

REKOMENDACJE

Konferencja Uniwersytetów Europejskich

4–5 września 2024 roku, Kraków

Sesja 1 (12:30–13:30): „Refleksje nad dotychczasową działalnością Sojuszy EUI – przewaga korzyści czy wyzwań?”

Moderator: Katarzyna Aleksy (Dyrektor Biura Programów Szkolnictwa Wyższego, FRSE)

Uczestnicy:

- prof. dr hab. inż. Mariusz Głąbowski, prorektor ds. współpracy międzynarodowej, Politechnika Poznańska;
- prof. dr hab. Stanisław Kistryn, pełnomocnik rektora UJ ds. współpracy w ramach Una Europa, Uniwersytet Jagielloński;
- dr hab. Patrycja Matusz, profesorka UW, prorektorka ds. projektów i relacji międzynarodowych, Uniwersytet Wrocławski, pełnomocniczka ministra nauki do spraw europejskich oraz prezydencji Rzeczypospolitej Polskiej w Radzie Unii Europejskiej;
- dr hab. Marcin Patys, prof. UW, przewodniczący Zespołu ds. Europejskich Sieci Uniwersyteckich KRASP;
- dr hab. Rafał Witkowski, prof. UAM, prorektor ds. współpracy międzynarodowej, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu;
- dr hab. Dominik Antonowicz, prof. UMK, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

Zdaniem uczestników panelu Inicjatywa Uniwersytetów Europejskich (*European Universities Initiative*) jest przedsięwzięciem o strategicznym znaczeniu. Nie jest to projekt tymczasowy, ale perspektywiczny – wpisany w cele i strategie poszczególnych uczelni, obejmujący nie tylko działania związane z umiędzynarodowieniem. Należy się zastanowić, w jaki sposób zachęcić inne uczelnie do udziału w Inicjatywie Uniwersytetów Europejskich. Konieczne jest też przedyskutowanie, jaka powinna być forma prawna sojuszy i w jaki sposób udostępniać sobie nawzajem zasoby (finansowe, ludzkie i inne).

Dodatkowo, przed Uniwersytetami Europejskimi stoją wyzwania związane z oczekiwaniami Komisji Europejskiej dotyczącymi np. liczby członków sojuszy czy terminów dostarczenia rezultatów. Istotne jest, aby doświadczenia szkół wyższych

uczestniczących w Inicjatywie Uniwersytetów Europejskich były prezentowane również uczelniom w nią niezaangażowanym.

Powstanie silnej i liczebnej grupy polskich uczestników inicjatywy EUI sprawiło, że uczelnie aktywniej angażują się we współpracę międzynarodową i lepiej rozumieją wartości europejskie. Mają świadomość tego, do czego dążą.

Udział uczelni w Inicjatywie Uniwersytetów Europejskich spowodował również zmiany organizacyjno-systemowe. Poszczególne komórki uczelni zaczęły myśleć o swoim istnieniu w skali międzynarodowej, doszło do różnego rodzaju przeobrażeń administracyjnych, w tym oddolnych, zmieniła się też mentalność części pracowników.

Przystąpienie uczelni do sojuszy spowodowało umiędzynarodowienie dydaktyki oraz wpłynęło na pracowników badawczych i dydaktyczno-badawczych. Zaczęli oni interesować się nowymi aspektami naukowymi i pracować nad przygotowaniem wielu wspólnych programów studiów. Dzięki inicjatywie EUI pracownicy uczelni otworzyli się na współpracę, co powoduje, że obecnie nie ma na uczelniach uczestniczących w sojuszach problemów z doбором kadry do poprowadzenia konkretnych kursów. Znaczenie funkcjonowania EUI zaczęły również dostrzegać pozostałe grupy pracowników szkół wyższych, które dzięki współpracy są w stanie np. szybciej pozyskiwać informacje.

Pojawiają się jednak wyzwania związane z legislacją i koordynacją harmonogramów pracy obowiązujących na partnerskich uczelniach. Rodzi się też pytanie, w jaki sposób utrzymać wysoki poziom zaangażowania pracowników w inicjatywę. Uczelnie starają się to robić poprzez podkreślanie wspólnych celów i monitoring ich realizacji. Dbają o to, by współpraca przebiegała w życzliwej, przyjemnej atmosferze, która sprzyja radzeniu sobie z wyzwaniami.

Udział uczelni w inicjatywie Uniwersytetów Europejskich spowodował również zmianę podejścia do pojęcia *współpracy międzynarodowej*. Na uczelniach powstały zespoły ekspertów realizujące projekty ujęte w planach pracy, prowadzące działania skierowane zarówno do wewnątrz struktury uczelni, jak i na zewnątrz – w obrębie sojuszu. Reagują one szybko, podejmując działania stosowne do stopnia skomplikowania problemu, wzrasta więc sprawność działania. Pracownicy uczelni wzajemnie podpatrują swoje rozwiązania i starają się je wdrażać, co skutkuje zharmonizowaniem działań i procedur. Wzrasta akceptacja społeczności akademickiej dla budowania nowej kultury pracy i traktowania Uniwersytetu Europejskiego jako wartości, choć oczywiste jest, że uczelnie biorące udział w inicjatywie mają w sojuszach różnych partnerów, więc ich doświadczenia we współpracy międzynarodowej są zróżnicowane. Głęboka transgraniczna współpraca wykracza daleko poza mury jednej uczelni, co skutkuje również powstaniem nowoczesnej, profesjonalnej obsługi administracyjnej, kluczowej z punktu widzenia uniwersytetu.

Uczelnie muszą zidentyfikować wyzwania stojące przed poszczególnymi interesariuszami, szczególnie w kontekście planów Komisji Europejskiej dotyczących wspólnego dyplomu europejskiego. Bez jego wprowadzenia inicjatywa Uniwersytetów Europejskich będzie stopniowo wygasła. Konieczne jest zdefiniowanie, czym ma być dyplom europejski i do czego jest potrzebny. Należy wziąć pod uwagę, że część krajów Unii Europejskiej jest sceptycznie nastawiona do idei dyplomu oraz inicjatywy EUI. Rolą Komisji Europejskiej powinno być przełamanie partykularyzmów narodowych dla wspólnego dobra.

Jeśli chodzi o zadania dla polskich władz – polska prezydencja w Radzie UE w I półroczu 2025 r. jest okazją, by bardziej słyszalny na arenie międzynarodowej stał się postulat wzmocnienia inicjatywy Uniwersytetów Europejskich. Polski ustawodawca musi też podjąć decyzję, czy umiędzynarodowienie jest problemem czy wyzwaniem, z którym się mierzymy.

Inna grupa interesariuszy – skupiająca władze poszczególnych uczelni – także musi odpowiedzieć na ważne pytania. Uniwersytety Europejskie w dłuższej perspektywie będą musiały ewoluować, co może wiązać się ze zrzeczeniem się autonomii poszczególnych uczelni na rzecz sojuszy jako całości (na wzór przekazywania Unii Europejskiej niektórych uprawnień państw członkowskich). Będzie to trudne wyzwanie i złożony proces, ale bez trwałego zaangażowania społeczności akademickiej Uniwersytety Europejskie pozostaną luźnym związkiem zaprzyjaźnionych uczelni. Same szkoły oraz środowiska akademickie muszą się zdecydować, czy są gotowe zainwestować własne zasoby (czas, pieniądze, kapitał ludzki), aby Uniwersytety Europejskie stały się trwałym narzędziem do rozwijania inicjatyw własnych uczelni oraz samych uczelni.

Ostatnią grupą interesariuszy EUI jest wspólnota uczących się, czyli studenci na wszystkich etapach nauki. Inicjatywa Uniwersytetów Europejskich bez studentów jest bezprzedmiotowa. Należy położyć nacisk na zaangażowanie tej grupy w procesy decyzyjne, ponieważ im będzie ono większe, tym większa będzie presja na innych interesariuszy służąca rozwiązywaniu różnego rodzaju problemów. EUI dają szansę stworzenia międzynarodowej społeczności studenckiej poprzez wymienianie się rozwiązaniami i pomysłami na arenie międzynarodowej. Studenci oczekują, że zarządzający będą wdrażać te pomysły.

Realizowanie idei Uniwersytetów Europejskich możemy nazwać *procesem bolońskim XXI w.* To próba zmiany postrzegania szkoły wyższej – traktowania jej nie jak odosobnionej instytucji, ale jako podmiotu tworzącego wspólnotę wartości. Aby to osiągnąć, trzeba zmobilizować wszystkich pracowników uczelni, a nie tylko entuzjastów umiędzynarodowienia. Rodzi się też szansa na umożliwienie rozwoju pracownikom, zarówno badawczo-dydaktycznym, jak i administracyjnym. Korzystanie w ramach sojuszy

z zasobów partnerów i współtworzonych przez nich sieci oznacza istotne pogłębienie współpracy.

Ważnym aspektem funkcjonowania Uniwersytetów Europejskich jest coraz częstsze dążenie do uzyskania przez nie osobowości prawnej. Pozwala ona nie tylko na dokonywanie np. wspólnych zakupów, ale też ułatwia codzienne działanie sojuszu. Jest też impulsem do zmiany podejścia: nie myślimy już o zarządzaniu pojedynczym projektem na pojedynczej uczelni, zamiast tego próbujemy opracowywać strategię rozwoju Uniwersytetu Europejskiego na kilkadziesiąt lat – taką, która zapewni możliwość funkcjonowania całemu sojuszowi. Rośnie dzięki temu świadomość, jak ważna we współpracy jest umiejętność przywództwa i budowania odpowiednich, trwałych struktur dla planowanych przedsięwzięć.

Zmiany w uczelniach partnerskich sojuszy powinny iść w parze z reformami systemowymi. Kluczem są akademickie cele współpracy – muszą one znajdować się na pierwszym miejscu.

Sojusze muszą mieć swobodę rozwijania własnych profili oraz form prawnych w zakresie zarządzania (*governance*). Nie należy więc dążyć do homogenizacji, ważna jest różnorodność, a jednocześnie umiejętność myślenia o sojuszu jako całości. Współpraca w ramach EUI powinna dotyczyć wszystkich misji realizowanych przez poszczególne uczelnie, nie może też odbywać się kosztem innych dostępnych instrumentów finansowych. Uczelnie powinny rozważyć mocniejsze wsparcie dla promowania wielojęzyczności, która jest niezwykle istotna dla dydaktyki.

Wnioski:

- ✓ Sojusze Uniwersytetów Europejskich to długoterminowa strategia współpracy, a nie ograniczony czasowo projekt.
- ✓ Kluczowe wyzwania, przed którymi stoją Sojusze Uniwersytetów Europejskich, to: finansowanie, aspekty prawne, regulacje KE, reprezentatywność dla uczelni spoza sojuszy.
- ✓ Sojusze umiędzynarodawiają dydaktykę i wymuszają zmiany organizacyjne na uczelniach.
- ✓ Różnorodność partnerów traktowana jest jako wartość i wyzwanie.
- ✓ Potrzebna jest harmonizacja procedur między uczelniami.
- ✓ Współpraca przekracza granice uniwersytetu – wymusza to tworzenie nowoczesnej administracji i kultury akademickiej.

Sesja 2 (14:30–15:30): „Akademy i administracja – dwa światy czy naczynia połączone?”

Moderator: Ewa Kiszka (Kierownik Biura ds. Umiejędzynarodowienia Uczelni, Gdański Uniwersytet Medyczny, GUMed; IRO's Forum)

Uczestnicy:

- dr hab. Katarzyna Górak-Sosnowska, prof. SGH, prezes Stowarzyszenia Forum Administracji Akademickiej;
- dr hab. Katarzyna de Lazari-Radek, prof. UŁ, prorektorka ds. umiejędzynarodowienia nauki i kształcenia, Uniwersytet Łódzki;
- dr hab. Marta Mendel, prof. SGGW, prorektor ds. współpracy międzynarodowej, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego;
- Grzegorz Robak, dyrektor Centrum Współpracy Międzynarodowej i Core Officer Politechniki Warszawskiej w Sojuszu ENHANCE+.

Tworzenie Uniwersytetów Europejskich można porównać do budowania mostów, sprzyjających ściślejszej współpracy oraz łączeniu zasobów. Celem inicjatywy jest sprawienie, aby sojusze stały się miejscem odpowiadającym na wyzwania współczesności oraz zaproszenie do działania.

Najważniejszym z zasobów Uniwersytetów Europejskich jest kadra tworząca społeczność uczelni: zarówno nauczyciele akademicki, jak i pozostali pracownicy. Obie grupy muszą ściśle ze sobą współpracować, czemu sprzyjają np. płaskie i zrównoważone struktury projektowe (50% zaangażowanych pracowników administracyjnych i 50% pracowników badawczo-dydaktycznych). Taki model współpracy daje pracownikom administracyjnym możliwość podzielenia się swoim doświadczeniem w realizacji różnego rodzaju procesów oraz rozwoju zawodowego: stają się oni sprawni organizacyjnie i promocyjnie, również w sytuacjach *ad hoc*.

W procesie budowania Uniwersytetów Europejskich niezwykle ważną rolę odgrywa komunikacja. Sojusz powinien być traktowany jak każdy inny uniwersytet – konieczne jest informowanie o jego działalności i ofercie. Niezbędne do tego jest zaangażowanie ze strony różnych grup społeczności akademickiej. Warto umieć chwalić się dokonaniem, aby budować markę Uniwersytetu Europejskiego.

By osiągnąć ponadprzeciętny poziom zaangażowania pracowników w działania Sojuszy Uniwersytetów Europejskich konieczne są szczera komunikacja pomiędzy członkami zespołu, poszerzanie zasięgu współpracy i właściwy dobór osób, zapewniający dobrą realizację uruchamianych procesów.

Cel działania Uniwersytetu Europejskiego musi jednoczyć. Efekt ten może wywołać np. przekonanie wszystkich studentów, że sojusz to nie tylko udział w mobilnościach, ale również wzmacnianie uczelni: możliwość korzystania z szerszych zasobów wiedzy i lepszej oferty edukacji. Warto też zastanowić się nad działaniami skierowanymi do innych

grup, np. nad stworzeniem systemu uznawania doświadczeń kadry niebędącej nauczycielami akademickimi (na wzór Finlandii). Konieczne byłoby rozstrzygnięcie, w jaki sposób oceniać doświadczenia tej kadry, w jaki sposób przygotować ścieżkę rozwoju, kształcenia i doskonałości. W procesie tym niezwykle ważna byłaby współpraca i otwartość.

Wnioski:

- ✓ Uniwersytety Europejskie to inicjatywa budowania mostów, w tym również między akademikami i administracją uczelni.
- ✓ Kluczową rolę odgrywa komunikacja wewnętrzna i współpraca między grupami społeczności akademickiej.
- ✓ Istnieje potrzeba wzajemnego poznania i docenienia roli administracji uczelni w realizacji projektów.
- ✓ Warto rozważyć wdrożenie rozwiązań – zainspirowanych np. systemem fińskim – w zakresie uznawania doświadczeń kadry nieakademickiej.

Sesja 3 (15:30–16:30): „Nowe sojusze w pigułce – prezentacja polskich uczelni, które dołączyły do Sojuszy Uniwersytetów Europejskich w 2024 r.”

Moderator: Marcin Witkowski (FRSE)

Uczestnicy:

- dr Valentyna Gumińska, dyrektor Biura Współpracy z Zagranicą (BWZ), Akademia Leona Koźmińskiego;
- Grzegorz Karpiuk, kierownik Biura Projektów, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie;
- Mateusz Kirjak, Biuro Projektów GUMed, specjalista ds. projektów międzynarodowych, Gdański Uniwersytet Medyczny;
- dr hab. inż. Przemysław Korytkowski, prof. ZUT, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie;
- dr hab. inż. Dorota Anna Krawczyk, prof. PB, prorektor ds. współpracy międzynarodowej Politechniki Białostockiej, Politechnika Białostocka;
- dr inż. Aneta Kucińska-Landwójtowicz, prorektor ds. współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, Politechnika Opolska;
- Edyta Lachowicz-Santos, dyrektor Biura Internacjonalizacji, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach;
- dr Marta Śliwa, adiunkt na Wydziale Humanistycznym, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie.

Poszczególni prelegenci zaprezentowali polskie uczelnie, które dołączyły do Sojuszy Uniwersytetów Europejskich w 2024 r. Z prezentacji wynika, że sprawnej działalności EUI sprzyjają równowaga i równoważność partnerów – uczelnie powinny być na podobnym poziomie rozwoju. Jednocześnie jednak warto docenić fakt, że poszczególne szkoły wyższe zajmują się różnymi aspektami nauki. Różnorodność tę należy podkreślać, gdyż będzie ona z pewnością wartością dodaną współpracy.

Wyzwaniem dla działalności sojuszy są wzajemna komunikacja oraz aktywizacja partnerów.

Wnioski:

- ✓ Sojusze powinny podkreślać różnorodność uczelni partnerskich.
- ✓ Skuteczna komunikacja i aktywizacja partnerów mogą być wyzwaniem.

Sesja 4 (17:00–18:00): „Studenci, doktoranci i pracownicy – zaangażowanie w działalność Sojuszy EUI. Praktyczne rozwiązania”

Moderator: Renata Decewicz (zastępca dyrektora Biura Programów Szkolnictwa Wyższego, FRSE)

Uczestnicy:

- Małgorzata Chromy, dyrektor Centrum Współpracy Międzynarodowej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, CIVICA Senior Manager w SGH;
- Karol Mojkowski, kierownik Działu Międzynarodowych Partnerstw i Mobilności Edukacyjnej, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu;
- Tobiasz Naryniecki, doktorant w Szkole Doktorskiej Nauk Społecznych, Uniwersytet Warszawski;
- Alicja Zielińska, studentka Politechniki Łódzkiej.

Każdy z sojuszy ma własny pomysł na realizację idei Uniwersytetu Europejskiego. W procesie tworzenia sojuszy niezwykle istotne jest mapowanie procesów i potencjału. Przy uruchamianiu wspólnych projektów niezbędna jest wiedza, z jakiej infrastruktury możemy korzystać i jakie mamy faktyczne możliwości współpracy. Mapowanie umożliwia też Uniwersytetom Europejskim wzajemną weryfikację poziomu swoich możliwości.

Wspólnym mianownikiem działań jest mobilność. Sojusz Uniwersytetów Europejskich daje możliwość oferowania przedmiotów realizowanych przy udziale kilku uczelni, na różnych poziomach studiów. Uczelnie wchodzące w skład sojuszu często tworzą też platformy zawierające katalogi wspólnie oferowanych przedmiotów. Pracownicy akademicy mogą z kolei wspólnie przygotowywać ofertę dydaktyczną i wzajemnie uczyć

się metod prowadzenia zajęć oraz aktywizowania studentów. Dodatkowo realizowane są np. multidyscyplinarne szkoły letnie czy innego rodzaju wspólne projekty. Warto zaznaczyć, że mobilności nie należy ograniczać do poziomu sojuszu, ani też ograniczać zakresu innego rodzaju współpracy – kontakty ze światem zewnętrznym są konieczne, aby móc się rozwijać i integrować. Uczestnicy sojuszy często polecają siebie nawzajem, a udział w inicjatywie traktowany jest jak swoista akredytacja.

Odpowiedzią na zidentyfikowane potrzeby studentów było wprowadzenie przez niektóre z sojuszy tzw. *digital mobilities*, czyli mobilności bez wychodzenia z domu. Korzystają z nich osoby niemogące sobie pozwolić na krótszy lub dłuższy wyjazd z miejsca zamieszkania. Z myślą o studentach i pracownikach powstają także kursy MOOC (*Massive Open Online Course*), które obejmują szereg informacji o inicjatywie EUI i realizowanych w jej ramach projektach.

Dzięki temu, że uczelnie otwierają się na formułę hybrydową, stwarzają swoim pracownikom i studentom możliwość uczestniczenia w zajęciach uczelni partnerskich, jak również same oferują swój program zajęć za granicą. Część zajęć przygotowywana jest przez sam sojusz, nie stanowi więc tradycyjnego elementu oferty danej uczelni na określonym kierunku. Nadaje to uczelniom interdyscyplinarny charakter.

W ramach Sojuszy Uniwersytetów Europejskich realizowane są jednak nie tylko mobilności. Współpraca obejmuje wiele różnego rodzaju projektów o szerokim spektrum: od zajęć dydaktycznych, przez spotkania networkingowe łączące osoby o podobnych zainteresowaniach, po udział w studiach podyplomowych czy wykorzystywanie programów eksperymentalnych. Powstają m.in. platformy robocze do pracy nad wspólnymi obszarami w ramach przydzielonych zadań, stanowiące również przestrzeń do komunikacji; pracownikom z kolei oferowane są możliwości udziału w działaniach typu *job shadowing*, ważnych dla rozwoju kompetencji, który jest warunkiem skuteczności realizacji założeń całego sojuszu. Dużą rolę w procesie zmian odgrywa też inkubator przedsiębiorczości, który funkcjonuje w strukturach niektórych uczelni. Traktowany jest on jako dodatkowy kanał kontaktu i przekazywania informacji.

Kolejną wartością dodaną jest łączenie zasobów bibliotecznych wszystkich współdziałających uczelni. Dodatkowo tworzone są bazy wszystkich pracowników sojuszu, którzy chcą być promotorami prac, nawiązywać kontakty oraz składać wnioski o projekty. W niektórych sojuszach trwają również prace nad stworzeniem wspólnego, wirtualnego dziekanatu – będzie tam można wprowadzić rekordy wszystkich studentów uczestniczących w zajęciach, co w przyszłości usprawni proces wydawania wspólnych dyplomów.

Jeśli chodzi o deficyty: skupienie się na dydaktyce często sprawia, że brakuje komponentu badawczego, w szczególności interdyscyplinarnych projektów w tym obszarze.

Tymczasem dzielenie się infrastrukturą badawczą może być istotną wartością dodaną realizowanych projektów w ramach Sojuszy Uniwersytetów Europejskich. Co ważne, działalności naukowo-dydaktycznej powinny towarzyszyć komplementarne wydarzenia kulturowe i sportowe. Ułatwiają one aktywizowanie studentów. Zaangażowani studenci i pracownicy odgrywają ważną rolę w budowaniu identyfikacji i tożsamości sojuszu.

Sojusz nie powinien skupiać się wyłącznie na realizacji podstawowych działań uwzględnionych we wniosku o dofinansowanie, ale również prowadzić inne inicjatywy, które z czasem będą ewoluować. Warto pamiętać, że ważny jest finalny efekt działalności, a nie same struktury, oraz że niezwykle istotny jest oddolny charakter podejmowanych działań, inicjowanych często przez tzw. innowatorów.

Wnioski:

- ✓ Sojusze powinny rozwijać interdyscyplinarne współprace badawcze.
- ✓ Kluczowa jest rola studentów i doktorantów w kształtowaniu tożsamości sojuszy.
- ✓ Warto dążyć do integracji zasobów, np. infrastrukturalnych czy bibliotecznych.
- ✓ Należy podjąć prace nad stworzeniem wirtualnego dziekanatu oraz wspólnego dyplomu w ramach konkretnych sojuszy.
- ✓ Konieczne jest dążenie do szerokiej promocji inicjatyw sportowych, kulturalnych oraz platform wymiany wiedzy.

Podsumowanie pierwszego dnia konferencji (18:00):

Moderator: Marcin Witkowski, FRSE

Uczelnie powinny kłaść nacisk na prezentowanie wspólnych wartości europejskich. Zaangażowanie uczelni w projekt EUI powinno wiązać się m.in.: z przyjaznym procesem adaptacji, włączeniem do działań jak największych grup oraz zaproszeniem interesariuszy, dla których wykonujemy pracę na poziomie mikro i makro. Celem powinno być doskonalenie kadry akademickiej i administracyjnej oraz zwiększanie zaangażowania studentów, doktorantów i młodych pracowników, aby pokazać, że każdy sojusz ma potencjał regeneracyjny. Warto jednak pamiętać, że uczelnie są w stanie rozwijać się w takim zakresie, w jakim pozwalają im na to ramy prawne.

Nowa forma współpracy wymaga modyfikacji rozwiązań organizacyjnych, merytorycznych, administracyjnych. Mimo różnic kulturowych i formalnych, związanych np. z mechanizmami podejmowania decyzji, przepływem informacji, rolą podwładnych czy przełożonych, uczestnicy sojuszy uczą się, jak wspólnie wykonywać zadania, nie tworząc świata dwóch prędkości.

II dzień konferencji

Sesja 5 (9:30–10:30): „Nowe trendy unijne w budowaniu strategii »Future-ready learning University«”

Moderator: dr inż. Dorota Piotrowska, prof. PŁ, dyrektor Centrum Współpracy Międzynarodowej Politechniki Łódzkiej, Politechnika Łódzka

Uczestnicy:

- prof. dr hab. inż. Dariusz Bogdał, prorektor ds. nauki PK w kadencji 2020–2024, Politechnika Krakowska;
- dr Małgorzata Kurek, prof. UJD, Uniwersytet Jana Długosza w Częstochowie;
- dr hab. Anna Maria Jurkowska-Zeidler, prof. UG, prorektorka ds. współpracy i umiędzynarodowienia, Uniwersytet Gdański;
- prof. dr hab. Tomasz Pietrzykowski, dyrektor Centrum Badawczego Polityki Publicznej i Problemów Regulacyjnych, prorektor ds. współpracy międzynarodowej i krajowej, Uniwersytet Śląski w Katowicach;
- dr inż. Elżbieta Zienkiewicz, prof. uczelni, dyrektor Centrum Doskonałości Dydaktycznej, Politechnika Wrocławska.

Uniwersytety Europejskie stały się narzędziem wdrażania nowej strategii europejskiej w zakresie szkolnictwa wyższego. Cele unijnej polityki określono zarówno w dokumentach stanowiących „twarde prawo”, jak i różnego rodzaju zaleceniach i rekomendacjach, zwanych zwykle „miękkim prawem”. Ostatnie lata tak dalece obfitowały w regulacje mające wskazywać szkolnictwu wyższemu kierunek zmian, że uczelnie często nie były w stanie podjąć dyskusji o zasadności poszczególnych rekomendacji.

Uniwersytety Europejskie nie mają być wyłącznie przestrzenią do nauki. Dzięki nim możliwe jest wzmocnienie współpracy i pokazanie, jak powinna wyglądać europejska rzeczywistość. Komisja Europejska chce, by Uniwersytety Europejskie były siłą napędową rozwoju, wskazując poprzez „miękkie prawo”, jak te zadania należy wypełnić. Chodzi o stworzenie tzw. *Learning University* (uniwersytetu uczącego się, który chce się doskonalić, chce się adaptować do zmieniających się okoliczności), a następnie o wdrożenie idei *Lifelong Learning for University*.

Wartością dodaną współpracy uniwersytetów jest wypracowanie umiejętności dzielenia się wiedzą i doświadczeniem. Pewnym *novum* uczestnictwa uczelni w inicjatywie Uniwersytetów Europejskich jest odwrócenie perspektywy – do tej pory szkoły były na pozycji biernego, narzekającego, ale karnego wykonawcy. Fakt, że weszły w skład większych grup akademickich dał im poczucie pewności siebie. Uczelnie funkcjonujące w ramach Uniwersytetów Europejskich nabrały przekonania, że skoro stają się „forpocztą

kształtującą szkolnictwo wyższe”, to również muszą być słuchane. W efekcie dało im to mandat do tego, aby artykułować swoje potrzeby oraz wywierać presję na administrację krajową, aby ta z kolei oddziaływała na Komisję Europejską.

Dodatkowo Komisja Europejska sama zwraca uwagę na to, że rolą Uniwersytetów Europejskich jest zdiagnozowanie trudności i rekomendowanie działań do wdrożenia. Jest to przykład zupełnie innego sposobu postrzegania podmiotowości uczelni niż ten, z którym mieliśmy do czynienia do tej pory. Uczelnie muszą kształtować swoje umiejętności wejścia w dialog, tak aby ich głos był słyszalny.

W prowadzonych dyskusjach podkreśla się również autonomię sojuszy w kontekście tworzenia własnych ram kształcenia. Zwraca się też uwagę na to, że z perspektywy systemowej współpraca pomiędzy uczelniami w ramach Sojuszy Uniwersytetów Europejskich powinna kończyć się wspólnym dyplomem, bowiem podnosi to prestiż kształcenia. Markę europejskiego dyplomu należy budować wspólnie, a równolegle pracować nad rozwiązaniem kwestii osobowości prawnej dla sojuszy (*legal status*). Należy szukać odpowiedniej, efektywnej formuły prawnej, choć być może konieczne będzie wdrożenie zupełnie nowego, specjalnego instrumentu. Obecnie Uniwersytety Europejskie tworzą wspólne podmioty prawne najczęściej na bazie przepisów prawa o fundacjach i stowarzyszeniach. To powoduje, że narasta problem regulacyjny. Przedstawiciele uczelni powinni to zagadnienie sygnalizować władzom krajowym i unijnym.

Wnioski:

- ✓ Sojusze służą wdrażaniu nowych koncepcji kształcenia przez całe życie, zgodnych z ideą *Learning University*.
- ✓ Potrzebne jest zaangażowanie uczelni w rozwój polityk europejskich.
- ✓ Ważne jest podkreślenie autonomii sojuszy w kreowaniu ram kształcenia.

Sesja 6 (10:30–11:30): „Siła public relations w działalności Sojuszy EUI”

Moderator: Anna Kiryjow-Radzka, prezeska Stowarzyszenia PR i Promocji Uczelni Polskich „PRom”, specjalistka PR w Biurze Prasowym, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Uczestnicy:

- Renata Czeladko, dyrektorka Centrum Prasowego i Komunikacji z Otoczeniem, rzeczniczka prasowa, Uniwersytet SWPS;

- Anna Kuczborska, specjalistka w Dziale Promocji i Komunikacji, Task Owner, YUFE Academy, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu;
- Marta Malepszak, kierownik Działu ds. Uniwersytetu Europejskiego, Politechnika Poznańska;
- Anna Żmuda-Muszyńska, rzeczniczka prasowa Centrum Komunikacji i Marketingu, Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie.

Uczelnie prywatne mają tę samą misję co uniwersytety publiczne. Ich udział w inicjatywie Uniwersytetów Europejskich należy przedstawiać językiem korzyści oraz z różnych perspektyw, adresując przekaz zarówno do osób studiujących, jak i pracujących na uczelni. Stwarza to niewątpliwie wyzwania komunikacyjne: w czasach, gdy wszyscy są nastawieni na szybkie rezultaty trudno jest komunikować natychmiastowe korzyści z uczestnictwa w Uniwersytetach Europejskich. Należy też pamiętać, że media się zmieniają, a umiejętność zarządzania zmianą jest niezwykle cenna.

Jako dobrą praktykę można wskazać tworzenie w ramach niektórych sojuszy grup ds. komunikacji (*communication board*), podejmujących w sposób demokratyczny decyzje strategiczne, oraz zespołów sterujących (*communication steering groups*), zajmujących się codzienną komunikacją. W pracy w tym zakresie warto angażować studentów.

Uczelnie współtworzące alianse powinny też zastanowić się nad wskazaniem tzw. ambasadorów sojuszu, którzy będą mieli możliwość wzięcia inicjatywy w swoje ręce i proponowania konkretnych rozwiązań.

W działaniach komunikacyjnych niezwykle ważna jest silna współpraca z podmiotami publicznymi, w tym uruchomienie platform i sieci. Istotne jest to, aby Uniwersytety Europejskie rozmawiały z podmiotami zewnętrznymi jednym głosem (np. poprzez wystosowywanie wspólnych pism, zapytań itp.). Społeczeństwo powinno patrzeć na Uniwersytety Europejskie przez pryzmat korzyści, ponieważ kluczem do sukcesu jest czynnik ludzki.

Wnioski:

- ✓ Uniwersytety powinny aktywnie zarządzać komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną.
- ✓ Kluczowa jest rola ambasadorów sojuszy w budowaniu ich rozpoznawalności.
- ✓ Współpraca z podmiotami publicznymi i sektorem gospodarczym jest niezwykle ważna w tworzeniu sprzyjającego otoczenia gospodarczo-uczelnianego.

Sesja 7 (12:00–13:00): „Uniwersytety Europejskie w synergii z inicjatywami badawczymi”

Moderator: Agnieszka Ratajczak, dyrektor Biura Współpracy Międzynarodowej,
Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

Uczestnicy:

- prof. dr hab. Zuzanna Drulis-Kawa, kierownik Zakładu Biologii Patogenów i Immunologii, Uniwersytet Wrocławski;
- prof. dr hab. Sambor Grucza, prorektor ds. współpracy i spraw pracowniczych, Uniwersytet Warszawski;
- dr Piotr Kępski, dyrektor Biura Programów dla Instytucji, Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej;
- prof. dr hab. inż. Tadeusz Uhl, dyrektor Centrum Technologii Kosmicznych AGH.

Innowacyjność projektów badawczych zależy od ludzi i od wielkości uczelni – to te czynniki decydują o wskaźnikach sukcesu. W Sojuszach Uniwersytetów Europejskich punktem wyjścia jest dydaktyka. Każdy kurs musi być realizowany z partnerami z innej uczelni, co spowoduje, że współpracownicy z różnych uniwersytetów zaczną ze sobą rozmawiać, pojawiają się też pomysły na różne inicjatywy, projekty i konsorcja.

Niezwykle ważna jest również współpraca na poziomie grup studentów, np. w ramach kół naukowych. Efekt synergii widać chociażby w formule ich działania: opiekunowie z różnych uczelni współpracują ze sobą, co staje się przyczynkiem do budowania konsorcjów. W momencie rozpoczęcia konkretnych działań projektowych do inicjatywy mogą dołączać kolejne podmioty, przy czym ważne jest stworzenie planu i tzw. mapy drogowej realizowanego projektu.

Niektóre sojusze tworzą fundusze wspierające badania i pobyty krótkoterminowe na partnerskich uczelniach (wkład wynosi ok. 100 tysięcy euro rocznie od każdego uniwersytetu funkcjonującego w ramach sojuszu). Dodatkowo, część szkół wyższych zatrudnia specjalną osobę zajmującą się analizą projektów i wskazywaniem, gdzie, co i jak można skomercjalizować. Zadaniem tej osoby jest również kontakt z sektorem biznesu oraz wskazywanie, w jaki sposób przeprowadzić komercjalizację. Na uczelniach przeprowadzany jest również proces inkubacji startupów stworzonych w ramach realizowanych projektów. Należy bowiem pamiętać, że uniwersytety to nie tylko kształcenie, ale również badania. Nie da się zbudować nowoczesnej uczelni bez prowadzenia badań, w związku z powyższym Uniwersytety Europejskie nie mogą być finansowane tylko w zakresie dydaktyki. Muszą otrzymywać wsparcie na wytwarzanie wiedzy, która może również służyć dydaktyce.

Wnioski:

- ✓ Uniwersytety Europejskie powinny być finansowane również w zakresie badań i innowacji.
- ✓ Konieczne jest tworzenie funduszy wsparcia mobilności badawczej.
- ✓ Niezbędne jest rozwijanie kompetencji w zakresie pisania wniosków o granty.

Sesja 8 (13:00–14:00): „Przyszłość sojuszy – oczekiwania i wyzwania”

Moderator: Beata Skibińska (FRSE)

Uczestnicy:

- dr hab. Danuta Zawadzka, profesor PK, rektor Politechniki Koszalińskiej, Politechnika Koszalińska;
- dr hab. Magdalena Barwiołek, prof. UMK, prorektorka ds. kontaktów międzynarodowych, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu;
- Katarzyna Aleksy, Dyrektor Biura Programów Szkolnictwa Wyższego, FRSE;
- prof. dr hab. inż. arch. Jan Słyk, prorektor ds. studiów, Politechnika Warszawska.

W polityce unijnej coraz więcej miejsca poświęca się znaczeniu wymiaru regionalnego – w tym funkcjonowaniu gospodarki w regionach, a nie tylko w dużych ośrodkach. To przesunięcie akcentów stwarza fantastyczne możliwości dla mniejszych uczelni.

Należy zdać sobie sprawę, że choć istnieje europejski obszar edukacyjny, systemy edukacyjne poszczególnych państw różnią się, co stawia przed uczelniami podobne problemy i wyzwania prawne. Wspólne jest również przekonanie, że funkcjonowanie w strukturach Uniwersytetu Europejskiego daje niesamowitą energię i otwiera nowe możliwości, związane np. z realizowaniem działalności dydaktycznej z wykorzystaniem infrastruktury partnerów lub podmiotów z otoczenia społeczno-gospodarczego.

W swej różnorodności świat jest interdyscyplinarny i owej interdyscyplinarności uczelnie dużo zawdzięczają. Jest to jeden z aspektów, które będą charakteryzowały przyszły rozwój szkół wyższych.

Konieczność udziału w procedurze konkursowej – o dofinansowanie EUI – wyzwała nowe emocje. Pojawiają się pomysły, które normalnie by się nie pojawiły. Należy zaznaczyć, że podział środków finansowych w drodze konkursu jest najbardziej uczciwy, forma ta jest akceptowalna przez uczelnie.

Jeśli chodzi o wyzwania – w obszarze dydaktyki widać potrzebę wypracowania słownika pojęć, który będzie spójny dla wszystkich partnerów. Standardy i narzędzia powinny być formowane na poziomie europejskim, co daje gwarancję, że będą jednakowe dla wszystkich.

Procesy i procedury należy uwspólniać i harmonizować. Powinno się również wypracować prawną formę współpracy pomiędzy partnerami. W związku z tym, że przyszłość sojuszy nie jest znana, i nie wiadomo, jakie będzie ich finansowanie, sojusze, które będą miały osobowość prawną będą mogły efektywniej lobbować u polityków, starając się o finansowanie nie tylko w obszarze edukacji, ale również w dziedzinie badań i innowacji, i to zarówno z funduszy europejskich, jak i pochodzących z innych źródeł. Wspólne biuro zarządzające umożliwia też lepszą organizację pracy całego sojuszu oraz pozwala zachować tzw. pamięć instytucjonalną. Można założyć również, że w przyszłości sojusze będą chciały dysponować wspólnym majątkiem, więc posiadanie osobowości prawnej będzie działało zarówno na korzyść ich samych, jak i partnerstwa. Dodatkowo, uczelnie będą mogły prowadzić działania promocyjne całego aliansu z poziomu globalnego. Do tej pory dużym wyzwaniem jest zakomunikowanie społeczeństwu, czym się zajmują Uniwersytety Europejskie i jakie są ich działania.

Otwartość Uniwersytetów Europejskich jest fundamentem inicjatywy. Należy pamiętać, że uwarunkowania się zmieniają, w ramach sojuszy powstają podgrupy, dlatego tworzone struktury nie powinny być skomplikowane, gdyż zagrozi to efektywności. Konieczna jest też refleksja nad przyszłymi źródłami finansowania. Należy podtrzymywać entuzjazm, który jest udziałem zaangażowanych społeczności uczelni i gratyfikować je za trud, który wnoszą. Nawet najsilniejsze sojusze nie utrzymają się jednak, jeśli zostaną pozbawione finansowania.

Komisja Europejska miała różne pomysły na to, jaką rolę powinny odgrywać w przyszłości narodowe agencje, które nadzorują wdrażanie programu Erasmus+. Obecnie pełnią one funkcję informacyjno-promocyjną, jednak czas pokazał, że ich znaczenie powinno być większe. Narodowa Agencja Programu Erasmus+ w Polsce jest mocno zaangażowana w pomoc uczelniom. Chce konsolidować środowisko i współpracować, tak aby uczelnie były jak najlepiej przygotowane do roli, jaką mają pełnić w społeczeństwie: mają to być instytucje, które kształcą i prowadzą badania, jednocześnie jednak nie zapominają o otoczeniu społeczno-gospodarczym.

Należy wspólnie lobbować za interesami uczelni. Warto wykorzystać polską prezydencję w Radzie Unii Europejskiej, aby poinformować Komisję Europejską, że polskiemu środowisku zależy na tym, aby projekt Uniwersytetów Europejskich był kontynuowany i wspierany. Uczelnie powinny sygnalizować, jak ważne są wartości europejskie dla pokoju na świecie. Trzeba zmienić filozofię funkcjonowania, otworzyć się na świat i nawiązywanie nowych kontaktów w ramach różnych formuł współpracy.

Uczelnie jednocześnie muszą sobie zadać pytanie, czy widzą szansę współdziałania niezależnie od tego, czy uzyskają środki z Unii Europejskiej. To będzie test faktycznej siły

partnerstw. Kluczem do tego jest udzielenie odpowiedzi na pytanie: po co nasze uczelnie angażują się w Uniwersytety Europejskie?

Wnioski:

- ✓ Konieczne jest zapewnienie długofalowego finansowania sojuszy i kontynuacja finansowania dotychczas utworzonych Uniwersytetów Europejskich.
- ✓ Należy umożliwić wnioskowanie o wsparcie nowym soюзom.
- ✓ Potrzebne są elastyczne struktury i formalne ramy współpracy.
- ✓ Niezbędna jest dalsza promocja wspólnych studiów jako efektywnej formy umiędzynarodowienia kształcenia w szkołach wyższych.
- ✓ Pamiętać należy o podejmowaniu działań promocyjnych oraz szkoleniowych służących popularyzacji wspólnych studiów zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym.
- ✓ Istotne jest dbanie o klimat sprzyjający rozwijaniu współpracy międzynarodowej na wszystkich etapach edukacji poprzedzających studia wyższe.
- ✓ Konieczne jest utrzymywanie takich samych zasad realizowania i finansowania sojuszy w trakcie całego okresu trwania danej perspektywy finansowej dla programu Erasmus+ oraz finansowania w postaci kwot ryczałtowych.
- ✓ Ogromne znaczenie ma lobbing na poziomie krajowym i europejskim.
- ✓ Warto dążyć do budowania prestiżu dyplomu europejskiego.