

**Zestaw dobrych praktyk z wizyt studyjnych zrealizowanych w Uniwersytecie w Kolonii
w Niemczech w ramach projektu pn. „Liderzy w zarządzaniu uczelnią” Programu
Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój**

Listopad 2023 r.

Opracowanie: prof. dr hab. Prot Jarnuszkiewicz

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 uczelnią”.

Co jest przedmiotem tego opracowania?

Przedmiotem niniejszego opracowania jest przygotowanie zestawu dobrych praktyk z wizyt studyjnych, zrealizowanych w ramach projektu pn. „Liderzy w zarządzaniu uczelnią” Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

O uniwersytecie w Kolonii w Niemczech

Uniwersytet w Kolonii jest jednym z najstarszych uniwersytetów w Europie. Zapewnia on edukację dla blisko 45 000 studentów i zajmuje 245 miejsce w rankingu najlepszych uniwersytetów na świecie. Dysponuje środkami finansowymi w wysokości 807,7 mln euro rocznie (w tym środkami zewnętrznymi w wysokości 105,7 mln euro). Jego misją jest tworzenie i przekazywanie wiedzy oraz stworzenie studentom i młodym naukowcom oraz pracownikom naukowo-badawczym możliwości rozwoju zawodowego, naukowego i akademickiego.

Co niezwykle ciekawe i istotne dla niniejszego opracowania to fakt, że w obrębie tej instytucji funkcjonują zarówno obszary, wydziały prawa, medycyny jak i wydział artystyczny. W znaczący sposób fakt ten wpływa na zastosowanie i uniwersalizowanie wprowadzanych na uniwersytecie praw, zasad i dobrych praktyk.

W skład uniwersytetu wchodzi: 6 wydziałów, na których prowadzonych jest łącznie 102 kierunków, 10 międzywydziałowych ośrodków badawczych i dydaktycznych. Centralnymi organami zarządzającymi są Rektorat, Rada Uczelni i Senat. Uczelnią zarządza Rektorat. Obecnie składa się on z Rektora, sześciu Prorektorów i Kanclerza. Rektor przewodniczy Rektoratowi i reprezentuje uczelnię na zewnątrz. Uniwersytet prowadzi w rankingach szkół ekonomicznych oraz jest zaliczany do ścisłej czołówki w dziedzinie prawa.

O terminie odbywania wizyt i charakterze zatrudnienia osób biorących w nich udział.

Wizyty realizowane były w czterech turach w okresie od października 2022 r. do marca 2023 r. Skorzystały z nich aż 53 osoby z uczelni wyższych w całej Polsce. Charakter zatrudnienia osób uczestniczących we wspomnianych wizytach studyjnych był zróżnicowany, nie mniej jednak dotyczył kadry zarządzającej tymi instytucjami. Same uczelnie z których delegowane były wspomniane osoby miały różny charakter. Były wśród nich uniwersytety, akademie medyczne, uczelnie o profilu technologicznym, sportowym i artystycznym.

Na jakiej podstawie zostało przygotowane opracowanie.

Głównymi materiałami merytorycznymi, na których opierała się osoba przygotowująca to zestawienie, to specjalnie przygotowany kwestionariusz w formie raportu oraz ankiety odebrane od uczestników wizyt.

Inne wykorzystane materiały to materiały szkoleniowe z wizyt, w formie prezentacji multimedialnych i krótkie podsumowania najistotniejszych treści programowych przygotowane przez przedstawicieli Uniwersytetu w Kolonii. Opracowanie powstało również w oparciu o wiedzę i doświadczenie zdobyte podczas osobistej wizyty studyjnej na Uniwersytecie w Kolonii w ramach ww. projektu.

Czym jest dobra praktyka?

W powszechnym rozumieniu tym mianem zwykle określamy taki rodzaj działania, które zawiera w sobie określony potencjał innowacyjności, jest możliwe do powtarzania cyklicznego przez część bądź całość podmiotu, który je wprowadza. Stanowić może także wzorzec dla wdrażania analogicznych rozwiązań w innych, podobnych do opisywanej, strukturach.

O osobie przygotowującej zestawienie.

Osoba przygotowująca zestawienie dobrych praktyk jest afiliowana do wyższej uczelni artystycznej w Polsce. W trakcie swojej ponad dwudziestoletniej aktywności na uczelni przeszła wszystkie stopnie kariery akademickiej od asystenta do profesora zwyczajnego. Przez ostatnie czternaście lat pełniła funkcje zarządcze. Szefa katedry, prodziekana, dziekana i prorektora.

Jednocześnie prowadziła liczne prace dyplomowe na I i II poziomie studiów, była promotorem prac doktorskich, recenzentem w przewodach habilitacyjnych i profesorskich. Pełniła funkcje konsultanta w Ministerstwie Edukacji i Nauki, rolę tutora w programie Gaude Polonia i eksperta w Polskiej Komisji Akredytacyjnej.

Należy zwrócić zatem uwagę na kontekst szkolnictwa artystycznego, który siłą rzeczy stanowi natywny obszar działań osoby przygotowującej zestawienie.

Przykłady dobrych praktyk stosowanych na Uniwersytecie w Kolonii stanowiących rekomendacje dla polskich uczelni oraz ewentualnie dla innych instytucji zajmujących się szkolnictwem wyższym.

Obszar Struktury Uniwersyteckiej

- Dobra praktyka odnosząca się do tworzenia i aktualizacji strategii uczelni

Każda uczelnia wyższa powinna posiadać dokument zawierający opis realizowanej przez nią strategii. W wypadku uniwersytetu w Kolonii kwestia ta jest szczególnie interesująca, gdyż oprócz posiadania takiego dokumentu uniwersytet opracował mechanizmy stałego jej monitorowania, wspólnego, szeroko środowiskowego ustalania podstawowych założeń w jej obszarze i metod na późniejsze stałe uaktualnianie ustalonych założeń, wynikających z obserwowania dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości i stawianych przed uczelnią nowych zadań. Strategia uniwersytetu w Kolonii odnosi się przede wszystkim do funkcjonowania w odniesieniu do wieloletniej tradycji datującej swoje początki na połowę XIV wieku. To właśnie od tych wzorców i ustalanych przez setki lat rozwiązań władze i zespoły robocze wychodzą ustalając bądź modyfikując nowe regulacje. Istotne jest także zaznaczenie, iż uniwersytet mając na względzie wspomnianą tradycję i doświadczenie widzi swoją rolę jako jednostka kierująca się polityką równościową i włączeniową. Jest to zgodne z obowiązującą po drugiej wojnie światowej myślą funkcjonującą w całej Republice Niemiec.

- Dobra praktyka odnosząca się do planowania rozwoju uczelni

W obrębie przygotowywania planów rozwoju uczelni szczególnie istotne jest rozdzielenie działań zespołów operacyjnych rektoratu od pracy koncepcyjnej rektorskiego zespołu ds. strategii. Obserwowanie przez zespół potrzeb rynku pracy i przewidywanie zmian w oczekiwanych w przyszłości umiejętnościach absolwentów pozwala na strategiczne ukierunkowanie zmian w procesie badań i kształcenia. Taki podział obowiązków w obrębie struktury zarządczej umożliwia także podwójna weryfikacja zasadności planowanych działań. Dzieje się to przez powołanie przez uniwersytet zespołów roboczych. Grupy te opracowują zasady konkretnych rozwiązań i prezentują je władzom uniwersytetu celem ewentualnego wdrożenia.

Obszar Infrastruktury Uczelni

- Dobra praktyka odnosząca się do przestrzeni wspólnych

Wyposażenie przestrzeni uczelni w przestrzeń służące socjalizacji środowiska uniwersyteckiego. Dana przestrzeń dedykowana wszystkim grupom związanym ze społecznością uczelni może stanowić formę parku, przestrzeni zielonej, mensy, sali otwartej

pozwalającej na prowadzenie nieformalnych spotkań, konsultacji projektów czy spędzania czasu między obowiązkami na uczelni. Przykładem takiego działania jest utrzymywanie terenu zielonego w obrębie głównego kampusu uniwersytetu.

- Dobra praktyka odnosząca się do przestrzeni studenckich i pracowniczych

Stworzenie w ramach uczelni przestrzeni dedykowanych dla danych grup z obszaru wspólnoty uczelnianej. W wypadku grup studenckich mogą być to pomieszczenia lub przestrzenie wydzielone dla grup studenckich umożliwiające przechowywanie rzeczy niezbędnych w procesie dydaktycznym, możliwość przygotowywania najprostszych ciepłych posiłków i napojów oraz dające szanse na ewentualne przygotowanie się do kolejnych zajęć na uczelni lub/i konstruktywne wykorzystanie czasu między zajęciami.

W wypadku przestrzeni służących pracownikom są to zwłaszcza przestrzenie służące zacieśnianiu więzi pracowników z instytucją takie jak pokój profesorski. Przestrzeń mająca za zadanie umożliwienie kontaktu młodych pracowników uczelni z seniorami, dająca szanse na utrzymanie emerytowanych pracowników w obrębie uczelni. Przykładami takiego działania są przestrzenie wspólne takie jak choćby szerokie korytarze przystosowane do spotkań społeczności uczelni; stoły, krzesła etc.

- Dobra praktyka odnosząca się do kwestii żywieniowych

Funkcjonująca w obrębie uczelni instytucja gastronomiczna zapewniająca pożywienie dla wszystkich pracowników i studentów uczelni. Dająca z jednej strony możliwość spożywania pełnowartościowych posiłków w obrębie uczelni, ale będąca także miejscem spotkań dla wszystkich przedstawicieli danej społeczności.

Dotowanie, choćby częściowe, wydawanych przez tę działalność posiłków może wpłynąć pozytywnie na konkurencyjność oferty. Jednocześnie całość tych działań służy socjalizacji całej społeczności.

- Dobra praktyka związana z dostępnością pomieszczeń uczelni

Zastosowanie kart dostępu do choćby niektórych pomieszczeń uczelni, takich jak studia nagraniowe, sale specjalistyczne i warsztatowe umożliwia dostęp do tych pomieszczeń przez zespoły naukowe realizujące swoje badania w danej uczelni, ale także daje szanse grupom studenckim na wykorzystanie infrastruktury (często niedostępnej dla nich ze względów finansowych) w czasie wolnym od realizowanej dydaktyki.

Obszar Badań Naukowych Prowadzonych na Uczelni

- Dobra praktyka związana z obszarem strategii i ewaluacji badań

Uczelnia ma opracowaną strategię badawczą, która dotyczy zarówno poszczególnych wydziałów jak i całej organizacji. Szczególny nacisk w obrębie tych działań położony jest na interdyscyplinarność projektów. Strategia badawcza na uniwersytecie w Kolonii była

kształtowana etapowo, ale odnosi się do całości instytucji, podobnie jak stworzona strategia, przedstawiono cele, wyzwania i zbudowano kalendarz umożliwiający jej realizację.

Uniwersytet mając swój wysoki budżet wiąże rozwój badawczy z zewnętrznym systemem grantowym. Kalendarz powstający na uczelni dzieli się niejako na dwie części. Jedna jest związana z bieżącymi terminami wnioskowania natomiast, druga ma charakter długofalowy i wynika z profilu danego badania. Ich jakość, długość i planowanie związane są ze strategią uczelni i ustalonymi kierunkami rozwoju całości instytucji.

Stawia się na badania zespołowe, wielozadaniowe i multidyscyplinarne. Całość podejmowanych aktywności w tym obszarze jest stale monitorowana i w razie potrzeby do działań wprowadzane są uaktualnienia i poprawki.

- Dobra praktyka zarządzania badaniami naukowymi

Niezwykle istotny w odniesieniu do tego obszaru wydaje się być specjalny program mentorski dla badaczy zatrudnionych w uczelni. Jego celem jest zapewnienie wsparcia ich rozwoju naukowego. Program taki umożliwia naukowcom wskazanie możliwych dla nich dróg rozwoju kariery. Co niezwykle istotne to samo wsparcie jest oferowane dla pracowników technicznych i administracyjnych. Mają oni możliwość uzyskiwania cennych uwag dających im szansę dalszego rozwoju i tym samym pełniejszego zaangażowania i podnoszenia jakości działań w obrębie uczelni.

- Dobra praktyka związana ze współpracą z instytucjami badawczymi spoza uczelni

Na uniwersytecie w Kolonii funkcjonuje system ułatwiający komunikację z instytucjami badawczymi spoza uczelni. Jego działalność charakteryzuje zarówno aktywność na polu bazy danych i ułatwiania kontaktów pracowników naukowych uczelni z instytucjami zewnętrznymi, ale także formę inicjatora wspólnych kontaktów pomiędzy instytucjami. Ta forma współpracy niesie ze sobą korzyści nie tylko z obszaru dywersyfikacji prowadzonych badań naukowych, ale także formy wsparcia narzędziowego dla uniwersytetu.

Realizowana polityka zakładająca tak zwaną *globalną odpowiedzialność* na Uniwersytecie w Kolonii, jest jednocześnie strukturą pozwalającą na ich realizację, w tym równe formy wsparcia proponowane przez uczelnię dla pracowników aplikujących o granty.

- Dobra praktyka z obszaru wspierania rozwoju pracowników naukowych

Na Uniwersytecie w Kolonii funkcjonuje Centrum Rozwoju Szkolnictwa Wyższego (formalnie związane z wydziałem nauk humanistycznych), którego głównym zadaniem jest doradztwo nauczycielom akademickim we wszelkich tematach związanych z projektowaniem i rozwojem procesów uczenia się. Jednostka ta jest odpowiedzialna między innymi za organizację warsztatów i szkoleń wspierających kompetencje kadry akademickiej. Działalność ta pozwala naukowcom planować swoje badania i rozwój w szerszej perspektywie, wiążąc tym samym najwybitniejsze jednostki z uczelnią.

- Dobra praktyka związana z różnorodnością zadań badawczych w uczelni

Koloński uniwersytet dostrzegł potencjał dywersyfikacji i prowadzenia różnorodności ofert proponowanych do realizacji projektów badawczych. Powstały tam program *The Cologne International Forum* stanowi ofertę małych grantów dla badaczy, rozpoczynających współpracę międzynarodową. Jest adresowany ponadto do pojedynczych badaczy lub małych zespołów i składa się z kilku wariantów i modułów co wpływa na poszerzenie wachlarza dostępnych form działalności naukowo – badawczej.

- Dobra praktyka polegająca na wsparciu administracyjnym zadań badawczych

Uczelnia w Kolonii stworzyła stanowisko w obszarze wsparcia badań naukowych nazywane *mixed person*. Jest to nazwa osoby zatrudnionej w jednostce administracyjnej uczelni zarządzającej badaniami i jednocześnie w projekcie w roli wykonawcy (posada często dedykowana dla doktorantów lub doktorów), która prowadzi wszystkie kwestie formalne związane z realizowanym zadaniem badawczym. W efekcie prowadzi to do pełniejszego wykorzystania potencjału naukowego głównych osób realizujących zadanie.

- Dobra praktyka polegająca na pozyskiwaniu środków od podmiotów zewnętrznych

W wypadku uczelni z Kolonii polega ona na współpracy badawczej z jednostkami państwowymi (DAAD, BMBF, DFG) i jest niezwykle istotna w kwestii możliwości przyszłego pozyskiwania środków finansowych na badania naukowe prowadzone wspólnie z tymi partnerami. Jest to o tyle istotne dla uczelni polskich, że duża ilość tych instytucji prowadzi programy lub/i ogłasza badania międzynarodowe, co daje polskim uczelniom wyższym możliwość aplikowania oraz pozyskiwania znaczących partnerów (szczególnie jako państwo członkowskie w Unii Europejskiej mające status państwa sąsiedzkiego w stosunku do Niemiec).

Obszar Dydaktyki

- Dobra praktyka związana z nauczaniem zdalnym

Bardzo zasadne wydaje się być stosowanie w procesie kształcenia możliwości studiowania na odległość. Działań związanych z wykorzystaniem technik komputerowych. Są to specjalnie przygotowane formy kursów, odmienne od regularnie prowadzonych zajęć stacjonarnych, które w sposób wartościowy uzupełniają program dydaktyczny. Prowadzi to do zmniejszenia obciążenia w salach i pozwala na ograniczenie infrastruktury stacjonarnej, w tym kosztów eksploatacji. W wypadku dobrze ułożonego planu, może dawać szansę na zbudowanie dnia zdalnego co bez szkody dla realizowanej dydaktyki będzie cennym wsparciem dla studentów spoza ośrodka miejskiego, w którym znajduje się uczelnia.

Opracowanie samego kursu kształcenia na odległość poprzedza etap wizytacji zajęć dydaktycznych, które dotąd odbywały się stacjonarnie. Fachowi dydaktycy oceniają możliwości przełożenia kursu na formę zdalną.

- Dobra praktyka związana z ułatwieniem rejestracji treści do prezentacji w systemie online

Uniwersytet Koloński w okresie pandemii stworzył studia nagrywania zajęć typu *One Button*. Rozwiązanie to polega na zorganizowaniu przestrzeni studia nagraniowego, do którego dostęp mają wszyscy pracownicy uczelni. Pozwala ono na prostą rejestrację treści programowych, które potem mogą być udostępniane innym pracownikom i studentom. Prosty system nagrywania, przy użyciu jednego przycisku (one button) pozwala na oszczędność finansową w obszarze etatowym i nie świadczenia dalszej fachowej pomocy technicznej w nagrywaniu.

- Dobra praktyka związana z uznawaniem zdalnych form nauki

Formy zdalne uruchomiły proces przyznawania *Micro Credentials*, czyli mikrocertyfiikatów. W polskich warunkach, zwykle rozumiane jako kwalifikacje cząstkowe, zwykle opisane przez Uczelnię dla poszczególnych kierunków studiów bądź specjalności.

Taka forma małych osiągnięć związanych z nauczaniem zdalnym stanowi dodatkowe zachęcenie do niestacjonarnej formy edukacji i daje szansę na potwierdzanie efektów tego kształcenia.

- Dobra praktyka związana z opracowaniem i uaktualnianiem programu dydaktycznego

W uczelni w Kolonii propaguje się zespołowe multidyscyplinarne opracowywanie programu dydaktycznego. Uniwersytet zdaje sobie sprawę, iż obecny student trafi jako absolwent na rynek pracy za kilka lat. Jego nauczyciele powinni zatem kształcić go na przyszłość, nieistniejące jeszcze warunki miejsca pracy, co oznacza, iż sami powinni się szkolić, aby zdobyć nową wiedzę i aby móc przygotować materiały z odpowiednim wyprzedzeniem. Oznacza to, że materiał dobrego kursu akademickiego nie może być wynikiem pracy jednostki, ani nawet zespołu w obrębie tej samej dyscypliny. Dzięki temu program studiów ma szansę antycypować warunki aktywności twórczej przyszłych absolwentów.

Obszar Wsparcia Pracowników

- Dobra praktyka związana z empatycznym zarządzaniem zasobami ludzkimi

Uniwersytet w Kolonii, pomimo bycia ogromnym pracodawcą docenia znaczenie świadomego i elastycznego zarządzania potencjałem ludzkim. Władze instytucji zdają sobie sprawę, że uczelnia wyższa nie jest i nie może działać jak typowa firma czy korporacja i musi wyróżniać się na rynku pracy podejściem do swoich pracowników.

Związane są z tym systematyczne i ustrukturyzowane mechanizmy wsparcia pracowników, w szczególności w formie stałych programów adresowanych do określonych grup. Polegają one nie tylko na wspomaganiu materialnym, ale motywacji w rozwoju własnym. Zapewniają zabezpieczenie społeczne i umożliwiają budowanie planów rozwoju kariery.

Działania te prowadzą do normalizowania stosunków międzyludzkich na uczelni – pozwalają na elastyczne zarządzanie zasobami ludzkimi z uwzględnieniem inteligencji emocjonalnej i tzw. umiejętności miękkich.

Ważnym elementem tego działania jest wspomniane właśnie planowanie rozwoju karier, choć ten obszar zasadniczo różni się od naszego sposobu postrzegania go w strategii rozwoju uczelni. W Polsce odnosi się on głównie do studentów, podczas gdy na uniwersytecie w Kolonii jest on rozumiany bardzo szeroko i obejmuje także cały obszar pracowników dydaktycznych, naukowo-badawczych, jak i administracyjnych.

- Dobre praktyki w zakresie działalności kadrowej

W obszarze zarządzania kadrami również stosuje się politykę wsparcia połączoną z niezwykle istotnymi narzędziami pomocowymi. Lista tych aktywności obejmuje niezwykle szerokie spektrum. Od wsparcia w procesie zatrudnienia, wsparcia w procesie zarządzania zespołami, konsultowania problemów pracowniczych, kształcenia pożądanych kompetencji, wspierania pracowników czy wreszcie wdrażania nowozatrudnionych pracowników w regulacje uczelni.

Obszar Wsparcia Studenckiego

Obszar wsparcia studenckiego wydaje się być w polskich uczelniach dobrze rozpoznany. Wieloletnie doświadczenie związane z wpisaniem się naszych uczelni w wiele systemów europejskich spowodowało rozwój w tym obszarze ich działalności. Nie mniej jednak uniwersytet w Kolonii szczególnie dobrze wydaje się sobie radzić w kilku kategoriach działań z tego obszaru.

- Dobra praktyka związana z programami stypendialnymi i pomocowymi

Ważną cechą wszystkich, licznych, programów wsparcia dedykowanych do grona studenckiego na uniwersytecie w Kolonii jest ich dywersyfikacja.

Ich wielość i różnorodność wydają się być jednym z ważniejszych osiągnięć uczelni w tym obszarze. Istotą ich jest także dostępność i stała obecność polityki włączającej (zwłaszcza dedykowanej dla osób z niepełnosprawnościami).

- Dobra praktyka związana z włączaniem studentów do rynku pracy

Wiele uczelni w Polsce stara się zapraszać interesariuszy zewnętrznych do współtworzenia programu dydaktycznego i włączania studentów w ich działania. Uniwersytet koloński ma jednak do tego specjalny program nazwany *Power your life*, w którym studenci opracowują projekty dla/z zewnętrznymi jednostkami czy firmami.

Zaletą tego systemu jest to, iż studenci stają się partnerami w tego typu relacji i mają ułatwiony start na rynku pracy. Uczą się bowiem nie tylko realiów zawodowych, ale występują w roli pełnoprawnych (współ)autorów przygotowywanych projektów.

- Dobra praktyka w obszarze kształcenia dodatkowych kompetencji

Oprócz programów nauczania na danych wydziałach i kierunkach uczelnia proponuje swoim studentom cały system atestowanych kursów i warsztatów. Istnieje cała lista tych aktywności, które kształcą kompetencje miękkie i twarde pożądane przez rynek pracy (zarówno sektor prywatny, jak i państwowy).

Oferta ta pozwala studentom na indywidualizowanie swojego programu nauczania i finalnie osiągniętych na koniec studiów kompetencji.

- Dobra praktyka związana ze śledzeniem karier absolwentów

W ramach tej praktyki wymienić należy kilka najistotniejszych elementów, tworzących razem pewnego rodzaju założenia programowe, które najlepiej, choćby ze względu na przejrzystość mechanizmu warto ująć w dwóch punktach:

- Jedno centralne dla całej uczelni centrum pracy, *Start-up Centrum* umożliwiające łączenie nauki z biznesem. Stanowi ono jednostkę wyspecjalizowaną we wspieraniu innowacyjnych pomysłów biznesowych,
- Istnieje szczególnie rozbudowana komórka administracyjna, która dba o pielęgnowanie relacji z absolwentami, co w moim odczuciu przynosi korzyści dla obu stron, a także buduje relacje społeczne.

Reasumując całość systemu kontaktu z absolwentami zaczyna się jeszcze na etapie ostatniego roku studiów. Tam stwarza się podwaliny przyszłej kooperacji i więzów. Tym mostem jest właśnie wspomniane centrum start-up. Uczelnia dając narzędzia i wiedzę wiąże niejako przyszłych absolwentów z instytucją. W pierwszym etapie to oni są beneficjentami tego systemu, ale na późniejszym etapie zyskuje uczelnia czerpiąc bezcenną wiedzę o rynku pracy i kompetencjach, które musi zapewnić swoim wychowankom.

Obszar Umieędzynarodowienia

Wydaje się, że działalność na rzecz umieędzynarodowienia i wsparcia osób (zarówno studentów jak i naukowców) przybywających z zagranicy jest kwestią priorytetową dla Kolońskiej uczelni. Uwarunkowanie to ma swoje korzenie w całej polityce powojennych Niemiec.

- Dobra praktyka z obszaru włączania instytucji państwowych

Ta praktyka w wypadku uniwersytetu w Kolonii charakteryzuje się przede wszystkim równym traktowaniem działań z zakresu współpracy na poziomie studenckim (najbardziej rozpowszechnione w Polsce), ale także na poziomie pracowników uczelni. Szczególnie należy zwrócić tu uwagę na angażowanie przez uczelnię MSZ, które to działanie było bardzo

charakterystycznym dla polskich szkół artystycznych z okresu dwudziestolecia międzywojennego. Mechanizm ten charakteryzuje się doskonałymi rezultatami w międzynarodowym promowaniu kultury, technologii i sztuki.

- Dobra praktyka z obszaru wymian studenckich

Na szczególną uwagę zasługuje bardzo rozwinięta praktyka w formie szkoły letniej finansowanej z *blended intensive program* z linii ERASMUS. Dopełnia ona najbardziej popularne formy wymian studenckich i dydaktycznych realizowane zwykle w trakcie roku akademickiego. Tym samym studenci i dydaktycy mają możliwość korzystania z wymiany bez konieczności zmian w systemie dydaktycznym w macierzystej uczelni.

- Dobra praktyka związana z wirtualną mobilnością

Globalny program studiów na uniwersytecie w Kolonii i program polegający na wirtualnej mobilności realizowanej poprzez narzędzia do nauczania zdalnego (system online) pozwolił na zapoznanie się z programami dydaktycznymi dla studentów uczelni partnerskich uniwersytetu w Kolonii na skalę międzykontynentalną. Może też stanowić wspaniałe narzędzie wymiany dla studentów z innych ośrodków naukowych.

- Dobra praktyka związana ze wsparciem dla uchodźców

Nowatorskimi i cennymi rozwiązaniami zastosowanymi w uniwersytecie w Kolonii są programy wsparcia dedykowane dla uchodźców. Obejmują one osoby rozpoznane jako uchodźcy nie tylko z Ukrainy, ale także z tych krajów obszarowo i kulturowo od Europy oddalonych m.in. Syrii czy Afganistanu. Tym samym dają szansę młodym ludziom na bezpłatne kształcenie. Wewnątrz uczelni zaś dają szansę na budowanie wielokulturowych grup studenckich, a w szerszej perspektywie zespołów badawczych. Te mechanizmy stanowią ważną część procesu misji uczelni w ramach życia społecznego i szeroko rozumianej społecznej odpowiedzialności.

- Dobra praktyka związana ze wsparciem dla obcokrajowców w ramach systemu nauczania.

Osobnym ważnym zagadnieniem jest przygotowanie kandydatów obcokrajowców do studiowania. Przygotowanych jest wiele narzędzi i form komunikowania informacji oraz wiedzy na temat znaczenia okresu startowego dla kandydatów obcokrajowców. Jest to okres proponujący spotkania z zajęciami dotyczącymi umiejętności samego studiowania, zajęciami językowymi i wybranymi przedmiotami. Całość stanowi rodzaj pakietu powitalnego ułatwiającego studentom zagranicznym zrozumienie praw rządzących uczelnią, ale także pozyskanie niezbędnych kompetencji językowych.

- Dobra praktyka związana z instytucją *welcome center*

Tak jak istnieją na uniwersytecie w Kolonii systemy wspierające studentów z zagranicy, tak też istnieje system wsparcia dla badaczy spoza Niemiec. Wprowadzenie takiej instytucji, na

uczelni niemieckiej nazwanej *welcome center* jest niezwykle interesującym rozwiązaniem, które pozwala wizytującym naukowcom w pełni rozpoznać możliwości oferowane przez instytucje, a także sprawia, że czują się oswojeni z obowiązującymi mechanizmami.

- Dobra praktyka związana z wprowadzeniem kursów języka (niemieckiego) wykładowego

Uczelnia niemiecka kładzie bardzo duży nacisk na to, aby długofalowo realizowana dydaktyka była prowadzona w języku ojczystym. Wymóg ten jednak poprzedzony jest całym wachlarzem dostępnych kursów i systemów motywacyjnych.

Dzięki temu wykorzystując znaczny stopień umiędzynarodowienia udaje się utrzymać na uczelni w Kolonii jednolitą formę prowadzonej dydaktyki, nie tylko w wymiarze programowym, ale także prerekwizytów takich jak choćby terminologia.

Warunek ten pozwala w późniejszych etapach edukacji na możliwe przemieszczanie się studentów zagranicznych między wykładami.

Cały proces bowiem rozumiany jest nie tylko jako przez sam mechanizm kształcenia na danym kierunku studiów, ale forma hybrydowego połączenia studiowania uzupełnionego o zaznajomienie się z otaczającą studenta społecznością i kulturą.

Obszar Współpracy z Interesariuszami Zewnętrznymi

- Dobra praktyka związana z publikowaniem informacji o uczelni

Informacje o życiu uczelni udostępniane są nie tylko na stronie internetowej i mediach społecznościowych, ale zarówno przez specjalnie przygotowywane, obszarowe newslettery wysyłane przez różne działy do konkretnej, jasno określonej listy subskrybentów.

- Dobra praktyka związana ze współpracą z instytucjami zewnętrznymi spójnymi obszarowo

Uniwersytet w Kolonii prowadzi bardzo precyzyjną politykę doboru instytucji zewnętrznych z którymi współpracuje. Na szczególną uwagę zasługuje bliska współpraca ze wszystkimi tymi instytucjami, które stanowią wkład bądź to merytoryczny bądź związany z prestiżem.

Ograniczona zostaje przy tym ilość podmiotów o te, które nie spełniają założonego przez instytucję poziomu, zabierając czas pracy dedykowanych do obsługi omawianej współpracy jednostek administracyjnych uczelni.

Sam uniwersytet w Kolonii ściśle współpracuje ze Szpitalem Uniwersyteckim w Kolonii i renomowanymi instytucjami badawczymi takimi jak Max Planck Institute czy Helmholtz.

Wnioski i rekomendacje

Uniwersytet w Kolonii jest potężną instytucją, za którą stoi doświadczenie i tradycja setek lat kultury europejskiej. W sposób niezwykle umiejętny władze i społeczność tej instytucji łączą uznanie dla doświadczeń zarówno naukowych i artystycznych, ale także społeczno - kulturowych zgromadzonych przez poprzednie pokolenia.

Oprócz oczywistych danych liczbowych które zostały przytoczone na początku tego dokumentu na uwagę może zasługiwać umiejętne połączenie wymogów i struktur administracyjnych z wyjątkowo sprawnie zorganizowanym systemem prospołecznym.

Powodzenia tych rozwiązań można dopatrywać się w elastyczności struktur i wprowadzonym zespołom roboczym, które monitorują zmieniającą się sytuację na rynku technologicznym i naukowym.

Istotne jest także atomizowanie i stosowanie cząstkowych i punktowych rozwiązań, które ze względu na rozległą strukturę uczelni oraz wieloobszarowość posiadanych wydziałów gwarantują dopasowanie oczekiwanych rozwiązań do konkretnych sytuacji.

W ramach rekomendacji dla polskich uczelni wyższych zalecane jest:

- zbudowanie strategii uczelni biorąc pod uwagę zarówno tradycje i doświadczenie danej instytucji, ale także trzy kluczowe zmienne takie jak obserwowanie zmieniającej się sytuacji w obszarze nauki i kultury, sytuacji społeczno – politycznej oraz rynku pracy.
- wprowadzenie rozwiązań systemowych prowadzących do rozbudowania i utrzymania polityki równościowej i włączeniowej.
- wprowadzenie małych zespołów roboczych opracowujących planowanie rozwoju uczelni i dostosowanie tych planów do wymienionych powyżej zmiennych.
- wprowadzenie systemu podwójnej weryfikacji opracowywanych strategii i planów rozwojowych.
- rozbudowanie części wspólnych uczelni. Wspomaganie infrastruktury zewnętrznej takiej jak tereny zielone i mała architektura, ale także zorganizowanie dogodnych warunków wewnątrz budynków umożliwiających socjalizowanie się wszystkich członków społeczności uczelni.
- zorganizowanie przestrzeni na klub profesorski i studencki dających możliwość na spotkania także poza czasem, w ramach którego odbywają się zajęcia dydaktyczne.
- zorganizowanie i w ramach możliwości dofinansowywanie żywienia w obrębie kampusu.
- określenie jednej, jasno określonej strategii rozwoju naukowego/artystycznego uczelni wpływającego i kształtującego jej profil i długofalowy rozwój.

- powołanie specjalnej komórki zajmującej się współpracą naukową/artystyczną z instytucjami badawczymi spoza uczelni. Ustalenie tym samych jednolitych norm i zasad takiej współpracy.
- powołanie komórki doradczej z obszaru badań naukowych/artystycznych, która wspiera pracowników w ramach części administracyjno - logistycznej związanej z realizowanymi badaniami.
- dywersyfikacja zadań badawczych realizowanych ze względu na profil, charakter i specjalizację.
- stworzenie specjalnego zespołu/komórki powołanej do śledzenia możliwości i pozyskiwania środków finansowych, materiałowych i logistycznych od podmiotów zewnętrznych.
- wprowadzenie nauczania zdalnego lub/i hybrydowego tam, gdzie nie stanowi to utraty jakości realizowanej dydaktyki celem pełnego wykorzystania infrastruktury uczelni i dopasowania realizowanych zadań do posiadanych środków.
- zorganizowanie struktury informatycznej i nagraniowej dostępnej na terenie uczelni umożliwiające bezobsługowe względem pracowników technicznych korzystanie z aparatury ułatwiającej komunikację online.
- opracowanie systemu mikro certyfikatów pozwalających na niestacjonarną naukę w systemie małych kroków.
- monitorowanie systemu dydaktycznego pod względem rozwoju trendów naukowych i artystycznych, ale także społecznych.
- przygotowanie rozwiązań prawnych i logistycznych pozwalających na elastyczne zarządzanie zasobami ludzkimi z uwzględnieniem inteligencji emocjonalnej i tzw. umiejętności miękkich.
- wprowadzenie systemu wsparcia pracowniczego, wsparcia w procesie zatrudnienia, wsparcia w procesie zarządzania zespołami, konsultowania problemów pracowniczych, kształcenia pożądanych kompetencji, wspierania pracowników czy wreszcie wdrażania nowozatrudnionych pracowników w regulacje uczelni.
- wprowadzenie rozwiązań z zakresu wsparcia studenckiego dotyczącego nie tylko rozwiązań stypendialnych i noclegowych, ale choćby wsparcia psychologicznego.
- wprowadzenie równoległego do programu dydaktycznego systemu doszkalania dla studentów. Pozwala on studentom na zbudowanie unikalnego systemu własnych kompetencji i dostosowanie ich do obecnych oczekiwań rynku pracy.
- wprowadzenie zespołu bądź komórki śledzącej kariery absolwenckie i utrzymującej kontakt z tymi osobami.

- aktualizowanie współpracy z instytucjami zagranicznymi, stałe redagowanie listy uczelni partnerskich i dostosowywanie programu tej współpracy zarówno do misji i strategii uczelni, ale także do aktualnych programów rozwojowych.
- wprowadzenie specjalnych i dostępnych kursów językowych dla osób z zagranicy uwzględniających specyfikę językową danego kierunku/specjalności.
- wprowadzanie systemu wsparcia dla uchodźców i włączania ich w społeczność uczelni. Program taki może bazować na współpracy z instytucjami państwowymi, a także z innymi instytucjami pozarządowymi specjalizującymi się w rozwiązywaniu tego typu problemów.
- wprowadzenie komórki w postaci centrum powitalnego dla osób spoza społeczności uczelni wchodzących w nową strukturę jaką jest uczelnia.
- wspieranie funkcjonowania różnorodnych kanałów informacyjnych takich jak strona www, facebook, instagram, system newsletterów oraz mailingu. Publikacje elektroniczne oraz analogowe rozsyłane zarówno do członków społeczności jak i osób znajdujących się w bazie teleadresowej uczelni.