicieli różnych narodów (np. krajów z północnej Europy lub z basenu Morza Śródziemnego).

Nasze wyobrażenia były zupełnie inne niż to, co rzeczywiście miało miejsce w projekcie. Zakładaliśmy, trochę stereotypowo, że z Hiszpanami będzie ciężko współpracować, a żadnych problemów nie będziemy mieli z Norwegami. Okazało się, że było odwrotnie.

[koordynator]

Jeden z respondentów za najlepszych partnerów uznał przedstawicieli państw ze zbliżonego do Polski kręgu kulturowego. Zgodnie z jego doświadczeniami najtrudniej było prowadzić efektywną i płynną współpracę z instytucjami z krajów anglosaskich.

10 We wspomnianym projekcie po wycofaniu się instytucji partnerskiej, jej miejsce zajęła inna organizacja.

Przyzwyczajenia wynikające z przynależności do określonego kręgu kulturowego mają znaczenie. Bardzo trudno współpracowało się nam z Holendrami czy Brytyjczykami. Partnerzy z Europy Centralnej są nam jednak trochę bliżsi mentalnie i, moim zdaniem, współpraca z nimi jest bardziej efektywna.

[koordynator]

Jeden z koordynatorów stwierdził, że **duże zróżnicowanie uczestników projektu może być zarówno jego mocną stroną, jak i sporym utrudnieniem**. Duża różnorodność przyczynia się m.in. do odmiennego rozumienia pewnych pojęć oraz ram definicyjnych, co wymaga doprecyzowania w zespole projektowym.

Nasze międzydyscyplinarne grono specjalistów to profesorowie, doktorzy, adiunkci. Są to osoby dysponujące ogromną wiedzą, ale jednocześnie działające od lat w swoich systemach, w określonych ramach. Pierwszy rok projektu był zatem dość trudny; wprawdzie wszyscy uczestnicy byli bardzo zaangażowani, ale każdy chciał narzucić swój punkt widzenia.

[koordynator]

Jakość współpracy partnerskiej jest związana z ogólnym doświadczeniem instytucji realizujących przedsięwzięcia w programie Erasmus+. Znaczenie ma tu nie tylko znajomość specyfiki projektów partnerstw strategicznych, ale także innych, podobnych w swej istocie przedsięwzięć finansowanych ze środków Unii Europejskiej, wymagających od beneficjentów prowadzenia sprawozdawczości oraz określonych sposobów rozliczania. Instytucje, które miały wcześniej do czynienia z tego rodzaju inicjatywami, były – niezależnie od kraju pochodzenia – bardziej pożądanymi partnerami niż instytucje biorące udział w projektach po raz pierwszy.

Inne problemy podczas realizacji projektów

W badaniu ilościowym pytano koordynatorów, czy w trakcie realizacji projektu pojawiły się jakieś znaczące problemy. Co trzecia osoba (8 ankietowanych) przyznała, że wystąpiły trudności. Za najbardziej problematyczne uznawano **kwestię dotyczącą współpracy partnerskiej**. Trudności przysparzała również **zmiana na stanowisku koordynatora** projektu w trakcie jego trwania (doszło do tego w kilku badanych przedsięwzięciach). Zastępcy w krótkim czasie musieli przejąć wszystkie obowiązki związane z realizacją założonych działań.

Do projektu zostałem włączony w trakcie jego trwania. Osoba, która pełniła funkcję koordynatora i brała istotny udział w przygotowywaniu wniosku, rozstała się z naszą uczelnią. W związku z tym musiałem przejąć „w locie” duży, skomplikowany projekt i już na wstępie wyjaśnić pewne nieścisłości.

[koordynator]

Projekty były często sporymi przedsięwzięciami, angażującymi wielu partnerów zagranicznych oraz zakładającymi wypracowanie dużej liczby różnorodnych rezultatów, w związku z czym zastępca, przejmujący obowiązki koordynatora, stawał przed ogromnym wyzwaniem. W każdym projekcie bardzo ważny był udział tych osób, które bezpośrednio uczestniczyły w planowaniu całego przedsięwzięcia i przygotowywaniu wniosku. One miały zwykle największe doświadczenie i najszerszą wiedzę na temat założonych działań. Zatem w przypadku, gdy takie osoby rezygnowały z dalszej współpracy, pojawiały się trudności z dalszą realizacją projektów, szczególnie tych większych. Warto jednak zaznaczyć, że nawet pomimo sytuacji zmiany koordynatorów, wszystkie objęte badaniem przedsięwzięcia zostały ukończone.

Problemy pojawiły się, kiedy zabrakło jednego z głównych architektów całego przedsięwzięcia – koleżanki, która pisała wniosek i od początku całość prowadziła. Osoby, które ją zastępowały miały ogromny problem – trochę za duże było to przedsięwzięcie w stosunku do naszych możliwości realizacyjnych.

[koordynator]

Z reguły rozbudowane i wielowątkowe projekty partnerstw strategicznych oznaczają **stosunkowo długą perspektywę czasową**. Tego rodzaju przedsięwzięcia trwały maksymalnie trzy lata, co – zdaniem respondentów – jest dość długim okresem w kontekście rozwoju nauki i zmian zachodzących na polu badań naukowych. Naturalne jest oczywiście to, że rozbudowany projekt, prowadzony przez różne instytucje w zespole międzynarodowym, wymaga odpowiednio długiego czasu. Z drugiej jednak strony w trakcie jego realizacji wiele założeń dydaktycznych, w zakresie np. potrzeb rynku pracy czy współpracy z przedsiębiorcami, może się zdezaktualizować. Dlatego, zdaniem respondentów, projekt powinien być jak najbardziej elastyczny i umożliwiać wprowadzanie zmian i modyfikacji w trakcie realizacji działań.

Ważne jest utrzymanie balansu między założeniami zawartymi we wniosku aplikacyjnym a rzeczywistością, między planami projektowymi a realnym światem. Sam projekt trwa trzy lata, ale trzeba przyjąć perspektywę czteroletnią. Zanim wniosek zostanie złożony, oceniony, zrealizowany, a na końcu oceniony ponownie, mija sporo czasu, a wszystko dookoła się zmienia.

[koordynator]

Kolejną kwestią problemową był, według koordynatorów, **zbyt obszerny zakres projektu**. Niektórzy beneficjenci w ramach partnerstwa strategicznego zaplanowali tak wiele działań oraz końcowych rezultatów, że ich realizacja w założonym czasie okazała się bardzo trudna. Tym bardziej, że nie wszyscy pracownicy naukowcy mogli korzystać ze zmniejszonego wymiaru czasu pracy w ramach swoich standardowych obowiązków (np. z obniżonego pensum godzin dydaktycznych), co sprawiało, że zadania projektowe musiały być wykonywane po godzinach pracy, w czasie wolnym.

Zaplanowaliśmy zbyt wiele interdyscyplinarnych rezultatów, które chcieliśmy w maksymalnym stopniu zrealizować. Okazało się, że mamy zbyt mało czasu, boleśnie zderzyliśmy się z rzeczywistością.

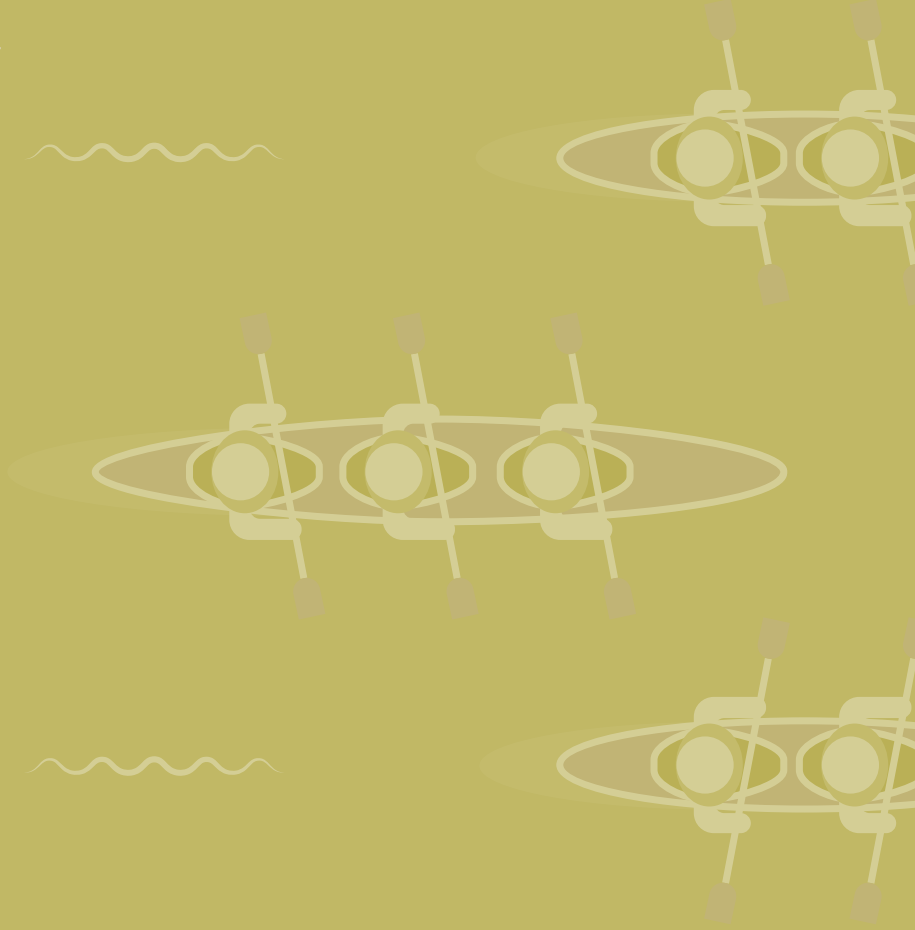
[koordynator]

Niektórzy koordynatorzy wspominali, że problemem była **obsługa projektu** na ich uczelniach. Dla pracowników administracyjnych w niektórych ośrodkach akademickich kłopotliwe było prowadzenie rozliczeń według innego schematu niż wcześniej, czyli na podstawie ryczałtów.

Uczelniana administracja nie była przygotowana do prowadzenia naszego projektu. Pracujące tam osoby były przyzwyczajone do zysków z projektu, a formuła partnerstw strategicznych jest inna. Początek zatem nie był łatwy.

[koordynator]

Finanse w projektach partnerstw strategicznych



Home

Zasady programu Erasmus+ stanowią, że budżet projektu jest wypadkową dwóch składowych – otrzymanego grantu oraz wkładu własnego instytucji wnioskującej o dofinansowanie. Wydaje się jednak, że potencjalni beneficjenci, w szczególności osoby zarządzające finansami na uczelni, nie zawsze znają te reguły.

Aspekty związane z rozliczeniem oraz finansowaniem projektów partnerstw strategicznych były dla realizatorów jednym z głównych źródeł problemów w trakcie projektu. Wprawdzie połowa respondentów stwierdziła, że kwestie finansowe nie przysparzały im większych trudności¹¹, to jednak aż siedmiu uczestników badania (z 23) uznało je za skomplikowane.

Jedną z problematycznych kwestii była **ograniczona możliwość finansowania ekspertów zewnętrznych** w projekcie¹². Wszystkie działania, w miarę możliwości, miały być wykonywane przez pracowników instytucji partnerskich, a ci nie zawsze mieli wystarczające kompetencje w danej dziedzinie. W celu wyeliminowania tych braków liderzy projektów zapraszali do współpracy różnorodne instytucje o komplementarnych zasobach wiedzy, jednak nie zawsze udawało się zaspokoić potrzeby projektowe przy pomocy osób zatrudnionych w danej instytucji. Koordynatorzy wspominali, że możliwość kontraktowania wykonawców zewnętrznych w ramach projektów partnerstw strategicznych, ułatwiłaby im wykonywanie niektórych działań.

Podmioty, szczególnie te mniejsze, nie zawsze są w stanie samodzielnie zrealizować wszystkie działania. Przydałby się im zewnętrzny ekspert lub nawet firma, która coś by za nich przygotowała. Jednak specyfika projektów jest taka, że większość finansów pochłaniają wynagrodzenia pracowników i nie ma możliwości pokrycia specjalnych kosztów zewnętrznych.

[koordynator]

Kolejnym zagadnieniem finansowym, poruszonym przez uczestników badania, był **ryczałtowy charakter rozliczeń w projektach partnerstw strategicznych**. Pracownicy instytucji realizujących wcześniej inne działania międzynarodowe byli przyzwyczajeni do obsługi tzw. kosztów pośrednich (gdy część środków przeznaczana była na finansowanie funkcjonowania uczelni realizującej). Rozliczenia ryczałtowe wymagały od instytucji zapewnienia środków na projekt oraz posiadania odpowiednich zasobów kadrowych.

11 To odpowiedź środkowa na pięciostopniowej skali wskazująca, że nie było to zadanie ani bardzo trudne, ani bardzo łatwe.

12 Było to możliwe tylko w ramach kosztów nadzwyczajnych (*exceptional costs*), które musiały być zaplanowane i wpisane do umowy zawieranej z Narodową Agencją Programu Erasmus+.

Nasza jednostka miała duże doświadczenie w prowadzeniu projektów unijnych, zarówno naukowych, jak i strukturalnych. One mają inną charakterystykę – są rozliczane według kosztów rzeczywistych. W partnerstwach strategicznych mamy do czynienia ze stawkami ryczałtowymi. To jest prostsze rozwiązanie, ale trzeba się do niego przygotować. Jeśli ma się z nim do czynienia po raz pierwszy, musi minąć trochę czasu, zanim uda się wypracować odpowiednią praktykę.

[koordynator]

Projekty partnerstw strategicznych **dotyczyły głównie kwestii dydaktycznych**, a więc nie przynosiły uczelniom bezpośrednich korzyści finansowych, a z założenia jednostki te musiały pokryć część kosztów. W związku z tym koordynatorzy miewali trudności z przekonaniem władz jednostki lub uczelni do realizacji tego rodzaju przedsięwzięć.

To projekt inny niż wszystkie. Nie były w nim uwzględnione koszty pracy, przeciwnie – nasza instytucja musiała pokryć część wydatków. Dla władz uczelni prestiż na arenie międzynarodowej ma znaczenie, ale liczy się też to, że wpływają do nas pieniądze na obsługę przedsięwzięcia.

[koordynator]

Uczestniczący w badaniu przedstawiciele kadry zarządzającej na uczelniach wskazywali także inne schematy działania w swoich instytucjach. Niektóre uczelnie z góry zabezpieczały środki na działania projektowe, co zapewniało płynność realizacji kolejnych przedsięwzięć.

Od lat realizujemy projekty, więc stworzyłam fundusze celowe na pokrycie nieprzewidzianych wydatków. W związku z tym możemy sobie pozwolić na zabezpieczenie projektowych wymogów gwarancji finansowych (do określonego pułapu).

[osoba zarządzająca]

Poza zapewnieniem środków finansowych, niektóre uczelnie oferowały koordynatorom dodatkowe **wsparcie administracyjne**, które odciążało ich podczas realizacji właściwych działań projektowych. Funkcjonowały m.in. wydzielone jednostki (np. biura projektów międzynarodowych), które pomagały w składaniu wniosków, realizowaniu projektów pod kątem formalnym oraz ich rozliczaniu. Potrzeba zorganizowania wsparcia administracyjnego dla realizatorów projektów międzynarodowych znajdowała odzwierciedlenie w konkretnych działaniach władz uczelni.

Rozliczaniem projektu zajmuje się odpowiednia komórka administracyjna – Biuro Projektów Międzynarodowych. Pomaga nam ona także na etapie przygotowywania wniosków czy sprawozdań. Autorzy projektu, koordynatorzy oraz uczestnicy nie są pozostawieni sami sobie.

[osoba zarządzająca]

Siedmioro respondentów wskazało, że środki otrzymane w ramach programu wystarczyły na pokrycie wszystkich poniesionych kosztów i żaden z partnerów nie musiał dofinansowywać projektu z własnych zasobów. Pozostałe osoby deklarowały konieczność wniesienia wkładu finansowego przez swoją instytucję. Największa grupa (sześć osób) oszacowała, że koszty wyniosły 10–20% wartości projektu. Po cztery osoby wskazały przedziały poniżej 10% oraz powyżej 20%.

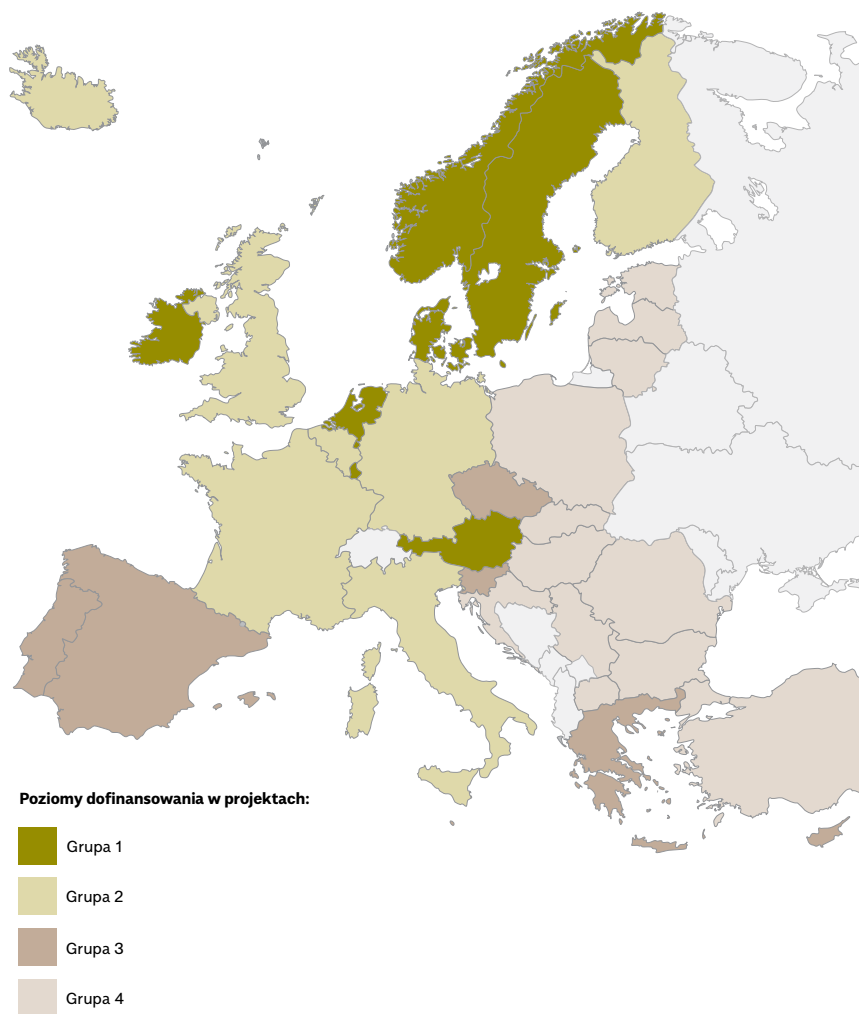
Liczba odpowiedzi dotyczących procentowego wkładu własnego instytucji w odniesieniu do wartości całego projektu (N=14)



Stawki dofinansowania w projektach partnerstw strategicznych

W programie Erasmus+ w ramach partnerstw strategicznych przewidziano podział krajów na cztery grupy, zróżnicowane pod względem wysokości wynagrodzenia dla realizatorów projektów. Uczestniczący w badaniu koordynatorzy wyrażali niezadowolenie z – ich zdaniem – zbyt dużej rozpiętości stawek przysługujących pracownikom w poszczególnych krajach za pracę nad rezultatami intelektualnymi projektu.

Zróżnicowanie wysokości dofinansowania w projektach Erasmus+ w podziale na grupy



Źródło: Przewodnik po programie Erasmus+.

Dzienne stawki za pracę nad rezultatami intelektualnymi w projekcie partnerstw strategicznych są uzależnione nie tylko od kraju, z którego pochodzi instytucja uczestnicząca, ale także od funkcji pełnionej w projekcie.

Wyróżniono cztery typy stanowisk:

- osoba zarządzająca;
- nauczyciel/szkoleniowiec/naukowiec;
- pracownik techniczny;
- pracownik administracyjny.

Różnice w stawkach ryczałtowych między poszczególnymi grupami są znaczne, a są motywowane głównie różnicą kosztów życia w każdym z krajów programu.

Dzienne stawki dofinansowania za pracę nad rezultatami intelektualnymi dla poszczególnych stanowisk w projektach partnerstw strategicznych w krajach programu (kwoty w euro)

	osoba zarządzająca	nauczyciel/szkoleniowiec/naukowiec	pracownik techniczny	pracownik administracyjny
Grupa 1 Dania, Irlandia, Luksemburg, Holandia, Austria, Szwecja, Liechtenstein, Norwegia	294	241	190	157
Grupa 2 Belgia, Niemcy, Francja, Włochy, Finlandia, Wielka Brytania, Islandia	280	214	162	131
Grupa 3 Czechy, Grecja, Hiszpania, Cypr, Malta, Portugalia, Słowenia	164	137	102	78
Grupa 4 Bułgaria, Estonia, Chorwacja, Łotwa, Litwa, Węgry, Polska, Rumunia, Serbia, Słowacja, Macedonia Północna, Turcja	88	74	55	39

Źródło: Przewodnik po programie Erasmus+.

Dzienne stawki dla różnych stanowisk w obrębie jednej grupy państw są zbliżone. Uwzględniając dwie skrajne role w projekcie pod kątem wysokości dofinansowania we wszystkich czterech grupach, najniższa dzienna stawka (pracownik administracyjny) wynosi około połowy stawki najwyższej, przysługującej osobie zarządzającej (od 44% w Grupie 4 do 53% w Grupie 1).

W obrębie tego samego stanowiska największe różnice bezwzględne występują w stawkach pomiędzy krajami Grupy 2 a Grupy 3. Kwoty przewidziane dla pracowników z krajów należących do Grupy 1 są tylko nieznacznie wyższe niż dla osób z krajów z Grupy 2.

Najwięcej kontrowersji i sprzeciwów wśród respondentów wzbudzały różnice w obrębie tego samego stanowiska pomiędzy krajami z różnych grup. Polska znalazła się w Grupie 4, a więc realizatorzy projektów otrzymywali dofinansowanie na najniższym możliwym poziomie.

Jest jedna ważna rzecz, którą trzeba zmienić – nie na poziomie Narodowej Agencji, ale Komisji Europejskiej w Brukseli. Chodzi oczywiście o stawki dzienne, bardzo różnicujące partnerów. Ryczałty za przejazd każdy dostaje takie same, ale dzień pracy jest zupełnie inaczej wyliczany. Polak dostaje w projekcie np. 74 euro, a Holender na analogicznym stanowisku – 241 euro. To jest prawie cztery więcej! Jestem przekonany, że różnica w kosztach życia między naszymi krajami nie wynosi aż 1:4. Czesi dostają niemal dwa razy więcej niż Polacy.

[koordynator]

Różnice w stawkach były oceniane przez koordynatorów bardzo krytycznie. Pojawiały się opinie, że jest to: „skrajna nieprzyzwoitość”, zjawisko „dość krzywdzące, deprymujące”, „powodujące duże poczucie niesprawiedliwości”.

Na każdym ze stanowisk przedstawiciele grupy krajów, do której należy Polska, otrzymywali ponad trzykrotnie mniejsze wynagrodzenie niż kraje Grupy 1, a w przypadku pracownika administracyjnego były to kwoty czterokrotnie niższe. Co więcej, osoba na stanowisku kierowniczym w kraju Grupy 4 otrzymywała mniej niż połowę stawki pracownika technicznego z Grupy 1. Najwięcej emocji wzbudzały różnice w obrębie stawek dla nauczycieli, szkoleniowców i naukowców z poszczególnych krajów w jednym projekcie. Polski koordynator otrzymywał mniejszą stawkę niż jakikolwiek inny pracownik w projekcie z krajów Europy Zachodniej. Ponadto, różnice w kwotach dla równorzędnych partnerów w projekcie były bardzo duże i nie zależały w żaden sposób od wkładu pracy.

To jest dla Polaków dosyć krzywdzące. Stawki niestety nie były adekwatne do wkładu pracy. Powinno się je bardziej spłaszczyć, żeby nie było aż takich różnic między krajami. Mam poczucie, że nie jesteśmy traktowani sprawiedliwie.

[koordynator]

Zdaniem respondentów, różnice w kosztach życia w poszczególnych krajach nie są aż tak duże, jak wskazywałyby na to wysokości stawek w wyodrębnionych grupach. Twierdzili oni, że najniższe stawki nie wystarczały na pokrycie potrzeb projektowych, natomiast najwyższe pozwalały uzyskać realizatorom satysfakcjonujące wynagrodzenie za dzień pracy. Wielu koordynatorów uznało za wadę programu to, że za takie same obowiązki partner z Irlandii czy Holandii otrzyma ponad trzykrotnie wyższe wynagrodzenie niż Estończyk czy Litwin.

To jest bolesna kwestia. Jako liderki projektu pracowałyśmy najczęściej, a stawkę miałyśmy najmniejszą ze wszystkich uczestników partnerstwa. Zróżnicowanie kwot w poszczególnych krajach Unii Europejskiej powinno być raz jeszcze rozważone.

[koordynator]

Pytani o rozwiązanie tej sytuacji, **koordynatorzy sugerowali konieczność wyrównania dziennych stawek za pracę nad rezultatami intelektualnymi w projektach**. Obecne różnice są według nich tak duże, że wpływają negatywnie na realizację działań projektowych. Zdaniem respondentów ciężko jest zmotywować uczestników projektu do wytężonej w sytuacji, gdy inni za podobne działania otrzymują kilkukrotnie wyższe wynagrodzenie.

Oczywiście jest to, że stawki nie muszą być jednakowe, ale skoro zakładamy, że każdy partner ma równe prawa, to trudno wymagać od tych niżej opłacanych, żeby pracowali z takim samym natężeniem, jak pozostali. Podniesienie najniższych stawek mogłoby być dobrym rozwiązaniem.

[koordynator]

Niektórzy koordynatorzy rozwiązyali kwestie różnic w wynagrodzeniach wewnątrz projektu już na samym jego początku. Zastosowali własne zasady wyrównujące drastycznie rozbieżne stawki, co wprowadzało większą sprawiedliwość wśród partnerów.

Uzgodniłyśmy w konsorcjum, że nie wejdziemy w projekt, jeżeli partnerzy nie zgodzą się na to, że będą tylko dwie stawki. W krajach lepiej rozwiniętych trochę wyższa,

w pozostałych – niższa. Wprowadzenie takiego rozwiązania wymagało od nas sporo pracy przy budżetowaniu, ale uznaliśmy, że warto było to zrobić, żeby nikt w projekcie nie czuł się pokrzywdzony.

[koordynator]

Pojawiały się także opinie, że nie w pełni przejrzyste były **zasady rozliczania kosztów nadzwyczajnych**. Zdaniem koordynatorów zasady umieszczania wydatków w tej kategorii nie były zrozumiałe i generowały sporo nieporozumień i wątpliwości¹³. Warto zatem zwracać większą uwagę na tę kwestię podczas spotkań informacyjnych z beneficjentami.

Ogólna ocena przebiegu projektów

Oceniając realizację projektu partnerstwa strategicznego respondenci zgodnie twierdzili, że pomimo niewielkich trudności projekty przebiegały płynnie i bez poważnych przestoju.

Niektórzy chwalili **rozliczenia ryczałtowe** (pomimo zastrzeżeń co do wysokości stawek), uznając, że było to rozwiązanie wygodne i przejrzyste. Zarówno liderzy w projektach, jak i partnerzy, oceniali, że ten aspekt nie sprawiał im większych problemów¹⁴.

Nie miałem żadnych problemów z rozliczeniami. Po otrzymaniu grantu i podpisaniu umowy uczestniczyłem wraz z naszą księgową w szkoleniu, na którym objaśniono nam wszystkie zasady. Na pewno ryczałtowe rozliczanie projektu oszczędza czas zarówno nam, jak i administracji uczelnianej.

[koordynator]

Bardzo często badani respondenci, omawiając przebieg samych działań projektowych, odnosili się do współpracy z partnerami. Według nich czynnikiem w ogromnym stopniu decydującym o powodzeniu przedsięwzięcia oraz jego płynnym przebiegu było właśnie dobre współdziałanie na linii partnerzy – lider. Jeśli wszyscy zaangażowali się w działania, pomagali sobie i byli dobrze dobrani pod względem posiadanych kompetencji i zasobów, to projekt był zwykle dobrze oceniany przez jego uczestników. Respondenci podkreślali, że w tego typu inicjatywach można uzyskać wartość dodaną, wynikającą z bliskiej współpracy w międzynarodowym otoczeniu.

13 W rzeczywistości rozliczenie takich kosztów wymaga odpowiednio wczesnego zaplanowania, zgłoszenia oraz udokumentowania przed Narodową Agencją.

14 Patrz podrozdział „Inne problemy podczas realizacji projektów”.

Korzystne było zróżnicowanie konsorcjum. W takim zespole dużo łatwiej znaleźć osoby kompetentne w danym obszarze. Zdywersyfikowana perspektywa – tematycznie, kulturowo, geograficznie, ekonomicznie – była czymś niesamowitym. Partnerzy byli zmotywowani, pomagali sobie, chętnie dzielili się wiedzą. Trudno byłoby to osiągnąć w „zwykłym” projekcie z dwoma partnerami z Polski i jednym zagranicznym.

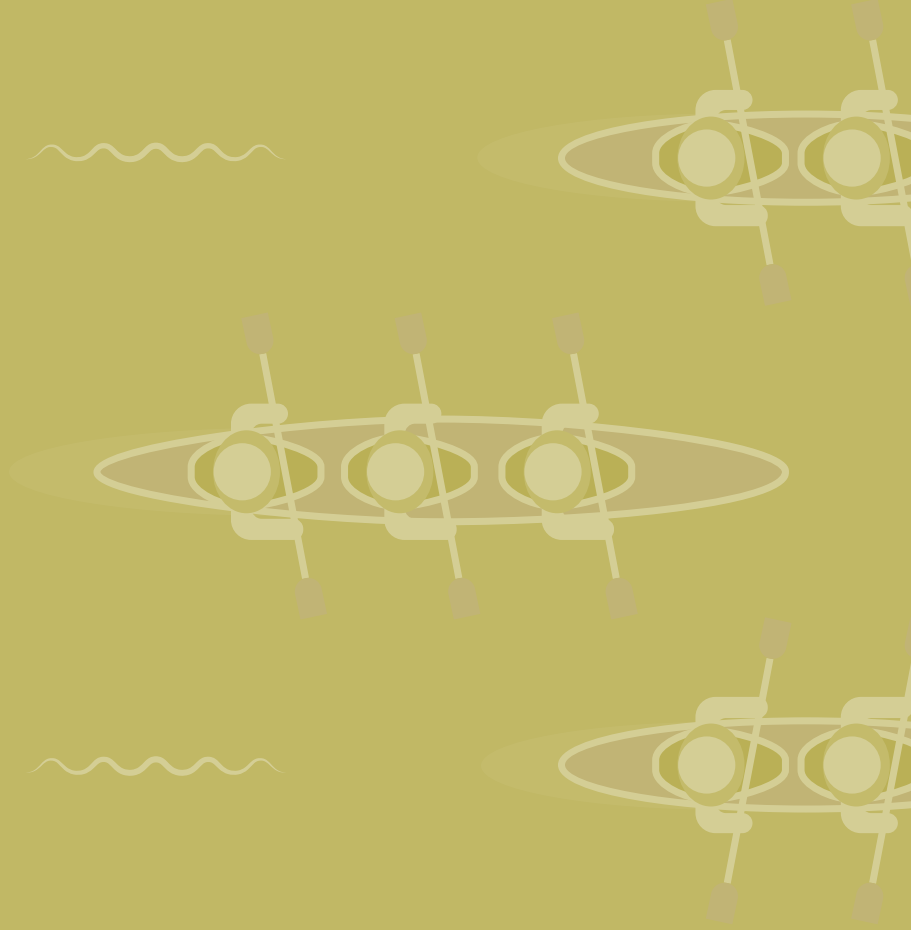
[koordynator]

Zarówno koordynatorzy projektów partnerstw strategicznych, jak i przedstawiciele kadry zarządzającej jednostkami na uczelniach zgodnie twierdzili, że **partnerstwa strategiczne** w ramach programu Erasmus+ **były stosunkowo przyjaznymi i łatwymi w realizacji przedsięwzięciami**. Wpływ na taką ocenę miał zapewne dość prosty pod względem formalnym system rozliczania oraz możliwość realizowania różnorodnych działań z partnerami.

Kiedy pytałem koordynatora o jakieś trudności, on stwierdził, że w porównaniu do innych przedsięwzięć, np. naukowych, ten projekt dość łatwo wpasował się w strukturę uczelni (w rozumieniu współpracy z innymi działami).

[osoba zarządzająca]

Rezultaty projektów partnerstw strategicznych



Home

Choć projekty partnerstw strategicznych miały głównie charakter dydaktyczny, to ich rezultaty mają szerszy zakres. Liderzy przykładali szczególną wagę do tego, by **produkty wypracowane z partnerami mogły być wykorzystane w różny sposób** na macierzystych uczelniach (co było doceniane przez kadre zarządzającą tymi jednostkami).

Przygotowaliśmy rozwiązania o charakterze dydaktycznym, które mogą być wykorzystane także naukowo. Staraliśmy się połączyć oba te obszary.

[koordynator]

W większości badanych projektów celem było opracowanie nowych metod kształcenia, programów nauczania, pomocy i materiałów dydaktycznych, nawiązanie lub rozwijanie współpracy między ośrodkami naukowymi. W co czwartym badanym przedsięwzięciu udało się przygotować więcej rezultatów, niż pierwotnie zakładano.

Planowaliśmy opracowanie dwóch atlasów, udało nam się zebrać materiały na trzy. Z kolei nasz przewodnik jest trochę szerszy, niż zakładaliśmy – dodaliśmy jedną część. W trakcie projektu doszliśmy do wniosku, że warto to zrobić. Dzięki dodatkowej pracy (ale bez zwiększenia środków finansowych) udało się osiągnąć coś więcej.

[koordynator]

W badanych projektach partnerstw strategicznych najczęściej planowano:

- opracowanie materiałów, narzędzi dydaktycznych, pomocy naukowych;
- stworzenie nowych programów kształcenia, przedmiotów, kursów;
- wprowadzanie większej różnorodności form kształcenia (w tym wirtualnych);
- rozwijanie współpracy uczelni z zagranicznymi instytucjami naukowymi;
- przygotowanie publikacji naukowych.

Rezultaty miały formę zarówno **twardych produktów** (np. publikacji), jak i **miękkich efektów** (związanych np. z rozwojem współpracy międzyuczelnianej, ze zwiększeniem umiędzynarodowienia uczelni). Najbardziej powszechnym efektem projektu były materiały dydaktyczne przeznaczone dla nauczycieli w związku z opracowaniem nowego kursu lub przedmiotu, a także sylabusy dla całych kursów.

Opracowaliśmy podręcznik dla nauczycieli akademickich, zawierający materiały do omawiania na zajęciach. Pracownicy naukowci przygotowali wkład merytoryczny

– na tyle uniwersalny, że książkę można z powodzeniem wykorzystać na lekcjach w szkole średniej albo na zajęciach prowadzonych przez organizacje pozarządowe.

[koordynator]

Poza zaplanowanymi publikacjami, powstały u nas dodatkowe rezultaty projektowe. Wśród nich są sylabusy do innowacyjnych zajęć edukacyjnych – kursu letniego, e-learningu, małych projektów badawczych i lekcji prowadzonych przez studentów w liceach.

[koordynator]

W wielu projektach przygotowane publikacje dydaktyczne przekroczyły planowaną objętość – w wyniku pracy w partnerstwie powstawały nowe materiały, które wzbogacały zaplanowane rozwiązania.

Respondenci podkreślali, że działa się tak dzięki znakomitej współpracy z partnerami. Ich zaangażowanie umożliwiło dokończenie lub wykonanie nadprogramowych prac (bywało, że już po formalnym zakończeniu projektu) – dzięki temu rezultaty były oceniane pozytywnie.

Osiągnęliśmy wszystko, co chcieliśmy, a nawet więcej. Wydaje mi się, że to wynika z naszej dużej determinacji, za efektami naszej pracy stały wyłącznie silna wola partnerów i ich przekonanie, że robią coś naprawdę wyjątkowego.

[koordynator]

Poza podręcznikami czy innego rodzaju publikacjami, w niektórych projektach udało się wypracować nowe programy kursów, nastawione szczególnie na aspekt międzynarodowy (kierowane także do studentów z zagranicy).

Wprowadziliśmy do programu studiów nowe przedmioty i kursy (także anglojęzyczne), więc nasz projekt trafił nie tylko do polskich studentów, ale i do obcokrajowców, którzy pojawiają się u nas w ramach programów mobilnościowych.

[osoba zarządzająca]

Rezultatem projektów było **zwiększenie kwalifikacji i umiejętności uczestników**. W jednym przypadku partner był ekspertem w dziedzinie, której dotyczył projekt, w związku z czym zorganizował szkolenia dla pracowników pozostałych instytucji działających w ramach konsorcjum.

Trwałość rezultatów projektów partnerstw strategicznych

Trwałość jest jednym z kluczowych kryteriów oceny projektów, zarówno w badaniach ewaluacyjnych, jak i szerzej – w analizach efektów. Można

wyróżnić trwałość efektów danego działania oraz jego rezultatów (produktów powstałych w wyniku tego działania). W tej części zajmiemy się drugim z wymienionych aspektów.

Trwałość rezultatów badanych projektów była bardzo wysoka.

Odotowano tylko jedno przedsięwzięcie, w którym opracowane produkty nie były używane po jego zakończeniu¹⁵. W pozostałych przypadkach instytucje koordynujące nadal wykorzystują rezultaty, a średnio w siedmiu na dziesięć przypadków odbywa się to w sposób ciągły.

Metody wymyślane, weryfikowane i rozwijane w ramach projektów stosujemy w kolejnych przedsięwzięciach naukowych.

[koordynator]

Jak wskazują respondenci, rezultaty były używane po zakończeniu projektów nie tylko w instytucji koordynującej, ale także, bardzo często, w organizacjach wchodzących w skład partnerstwa (wspominało o tym 18 badanych koordynatorów).

Nadal rozwijamy rezultaty projektu. Wdrożyliśmy obowiązkowy moduł przedsiębiorczości na wszystkich kierunkach studiów, przygotowaliśmy związany z nim pełny kurs e-learningowy.

[koordynator]

W XXI wieku nie ma już czegoś takiego, jak nauka lokalna. Nie chcę nadużywać tego słowa, ale nie uciekniemy od tego, że ma ona wymiar globalny.

[osoba zarządzająca]

Z grupy 23 badanych respondentów, aż 21 stwierdziło, że w ich projektach udało się wypracować trwałe rezultaty. Koordynatorzy podkreślali, że **dużą wartością projektów dydaktycznych jest właśnie to, co po nich zostanie**. Produkty w postaci nowych publikacji, ścieżek szkolenia, modułów edukacyjnych czy kursów są gotowymi rozwiązaniami, które można wprowadzić do obowiązujących systemów kształcenia. Niektórzy koordynatorzy przykładali szczególną wagę do tego, żeby rezultaty były dostępne jak najdłużej po zakończeniu projektu.

Na trwałość można spojrzeć także z perspektywy instytucji. W tym ujęciu oznacza ona głównie możliwość kontynuowania projektu, np. działanie

¹⁵ Zgodnie z deklaracją koordynatora, wykorzystywanie rezultatów po zakończeniu projektu nie było celem przedsięwzięcia.

odpowiednich struktur (jednostek) na uczelni, zaangażowanie kierownictwa instytucji¹⁶. W badaniu ankietowym pytano koordynatorów, czy jakieś rozwiązania były rozwijane po zakończeniu projektu – pozytywnie odpowiedziała jedna czwarta z nich.

Nasz wydział kontynuuje współpracę z partnerami z Grecji, Finlandii, Anglii i Irlandii. Wspólnie z nimi włączamy się w różnego typu wydarzenia, wystawy, akcje, przygotowujemy konferencje.

[osoba zarządzająca]

Wielu koordynatorów zaznaczało w wywiadach, że projekty nie skończyły się wraz z ich formalnym zakończeniem i rozliczeniem. Często **te same lub podobne działania były prowadzone przez zespoły w ramach kolejnych przedsięwzięć** albo po prostu **w trakcie współpracy międzynarodowej**. Podstawą i najważniejszym elementem nowych inicjatyw były instytucje, które wcześniej współpracowały ze sobą w projektach partnerstw strategicznych.

Istotne jest to, żeby nasze badania przełożyły się na kolejne działania naukowe, żeby była kontynuacja. Taką szansę daje nasz nowy projekt.

[osoba zarządzająca]

Bardzo dobre jest to, że kiedy projekt formalnie się kończy, można go kontynuować i rozwijać (w tym samym lub nieco zmodyfikowanym konsorcjum). Efekt może być dzięki temu znacznie lepszy – rozwiązanie można usprawniać nie w ramach jednego, a kilku przedsięwzięć. To jest mocna strona partnerstw strategicznych.

[koordynator]

Zdaniem respondentów, możliwość skorzystania z doświadczeń i osiągnięć projektów partnerstw strategicznych stanowiła o szczególnej wartości tych inicjatyw. Bardzo mocno angażowały one wszystkich uczestników i sprzyjały zacieśnianiu więzi między instytucjami z różnych krajów. Nawiazane kontakty często stanowiły punkt wyjścia do dalszych wspólnych działań o charakterze międzynarodowym.

Kontynuujemy projekt, a nasza współpraca jest jeszcze intensywniejsza niż była, bardziej ożywiona i pogłębiona.

[koordynator]

¹⁶ Glosariusz Terminów i Pojęć Używanych w Europejskich Programach Współpracy w Dziedzinie Edukacji (2004), Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, s. 523.

Okres dwóch lub trzech lat, w którym można prowadzić projekt partnerstwa strategicznego, był – zdaniem koordynatorów – zbyt krótki w stosunku do liczby zaplanowanych działań. Brakowało czasu, by w pełni zrealizować wszystkie założenia i uzyskać efekty, które nieraz miały charakter długofalowy (np. wzrost współpracy międzynarodowej uczelni lub podniesienie jakości nauczania). Najczęściej przyczyną tego stanu rzeczy było zbyt optymistyczne planowanie projektu i dość napięty harmonogram, nieuwzględniający odpowiednich marginesów czasowych. Uczestnicy badania bardzo pozytywnie oceniali możliwość **kontynuowania projektów albo dalszego współdziałania partnerów**.

Upowszechnianie rezultatów

Na postrzeganie trwałości rezultatów projektów wpływa sposób ich upowszechniania, czyli dzielenia się wynikami z jak najszerszym gronem odbiorców. Upowszechnianie zakłada nie tylko informowanie o wypracowanych rozwiązaniach, ale także (a może przede wszystkim) ma się przyczynić do ich szerszego, ogólnego stosowania. Zarówno w badaniu ankietowym, jak i jakościowym pytano respondentów o sposoby upowszechniania rezultatów, które okazały się skuteczne w ich projektach.

Dominujący dydaktyczny charakter analizowanych przedsięwzięć przyczyniał się do tego, że głównymi grupami odbiorców zainteresowanych rezultatami były osoby blisko związane z nauczaniem: nauczyciele, wykładowcy (kadra akademicka) czy trenerzy. Wypracowane rozwiązania były zatem kierowane głównie do pracowników instytucji naukowych i dydaktycznych, a także do studentów. Blisko połowa koordynatorów zadeklarowała, że **odbiorcą rezultatów było specyficzne środowisko naukowe oraz eksperckie**.

Działania upowszechniające nie ograniczały się wyłącznie do wspomnianych grup docelowych, zwykle miały szerszy zakres.

Najczęściej uczestnicy badania wspominali o trzech kanałach docierania do potencjalnie zainteresowanych odbiorców. Zdecydowanie najpopularniejszym sposobem informowania o realizowanym przedsięwzięciu, a także miejscem udostępniania jego rezultatów i wypracowanych produktów, była **strona internetowa projektu**. Umożliwiała ona także bieżący monitoring zainteresowania efektami działań (m.in. poprzez analizę ruchu, liczbę pobrań plików, wskaźnik odwiedzin).

Do tej pory, trzy lata po zakończeniu projektu, notujemy po kilka pobrań tygodniowo. Użytkownicy, zainteresowani naszym rozwiązaniem, podają swoje dane (instytucja, imię i nazwisko), a na wskazany adres e-mail otrzymują od nas pliki. Dzięki temu dowiadujemy się, do kogo trafiają nasze rezultaty.

[koordynator]

Realizatorzy projektów organizowali także **wydarzenia upowszechniające** (konferencje, szkolenia, seminaria), które umożliwiły nie tylko prezentację rezultatów, ale także ułatwiały bliższe poznanie się partnerów i podtrzymanie lub wręcz nawiązanie nowych kontaktów zarówno naukowych, jak i dydaktycznych.

W każdym naszym wydarzeniu upowszechniającym uczestniczyło ponad 40 osób – łącznie dotarliśmy do 300 potencjalnych użytkowników.

[koordynator]

Szczególnie doceniane przez osoby zajmujące się nauką, a nie tylko dydaktyczną stroną działalności uczelni, były **publikacje** – w tym książki, artykuły naukowe i raporty z badań przeprowadzonych w ramach projektu (drukowane lub udostępniane w elektronicznych repozytoriach).

Studenci i nauczyciele, którzy brali udział w naszym przedsięwzięciu, regularnie przygotowywali artykuły dydaktyczne lub naukowe, korzystając z doświadczeń zdobytych dzięki projektowi. W ten sposób wiedza na temat rezultatów jest rozpowszechniana w środowisku naukowym.

[osoba zarządzająca]

Ponad połowa uczestników badania stwierdziła, że skuteczne upowszechnianie może się odbywać również poprzez **włączenie rezultatów projektu do programu nauczania lub wprowadzenie zmian na uczelniach**, np. uruchomienie nowego kursu, specjalizacji, umożliwienie zdobycia podwójnego dyplomu, nowy sposób realizowania zajęć (np. w formie e-learningu). Co ciekawe, mniej niż połowa respondentów uznała, że sprawdza się upowszechnianie rezultatów przez media społecznościowe (tematyczny profil projektu).

Duża część pracowników uczelni za najważniejszy materialny i trwały produkt partnerstw strategicznych uznawała publikacje w wersji książkowej. Pojawiały się opinie, że materiały drukowane nadają większą rangę działaniom podjętym w projekcie, a jednocześnie ułatwiają jego upowszechnianie (m.in. dzięki obiegowi bibliotecznemu).

Książki w wersji fizycznej trafiły do trzydziestu bibliotek w różnych krajach, a w wersji elektronicznej są dostępne na wielu stronach internetowych. Liczba pobrań wskazuje, że naprawdę wiele osób z nich korzysta. Te publikacje trafiły na stronę Reaserchgate, skąd są również ściągane i rekomendowane przez naukowców z całego świata. To jest bardzo duże osiągnięcie.

[koordynator]

Efektywne upowszechnianie rezultatów odbywało się także poprzez ich **wykorzystywanie w codziennej pracy uczelni**, m.in. w ramach realizacji nowego kursu z użyciem opracowanych pomocy dydaktycznych, sylabusów czy publikacji. Ważnym sposobem wymiany informacji, a pośrednio upowszechniania rezultatów, było wzajemne polecanie sobie materiałów dydaktycznych przez nauczycieli akademickich.

Warto jednak podkreślić, że upowszechnianie rezultatów jest zawsze jednym z końcowych etapów projektu. W związku z koniecznością ukończenia zbyt wielu zaplanowanych zadań w założonym czasie, zdarzało się, że był on skracany. Ponadto, nie we wszystkich przedsięwzięciach przewidziano wystarczające środki finansowe i zasoby kadrowe, umożliwiające przeprowadzenie upowszechniania w odpowiedni sposób.

Wszystko jest w moich rękach, działam na zasadach wolontariatu. Nie mam, niestety, czasu na to, żeby analizować kolejne kroki, zajmować się upowszechnianiem, monitoringiem. To powinno być uwzględnione w projekcie, w dłuższym czasie niż trzy miesiące. W rzeczywistości tego typu działania trwają przynajmniej przez rok.

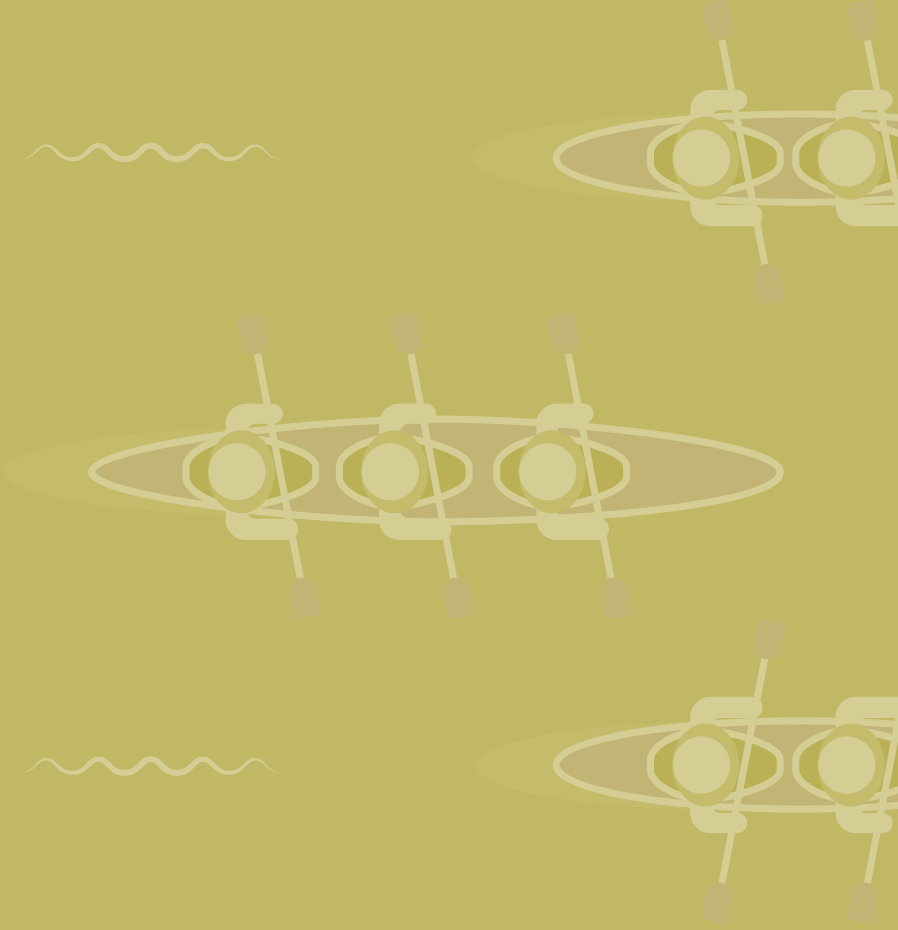
[koordynator]

Trzeba zaznaczyć, że jest to nie mniej ważny etap od realizacji merytorycznych działań w ramach partnerstwa. Dzięki skutecznemu propagowaniu wyników i produktów przedłuża się żywot całego projektu oraz zwiększa się pole jego oddziaływania. Spora grupa respondentów przywiązywała bardzo dużą wagę do procesu upowszechniania. Osoby te zdawały sobie sprawę, że wiąże się on nie tylko z „dalszym życiem” rezultatów po projekcie, ale też jest wyrazem społecznej odpowiedzialności uczelni, realizujących przedsięwzięcia finansowane z funduszy publicznych.

To jasne, że najpierw trzeba wypracować rozwiązania, a dopiero później je upowszechniać. Uważam jednak, że to drugie zadanie jest szczególnie istotne, zarówno w kontekście budowania międzynarodowego prestiżu uczelni, jak i jej wizerunku jako instytucji odpowiedzialnej społecznie.

[osoba zarządzająca]

Wsparcie projektów przez władze uczelni



Home

Jednym z zagadnień analizowanych w ramach badania był stosunek kadry zarządzającej uczelni do projektów partnerstw strategicznych. Oprócz przeprowadzenia wywiadów z przedstawicielami kierownictwa jednostki dydaktycznej (dziekan, prodziekan) lub najwyższych władz uczelni (rektor, prorektor, kanclerz), o opinii na temat udziału ich zwierzchników we wdrażaniu projektu zapytano także koordynatorów. Mogli się oni wypowiedzieć zarówno w ankietach, jak i w trakcie indywidualnych wywiadów pogłębionych. Z badania ilościowego wynika, że nieznacznie lepiej ocenili zaangażowanie kierownictwa jednostki niż władz uczelni, choć różnice były niewielkie – obie odpowiedzi oscylowały wokół 15 punktów w skali 20-punktowej.

Udział kierownictwa jednostki dydaktycznej (np. wydziału) w realizacji projektu partnerstwa strategicznego (N=23)



Udział władz uczelni w realizacji projektu partnerstwa strategicznego (N=23)



Analiza odpowiedzi z wywiadów pogłębionych wskazuje jednak na to, że różne były oczekiwania koordynatorów w zakresie wsparcia ze strony kadry zarządzającej obu szczebli. W przypadku **władz uczelni już samo zapewnienie wkładu własnego, kredytowanie wydatków czy udostępnianie infrastruktury i zasobów ludzkich do obsługi administracyjnej projektu** było uznawane przez koordynatorów za istotne wsparcie na rzecz projektu. Wspominali oni także o uczestnictwie przedstawiciela władz w wybranych wydarzeniach projektowych (np. otwarciu szkoły letniej, konferencji rozpoczynającej lub kończącej przedsięwzięcie, spotkaniu międzynarodowym uczestników). Zdarzało się, choć stosunkowo rzadko, że stopień zaangażowania był większy – osoby zarządzające wchodziły w skład zespołu projektowego (nawet jako koordynatorzy) lub angażowały się w monitorowanie działań projektowych.

Z wypowiedzi uczestników badania można wywnioskować, że władze uczelni były włączane w projekt w sytuacjach wyjątkowych, na ogół kryzysowych lub wymagających od nich decyzji, których nie mogły podjąć osoby z niższych szczebli kierownictwa. Tę tezę potwierdzali sami przedstawiciele władz, mówiąc o pełnym oddelegowaniu zadań do osób podwładnych i angażowaniu się w projekt wyłącznie w sytuacjach problemowych.

W czasie projektu nie pojawiły się sytuacje problemowe, które musiały być rozwiązywane przez władze uczelni. Wszelkie trudności w czasie pracy starałam się pokonywać sama. Projekt był realizowany terminowo i z sukcesem, dlatego nie było potrzeby ingerencji najwyższego kierownictwa.

[koordynator]

Każdy projekt ma harmonogram – to normalne, że czasem wszystko idzie zgodnie z planem, a czasem pojawiają się nieprzewidziane zdarzenia. W naszym przedsięwzięciu nie dostrzegałam jednak większych zaburzeń. Miałem poczucie, że wszystko działa na zasadzie dobrej kooperacji. Nie przypominam sobie zatem, żebym w którymś momencie musiał interweniować.

[osoba zarządzająca]

Formalna przynależność przedstawicieli władz do zespołu projektowego zwykle „otwierała drzwi” i ułatwiała rozwiązywanie problemów zdarzających się w trakcie wdrażania działań. Z drugiej strony pojawiały się też głosy, że jednostka nadzorująca nie wspierała działań kierownictwa projektu albo władze uczelni utrudniały wdrażanie projektu, poprzez – jak wspominał jeden z koordynatorów – „wprowadzanie nadmiernej biurokracji i niepotrzebne komplikowanie prostych rzeczy”.

Z całą pewnością **udział władz uczelni był niezbędny w końcowej fazie projektu**, a nawet po jego zakończeniu, na etapie upowszechniania rezultatów, np. podczas podejmowania decyzji dotyczących wprowadzania danej tematyki bądź nowych przedmiotów do programu nauczania.

Reprezentowanie uczelni podczas wydarzeń projektowych, wsparcie w procesie wprowadzania zmian do programu kształcenia czy zapewnienie wkładu własnego (np. kosztów nadzwyczajnych) to działania wymieniane również w przypadku **kierownictwa danej jednostki** uczelnianej (na ogół wydziału). Jednak ocena wsparcia działań projektowych przez przedstawicieli tego szczebla administracyjnego obejmowała także inne aspekty, dotyczące właściwie każdego etapu cyklu życia projektu. Podczas fazy **planowania** kierownictwo jednostki pomagało w poszukiwaniu partnerów oraz doborze kadry do projektów. Z kolei na etapie **wdrażania** władze okazywały się pomocne podczas rezerwacji sal konferencyjnych, pracowni komputerowych, rekrutacji studentów na letnie szkoły, doborze panelistów do wydarzeń czy weryfikacji merytorycznej wypracowanych rezultatów. Wielokrotnie podkreślano ich udział na etapie **upowszechniania rezultatów** i zaangażowanie w wydarzenia promocyjne. W niektórych przypadkach projekt powstawał z inicjatywy osób z kierownictwa danej jednostki uczelnianej, co przesądzało o ich aktywnym

włączeniu w dane przedsięwzięcie (w jednym z nich dyrektor jednostki pełnił funkcję kierownika projektu).

Przeprowadzone w ramach badania jakościowego wywiady wykazały, że istnieje **problem niedoceniaenia projektów partnerstw strategicznych przez uczelnie** (choć w tej kwestii opinie koordynatorów różnią się od zdania przedstawicieli kierownictwa jednostki lub władz uczelni). Zdecydowanie bardziej pesymistycznie tę kwestię postrzegają koordynatorzy. Uważają oni, że projekty tego rodzaju (nie-naukowe, bez charakteru badawczego), nie znajdują się w centrum zainteresowania kadry zarządzającej, a co za tym idzie, nie są uznawane za priorytetowe.

Może nie widać niechęci, ale nie zauważamy też wielkiego entuzjazmu władz uczelni. Wynika to z tego, że nie są to projekty naukowe. Niestety, przedsięwzięcia o charakterze dydaktycznym są usuwane na bok, ponieważ liczą się punkty. Nie wszyscy jeszcze rozumieją, że najpierw trzeba wykształcić kadrę dydaktyczną, żeby później mieć dobrych studentów, doktorantów i pracowników. Znikąd to się nie weźmie, więc warto zainwestować w edukację.

[koordynator]

Kiedy rozlicza się dorobek danego pracownika, projekt ściśle naukowy stoi o wiele wyżej, niż dydaktyczny. I ta różnica jest widoczna od wielu lat. Krótko mówiąc, projekty partnerstw strategicznych nie są doceniane przez uczelnie. A trzeba zaznaczyć, że prowadzenie tego typu przedsięwzięć jest bardzo pracochłonne i wymaga wysokich kwalifikacji.

[koordynator]

Bardzo rzadko koordynatorzy wspominali o tym, że ich przedsięwzięcie zostało w jakiś szczególny sposób docenione przez władze uczelni. W jednej z instytucji był to pierwszy międzynarodowy projekt dydaktyczny (nie naukowy), w związku z tym kadra kierownicza starała się przybliżyć jego specyfikę nauczycielom i wykładowcom. Pomoc w tym wypadku miała wymiar bardzo praktyczny. Oprócz osobistego informowania poszczególnych wydziałów o projekcie, władze uczelni zgodziły się na zakup pamiątek dla zagranicznych gości, udzielały patronatów dla wydarzeń czy pomagały w rekrutacji nauczycieli na szkolenia organizowane w ramach projektu (prorektor wysyłał pisma do odpowiednich dziekanów).

To była perełka dydaktyczna wśród przedsięwzięć wyłącznie naukowych. Budowaliśmy pozytywny klimat wokół projektu, co doceniły także władze uniwersytetu.

[koordynator]

Jak wspomniano wcześniej, trochę inną perspektywę w tym aspekcie miały osoby reprezentujące kadre zarządzającą uczelni. W swoich wypowiedziach podkreślały, że **mimo braku badawczego wymiaru działań, doceniano rolę projektów dydaktycznych realizowanych w konsorcjach międzynarodowych**. Według kadry kierowniczej tego rodzaju przedsięwzięcia przyczyniają się do większego umiędzynarodowienia uczelni, a nawiązane w ich ramach kontakty zagraniczne są furtką do kolejnych inicjatyw, w tym również naukowo-badawczych. Niektórzy przedstawiciele władz nadmieniali, że partnerstwa strategiczne uwzględniały także zadania naukowe, np. podczas konferencji czy w treściach opracowywanych publikacji.

Sposób postrzegania projektów dydaktycznych zmieniał się przez lata. Z mojego punktu widzenia są one niezmiernie cenne. W niektórych przypadkach mają nawet większe znaczenie niż inicjatywy badawcze.

[osoba zarządzająca]

Moim zadaniem jest sprowadzenie do nas jak największej liczby studentów zagranicznych, a projekty partnerstw strategicznych wzmocniają pozycję uczelni czy konkretnego wydziału na arenie międzynarodowej. Dzięki tego rodzaju inicjatywom zyskujemy partnerów, mamy przegląd sytuacji na świecie, zdobywamy kontakty, prowadzimy wymiany.

[osoba zarządzająca]

W zdecydowanej większości projekty były inicjowane przez osoby, które zostawały ich koordynatorami albo przez zespoły, które później brały udział w ich realizacji na uczelni. Na ogół byli to pracownicy jednego wydziału, szukający wsparcia kolegów albo wykorzystujący swoje doświadczenia z realizacji wcześniejszych przedsięwzięć. W obu przypadkach pomysłodawcy projektów poszukiwali partnerów poprzez swoje kontakty osobiste, czasami pomagało im kierownictwo jednostki (na poziomie wydziału).

Projekt opierał się na znajomościach zawartych m.in. w ramach programu Erasmus+, wymiany akademickiej, a także kontaktach międzynarodowych naszej kadry kierowniczej (głównie dziekana).

[koordynator]

Z problemami pojawiającymi się w trakcie projektu realizatorzy przeważnie musieli sobie radzić samodzielnie (bez angażowania przedstawicieli kadry kierowniczej). Przykładem może być sytuacja, gdy już po otrzymaniu pozytywnej informacji o przyznaniu grantu z programu Erasmus+ z udziału w projekcie zrezygnował jeden z partnerów. Koordynator wraz z innym

uczestnikiem przedsięwzięcia na własną rękę szukali kontaktów z uczelniami niemieckimi, które mogłyby uzupełnić skład konsorcjum.

Pani profesor zaangażowana w ten projekt jest bardzo niezależna i wiele rzeczy robi samodzielnie, w związku z tym miałem pewność, że poradzi sobie z projektem (i tak też się stało). Nie było zatem potrzeby, żebym się osobiście mocno angażował w jego realizację.

[osoba zarządzająca]

Wsparcie ze strony przedstawicieli kadry kierowniczej uczelni ma większe znaczenie podczas wnioskowania o grant. Zwiększeniu ich zaangażowania w projekt sprzyja osobista znajomość z koordynatorem lub tematyka przedsięwzięcia, zbieżna z obszarem zainteresowań zarządzającego. To samo dotyczy monitorowania realizacji projektu, kiedy kierownictwo interesuje się nim i na bieżąco obserwuje kolejne działania. Tego typu sytuacje zdarzały się wyłącznie na poziomie władz zarządzających wydziału (prodziekan, dziekan).

Po pierwsze – spotykałem się z koordynatorami. Co jakiś czas otrzymywałem też od nich materiały projektowe, agendy spotkań i wszelkie istotne informacje. Gdy główny dziekan pytał mnie o to, co się dzieje w projektach, byłem przygotowany, bo miałem aktualną wiedzę.

[osoba zarządzająca]

W większości przypadków najwyższe władze uczelni dowiadywały się o pomysł na realizację projektu w momencie podpisywania dokumentów aplikacyjnych bądź udzielania pełnomocnictw. Ich obecność w procesie składania wniosków jest konieczna podczas procedur zaciągania zobowiązań finansowych. Bardzo często fakt zatwierdzenia dokumentów projektowych przez specjalnie do tego wydzieloną jednostkę w danej instytucji był dla władz uczelni sygnałem, że przedsięwzięcie wpisuje się w wizję działań uczelni, a ponadto jest zgodne z wszelkimi procedurami wewnętrznymi instytucji oraz z wymogami grantodawców. Na innych uczelniach bezpieczeństwo realizacji takiego projektu pod względem finansowym wynikało z bezpośredniego stosowania **wewnętrznych uczelnianych procedur**.

Każdy projekt musiał dostać od dziekana „zielone światło”. Wstępny pomysł trafiał na kolegium dziekańskie i, jeśli uzyskał akceptację, powoływano zespół, który się nim zajmował i na bieżąco relacjonował postępy prac. Tak się działo na poziomie wydziału, ale wniosek projektowy formalnie składał dział projektów międzynarodowych w imieniu całego uniwersytetu (taką zasadę u nas przyjęto).

[osoba zarządzająca]

Po omówieniu koncepcji przedsięwzięcia biuro projektów rozpoczyna współpracę z osobami, które mogłyby wnieść do niego odpowiedni wkład merytoryczny. Ostateczny wniosek jest konsultowany przed złożeniem podczas spotkań kierownictwa.

[osoba zarządzająca]

To „zielone światło” w szczególności widać na uczelniach, na których zostały **powołane specjalne biura projektowe do rozliczania projektów międzynarodowych**. W niektórych podmiotach taką funkcję sprawują działy współpracy międzynarodowej, departamenty współpracy z zagranicą, biura międzynarodowych projektów badawczych, w innych – biura projektów rozwojowych. Niezależnie od przyjętej nomenklatury są to zespoły, w których zgromadzone są wiedza, zasoby i co najmniej kilkuletnie doświadczenie z realizacji projektów, w tym inicjatyw o charakterze międzynarodowym. Kiedy te jednostki tworzą dokumenty aplikacyjne o granty, akceptują wnioski przygotowane przez wydziały merytoryczne lub konsultują zapisy dokumentacji projektowej, władze uczelni mają pewność, że planowane przedsięwzięcie jest prawidłowe pod względem finansowym. Powołanie i utrzymywanie przez uczelnie tego rodzaju jednostek to pośredni wyraz „przychylności” władz wobec projektów, także międzynarodowych partnerstw strategicznych. Chociaż przedsięwzięcia tego typu nie przynoszą uczelni dodatkowych dochodów (często podkreślany jest brak możliwości ujęcia kosztów ogólnych instytucji w kosztach pośrednich projektu), przyczyniają się do podnoszenia kompetencji kadry i jakości kształcenia, a także umożliwiają poczynienie „oszczędności” w wydatkach na współpracę międzynarodową.

Władze uczelni kładą nacisk na projekty. Działa u nas specjalna komórka, która zajmuje się ich przygotowaniem, realizacją i rozliczaniem we współpracy z ekspertami. Przedsięwzięcia międzynarodowe są bardzo cenione.

[koordynator]

Żaden z uczestników badania nie wspominał o **przypadku ingerencji władz uczelni, skutkującej zatrzymaniem procesu aplikowania o grant lub wstrzymaniem realizacji przedsięwzięć projektowych**. Na etapie powstawania wniosku odbywały się rozmowy na temat jego zawartości, pojawiały się propozycje działań do realizacji i to właśnie wtedy osoby zarządzające wydziałem miały możliwość wpłynąć na kształt projektu.

Na proces realizacji partnerstwa strategicznego w znacznym stopniu wpływ mają funkcjonujące w danej jednostce procedury. Uczestnicy badania wspominali przede wszystkim o wewnętrznych regulacjach odnoszących się do kwestii rozliczania projektu, uniemożliwiających np. ponoszenie

w projekcie kosztów pośrednich. W takich przypadkach wymagana była interwencja najwyższych władz uczelni, które mogą podejmować stosowne decyzje finansowe.

Warto zwrócić uwagę na opinie niektórych koordynatorów w kwestii angażowania władz uczelni w realizację projektu. Według nich **władze uczelni są ostateczną instancją podczas rozwiązywania problemów** i jeśli nie musieli się do nich odwoływać, to tego nie robili. Kadra zarządzająca była postrzegana jako najwyższy decydent, szczególnie w sytuacjach trudnych, niemożliwych do rozwiązania przez pracowników niższych szczebli.

Uważam, że rozmowa z władzami jest ostatnią instancją, kiedy nie możemy sobie poradzić z naszą administracją uczelnianą.

[koordynator]

Projekty partnerstw strategicznych umożliwiają bezpośredni udział przedstawicieli kierownictwa uczelni (lub danej jednostki uczelnianej), w szczególności na etapie inicjowania i składania aplikacji. Na kilku badanych uczelniach w realizacji przedsięwzięcia uczestniczyli: prorektor, dziekan lub prodziekan. W takich sytuacjach stopień zaangażowania kierownictwa danej instytucji w sprawy związane z projektami był większy. Inaczej przebiega wówczas również proces monitorowania – inicjatywa w tym zakresie wychodzi nie tylko ze strony koordynatora, ale również od przedstawicieli kierownictwa jednostki, zainteresowanych postępem prac i wypracowywanymi rezultatami. Ponadto, jak potwierdza badanie, **najwyższe władze uczelni mają większe zaufanie do projektów wdrażanych przez swoich zastępców lub osobiście przez nich nadzorowanych.**

Nasz dziekan znał projekt, był nim zainteresowany, otrzymywaliśmy od niego pełne wsparcie. Działo się tak pewnie dlatego, że osobiście uczestniczył w tworzeniu wniosku.

[koordynator]

Jako prodziekan otwierałem każdą szkołę letnią w ramach projektu, a pełniąc funkcję prorektora spotykałem się z jego uczestnikami, w tym z osobami biorącymi udział w wyjazdach w trakcie roku akademickiego. Odwiedzałem także uczelnie partnerskie, a jeśli nie mogłem wyjechać, wysyłałem swoich zastępców.

[osoba zarządzająca]

Ogólnie można stwierdzić, że **przedstawiciele najwyższych władz uczelni stosunkowo rzadko uczestniczyli w fazie wdrażania projektu**, a tym bardziej w procesie jego monitorowania. Oprócz najczęstszych sytuacji,

w których wymagana była zgoda rektora na ustanowienie pełnomocnictwa lub odstęstwo od przyjętych wewnętrznych regulacji, kierownictwo angażowało się w projekt na prośbę koordynatora. Udział władz w wydarzeniach organizowanych w ramach projektu był dla realizatorów bardzo istotny, gdyż podnosił rangę danego spotkania i jednocześnie wpływał na zwiększenie prestiżu całego przedsięwzięcia.

Na moją prośbę prodziekan uczestniczył w spotkaniach z partnerami zagranicznymi. Rozmawiał z nimi, dopytywał o szczegóły, dowiadywał się, na jakim etapie znajduje się projekt. Zarówno rektor, jak i prodziekan, zawsze otwierali szkołę letnią, pełnili obowiązki reprezentacyjne i bardzo nas wspierali.

[koordynator]

Badanie pokazało, że przedstawiciele władz uczelni i kierownictwa wydziałów **w mniejszym lub większym stopniu znali efekty projektów**. Z jednej strony działało się tak, ponieważ opracowane rezultaty często wiązały się z wprowadzaniem nowych programów lub elementów programów nauczania, z drugiej dlatego, że wpisywały się one w strategię rozwoju uczelni (np. dotyczącą wprowadzania technologii informacyjno-komunikacyjnych do nauczania, rozwoju kompetencji społecznych studentów zgodnie z określonymi programem efektami uczenia się, społecznej odpowiedzialności uczelni).

Nie byłem ani bezpośrednim uczestnikiem projektu, ani jego kierownikiem. Obserwowałem tę inicjatywę z zewnątrz. Na moje biurko nie trafiało także wiele dokumentów z nią związanych. Jednak w końcowym etapie musiałem się bardziej zaangażować, wypracowane podczas projektu rozwiązania zostały zaimplementowane jako przedmioty na różnych kierunkach studiów.

[osoba zarządzająca]

Zarządzający (zarówno na szczeblu jednostki, jak i całej uczelni) byli zdecydowanie częściej zaangażowani w projekt na etapie upowszechniania jego rezultatów. Wynikało to z jednej strony z konieczności podejmowania decyzji odnośnie do wprowadzania zmian w programach nauczania, z drugiej – z chęci promocji wypracowanych narzędzi, zagadnień objętych tematyką projektu lub innych jego efektów. Niewielka grupa uczestników badania sugerowała, że projekty były dostrzegane przez kadrę zarządzającą dopiero wtedy, kiedy otrzymywały wysokie oceny od instytucji zewnętrznych, np. zdobywały nagrody.

Doceniono nas wtedy, kiedy nasz projekt okazał się najlepszy. Wcześniej po prostu mieliśmy wykonywać nasze obowiązki.

[koordynator]

O projekcie, o jego rezultatach, wynikach, słychać głównie na wydziale, na którym jest realizowany. Sytuacja zmienia się, kiedy przedsięwzięcie odnosi sukces, zostaje wysoko ocenione. Wtedy informacja o nim trafia na strony internetowe, publikowane są materiały, a informacje docierają do całej społeczności akademickiej.

[osoba zarządzająca]

Koordynatorzy wskazywali, że w projekty **bardziej angażowało się kierownictwo danej jednostki uczelnianej niż władze wyższego rzędu.**

Wydaje się to oczywiste – trudno oczekiwać, że w działaniach projektowych w większym stopniu będzie uczestniczył rektor niż dziekan wydziału, na którym są one realizowane. Wprawdzie pojawiły się pojedyncze głosy w sprawie braku zainteresowania władz uczelni projektem lub opinie o biurokracji utrudniającej realizację działań, jednak ogólnie ten aspekt realizacji projektu jest oceniany pozytywnie. Z wywiadów z koordynatorami wynika, że władze uczelni przede wszystkim powinny wprowadzać procedury umożliwiające zarówno łatwiejszy proces aplikowania, jak i wdrażania oraz rozliczania projektu, działając zgodnie z zasadą obowiązującą w świecie lekarzy – *primum non nocere*.

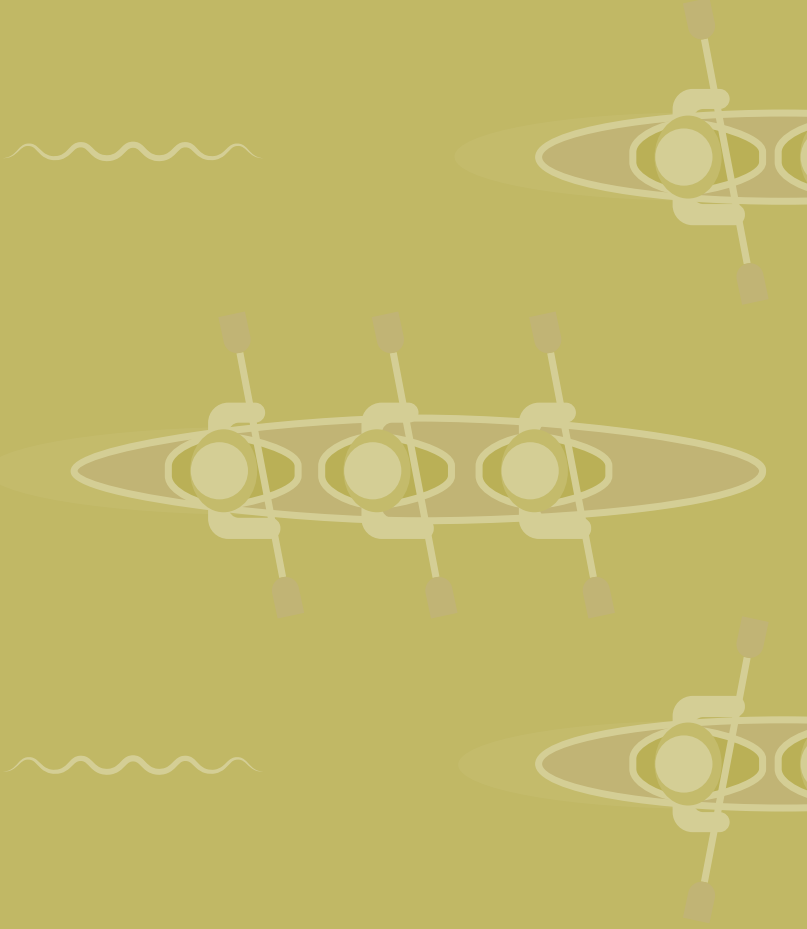
Kierownictwo uczelni nie powinno piętrzyć przed nami przeszkód, a wręcz przeciwnie – powinno działać tak, żeby potencjalne trudności, o ile to jest możliwe, usuwać.

[osoba zarządzająca]

Rektor nie naciskał na to, żeby projekt realizować, ale też nie było najmniejszych blokad z jego strony, czy jakichkolwiek działań zniechęcających nas do projektów w programie Erasmus+.

[osoba zarządzająca]

Współpraca beneficjentów z Narodową Agencją Programu Erasmus+



Home

Muszę przyznać, że otrzymywaliśmy ogromne wsparcie od agencji na każdym etapie – pisania projektu, rozstrzygnięcia wątpliwości czy realizacji i rozliczania raportów okresowych. Mogliśmy liczyć na pomoc zwłaszcza w momentach kryzysowych, podczas podpisywania umowy lub kiedy pojawiły się nieścisłości w budżecie. Narodowa Agencja pełniła funkcję raczej partnerską niż kontrolną.

[koordynator]

Ogólnie **współpraca z Narodową Agencją została przez respondentów oceniona wysoko**. Zdecydowana większość uczestników badania ankietowego twierdziła, że układała się ona „dobrze” lub „bardzo dobrze”, niezależnie od tego, czy to był etap przygotowywania projektu, jego realizacji czy rozliczenia. Prawie wszyscy ankietowani brali udział w spotkaniach dla beneficjentów, które organizowała Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji i stwierdzili, że w ich trakcie uzyskali wszystkie niezbędne informacje na temat projektów.

Ocena współpracy z Narodową Agencją Programu Erasmus+ (liczba wskazań, N=23)

Etap realizacji projektu	bardzo słaba	wystarczająca	dobra	bardzo dobra
przygotowanie projektu				
procedury konkursowe i składanie wniosku				
podpisywanie umowy				
realizacja projektu				
rozliczenie projektu				



* Nikt w badaniu nie przyznał oceny „słaba” (była to piąta wartość na skali).

Badanie jakościowe potwierdziło dobre opinie na temat współpracy, warto jednak zwrócić uwagę na kilka kwestii. Z zebranych odpowiedzi wynika, że różne były motywacje beneficjentów do udziału w **grupowych spotkaniach informacyjnych**, zależne m.in. od typu reprezentowanej uczelni bądź doświadczenia samego koordynatora. Wydawałoby się, że pracownicy instytucji, które od lat prowadzą projekty pomocowe, nie powinni być zainteresowani uczestnictwem w tego rodzaju spotkaniach (przedstawiciele projektów zatwierdzonych w danym konkursie muszą obowiązkowo wziąć udział wyłącznie

w jednym spotkaniu informacyjnym). Okazało się jednak, że przedstawiciele tej grupy nie wykorzystywali tego rodzaju wydarzeń do pozyskiwania wiedzy na temat formalnych aspektów prowadzenia projektu (np. rozliczeń), lecz traktowali je jako platformę wymiany doświadczeń z realizatorami podobnych przedsięwzięć (zarówno w obszarze wdrażania, jak i finansów).

Chętnie dzielimy się naszą wiedzą. Na prośbę Narodowej Agencji wielokrotnie opowiadaliśmy o naszym poprzednim projekcie, pokazywaliśmy potencjalnym realizatorom takie przedsięwzięcie „od kuchni”. Chcemy, żeby inni skorzystali z naszych doświadczeń.

[koordynator]

Prezentowałyśmy nasze projekty, udzielałyśmy odpowiedzi na szczegółowe pytania od potencjalnych realizatorów podobnych przedsięwzięć. Właściwie można powiedzieć, że byłyśmy dla nich nieformalnymi doradcami.

[koordynator]

Przedstawiciele uczelni realizujących wcześniej wiele projektów byli zainteresowani przede wszystkim kwestiami szczegółowymi, a nie ogólnymi zasadami programu. Najchętniej korzystali oni zatem z konsultacji indywidualnych i to właśnie ta forma spotkań była najlepiej dostosowana do ich potrzeb. Wspominali oni jednak także o tym, że spotkania w większym gronie realizatorów projektów również były wartościowe, gdyż pozwalały skorzystać z doświadczeń osób działających w tych samych warunkach.

Bardzo wiele wyniosłem ze spotkania. Uczestniczyło w nim ponad 100 osób, w tym doświadczeni realizatorzy projektów, pojawiło się zatem wiele istotnych pytań i padło wiele ważnych odpowiedzi.

[koordynator]

Drugą grupę biorącą udział w badaniu uczestników spotkań organizowanych przez fundację stanowili koordynatorzy, którzy (z reguły po raz pierwszy) realizowali projekty partnerstw strategicznych. Co więcej, dla niektórych prowadzenie przedsięwzięcia międzynarodowego było zupełnie nowym doświadczeniem. Większość z nich uznała, że uczestnictwo w spotkaniach organizowanych przez fundację było niezbędne do prawidłowego planowania wniosku i/lub wdrażania projektu. Były również w tej grupie respondentów osoby, które w spotkaniach nie uczestniczyły, a tworząc wniosek korzystały wyłącznie z wiedzy i pomocy innych pracowników uczelni.

Kolejną grupę stanowiły osoby z dużym doświadczeniem w realizacji projektów (w tym również koordynatorzy), reprezentujące uczelnie

o wieloletnim dorobku w tym obszarze. Pomimo tego brały one udział w informacyjnych spotkaniach grupowych organizowanych przez Narodową Agencję.

Choć z poprzednich projektów doskonale znałem przebieg procesu aplikacyjnego, to uczestniczyłem w spotkaniach informacyjnych wraz z koleżanką, która przygotowywała nowy projekt. Ona intensywnie się konsultowała z innymi uczestnikami oraz z przedstawicielami Narodowej Agencji Programu Erasmus+.

[koordynator]

W spotkaniach informacyjnych brali udział zarówno koordynatorzy, którzy sprawowali pieczę nad zadaniami merytorycznymi w projektach, jak i osoby zajmujące się rozliczeniami finansowymi. Skład reprezentacji uczelni w tych wydarzeniach zależał w dużym stopniu od struktury danej jednostki. W niektórych z nich funkcjonowały wyodrębnione komórki zajmujące się przygotowaniem i rozliczaniem projektów (nie tylko z programu Erasmus+), które zdejmowały z kadry naukowej (i często także koordynatora) obowiązki biurokratyczne. Ich pracownicy realizowali zadania administracyjne bazując na własnych doświadczeniach i praktyce z wcześniejszych przedsięwzięć. Biura specjalizowały się we wdrażaniu i rozliczaniu wszystkich rodzajów grantów, a skumulowana w nich wiedza ogólna ułatwiała efektywniejsze zarządzanie także projektami Erasmus+ (np. dzięki szybszemu znajdowaniu rozwiązań problemów). Często w wypowiedziach uczestników badania pojawiała się informacja o podziale kadry projektowej na grupę realizatorów i osoby zajmujące się rozliczeniami finansowymi.

W naszej uczelni działa specjalna komórka, która zajmuje się przygotowaniem, realizacją i rozliczaniem projektów we współpracy z ekspertami.

[koordynator]

Nasz projekt otrzymał bardzo mocne wsparcie od działu programów międzynarodowych. Praca merytoryczna była związana ze sporą biurokracją, więc pracownicy tej jednostki dbali o to, żebyśmy w odpowiedni sposób wydawali pieniądze i nie popełniali pomyłek. Ich pomoc miała ogromne znaczenie.

[koordynator]

W niektórych uczelniach funkcje specjalistycznej jednostki, wspierającej realizatorów projektu na etapie przygotowywania wniosku albo w trakcie jego wdrażania, pełniły pojedyncze osoby. Z reguły miały wieloletnie doświadczenie we wdrażaniu projektów, a także były „bazą wiedzy” na temat procedur

i dopuszczalnych zmian w projektach. Niekiedy byli to sami koordynatorzy projektów Erasmus+, niektórzy z ponad dziesięcioletnią praktyką w prowadzeniu przedsięwzięć międzynarodowych. Warto jednak podkreślić, że niezależnie od doświadczenia instytucji bądź poszczególnych jej pracowników, realizatorzy projektów utrzymywali kontakty z Narodową Agencją (w formie e-mailowej i telefonicznej) w sprawie dopuszczalności niektórych wydatków.

Działania Narodowej Agencji oceniam bardzo wysoko. Współpracowaliśmy na wszystkich etapach projektu, wymienialiśmy maile, telefonowaliśmy do siebie. Dostawaliśmy konkretne odpowiedzi na pytania, wszelkie wątpliwości były w szybkim czasie rozstrzygane.

[koordynator]

Konsultacje indywidualne to kolejny aspekt, na który zwracali uwagę uczestnicy badania, oceniając współpracę z Narodową Agencją. Odbywały się one właściwie na każdym etapie wdrażania cyklu życia projektu, najczęściej podczas opracowywania wniosku o dofinansowanie. Z pomocy Narodowej Agencji realizatorzy korzystali także wtedy, kiedy pojawiały się problemy (dotyczące m.in. rezygnacji partnerów i modyfikacji składu konsorcjum, przesunięć w harmonogramie spotkań lub szkoleń, zmian miejsc spotkań, niedotrzymywania założonej we wniosku liczby uczestników niektórych działań czy rozliczania wydatków). Uzgodnienia z Narodową Agencją odbywały się również na etapie raportowania, a także podczas audytów lub wizyt monitorujących.

W opiniach uczestników badania **bardzo dobrą praktyką było wyznaczenie przez Narodową Agencję opiekunów projektów** – czyli osób zajmujących się kontaktami z przedstawicielami beneficjentów. Choć opiekunowie nie zawsze rozwiązywali problemy natychmiast i „po myśli” szkół wyższych (np. w zakresie kwalifikowania niektórych kosztów), system opiekunów był oceniany pozytywnie.

Uważam, że świetnym pomysłem jest to, że konkretny koordynator z Narodowej Agencji jest przypisany do projektu. Problemy pojawiały się w momencie, kiedy takie osoby były nieobecne (np. podczas urlopu). Ogólnie jednak rzecz ujmując, osoba, która zna nasz projekt bardzo nam ułatwia pracę, zwłaszcza w większych i bardziej skomplikowanych przedsięwzięciach. Często korzystaliśmy z jej pomocy, konsultowaliśmy wiele kwestii.

[koordynator]

Nie mogliśmy się porozumieć w sprawie stawek dziennych. Opiekun nie chciał zrozumieć, że trudno znaleźć ekspertów i tłumaczy, którzy będą pracować za 74 euro dziennie w sytuacji, gdy więcej zarabia ktoś, kto wykonuje w innym kraju mniej pracochłonne

zadanie. Pojawiały się też rozbieżności w odczytaniu zapisów umowy – nie dostawaliśmy konkretnych informacji, tylko ogólne, że wszystko możemy umieścić w budżecie dotyczącym zarządzania.

[koordynator]

Beneficjenci bardzo dobrze znali zawartość strony internetowej programu Erasmus+ (erasmusplus.org.pl). Jedna z koordynatorek wspominała, że opracowała wniosek projektowy głównie na podstawie informacji zawartych w dostępnym online *Przewodniku po programie Erasmus+*. Udział w spotkaniu informacyjnym organizowanym przez Narodową Agencję wykorzystała głównie do wyjaśnienia z ekspertami konkretnych i szczegółowych zagadnień, które zrodziły się po lekturze tej publikacji.

Wolę uczyć się sama, niż np. chodzić na kursy. Niewiele zatem wyniosłam ze spotkania informacyjnego, bo w zasadzie wszystkie informacje zdobyłam wcześniej na własną rękę. Uważam, że realizator projektu, który przeczyta (najlepiej kilka razy) Przewodnik po programie Erasmus+, będzie wszystko wiedział już przed spotkaniem.

[koordynator]

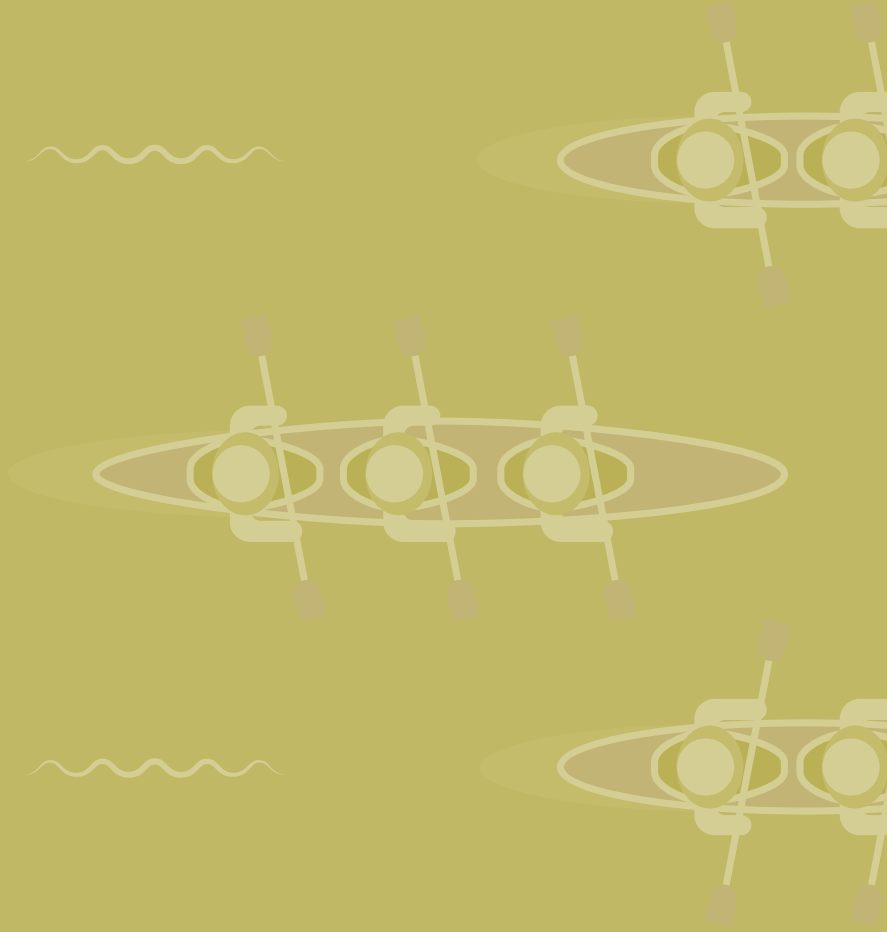
Zdarzało się jednak, że nawet osoby, które korzystały głównie ze strony internetowej, zwracały się do Narodowej Agencji z prośbami o wyjaśnienie niektórych aspektów realizacji projektu.

Przy pierwszym projekcie kontaktowaliśmy się z Narodową Agencją, dwukrotnie jeździliśmy na konsultacje (chodziło głównie o kwestie formalne, o wyliczanie stawek). W kolejnym przedsięwzięciu nie było takiej potrzeby – wszystko już wiedzieliśmy.

[koordynator]

Można zatem wnioskować, że strona internetowa jest podstawowym źródłem informacji przede wszystkim na etapie przygotowania wniosku, choć i tak nie zaspokaja ona całkowicie potrzeb informacyjnych potencjalnych beneficjentów.

Efekty projektów partnerstw strategicznych



Home

Biorąc pod uwagę różnorodność rezultatów wypracowanych w ramach badanych projektów, jak i ich trwałość, partnerstwa strategiczne w sektorze Szkolnictwo wyższe można ocenić bardzo wysoko. Za jedną z przyczyn sukcesu tych przedsięwzięć można uznać skuteczne i efektywne upowszechnianie efektów projektów. Prawie 90% koordynatorów uważa, że wypracowane w projektach rozwiązania były rozpoznawalne poza ich macierzystą instytucją, a aż 21 spośród 23 uczestników badania rekomendowało realizację projektu partnerstwa strategicznego. Świadczy to o wysokim poziomie zadowolenia z tego rodzaju przedsięwzięć.

Efekty projektów można rozpatrywać zarówno z perspektywy instytucjonalnej (uczelnia koordynująca wraz z instytucjami partnerskimi), jak i z punktu widzenia poszczególnych osób biorących w nich udział (zarówno pracowników instytucji, jak i studentów). W badaniu przeanalizowano także, jaka była wartość dodana projektów, czyli dodatkowe, często niezamierzone, korzyści wynikające z pracy w międzynarodowych zespołach projektowych.

Efekty dla instytucji

Jedną z najczęściej wspomnianych korzyści dla instytucji było **nawiązanie trwałej współpracy** z innymi podmiotami polskimi i zagranicznymi. Zdaniem 20 uczestników badania prace w ramach partnerstwa strategicznego zwiększyły aktywność projektową ich uczelni. Oznacza to nie tylko współdziałanie z partnerami w trakcie projektu, ale także nawiązanie z nimi trwałych więzi i zbudowanie sieci współpracy, umożliwiającej prowadzenie kolejnych inicjatyw w przyszłości. Wielu respondentów (zarówno koordynatorów, jak i przedstawicieli kadry zarządzającej na uczelniach) podkreślało, że zawiązana dobra współpraca będzie najprawdopodobniej generować kolejne projekty, i ułatwi angażowanie się, wraz ze sprawdzonymi instytucjami, w przedsięwzięcia o podobnym charakterze.

Wartością dodaną na pewno jest nawiązanie wieloletniej współpracy z uczelniami, które były naszymi partnerami w projekcie.

[osoba zarządzająca]

Projekt umożliwił wymianę wiedzy, opierał się na intensywnej współpracy. To nam weszło w krew, chcieliśmy współpracować coraz więcej.

[koordynator]

Kolejnym efektem projektów partnerskich, wynikającym bezpośrednio z nawiązanej współpracy, było zwiększenie **internacjonalizacji badanych uczelni**. Proces ten jest rozumiany jako umiędzynarodowienie instytucji,

rozszerzenie zakresu jej działalności i przejście z obszaru krajowego na rynki obce. Dzięki partnerstwom strategicznym szkoły wyższe, które wcześniej realizowały działania wyłącznie w środowisku krajowym, otwierają się na studentów, pracowników naukowych i dydaktycznych z innych krajów, uczestniczą w szeroko pojmowanym międzynarodowym obiegu naukowym.

Nasza uczelnia rozszerzyła swoje pole współpracy – działa w większym stopniu na arenie międzynarodowej. Kiedy planujemy działania zagraniczne, po prostu kontaktujemy się z odpowiednią osobą. Dystans bardzo się skrócił.

[koordynator]

Poznaliśmy wiele uczelni, z którymi realizujemy ciekawe projekty. Internacjonalizacja przynosi nam konkretne korzyści. Wcześniej zdarzało się, że w semestrze w wymianie uczestniczył jeden student, teraz wyjeżdża kilkanaście osób. Współpracujemy z nowymi partnerami, podpisaliśmy z nimi umowy. Mamy teraz szersze możliwości działania.

[koordynator]

Respondenci wspominali, że szczególnie dużym zainteresowaniem (kadry naukowej i samych studentów) cieszyły się organizowane w ramach projektów **szkoły letnie**.

Nasi studenci na początku nie byli w pełni przekonani do mobilności. Kiedy jednak uczestnicy szkoły letniej opowiadali, jak było i prowadzili rekrutację na kolejne edycje, to od razu mieliśmy wielu chętnych. Informacje z pierwszej ręki okazały się bezcenne. Przez ostatnie lata podejście do współpracy międzynarodowej bardzo się zmieniło – coraz więcej osób chce się w nią włączyć.

[koordynator]

Współpraca w ramach międzynarodowych zespołów i otwarcie się na studentów z różnych krajów sprzyjało także **rozwojowi kompetencji językowych** uczestników projektów. Uczelnie wprowadzały kursy prowadzone w języku obcym, z których korzystali nie tylko goście zagraniczni, ale także Polacy. Często skutkiem realizacji projektów było także **wprowadzenie nowych przedmiotów** do programu nauczania.

Krótko mówiąc, efekty projektu przekładają się na działalność dydaktyczną – zarówno na zajęcia prowadzone w języku polskim, jak i angielskim. To jest bardzo ważne.

[osoba zarządzająca]

Istotnym aspektem, szczególnie dla osób zarządzających uczelniami, był także **wzrost rozpoznawalności uczelni**, m.in. w wymiarze międzynarodowym. Dzięki realizacji dużych projektów w partnerstwie z innymi ośrodkami naukowymi wzrastał potencjalny zasięg każdej instytucji w konsorcjum. Ma to szczególne znaczenie w dzisiejszych czasach, kiedy realizacja studiów poza granicami własnego kraju jest nie tylko możliwa, ale i coraz łatwiej dostępna. Marka uczelni staje się bardziej rozpoznawalna i w efekcie wzrasta liczba potencjalnych studentów.

Dla mnie, jako prorektora, największe znaczenie ma zwiększona rozpoznawalność uczelni w Europie, w państwach, z którymi prowadziliśmy współpracę.

[osoba zarządzająca]

Podczas konferencji i innego rodzaju wydarzeń występujemy nie jako pojedyncza uczelnia, a jako konsorcjum (oprócz nas uczestniczą w nim instytucje z Litwy i Hiszpanii). Wspólnie mamy więc większą siłę, widać bardzo wyraźny efekt synergii.

[osoba zarządzająca]

Internacjonalizacja uczelni umożliwia jej rozwój na każdym polu – zarówno dydaktycznym, naukowym, jak i marketingowym. Przyczynia się do zwiększenia prestiżu instytucji i otwiera przed nią zupełnie nowe możliwości, niedostępne bez współpracy partnerskiej.

W dzisiejszych czasach nauka oraz badania nie mają większego znaczenia, kiedy są realizowane wyłącznie na poziomie lokalnym. Mogą szerzej oddziaływać tylko wtedy, kiedy tworzą się sieci, powstają nowe relacje, dochodzi do wymiany wiedzy. A temu służy współpraca partnerska.

[osoba zarządzająca]

Nie mniej ważnym efektem udziału w projektach międzynarodowych jest dla uczelni **rozwój kadry akademickiej**. Przede wszystkim jest on odzwierciedlony w zmianach w warsztacie pracy nauczycieli. Modyfikacje sposobu prowadzenia zajęć ze studentami, wdrażanie nowoczesnych form nauczania (np. e-learningu), czerpanie inspiracji z praktyk i doświadczeń wykładowców z innych krajów – takie działania wzbogacają nie tylko samych nauczycieli akademickich, ale także podnoszą prestiż uczelni i poziom satysfakcji studentów. Warto nadmienić, że wykładowcy biorący udział w projekcie często dzielili się swoją wiedzą i innowacjami ze swoimi kolegami i koleżankami, dzięki czemu pozytywne efekty projektów miały szerszy zasięg.

Dzięki projektowi nauczyciele usprawnili swój warsztat pedagogiczny – podpatrzyli, co robią inni, przekonali się, jakie rozwiązania stosuje się w innych krajach i to ich zmieniło. Uczestnicy partnerstw międzynarodowych zmodyfikowali swój warsztat dydaktyczny, stali się bardziej otwarci. Co więcej – swoją wiedzę przekazali innym nauczycielom na naszej uczelni.

[koordynator]

Wśród wykładowców widoczna była chęć wprowadzenia nowych rozwiązań i zastosowania nowych programów. Najpierw jednak oni sami musieli się wiele nauczyć, żeby móc skutecznie przekazać wiedzę swoim studentom. Tego rodzaju rozwój jest bezcenny w takim partnerstwie.

[koordynator]

Dużym plusem w partnerstwach strategicznych było także zgromadzenie w jednym przedsięwzięciu osób z różnych (czasem bardzo odległych) dziedzin nauki. Projekty najczęściej miały **charakter interdyscyplinarny**, co pozwalało spojrzeć na swój obszar badawczy z innej perspektywy. Ponadto, zetknięcie się z różnymi obszarami nauki oznaczało zwykle także poznanie nowych metod i technik nauczania, co przyczyniało się do rozwoju warsztatu dydaktycznego nauczycieli akademickich.

Chyba największą wartością projektu było to, że wykładowcy z różnych kierunków, kształcący różnymi metodami, mieli okazję ze sobą współpracować, tworzyć razem rezultaty i wymieniać się doświadczeniami. W przedsięwzięciu brali udział psychologowie, pedagodzy, informatycy, socjologowie, umysły ścisłe i umysły humanistyczne, więc doświadczenia były bardzo ciekawe. Uczestnicy projektu przekonali się, że ich sposoby nauczania nie są jedynymi słusznymi, że można uczyć z wykorzystaniem różnych metod i technik na każdym kierunku studiów.

[koordynator]

Zdaniem badanych koordynatorów, rezultaty ich projektów są powszechnie dostępne dla szerokiej grupy odbiorców. Oczywiście o tym, kto będzie z nich korzystał, decyduje w dużej mierze tematyka danego przedsięwzięcia. Warto podkreślić, że **rezultaty projektów w niektórych przypadkach wykraczały poza pierwotne plany**. Wprawdzie realizacja działań projektowych wymagała od realizatorów sporych nakładów pracy, ale wypracowane rozwiązania i długofalowe skutki niektórych projektów znacznie przekraczały początkowe założenia.

Mogę śmiało powiedzieć, że efekty były ponadstandardowe. Zaliczyć do nich można nie tylko elementy obowiązkowe, ale i projekty studenckie, które były kontynuowane w różnych miejscach na świecie.

[koordynator]

W badaniu ankietowym średnio ośmiu na dziesięciu koordynatorów przyznało, że realizacja projektu partnerstwa strategicznego zainspirowała ich do rozpoczęcia kolejnych przedsięwzięć międzynarodowych. Zatem w ogromnej większości przypadków współpraca partnerów jest w różnych formach kontynuowana. Aż 21 koordynatorów stwierdziło, że projekt był dla nich **impulsem do poszukiwania środków finansowych z innych źródeł**. W badaniu ankietowym respondenci wymieniali takie programy, jak:

- Sojusze dla Wiedzy, Uniwersytety Europejskie (Program Erasmus+);
- Akademickie Partnerstwa Międzynarodowe NAWA¹⁷;
- Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój;
- Program Ramowy Unii Europejskiej Horyzont 2020;
- Działania Marii Skłodowskiej-Curie (MSCA);
- Program Edukacja (MF EOG);
- programy Narodowego Centrum Nauki;
- Europejski Program Współpracy Naukowo-Technicznej (COST).

W opinii respondentów szczególnie cenna była **możliwość bezpośredniego uczestnictwa we wspólnych działaniach z osobami z zagranicy**, a także podglądania sposobu i metod pracy w innych instytucjach. Ich zdaniem w projektach partnerstw strategicznych taka współpraca jest dużo bardziej intensywna i bezpośrednia niż w innego rodzaju inicjatywach, np. przedsięwzięciach opartych na mobilnościach.

Wymiana doświadczeń w partnerstwach strategicznych jest bardzo intensywna. Jest więcej rozmów, wymian myśli, przekazywania sobie doświadczeń. Możemy się spotykać w różnych miejscach i podglądać, jak pewne obszary funkcjonują za granicą. W typowych projektach naukowych nie ma tego elementu „pozytywnego podglądactwa”.

[osoba zarządzająca]

Kolejną korzyścią z międzynarodowej współpracy jest **zbudowanie silnego i trwałego zespołu wewnątrz instytucji**, który w przyszłości może realizować kolejne przedsięwzięcia, zarówno dydaktyczne, jak i naukowe. Wykorzystanie

17 NAWA – Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej.

jego możliwości, to także przykład pozytywnych, choć odroczonych w czasie, efektów projektu partnerstw strategicznych.

Ten potencjał na pewno zostanie wykorzystany w ulepszonej formie w kolejnych inicjatywach, niekoniecznie w programie Erasmus+. Doświadczenia ze współpracy międzynarodowej lub sieci partnerskiej przekładają się później na kolejne przedsięwzięcia badawcze i dydaktyczne w innych obszarach.

[osoba zarządzająca]

Wartością dodaną projektów zakończonych sukcesem jest najczęściej także to, że inicjatywy te **zachęcają do podejmowania kolejnych tego typu wyzwań** i wchodzenia w nowe międzynarodowe partnerstwa. Uczelnie, dostrzegając korzyści płynące z takich inicjatyw, a jednocześnie mając odpowiednie doświadczenie i „przetarte szlaki”, chętniej angażują się w kolejne działania.

To był jeden z tych projektów, które zmieniły moje postrzeganie uczelni i który dał mi impuls do kolejnych działań na poziomie międzynarodowym. Następne przedsięwzięcia realizujemy dlatego, że nasze partnerstwo strategiczne było tak udane.

[koordynator]

Efekty indywidualne

Skutkiem projektów w wymiarze indywidualnym są także **osobiste korzyści dla studentów**. Podobnie jak wiele innych inicjatyw o charakterze międzynarodowym, partnerstwa strategiczne umożliwiały rozwój nie tylko wiedzy, ale także szerokich kompetencji miękkich. Studenci uczestniczący w projektach mogli m.in.: uczyć się współpracy w grupie zróżnicowanej kulturowo, rozwijać umiejętności komunikacyjne, poznawać sposoby organizowania pracy w zespole międzynarodowym, obserwować inne style pracy i odwiedzać zagraniczne ośrodki naukowe.

Uważam, że projekt bardzo dużo dał studentom. Niejednokrotnie wspominali, że teraz zupełnie inaczej patrzą na naukę, na świat, że bardzo się zmienili. Dzięki dwutygodniowym wyjazdom do Hiszpanii czy zajęciom w Polsce nauczyli się współpracy, poznali obce języki, zdobyli informacje ogólne i wiedzę merytoryczną na kursach. Większość z nich niesamowicie się rozwinęła, część się stała innymi ludźmi – bardziej otwartymi, chętnymi do nowych działań. Wiele prac dyplomowych naszych studentów dotyczyło tematyki podejmowanej podczas zajęć szkoły letniej.

[koordynator]

Korzyści osobiste mają także odzwierciedlenie w **budowaniu sieci i społeczności międzynarodowej**, zarówno wśród studentów, jak i pracowników dydaktycznych czy naukowych. Wspólna realizacja działań zbliża ludzi, a zawarte znajomości często utrzymują się przez wiele lat po zakończeniu projektów. Często finał jednego przedsięwzięcia oznaczał początek kolejnego, realizowanego w tym samym gronie współpracowników.

Pozytywnym efektem projektu było to, że powstała międzynarodowa społeczność, która się rozwija i ze sobą współpracuje.

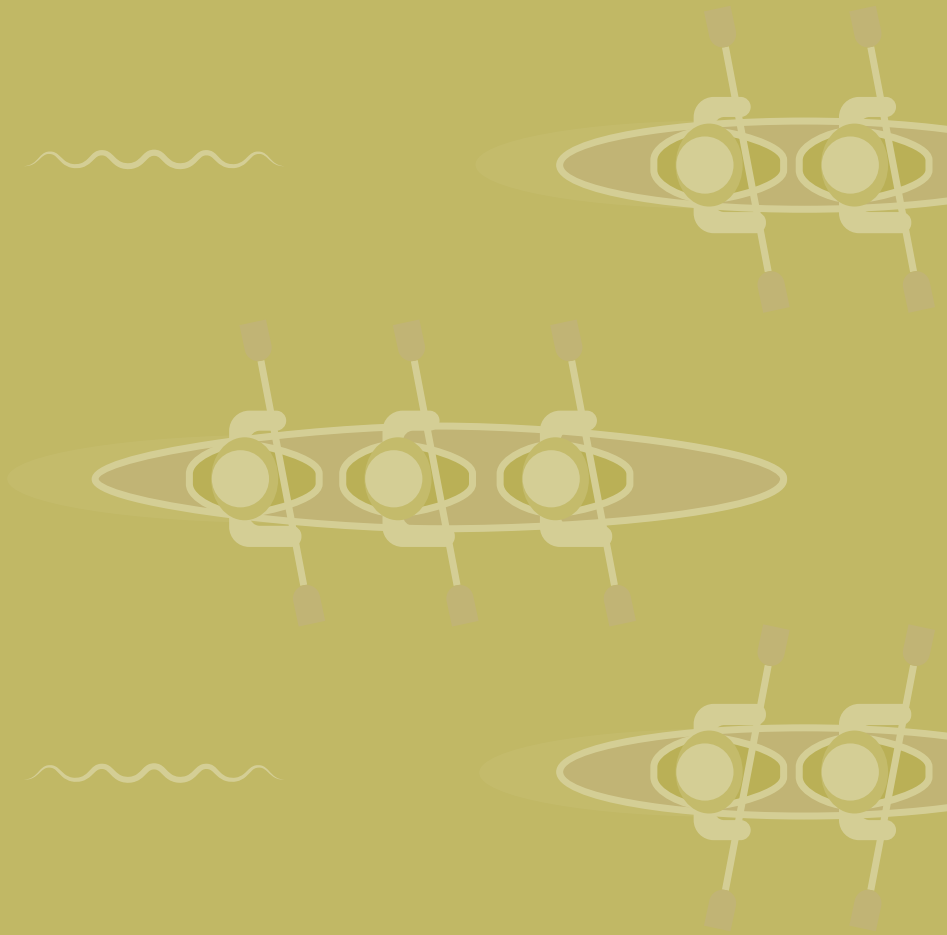
[koordynator]

Niezwykle istotnym rezultatem partnerstw strategicznych jest ich oddziaływanie na **dalsze losy naukowe studentów**. W kilku przypadkach działania projektowe stały się inspiracją i początkiem naukowej kariery studentów (np. podejmowania przez nich studiów doktoranckich).

Wiele uczestniczek zaczęło się rozwijać naukowo po szkole letniej, we współpracy z nauczycielami przygotowały wiele artykułów (także naukowych). W tym roku dwie studentki, zainspirowane tematyką projektu, chcą się dostać na studia doktoranckie.

[koordynator]

Podsumowanie



Home

Głównym wnioskiem płynącym z przeprowadzonych analiz jest to, że omawiane projekty partnerstw strategicznych, które wymagały od realizatorów dużego wkładu czasu i pracy, przyniosły bardzo konkretne, pozytywne efekty i trwałe rezultaty. We wszystkich badanych projektach osiągnięto przyjęte założenia, a nierzadko udało się zrobić więcej niż zakładano.

Uczelnie sięgały po projekty partnerstw strategicznych najczęściej dlatego, że chciały poszerzyć swoją ofertę dydaktyczną lub zwiększyć poziom umiędzynarodowienia instytucji. Obie te motywacje znajdowały odzwierciedlenie w projektach – partnerstwa strategiczne dotyczyły głównie działań dydaktycznych, a ich współrealizatorami były w większości instytucje zagraniczne. Wraz z decyzją o przystąpieniu do składania wniosku projektowego pojawiała się kwestia znalezienia partnerów do współpracy. Jak zgodnie podkreślali respondenci, ich odpowiedni dobór był jednym z najważniejszych etapów całego projektu. Według uczestników badania niezwykle istotnym czynnikiem był udział w partnerstwach strategicznych instytucji i osób, które miały doświadczenie projektowe lub wcześniej współpracowały z liderem projektu. Za proces poszukiwania partnerów najczęściej odpowiadał koordynator projektu (kadra kierownicza uczelni z reguły nie włączała się na tym etapie przedsięwzięcia), który dobierał instytucje partnerskie pod kątem ich profilu, dotychczasowych wspólnych działań, znajomości tematyki i potencjału. Niektórzy koordynatorzy podkreślali, że kluczowa była różnorodność partnerów – zależnie od tematyki i obszaru projektu, analizowano, co dane podmioty mogą wnieść do tego przedsięwzięcia. W opiniach uczestników badania pozyskiwanie partnerów było jednym z najmniej problematycznych etapów projektu.

Wniosek najczęściej przygotowywał koordynator projektu, który często korzystał ze wsparcia merytorycznego partnerów. W takiej sytuacji instytucje partnerskie miały od początku wpływ na kształt przedsięwzięcia oraz wgląd w zakres przydzielonych zadań. W pojedynczych przypadkach, kiedy koordynator miał bardzo sprecyzowaną wizję działań projektowych, wniosek był w całości opracowywany przez niego i jego zespół. Przystępując do konsorcjum partnerzy otrzymywali konkretne zadania do wykonania i nie mieli bezpośredniego wpływu na założenia całego przedsięwzięcia.

Niezależnie od tego, kto był autorem wniosku o dofinansowanie, szczególnie ważny we wspólnej realizacji projektu był etap początkowy, na którym dookreślano działania i zadania dla partnerów z różnych krajów. Ta faza wymagała właściwego doprecyzowania, aby mimo np. różnic kulturowych, zaplanowane zadania dla poszczególnych instytucji były rozumiane w taki sam sposób przez wszystkie strony. Automatyczne założenie, że partnerzy jednakowo postrzegają priorytety, pojmują definicje i kluczowe pojęcia

merytoryczne, prowadziło do trudnych sytuacji, opóźnień lub nawet odstąpienia przez instytucje od projektu w trakcie jego trwania.

Ważne było to, żeby projekt realizowały osoby biorące udział w pracy nad jego koncepcją oraz uczestniczące w przygotowywaniu wniosku. W związku z tym, że partnerstwa strategiczne miały zwykle szeroki zakres działań, trwały stosunkowo długo (do trzech lat) i zakładały opracowanie dużej liczby produktów i rezultatów, zmiana na stanowisku koordynatora znacznie utrudniała prowadzenie projektu (a także wdrożenie nowej osoby w te obowiązki). Warto jednak podkreślić, że takie sytuacje zdarzały się stosunkowo rzadko i nie wpływały na osiągnięcie pierwotnych założeń.

Trudności realizacyjne pojawiały się w projektach, których inicjatorzy zakładali wypracowanie zbyt wielu rezultatów. Czasem liczba planowanych zadań i produktów była tak duża, że wymagała pracy w wymiarze niemal całego etatu, o czym koordynatorzy przekonywali się zwykle dopiero w trakcie realizacji działań. Jednocześnie trzeba dodać, że udział danego pracownika w partnerstwie strategicznym nie oznaczał zwolnienia go ze standardowych obowiązków na uczelniach. Zdarzało się zatem, że projekty były realizowane (szczególnie w okresach większego nagromadzenia działań) po godzinach. Koordynatorzy zgodnie apelowali, aby czas poświęcony na tego rodzaju przedsięwzięcia międzynarodowe był wliczany do ich czasu pracy i wiązał się np. z okresowym obniżeniem pensum dydaktycznego (takie decyzje leżą w gestii władz uczelni). Pojawiały się również postulaty, żeby działania w ramach projektów dydaktycznych uwzględniać podczas oceny parametrycznej pracownika naukowego. Obecnie w związku z tym, że partnerstwa strategiczne nie prowadzą wprost do rezultatów w postaci publikacji naukowych, nie mają zasadniczego wpływu na ocenę przyznawaną zarówno jednostce uczelnianej, jak i jej poszczególnym pracownikom.

Warto podkreślić, że we wszystkich badanych przedsięwzięciach udało się opracować zakładane rezultaty, a niektóre projekty przyniosły także dodatkowe efekty. Przede wszystkim przyczyniły się do podniesienia poziomu umiędzynarodowienia uczelni oraz nawiązania trwałych relacji z instytucjami partnerskimi. Bardzo często po zakończeniu projektu konsorcjum (uczelnia koordynująca oraz instytucje partnerskie w tym samym lub bardzo zbliżonym składzie) kontynuowało wspólne działania w ramach kolejnego przedsięwzięcia. Innym efektem dodatkowym było zachęcenie uczelni do szerszego poszukiwania źródeł finansowania projektów. Ponadto – zdaniem respondentów – partnerstwa strategiczne dawały wyjątkową możliwość bezpośredniego, praktycznego udziału we wspólnych działaniach międzynarodowych i wzajemnego obserwowania sposobów pracy przez przedstawicieli instytucji

z różnych krajów. Uczestnicy badania podkreślali, że taka wymiana wiedzy ma ogromne znaczenie w obszarze dydaktyki.

W badaniu starano się także zidentyfikować wyzwania i trudne momenty, z którymi musieli się mierzyć koordynatorzy projektów partnerstw strategicznych. Pewnych problemów przysparzały rozliczenia finansowe – wszyscy respondenci poruszali kwestię różnic w dziennych stawkach między poszczególnymi państwami, ustalonych w programie Erasmus+ za pracę nad rezultatami intelektualnymi. Ich zdaniem te rozbieżności były zbyt duże i nie wynikały bezpośrednio z poziomów kosztów życia w poszczególnych państwach. Ponadto różnice finansowe wpływały demotywująco na realizatorów wspólnych działań, gdyż za wykonywanie analogicznej pracy niektóre osoby otrzymywały kilkukrotnie niższe wynagrodzenie. Wielu respondentów rekomendowało zmniejszenie dysproporcjach w dziennych stawkach pomiędzy poszczególnymi grupami krajów.

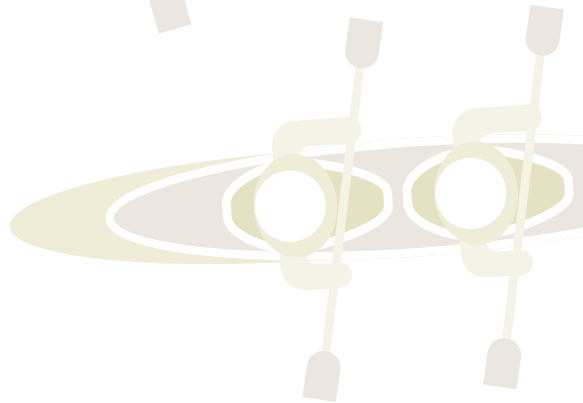
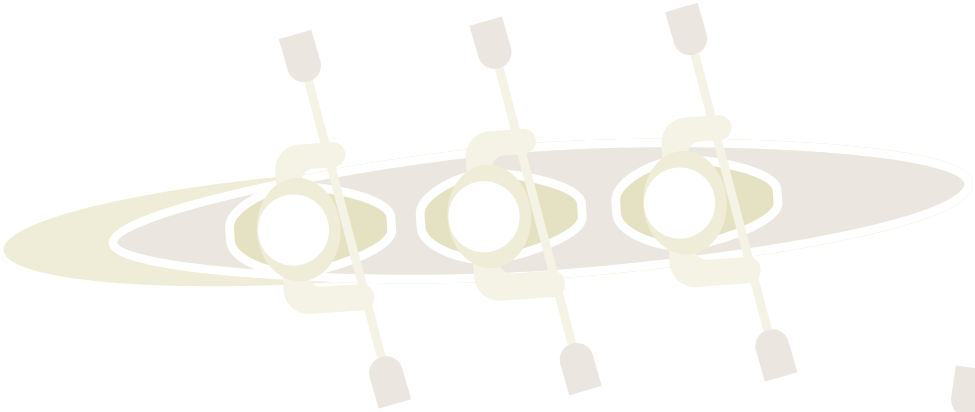
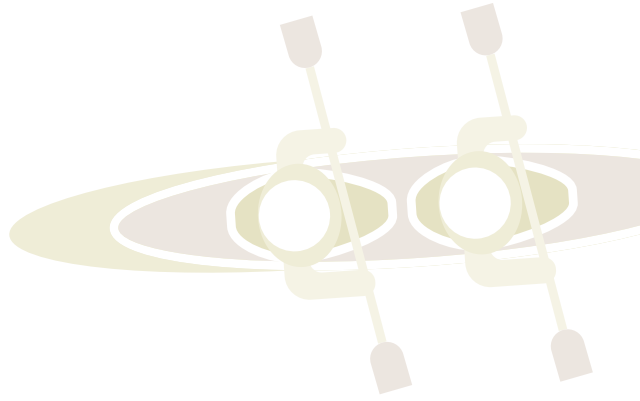
Wśród trudności koordynatorzy wymieniali także kwestie związane ze składaniem wniosku i jego oceną, a docelowo – przyznaniem dofinansowania. Pojawiały się głosy, że ten dokument ma złą konstrukcję, gdyż wymaga powtarzania tych samych informacji w różnych miejscach. Poza tym, uczestnicy badania zauważali, że zawarty we wniosku szczegółowy harmonogram realizacji zadań projektowych szybko ulega dezaktualizacji, w związku z charakterem pracy projektowej w dużych zespołach. Postulowali zwiększenie poziomu ogólności w wymaganych opisach projektów i możliwość bardziej elastycznego dopasowania działań ujętych w harmonogramie. Niektórzy respondenci zwracali także uwagę na – ich zdaniem – słabe strony procesu oceny wniosków. Rekomendowali wprowadzenie dialogu z ekspertem – proponowali dopuszczenie autora wniosku do składania wyjaśnień w przypadku pojawienia się wątpliwości. Wskazywali, że brakuje procedury umożliwiającej doprecyzowanie informacji zawartych we wniosku.

Kolejną kwestią objętą badaniem było wsparcie udzielane bezpośrednim realizatorom projektu (np. koordynatorowi) przez władze uczelni. Zdarzało się, że przedstawiciele kadry kierowniczej nie wiedzieli, że ich jednostka prowadzi projekt. Zwykle na uczelniach realizuje się równoległe wiele przedsięwzięć tego rodzaju, więc najwyższe władze (np. rektor, prorektorzy) nie biorą bezpośrednio udziału w ich przygotowaniu i realizacji. Nieco inaczej wygląda sytuacja na poziomie osób zarządzających daną jednostką uczelnianą (np. dziekan, kierownik instytutu) – tutaj wiedza na temat przebiegu projektów była wyższa. Najczęściej osoby zarządzające nie ingerowały w pracę koordynatorów i partnerów podczas realizacji działań projektowych. Zaczynały się interesować przedsięwzięciem najczęściej na etapie upowszechniania, gdy główne działania były zakończone. W badaniu podkreślano, że jeśli efekty projektu o charakterze dydaktycznym

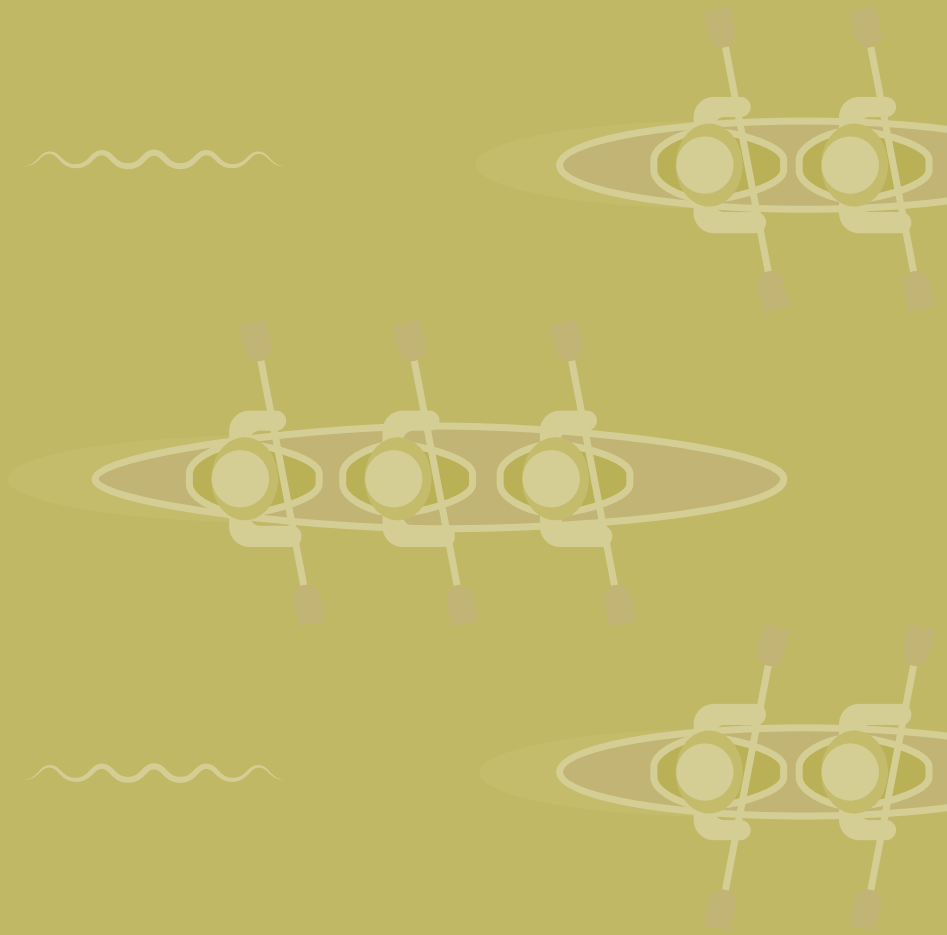
będą szeroko rozpropagowane, to mogą przynieść korzyść także w innych obszarach działania uczelni, niż te, w których były pierwotnie stosowane.

Na niektórych uczelniach pojawiały się wewnętrzne problemy instytucjonalne w zakresie rozliczania projektów. Dofinansowanie partnerstw strategicznych opierało się w większości na ryczałtach, co generowało pewne trudności dla pracowników administracyjnych, przyzwyczajonych do innego sposobu księgowania wydatków. Rekomendacje respondentów w sprawie finansów projektu dotyczyły konieczności dokładnego zdefiniowania kosztów nadzwyczajnych (wiele poprawek w projektach wynikało z błędnego zrozumienia właśnie tej kategorii). W prawidłowym przygotowaniu aplikacji projektowych pomocne mogłyby być wzory dokumentów, dołączane do wniosku.

Partnerstwa strategiczne to projekty oparte w dużej mierze na różnorodności. Interdyscyplinarność tematów i zagadnień połączonych w ramach jednego przedsięwzięcia, a także zróżnicowanie doświadczeń i zasobów poszczególnych partnerów sprawiają, że tego rodzaju inicjatywy sprzyjają osiągnięciu rezultatów, wykraczających poza te, które są zakładane we wnioskach. Wartość dodana takich przedsięwzięć polega m.in. na wypracowaniu wspólnych kontaktów, które mogą być wykorzystywane w kolejnych inicjatywach. Dydaktyczny charakter efektów działań projektowych pozwala na ich wykorzystanie w innych obszarach i innych dziedzinach nauki. Warto zatem zebrać przykłady dobrych praktyk i rezultatów projektów partnerstw strategicznych, a tym samym ułatwić ich szersze wykorzystanie – także w obszarach innych, niż pierwotnie zakładane.



Załączniki



Home

Załącznik 1.

Współpraca polskich instytucji w latach 2014–2020 z krajami programu Erasmus+ w ramach projektów partnerstw strategicznych w sektorze Szkolnictwo wyższe (KA203)*

Kraj	Projekty z udziałem polskich partnerów dofinansowane przez narodową agencję danego kraju	Projekty z udziałem partnerów z danego kraju dofinansowane przez polską Narodową Agencję
Austria	2	9
Belgia	3	17
Bułgaria	2	12
Chorwacja	2	12
Cypr	2	7
Czechy	10	24
Dania	5	6
Estonia	5	16
Finlandia	4	15
Francja	24	11
Grecja	4	20
Hiszpania	27	37
Holandia	6	15
Irlandia	2	8
Islandia	0	2
Litwa	2	22
Luksemburg	6	1
Łotwa	5	7
Macedonia Płn.	1	5
Malta	0	5
Niemcy	15	38
Portugalia	3	32
Rumunia	10	11
Serbia	1	4
Słowacja	8	9
Słowenia	4	15
Szwecja	6	4
Turcja	16	6
Węgry	6	12
Wielka Brytania	11	17
Włochy	22	45

* Stan na 12 sierpnia 2020 roku.

Najaktywniejsi polscy partnerzy w latach 2014–2020 w projektach partnerstw strategicznych (KA203) dofinansowanych przez zagraniczne narodowe agencje*

Uczelnia	Liczba dofinansowanych projektów z udziałem tej uczelni
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie	14
Uniwersytet Warszawski	13
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	12
Uniwersytet Łódzki	12
Politechnika Warszawska	10

* Stan na 12 sierpnia 2020 roku.

Załącznik 2.

Tematy projektów partnerstw strategicznych dofinansowanych przez polską Narodową Agencję w latach 2014–2020 w sektorze Szkolnictwo wyższe (KA203)*

Obszar tematyczny projektu	Liczba złożonych projektów	Udział we wszystkich dofinansowanych projektach
nowe innowacyjne programy nauczania, nowe metody edukacyjne, rozwój szkoleń i kursów	97	75%
TIK – nowe technologie, kompetencje cyfrowe	31	24%
współpraca międzynarodowa, stosunki międzynarodowe, współpraca na rzecz rozwoju	24	19%
jakość i znaczenie szkolnictwa wyższego w krajach partnerskich	23	18%
uczenie się/kształcenie w dziedzinie przedsiębiorczości	19	15%
badania i innowacje	16	12%
kształcenie otwarte i na odległość	15	12%
zapewnianie jakości	14	11%
pedagogika i dydaktyka	13	10%
instytucje i metody podnoszenia jakości (włącznie z rozwojem szkoły)	10	8%
włączenie społeczne – równość	9	7%
środowisko naturalne i zmiany klimatyczne	8	6%
zagadnienia dotyczące rynku pracy (w tym doradztwo zawodowe, problem bezrobocia młodych ludzi)	8	6%
przewyciężenie niedostosowania umiejętności (podstawowych/ogólnych)	7	5%
współpraca instytucji edukacyjnych z otoczeniem biznesowym	6	5%
przedsiębiorstwo, przemysł oraz MŚP (w tym przedsiębiorczość)	6	5%
obywatelstwo europejskie, świadomość europejska i demokracja	6	5%
społeczna i środowiskowa odpowiedzialność instytucji edukacyjnych	6	5%
nauczanie i uczenie się języków obcych	6	5%
dziedzictwo kulturowe	5	4%

Obszar tematyczny projektu	Liczba złożonych projektów	Udział we wszystkich dofinansowanych projektach
zdrowie i dobre samopoczucie	5	4%
edukacja międzykulturowa i międzypokoleniowa oraz uczenie się przez całe życie	5	4%
kreatywność i kultura	4	3%
energia i zasoby	3	2%
uznawalność wykształcenia, transparentność, certyfikacja	3	2%
wymiar regionalny i współpraca	3	2%
zaangażowanie obywatelskie, odpowiedzialne obywatelstwo	2	2%
niepełnosprawni – specjalne potrzeby	2	2%
migranci	2	2%
nauki przyrodnicze	2	2%
przedsiębiorczość społeczna, innowacje społeczne	2	2%
transport i mobilność	2	2%
rolnictwo, leśnictwo i rybołówstwo	1	1%
wczesna edukacja i opieka nad dzieckiem	1	1%
przedwczesne kończenie nauki, zwalczanie niepowodzeń w edukacji	1	1%
równość płci, równość szans	1	1%
integracja uchodźców	1	1%
kompetencje kluczowe (w tym matematyka i umiejętność czytania i pisania) – umiejętności podstawowe	1	1%
docieranie do decydentów politycznych, dialog z osobami odpowiedzialnymi za podejmowanie decyzji	1	1%
uznawalność (w zakresie edukacji pozaformalnej i nieformalnej)	1	1%
dialog społeczny	1	1%

* Stan na 12 sierpnia 2020 roku.

Załącznik 3.

Statystyki dotyczące badanych projektów partnerstw strategicznych
w sektorze Szkolnictwo wyższe (lata 2014–2017)*

Rok konkursu wniosków	Liczba projektów dofinansowanych w danym konkursie wniosków	Liczba instytucji w projekcie		Budżet projektu		Czas trwania projektu		Typ instytucji koordynującej		Ocena punktowa wniosku		Ocena punktowa raportu końcowego	
		do 4	5 i więcej	do 200 tys. euro	ponad 200 tys. euro	do 30 miesięcy	ponad 30 miesięcy	publiczna	niepubliczna	do 90 pkt.	ponad 90 pkt.	do 90 pkt.	ponad 90 pkt.
2014	12	7	5	5	7	9	3	8	4	5	7	12	0
2015	11	7	4	3	8	6	5	8	3	9	2	9	2
2016	10	2	8	0	10	4	6	8	2	10	0	7	3
2017	6	3	3	2	4	6	0	5	1	5	1	6	0

*W tabeli uwzględniono wyłącznie projekty zakończone w momencie rozpoczęcia badania.



Home

Projekty **partnerstw strategicznych** realizowane w sektorze Szkolnictwo wyższe programu Erasmus+ angażowały we wspólne działania polskie i zagraniczne instytucje. Celem badania, na podstawie którego powstał niniejszy raport, było zebranie opinii na temat tej formy współpracy od koordynatorów projektów oraz kadry zarządzającej na uczelniach. Publikacja podsumowuje partnerstwa strategiczne, ukazując zarówno perspektywę poszczególnych uczestników projektów, jak i instytucji bezpośrednio zaangażowanych w ich realizację.

Publikacja wchodzi w skład serii raportów analityczno-badawczych FRSE.

Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE) działa od 1993 roku. Pełni funkcję Narodowej Agencji Programu Erasmus+ na lata 2014–2020 oraz Narodowej Agencji Europejskiego Korpusu Solidarności. Równolegle realizuje europejskie inicjatywy informacyjno-edukacyjne: eTwinning, Eurodesk Polska, Eurydice, Europass, ECVET i EPALE. Wspiera również współpracę z krajami Wschodu, przez Polsko-Litewski Fundusz Wymiany Młodzieży, Polsko-Ukraińską Radę Wymiany Młodzieży oraz Centrum Współpracy SALTO z Krajami Europy Wschodniej i Kaukazu. Od 2014 roku FRSE uczestniczy we wdrażaniu Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.