

Zestaw dobrych praktyk z wizyt studyjnych realizowanych w ramach projektu

„Liderzy w zarządzaniu uczelnią”

w Uniwersytecie Erazma w Rotterdamie

Leaders in University Management study visit programme

Erasmus University Rotterdam

dr Bernadetta Pieczyńska

październik 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 uczelnią”.

Uniwersytet Erazma w Rotterdamie (Erasmus University Rotterdam) to jedna z czołowych europejskich uczelni, zarazem jedna z najlepszych szkół biznesu w Europie. Utworzony na fundamentach Niderlandzkiej Szkoły Handlowej (the Netherlands School of Commerce), w 1939 r. przekształcony w Niderlandzką Szkołę Ekonomiczną (the Netherlands School of Economics - NEH) pod obecną nazwą działa od 1973 r. Zgodnie z filozofią Erazma z Rotterdamu pozostaje uczelnią kształcącą ludzi o otwartych umysłach, przekraczających granice dyscyplin i narodowości, umiejętnie łączy humanistykę z ekonomią wzajemnie wykorzystując wartości typowe dla każdej z dziedzin. Warto podkreślić, że Rotterdam to największy w Europie port morski, a pobliski Amsterdam to największy europejski port lotniczy, co w połączeniu z faktem, że Rotterdam należy do konurbacji Rijnstroom, w której znalazły się również Amsterdam, Haga i ważny ośrodek akademicki, jakim jest Utrecht, samo w sobie stanowi dużą wartość w sposób naturalny odnoszącą się do współpracy otoczenia społeczno-gospodarczego z nauką. Z kolei zalewowe ukształtowanie terenu wymusza innowacyjne i chroniące zasoby naturalne działania podejmowane przez każdy sektor gospodarki. Wg raportu McKinsey & Company z 2022 r. Królestwo Niderlandów może wznieść Europę do rangi światowego lidera przedsiębiorczości. Swoją wysoką pozycję w rankingach zawdzięcza m. in. znacznym inwestycjom w uniwersytety, a także w przepływ wiedzy między uniwersytetami a biznesem. EUR jest uczelnią różnorodną pod względem narodowościowego profilu studenta – 24,5% studentów to cudzoziemcy, razem z kadrami akademicką reprezentującymi 130 narodowości, z czego 56% stanowią kobiety. Przyszłość i dynamika to słowa-klucze zawierające ideę przewodnią wspomnianej uczelni zamkniętą w idiomie widocznym na murach kampusu – Tworzyć pozytywny wpływ społeczny (Make a positive societal impact).

Realizując erasmusowską ideę otwartości na świat Uniwersytet Erazma w Rotterdamie współpracuje z ponad 300 uczelniami partnerskimi z całego świata. Nie zapominając o pionierskiej portowej historii Rotterdamu, która zapoczątkowała globalny handel kształtujący rozwój współpracy międzynarodowej, Uniwersytet Erazma pielęgnuje ideę równowagi w ekosystemie przenosząc ją w sferę nauki, gospodarki i biznesu. Dla dopełnienia całości wizerunku Uniwersytetu zorientowanego ku przyszłości idea zrównoważonego rozwoju wdrażana jest i widoczna w każdej sferze działań Uczelni.

Przykłady dobrych praktyk stosowanych na ww. uczelni

Nadrzędną dobrą praktyką wypracowaną i sprawdzoną w Uniwersytecie Erazma w Rotterdamie, jest realizacja **pozytywnego społecznego impactu**, opartego na siedmiu filarach.

Pierwszy z nich to **sprecyzowanie idei**, dookreślenie pomysłu w zależności od wagi analizowanego problemu. Właściwe zdefiniowanie projektu pozwala wyraźniej zobaczyć i łatwiej wyeliminować błędy, a przede wszystkim umożliwia wybór właściwej strategii. Dopiero odpowiednio skalibrowany koncept poparty doświadczeniem badawczym i analizą otoczenia może doprowadzić do satysfakcjonującej realizacji pod warunkiem jednak właściwego doboru kolejności działań priorytetowych. Filar kolejny tej praktyki to **walidacja**. Wiąże się ona z uzasadnieniem potrzeby wprowadzenia pomysłu na rynek, z upewnieniem się, że pomysł jest rzeczywiście ukierunkowany na przyszłość, przydatny i akceptowalny. Do tego istotną jest informacja zwrotna (Feedback) od znających rynek, pozwalająca ocenić, czy tworzymy produkt/usługę potrzebną czy zbędną. Mapa myśli (Design Thinking) może posłużyć tu jako rama strategiczna (Framework) definiując prototyp bądź wskazując kierunki skutecznego działania. Informacja zwrotna od osób w podobnej rynkowej sytuacji pozwoli skierować produkt/usługę do właściwego odbiorcy. Etap walidacji opiera się na pięciu krokach: odkryciu, wykorzystaniu, rozwinięciu, dostarczeniu i opatentowaniu. W pierwszym kroku liczy się szczególnie akademicki kontekst badawczy, w drugim przydadzą się miękkie kompetencje ułatwiające dotarcie do właściwych osób, w trzecim ważne jest testowanie, w czwartym - informacja zwrotna o produkcie/usłudze, by go/ją udoskonalić. W piątym kroku należy zadbać o ochronę własności intelektualnej, czyli opatentować wynalazek, przygotować dobre, mocne portfolio. Sam patent pomoże przyciągnąć inwestorów i uwiarygodni produkt na rynku. Na etapie walidacji szczególnie liczy się dobry model biznesowy (Business Model Canvas). Kolejny etap tej praktyki to **rozgrywka (Match)**. Ważne, by właściwie rozpoznać, w jakiej pozycji, przy jakich wyzwaniach sprawdzamy się najlepiej. Równie istotnym jest odpowiednie rozdzielenie zadań między współpracowników, pamiętając, iż zwykle więcej osiąga się w zespole niż solo. Ważnym jest jednak, by zespół reprezentował podobne wartości, jak jego poszczególni członkowie. Warto mieć na uwadze, że również osoby z zewnątrz, inne uniwersytety czy organizacje pozarządowe, które mają dostęp do tego samego targetu bądź wiedzy czy doświadczenia można potraktować jako partnerów strategicznych, którzy pomogą

rozwinąć markę/usługę. Na tym etapie ważnym jest właściwe rozpoznanie umiejętności i realna ocena możliwości. Warto również zaangażować/znaleźć współzałożycieli. Wzmocni to rynkowe szanse podjętego wyzwania, ułatwi znajdowanie innowacyjnych rozwiązań, wprowadzi twórczą dywersyfikację doświadczeń.

Czwarty element, nad którym warto się pochylić w tej praktyce to **środki**. Właściwa ocena zasobów finansowych, które można wykorzystać i potencjalnych strat, z którymi trzeba się liczyć w znaczącym stopniu wpłyną na właściwe przygotowanie prezentacji inwestorskiej (Pitch deck), zwłaszcza w obszarze modelowania finansowego. Istotną jest odpowiednia strategia zarządzania funduszami, z wykorzystaniem grantów, subsydiów czy kredytów. Warto zwrócić się do aniołów biznesu bądź innych organizacji inwestorskich. Piątym etapem umożliwiającym pełną realizację omawianej prymarnej praktyki jest **skalowanie**. Proces ten umożliwia wykorzystanie nawet krytycznych informacji do poprawy jakości i skuteczności działań marketingowych. Skalowanie działalności wiąże się bezpośrednio z prawidłową oceną jej zdolności rozwojowych. Zbyt wczesne skalowanie, podejmowanie wyzwań ponad możliwości skutkuje przeszacowaniem i doprowadza zwykle do przekroczenia budżetu. W procesie skalowania warto wziąć pod uwagę doświadczenie innych podmiotów gospodarczych z podobnej branży na podobnym etapie rozwoju działalności, zwłaszcza w obszarze zabezpieczenia płynności finansowej. Dla przykładu - planowanie uruchomienia nowego kierunku studiów powinno uwzględniać zarówno zapotrzebowanie na absolwentów otwieranego kierunku jak i realne możliwości praktyk zawodowych, tudzież aktywny udział interesariuszy zewnętrznych. Skalowanie działalności ważne jest szczególnie w kontekście start-upów, czym zajmował się badawczo jeden z prelegentów EUR podkreślając ich szczególny potencjał w oddziaływaniu na najbliższe otoczenie społeczno – gospodarcze. W EUR podkreślano również wyraźne rozróżnienie między start-upem a scalepem. Ten drugi, będąc niejako start-upem na wyższym, dojrzałym stadium rynkowego rozwoju umożliwia bardziej wymierne, „skalowalne”, poparte doświadczeniem modelowanie, także w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Ostatnim etapem godnym analizy w ramach dobrych praktyk jest wyjście. Przygotowane w odpowiedni sposób i w odpowiednim momencie może stanowić swego rodzaju domknięcie marki i zarazem otwarcie przedsiębiorstwa/instytucji na nowy etap.¹

Reasumując podstawowym wzorcem do budowania i rozwijania dobrych praktyk jest przestrzeganie siedmiu zasad: wzmocnić tożsamość społeczną (fostering our societal impact identity), upewnić się, że podjęte działania edukacyjne są zorientowane przyszłościowo (ensuring our education is futur oriented), osadzić badania naukowe w kontekście społecznym (embedding excellent academic reserch in society), wziąć odpowiedzialność za zrównoważony rozwój (taking responsability on soustenaible development), z myślą o przyszłości inwestować w kapitał ludzki (investing in our people for the futur), podnieść jakość usług specjalistycznych (stepping up our professional services), wykorzystać interdyscyplinarny potencjał (making the most of our interdisciplinary potential). Ich realizacja możliwa jest w oparciu o społeczne zaangażowanie, myślenie globalne, przedsiębiorczość, otwartość umysłów i kontaktowość (engaged with society, world citizen, entreprenerial, connecting& open-minded).

W praktycznym odbiorze w/w zaleceń i wskazówek wzmacniających przedsiębiorczość, jak wynika z ankiet i raportów uczestników wizyt studyjnych w Uniwersytecie Erazma w Rotterdamie w okresie 2022-2023, najbardziej aplikowalne i budzące największe zainteresowanie uczestników wizyt studyjnych w przełożeniu na polskie realia akademickie są przykłady dobrych praktyk obejmujących następujące obszary:

- **Współpraca z otoczeniem społeczno - gospodarczym. Budowa ekosystemu**

uczelni. Uczelnia w społeczno- gospodarczym otoczeniu, w obecnych dynamicznych warunkach powinna szczególnie wychodzić naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom zarówno lokalnym, jak i globalnym. To właśnie ekosystem, odpowiednio wykorzystany, może pomóc w odniesieniu sukcesu. Liczą się tu zarówno interesariusze wewnętrzni jak i zewnętrzni, a także absolwenci, zwłaszcza „kluczowi”, wpływowi i region, w którym funkcjonują lub będą funkcjonować. By odnieść sukces to właśnie ekosystem, prawidłowo przeanalizowany pod kątem możliwości, może stać się trampoliną dla rozwoju uczelni, czy też wprowadzić ją do sieci instytucji o podobnych, uzupełniających się celach. W tym kontekście ważne jest mapowanie miejsca uczelni w stosunku do innych podmiotów w otoczeniu. Włączanie interesariuszy do procesu planowania strategii jest przy tym częścią działań implementujących uczelnię w otoczeniu społeczno – gospodarczym. Ilustruje to przykład z EUR, gdzie jednym z wykładowców i zarazem koordynatorem jest



astronom, mający w swoim doświadczeniu udaną współpracę z instytutem badawczym, obecnie również uprawniony w zakresie doradztwa biznesowego w obszarze umów prawnych i komercjalizacji. Innym ciekawym przykładem praktyka nauczającego w ramach EUR jest dyrektor Erasmus Center for Entrepreneurship, będący zarazem inicjatorem O2Lab Rotterdam, jednostki łączącej naukowe teorie ekonomii i biznesu z praktycznym zastosowaniem w konkretnych podmiotach biznesowych (por. [Homepagina O2LAB Rotterdam - O2LAB Rotterdam](#)).

- **Modelowanie biznesowe w edukacji.** Opracowanie modelu biznesowego jako potwierdzenia słuszności wyboru danej strategii biznesowej dla uczelni jest kluczowe w obszarze minimalizowania ryzyka i przyspieszeniu wzrostu. Wypracowany przez Erasmus Center for Entrepreneurship uniwersalny model biznesowy (Business Model Canvas, cf. filar 2.) jest tym sposobem strategicznym, który umożliwia przejście od innowacyjnego projektu do jego praktycznej weryfikacji w biznesie. Model ten oparty na elementarnych stałych: „kto - czego potrzebuje - kto może dostarczyć rozwiązanie” uwzględnia między innymi opis aktualnych rozwiązań i propozycję ich udoskonalenia. Jak wynika z doświadczeń EUR przedstawionych przez dyrektora programowego w Erasmus Center for Entrepreneurship, modelowanie biznesowe to ważna technika strategiczna uwzględniająca udział kluczowych partnerów (z dokładnym rozpoznaniem obszarów, w których ich działalność może szczególnie sprzyjać rozwojowi uczelni w zależności od tego, czy są to zasoby intelektualne, fizyczne, personalne czy finansowe i jaki jest ich potencjał). Modelowanie biznesowe w odniesieniu do uczelni wyższych powinno uwzględniać, zdaniem specjalistów z EUR, mocny udział akceleratorów. Mogą być nimi nowi klienci/studenci/interesariusze. Każdy z nich to wzmocnienie i rozszerzenie ekosystemu, w którym działa uczelnia.

Istotnym z punktu widzenia modelowania biznesowego w edukacji jest również właściwe rozłożenie wartości – rozpoznanie, co jest wyróżnikiem: nowość, innowacyjność, trwałość, utrzymanie studenta, obietnica dobrej pracy po ukończeniu uczelni („getting the job done”), status marki uczelni, koszt studiów, dostępność czy ich użyteczność.

- **Praca zespołowa (networking).** Warto podkreślić, że EUR jest jednym z 19 członków European University Foundation (EUF), sieci uczelni, których ambicją jest



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



wzmocnienie innowacyjnej edukacji europejskiej na szczeblu akademickim. W EUR podczas wizyt studyjnych praca zespołowa była formą współpracy zarówno prelegentów jak i uczestników wizyt studyjnych. Prelegenci pracowali na jednej dużej prezentacji, jednakże każdy występujący przedstawiał tylko ten jej fragment, w którym się specjalizuje i zna szczególnie dobrze. Na poziomie uczestników szkolenia element pracy zespołowej wprowadzono od pierwszych godzin zajęć; uczestnik miał zaprezentować nie siebie i swój dorobek tylko partnera, partnerkę siedzącą obok. Podobnie wyglądało wręczenie dyplomów – to nie nadzorująca przebieg wizyty studyjnej Farshida Zafar, dyrektor Erasmus Center for Entrepreneurship, tylko uczestniczki i uczestnicy wręczali dyplomy opisując najpierw osobę, której wręczają dyplom. Takie przesunięcie akcentu z autoprezentacji ku „koprezentacji” jest zarazem ćwiczeniem uważności, sprzyja rozwojowi relacji i zaufania, wzmacnia kompetencje miękkie. Do realizacji tego typu zadań przygotowuje model empatii (empathy map canvas) ułatwiający opracowanie diagnozy sytuacyjnej. Uwzględniając indywidualną zmysłową wrażliwość człowieka, analizując czynniki, na które zwraca lub nie uwagę, można opracować mapę zindywidualizowanych działań, w których każdy sprawdzi się najlepiej. Bierze się tu pod uwagę zarówno lęki, obawy i frustracje jak i marzenia, potrzeby, aspiracje czy nadzieje. Uwzględnia to, co widać, słyszać, ale też co można zobaczyć i usłyszeć, gdy obserwuje się uważniej i wyciąga wnioski zależnościowe. Narzędzie to znakomicie się sprawdza w podziale pracy zespołowej studentów czy grup projektowych. Np. w sytuacji symulacji wystąpień publicznych, w ramach przedmiotu o takiej właśnie nazwie, można przydzielić studentkom i studentom role adekwatne do ich predyspozycji. Często już na etapie zajęć ćwiczeniowych grupa wyodrębnia liderkę/lidera i sama wskazuje osoby, które w danej roli odnajdą się najlepiej. Rozwijając to ćwiczenie warto w kolejnym kroku zamienić role, by każdy mógł spróbować spojrzenia z innej perspektywy. Ten rodzaj dobrej praktyki wykorzystuje i rozwija również zdolności polityczne (tzw. politicals skills) ucząc prezentacji własnych punktów widzenia, argumentacji i negocjacji, a także elastyczności w zależności od kontekstu sytuacyjnego. Warto dodać, że w zakresie zdolności politycznych uwzględnia się tzw. polityczny archetyp człowieka uwzględniający 12 możliwych wariantów predyspozycji przydatnych w zarządzaniu, a oscylujących między negatywnym, neutralnym a pozytywnym nastawieniem, na które nakłada się typ

osobowości: predyktywny, proaktywny bądź reaktywny w rezultacie budując typy: makiawelistyczny, asekuracyjny, cyniczny, odpowiedzialny, spekulacyjny, fatalistyczny, liderekki, kontrolujący bądź obserwacyjny.

Praca wielu wykładowców na jednej wspólnej prezentacji uzupełnianej o warsztaty profilowane wg specjalizacji prowadzącego zajęcia i rozwijającej podjęty temat o kolejno poznawane elementy wzmacnia spójność projektu w odbiorze uczestników szkolenia, a zarazem stanowi przykład współpracy rotterdamkiej uczelni z instytutami badawczymi (np. NASA). Wykorzystanie narzędzi sprawdzonych przez wiarygodne instytuty badawcze pozwala odpowiednio zestawić ich kolejność – np. w przypadku NASA prymarny będzie wskaźnik technologicznego zaawansowania, w polskiej nomenklaturze okreśłany jako Poziom Gotowości Technologicznej (PGT), w EUR okreśłany jako Technology Readiness Level (TRL). W przypadku uczelni i ich działań w obszarze przedsiębiorczości bardziej liczy się wskaźnik inwestycyjny – Poziom Gotowości Inwestycyjnej (Investment Readiness Level, IRL) i społeczny (Community Readiness Level - CRL). Rozpoznanie roli tych wskaźników pozwala na właściwe ukierunkowanie inwestycji czy wykorzystania zasobów ludzkich.

- **Zrównoważony rozwój** (sustainability): w przypadku EUR wszechobecny: w dydaktyce, w codziennej działalności uczelni, w inwestycjach. W EUR tę ideę realizowano w szczególności w formie digitalizacji materiałów edukacyjnych, zgodnie z ideą “zero papers”. W kampusie wykorzystano zielone, hydroponiczne ściany do naturalnej regulacji wilgotności w pomieszczeniach zamiast wentylatorów i nawilzaczy. Fotowoltaika i zielone dachy poprawiają jakość powietrza w otoczeniu uczelni i zmniejszają emisję CO₂. Innowacyjność i zastosowanie najnowszych, przyjaznych środowisku technologii widać chociażby w zautomatyzowaniu działania oświetlenia i rolet. Bezwzględna segregacja odpadów, zerowe zużycie papieru osiągnięte między innymi dzięki digitalizacji materiałów dydaktycznych czy też konsekwentne zastosowanie osiągnięć techniki w obszarach sanitarno - gastronomicznych, jest potwierdzeniem pełnego wdrożenia zasad zrównoważonego rozwoju. Zamiast parkingów samochodowych – parkingi rowerowe, a rower jest tu najpopularniejszym środkiem transportu.

- **Digitalizacja** w kontekście EUR może być potraktowana jako odrębna dobra praktyka. Wspomniane wyżej idea zero papers przekłada się bowiem także na zbieranie danych, raportowanie, monitorowanie inwestycji czy tworzenie dokumentacji około dydaktycznej z wykorzystaniem najnowszych osiągnięć IT i aplikacji mobilnych – jak program Dilemma, czy aplikacje wspomagające integrację osób spoza Europy. Digitalizacja dopełnia również dobra praktykę opartą na zrównoważonym rozwoju, wpisując się w triadę: ludzie-profit-planeta (people-profit-planet).
- **Zarządzanie personelem:** zamiast krótkoterminowej oceny punktowej indywidualnej pracy wykładowcy, ocenia się jego długoterminowy wpływ (impakt) na pozycję, działalność, organizację dydaktyki i całociowy rozwój uczelni. W trakcie trwania warsztatów podzielono uczestników na grupy „polityczne”, pozwalając każdemu identyfikować się z daną sytuacją i zmieniać stronę w zależności od podejmowanego problemu, własnych opinii i predyspozycji, a także aktualizacji problemu, ucząc tym samym elastyczności i tolerancji wobec odmienności nie tylko stanowisk, ale ćwicząc tym samym gotowość do rozwiązań w sytuacjach o dużej dynamice. Była to zarazem symulacja możliwości przystosowawczych i próba obrony granic własnego stanowiska.

Na szczególną uwagę zasługują powszechne i liczne strefy relaksu, strefy do pracy samodzielnej lub w grupach czy „kapsuła spokoju”, gdzie na chwilę można się odciąć od zewnętrznych bodźców, co wydaje się słusznym rozwiązaniem zwłaszcza przy intensywnym grafiku zajęć. Istnienie takich stref pokazuje, jak ważny jest dobrostan osób pracujących w kampusie, a to z kolei przekłada się na większą efektywność i wydajność.

W zarządzaniu personelem podkreślano wybór właściwych liderów, właściwych, czyli tych, którzy czuwają nad całością zespołu, patrząc na koniec peletonu, a nie na jego początek. Lider zatem powinien nie tylko reagować na zmiany w otoczeniu, ale jego zadaniem jest przede wszystkim strategicznie realizować zaplanowane działania postrzegając zespół całościowo, pamiętając o jego możliwościach i słabych punktach. Kluczową kwestią jest też właściwe rozpoznanie prawdziwych liderów, odpowiednie wykorzystanie ich potencjału dla sukcesu całego zespołu. Lider jest tu bardziej opiekunem i tutorem niż nadzorcą. Szczególnie ważnym jest sposób doboru pracowników i zadań, w zależności nie tylko od wachlarza umiejętności,

doświadczenia czy dorobku naukowego, ale przede wszystkim z uwzględnieniem usposobienia i zdolności taktycznych. Nie bez znaczenia pozostaje tu ewaluacja długoterminowa pracowników, siłą rzeczy motywująca do działań o długotrwałych efektach.

- **Komercjalizacja wyników badań.** „Pitch in” traktowana jest w EUR jako propozycja nie tylko motywującej ścieżki rozwoju osobistego pracowników, ale także jako koło zamachowe skłaniające do wyjścia poza ramy Uczelni. „Pitch” rozumiano tu nie tylko jako narzędzie organizowania skutecznej wypowiedzi, ale przede wszystkim jako sposób budowania pozytywnych zmian na różnych szczeblach instytucji adekwatnie do możliwości i szczebla organizacji, z uwzględnieniem potrzeb rynku. Istotnym jest wyraźne komunikowanie wewnętrznych i zewnętrznych celów. W przypadku EUR komercjalizacją badań zajmuje się odrębna jednostka jaką jest Erasmus Center for Entrepreneurship BV. Jej szczególnym zadaniem jest m. in. rozwój kompetencji przedsiębiorczych czy wspieranie studenckich start-upów we współpracy z lokalnym biznesem. W ramach EUR działa też Erasmus Reaserche and Bussines Support, podlegający Erasmus Enterprise BV .
- **Internacjonalizacja i otwartość.** EUR podzielił się bardzo ciekawymi, sprawdzonymi we własnej strukturze rozwiązaniami. Zapraszając jako prelegentów przedstawicieli różnych uczelni z różnych sektorów i dziedzin, zajmujących różne kierownicze stanowiska, prezentujących odmienny wachlarz kompetencji i doświadczeń tworzy się szczególną różnorodność perspektyw automatycznie zwiększając wieloaspektowość wystąpień. W przypadku EUR oba te pojęcia – internacjonalizacja i otwartość realizowane są wielopoziomowo – w kontekście pracowników, badaczy, studentów, gości wizytujących czy też przedstawicieli rynku lokalnego i globalnego. W zależności od potrzeb wdrażane są projekty adaptacyjne obejmujące naukę języka niderlandzkiego czy naukę jazdy na rowerze. Dla ułatwienia integracji powszechnie stosowane są aplikacje typu Instagram, gdzie kilkakrotnie w ciągu dnia zamieszczane są ważne wskazówki i aktualne informacje dotyczące funkcjonowania uczelni, spraw organizacyjnych czy chociażby związanych z poruszaniem się po okolicy. Wdrożony jest program opieki zdrowotnej i mieszkaniowej. Studenci i współpracownicy z innych krajów objęci są skoordynowanymi projektami zarówno na etapie przedwyjazdowym czy już adaptacyjnym, na każdym z nich mając do dyspozycji odpowiednio



przygotowany zespół koordynatorów współpracujących między innymi z Erasmus University Student Wellbeing Team. Ścisła współpraca z Universiteit Leiden i TU Delft (Delft University of Technology) w ramach aliansu Leiden-Delft_Erasmus University zwielokrotnia możliwość kontaktów wzmocnionych globalnie przez międzyuczelniany związek UNIC, w ramach którego rozwija się współpraca dziewięciu uczelni na terenach postindustrialnych. Jedną z nich jest Uniwersytet Łódzki.

- **Program Absolwent** (alumni), „pitch” jako długo etapowa ścieżka rozwoju osobistego studentów to przede wszystkim sposób budowania pozytywnych zmian w różnych kręgach działalności nie tylko zawodowej. W zależności od zasięgu i stopnia umiędzynarodowienia przynosząca szeroko zakrojone efekty. Ciekawym i godnym naśladowania pomysłem jest realizacja prac zaliczeniowych i dyplomowych z zakresu tematyki wspomagającej rozwój regionu wzmacniającą długoterminową relację uczelnia-absolwent.
- **Strategie rozwoju** – w EUR zaobserwować można większe środki finansowe i większy nakład pracy niż w polskich uczelniach przeznaczane na działalność strategiczną. W zależności od skali działań i specyfiki branżowej danej jednostki uczelnianej wypracowano spójny, harmonijny system uwzględniający dynamikę zmian społeczno-gospodarczych, globalnych i lokalnych, w każdym z nich widoczna jest praca zespołowa i wielopoziomowa. Warto odnotować, iż w strategiach rozwoju wykorzystuje się AI, a tzw. Research Intelligence może być narzędziem innowacyjnego rozwoju placówki dydaktycznej, ułatwiającym monitorowanie i kierowanie pracą badaczy i dydaktyków właśnie przy pomocy inteligentnych narzędzi bibliometrycznych. Także i tutaj bardzo ważna jest rola lidera, rozumianego nie tyle jako przywódca, co stratega/opiekuna wskazującego zastosowanie adekwatnych narzędzi. Z raportów uczestników wizyt studyjnych wynika również godna naśladowania zespołowa działalność działu Research Service. To jej zadaniem między innymi jest dopracowanie modelu biznesowego z właściwym oszacowaniem możliwości, potrzeb, trafności i zrównoważonej środowiskowo oferty uczelni.

Wnioski i rekomendacje dla polskich uczelni oraz ewentualnie dla innych instytucji zajmujących się szkolnictwem wyższym z merytorycznej części wizyt studyjnych.

Z samych wizyt studyjnych najistotniejsze wnioski, które warto zaimplementować w polskich instytucjach wyglądają następująco:

w obszarze ekosystemu: Wyraźniejsza prezentacja środowiska lokalnego w kontekście kulturowym i gospodarczym dopełnia wizerunku uczelni w sieci innych placówek dydaktyczno - badawczych. Wizualizacja taka pozwala na lepszą identyfikację uczelni i jej rozpoznawalność na tle podmiotów lokalnych, a zarazem potencjalnych partnerów do współpracy.

W zakresie współpracy zarówno na poziomie jednostkowym, personalnym, jak i projektowym istotny jest **networking**. Lider jako opiekun zespołu wykorzystujący inne narzędzia pracy grupowej oparte na mapie myśli i mapie empatii może być kluczowym rozwiązaniem do wdrażania rynkowo przydatnych produktów, których przygotowanie oparte jest w szczególności na umiejętnościach miękkich – jak chociażby wszelkiego typu dostosowania, ważne szczególnie w starzejących się społeczeństwach Europy. Wdrożenie dostosowań wiąże się z niwelowaniem wykluczeń związanych z niepełnosprawnościami i umożliwia aktywizację zawodową osób, którym odpowiednie oprzyrządowanie umożliwi normalną zawodową aktywność.

Bardzo ciekawym narzędziem wzmacniającym integrację i współpracę jest aplikacja Dilemma Game. System ten umożliwia konsultacje i dyskusje na różnych szczeblach naukowości. Nazwę zaczerpnięto z 75 „dylematów” zarejestrowanych w aplikacji, wybranych na podstawie problemów badawczych zebranych w różnych szkołach, podczas sesji naukowych czy też analizowanych strategii. Zarządzana przez profesora Finna Wynstra inicjatywa EUR Taskforce Scientific Integrity okazała się cennym narzędziem doradczym, wspomagającym i integrującym społeczność akademicką.

Internacjonalizacja uczelni powiązana jest bezpośrednio z pojęciem wymienionym wyżej. Jak wynika z analizy dokumentacji powizytacyjnej internacjonalizacja to nie tylko ważny wskaźnik rozwoju uczelni, ale jeden z jego istotniejszych warunków. Sprzyjająca konsolidacji i integracji współpraca międzyuczelniana na szczeblu międzynarodowym umożliwia aktualną wymianę myśli, aktualizację narzędzi i rozwiązań adekwatnie do dynamicznie zmieniającego się świata. Zestawienie sposobów zarządzania integrującego odmienne, ale uzupełniające się

dyscypliny wydaje się być tropem słusznym pozwalającym potraktować dany projekt czy problem wieloperspektywicznie, jednakże z ukierunkowaniem na wspólny cel. W z pozoru wąskim obszarze badawczym, jakim jest np. filologia polska, takim sposobem może być nauczanie języka polskiego i kultury polskiej jako obcej, co wydaje się potrzebne w obliczu zmieniającej się struktury narodowościowej także naszego kraju.

W kwestii internacjonalizacji potrzebna jest cykliczność wyjazdów studyjnych, realizowanych przez wybranego pracownika w więcej niż jedna uczelni partnerskiej projektu. Umieędzynarodowienie w połączeniu z różnorodnością dyscyplin może stanowić znakomity sposób transferu wiedzy, narzędzi i umiejętności.

Komercjalizacja badań jest kolejnym krokiem pokazującym istnienie jednostki badawczej w ekosystemie, ale może być również sposobem na pozyskanie środków na następne badania. Działania komercjalizacyjne są zarazem papierkiem lakmusowym wskazującym właściwy kierunek przedsięwzięć i potwierdzający lub nie ich słuszość, wpływają zatem bezpośrednio na strategię i elastyczność osób nimi zarządzających.

Zrównoważony rozwój to z pewnością ten rodzaj dobrej praktyki, który bezwzględnie wymaga naśladowania. Przekształcenie wykładowców i nauczycieli na pracę zdigitalizowaną (w miarę dostępu do odpowiednich narzędzi) może zacząć się od rezygnacji z materiałów utrwalanych w wersji papierowej na rzecz treści digitalizowanej. Pandemia wymusiła na większości placówek uruchomienie narzędzi wirtualnych, zatem kontynuacja ich wykorzystania może mieć nie tylko przełożenie praktyczne, ale również stanowić ekologiczny wkład w działania ku ochronie planety.

Reasumując, umieędzynarodowienie i konsolidacja uczelni, aktywny dialog między nauką a rynkiem, współpraca wzmacniająca dobrą konkurencyjność to kluczowe wartości rozwojowe dla sektora innowacyjnej edukacji, która dzięki nowoczesnym narzędziom może wzmacniać praktyczne zastosowanie naukowych osiągnięć przyczyniając się do poprawy jakości życia bez szkody dla środowiska.

1Opracowano na podstawie skryptu Bas van der Noll & Liesje Goldschmidt, *The Impact Starting Guide*, Erasmus Enterprise 2023