



**Fundusze
Europejskie**
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Opracowanie zestawu dobrych praktyk z wizyt studyjnych w University College London (UCL)

**w ramach projektu
Liderzy w zarządzaniu uczelnia
realizowanego w ramach III osi priorytetowej
Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój**

mgr inż. Anna Klimczyk

wrzesień 2023 r.

Opracowanie współfinansowane przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój - projekt POWR.03.04.00-00-P007/16 pn. „Liderzy w zarządzaniu uczelnia”.

WSTĘP

Opracowanie dotyczy wizyt studyjnych zorganizowanych w ramach Projektu **Liderzy w zarządzaniu uczelniami** realizowanego przez Ministerstwo Edukacji i Nauki w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

Projekt obejmował łącznie 8 wizyt studyjnych realizowanych w University College London, które odbyły się w 2019 oraz 2020 roku. Uczestnikami wizyt byli przedstawiciele kadry zarządzającej: rektorzy, członkowie Rad Uczelni, kwestorzy, dyrektorzy i kierownicy jednostek administracyjnych uczelni oraz przedstawiciele kadry dydaktycznej pełniący funkcje kierownicze w uczelniach: dziekani, kierownicy katedr i zakładów.

Celem wizyt studyjnych było zapoznanie przedstawicieli kadry zarządzającej polskich uczelni z praktykami w zarządzaniu jednego z największych uniwersytetów w Wielkiej Brytanii - University College London oraz poprawienie kompetencji kadry zarządzającej dzięki poznaniu dobrych praktyk w zakresie:

- konsolidacji uczelni;
- współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym;
- rozwoju nowych metod i narzędzi edukacyjnych;
- kompetencji studentów i kadry akademickiej;
- współpracy uczelni i instytutów badawczych;
- internacjonalizacji uczelni;
- komercjalizacji wyników badań;
- modeli zarządzania i rozwoju kluczowych kompetencji.

Mając na uwadze cele projektu na miejsce jego realizacji wybrano University Collage London jako jeden z najlepszych uniwersytetów w Europie uznając, że doświadczenia brytyjskie mogą być dobrym wzorem dla uczelni polskich. W roku realizacji projektu system brytyjski obejmował 167 uniwersytetów, 103 alternatywne podmioty szkolnictwa oraz 103 college, które stowarzyszone były w ramach 3 grup pełniąc rolę opiniotwórczą oraz lobbingową.

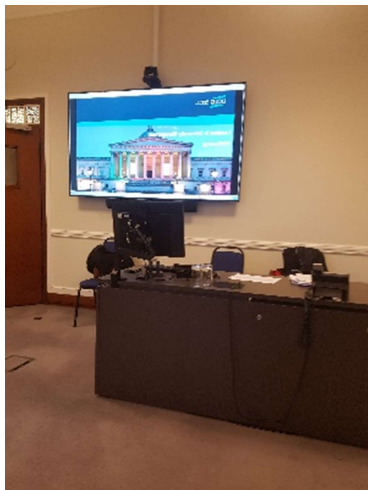
UCL jest uczelnią z długą tradycją i historią. Uniwersytet został założony w 1826 roku i był pierwszym uniwersytetem w Anglii przyjmującym studentów dowolnej religii oraz pierwszym, który przyjmował kobiety na równych prawach z mężczyznami.

Według Shanghai Ranking top 100, UCL w 2019 roku był na 15 pozycji w rankingu, natomiast według QS World University Rankings w 2018 roku był siódmym najlepszym uniwersytetem świata i czwartym w Europie.

W 2019 roku na UCL studiowało 42 tys. studentów, z czego 48 % stanowili studenci zagraniczni ze 150 różnych krajów. W tym samym roku, tj. 2019, uniwersytet zatrudniał 13 tysięcy pracowników, w tym 35 % to personel zagraniczny. W swojej strukturze posiadał 11 wydziałów i ponad 100 departamentów. Roczny budżet UCL opiewał wówczas na 1,2 biliona £.

OPIS WIZYT

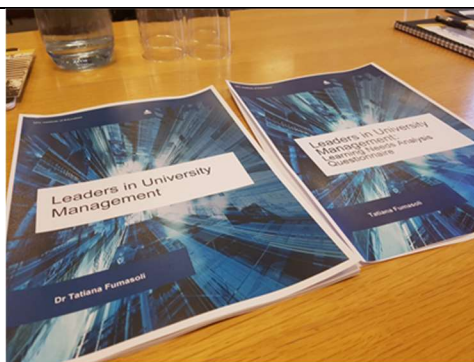
Program wizyty obejmował 5 dni szkoleniowych po 8 godzin dziennie według ustalonego i ściśle określonego harmonogramu.



Fot. Anna Klimczyk

Prezentowana przez wykładowców tematyka została dobrana starannie i ułożona według znaczenia omawianych zagadnień: poczynając od wiadomości ogólnych i wprowadzających uczestników w system edukacji brytyjskiej, zasady organizacji UCL, jej strukturę, zakres kompetencji poszczególnych jednostek organizacyjnych i ich rolę, poprzez kwestie praktyczne, jak np. współpraca uczelni ze środowiskiem społeczno - gospodarczym, aż po charakterystykę metod edukacyjnych, kompetencji kadry akademickiej oraz studentów.

Wszystkie wykłady były prowadzone w sposób jasny i zrozumiały. Wykładowcy mieli wyznaczony czas na swoje prezentacje i nie przekraczali założonego czasu. Wykłady i zajęcia były dokładnie przemyślane, co sprawiało wrażenie bardzo dobrej organizacji. Dodatkowo, każdy temat omawiany był przez innego przedstawiciela UCL. Wykładowcy charakteryzowali się otwartością i zaangażowaniem, chętnie dzielili się swoim doświadczeniem, umożliwiali zadawanie pytań oraz sami prowokowali dyskusje. Szczególnie interesujące były zajęcia o charakterze praktycznym, w trakcie których podzieleni na grupy robocze uczestnicy otrzymywali do rozwiązania konkretne kazusy. Dla przykładu tematem jednych ćwiczeń było wypracowanie zaleceń dla systemu rekrutacji do UCL po wyjściu Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej. Dzięki temu, uczestnicy szkolenia mieli okazję poczuć, że tematyka zajęć odnosi się do realnych problemów, porusza istotne kwestie dla całej Europy i sprawia, że myślenie o działaniu lokalnym naszych uniwersytetów ma szerszy kontekst.




Fot. Anna Klimczyk

Rezultaty prac poszczególnych grup były referowane na forum całego zespołu uczestników w formie prezentacji. Ten typ zajęć wymuszał nie tylko aktywność wszystkich członków, ale także wymagał od uczestników dokonania przeglądu i wykorzystania nabytej wcześniej wiedzy i informacji. Wszystkie zajęcia i spotkania były realizowane w języku angielskim.

Na zakończenie zajęć wszyscy uczestnicy otrzymali certyfikaty udziału w programie wydane przez UCL.

OPIS DOBRYCH PRAKTYK

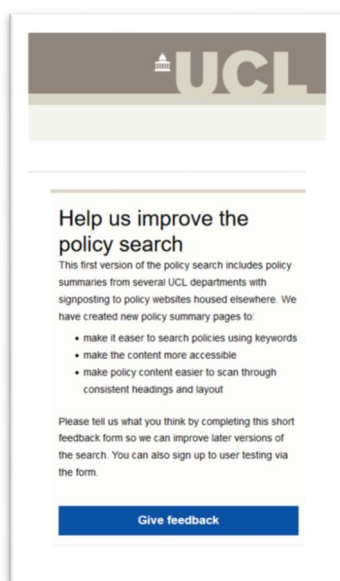
Program szkolenia zawierał kompleksową wiedzę dotyczącą zarządzania uczelnią wyższą i na jej podstawie można wskazać praktyki, które można polecić do stosowania w polskich uczelniach.

 **Dobra praktyka:** tworzenie krótko i długoterminowej strategii działania obejmującej wszystkie obszary uczelni

Najbardziej uwypuklone w tym obszarze było strategiczne planowanie rozwoju uczelni nie tylko w wymiarze organizacyjnym, czy finansowym, ale także rozwoju badań naukowych, czy umiejscowienia na rynku edukacyjnym w kontekście lokalnym i globalnym oraz w odniesieniu do środowiska akademickiego, jak i społeczno-gospodarczego. To, co rzuca się w oczy w UCL to nieustanne planowanie, analizowanie, nazywanie zjawisk i procesów oraz dążenie do ich regulowania. Każdy obszar działania jest dokładnie przemyślany i obdarzony uwagą. Uczelnia i jej najdrobniejsze struktury (wydziały, departamenty) mają opracowane strategie działania nie tylko krótkoterminowe, obejmujące najbliższe 4-6 lat ale również długoterminowe, przewidujące wydarzenia w ciągu najbliższych 15-20 lat. To, co charakteryzuje UCL to wybieganie w przyszłość, przewidywanie i stawianie sobie konkretnych celów, które kształtują jasną wizję uniwersytetu przyszłości. Potwierdzeniem powyższego jest powoływanie się przez wszystkich wykładowców na zapisy strategii UCL 2034. Innym potwierdzeniem będą dyskusje prowadzone podczas zajęć w 2019 roku na temat wykorzystywania sztucznej inteligencji i jej wpływu na proces dydaktyczny – w Polsce takie dyskusje toczy się dopiero od roku 2022.

 **Dobra praktyka:** przejrzystość i transparentność działania

W UCL kładzie się duży nacisk na tworzenie, przestrzeganie i dostępność procedur i polityk, które organizują działania wszystkich obszarów i jednostek Uczelni. Na oficjalnej i ogólnodostępnej stronie internetowej UCL znajduje się baza polityk i ich wyszukiwarka obejmująca aż 432 aktywnych polityk. Łatwy dostęp do poszczególnych dokumentów umożliwia ich alfabetyczne uporządkowanie. Dostęp do każdej polityki poprzedzony jest krótkim opisem, z którego łatwo wywnioskować, czy znaleziony dokument jest tym, którego poszukuje użytkownik. Każdy dokument przygotowany jest w prostej i atrakcyjnej formie graficznej.



Źródło: <https://www.ucl.ac.uk>

To, co zasługuje na uwagę to nastawienie na odbiorcę usługi, który jest stawiany w UCL na wysokiej pozycji źródła opiniotwórczego. Śledząc serwisy informacyjne UCL, na każdym etapie przeglądania, napotyka się prośbę o opinię, czy dana usługa, polityka czy procedura spełniła oczekiwania oraz, czy da się ją jakoś ulepszyć. Opinia użytkownika jest niezwykle ważna, przez co osoba korzystająca z usługi może mieć wrażenie, że jest częścią wspólnoty i ma realny wpływ na kształtowanie rzeczywistości Uniwersytetu.

Dobra praktyka: myślenie o strategii uczelni wyższej w kontekście rynkowym

Myślenie o strategii uczelni wyższej w kontekście rynkowym jest dla wielu polskich uczelni publicznych zupełnie nowym wyzwaniem. Jest ono natomiast standardem dla uczelni takiej jak UCL oraz innych brytyjskich uniwersytetów.

Od czasu wdrożenia w 2018 roku nowej Ustawy o szkolnictwie wyższym i nauce, polskie uczelnie zostały nakierowane do szerszego spojrzenia i zaproszenia do współpracy przedstawicieli biznesu poprzez pracę w Radach Uczelni. Przykład UCL pokazuje, że kontakt z biznesem powinien być mocniej zacieśniony, a praktyki rynkowe przeniesione wprost do uniwersytetów. Szczegółowy opis podejścia biznesowego UCL będzie opisany w dalszej części niniejszego opracowania.

Dobra praktyka: tworzenie, realizacja i udoskonalanie strategii HR

Już latem 2017 r. dział HR wyznaczył sobie misję wprowadzenia zintegrowanej, wydajnej, odpowiedzialnej polityki i strategii HR obejmującej działania do roku 2034. Strategia ta obejmuje następujące założenia:

- jakość, motywacja i umiejętności personelu są kluczem do jakości usług;
- rekrutacja może mieć charakter lokalny, krajowy lub międzynarodowy;
- korzystanie z usług firm wyszukujących;

-
- koledzy spoza HR wnoszą cenne perspektywy;
 - przemieszczanie się między instytucjami jest zwykle częścią rozwoju kariery.

Uniwersytet stale rozwija wypracowane rozwiązania w myśl zasady, że ulepszanie nie ma końca. Efektem takiego podejścia jest wyznaczanie sobie stale nowych celów. W roku 2019 identyfikowano i wskazywano nowe wyzwania polegające na:

- utworzeniu nowego systemu rekrutacji i przeniesień;
- przeglądu procesu oceny;
- określeniu ram zarządzania talentami;
- planowaniu emerytury;
- powstawaniu nowych systemów informatycznych wspomagających pracę działu HR, np. „My HR”.

W roku 2023 powyższe wyzwania są już rzeczywistością, co świadczy o skuteczności Uniwersytetu w realizacji swoich założeń i celów.

Dobra praktyka: wzmocnienie i rozbudowanie roli HR

O miejscu i znaczeniu działu HR w uczelni świadczy liczba zadań i zatrudnionych w jednostce pracowników, których w roku 2019 było aż 80. Dział HR UCL różni się od działów kadrowych polskich uczelni. W UCL funkcjonuje model biznesowy HR, który rozszerza jego kompetencje o inne istotne odpowiedzialności, takie jak:

- prowadzenie rekrutacji i research rynku pracy;
- zatrudnianie odpowiednich kandydatów z całego świata i ich onboarding;
- zarządzanie zasobami ludzkimi i pilnowanie dyscypliny;
- tworzenie i aktualizację niezbędnych regulacji prawnych (polityki, regulaminy, procedury, wytyczne);
- kompleksowe prowadzenie dokumentacji pracowniczej;
- zapewnienie pracownikom możliwości rozwoju zawodowego;
- oferowanie szkolenia ustawicznego;
- szkolenie i wspieranie kadry managerskiej;
- wspieranie na rzecz zdrowia i dobrego samopoczucia pracowników.

Wyniki Działu HR, choćby w zatrudnianiu i utrzymywaniu znakomitych specjalistów z całego świata, świadczą o zasadności wdrożenia takich rozwiązań.

Dobra praktyka: stworzenie roli HR Business Partnera na uczelni wyższej

W UCL model HR obejmuje 4 elementy:

- partnerstwo z biznesem;
- centra wiedzy specjalistycznej;
- usługi HR;
- otwartą społeczność dla lokalnych zespołów i wszystkich specjalistów w celu dzielenia się wiedzą, doskonalenia praktyk i rozwoju kariery.

W tym kontekście wyłania się rola HR Business Partnera jako osoby zajmującej się odpowiednią realizacją celów i strategii (również biznesowych) uniwersytetu w obszarze zasobów ludzkich. Do zadań HR Business Partnera w UCL należy m.in.:

- przygotowywanie i koordynowanie projektów o charakterze rekrutacyjnym;
- dążenie do zapewnienia pracownikom odpowiedniego rozwoju;
- identyfikowanie potrzeb szkoleniowych;
- odpowiedzialność za procesy takie jak onboarding i offboarding;
- dbanie o kwestie strategiczne i kulturę organizacyjną firmy;
- prowadzenie odpowiedniej komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie;
- wprowadzanie nowych rozwiązań i projektów dotyczących zatrudnienia;
- talent management (czyli zarządzanie talentami);
- coaching, mentoring i motywowanie podwładnych (m.in. wprowadzanie odpowiednich benefitów płacowych);
- zarządzanie konfliktami, mediacje, dyscyplinowanie;
- pomoc w realizacji procesów z obszaru employer branding.

Mimo że HR Business Partner zajmuje się zasobami ludzkimi, nie jest zwykłym specjalistą ds. kadr i płac oraz rekrutacji. Zakres jego działania jest o wiele szerszy i bardziej złożony. Zadania HR Business Partnera skupiają się bowiem na realizacji założeń biznesowych uniwersytetu poprzez odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim. Tym samym jest on nie tylko specjalistą z dziedziny HR, lecz także konsultantem biznesowym i analitykiem.

🏆 Dobra praktyka: zatrudnianie najlepszej kadry dydaktycznej i badawczej z dużym udziałem kadry międzynarodowej i stworzenie unikatowego środowiska ludzi o niezwykłym potencjale do tworzenia nowych rozwiązań w różnych dziedzinach.

W UK studiuje obecnie ponad 2,34 mln studentów, z czego blisko 21% pochodzi z Chin. Jednocześnie międzynarodowa kadra akademicka to 430 tys. osób o wysokich kompetencjach i kwalifikacjach zarówno dydaktycznych jak i badawczych. Stanowi to efekt zaplanowanej w latach 90-tych koncepcji budowania world-class iniversiteies, polegającej na budowie silnej marki, silnych ośrodków akademickich o uznanej renomie i wpływie społeczno-gospodarczym.

Strategia HR UCL odgrywa kluczową rolę w procesie rekrutacji najlepszej kadry dydaktycznej i badawczej z dużym udziałem kadry międzynarodowej. Jej częścią są dwa kluczowe dokumenty: retirement planning oraz succession planning. W roku realizacji programu, w UCL było zatrudnionych aż ponad 13 tys. pracowników, z czego 35% to pracownicy zagraniczni. Ten niewątpliwý sukces to wynik pracy wyspecjalizowanego zespołu pracowników działu HR, który skoncentrowany jest na poszukiwaniu i rekrutacji odpowiednich specjalistów dedykowanych do konkretnych potrzeb i procesów. Ciekawostką jest fakt, że pracownicy zatrudniani są na dwuletnie kontrakty.

Aby wspierać rozwój członków zespołu, należy stworzyć im warunki do wzajemnej wymiany doświadczeń. Niedobór pracowników o określonych kompetencjach i nieustanna rywalizacja o talenty utrudnia zbudowanie kompletnego zespołu. Przyciąganie i utrzymywanie wyróżniających się jednostek

to zadanie działu HR, który może w tym celu skorzystać ze wsparcia technologii. Skuteczną zdalną rekrutację lub onboarding umożliwiają obecne w UCL m.in. narzędzia do analityki danych czy też oceny nadesłanych aplikacji w celu wyboru najlepszego kandydata.

Dobra praktyka: zatrudnianie pracowników naukowych na 2 lata

Pracownicy naukowcy są zatrudniani na dwuletnie kontrakty, po upływie których uczelnia nie ma obowiązku przedłużenia zatrudnienia tych osób. Z jednej strony pozwala to wyeliminować osoby, które nie mają osiągnięć naukowych, a z drugiej motywuje pracowników naukowych do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji, prowadzenia prac badawczych, w taki sposób, by cały czas być atrakcyjnym na rynku usług edukacyjnych.

Dobra praktyka: opracowanie ścieżki kariery pracowników i zarządzanie talentami

Ścieżki kariery są istotnym elementem życia zawodowego każdego pracownika. Pojęcie „ścieżki kariery” w UCL rozumie się jako drogę, którą pracownik przemierza w dotarciu do zamierzonych celów zawodowych lub obejmowane przez niego kolejno stanowiska i pełnione funkcje w karierze zawodowej. Planowanie ścieżek kariery może następować na różnych etapach życia zawodowego. Przez jasno określoną w uniwersytecie „ścieżkę kariery” pracownik może budować krótko i długoterminowy plan kariery zawodowej. Jest to niezwykle istotne w przypadku „ściągnięcia” specjalistów do uniwersytetu. Transparentne procedury i jasno opisane ścieżki kariery pozwalają ocenić potencjalnemu pracownikowi przyszłe środowisko pracy i możliwość rozwoju, przez co pracodawca – uniwersytet staje się bardziej wiarygodny i atrakcyjny dla pracowników z całego świata, przez co podwyższa swoje szanse na pozyskanie wysokiej klasy specjalistów z danej dziedziny.

Podczas warsztatów dyskutowano o roli HR we wspomaganiu planowania karier akademickich. Pracownicy działu HR w UCL opracowali dokument opisujący szczegółowo oczekiwania związane z awansami akademickimi, opisy stanowisk oraz planowanie ścieżek kariery, oraz plany przyjmowania nowych pracowników. W systemie brytyjskim są szczeble płacowe, w pionie akademickim od Grade 7 do Grade 10. Podkreślono też znaczenie efektów procesu wartościowania stanowisk i znaczenie implementacji ścieżki kariery w UCL.

Dobra praktyka: sprawdzanie, czy właściwi ludzie pełnią odpowiednie role i mają odpowiednie umiejętności we właściwym czasie

W UCL to również rola działu HR. Elementem strategii działu jest nakreślenie „cyklu życia pracownika” wraz z opracowaniem pytań, które należy sobie stale stawiać, by dysponować najlepszą kadrą akademicką i zarządzającą. W tym celu managerowie HR opracowali następujące pytania:

- Czy właściwi ludzie pełnią odpowiednie role i mają odpowiednie umiejętności we właściwym czasie?

-
- Czy uczelnia inspiruje ciekawość ludzi do nauki i przez to zwiększa wydajność?
 - Czy uczelnia ułatwia pracownikom kontynuację do rozwoju?
 - Jak wesprzeć uczelnię, aby ewoluowała i podejmowała nowe sposoby działania?

W UCL kładzie się ogromny nacisk na ewaluację. Każdy proces, również dotyczący działalności pracowników i jakości świadczonych przez nich usług, poddawany jest ocenie. Ankietyzacja stała się narzędziem wspomagającym zarządzanie zasobami ludzkimi.

Dobra praktyka: nawiązanie długoterminowej współpracy międzynarodowej

Szczególnie ciekawe były tematy dotyczące współpracy międzynarodowej, która jest ważnym/kluczowym elementem działania UCL. Temat ten w sposób naturalny przeplatał się w treści wielu wykładów. Wykłady te uświadomiły uczestnikom, jak trudnym jest nawiązanie długoterminowej współpracy międzynarodowej oraz jak duże nakłady pracy i zasoby finansowe muszą zostać poniesione w celu podniesienia znaczenia naszych uczelni na arenie międzynarodowej.

Szczególnie ciekawą i dość dobrze omówioną kwestią była internacjonalizacja uczelni. O tym, jak ważne to zagadnienie dla UCL świadczy fakt, że każdy z wykładowców odnosił się do tego zagadnienia podczas wykładu.

Podejście UCL do tego zagadnienia koncentruje się wokół poszukiwania partnerów globalnych, nie tylko ze środowiska naukowego. Opracowany przez UCL dokument „UCL’s Global Engagement Strategy” dostępny na stronie UCL pod adresem <https://www.ucl.ac.uk/global/strategy>, może być punktem wyjścia do konstruowania modelu współpracy międzynarodowej przez uczelnie w Polsce.

Na uwagę zasługuje motto, które UCL kieruje do zagranicznych studentów i które przyświeca polityce współpracy międzynarodowej: *Think global, act together!*

Dobra praktyka: realizowanie edukacji innowacyjnej, ograniczenie do minimum nauczania pasywnego na rzecz włączania studenta w proces dydaktyczny i aktywizowania

Zgodnie z zasadami przyjętymi w UCL, realizuje się tam ideę edukacji innowacyjnej, która obejmuje następujące obszary: uczenie teorii, uczenie praktyczne, doświadczanie, przestrzeń do nauki, nowoczesne technologie i wspierająca kadra administracyjna.

W UCL bardzo poważnie podchodzi się do kwestii nauczania i rozwoju procesu dydaktycznego. Kluczowe wydaje się podejście do nauczania polegające na stosowaniu następujących założeń:

- uczenie się aktywne (angażujące studenta w proces dydaktyczny) i pasywne (student jest biernym uczestnikiem, dominuje nauczyciel);
- zorientowanie na proces a nie na opanowanie treści;
- współzależność nauczyciela i ucznia;
- większa autonomia i odpowiedzialność dla ucznia;
- nauczyciel jako facylitator i student jako współkonstruktor.

Nauczyciel

- dobry komunikator
- dobrze przygotowany
- Posiada solidną wiedzę z danej dziedziny
- wykazuje entuzjazm i generuje zainteresowanie tematem
- nastawiony na dialog, a nie monolog

Efekty dla ucznia

- oczekiwania zostały spełnione
- nauka włączająca
- zaangażowanie w temat
- entuzjazm generuje naukę i postęp
- nastawienie na dialog, a nie monolog

Dociekając jak osiągnąć powyższe cele, TEF wskazuje konkretne metody nauczania:

Teaching

- talking
- presenting
- showing
- writing
- walking
- watching
- pointing

Learning

- listening
- note-taking
- discussing
- working out problems
- holding objects
- thinking
- researching

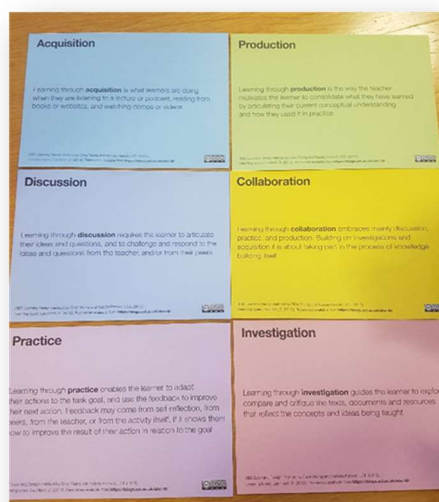
Jak łatwo zauważyć, w procesie i metodyce nauczania kładzie się ogromny nacisk na stosowanie metod aktywizujących, co nie jest bez znaczenia dla osiąganych efektów w nauczaniu.

🏆 Dobra praktyka: rozwój nowych metod edukacyjnych i wsparcie nauczycieli

Uczelnia posiada zespół wsparcia metodycznego, który służy nauczycielom pomocą na etapie opracowywania sylabusu kursu, a także doboru metod dydaktycznych. W tej kwestii nauczyciele akademicy mają do dyspozycji bezpłatne narzędzia, jak np. *learning designe*, który służy do planowania zajęć dydaktycznych, dostosowywania metod dydaktycznych oraz dzielenia się doświadczeniami. Jest to aplikacja webowa, opracowana przez zespół z *UCL Knowledge Lab*.

HR dostarcza też narzędzi coachingowych w kierowaniu zespołem, pozwalających na zwiększenie efektywności i skuteczności kierowania oraz świadomości zespołu.

Podczas wykładów, dyskutowano jak zmieniły się oczekiwania studentów w odniesieniu do technologii oraz jak uczelnie powinny reagować na te oczekiwania, jakie usługi implementować, by tworzyć markę nowoczesnego uniwersytetu. Omówiono korzyści i wyzwania związane z technologią a także zwiększenie zaufania do technologii, zwłaszcza w zakresie nauczania za pomocą nowoczesnych technologii i dostosowywania programów nauczania.



Fot. A.Klimczyk

Przykładem narzędzia - systemu wspomagającego pracę nauczycieli jest platforma AssessmentUCL, gdzie pracownicy mogą znaleźć wsparcie podczas przeprowadzania ocen online. AssessmentUCL (AUCL) to dedykowana, kompleksowa platforma oceny cyfrowej, której celem jest ulepszenie projektowania i przeprowadzania ocen na UCL.

Elastyczne pensum dydaktyczne, stosunek liczby studentów do wszystkich pracowników nie jest bez znaczenia w procesie nauczania. Wynikający z tego komfort pracy i zasady oceny działalności naukowej sprzyjają osiągnięciu bardzo dobrych efektów w działalności naukowej, badawczej i edukacyjnej pracowników UCL. Na straży oceny stoi Dział HR, który bada efektywność z perspektywy zarówno nauczyciela, jak i studenta. W UCL istnieje obowiązek wypełniania ankiety on-line przez każdego pracownika, która dotyczy satysfakcji z pracy na rzecz uczelni. Jest to przestrzeń do wyrażania opinii pracownika w obszarach, które uzna za niedomagające lub wymagające poprawy. Dzięki pozyskaniu takich informacji, kadra zarządzająca ma świadomość realnych problemów i może podjąć próby ich rozwiązania. Jedną z metod zatrzymania cennego pracownika jest motywowanie w aspekcie finansowym i prestiżowym, czego przykładem jest coroczne przyznawanie wyróżnień wykładowcom przez studentów.

Dobra praktyka: oceny działalności naukowej i badawczej pracownika

W UCL kładzie się nacisk na oceny działalności naukowo - badawczej pracownika. Opracowano *Academic Careers Framework* realizujący ocenę na 3 ścieżkach: akademickiej, dydaktycznej i badawczej. Oprócz trzech kryteriów: naukowych (np. publikacje, granty), dydaktycznych (np. poziom nauczania, efekty kształcenia), ocenia się również przedsiębiorczość i zaangażowanie społeczne, w tym działalność na rzecz własnej uczelni.

Ocenę działalności naukowo-badawczej określa *Research Excellence Framework* (REF). Ocena jest dokonywana w 34 dyscyplinach, podzielonych na 4 panele. Ocena obejmuje publikacje, którym przyznawana jest ocena od 1 do 4, gdzie 1 - oznacza poziom krajowy, 2 - poziom międzynarodowy, 3- poziom wybitny, 4- poziom globalnego uznania.

Ocena uczelni, w tym zakresie, dokonywana jest w 3 kryteriach: badania wpływu poza środowiskiem akademickim, wyniki działalności badawczej i otoczenie badawcze. Finalnym wynikiem pracy REF są przyznane profile badawcze uczelni.

🏆 Dobra praktyka: badanie osiągnięć studentów na każdym etapie edukacji i znaczenie ankietyzacji

W UCL zostały opracowane dobre praktyki w tym zakresie znajdujące się w dokumentach: *Teaching Excellence Framework, Research Excellence, Knowledge Excellence Framework*.

Na ich bazie zbudowano kryteria oceny pracowników, które zostały użyte do budowy systemu oceny osiągnięć poprzez ankietyzację elektroniczną. Ankietyzacja odbywa się na każdym etapie dydaktycznym i organizacyjnym. Stosowanie różnych ankiet i innych metod sprawdzania w zależności od profilu i specyfiki przedmiotu pozwala na stałą weryfikację jakości nauczania. Dzięki takiej praktyce łatwo wychwycić słabe ogniwa, nie tylko ludzkie ale również organizacyjne i wdrażać systemy naprawcze, by stale doskonalić proces dydaktyczny. Poprzez stosowanie ankietyzacji elektronicznej dotarcie do potencjalnej grupy docelowej wymaga mniej zaangażowania, ale i środków finansowych. Wpisuje się to również w politykę UCL – **NO PAPER**. Stosowanie ankiet elektronicznych poprzez aplikacje do ankietyzacji pomaga łatwo dotrzeć do grupy docelowej, zaoszczędzić czas na przeprowadzenie badania i konieczność zaangażowania do tego celu ankieterów, nie jest też potrzebna fachowa wiedza do konstruowania fachowych pytań w osiągnięciu celu badania i co najważniejsze takie rozwiązanie dostarcza szybkiej wiedzy, co pozwala na szybkie i całościowe sprawowanie bieżącej kontroli nad prowadzonymi procesami.

🏆 Dobra praktyka: wdrożenie polityki NO PAPER

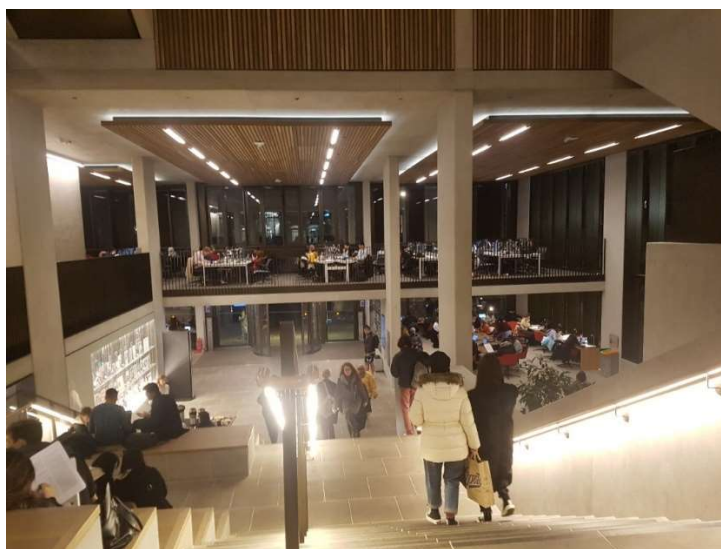
Korzystanie z systemów informatycznych niesie ze sobą wiele korzyści, zwłaszcza finansowych. UCL szczyty się implementacją nowoczesnych systemów informatycznych, dzięki czemu załatwianie wszelkich spraw w tradycyjnej formie papierowej jest ograniczone do niezbędnego minimum. W rzeczywistości, formalna obsługa Uczelni odbywa się w środowisku wirtualnym poprzez ogólnodostępne narzędzia elektroniczne. Są to m.in. systemy: MyHR, MyFinance, MyView, Axiom, Moodle, Portico, AssessmentUCL, RegisterUCL, RiskNet. Dostęp do systemów mają wyłącznie uprawnieni członkowie wspólnoty.

🏆 Dobra praktyka: tworzenie przestrzeni do swobodnej działalności studenckiej

Proces uczenia się – indywidualny lub grupowy – przebiega często w przestrzeniach nieformalnych zarówno wewnątrz budynków (w bibliotekach, na korytarzach, w specjalnych do tego przeznaczonych salach), jak również na zewnątrz (w dziedzińcach, w parkach i innych przestrzeniach otwartych).

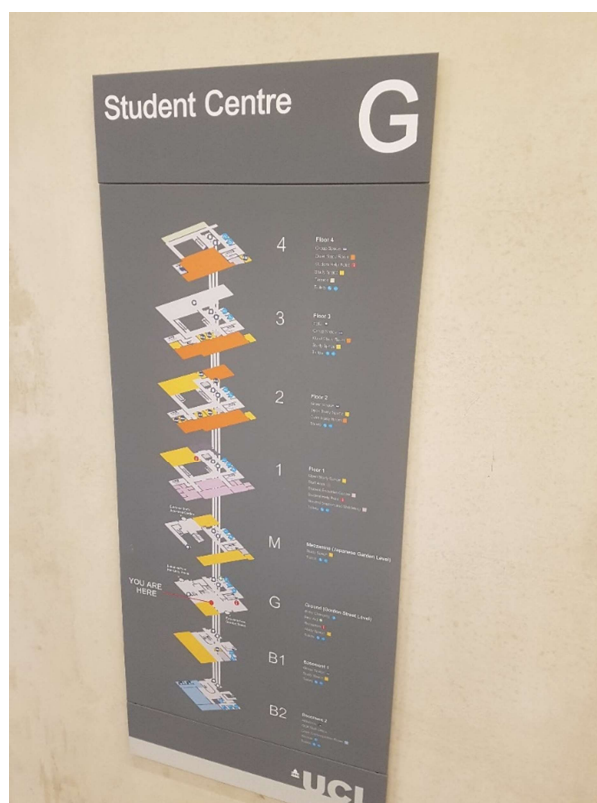
Dobry kampus powinien zapewniać środowisko do różnych form uczenia się: formalnego (sale, laboratoria) i nieformalnego (zamknięte lub otwarte przestrzenie). Studenci wybierają do uczenia się miejsca spełniające ich potrzeby pod względem estetycznym i funkcjonalnym: miejsca do siedzenia,

również w większej grupie, dające dostęp do zasobów (podłączenie laptopa, dostęp do wifi). Takie miejsca spełniają jednocześnie funkcje społeczne – spotkań i rozmów z przyjaciółmi.




Fot. A.Klimczyk

W UCL doskonale rozumie się potrzeby studentów i pracowników, dlatego stworzono budynek dedykowany wyłącznie na aktywności studenckie i jest to Student Centre, składający się z kilku poziomów:



Fot. A.Klimczyk

Budynek wpisuje się w ideę przyjaznego kampusu, gdzie zorganizowano przestrzenie z potencjałem, o dużej dostępności i widoczności dla studentów oraz stworzono mnóstwo udogodnień i miejsc do siedzenia, nauki indywidualnej i grupowej, ochrony przed słońcem i wiatrem, a także usług gastronomicznych. Studenci mają tam swoje miejsce i swobodę co pozwala im na otwarte i nieskrępowane aktywności, a także mają do dyspozycji dedykowane im miejsce, gdzie mogą poczekać na zajęcia, zorganizować naukę własną, skorzystać z biblioteki, załatwić on-line sprawy administracyjne dzięki swobodnemu dostępowi do sprzętu elektronicznego, nawiązać kontakty z innymi studentami oraz posilić się w strefie gastronomicznej, dzięki czemu nie tracą czasu na wychodzenie z kampusu w celu poszukiwania miejsca do regeneracji w ciągu dnia. Sprzyja to wzrostowi zadowolenia użytkowników kampusu z przebywania na nim oraz sprawia, że studenci mają świadomość troski o ich potrzeby, dzięki temu chętnie przebywają na kampusie.

 **Dobra praktyka:** kształtowanie wizerunku uczelni przyjaznej studentowi i praca nad udogodnieniami dla studenta

Sprawną administracją zapewniającą wysoki poziom usług ma wpływ na komfort codziennego funkcjonowania studentów w uniwersytecie. W UCL student traktowany jest równocześnie jako partner i klient, który wymaga odpowiedniej jakości usług. Na pochwałę zasługuje jakość przygotowywanych informacji, ich dostępność oraz dbałość o rozsądne nasycenie contentu, tj. ani mało ani dużo treści, tak by zachęcić studenta do zapoznania się z przygotowanym przekazem ale też zbytnio nie obciążać go nadmiarem treści oraz skomplikowaniem procedur.

Dużą uwagę i opieką obejmuje się studentów rozpoczynających naukę w UCL. Specjalnie dla nich opracowano aplikację *UCL GO* i *AskUCL* oraz elektroniczny przewodnik *New Students Guide* (https://new_students_guide_online.pdf):

- aplikacja *UCL GO* posiada: rozkład jazdy środków komunikacji Londynu, dostęp do poczty elektronicznej UCL, Moodle, biblioteki, usługi AskUCL, czatu, pozwala na sprawdzenie dostępności komputerów PC i pracowni w całym kampusie, aktualne informacje o wolnych miejscach na biurkach w bibliotekach i Centrum Studenckim, aktualną dostępność laptopów do kredytu studenckiego, informacje na żywo na temat wynajmu rowerów, stanu metra i czasów przyjazdów autobusów za pomocą kanałów danych TFL, a także katalog - książka telefoniczna UCL;
- AskUCL to centrum informacji będący systemem zapytań dla studentów UCL. Można tam znaleźć odpowiedź na każde pytanie dotyczące Uczelni;
- przewodnik *New Students Guide* to aktualizowany co roku, kompleksowy poradnik o tym, gdzie szukać informacji: dostęp do zasobów UCL (karty dostępu, ID, dostęp do serwisów i systemów informatycznych, bibliotek, itp.), procedury wizowe, zakwaterowanie, pomoc zdrowotna, grafik wydarzeń i spotkań integracyjnych, np. *Welcome week* itp. Atrakcyjna i przejrzysta szata graficzna zachęca do studiowania.

Pomocą dla administracji jest Związek Studentów UCL (Students' Union UCL) który reprezentuje studentów i jest przede wszystkim po to by pomagać studentom odnaleźć i prowadzić

satysfakcjonujące życie studenckie. Związek prowadzi na UCL działalność sportową, artystyczną, wolontariacką, i programy zaangażowania kulturalnego. W UCL Unia może się pochwalić organizacją ponad 6 000 wydarzeń poprzez które pomaga studentom poznawać nowych ludzi, doświadczać nowych wyzwań, odkrywać Londyn i tworzyć wspólnotę przyjaźnie nastawionych do siebie ludzi.

Dobra praktyka: identyfikacja studenta z daną jednostką akademicką

Zwiedzanie kampusu pozwoliło na zrozumienie innej, z pozoru oczywistej kwestii jaką jest życie akademickie w londyńskiej uczelni oraz związany z tym fakt identyfikacji studenta z daną jednostką akademicką, a także jej otoczeniem, a konkretnie miejscem, gdzie ona się znajduje (dzielnica, miasto, kraj). Dzięki stworzeniu miejsca przyjaznego studentowi, kształtuje się w nim określone wartości:

- tożsamość i przywiązanie do uniwersytetu oraz miejsca, w którym się znajduje, zwłaszcza miasta (!);
- przekonanie, że uczenie się jest aktywnością społeczną;
- samodzielna praca w samodoskonaleniu tworzy aktywność całej społeczności – w dosłownym tłumaczeniu: społeczność pracująca samotnie ale razem.

Dobra praktyka: model biznesowy uczelni w zakresie innowacyjności i przedsiębiorczości

Jedną z decyzji podjętych przez władze UCL była zmiana modelu funkcjonowania uczelni na model bliski biznesowi. Zmiana ta zaistniała poprzez:

- wydzielenie i rozwój jednostek zajmujących się procesem komercjalizacji, w tym rozwojem i ochroną własności intelektualnej produktów i procesów wypracowywanych w ramach badań prowadzonych w uczelni;
- wydzielenie i rozwój jednostek zajmujących się komercjalizacją badań w postaci spółek typu spin-off oraz spin-out;
- wydzielenie funduszy celowych wspierających rozwój ww. jednostek.

UCL powołał w 2003 roku odrębną firmę (spółkę) zajmującą się transferem technologii, a od 2006 roku działa jako UCL Business (UCL B). Jej zadaniem jest pośredniczenie pomiędzy pracownikami akademickimi, a przedsiębiorcami spoza branży edukacyjnej. Dla wielu innowatorów z kadry uniwersyteckiej, UCL B zapewnia kompleksową obsługę, poczynając od ochrony własności intelektualnej i rejestrację patentów po wsparcie przy tworzeniu nowych firm (start up), a także licencjonowanie i sprzedaż technologii partnerom branżowym. Efektywność zastosowanych przez UCL B rozwiązań jest bardzo wysoka, a spora część wypracowanego zysku zasila budżet UCL.

Warto podkreślić, że jednostki te, spółki UCL B (komercjalizacja technologii) oraz UCL C (doradztwo), działają na zasadzie samofinansowania, przekazując zyski do uniwersytetu.

Jednym z efektów tej zmiany w przypadku UCL była rezygnacja z zagranicznych oddziałów oraz decyzja o koncentracji rozwoju lokalnie, w Londynie i ścisłej współpracy z samorządami dzielnic, w których UCL funkcjonuje lub ma szanse się rozwijać. Jak wynika z powyższego, decyzja, skąd pochodzą pieniądze na finansowanie uniwersytetu, również jest wyzwaniem!

🏆 Dobra praktyka: odpłatność za studia przy równoległym wparciu przez państwo procesu udzielania kredytów studenckich

Skutkiem wprowadzenia odpłatności za studia przy równoległym wparciu przez państwo procesu udzielania kredytów studenckich, jest wzrost jakości kształcenia oraz badań naukowych.

Dzięki stworzeniu klarownego mechanizmu finansowania uczelni wyższych obserwuje się wzrost konkurencji uczelni o studenta.

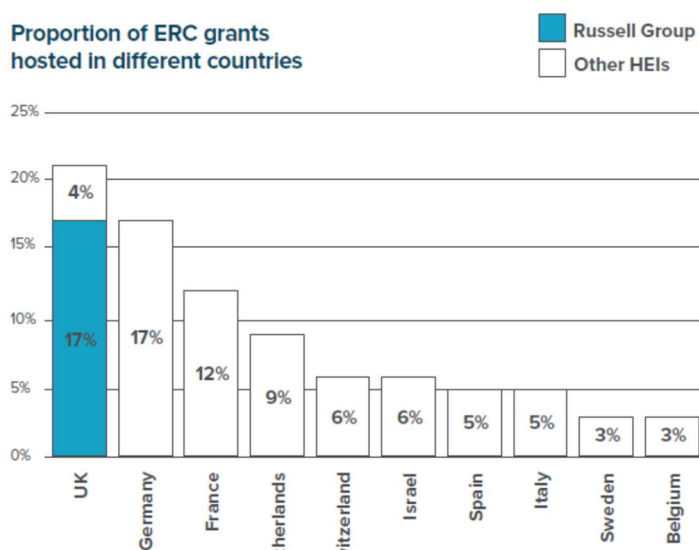
🏆 Dobra praktyka: konsolidacja uczelni jako zamierzony efekt synergii

System brytyjski obejmował w roku realizacji wizyt studyjnych 167 uniwersytetów, 103 alternatywne podmioty szkolnictwa, 103 college, które stowarzyszone są w ramach 4 grup:

- Russel Group (1994) - 24 uniwersytety, w tym UCL;
- Million Plus (1997) obejmuje 21 nowoczesnych uczelni;
- University Alliance (2006) obejmuje 18 uczelni zaangażowanych biznesowo
- Cathedrals Group obejmujący 16 instytucji.

UCL należy do Russell Group i reprezentuje 24 wiodące brytyjskie uniwersytety, które zobowiązały się do działania w celu utrzymania najlepszych badań, wybitnego nauczania, uczenia się poprzez doświadczenie i powiązanie z biznesem i sektorem publicznym.

Zaletą łączenia się brytyjskich uniwersytetów w nieformalne grupy jest wzmocnienie pozycji uczelni na forum krajowym. Dowodem na to jest poniższy wykres pochodzący z prezentacji jednego z wykładowców UCL, który pokazuje, że łączenie się uniwersytetów w federacje wpływa korzystnie na ilość pozyskiwanych grantów w obrębie kraju, a także wpływa na wzrost liczby udzielonych patentów i praw ochronnych ale też sprawia, że uczelnie brytyjskie dominują w pozyskiwaniu środków badawczych z projektów UE.



Źródło: Prezentacja UCL

Konsolidacja następuje również w obrębie uczelni i odnosi się do rozwiązań strukturalnych. W strukturze UCL funkcjonują wydziały i szkoły, które dziedzinowo łączą się w zakresie współpracy naukowej.

Dobra praktyka: komercjalizacja badań

Komercjalizacja wyników badań została przedstawiona na bazie *Konowledge Exchange Framework* (KEF) – rządowej strategii przemysłowej oraz Strategii UCL 2034. Celem KEF jest zwiększenie wydajności i skuteczności wykorzystania środków publicznych na wymianę wiedzy oraz wspieranie kultury ciągłego doskonalenia się na uniwersytetach.

Strategia UCL zakłada wizję badań w aspekcie działań krótko i długoterminowych. Kontekst badań, w których odkrycia i wynalazki przyczyniają się do budowania dobra publicznego, pro jakościową politykę B+R, i sprzyjające warunki dla naukowców. Strategia w tym zakresie zakłada osiągnięcie następujących celów:

- inspirowanie i wzmocnienie przywództwa na polu badawczym poprzez wspieranie różnorodności, rozwijanie kompetencji pracowników, stwarzanie szans i docenianie zaangażowania w kierowanie badaniami;
- budowanie i wspieranie partnerstwa, zachęcanie do rozwijania się poza tradycyjnymi schematami;
- wpływ społeczny i gospodarczy poprzez angażowanie się w badania społecznie potrzebne i użyteczne, stymulujące oddziaływanie społeczne dzięki interdyscyplinarności i współpracy różnych uczonych, branż i sektorów życia publicznego.

Dobre praktyki w zakresie prowadzenia badań omówiono na podstawie dokumentu *The Concordat to Support Research Integrity*. Jest to dokument kierunkowy, który nakreśla:

- najwyższe standardy rygoru i uczciwości we wszystkich aspektach prowadzonych badań;
- wskazuje na konieczność prowadzenia badań zgodnie z ramami etycznymi, prawnymi i zawodowymi, obowiązkami i standardami;
- wspiera środowisko badawcze oparte na kulturze uczciwości i dobrym kierowaniu, najlepszych praktykach i wsparciu dla rozwoju naukowego;
- wskazuje na konieczność stosowania przejrzystych, solidnych i uczciwych procedur w celu rozpatrywania zarzutów dotyczących niewłaściwego postępowania badawczego, jeśli takie się pojawiają;
- wspiera współpracę na rzecz wzmocnienia rzetelności badań i oceny postępów prac w sposób regularny i jawny.

Powyższe poparto przykładami z programu *UCL Grand Challenges* (rozwój badań w sześciu priorytetowych obszarach badawczych w latach 2008-2019).

Stosowanie tych rygorystycznych zasad doprowadziło do tego, że według międzynarodowego rankingu QS World University w 2020 roku UCL był w czołówce najlepszych uniwersytetów świata i Europy.

🏆 Dobra praktyka: współpraca ze środowiskiem społeczno-gospodarczym

W UCL przyjęto model współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, co skutkuje zaangażowaniem społecznym, często już na poziomie lokalnym.

Doświadczenia UCL pokazują, że komercjalizacja badań jest tylko jednym ze sposobów dzielenia się wiedzą ze społeczeństwem. Mogą to być również: konsultacje, ekspertyzy, współpraca z władzami lokalnymi, organizacjami pozarządowymi, etc. Działalność spółki UCL C jest znakomitą przykładem na to, że organizacje zewnętrzne stoją w gotowości do zapłaty za kontrakt, wspólne badania, doradztwo, własność intelektualną, rozwój zawodowy i inne formy zaangażowania w życie i potrzeby uczelni. By osiągnąć najlepsze efekty współpracy ze środowiskiem, wystarczy tylko stworzyć sprzyjające warunki do współpracy, na przykład poprzez przygotowanie oferty biznesowej na świadczone usługi i wyznaczyć zespół odpowiedzialny za podejmowanie efektywnej współpracy.

🏆 Dobra praktyka: zdefiniowanie problemów badawczych, tak by prowadzone badania rozwiązywały realne problemy gospodarki kraju

Polityce UCL przyświeca motto: *Turning knowledge and ideas into reality*. Uświadomiono wagę umiejętności uczelni dla potrzeb społeczeństwa. Wskazano również, że nie zawsze odkrycie przynosi korzyść tylko samej uczelni ale przede wszystkim odbiorcy. Jako przykład podano kilka udanych komercjalizacji dla przemysłu farmaceutycznego, gdzie korzyści odbiera przede wszystkim pacjent leczony nowoczesnymi terapiami lekowymi.

W UCL zastosowano program tzw. *small grants* finansowanych ze środków własnych uczelni, przeznaczonych na realizację wspólnych projektów badawczych przez przedstawicieli różnych wydziałów, co zapewnia praktyczną realizację koncepcji interdyscyplinarności w badaniach naukowych. Wskazano przy tym, że system takich grantów przyczynia się do wzrostu liczby projektów oraz ilości publikacji interdyscyplinarnych.

🏆 Dobra praktyka: powołanie zespołów badających wpływ badań naukowych na otoczenie społeczno-gospodarcze

Działalność naukowa prowadzona przez uniwersytety ma ogromny wpływ na funkcjonowanie społeczeństwa i gospodarki w kontekście lokalnym i globalnym. UCL kładzie duży nacisk na badanie, jaki wpływ społeczny, tj. realny wpływ działalności naukowej ma prowadzona działalność naukowa i jak oddziałuje na świat akademicki ale przede wszystkim na otoczenie społeczno-gospodarcze. W tym celu powołuje się specjalne zespoły prowadzące takie badania. Ich rola jest niezwykle ważna w podejmowaniu kluczowych decyzji biznesowych Uczelni. Na bazie tych badań, władze uniwersytetu podejmują decyzje o przekierowaniu środków finansowych na konkretny rodzaj działalności naukowej, podjęcia współpracy, czy wyboru partnerstwa.

🏆 Dobra praktyka: szukanie partnerów biznesowych.

W UCL istnieje dbałość o to, by podpisywane umowy o współpracy nie były „pustymi” deklaracjami. Każda zawarta umowa musi przynosić konkretne efekty i zyski. Nie ma więc mowy o zawieraniu umów z powodów wizerunkowych, a każda zawierana umowa jest badana pod kątem uzasadnienia biznesowego.

🏆 Dobra praktyka: zorientowanie na globalny wymiar działania

Uczelnia powinna być zorientowana na globalny wymiar działania. Korzyści płynące z takiego postrzegania uniwersytetu są oczywiste. Od korzyści finansowych, przez pozycje rankingowe, międzynarodową atrakcyjność dla studentów i pracowników, po rolę w polityce państwa i wreszcie postrzeganie w świecie jako podmiot wysokiej jakości i godny partner do współpracy wielopłaszczyznowej.

Wskazano następujące ścieżki do osiągnięcia poziomu uniwersytetu globalnego poprzez rozwijanie obszarów:

- edukacji – studia dualne, nauka na odległość, międzynarodowe programy nauczania, internacjonalizacja;
- badań – współpraca, konferencje, wspólne programy;
- organizacyjny – międzynarodowe sieci i partnerstwa, kampusy branżowe.

W UCL globalny wymiar działania jest widoczny i realizowany poprzez ściąganie do Londynu studentów z całego świata – dla przypomnienia, pochodzą oni aż ze 150 krajów (!), zatrudnianie pracowników zagranicznych, którzy stanowią aż 35 % wszystkich zatrudnionych pracowników oraz zawieranie umów i współpraca biznesowa z instytucjami i firmami całego świata.

🏆 Dobra praktyka: wspieranie mobilności studentów i pracowników

Istotnym elementem globalnego oddziaływania jest również kwestia wymiany międzynarodowej studentów oraz pracowników i ich mobilności.

Program mobilności zarówno kadry jak i studentów, daje możliwości studiowania i prowadzenia badań w innych ośrodkach akademickich za granicą. Może poprawić umiejętności językowe, zwiększyć dostęp do zasobów innych uczelni, zwiększyć świadomość kulturową, zwiększyć niezależność i dojrzałość. Są to umiejętności poszukiwane przez pracodawców.

Model brytyjski w dużej mierze jest modelem opartym o czesne, z ogromnym udziałem studentów zagranicznych, dlatego kwestie internacjonalizacji i mobilności studentów mają tu aż takie znaczenie.

🏆 Dobra praktyka: wypracowanie wysokich wskaźników umiędzynarodowienia

Istnieje kilka konkretnych parametrów, według których można mierzyć poziom umiędzynarodowienia uczelni. Po pierwsze, tzw. mobilność studentów i doktorantów z zagranicy przebywających na uniwersytecie. Są to osoby, które przyjeżdżają po to, aby nie tylko ukończyć pełne studia i uzyskać dyplom ale co najważniejsze, zdobyć wiedzę w danej dziedzinie i to właśnie otrzymują w UCL, stąd taki nacisk na efektywne uczenie. Narodowością, która najbardziej odznacza się w tym zakresie są Chińczycy. Przy okazji dyskusji z wykładowcami, wielokrotnie pojawiał się ten wątek jako wyzwanie w kontekście własności intelektualnej Uniwersytetu.

Podjęcie wyzwań związanych z umiędzynarodowieniem wymaga stworzenia atrakcyjnych programów edukacyjnych w języku angielskim oraz opracowania konkurencyjnych strategii rynkowych i marketingowych. Strategie te powinny opierać się na konkurencyjności rynkowej oraz na wysokiej jakości płatnych usług edukacyjnych oferowanych w językach obcych z wiodącym językiem angielskim.

Jako umiędzynarodowienie rozumie się również obecność badań uniwersytetu w obiegu międzynarodowym. W przypadku UCL ten wskaźnik jest najwyższym poziomie dzięki prowadzonej polityce Uczelni, którą opisano powyżej.

WNIOSKI

Uczestnictwo w projektach międzynarodowych przynosi wielkie korzyści zaangażowanym podmiotom i osobom w nich uczestniczącym. Należy stwierdzić, że poszukując wiedzy i rozwiązań naszych problemów w innych krajach, ubogacamy nasze doświadczenia oraz rozwijamy się poznawczo.

Nie ulega wątpliwości, że na całym świecie ludzie zmagają się z podobnymi problemami. Dzięki możliwości spotkania się i dyskusji, tworząc zbiór wiedzy z różnych źródeł, stykamy się z nowymi pomysłami, poznajemy nowe rozwiązania i możemy je wdrażać w naszych uniwersytetach.

Analizując źródła sukcesu UCL można szybko zauważyć, że jego przyczyną jest stworzenie wyjątkowego środowiska ludzi o niezwykłym potencjale do tworzenia nowych rozwiązań w różnych dziedzinach. Starannie dobrani ludzie o wysublimowanych kompetencjach wnoszą do uniwersytetu zasoby, które pozwalają na rozwój uczelni oraz dbałość o utrzymanie wysokiej pozycji w środowisku nie tylko lokalnym ale również międzynarodowym. Nacisk na politykę kadrową, a w szczególności rekrutację, rozwój pracowników, nagradzanie i zarządzanie wydajnością sprawia, że usługi świadczone przez kompetentnych i stale motywowanych pracowników są na najwyższym poziomie przez co udaje się utrzymać renomę i pozycję uczelni. Skutkiem tego jest stale rosnąca ilość studentów przybywających do uczelni z najodleglejszych zakątków świata gotowych zapłacić za możliwość nauki w konkretnym ośrodku akademickim z uwzględnieniem jego lokalizacji. W tym kontekście, rekomenduję polskim ośrodkom rewizję polityki kadrowej i zastosowanie w tym względzie modeli biznesowych w zakresie HR. Proponuję również podjęcie współpracy pomiędzy uniwersytetami w obrębie jednego miasta, po to, by tworzyć w świecie silną markę ośrodka akademickiego, np. wzorem UCL – grupy krakowskiej. Konsolidacja uczelni jednego miasta przyciągnie bowiem więcej studentów z całego świata. W moim odczuciu jest obawa, że student zagraniczny może się pogubić w bogatej ofercie edukacyjnej wszystkich uczelni wyższych w Krakowie, Warszawie, Wrocławiu, czy innym znanym z prężnie działających uczelni wyższych mieście polskim.

Kolejną rekomendacją z mojej strony jest zintegrowane planowanie i budżetowanie, podjęcie stałej współpracy ze środowiskiem biznesowym, a co najważniejsze powierzenie zarządzania uczelnią, zwłaszcza w aspekcie finansowym, profesjonalnym managerom i specjalistom od ekonomii, którzy potraktują wytworzoną przez uniwersytet wiedzę jako kluczowy choć niewidzialny składnik aktywów organizacyjnych. Źródłem sukcesu w tym obszarze wydaje się, wzorem UCL, zrozumienie, że to właśnie wiedza pozwala największym potentatom na rynku światowym rozwijać się i budować przewagę konkurencyjną poprzez efektywne adoptowanie się do uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych na rynku globalnym oraz na kreowanie ciągle nowych rozwiązań.

Na podstawie opinii uczestników i również własnej, zalecam także formułowanie jasnej wizji uczelni, planowanie oraz tworzenie długoterminowej strategii działania. Mocne przywództwo i jasno wytyczony cel pozwoli przekonać wszystkich członków wspólnoty akademickiej do wytyczonej przez władze uczelni drogi rozwoju, dzięki czemu poczynione założenia lub postawione sobie cele mają szansę zrealizowania.

Przykład UCL pokazuje, że w drodze do sukcesu obok rozwijania polityki kadrowej i dbałości o kondycję finansową uczelni ważne są narzędzia, dzięki którym możliwe jest osiągnięcie postawionych celów.

Mowa tutaj o zasobach sprzętowych i nowoczesnych systemach informatycznych, których implementacja pozwoli na podniesienie standardów świadczonych usług i przejrzystość procesów dostosowanych do celów. W tym kontekście nasuwa mi się rekomendacja, by zachęcić polskie uczelnie do implementowania nowoczesnych rozwiązań informatycznych, wprowadzać politykę NO PAPER i umożliwić studentom załatwianie spraw całkowicie elektronicznie.

Ostatnia rekomendacja dotyczy zmiany myślenia o nauczaniu i kładzeniu nacisku na aktywny proces dydaktyczny. Chińskie przysłowie mówi: „Powiedz, a zapomnę, pokaż, a zapamiętam, pozwól wziąć udział, a zrozumieć”. To jedno zdanie oddaje ideę reformy, która jest konieczna do zastosowania we współczesnym szkolnictwie i to nie tylko wyższym. Odejście od encyklopedycznego modelu zdobywania wiedzy na rzecz aktywizowania i zachęcania studentów do aktywności to wymóg konieczny i oczywisty. Dzięki zastosowaniu metod aktywizujących w procesie nauczania oraz przygotowaniu atrakcyjnych ofert kształcenia dostosowanych do potrzeb dynamicznie zmieniającego się rynku pracy, jest szansa na przyciągnięcie do uczelni większej liczby studentów. Dodatkowo, rozszerzenie oferty kształcenia o kursy i zajęcia w popularnych językach obcych pozwoli na przyciągnięcie, tak jak w UCL, więcej studentów z odległych stron świata.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono aż 31 dobrych praktyk, które są wynikiem obserwacji uczestników ośmiu wizyt studyjnych w londyńskim uniwersytecie. Opisane praktyki dotyczą wielu obszarów działania uczelni, a w szczególności: planowania i strategii, zarządzania zasobami ludzkimi, wewnętrznych procedur i polityk, finansowania, podejścia biznesowego w zarządzaniu uczelnią, dydaktyki, umiędzynarodowienia oraz współpracy narodowej i są godne polecenia do zastosowania w polskich ośrodkach akademickich. Każdy z tych obszarów jest niezwykle ważny i stanowi o sukcesie uczelni wyższej, a zwłaszcza jej pozycji w rankingach oraz popularności wśród studentów. Mając to na uwadze rekomenduję wdrożenie wszystkich opisanych wyżej praktyk.



ŹRÓDŁA INFORMACJI DO OPRACOWANIA

- Prezentacje pracowników UCL;
- Ankiety uczestników wizyt (przed i po wizycie);
- Raporty końcowe uczestników wizyt;
- <https://www.ucl.ac.uk>;
- new_students_guide_online.pdf;
- materiały własne z wizyty w UCL.

O MNIE



Anna Klimczyk, absolwentka Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie (studia magisterskie na kierunku Komputerowe metody w technice cieplnej i studia podyplomowe z rachunkowości) oraz Uniwersytetu Jagiellońskiego (studia magisterskie na kierunku filologia polska). Z powodzeniem łączy pasje humanistyczne z wykształceniem technicznym. Uważa się za entuzjastkę nowych technologii i ich wdrażania w celu ulepszania procesów. Obecnie pracownik AGH w Krakowie pełniący funkcję dyrektora Centrum Spraw Studenckich. Czynnie uczestniczy w życiu Uczelni. Jako dyrektor i manager z kilkunastoletnim doświadczeniem w obszarze zarządzania

jednostkami administracji publicznej w sektorze szkolnictwa wyższego posiada bogatą praktykę w zarządzaniu: ludźmi, budżetami, projektami (w tym wdrażaniu narzędzi IT), organizacji i prowadzeniu szkoleń oraz eventów. Pomysłodawczyni i organizator *IT IS ME Festiwal innowacji studenckich* w AGH. **Brała czynny udział w zespole tworzącym strategię Uczelni na lata 2023-2026** oraz była członkiem zespołu przygotowującego analizę przedwdrożeniową i mapowanie procesów do implementowanych systemów informatycznych (USOS, ERP). Posiada też doświadczenie w pracy ze wskaźnikami i danymi, ma silne umiejętności komunikacyjne, prezentacyjne oraz analityczne. Często reprezentuje Uczelnię podczas polskich i zagranicznych spotkań, konferencji i wizyt studyjnych. W roku 2019 była uczestnikiem projektu *Liderzy w zarządzaniu uczelnia* i odbyła wizytę studyjną w University College London (2019).