

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 380

## Unia Europejska w 10 lat po największym rozszerzeniu

Redaktorzy naukowi  
Ewa Pancer-Cybulska  
Ewa Szostak



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Teresa Zielińska  
Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz  
Łamanie: Adam Dębski  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronach internetowych Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-439-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część 1. Procesy rozwojowe krajów i regionów Europy – konwergencja czy dywergencja?

---

<b>Jan Borowiec:</b> Konwergencja regionalna w Unii Europejskiej.....	15
<b>Leszek Cybulski:</b> Dywergencja rozwoju regionalnego w krajach UE po 2000 roku a polityka spójności.....	26
<b>Zofia Hasińska:</b> Regionalne zróżnicowanie zmian zatrudnienia w Polsce w okresie integracji europejskiej .....	39
<b>Jarosław M. Nazarczuk:</b> Kryzys gospodarczy a zróżnicowanie regionalne w UE.....	50
<b>Pasquale Tridico:</b> Ten years after the accession of Central and Eastern Europe countries in the EU: evaluation in comparison to the transition in former Soviet Republic.....	60
<b>Zhanna Tsaurkubule, Alevtina Vishnevskaja:</b> Some aspects of economic development of the Latvian market during 10 years of its membership in the European Union.....	82
<b>Dilara Usmanova:</b> Enhancement of the methodological and systematic founda- tion for monitoring socio-economic developments in Latvian regions..	94
<b>Agnieszka Wojewódzka-Wiewiórska:</b> Zmiany poziomu rozwoju społecz- no-ekonomicznego powiatów w Polsce a pozyskiwanie środków z UE....	102

---

### Część 2. Polityka spójności społecznej, gospodarczej i terytorialnej jako narzędzie rozwoju Unii Europejskiej

---

<b>Wojciech Bożek:</b> Znaczenie i wysokość środków pochodzących z budżetu Unii Europejskiej jako kategorii środków publicznych.....	117
<b>Krystian Heffner, Piotr Gibas:</b> Polityka spójności UE a obszary funkcyjnal- ne centrów regionalnych w Polsce.....	127
<b>Natalia Konopińska:</b> Polityka spójności a obszary górskie na przykładzie programu „Alpine Space”.....	139
<b>Joanna Kudelko:</b> Nowy model europejskiej polityki spójności i jego możli- we konsekwencje dla rozwoju społeczno-gospodarczego w Polsce.....	150
<b>Marek Pieniążek, Dominika Rogalińska:</b> Statystyka publiczna w procesie monitorowania wymiaru terytorialnego polityki spójności .....	158

<b>Magdalena Pronobis:</b> Fundusze strukturalne w roli kapitału wysokiego ryzyka: skala i przesłanki interwencji.....	166
--	-----

---

### Część 3. Beneficjenci polityki spójności

---

<b>Adam A. Ambroziak:</b> Prawne i ekonomiczne aspekty pomocy regionalnej w Polsce po akcesji do UE.....	177
<b>Maria Bucka:</b> Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w okresie realizacji polityki spójności w 2007-2013 .....	189
<b>Barbara Kryk:</b> Rozwój przedsiębiorczości kobiet w Polsce jako wyraz realizacji unijnej polityki równości .....	197
<b>Paweł Mańczyk:</b> Opodatkowanie pomocy finansowej z Funduszu Spójności	207
<b>Beata Skubiak:</b> Czy fundusze strukturalne rozwijają województwo zachodniopomorskie?.....	215
<b>Justyna Socińska:</b> Rola i znaczenie Programu Leader w rozwoju obszarów wiejskich w latach 2007-2013 na przykładzie województwa opolskiego ..	225
<b>Piotr Szamrowski, Adam Pawlewicz:</b> Praktyczne aspekty wdrażania podejścia Leader na przykładzie Lokalnych Grup Działania i Lokalnych Grup Rybackich funkcjonujących w województwie warmińsko-mazurskim.....	233
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> Analiza wpływu Europejskiego Funduszu Społecznego na rozwój zasobów ludzkich w Polsce .....	245
<b>Anna Tutak:</b> Zmiany w podejściu do świadczenia usług szkoleniowych w ramach EFS w latach 2004-2013 .....	256
<b>Magdalena Wojarska, Izabela Zabielska:</b> Samorząd lokalny jako beneficjent funduszy unijnych (na przykładzie gmin województwa warmińsko-mazurskiego) .....	266

---

### Część 4. Wiedza i innowacje a polityka spójności Unii Europejskiej

---

<b>Małgorzata Dziembala:</b> Wspieranie inteligentnych specjalizacji regionów w Unii Europejskiej w warunkach globalizacji .....	279
<b>Dorota Kwiatkowska-Ciotucha:</b> Programy rozwojowe uczelni szansą wzbogacenia oferty i podniesienia jakości kształcenia w polskich szkołach wyższych .....	289
<b>Dorota Murzyn:</b> Innowacyjność w polityce spójności Unii Europejskiej.....	301
<b>Aleksandra Nowakowska:</b> Inteligentne specjalizacje regionalne – nowa idea i wyzwanie dla polityki regionalnej .....	310
<b>Agata Surówka:</b> Innowacyjność województw Polski Wschodniej na tle kraju .....	319

<b>Nataliya Tyuleneva, Anastasia Lisnyak:</b> Social and economic development of regions based on cluster programs: European and Russian experience .	327
<b>Monika Zadrożniak:</b> Wyrównywanie szans edukacyjnych w ramach polityki spójności jako kierunek poprawy jakości życia mieszkańców obszarów wiejskich w Polsce .....	334

---

## **Część 5. Problemy rozwoju regionalnego**

---

<b>Bernadeta Baran:</b> Terytorialne odniesienie działań rozwojowych w Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego .....	345
<b>Aranka Ignasiak-Szulc, Ireneusz Jaźwiński:</b> Pozycja ustrojowa samorządu województwa w kontekście jego roli w polityce rozwoju w Polsce .....	356
<b>Łukasz Olipra:</b> Dostępność usług transportu lotniczego jako czynnik lokalizacji inwestycji zagranicznych na Dolnym Śląsku.....	368
<b>Ewa Pancer-Cybulska:</b> Europejskie Ugrupowania Współpracy Terytorialnej (EUWT) w pakiecie legislacyjnym na okres programowania 2014-2020 .....	383
<b>Ewa Szostak:</b> Umowa Partnerstwa a Regionalny Program Operacyjny dla Dolnego Śląska na lata 2014-2020 .....	394
<b>Paweł Wacek:</b> Rozwój gospodarczy a systemy transportowe regionów Polski.....	406
<b>Alicja Zakrzewska-Półtorak:</b> Wybrane aspekty rozwoju społeczno-gospodarczego i przestrzennego województwa dolnośląskiego po wejściu do Unii Europejskiej.....	416

---

## **Część 6. Rozwój społeczno-gospodarczy w Europie i problemy integracji**

---

<b>Iwo Augustyński:</b> Struktura zadłużenia firm polskich na tle wybranych krajów europejskich na tle kryzysu z 2008 roku .....	429
<b>Tetiana Girchenko:</b> Formation of competitiveness of Ukrainian banks under the influence of foreign capital .....	443
<b>Zbigniew Jurczyk, Barbara Majewska-Jurczyk:</b> Model ochrony konsumentów w Unii Europejskiej .....	453
<b>Danuta Kabat-Rudnicka:</b> Orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego RP w kluczowych kwestiach integracji europejskiej. Uwagi na marginesie polskiego członkostwa w Unii Europejskiej .....	465
<b>Lidia Kłos:</b> Rzeczowy wymiar polityki spójności w rozwoju branży wodno-kanalizacyjnej w Polsce .....	472
<b>Zbigniew Mikołajewicz:</b> Bezpieczeństwo energetyczne w polityce spójności Unii Europejskiej .....	481

<b>Danuta Milaszewicz:</b> Jakość rządzenia a rozwój społeczno-gospodarczy w krajach UE .....	491
<b>Anna Nowak, Katarzyna Domańska:</b> Konkurencyjność rolnictwa Polski Wschodniej w aspekcie zrównoważonego rozwoju.....	501
<b>Zhanna Tsaurkubule:</b> Improving social policy of Latvia as a factor of sustainable development of the state.....	510
<b>Grażyna Węgrzyn:</b> Zmiany strukturalne na rynku pracy – modernizacja czy stagnacja? .....	525

## Summaries

<b>Jan Borowiec:</b> Regional convergence in the European Union .....	25
<b>Leszek Cybulski:</b> Divergence of regional development in the EU after 2000 and Cohesion Policy.....	38
<b>Zofia Hasińska:</b> Regional differentiation of changes in employment in Poland in the period of EU integration.....	49
<b>Jarosław M. Nazarczuk:</b> Economic crisis and regional inequalities in the European Union.....	59
<b>Pasquale Tridico:</b> Dziesięć lat po przystąpieniu krajów centralnej i wschodniej Europy do Unii Europejskiej: porównanie z przemianami w byłym Związku Radzieckim .....	81
<b>Zhanna Tsaurkubule, Alevtina Vishnevskaja:</b> Wybrane aspekty rozwoju ekonomicznego rynku Łotwy w ciągu dziesięciu lat jej członkostwa w Unii Europejskiej.....	93
<b>Dilara Usmanova:</b> Udoskonalanie metodologicznej i systematycznej organizacji monitorowania rozwoju społeczno-ekonomicznego regionów łotewskich.....	101
<b>Agnieszka Wojewódzka-Wiewiórska:</b> Districts changes in the socio-economic development level in Poland and obtaining EU funds.....	113
<b>Wojciech Bożek:</b> Significance and amount of funds from the budget of the European Union as a category of public resources.....	126
<b>Krystian Heffner, Piotr Gibas:</b> EU cohesion policy and functional areas of regional centres in Poland .....	135
<b>Natalia Konopińska:</b> “Alpine Space Programme” as an example of implementation of cohesion policy in mountain areas .....	149
<b>Joanna Kudelko:</b> New model of the European cohesion policy and its implications for social and economic development in Poland.....	157
<b>Marek Pieniążek, Dominika Rogalińska:</b> Public statistics in the process of monitoring of territorial dimension of cohesion policy.....	165
<b>Magdalena Pronobis:</b> Structural funds as venture capital: scale and conditions for intervention.....	174

<b>Adam A. Ambroziak:</b> Legal and economic aspects of regional state aid in Poland after the accession to the EU .....	188
<b>Maria Bucka:</b> Development of small and medium-sized enterprises during the implementation of cohesion policy in 2007-2013 .....	196
<b>Barbara Kryk:</b> Development of women's entrepreneurship in Poland as a form of EU policy implementation of gender equality and employment ...	206
<b>Paweł Mańczyk:</b> Taxation of the financial assistance from the Cohesion Fund .....	214
<b>Beata Skubiak:</b> Do the structural funds develop Western Pomerania? .....	224
<b>Justyna Socińska:</b> Role and importance of Leader in the development of rural areas in 2007-2013 on the example of the Opole Voivodeship .....	232
<b>Piotr Szamrowski, Adam Pawlewicz:</b> The practical aspects of the implementation of the LEADER approach on the example of the LAGs and Fisheries Local Action Groups operating in the Warmia and Mazury Voivodeship .....	243
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> Analysis of the European Social Fund impact on the human resource development in Poland .....	255
<b>Anna Tutak:</b> Changes in approach to training programs conducted under Europejski Fundusz Społeczny fund in years 2004-2013 .....	264
<b>Magdalena Wojarska, Izabela Zabielska:</b> Local government as a beneficiary of EU funds (on the example of the municipalities of the Warmia and Mazury Voivodeship) .....	275
<b>Małgorzata Dziembala:</b> Supporting of smart specialization of regions in the European Union in a globalized market .....	288
<b>Dorota Kwiatkowska-Ciotucha:</b> Development programs of universities as an opportunity for developing educational offer and improving the quality of teaching at Polish universities .....	300
<b>Dorota Murzyn:</b> Innovativeness in EU cohesion policy .....	309
<b>Aleksandra Nowakowska:</b> Regional smart specializations – a new idea and a challenge for regional policy .....	318
<b>Agata Surówka:</b> Innovativeness of Eastern Poland voivodeships compared with other regions .....	326
<b>Nataliya Tyuleneva, Anastasia Lisnyak:</b> Rozwój społeczno-gospodarczy regionów na podstawie programów klastrowych: doświadczenia Unii Europejskiej i Rosji .....	333
<b>Monika Zadrożniak:</b> Equalization of educational opportunities within the framework of cohesion policy as a way to improve the quality of life for residents of rural areas in Poland .....	342
<b>Bernadeta Baran:</b> Territorial dimension in the development strategy for the Lower Silesian Voivodeship .....	355

<b>Aranka Ignasiak-Szulc, Ireneusz Jaźwiński:</b> Legal status of voivodeship self-government in the context of its role in the development policy in Poland .....	367
<b>Lukasz Olipra:</b> Accessibility of the air transport services as a determinant of foreign investments location in Lower Silesia.....	381
<b>Ewa Pancer-Cybulska:</b> European Groupings of Territorial Cooperation (EGTC) in the legislative package for the 2014-2020 programming period.....	393
<b>Ewa Szostak:</b> Partnership Agreement and Regional Operational Program for Lower Silesia for the years 2014-2020.....	405
<b>Paweł Wacek:</b> Economic development and Polish transportation systems.....	415
<b>Alicja Zakrzewska-Półtorak:</b> Selected aspects of socio-economic and spatial development of Lower Silesian voivodeship after joining the European Union .....	426
<b>Iwo Augustyński:</b> Comparison of the debt structure of Polish companies with selected EU member countries against the background of the financial crisis from 2008.....	442
<b>Tetiana Girchenko:</b> Kształtowanie się konkurencyjności banków ukraińskich pod wpływem obcego kapitału.....	452
<b>Zbigniew Jurczyk, Barbara Majewska-Jurczyk:</b> Model of consumer protection in the European Union.....	464
<b>Danuta Kabat-Rudnicka:</b> Polish Constitutional Court's jurisdiction on the key issues of the European integration. Remarks on Poland's membership in the European Union.....	471
<b>Lidia Kłos:</b> Material dimension of cohesion policy in the development of the water-sewage industry in Poland.....	480
<b>Zbigniew Mikołajewicz:</b> Energy security in the cohesion policy of the European Union.....	490
<b>Danuta Miłaszewicz:</b> Governance quality vs. socio-economic development in the European Union.....	500
<b>Anna Nowak, Katarzyna Domańska:</b> Sustainable development approach in agriculture competitiveness of Eastern Poland .....	509
<b>Zhanna Tsaurkubule:</b> Poprawa polityki społecznej Łotwy jako czynnik zrównoważonego rozwoju państwa.....	524
<b>Grażyna Węgrzyn:</b> Structural changes in the labour market – modernisation or stagnation?.....	534



**Dorota Kwiatkowska-Ciotucha**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **PROGRAMY ROZWOJOWE UCZELNI SZANSĄ WZBOGACENIA OFERTY I PODNIESIENIA JAKOŚCI KSZTAŁCENIA W POLSKICH SZKOŁACH WYŻSZYCH**

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono możliwości pozyskiwania przez uczelnie środków z Europejskiego Funduszu Społecznego w latach 2007-2013. Uwagę skupiono na tzw. programach rozwojowych uczelni – kompleksowych przedsięwzięciach zakładających działania w zakresie zwiększenia konkurencyjności polskich uczelni. Analizie poddano efektywność oferowanych form wsparcia oraz problemy związane z pozyskiwaniem środków i realizacją projektów. Całość rozważań zilustrowano rezultatami siedmiu projektów rozwojowych realizowanych w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.

**Słowa kluczowe:** Europejski Fundusz Społeczny, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, możliwości rozwojowe polskich uczelni.

DOI: 10.15611/pn.2015.380.26

### **1. Wstęp**

Lata 90. ubiegłego stulecia oraz początek XXI wieku to okres dużych zmian w polskim szkolnictwie wyższym. Czynnikiem silnie stymulującym rozwój tego sektora były przede wszystkim zmiany w prawie umożliwiające tworzenie niepaństwowych uczelni, co spowodowało znaczny wzrost dostępności kształcenia na tym poziomie [Ustawa z 12 września 1990]. Ponadto olbrzymi wpływ na szkolnictwo wyższe we wszystkich krajach Unii Europejskiej wywarł proces boloński, który z jednej strony uelastyczył studiowanie poprzez wprowadzenie trzystopniowego systemu kształcenia, z drugiej zapewnił unifikację programów nauczania oraz ujednoczenie standardów kształcenia [Deklaracja Bolońska... 1999]. Jednak pojawiły się również, zwłaszcza w ostatnim dziesięcioleciu, czynniki, które mogą doprowadzić do zahamowania rozwoju polskich uczelni. Mowa tu głównie o programach nauczania i ich krytycznej ocenie w kontekście potrzeb aktualnego rynku pracy i oczekiwań pracodawców oraz o silnej konkurencji zagranicznych uczelni, które w coraz większym stopniu przyciągają polskich maturzystów. Jeśli dołożyć do tego niż demograficzny,

którego oddziaływanie jest coraz bardziej widoczne na uczelniach, to należy jednoznacznie stwierdzić, że polskie uczelnie potrzebują wsparcia i skutecznych rozwiązań w celu zwiększenia swojej konkurencyjności na zjednoczonym rynku.

Jednym ze źródeł zewnętrznego finansowania rozwoju polskich uczelni są środki Europejskiego Funduszu Społecznego [Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady 1999]. Fundusz jest obecnie kluczowym elementem strategii Europa 2020 na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia. Podejmowane działania mają poprawić jakość życia obywateli UE, m.in. poprzez zapewnienie im lepszych kwalifikacji i większych szans na rynku pracy. Zgodnie z Narodową Strategią Spójności całość działań finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce na lata 2007-2013 została ujęta w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (POKL) [Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2007]<sup>1</sup>. Jeden z priorytetów programu, z budżetem przekraczającym 1 mld euro, został poświęcony szkolnictwu wyższemu. Głównym celem realizacji tego priorytetu jest podniesienie jakości polskiego systemu kształcenia na poziomie wyższym poprzez zwiększenie oferty edukacyjnej oraz lepsze przygotowanie absolwentów do wejścia na rynek pracy.

W artykule przeanalizowano możliwości pozyskiwania przez uczelnie środków na tzw. programy rozwojowe, czyli kompleksowe przedsięwzięcia zakładające działania w zakresie zwiększenia konkurencyjności polskich uczelni. Szczególną uwagę zwrócono na efektywność możliwych form wsparcia oferowanych poszczególnym grupom docelowym oraz na problemy towarzyszące aplikowaniu o środki i realizacji projektów. Całość rozważań zilustrowano rezultatami siedmiu projektów rozwojowych realizowanych w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu w latach 2008-2015.

## 2. Ogólna idea programów rozwojowych uczelni

Program Operacyjny Kapitał Ludzki składa się z dziewięciu priorytetów merytorycznych<sup>2</sup>, realizowanych równolegle na poziomie centralnym (obejmującym swym oddziaływaniem cały kraj) i regionalnym (obejmującym poszczególne województwa). Priorytety realizowane centralnie to:

- Priorytet I Zatrudnienie i integracja społeczna,
- Priorytet II Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących,
- Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty,
- Priorytet IV Szkolnictwo wyższe i nauka,
- Priorytet V Dobre rządzenie.

<sup>1</sup> Drugi okres programowania obejmuje lata 2007-2013. Teoretycznie ostatnie konkursy powinny zakończyć się w grudniu 2013 r., a wydatkowanie środków przewidziane jest do końca 2015 r. Z uwagi na przesunięcia i niewykorzystane środki w wybranych działaniach możliwe jest aplikowanie również w 2014 r.

<sup>2</sup> Szczegółowy opis priorytetów zob. [Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2008].

Priorytety realizowane na szczeblu regionalnym to:

- Priorytet VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich,
- Priorytet VII Promocja integracji społecznej,
- Priorytet VIII Regionalne kadry gospodarki,
- Priorytet IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach.

W priorytecie IV największe znaczenie ma działanie 4.1 Wzmocnienie i rozwój potencjału dydaktycznego szkolnictwa wyższego, a szczególnie poddziałanie 4.1.1 Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni (budżet ok. 500 mln euro, instytucją odpowiedzialną za realizację celów jest Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, a od 2011 r. instytucją przygotowującą konkursy oraz nadzorującą realizację projektów jest Narodowe Centrum Badań i Rozwoju). W ramach tego poddziałania uczelnie mogą aplikować o środki na realizację programów rozwojowych zorientowanych na:

- uatrakcyjnienie i rozszerzenie oferty edukacyjnej (przygotowywanie i otwieranie nowych kierunków i specjalności, międzywydziałowych studiów doktoranckich, e-learning);
- wyrównanie szans edukacyjnych studentów (głównie poprzez zajęcia wyrównawcze);
- zacieśnienie współpracy uczelni z pracodawcami (panele dyskusyjne, wykłady otwarte, seminaria);
- lepsze przygotowanie studentów i absolwentów do wejścia na rynek pracy (staże, szkolenia, mentoring/coaching/tutoring);
- podnoszenie kompetencji dydaktycznych pracowników uczelni (szkolenia, wyjazdy studyjne, stypendia dla profesorów wizytujących, zakup baz danych i artykułów naukowych);
- otwarcie uczelni na społeczność lokalną (przede wszystkim poprzez przygotowanie oferty kształcenia ustawicznego).

Wykorzystanie środków z poddziałania 4.1.1 w znacznym stopniu wpływa na podniesienie jakości kształcenia na polskich uczelniach. Przemawiają za tym przede wszystkim trzy dostępne w ramach tego poddziałania typy wsparcia: dostosowanie oferty edukacyjnej do aktualnych potrzeb rynku pracy, zacieśnienie współpracy z pracodawcami poprzez np. organizację targów pracy czy płatnych staży studentów oraz zwiększenie udziału szkolnictwa wyższego w kształceniu ustawicznym poprzez organizację szkoleń i kursów dla osób spoza społeczności akademickiej. Warto podkreślić, że szczególnie wiele możliwości mają uczelnie techniczne.

Zainteresowanie aplikowaniem o środki ze strony uczelni jest bardzo duże. Większość środków w tym obszarze rozdzielono w ramach konkursów ogłaszanych w latach 2008-2010. W 2008 r. ogłoszono dwa konkursy, przy czym alokacja środków w obu przypadkach wyniosła 300 mln zł. W odpowiedzi na pierwszą edycję konkursu (kwiecień 2008 r.) wpłynęło 287 wniosków, z czego ocenę formalną przeszło 216 wniosków, w tym 96 na kwotę powyżej 5 mln zł. W trakcie oceny merytorycznej 85 wniosków uzyskało ocenę pozytywną, a 37 wniosków otrzymało

dofinansowanie. Do drugiego konkursu zgłoszono 397 wniosków, z czego ocenę formalną przeszło 291 wniosków (w tym 108 na kwotę powyżej 5 mln zł), a ocenę merytoryczną 100 wniosków. W lutym 2009 r. ogłoszono dwa niezależne konkursy łącznie na blisko 200 mln euro. W odpowiedzi wpłynęło 615 wniosków, z czego 518 przeszło ocenę formalną. Ocenę merytoryczną przeszła ok. 1/3 złożonych wniosków aplikacyjnych. W wyniku zwiększenia kwoty alokacji przez MNiSW wszystkie wnioski, które pozytywnie przeszły ocenę merytoryczną, uzyskały dofinansowanie. W 2010 r. ogłoszono trzy niezależne konkursy na kwotę alokacji 700 mln zł, w odpowiedzi na które wpłynęło 485 wniosków, z czego ocenę formalną przeszło 421. Ocenę merytoryczną przeszło 169 wniosków, z czego 94 otrzymały dofinansowanie.

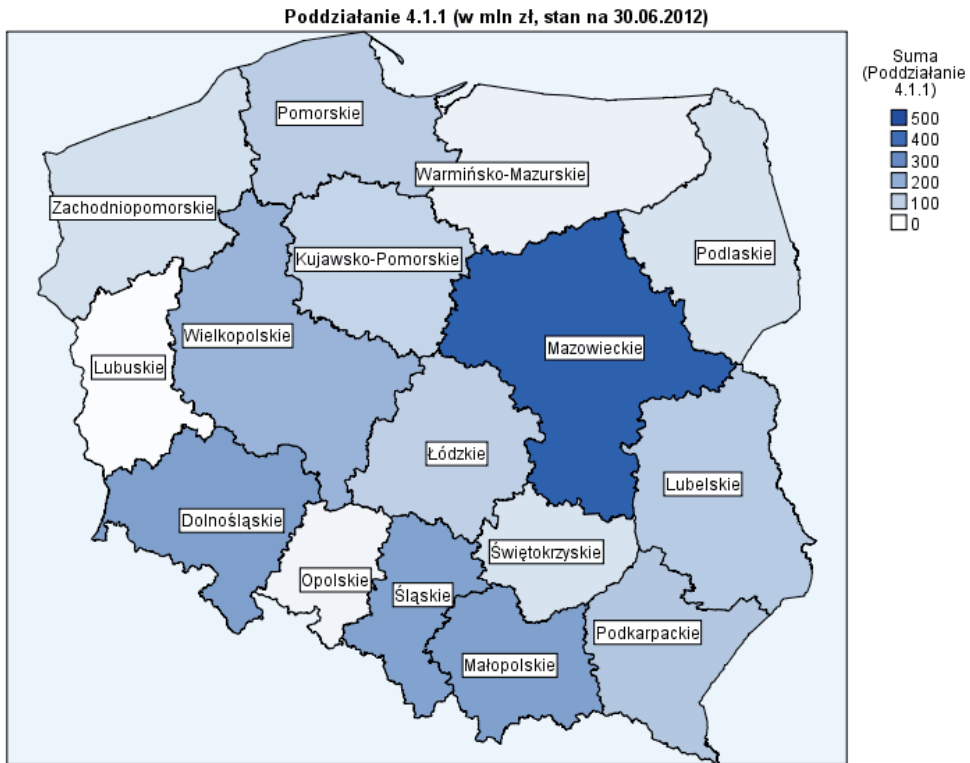
**Tabela 1.** Liczba projektów oraz kwoty dofinansowania projektów rozwojowych uczelni realizowanych w poszczególnych województwach, stan na 20.05.2012 (konkursy 2008-2010)

Województwo	Liczba umów	Pozycja	Kwota dofinansowania (zł)	Pozycja
dolnośląskie	40	2	235 073 510	2
kujawsko-pomorskie	21	7	91 061 141	10
lubelskie	22	6	114 550 214	7
lubuskie	3	15	6 524 637	16
łódzkie	20	9	104 180 801	9
małopolskie	40	2	232 992 866	3
mazowieckie	68	1	442 518 303	1
opolskie	5	14	20 949 804	15
podkarpackie	17	10	122 587 085	6
podlaskie	12	12	58 514 452	13
pomorskie	21	7	111 032 143	8
śląskie	39	4	227 873 717	4
świętokrzyskie	12	12	58 663 502	12
warmińsko-mazurskie	3	15	27 228 919	14
wielkopolskie	29	5	178 929 543	5
zachodniopomorskie	14	11	63 747 532	11
Razem	366		2 096 428 169	

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji z MRR ([www.efs.gov.pl](http://www.efs.gov.pl)).

Podsumowując alokację środków na projekty rozwojowe w latach 2008-2010, stwierdzić należy bardzo duże zainteresowanie uczelni aplikowaniem. Ogłoszono ogółem siedem konkursów na kwotę alokacji na poziomie 565 mln euro. W odpowiedzi wpłynęło 1645 wniosków, które przeszły ocenę formalną, na łączną kwotę 9 mld zł, co stanowiło 385% dostępnej alokacji. W wyniku oceny merytorycznej oraz po uwzględnieniu kwoty dostępnych środków dofinansowanie otrzymało 366 projektów, a wartość podpisanych umów wyniosła 2,1 mld zł. Zakontraktowana kwota wyczerpała dostępne środki w blisko 90%. W tabeli 1 oraz na rysunku 1

zaprezentowano rozmieszczenie terytorialne dofinansowanych projektów. Nie jest zaskoczeniem, że najwięcej projektów (68) realizowanych jest w województwie mazowieckim, na drugim miejscu jest województwo dolnośląskie (40 projektów). Najmniej projektów jest w województwach lubuskim (3) i warmińsko-mazurskim (3).



**Rys. 1.** Kwoty dofinansowania projektów rozwojowych uczelni realizowanych w poszczególnych województwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRR, Warszawa 2012, [www.efs.gov.pl](http://www.efs.gov.pl).

W kolejnych latach ogłaszano konkursy, które w mniejszym stopniu odpowiadały formule programów rozwojowych. I tak: w 2011 r. ogłoszono konkurs na projekty innowacyjne na kwotę alokacji na poziomie 50 mln zł oraz konkurs na projekty zorientowane na systemy zarządzania jakością w uczelniach z kwotą alokacji 150 mln zł. W 2012 r. miały miejsce dwa konkursy, z pulą ogółem 140 mln zł, zorientowane na wzmocnienie potencjału uczelni w obszarach kluczowych w kontekście celów strategii Europa 2020. W 2013 r. natomiast ogłoszono konkurs na projekty ponadnarodowe (z pulą 50 mln zł) oraz konkurs z taką samą alokacją na projekty wyłącznie w obszarze wsparcia współpracy uczelni z pracodawcami (głównie poprzez

organizację płatnych staży). Wszystkie te konkursy również cieszyły się olbrzymim zainteresowaniem uczelni, jednak ich formuła ograniczyła zakres programów rozwojowych jedynie do wybranych form wsparcia.

### **3. Projekty rozwojowe uczelni realizowane przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**

W ramach środków pochodzących z drugiego okresu programowania od 2008 r. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu pozyskał fundusze na realizację siedmiu projektów rozwojowych w ramach poddziałania 4.1.1 PO Kapitał Ludzki na łączną kwotę ponad 60 mln zł<sup>3</sup>. W projektach pod wspólną nazwą Kuźnia Kadr zawarto działania skierowane do studentów, osób spoza społeczności akademickiej, jak i kadry dydaktycznej i kierowniczej uczelni. Formułując cele szczegółowe projektów, oparto się na diagnozie potrzeb i możliwości uczelni, a także wykorzystano doświadczenia w realizacji projektów finansowanych ze środków EFS w poprzednim okresie finansowania. Analizując realizowane formy wsparcia, warto wymienić trzy obszary działań:

1. Wzmocnienie współpracy z pracodawcami w celu lepszego przygotowania studentów i absolwentów uczelni do podjęcia pracy.
2. Podniesienie kompetencji dydaktycznych pracowników uczelni.
3. Rozszerzenie oferty uczelni dla osób spoza społeczności akademickiej.

Ad 1. Wzmocnienie współpracy uczelni z pracodawcami to przede wszystkim cykliczna organizacja tematycznych paneli dyskusyjnych. W spotkaniach biorą udział pracodawcy z regionu Dolnego Śląska oraz kadra kierownicza i dydaktyczna uniwersytetu. Panele poświęcone są wypracowaniu na poszczególnych kierunkach i specjalnościach programów nauczania dostosowanych do aktualnych potrzeb i

<sup>3</sup> Projekt POKL: *Uniwersytet Ekonomiczny kuźnią kadr menedżerskich dla opartej na wiedzy gospodarki*, nr umowy: UDA-POKL.04.01.01-00-091/08-00, okres realizacji 2008-2010, kwota dofinansowania 4,8 mln zł. Projekt POKL.04.01.01-00-057/09 *Kuźnia Kadr 2, czyli wzmocnienie potencjału rozwojowego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu poprzez rozszerzenie oferty edukacyjnej i szkolenie kadry dydaktycznej*, okres realizacji 2009-2012, kwota dofinansowania 9,2 mln zł. Projekt POKL.04.01.01-00-229/09 *Kuźnia Kadr 3, czyli wzmocnienie potencjału rozwojowego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu poprzez rozszerzenie oferty edukacyjnej i lepsze przygotowanie studentów i absolwentów*, okres realizacji 2010-2013, kwota dofinansowania 14,6 mln zł. Projekt POKL.04.01.01-00-229/09 *Kuźnia Kadr IV*, okres realizacji 2011-2015, kwota dofinansowania 24,6 mln zł. Projekt realizowany w partnerstwie z firmą KGHM Polska Miedź SA. Projekt POKL.04.01.01-00-099/11 *Kuźnia Kadr 5, czyli wdrożenie nowoczesnego modelu zarządzania dla wzmocnienia rozwoju Uczelni*, okres realizacji 2013-2014, kwota dofinansowania 5,9 mln zł. Projekt POKL.04.01.01-00-201/11 *Kuźnia Kadr 6, czyli wzmocnienie i rozwój potencjału dydaktycznego Uczelni poprzez wypracowanie innowacyjnego modelu kształcenia przez całe życie*, okres realizacji 2013-2015, kwota dofinansowania 3,6 mln zł. Projekt POKL.04.01.01-00-220/1 *Kuźnia Kadr 7, czyli podniesienie jakości kształcenia i lepsze dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku poprzez wypracowanie innowacyjnego modelu monitoringu losów absolwentów*, okres realizacji 2013-2015, kwota dofinansowania 2,6 mln zł.

oczekiwań rynku. Tematem spotkań jest również włączenie praktyków do procesu dydaktycznego studentów, m.in. poprzez wypracowanie efektywnego systemu coachingu czy mentoringu. Działania skierowane bezpośrednio do studentów obejmują zaś:

- Trzymiesięczne płatne staże u pracodawców – adresowane są do studentów ostatnich lat studiów I i II stopnia oraz absolwentów uczelni (do sześciu miesięcy od obrony). Stażysta w zakładzie pracy otrzymuje opiekuna, który pomaga mu zrealizować zaplanowany w umowie stażowej program. Uniwersytet cyklicznie współpracuje z blisko 300 podmiotami z terenu Dolnego Śląska, głównie przedsiębiorstwami. Od 2009 r. do marca 2014 r. ze staży skorzystało blisko 4000 osób, w tym 67% kobiet. Jest to zdaniem studentów najbardziej efektywna forma wsparcia, dająca im możliwość praktycznego przygotowania się do pracy zawodowej. Warto podkreślić, że blisko 30% stażystów podejmuje pracę w przedsiębiorstwach, w których odbywali staż.
- Szkolenia z kompetencji miękkich oraz z obszarów przydatnych przy starcie w karierze zawodowej (np. zakładanie własnej firmy) lub szczególnie cenionych przez pracodawców (zintegrowane systemy zarządzania, komunikacja interkulturowa, aspekty związane z wdrażaniem strategii Europa 2020). Z różnych typów szkoleń do marca 2014 r. skorzystało blisko 1800 studentów. Zdecydowana większość z nich oceniła zajęcia jako bardzo ciekawe i przydatne w poszukiwaniu pracy.
- SeminaRIA z praktykami biznesu to cykl czterech trzygodzinnych spotkań dla studentów w grupach 15-20-osobowych. SeminaRIA są tematyczne i dotyczą praktycznych aspektów pracy na danym stanowisku i/lub w danym zawodzie. Studenci mogą przekonać się m.in., czy ich wyobrażenia o przyszłej pracy są prawdziwe, jaką wiedzę i umiejętności powinni posiadać, aby sprostać wymaganiom, jaka jest potencjalna ścieżka kariery itp. Studenci chętnie uczestniczą w tego typu zajęciach i wysoko oceniają ich jakość. Do marca 2014 r. z tej formy wsparcia skorzystało ponad 600 osób.
- Akademia Kuźni Kadr to cykl wykładów otwartych prowadzonych przez praktyków biznesu. Pierwsza edycja cyklu miała miejsce w semestrze letnim w roku akademickim 2011/2012. W ofercie wskazano dziesięć wykładów prowadzonych przez specjalistów z różnych dziedzin. Osoby, które uczestniczyły w minimum siedmiu spotkaniach, otrzymały certyfikat oraz 1 punkt ECTS. Pierwszą edycję ukończyło 120 osób, kolejne realizowano w następnych semestrach w podobnej liczbie.
- Coaching do uruchomiona w marcu 2012 r. oferta dla studentów. W edycji obejmującej okres 6-miesięczny 4 profesjonalnych coachów ma pod opieką 40 studentów. Oceny ewaluacyjne są bardzo dobre i wskazują na dużą efektywność tej formy wsparcia.

Ad 2. W ramach podnoszenia kompetencji dydaktycznych pracowników uniwersytetu w projekcie Kuźnia Kadr 1 zorganizowano szkolenia ze specjalistycznego

języka angielskiego i niemieckiego, szkolenia z emisji głosu i wystąpień publicznych, a także certyfikowaną szkołę trenerów przygotowującą nauczycieli akademickich do pełnienia funkcji trenerów osób dorosłych. Duże zainteresowanie ze strony dydaktyków oferowanymi formami wsparcia spowodowało rozszerzenie propozycji w projekcie Kuźnia Kadr 2. Oprócz dotychczas wymienionych aktywności pracownicy naukowo-dydaktyczni w latach 2009-2012 mieli możliwość skorzystania z tygodniowych wyjazdów studyjnych o charakterze dydaktycznym do zagranicznych uczelni. Z uwagi na dysponowanie środkami na stypendia dla profesorów wizytujących poszczególne instytuty i katedry mogły zapraszać wybitnych naukowców na miesięczne pobyty. W ramach projektu możliwy był również zakup baz danych i artykułów naukowych.

Ad 3. W obszarze rozszerzenia oferty uczelni dla osób spoza społeczności akademickiej wymienił należy przede wszystkim rozwijanie form kształcenia ustawicznego oraz przygotowywanie i uruchamianie nowych specjalności na studiach niestacjonarnych II stopnia. W zakresie kształcenia ustawicznego w 2008 r. w projekcie Kuźnia Kadr 1 zaplanowano organizację i uruchomienie nowoczesnych międzywydziałowych studiów podyplomowych adresowanych do osób z dużym doświadczeniem zawodowym, które ukończyły „nieekonomiczne” kierunki studiów. Pomysł znalazł uznanie w oczach osób pracujących. Kandydatów było trzykrotnie więcej od liczby oferowanych miejsc. W ramach projektu Kuźnia Kadr 2 w latach 2009-2012 przygotowano bardzo bogatą ofertę krótkich (do 40 godzin) szkoleń, adresowanych do osób pracujących, z obszaru zainteresowania uczelni (w tym m.in.: zarządzania, finansów, rachunkowości, marketingu, wykorzystania pakietów użytkowych czy internacjonalizacji prowadzenia biznesu). W ofercie znalazło się 68 propozycji szkoleń. Warto podkreślić, że oferta szkoleń została przygotowana w językach polskim, angielskim i niemieckim. Szkolenia te cieszyły się olbrzymią popularnością. W ramach 7 edycji rekrutacji na szkolenia (rekrutacja prowadzona była raz w semestrze) zainteresowanie uczestnictwem wyraziło ponad 4 tys. osób pracujących. Udział w projekcie zakończyły 2643 osoby, z czego 1841 to pracownicy przedsiębiorstw (70% uczestników szkoleń). Przeważały osoby z wykształceniem wyższym (87%). Kobiety znacznie częściej uczestniczyły w szkoleniach, ogółem stanowiły 68% uczestników. Pod względem wieku wśród uczestników przeważały osoby młode, do 30. roku życia, które stanowiły 38%. Przedział wiekowy 31-40 lat reprezentowany był przez 33% uczestników. Cieszy duży w porównaniu z uczestnictwem w innych projektach procent osób w wieku 40+. Wynosił on 29%, w tym blisko 10% to osoby po 50. roku życia.

Problematyka kształcenia ustawicznego w uczelniach kontynuowana jest w ramach projektu innowacyjnego Kuźnia Kadr 6, którego głównym celem jest wypracowanie nowoczesnej oferty szkoleniowej uczelni dostosowanej do specyfiki grup docelowych leżących w obszarze zainteresowania uczelni ekonomicznych (np.: menedżerowie przedsiębiorstw, nauczyciele przedmiotów ekonomicznych, absolwenci uczelni mający problemy ze znalezieniem pracy). Bardzo ważną kwestią analizowa-



ną w projekcie jest problem uznawalności kwalifikacji i umiejętności zdobytych w ramach kształcenia pozaformalnego lub nieformalnego.

Programy rozwojowe uczelni to przede wszystkim możliwość wypracowania nowej, bardziej atrakcyjnej i aktualnej oferty studiów systemowych. W obszarze nowych specjalności w ramach studiów II stopnia wymienić należy przede wszystkim trzy anglojęzyczne specjalności realizowane w ramach projektu Kuźnia Kadr 2 (*Corporate Finance, Financial Management* oraz *Business Administration*) oraz dwie polskojęzyczne realizowane w projekcie Kuźnia Kadr IV (Analityk biznesu i Menedżer projektu). Specjalności te prowadzone są na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów. Warto podkreślić, że program specjalności realizowanych w ramach projektu Kuźnia Kadr IV przygotowany był wspólnie z firmą KGHM Polska Miedź SA. W ramach Wydziału Nauk Ekonomicznych od 2010 r. realizowana jest specjalność Skarbowość, wypracowana wspólnie z pracownikami Izby Skarbowej we Wrocławiu w ramach Kuźni Kadr 3 i dedykowana pracownikom sektora skarbowego i celnego. Tym, co wyróżnia nowe specjalności, jest blisko 30% zajęć prowadzonych przez praktyków, specjalistów z danej branży. To również szersze wykorzystanie nowoczesnych form prowadzenia zajęć oraz większy nacisk na przekazanie praktycznej wiedzy i umiejętności cenionych i poszukiwanych przez pracodawców. Po przetestowaniu w projektach rozwojowych nowe specjalności stają się częścią komercyjnej oferty uniwersytetu.

Podsumowując dotychczasową realizację projektów rozwojowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, podkreślić należy ich bardzo duży praktyczny oddźwięk wśród pracodawców w regionie. Zaproponowane formy wsparcia dedykowane zarówno osobom pracującym (szkolenia w ramach kształcenia ustawicznego oraz nowe specjalności na studiach II stopnia), jak i te przygotowujące praktycznie studentów do podjęcia pracy zostały bardzo wysoko ocenione. Pracodawcy, a w tym gronie są głównie przedsiębiorcy, szczególnie chętnie współpracują z uczelnią w sytuacji, gdy widzą w tej współpracy również praktyczne korzyści dla siebie. Projekty rozwojowe uczelni taką możliwość dają. Dzięki kompleksowym, zakrojonym na szeroką skalę działaniom udało się przekonać do współpracy zarówno największe firmy w regionie, jak i mikroprzedsiębiorstwa i małe przedsiębiorstwa. W tym miejscu warto dodać, że pracodawcy chętnie uczestniczą też w badaniach fokusowych (czyli grupowych wywiadach zogniskowanych) organizowanych w związku z badaniem zawodowych losów absolwentów. To kolejny obszar współpracy, który w najbliższych latach może znacząco wpłynąć na modyfikację programów nauczania i adekwatne do aktualnych potrzeb rynku przygotowanie studentów uniwersytetu.

#### **4. Główne problemy związane z aplikowaniem o środki i realizacją projektów rozwojowych**

Uczelnie w pierwszym okresie programowania, czyli w latach 2006-2008, sceptycznie podchodziły do projektów realizowanych ze środków funduszy strukturalnych. O ile nie było żadnych wątpliwości co do zasadności aplikowania o środki w przypadku projektów inwestycyjnych, o tyle realizacja projektów badawczych i szkoleniowych finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego napotykała poważne opory. Opory te miały podłoże dwojakiego rodzaju. Pierwsze wynikały z nadmiernie zbiurokratyzowanych i skomplikowanych procedur aplikowania i realizacji projektów. Przedstawiciele uczelni zwracali uwagę przede wszystkim na brak możliwości rozliczania kosztów pośrednich, niekompetencje urzędników w instytucjach wdrażających, zbiurokratyzowane procedury, niestabilność wytycznych, uznaniowość decyzji oraz opóźnienia w płatnościach. Drugi rodzaj oporów spowodowany był małą elastycznością rozwiązań przyjętych w strukturach uczelni. Obserwowane problemy były podobne do tych widocznych we wdrażaniu programów ramowych. Pokutował brak profesjonalnego systemu zarządzania projektami w jednostkach naukowych oraz konieczność stworzenia odpowiednich procedur.

Przytoczone w punkcie 2. artykułu wielkości obrazujące zainteresowanie uczelni aplikowaniem o środki w drugim okresie programowania wskazują, że utworzenie odrębnego priorytetu poświęconego problemom szkolnictwa wyższego oraz wprowadzone uproszczenia w rozliczaniu przyznanych dotacji, zwłaszcza w odniesieniu do kosztów użytkowania własnego majątku (ryczałt kosztów pośrednich), a także możliwość w ramach cross-financingu zakupu środków trwałych związanych z projektem w znacznym stopniu uatrakcyjniły realizację projektów ze środków EFS przez uczelnie. Jednak aplikowanie o środki oraz prawidłowa realizacja projektów to ciągle duże wyzwanie dla uczelni.

W dużych uczelniach publicznych brakuje zwykle koordynacji działań i współpracy pomiędzy osobami realizującymi projekty. Skomplikowana struktura organizacyjna uczelni rodzi konieczność powołania jednostki koordynującej. Komórka ta powinna mieć jednak przede wszystkim merytoryczny, a nie administracyjny charakter. W przypadku projektów szkoleniowych i badawczych osoby pracujące w takiej jednostce powinny z jednej strony mieć głęboką wiedzę z zakresu aktualnej diagnozy potrzeb oraz merytorycznych obszarów działań podejmowanych przez uczelnię, z drugiej zaś na bieżąco śledzić możliwości zewnętrznego finansowania poszczególnych przedsięwzięć. Niestety, duże uczelnie publiczne albo nie są zainteresowane tworzeniem takich struktur, albo zatrudniane są w tych jednostkach osoby zwykle bez znajomości merytorycznej specyfiki działalności uczelni. W obu przypadkach prowadzi to do niewykorzystywania szans rozwojowych, jakie dają środki z EFS. Sytuacja znacznie lepiej wygląda w uczelniach prywatnych, zwykle mniejszych i o mniej skomplikowanej strukturze. Niebagatelne znaczenie dla

efektywnego aplikowania o środki z EFS ma również nastawienie władz uczelni, w tym przede wszystkim branie pod uwagę niematerialnych efektów realizacji projektów szkoleniowych, takich jak promocja i prestiż uczelni, realizacja misji uczelni, wzrost konkurencyjności kadr w regionie, kompleksowość oferty.

Projekty EFS są również źródłem wielu problemów w samej uczelni. Poza typowymi problemami związanymi z wadami struktury macierzowej, przede wszystkim wynikającymi z istnienia dwóch ośrodków władzy (struktury zarządzania uczelnią i zarządzania projektem), główne problemy pojawiające się w trakcie realizacji to:

- Trudności ze stworzeniem odpowiedniego klimatu dla realizacji projektów. Złożoność celów działania uczelni powoduje, że projekty, nawet największe, rzadko kiedy są w stanie zaspokoić oczekiwania wszystkich pracowników i władz uczelni. Często więc postrzegane są jako działania adresowane przede wszystkim do osób zatrudnionych przy ich realizacji lub czerpiących z tej realizacji korzyści (poprzez uczestnictwo w formach wsparcia).
- Brak wypracowanych formalnych procedur działania, zarówno na etapie aplikacji wniosku, jak i zarządzania realizacją projektu. Prawidłowa realizacja projektów, zwłaszcza przy ciągle zmieniających się przepisach, wymaga współpracy fachowców z wielu dziedzin, w tym przede wszystkim z zakresu prawa, zamówień publicznych, rachunkowości i finansów. Zgodnie z obowiązującymi wytycznymi specjalistów z tych obszarów nie można zatrudniać w projektach w ramach kosztów bezpośrednich, stanowią bowiem personel wykazany w katalogu tzw. kosztów pośrednich, w ramach których powinny być rozliczane wszelkie służby funkcjonujące formalnie na uczelni, i które w sposób pośredni pracują na rzecz projektów. Brak jednoznacznego powiązania tych osób z projektami powoduje jednak, że pracę na ich rzecz traktują jako zwiększenie swoich obowiązków, a brak klarownych procedur wynagradzania powoduje niską jakość podejmowanych działań. W konsekwencji zespół projektowy zwykle zdany jest na własne siły w rozwiązywaniu przeróżnych problemów w trakcie realizacji zadań.
- Niedocenianie umiejętności związanych ze skutecznym pozyskiwaniem środków zewnętrznych na rozwój oraz z prawidłową realizacją projektów. Smutną praktyką polskich uczelni jest osamotnienie osób aplikujących o środki na realizację projektów. Dostępna pomoc zwykle kończy się na skompletowaniu formalnych załączników. Brak menedżerskiego podejścia do traktowania przedsięwzięcia w kategorii „wspólnego celu” powoduje zniechęcenie i spadek motywacji do kolejnych wyzwań.

## 5. Podsumowanie

Podsumowując rozważania na temat możliwości rozwojowych uczelni, stwierdzić należy, że środki Europejskiego Funduszu Społecznego są bardzo atrakcyjnym źródłem finansowania szerokiego wachlarza działań. Programy rozwojowe uczelni są

olbrzymią szansą na podniesienie jakości kształcenia i uatrakcyjnienie oferty dydaktycznej polskich szkół wyższych. Dzięki nawiązaniu efektywnej współpracy z pracodawcami pozwalają na lepsze przygotowanie do pracy zawodowej studentów i absolwentów. Dzięki wypracowaniu oferty kształcenia ustawicznego dają szkołom możliwość pełnienia funkcji instytucji szkoleniowych i dotarcia do grup docelowych dotychczas w małym stopniu zainteresowanych ofertą uczelni. Przykład Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu pokazuje, że wieloletnie kompleksowe działania finansowane z EFS dają świetne efekty. Jednak skuteczne aplikowanie o środki zewnętrzne i realizacja projektów potrzebuje wsparcia władz uczelni i służb odpowiedzialnych za jej funkcjonowanie. Wymaga przede wszystkim menedżerskiego podejścia do zarządzania uczelnią i jej rozwojem, o co niestety w praktyce bywa bardzo trudno.

## Literatura

*Deklaracja Bolońska. Szkolnictwo wyższe w Europie*, 1999, Wspólna Deklaracja Europejskich Ministrów Edukacji, Bolonia.

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

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2008, *Szczegółowy Opis Priorytetów PO Kapitał Ludzki*, Warszawa.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1784/1999/WE z dnia 12 lipca 1999 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego.

Ustawa z 12 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym, DzU nr 65, poz. 385, z późn. zm.

## **DEVELOPMENT PROGRAMS OF UNIVERSITIES AS AN OPPORTUNITY FOR DEVELOPING EDUCATIONAL OFFER AND IMPROVING THE QUALITY OF TEACHING AT POLISH UNIVERSITIES**

**Summary:** The paper presents the opportunities for procuring funding from the European Social Fund by universities in the period of 2007-2013. The author focused on so called development programmes, i.e. complex undertakings which involve activities designed for strengthening competitiveness of Polish universities. The efficiency of the existing forms of support as well as problems connected with procuring funds and project implementation were analysed in this paper. The analysis is illustrated with the results of seven development projects implemented by the Wrocław University of Economics.

**Keywords:** European Social Fund, Human Capital Operational Programme, development opportunities for Polish universities.