

Tabela rekomendacji z badania ewaluacyjnego „Ewaluacja interwencji wspierających umiędzynarodowienie, zmiany organizacyjne i rozwój kompetencji kadr uczelni, realizowanych w ramach Działań 3.3 (Umiędzynarodowienie polskiego szkolnictwa wyższego) oraz 3.4 (Zarządzanie w instytucjach szkolnictwa wyższego) III osi priorytetowej PO WER Szkolnictwo wyższe dla gospodarki i rozwoju”.

Num er	Wniosek	Rekomendacja	Adresat Rekomendacji	Sposób Wdrożenia	Termin Wdrożenia (kwartał)	Klasa rekomendacji	Obszar Tematyczny	Program Operacyjny	Instytucja Zlecająca	Bazowy status Rekomendacji	Uzasadnienie odrzucenia
1	Polskie uczelnie dokonały znacznego postępu w zakresie umiędzynarodowienia swojej działalności na przestrzeni ostatnich dwóch dekad. Procesy umiędzynarodowienia przebiegają w różnym tempie i z różną intensywnością. Duża część polskich uczelni dopiero je inicjuje, ale jest też spora grupa uczelni, która ma aspiracje i potencjał do przejścia do wyższych, jakościowych faz umiędzynarodowienia. (Rozdział 3.1.3)	Wsparcie procesów umiędzynarodowienia powinno być kontynuowane. Z uwagi na bariery finansowe bez wsparcia dla tych procesów znaczna grupa uczelni nie będzie w stanie go zainicjować lub dalej rozwijać. Oferta wsparcia powinna być możliwie szeroko zróżnicowana i oferować rodzaj wsparcia adekwatny do aktualnego stopnia rozwoju polskich uczelni.	MEiN, NAWA, NCBR	Kontynuacja wsparcia przy zaangażowaniu tych samych instytucji, które tworzą system instytucjonalny wsparcia i są beneficjentami wsparcia w projektach pozakonkursowych w III OP PO WER wraz z przypisaniem instytucjom zaangażowanym we wdrażanie tych samych ról. Objęcie wsparciem fazy mobilności międzynarodowej wyjazdowej (finansowanie krótkotrwałych wyjazdów mobilnościowych studentów, doktorantów, kadry uczelni realizowanych w ramach porozumień bilateralnych – projektowanie instrumentów: MEiN przy wsparciu NAWA; wdrożenie: NAWA), fazy mobilności międzynarodowej przyjazdowej (finansowanie procesów tworzenia i uruchamiania oferty programowej studiów w języku obcym – projektowanie instrumentów: MEiN przy wsparciu NAWA/NCBR; wdrożenie: NAWA/NCBR), fazy aktywnego poszukiwania możliwości trwałej partnerskiej współpracy z uczelniami zagranicznymi (finansowanie działań związanych z podejmowaniem wspólnych projektów edukacyjnych, wydawania podwójnych/ potrójnych dyplomów, realizacji programów zintegrowanych – projektowanie instrumentów: MEiN przy wsparciu NCBR; wdrożenie: NCBR) oraz fazy kreowania wizerunku uczelni globalnej (finansowanie procesów uzyskiwania międzynarodowych akredytacji – projektowanie instrumentów: MEiN; wdrożenie: MEiN).	31.12. 2021 r.	Horizontalna: strategiczna <b>Rekomendacja tylko do wiadomości KM PO WER</b>	edukacja	FERS 2021-2027	NCBR	rekomendacja zatwierdzona w całości	
2	Obszarem umiędzynarodowienia, gdzie rozwój był relatywnie najniższy na przestrzeni ostatnich dwóch dekad, jest wynik aktywności publikacyjnej mierzony liczbą publikacji indeksowanych w międzynarodowych bazach. (Rozdział 3.1.1)	Wzmocnienie systemu wszechstronnego wsparcia dla naukowców (instytucjonalnego, instrumentalnego), który będzie promował międzynarodową współpracę badawczą i publikacyjną.	MEiN	Powołanie i sfinansowanie prac zespołu eksperckiego, który posługując się benchmarkiem międzynarodowym zaproponuje rozwiązania systemowe stanowiące propozycje aktów wykonawczych do Ustawy 2.0 w zakresie oceny funkcjonowania uczelni i naukowców w większym stopniu stymulujące podejmowanie przez uczelnie i naukowców międzynarodowej współpracy badawczej i publikacyjnej, skoncentrowane również na podnoszeniu kompetencji kadry w obszarze międzynarodowej działalności publikacyjnej. Jednocześnie proponowane rozwiązania będą uwzględniać zróżnicowanie typów uczelni wg ich misji (badawcze, akademickie, zawodowe).	31.12. 2021 r.	Pozasystemowa <b>Rekomendacja tylko do wiadomości KM PO WER</b>	edukacja	Nie dotyczy	NCBR	rekomendacja zatwierdzona w całości	

3	Większość polskich uczelni uwzględnia wymiar międzynarodowy w swoich strategiach rozwoju, jednak rzadko powstają strategie umiędzynarodowienia uczelni. (Rozdział 3.1.2)	Wsparcie dla uczelni w zakresie opracowywania strategii umiędzynarodowienia, co powinno systematyzować formułowane cele i działania prowadzone w wymiarze międzynarodowym.	MEiN	Wsparcie finansowe dla uczelni podejmujących prace związane z opracowaniem strategii umiędzynarodowienia. Wysokość grantu na ten cel powinna dać możliwość sfinansowania prac grupy roboczej złożonej ze specjalistów w zakresie planowania strategicznego oraz konsultowania założeń strategii ze społecznością akademicką, w tym także spoza danej uczelni oraz w referencyjnych uczelniach zagranicznych.	31.12. 2021 r.	Horyzontalna: strategiczna <b>Rekomendacja tylko do wiadomości KM PO WER</b>	edukacja	FERS 2021-2027	NCBR	rekomendacja zatwierdzona w całości	
4	Działanie 3.3 PO WER w obecnym kształcie nie uwzględnia wsparcia na rzecz nauki, która przyczynia się do umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego (Rozdział 3.1.6). W niniejszej ewaluacji potwierdzona została także konkluzja płynąca z badania zapotrzebowania na kompetencje w gospodarce i na rynku pracy stanowiąca, iż dla lepszego zintegrowania wiedzy teoretycznej z umiejętnościami praktycznymi i możliwości kształtowania w ten sposób kompetencji poznawczych i społecznych ważne jest zaangażowanie studentów do projektów naukowych prowadzonych na uczelni (Rozdział 3.2.2).	Poszerzenie form wsparcia finansowanych w ramach PO WER (Działanie 3.3) o projekty innowacyjne realizowane przy udziale partnerów międzynarodowych.	-	-	-	-	-	-	-	rekomendacja odrzucona	EFS nie finansuje działań związanych z realizacją międzynarodowych projektów badawczych uczelni. Tego typu projekty mogą być finansowane ze środków EFRR w ramach (następcy) PO IR lub ze środków Programu Ramowego Horizon 2020. Ze środków EFS+ planowane jest natomiast wsparcie kompetencji merytorycznych i dydaktycznych kadr dydaktycznych i naukowych uczelni. IZ może wspierać też zaangażowanie studentów do projektów naukowych prowadzonych na uczelni ale nie w



	<p>przeszkolonych pracowników oczekiwanie, by nowe kompetencje i innowacyjne metodyki uczenia były trwałe (np. w czasie dłuższym niż 1 semestr) wykorzystywane w dydaktyce. Wprowadzenie do procesu uczenia innowacyjnych metodyk i nowych kompetencji ma najczęściej charakter pilotażowy (Rozdział 3.2.7)</p>									
6	<p>W opinii uczelni istotnym czynnikiem determinującym wdrażanie interwencji jest nadmierne dążenie ze strony Instytucji (Zarządzającej i Pośredniczącej) do rygorystycznego dookreślenia odbiorców wsparcia oraz katalogu działań i form wsparcia realizowanych w ramach Działania 3.4 PO WER. Praktyka wdrażania interwencji w obszarze EFS pokazuje jednak, że rygorystyczne podejście nie zawsze służy osiągnięciu rzeczywistych celów interwencji. Wdrażana interwencja mogłyby być w większym stopniu skuteczna, trafna i użyteczna, gdyby nie nadmiar precyzji w</p>	<p>1) Większe dążenie do szerszego określania w dokumentach Programu (w zakresie dot. Działania 3.4) odbiorców wsparcia, działań i form wsparcia (tj. stosowanie szerokich definicji grup docelowych, typów/działań i form wsparcia). Również, ograniczenie ich doprecyzowania do koniecznego minimum zapewniającego zgodność wdrażanej interwencji z założeniami. Ponadto: 2) Podniesienie kosztu na osobę w przypadku uczestników korzystających ze wsparcia jedynie na poziomie krajowym (pow. 9000 PLN/osoba -dot. projektów konkursowych), Wydłużenie czasu trwania projektu (od 12 miesięcy do pow. 24 miesięcy)</p>						NCBR	<p>rekomendacja odrzucona</p>	<p>Ad 1) Zarówno określanie odbiorców wsparcia jak również działań i form wsparcia służy właściwemu ukierunkowaniu realizowanych projektów i ma służyć realizacji celów Programu Operacyjnego. Stosowanie otwartych katalogów prowadzioby do dowolności działań i uniemożliwiało realizację założonych w Programie celów i wskaźników. Ad 2) Kwota wsparcia na osobę nie jest kwotą stałą ale powinna zależeć</p>

<p>wytycznych i rygorizm w stosowaniu się do nich. (Rozdział 3.2.7) Niemalże co trzeci (32%; N = 52) przedstawiciel zespołu projektowego (odpowiedzialnego za przygotowanie i realizację projektu konkursowego uczelni) dostrzega potrzebę zmiany założeń Działania 3.4 PO WER w kontekście przyszłych działań związanych z podnoszeniem kompetencji kadr uczelni. Najczęściej wskazywane zmiany dotyczą (Rozdział 3.2.7): - zwiększenia limitu finansowego kwoty wsparcia pojedynczego uczestnika projektu, - modyfikacji zakresu projektu (w trakcie jego realizacji) poprzez zmianę zakresu kompetencji, których podnoszenie może być wspierane w ramach projektu, - wydłużenia okresu realizacji projektów, - zmiany grup docelowych (potencjalnych uczestników), do których kierowany jest projekt. Tworzenie precyzyjnych wytycznych niesie ryzyko wąskiego interpretowania niektórych kwestii, co w zderzeniu z działaniem (z realizacją projektów) może powodować fragmentaryzację wsparcia, jego nieadekwatność do potrzeb odbiorców, utrudniać lub wręcz uniemożliwiać wdrażanie interwencji. Tylko 40% pracowników dydaktycznych za mocną stroną realizowanych</p>										<p>od rodzaju i intensywności wsparcia jaki dany uczestnik otrzymuje. Odnosnie natomiast okresu realizacji projektu również należy zwrócić uwagę, że okres ten zależy od rodzaju wsparcia/ścieżki wsparcia w projekcie. Niejednokrotnie okres ten w EFS wynosi właśnie 24 m-ce.</p>
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

projektów konkursowych uznało ich trafność (tj. adekwatność oferty szkoleniowej do potrzeb związanych z doskonaleniem kompetencji dydaktycznych; 45% kadry administracyjnej i kierowniczej postrzega adekwatność oferty szkoleniowej do potrzeb związanych z doskonaleniem kompetencji w zakresie zarządzania jako mocną stroną realizowanego projektu pozakonkursowego (Rozdział 3.2.6). Ocena adekwatności wsparcia do potrzeb szkolących się jest determinowana uwzględnianiem w programach doskonalenia kompetencji (w treściach szkoleniowych) najświeższej wiedzy na temat metod i kompetencji dydaktycznych. Ten aspekt realizowanych projektów konkursowych był postrzegany jako ich mocna strona tylko przez co trzecią osobę objętą wsparciem w projekcie konkursowym. W przypadku projektu pozakonkursowego 39% badanych postrzega go jako atut projektu (Rozdział 3.2.6). Oznacza to, że wsparcie realizowane w projektach nie zawsze było w odpowiedzi na potrzeby osób szkolonych, w tym poziom już posiadanych przez nich kompetencji oraz ich możliwości czasowe.

7	<p>Skala diagnozowanych (dalszych) potrzeb związanych z rozwojem kompetencji dydaktycznych i zarządczych pokazuje, że ich skuteczne podnoszenie nie tyle polega na odpowiadaniu na doraźne potrzeby rozwojowe (szkoleniowe) pracowników, ile na ustawicznym doskonaleniu kompetencji. Pracownicy uczelni widzą potrzebę i są zainteresowani dalszym doskonaleniem swoich kompetencji dydaktycznych i zarządczych. Istotne jest by pracodawca / uczelnia traktowała kształcenie ustawiczne pracowników przede wszystkim jako strategiczną inwestycję w zasoby ludzkie a nie koszt; a pracownik dostrzegał w takim kształceniu możliwość rozwoju, umocnienia swojej pozycji na uczelni i na rynku pracy. Takie podejście do doskonalenia kompetencji dydaktycznych i zarządczych pracowników umiejscawia je wysoko w hierarchii zarządzania uczelnią. (Rozdział 3.2.6)</p>	<p>Wydłużenie czasu trwania projektu (od 12 miesięcy do pow. 24 miesięcy)</p>	<p>IZ PO WER 2014-2020: MFiPR oraz Instytucja pełniąca rolę Instytucji Zarządzającej w przyszłej perspektywie finansowej</p>	<p>Utrzymanie / uwzględnienie w kolejnej perspektywie programowej / w dokumentach programowych zapisów zabezpieczających dalszą realizację wsparcia. "Centra- / Biura Kompetencji" mogą powstawać na bazie już istniejących struktur (jednostek), np. monitorujących jakość kształcenia na uczelniach. Ich celem głównym byłoby: - diagnozowanie poziomu kompetencji dydaktycznych i zarządczych kadr uczelni, - inwentaryzacja i priorytetyzacja kompetencji, - badanie potrzeb w zakresie doskonalenia kompetencji i rozpoznawanie luk kompetencyjnych, - standaryzacja (wewnętrznych) procesów związanych z doskonaleniem kompetencji kadr uczelni i rozwojem karier pracowniczych, - zapewnienie przejrzystości procesów związanych z doskonaleniem kompetencji na uczelni (z dostępem do szkoleń), - komunikacja oferty szkoleniowej na uczelni. Wsparcie w tym zakresie powinno w szczególności uwzględniać opracowanie i wdrożenie procedur, metod, narzędzi służących wyżej opisanym celom; jak również rozwój kompetencji w zakresie posługiwania się tymi procedurami, metodami, narzędziami.</p>	<p>31.12. 2021</p>	<p>Horizontalna: strategiczna</p> <p><b>Rekomendacja tylko do wiadomości KM PO WER</b></p>	<p>edukacja</p>	<p>FERS 2021-2027</p>	<p>NCBR</p>	<p>rekomendacja zatwierdzona w całości (realizowana)</p>	
---	--	---	--	---	--------------------	--	-----------------	-----------------------	-------------	--	--

8	(Rozdział 3.2.2) Ustawa „Konstytucja dla Nauki” zmienia sposób funkcjonowania uczelni.	<p>Informacje poświęcone ustawie są dostępne na stronie internetowej <a href="https://konstytucjadlanauki.gov.pl/">https://konstytucjadlanauki.gov.pl/</a> prowadzonej przez MEiN. Można tam m.in. znaleźć: - zestawienie / podsumowanie najważniejszych zmian w legislacji, których celem jest uporządkowanie systemu prawa o nauce i szkolnictwie wyższym w Polsce,- informacje o bezpłatnych szkoleniach i spotkaniach, których celem jest wsparcie uczelni we wdrażaniu nowej ustawy. Kontynuowanie wsparcia w tym zakresie oraz aktualizowanie treści na stronie. Również, zapewnienie dodatkowego wsparcia związanego z wdrażaniem przez uczelnie Ustawy „Konstytucji dla Nauki” – zarówno w aspekcie prawnym (interpretacji treści Ustawy), jak i kompetencyjnym (wsparcie w realizacji określonych ustawowo nowych zadań przez odpowiednio przygotowanych pracowników).</p>	MEiN	<p>Uwzględnienie wsparcia szkoleniowego i doradczego w zakresie dostosowania uczelni do postanowień Ustawy „Konstytucja dla Nauki”, przeznaczone dla kadry zajmującej się dostosowaniem funkcjonowania uczelni do zapisów ustawy. Gromadzenie i aktualizowane informacji dot. ustawy zgodnie z potrzebami zgłaszanymi przez uczelnie na kolejnych etapach jej wdrażania. Wprowadzenie (poza obowiązującym dostępem do bezpłatnych szkoleń oraz materiałów szkoleniowych i konferencyjnych) możliwości konsultacji z doradcami z MEiN (lub zewnętrznymi doradcami, zakontraktowanymi przez MEiN). Takie doradztwo może odbywać się online, telefonicznie lub w trakcie spotkań na żywo (np. przy okazji szkoleń czy konferencji prowadzonych przez MEiN), a jeśli uczelnia zgłosi taką potrzebę, na zasadzie wizyt doradcy w uczelni. Powołanie nowego zespołu w MEiN zajmującego się doradztwem w zakresie wdrażania Ustawy 2.0.</p>	31.12. 2021 r.	<p>Pozasystemowa</p> <p><b>Rekomendacja tylko do wiadomości KM PO WER</b></p>	edukacja	Nie dotyczy	NCBR	rekomendacja zatwierdzona w całości	
---	--	---	------	--	----------------	---	----------	-------------	------	-------------------------------------	--



9	<p>Pandemia koronawirusa podniosła rangę rozwijania kompetencji cyfrowych związanych z pracą zdalną i zdalnym nauczaniem oraz rozwijaniem e-learningu. (Rozdział 3.2.2)</p>	<p>Zapewnienie uczelniom kompleksowego wsparcia związanego z funkcjonowaniem uczelni online. Takie wsparcie powinno dotyczyć rozwiązań, procedur i procesów pracy online – przy czym nie chodzi wyłącznie o działalność naukową i dydaktyczną uczelni (pracę naukowo-dydaktyczną online), ale także o funkcjonowanie uczelni online od strony organizacyjno-zarządczej. Rozwój infrastruktury informatycznej oraz zabezpieczenie możliwości zdobycia przez pracowników praktyki w zakresie obsługi urządzeń i programów do pracy zdalnej.</p>	<p>MEiN (w zakresie interwencji ukierunkowanych na podnoszenie kompetencji zarządczych). NCBR (w zakresie interwencji ukierunkowanych na podnoszenie kompetencji dydaktycznych).</p>	<p>Przygotowanie kadry uczelni (zarządzającej, administracyjnej, dydaktycznej, naukowej) do pracy online, ukierunkowane na dalsze doskonalenie kompetencji cyfrowych, tj. posługiwania się oprogramowaniem, komunikatorami, urządzeniami umożliwiającymi pracę zdalną (w obszarze dydaktyki, administrowania i zarządzania uczelnią). Zapewnienie pracownikom uczelni (naukowym, dydaktycznym, administracyjnym, zarządzającym) urządzeń, oprogramowania / aplikacji / narzędzi umożliwiających pracę online (dotyczy to np. narzędzi służących ocenianiu, raportowaniu, związanych z prowadzeniem prac administracyjnych) i przeszkolenie ich z obsługi ww. narzędzi, a także trwałe włączenie technologii zdalnych do obsługi uczelni oraz dostosowanie pod tym kątem dotychczasowych procedur administracyjnych, dydaktycznych (znajomość metod prowadzenia dydaktyki zdalnej). Pożądanym trybem wyboru i dofinansowania projektów własnych uczelni zakładających realizację celu związanego z dostosowaniem uczelni do funkcjonowania on-line jest tryb konkursowy. W tej perspektywie takie wsparcie może być finansowane ze środków PO WER.</p>	31.12. 2021 r.	Programowa: strategiczna	edukacja	POWER	NCBR	rekomendacja zatwierdzona w całości	
10	<p>(Rozdział 3.2.8) Uczelnie poradziły sobie z wdrożeniem JSA, choć pojawiały się problemy. Zainteresowanie ze strony uczelni terminowym i prawidłowym wdrożeniem JSA było bardzo duże, jednak było zbyt małe na etapie testowania. Najmniejsze zainteresowanie systemem przejawiały uczelnie, które borykały się z problemami związanymi z przetrwaniem na rynku. Najmniejsze uczelnie niepubliczne nie zdawały sobie sprawy, że je również obowiązuje konieczność używania</p>	<p>Unikanie problemów, które tu się pojawiały, przy okazji wdrażania tego typu działań systemowych w przyszłości. Należy przekonywać uczelnie, że powołanie stanowiska pełnomocnika ds. JSA, którego zadaniem jest rozpatrywanie sprawy w przypadku podejrzenia plagiatu, to dobre rozwiązanie.</p>	<p>MEiN we współpracy z OPI PIB</p>	<p>Przeprowadzenie przeglądu dobrych praktyk z zakresu wdrożenia JSA (organizacja przeglądu – MEiN, wybór dobrych praktyk – OPI PIB): 1) Wyeksponowanie placówek, które najszybciej i z powodzeniem wdrożyły i użytkują system. 2) Pokazanie, jak ważne było zaangażowanie użytkowników w testowanie systemu i zgłaszanie uwag na etapie przedprodukcyjnym, wcześniejsze zakładanie kont i zapoznanie się z nowym narzędziem. 3) Opublikowanie przeglądu dobrych praktyk na stronie internetowej <a href="https://jsa.opi.org.pl">https://jsa.opi.org.pl</a>. 4) W ramach uzupełnienia dobrych praktyk walki z plagiatyzmem, rozdystrybuowanych do tej pory przez OPI PIB, przedstawienie uczelni, które powołały stanowisko pełnomocnika ds. JSA (jego zadaniem jest rozpatrywanie sprawy w przypadku podejrzenia plagiatu).</p>	31.12. 2021 r.	Programowa: strategiczna	edukacja	POWER	NCBR	rekomendacja zatwierdzona w całości	

systemu. Największe zainteresowanie pojawiło się wśród uczelni publicznych. Uczelnie muszą decydować same, jak będą rozwiązywały problemy takie jak wykrycie pracy, która może, ale nie musi być plagiatem. Przepisy prawa dość niejednoznacznie definiują ścieżkę postępowania dyscyplinarnego.