PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 465 • 2017

Wyzwania dla spójności Europy –
społeczeństwo, granice, solidarność

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

Dorota Kwiatkowska-Ciotucha
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: dorota.kwiatkowska@ue.wroc.pl

UCZELNIE JAKO PODMIOT WSPARCIA Z EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

UNIVERSITIES AS THE SUBJECT OF SUPPORT FROM THE EUROPEAN SOCIAL FUND

DOI: 10.15611/pn.2017.465.10
JEL Classification: M50

Streszczenie: W artykule przedstawiono specyfikę uczelni jako podmiotu starającego się o wsparcie z Europejskiego Funduszu Społecznego (np. realizacja własnych celów statutowych, projekty szkoleniowe i doradcze dla osób spoza społeczności akademickiej, innowacje społeczne, upowszechnienie idei kształcenia ustawicznego). Uwagę skupiono na różnicach w możliwych formach wsparcia uczelni w kolejnych okresach programowania, tj. w latach 2004-2006, 2007-2013, 2014-2020. Analizie poddano efektywność i długookresowe rezultaty kolejnych rozwiązań. Całość rozważań zilustrowano projektami realizowanymi w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.

Słowa kluczowe: Europejski Fundusz Społeczny, możliwości rozwojowe polskich uczelni, uczenie się przez całe życie.

Summary: The article characterizes universities as entities applying for support from the European Social Fund (eg. for the implementation of their statutory objectives, running training and consulting projects for local community, social innovation, and promotion of the idea of lifelong learning). Attention is focused on differences in the forms of support for the universities in three programming periods (ie. in the years 2004-2006, 2007-2013 and in the years 2014--2020). The effectiveness and long-term results of various solutions have been analyzed. The discussion has been illustrated by projects implemented in the Wrocław University of Economics.

Keywords: the European Social Fund, development opportunities of Polish universities, Lifelong Learning.

1. Wstęp

W nowoczesnej gospodarce uczelnie odgrywają szczególną rolę. Są podmiotami, które w dużym stopniu wpływają na rozwój kraju czy regionu, zarówno jako centra badawczo-rozwojowe, jak i instytucje kształcące kapitał ludzki dla aktualnych i przyszłych potrzeb. To one przygotowują kadry dla firm i instytucji, które muszą

nadążać za zmianami wynikającymi z turbulentnego otoczenia. To one jako „centra wiedzy" mogą skutecznie wdrażać strategię uczenia się przez całe życie, dzięki otwarciu się na społeczność lokalną i aktywność w obszarze kształcenia ustawicznego[1]. Od jakości i adekwatności do wyzwań oferty naukowej i dydaktycznej uczelni zależy pozycja konkurencyjna regionów i przedsiębiorstw. Stąd tak ważne jest pytanie o możliwości rozwojowe polskich uczelni. Nowe zasady finansowania uczelni wymuszają konieczność poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania rozwoju. Jednym z takich źródeł są fundusze strukturalne, a wśród nich Europejski Fundusz Społeczny, który stanowi potężne źródło finansowania inwestycji w kapitał ludzki. Specyfika wdrażania EFS w Polsce w kolejnych okresach programowania sprawiła jednak, że uczelnie w różnym stopniu mogły/mogą rozwijać się dzięki tym środkom.

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy polskie uczelnie mogą efektywnie wykorzystywać środki z EFS dla swojego rozwoju. W artykule dokonano krytycznej analizy dostępnych dla uczelni form wsparcia w kolejnych okresach programowania. Uwagę skupiono na różnicach w systemach wdrażania EFS w latach 2004-2006, 2007-2013, 2014-2020, a także na ocenie efektywności i długookresowych rezultatach kolejnych rozwiązań. Całość rozważań zilustrowano projektami finansowanymi z EFS realizowanymi w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.

2. Specyfika uczelni jako podmiotu starającego się o wsparcie z Europejskiego Funduszu Społecznego

Europejski Fundusz Społeczny (EFS) jest głównym instrumentem wspierającym działania podejmowane w ramach Europejskiej Strategii Zatrudnienia. Fundusz powstał w 1957 r. na mocy Traktatu Rzymskiego. Zgodnie z zapisami Traktatu celem funkcjonowania tego funduszu[2] jest dążenie do: „ułatwienia zatrudniania pracowników i zwiększania ich mobilności geograficznej i zawodowej wewnątrz Unii, jak również do ułatwienia im dostosowania się do zmian w przemyśle i systemach produkcyjnych, zwłaszcza przez kształcenie zawodowe i przekwalifikowanie". Priorytety EFS realizowane są w ramach pięciu *obszarów wsparcia*, które określają zakres działań mogących otrzymać wsparcie ze strony EFS. Obejmują one:

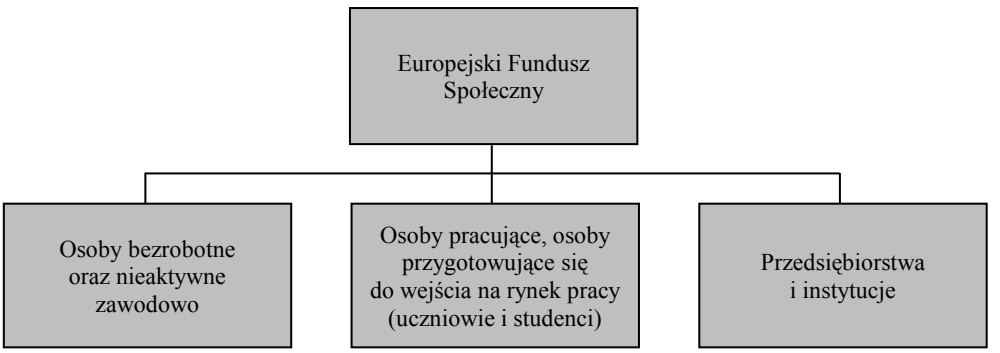
- aktywną politykę rynku pracy,
- przeciwdziałanie zjawisku wykluczenia społecznego,
- kształcenie ustawiczne,
- doskonalenie kadr gospodarki (promocja potencjału adaptacyjnego) oraz rozwój przedsiębiorczości,
- zwiększanie dostępu i uczestnictwa kobiet na rynku pracy.

---

[1] O konieczności inwestowania w uczenie się więcej m.in. w [*Bilans*... 2011, *Diagnoza*... 2011].

[2] Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 30.03.2010, art. 162, s. 121.

Wskazane obszary wyznaczają niejako tematykę projektów i formy aktywności, o których finansowanie mogą aplikować potencjalni wnioskodawcy. Planowane przedsięwzięcie może być zrealizowane ze środków EFS, jeśli wpisuje się przynajmniej w jeden z wymienionych obszarów. Potencjalne grupy docelowe Funduszu to osoby pracujące, które z własnej inicjatywy chcą podnosić swoje kwalifikacje, osoby pozostające w systemie edukacji i szkolnictwa wyższego (uczniowie i studenci), osoby bezrobotne i nieaktywne zawodowo, a także przedsiębiorstwa i instytucje (rys. 1).



Rys. 1. Potencjalne grupy docelowe Europejskiego Funduszu Społecznego

Źródło: [Kwiatkowska-Ciotucha 2013, s. 151].

Szkoły wyższe w pełni wpisują się w dwa obszary wsparcia dedykowane rozwojowi osób wchodzących i pozostających na rynku pracy, a mianowicie doskonalenie kadr gospodarki oraz kształcenie ustawiczne. Specyfika funkcjonowania uczelni sprawia, że mogą one pozyskiwać środki zarówno bezpośrednio na swój rozwój, jak i pośrednio mogą przyczyniać się do rozwoju innych podmiotów poprzez świadczenie usług szkoleniowych, doradczych czy badawczych. Obszary zainteresowania EFS pozwalają na korzystanie ze środków w następujący sposób:

- Pozyskanie środków na rozwój uczelni i lepszą realizację ich celów statutowych.
- Pozyskanie środków na projekty badawcze dedykowane rozwiązywaniu problemów rynku pracy.
- Pozyskanie środków na projekty szkoleniowe i doradcze – wzmocnienie pozycji konkurencyjnej regionu oraz przyczynianie się do rozwoju nowoczesnego społeczeństwa poprzez podnoszenie kwalifikacji ludzi pracujących/mieszkających w regionie/kraju (kształcenie ustawiczne).
- Pozyskanie środków na innowacje społeczne.
- Pozyskanie środków na projekty upowszechniające zdobycze nauki.

Rzeczywiste zainteresowanie uczelni pozyskiwaniem środków z EFS uzależnione jest jednak od trzech czynników natury organizacyjnej. Przede wszystkim są to możliwości formalne aplikowania o środki, czyli istnienie form wsparcia dedykowa-

nych uczelniom. Drugi czynnik to poziom wewnętrznego przygotowania szkół do realizacji projektów finansowanych ze środków zewnętrznych. Dotyczy to przede wszystkim wypracowania formalnych struktur pozwalających na pracę projektową. I wreszcie trzeci czynnik związany jest z procedurami rozliczania kosztów realizacji projektów. Kolejne okresy wdrażania EFS w Polsce cechuje zróżnicowanie rozwiązań organizacyjnych, a co za tym idzie: różna aktywność uczelni w projektach EFS.

3. Możliwości rozwoju uczelni ze środków EFS w pierwszym okresie programowania (2004-2006)

W latach 2004-2006 środki EFS przeznaczone były na realizację Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich (SPO RZL) – poziom krajowy, drugiego priorytetu Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR) – poziom regionalny oraz Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL – poziom międzynarodowy [*Narodowy Plan Rozwoju* 2003]. Projekty realizowane były od końca 2004 r. do połowy 2008 r., a Fundusz finansował 75% całkowitych kosztów kwalifikowalnych projektów, w formie refundacji poniesionych wydatków. Pozostałe środki musiały być zapewnione ze źródeł krajowych, tj. z budżetu państwa oraz wkładu prywatnego. W pierwszym okresie programowania szkoły wyższe nie były bezpośrednim podmiotem wsparcia z EFS – w żadnym z trzech wskazanych programów nie przewidziano specyficznych form wsparcia dedykowanych uczelniom.

Uczelnie miały możliwość aplikowania o środki przeznaczone na projekty badawcze, głównie w ramach ZPORR. Dotyczyło to przede wszystkim działania 2.1 zorientowanego na podnoszenie kwalifikacji pracowników w regionie i dostosowanie ich do aktualnych potrzeb rynku pracy oraz działania 2.6 dedykowanego współpracy sektora naukowego z praktyką gospodarczą; więcej np. w: [Kwiatkowska-Ciotucha 2007c]. Należy jednak podkreślić, że skala tego typu projektów była niewielka i ograniczała się do regionalnego rynku. Uczelnie mogły również realizować projekty szkoleniowo-doradcze, przede wszystkim w ramach działania 2.3 SPO RZL (którego celem było podniesienie konkurencyjności i rozwój potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw poprzez inwestycje w kadry, a wsparcie kierowane było dla przedsiębiorstw) oraz działania 2.1 ZPORR (wsparcie dla osób pracujących w danym regionie).

Uczelnie w pierwszym okresie programowania były niejako jedynie „przekaźnikiem" wsparcia dedykowanego innym podmiotom. To, że nie było działań bezpośrednio adresowanych do uczelni, było prawdopodobnie główną przyczyną sceptycznego podejścia szkół wyższych do aplikowania o środki w tym okresie (por. [*Identyfikacja*... 2006; Kwiatkowska-Ciotucha 2007a, 2007b; *Typy projektów*... 2005]). Relatywnie niskie zainteresowanie uczelni pozyskiwaniem środków związane było także z pojawiającymi się problemami wynikającymi z:

- Niewpisywania się celów możliwych do realizacji projektów w specyfikę funkcjonowania uczelni (zwłaszcza w przypadku dużych publicznych uczelni).

Uczelnie koncentrowały się na działalności dydaktycznej w zakresie studiów systemowych oraz działalności naukowo-badawczej. Możliwe formy aktywności dotyczyły natomiast głównie kształcenia ustawicznego, które traktowano bardziej jako dodatkową, uciążliwą działalność niż możliwość rozwoju.

- Nieprzygotowania uczelni do pracy w systemie projektowym (brak struktur oraz nieprzygotowanie do pełnienia funkcji instytucji szkoleniowej). Szkoły wyższe nie są jednostkami elastycznie dostosowującymi się do zmieniających się warunków otoczenia, a praca w projektach wymusza zmiany. Dodatkowo nastawienie na przekazywanie wiedzy teoretycznej, a nie praktycznej, a także nieprzygotowanie wielu nauczycieli akademickich do pełnienia funkcji trenera osób dorosłych powodowało kolejne trudności w aktywnościach w kształceniu ustawicznym.
- Braku możliwości rozliczenia kosztów użytkowania własnego majątku, np. poprzez koszty pośrednie realizowanych projektów (por. np. [*Podręcznik zarządzania*... 2006]), co skutecznie zniechęcało uczelnie do działań projektowych.

W zaistniałej sytuacji decyzja danej uczelni o aplikowaniu o środki z EFS była więc w dużej mierze kwestią przekonania jej władz, że aktywność w obszarze szkoleniowo-doradczym finansowana ze środków zewnętrznych jest korzystna dla wizerunku uczelni.

W pierwszym okresie programowania Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu zrealizował ze środków EFS 2 projekty badawcze oraz 7 projektów szkoleniowych na łączną kwotę ponad 7 mln zł. Stworzenie w uczelni struktur umożliwiających realizację projektów wymagało olbrzymiego wysiłku, jednak wypracowane rozwiązania okazały się skuteczne i efektywne i zapewniły dobry start do pozyskiwania środków w następnym okresie.

4. Możliwości rozwoju uczelni ze środków EFS w drugim okresie programowania (2007-2013)

Środki z Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce w latach 2007-2013 wykorzystywane były w projektach w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki [*Narodowe*... 2006]. Program ten obejmował poziomy aktywności przypisane poprzednio trzem różnym programom. Podzielony był na priorytety centralne (odpowiednik poziomu krajowego) i regionalne (wsparcie dla poszczególnych województw), a w każdym z priorytetów była możliwość realizacji projektów ponadnarodowych [Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2011, 2008]. W ramach priorytetów centralnych wydzielono Priorytet IV *Szkolnictwo wyższe i nauka*, którego bezpośrednim adresatem były uczelnie oraz jednostki badawcze. Uczelnie mogły również aplikować o środki na realizację projektów szkoleniowo – doradczych, głównie w ramach Priorytetu II *Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw* oraz Priorytetu VIII *Regionalne kadry gospodarki*, przy czym grupami docelowymi w tych projektach były przedsiębiorstwa oraz osoby pracujące.

W ramach IV Priorytetu POKL do wykorzystania było ponad 1 mld euro, a uczelnie mogły aplikować o środki na:

- programy rozwojowe (poddziałanie 4.1.1, od 2012 r. również działanie 4.3),
- kierunki zamawiane (poddziałanie 4.1.2),
- finansowanie działań zorientowanych na rozwój kwalifikacji kadr (działanie 4.2).

Najwięcej środków, bo ponad 900 mln euro, przeznaczono na realizację programów rozwojowych uczelni, czyli z założenia dużych, kompleksowych przedsięwzięć, których celem było zwiększenie potencjału dydaktycznego polskich uczelni. Dopuszczalne formy aktywności zdefiniowane były bardzo szeroko i pozwalały na dużą elastyczność rozwiązań dla poszczególnych podmiotów. Uczelnie mogły samodzielnie dostosowywać formy wsparcia do swoich potrzeb, tym samym miały możliwość najefektywniejszego wykorzystania przyznanych dotacji (więcej w: [Kwiatkowska-Ciotucha 2013, s. 231-237]). Programy rozwoju uczelni zorientowane były przede wszystkim na:

- Uatrakcyjnienie i rozszerzenie oferty edukacyjnej (poprzez np. tworzenie nowych kierunków i specjalności, międzywydziałowe studia doktoranckie, *e-learning*).
- Wyrównanie szans edukacyjnych (zajęcia wyrównawcze).
- Zacieśnienie współpracy uczelni z pracodawcami (panele dyskusyjne, wykłady otwarte, seminaria, grupy projektowe).
- Lepsze przygotowanie studentów i absolwentów do wejścia na rynek pracy (np. poprzez staże, szkolenia, *mentoring/couching/tutoring*).
- Podnoszenie kompetencji dydaktycznych pracowników uczelni (szkolenia, wyjazdy studyjne, profesorowie wizytujący, zakup dostępu do baz danych i artykułów naukowych).
- Otwarcie uczelni na społeczność lokalną (kształcenie ustawiczne).

Programy rozwojowe uczelni stworzyły warunki realizacji projektów, w których uczelnie były podmiotem wsparcia, a liczba możliwych działań pozwoliła na dużą kreatywność zespołów projektowych i rzeczywisty rozwój polskich uczelni. Dobrym rozwiązaniem było również obligatoryjne dla wszystkich projektów w ramach POKL wprowadzenie budżetu zadaniowego oraz możliwości odprowadzania kosztów pośrednich, co stanowiło dodatkową zachętę dla uczelni; por. np. [*Podręcznik*... 2009].

Dedykowanie uczelniom specjalnego priorytetu dostosowanego do ich specyfiki funkcjonowania oraz wprowadzenie mniej zbiurokratyzowanych rozwiązań organizacyjnych spowodowało olbrzymi wzrost zainteresowania uczelni realizacją projektów finansowanych z EFS. Środki te pozwoliły na rozwój uczelni i lepszą realizację ich celów statutowych, a współpraca uczelni z praktyką, głównie z sektorem przedsiębiorstw przyczyniła się do modyfikacji programów nauczania w kierunku rzeczywistych potrzeb rynku pracy. Jednakże możliwości dofinansowania były niewystarczające w stosunku do zgłaszanych przez uczelnie potrzeb. Do poszczególnych konkursów składano wnioski na kwoty kilkakrotnie przewyższające możliwości dofinansowania. W rezultacie tylko część uczelni w pełni skorzystała ze wsparcia.

W drugim okresie programowania Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu zrealizował 7 projektów rozwojowych uczelni pod wspólna nazwą *Kuźnia Kadr* na łączną kwotę blisko 70 mln zł. Z różnych form wsparcia w tych projektach skorzystało ok. 12 tysięcy osób, głównie studentów uniwersytetu. W ramach projektów przygotowano i wdrożono nowe kierunki studiów, znacznie zacieśniono współpracę z pracodawcami i wykorzystano ich wiedzę i doświadczenie praktyczne do działań na rzecz studentów (poprzez m.in. szkolenia, staże, grupy projektowe), a także przygotowano w językach polskim, angielskim i niemieckim bardzo bogatą ofertę krótkich (do 40 godzin) szkoleń adresowanych do osób pracujących (w tym m.in. z zarządzania, finansów, rachunkowości, marketingu, wykorzystania pakietów użytkowych czy internacjonalizacji prowadzenia biznesu). Szkolenia te cieszyły się olbrzymią popularnością. Dodatkowo możliwość sfinansowania w ramach *cross-financingu* zakupu środków trwałych (jak windy, pętle indukcyjne, specjalistyczny sprzęt dla osób niewidomych i niedowidzących) pozwoliła na zwiększenie dostępności oferty edukacyjnej uczelni dla osób z różnymi typami niepełnosprawności.

5. Możliwości rozwoju uczelni ze środków EFS w trzecim okresie programowania (2014-2020)

W trzecim okresie programowania uczelnie mogą pozyskiwać środki z EFS w ramach Programu Wiedza Edukacja Rozwój, w którym Oś priorytetowa III *Szkolnictwo wyższe dla gospodarki i rozwoju* adresowana jest bezpośrednio do uczelni (ok. 1 mld euro). Uczelnie mogą również rozwijać swoją działalność szkoleniową i doradczą w ramach innych osi priorytetowych POWER oraz w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych. Cele szczegółowe Osi III POWER (por. [Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju 2014, 2015]) koncentrują się na podniesieniu kompetencji osób uczestniczących w edukacji na poziomie wyższym zgodnie z potrzebami gospodarki, rynku pracy i społeczeństwa; zwiększeniu jakości i efektywności kształcenia na studiach doktoranckich; umiędzynarodowieniu polskich uczelni oraz wsparciu zmian organizacyjnych i podniesieniu kompetencji kadr. Chociaż pozostająca do wykorzystania przez uczelnie kwota dofinansowania jest zbliżona do tej z poprzedniego okresu programowania, to jednak w obecnej perspektywie dużej zmianie uległy warunki pozyskiwania środków przez wszystkie podmioty, w tym również uczelnie. Dotychczas ogłoszone konkursy pokazują znaczne ograniczenie kreatywności i indywidualizacji działań podejmowanych przez wnioskodawców. Przede wszystkim zrezygnowano z dużych programów rozwojowych uczelni na rzecz w większości niewielkich, krótkotrwałych, wąsko wyspecjalizowanych przedsięwzięć. Na przykład w konkursie *Program rozwoju kompetencji* uczelnie mogą aplikować o środki wyłącznie na szkolenia, warsztaty, wizyty studyjne czy grupy projektowe prowadzone przez praktyków, w konkursie *Studiujesz? Praktykuj!* oferowane są wyłącznie staże dla studentów u pracodawców, a w konkursie *Akademickie biura karier* fundusze przeznaczone są wyłącznie na wsparcie funkcjonujących biur karier. Przystępując do konkursu, uczelnie mogą planować jedynie działania wskazane w regu-

laminie i to w formie odgórnie narzuconej. Wszelkie modyfikacje i próby dostosowania dotacji do specyficznych potrzeb, a także wykorzystanie własnych sprawdzonych rozwiązań kończy się obniżeniem punktacji, uznaniem wydatków za niekwalifikowalne i w konsekwencji nieuzyskaniem przez projekt dofinansowania. Niepokojące są też zmiany w systemie wdrażania wprowadzone w stosunku do wszystkich projektodawców EFS. Kluczową zmianą w sposobie realizacji projektów jest przeniesienie wszystkich kosztów związanych z obsługą i zarządzaniem projektu do kosztów pośrednich, przy jednoczesnym relatywnym zmniejszeniu możliwego odsetka środków przewidzianych na działania związane z organizacją i prowadzeniem projektu. Takie rozwiązanie wymusza niejako cięcia wydatków w obszarze organizacji biura, promocji i ewaluacji, i może prowadzić do obniżenia poziomu jakości oferowanego wsparcia, chociażby ze względu na brak możliwości finansowych zatrudnienia do projektu wysokokwalifikowanego personelu. Kolejną zmianą budzącą duże obawy jest położenie nacisku przede wszystkim na realizację wskaźników zamiast na jakość wsparcia i jego długotrwały charakter. Trudno jednoznacznie określić, jak wprowadzone zmiany wpłyną na osiągane wyniki projektów, jednak restrykcyjne zapisy dotyczące konieczności uzyskania bardzo wyśrubowanych wskaźników mogą spowodować, że będą one realizowane często kosztem utrzymania wysokiej jakości oferowanego wsparcia.

W obecnym okresie programowania Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu pozyskał już ok. 6 mln zł na realizację trzech projektów rozwoju kompetencji studentów. Projekty pod wspólną nazwą *Kuźnia kompetencji* są dopiero w fazie początkowej i trudno określić poziom ich wpływu na rozwój uczelni, jednak ze względu na bardzo ograniczone ramy działania będzie on na pewno znacznie mniejszy od wpływu projektów z poprzedniego okresu.

6. Zakończenie i główne wnioski

Uczelnie mogły aplikować o środki z Europejskiego Funduszu Społecznego od wejścia Polski do Unii Europejskiej. Rodzaje działań, na które mogły pozyskać środki, zmieniały się znacząco w poszczególnych okresach programowania. W pierwszym okresie uczelnie były jedynie „przekaźnikiem" środków na rzecz rozwoju innych podmiotów (głównie przedsiębiorstw). Rodzaje działań możliwych do realizacji przez uczelnie w drugim okresie programowania generowały innowacyjność i kreatywność zespołów projektowych. Szczególnie podkreślić należy bardzo duże przełożenie na rozwój poszczególnych uczelni programów rozwojowych, stanowiących kompleksowe przedsięwzięcia pozwalające na wprowadzenie skutecznych zmian w dłuższym okresie. Wczesne doświadczenia z trzeciego okresu programowania pokazują, że uczelnie obecnie mogą poruszać się wyłącznie w wąskim obszarze działań, niekoniecznie dostosowanych do ich rzeczywistych potrzeb. Dodatkowo przyjęte zmiany w zakresie realizacji projektów mogą spowodować obniżenie jakości proponowanych aktywności. Jest to niepokojące zwłaszcza w kontekście potrzeb i oczekiwań związanych z budowaniem nowoczesnego społeczeństwa i konkuren-

cyjnej gospodarki. Wydaje się, że pierwsze efekty nowych rozwiązań powinny być przedmiotem dogłębnej analizy, zarówno ze strony urzędników z instytucji zaangażowanych we wdrażanie EFS, jak i gremiów naukowych, zwłaszcza z obszaru zarządzania. W przypadku potwierdzenia obaw co do obniżenia jakości działań w projektach EFS powinny być wprowadzone działania korygujące, zapewniające rzeczywiste, a nie „wskaźnikowe" efekty podejmowanej aktywności.

Literatura

Drucker P., 2011, *Pięć najważniejszych pytań*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa.

Kwiatkowska-Ciotucha D., 2007a, *Europejski Fundusz Społeczny w praktyce – wybrane problemy zarządzania projektami*, Prace Naukowe Akademii Górniczo-Hutniczej, Kraków, s. 57-66.

Kwiatkowska-Ciotucha D., 2007b, *Możliwości doskonalenia programów nauczania w ramach projektów realizowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego w *Unifikacja programów nauczania przedmiotów ilościowych*, Łódź, s. 86-95.

Kwiatkowska-Ciotucha D., 2007c, *Specyfika zarządzania projektami finansowanymi z Europejskiego Funduszu Społecznego w państwowych szkołach wyższych*, Prace Naukowe AE Wrocław, nr 1187, Wrocław, s. 310-324.

Kwiatkowska-Ciotucha D., 2013, *Zewnętrzne instrumenty wspomagania rozwoju kompetencji pracowników w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstw*, Prace Naukowe UE Wrocław, Seria Monografie i Opracowania, nr 235, Wrocław.

Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, 2014, *Program Operacyjny Wiedza*, *Edukacja*, *Rozwój*, Warszawa,

Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, 2015, Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych PO *Wiedza*, *Edukacja*, *Rozwój*, Warszawa.

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2005, Typy projektów realizowanych przez uczelnie wyższe w ramach programów operacyjnych współfinansowanych ze środków UE oraz ich znaczenie dla wzmocnienia roli szkół wyższych i przygotowania ich do odgrywania kluczowej roli w procesie tworzenia konkurencyjnej gospodarki regionalnej, Warszawa.

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2006, *Identyfikacja barier w realizacji działań współfinansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego*, Warszawa.

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

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

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2009, *Podręcznik przygotowywania wniosków o dofinansowanie projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Warszawa.

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2011, *Program Operacyjny Kapitał Ludzki*, Warszawa.

Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013, 2006, Warszawa.

Narodowy Plan Rozwoju na lata 2004-2006, 2003, Warszawa.

PARP, 2009, *Doskonalenie kadr polskich przedsiębiorstw. Doświadczenia związane z realizacją Działania 2.3 Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich*, Warszawa.

PARP, 2011, *Bilans kapitału ludzkiego w Polsce*, Warszawa.

Rada Monitoringu Społecznego, 2011, *Diagnoza społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków*, Warszawa.