



Ministerstwo
Edukacji i Nauki

Dobre praktyki z wizyt studyjnych w University of Helsinki

Wykonała: dr Katarzyna Adamiak

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”.

Warszawa, sierpień 2023



**Fundusze
Europejskie**
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Spis treści

1. INFORMACJA NA TEMAT PROJEKTU	3
2. CHARAKTERYSTYKA MIEJSCA WIZYT STUDYJNYCH	4
3. PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK	8
4. WNIOSKI I REKOMENDACJE DLA POLSKICH UCZELNI	18



1. Informacja na temat projektu

Wizyty studyjne w University of Helsinki realizowane były w ramach projektu „Liderzy w zarządzaniu uczelnią” w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, działanie 3.4 Zarządzanie w instytucjach szkolnictwa wyższego. Celem głównym projektu jest „doskonalenie kadr kierowniczych i administracyjnych w zakresie podniesienia kompetencji niezbędnych do efektywnego zarządzania uczelniami.”¹. Jednym z zadań w projekcie jest organizacja i przeprowadzenie wizyt studyjnych podnoszących kompetencje zarządcze kadry kierowniczej i administracyjnej uczelni w wiodących uczelniach/instytucjach zw. z edukacją na poziomie wyższym w krajach europejskich w kraju i za granicą służące wymianie dobrych praktyk, poznaniu nowych kierunków zmian i trendów w zakresie rozwoju wysokiej jakości szkolnictwa wyższego.

Wizyty realizowane były w University of Helsinki, gdzie zaplanowane były w bloki tematyczne dotyczące systemu edukacji w Finlandii, zasad funkcjonowania i prowadzonej działalności przez University of Helsinki. Program merytoryczny każdej wizyty obejmował pięć dni zajęć tj. od poniedziałku do piątku. Uczestnikami wizyt studyjnych była kadra zarządzająca różnego szczebla polskich uczelni.

¹ <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/liderzy-w-zarzadzaniu-uczelnia-w-ramach-dzialania-34-zarzadzanie-w-instytucjach-szkolnictwa-wyzszego>

2. Charakterystyka miejsca wizyt studyjnych

W Finlandii 95% finansowania uczelni pochodzi ze środków publicznych. W ramach szkolnictwa wyższego funkcjonują uniwersytety, politechniki, wyższe szkoły zawodowe, akademie sztuk pięknych. Uniwersytety kładą nacisk na dydaktykę oraz przekazywanie wiedzy stosowanej, politechniki rozwijają głównie umiejętności i wiedzę praktyczną. O przyjęciu na studia decyduje konkurs świadectw oraz egzaminy wewnętrzne przeprowadzane przez uczelnie. Szkolnictwo wyższe jest bezpłatne. Koszt pomocy dydaktycznych oraz podręczników pokrywają studenci. Praktycznie nie ma możliwości utraty prawa do nauki, gdyż jest ono gwarantowane zapisami w konstytucji Finlandii. Każdy ze studentów może zapłacić za przynależność do związku studenckiego, co daje możliwość korzystania ze świadczeń socjalnych oraz bezpłatnej opieki zdrowotnej. W Finlandii jest wieloletnia tradycja wolności akademickiej.

University of Helsinki to najstarszy i największy uniwersytet publiczny w Finlandii, a także jedna z czołowych uczelni w Europie. W 2022 roku uczelnia zajęła 92 pozycję na świecie i 31 w Europie według Shanghai Jiao Tong Academic Ranking of World Universities.

University of Helsinki jest członkiem założycielem Ligi Europejskich Uniwersytetów Badawczych, do której należą między innymi: Oxford i Cambridge.

Misją uniwersytetu jest promowanie niezależnych badań naukowych, dbałość o wysoki poziom edukacji akademickiej, kształcenie studentów w oparciu o wiedzę pozyskiwaną z prowadzonych badań, w służbie Ojczyźnie i całej ludzkości. Uczelnia promuje uczenie się przez całe życie, współdziałanie z otaczającym społeczeństwem oraz promowanie społecznego oddziaływania wyników prowadzonych badań.

University of Helsinki posiada 4 kampusy, 11 wydziałów, na których zajęcia prowadzone są na poziomie studiów licencjackich, magisterskich oraz doktorskich. Uczelnia kształci blisko 35 000 studentów i zatrudnia 7 800 osób, z czego 56% to wykładowcy i badacze.

Struktura uczelni wygląda następująco:

- Zarząd uczelni, w skład którego wchodzi 13 osób.
- Kolegium uniwersyteckie liczące 50 osób.
- Rektor i 4 zastępców.
- Kwestor.
- Zaplecze organizacyjne.

- 11 wydziałów.
- Niezależne jednostki.

W roku akademickim publikowanych jest około 7 100 artykułów w czasopiśmie naukowych, a badania prowadzi ponad 60 grup naukowców, finansowanych ze środków zewnętrznych.

Studia na uniwersytecie skończyło ponad 31 000 studentów, z czego 6% to studenci zagraniczni. Uczelnia ma w planach rozszerzać współpracę międzynarodową. Około 6 000 studentów rocznie uzyskuje dyplom uczelni.

W latach 2017 – 2020 uczelnia przyjęła plan strategiczny w oparciu o następujące obszary:

- Zbudowanie kreatywnego, międzynarodowego środowiska sprzyjającego nauce oraz prowadzeniu wysokiej jakości badań, poprzez: profilowaną rekrutację kandydatów na studia, prowadzenie badań na wysokim poziomie, w obszarach strategicznych dla gospodarki, dzielenie się wynikami badań, zapewnienie wysokiej jakości infrastruktury badawczej, budowanie współpracy międzynarodowej.
- Koncentracja na studentach poprzez: zapewnienie wysoko konkurencyjnej oferty studiów, budowanie relacji i interakcji pomiędzy społecznością badawczą, wdrażanie najnowszych rozwiązań w zakresie digitalizacji i budowy środowiska sprzyjającego uczeniu się.
- Zapewnienie środków do przeprowadzania reform poprzez: budowanie otwartej i innowacyjnej kultury organizacyjnej, rozwój posiadanych zasobów ludzkich, poszukiwanie wszechstronnych i elastycznych źródeł finansowania.

Na podstawie powyżej sformułowanych obszarów w planie strategicznym, zdefiniowano cele strategiczne na lata 2015 -2020:

- 50 – średnia pozycja w rankingu międzynarodowym w roku 2020.
- 30% - międzynarodowej kadry dydaktycznej i badawczej na uczelni.
- 35% - zagranicznych doktorantów.
- €50M – funduszy międzynarodowych na prowadzenie badań.

Powyższe cele są jednocześnie wskaźnikami, pozwalającymi dokonać ewaluacji przyjętych przez władze uczelni założeń.

Uczelnia przyjęła politykę kształcenia w języku angielskim – English-Medium Instruction (EMI) Language Policy. Polityka EMI ma na celu:

- Doskonalenie umiejętności językowych studentów, w tym w zakresie języka specjalistycznego, poprzez uczenie nie samego języka, a uczenie przedmiotów w języku angielskim.
- Rozwój umiejętności językowych studentów, w zakresie języka, który nie jest językiem urzędowym.
- Umożliwienie studentom korzystania z literatury anglojęzycznej.
- Rozwój kadry dydaktycznej.

Wprowadzona polityka jest narzędziem do osiągnięcia przyjętych celów w strategii uczelni związanych z podniesieniem poziomu jej internacjonalizacji.

University of Helsinki od 1996 roku realizuje Program LUMA. Jest to fiński model promocji edukacji matematycznej, wiedzy technologicznej oraz działalności badawczej. Program ma zasięg ogólnonarodowy, a w latach 2014 – 2017 udział wzięło milion uczestników. W realizację założeń LUMA zaangażowanych jest 13 uczelni, a koordynatorem programu jest University of Helsinki. Celem programu jest zachęcenie dzieci oraz młodzieży w wieku od 3 do 19 lat do pogłębiania wiedzy z dziedzin nauk ścisłych, technologii, inżynierii, matematyki oraz zmotywowanie nauczycieli wszystkich poziomów edukacyjnych do poszerzania wiedzy w ramach kształcenia ustawicznego. Program ma inspirować i rozwijać dzieci i młodzież oraz kształtować ich pasje wokół dziedzin nauk, które są rzadko wybierane w dorosłym życiu, jako obszary do studiowania i podejmowania pracy zarobkowej.

Uczelnia przyjęła również politykę zarządzania jakością, która została sformułowana na 3 poziomach organizacji:

- Jakość na uczelni – wyrażona w podejmowaniu działań mających na celu gwarantowanie wysokiej jakości usług edukacyjnych oraz prowadzonych badań, w oparciu o zaangażowanie interesariuszy zewnętrznych.
- Kultura jakości – pracownicy oraz studenci są zaangażowani w wykonywanie zadań. Wyznają i utożsamiają się z wartościami i celami sformułowanymi przez władze uczelni oraz uczestniczą w realizacji wspólnego modelu biznesowego. Kultura jakości oparta jest na procesie ciągłego doskonalenia procesów na uczelni oraz dzielenia się dobrymi praktykami. Każdy człowiek ma wpływ i doskonali jakość pracy uniwersytetu poprzez własną pracę.

- Zarządzanie jakością – wyraża się w zestawie narzędzi i metod, które pomagają uczelni utrzymać i zarządzać poziomem jakości w całej organizacji, poprzez odpowiednie zarządzanie poszczególnymi procesami i systemami.

Zarząd University of Helsinki odpowiada za realizację polityki jakości na poziomie strategicznym. Kierownictwo uczelni odpowiada za ogólną jakość działań i osiągnięte wyniki, natomiast za jakość w jednostkach są odpowiedzialni dziekani oraz dyrektorzy. Każdy z członków społeczności akademickiej: studenci, wykładowcy, badacze, członkowie personelu administracyjnego dbają o odpowiedni poziom jakości swojej pracy oraz angażują się w stałe doskonalenie pojedynczych procesów.

University of Helsinki ma bogatą ofertę studiów, która zawiera zarówno studia I, II stopnia, jak również studia doktoranckie. W rekrutacji na rok akademicki 2023/2024 oferowano:

- 33 programy studiów licencjackich
- 93 programy studiów licencjackich i magisterskich
- 33 programy doktoranckie
- 112 programów podyplomowych oraz innych oferowanych kursów.²

² <https://studies.helsinki.fi/degree-structure/degree-programme/hy-DP-141512954>

3. Przykłady dobrych praktyk

Sposób funkcjonowania University of Helsinki oraz osiągnięte rezultaty wskazują, że jest to jednostka bardzo dobrze zarządzana, dlatego na podstawie prowadzonej działalności można sformułować dobre praktyki. Działalność prowadzona przez University of Helsinki w wielu aspektach zasługuje na uznanie oraz implementację tych rozwiązań w innych uczelniach.

Poniżej wskazano 8 dobrych praktyk, które zostały wybrane spośród licznych rozwiązań z zakresu zarządzania uczelnią, stosowanych przez University of Helsinki.

Wśród dobrych praktyk można wskazać:

- Praktyka 1 – Przejrzysty model biznesowy.
- Praktyka 2 – Polityka jakości.
- Praktyka 3 – Internacjonalizacja.
- Praktyka 4 – Współpraca uczelni z interesariuszami zewnętrznymi.
- Praktyka 5 – Zarządzanie marką uczelni.
- Praktyka 6 - Cyfryzacja procesu zarządzania.
- Praktyka 7 – Zaplecze networkingowe dla studentów.
- Praktyka 8 – Współpraca pomiędzy wydziałami oraz departamentami uczelni.

Poniżej scharakteryzowano powyższe praktyki, które w przypadku omawianej uczelni wynikają ze sposobu zarządzania uczelnią i stanowią o jej silnej pozycji konkurencyjnej.

Praktyka 1 – Przejrzysty model biznesowy

Uniwersytet ma sformułowaną misję, wizję, plan strategiczny oraz cele strategiczne. Po analizie strategii oraz przyjętych celach strategicznych na lata 2015-2020 widać, że University of Helsinki ma bardzo klarowną strategię działania oraz założone wskaźniki (KPI), które można poddać ocenie. Bardzo istotne i zasługujące na naśladowanie jest ustalanie celów w oparciu o zasadę SMART, które pozwala na jasne zweryfikowanie podejmowanych działań. Wszystkie realizowane aktywności wynikają z przyjętego planu strategicznego. Sposób zarządzania uczelnią jest podobny do zarządzania przedsiębiorstwem, ponieważ opiera się na jasno sformułowanych celach, które można weryfikować za pomocą przyjętych wskaźników. Do każdego celu przypisane są działania, które pozwalają zrealizować przyjęte założenia. Również struktura organizacyjna University of Helsinki jest podobna do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

University of Helsinki ma rozbudowaną strukturę organizacyjną, a w skład uczelni wchodzi liczne powiązane kapitałowo spółki. Najważniejszą spółką jest Apteka Uniwersytecka, która zapewnia dostęp do leków rzadkich, poprzez ich przygotowanie oraz podejmowanie działań promocyjnych z zakresu dobrego samopoczucia i dbałości o zdrowie.

Kolejną spółką jest HY247, skupiająca ponad 300 profesjonalistów świadczących usługi w zakresie zarządzania nieruchomościami na rzecz społeczności uniwersyteckiej. Spółka odpowiada za świadczenie usług budowlanych, konserwacyjnych, porządkowych, portierskich oraz eksperckich. Prowadzone działania skoncentrowane są na utrzymaniu i zarządzaniu podległymi nieruchomościami.

W ramach struktury powołano również spółkę Helsinki Innovation Services, która zajmuje się komercjalizacją wyników prowadzonych badań przez pracowników University of Helsinki.

Uczelnia jest również właścicielem Wydawnictwa Gaudeamus Helsinki University Press, które publikuje wysokiej jakości literaturę naukową, popularnonaukową, podręczniki, publikacje fachowe oraz broszury polityczne.

W ramach struktury organizacyjnej prowadzone jest również Centrum Kształcenia Ustawicznego, które ma szeroką ofertę szkoleń skierowanych na rynek zewnętrzny w zakresie: prowadzenia szkoleń językowych, technik uczenia, rozwoju zawodowego, mentoringu, komunikacji i cyfryzacji, zdrowia i dobrostanu oraz dbałości o środowisko naturalne.

University of Helsinki generuje zysk, który jest przeznaczany na rozwój uczelni i podejmowanie zmian o znaczeniu strategicznym, na przykład prowadzenie badań oraz prowadzenie działań inwestycyjnych.³

University of Helsinki kształtuje strukturę organizacyjną w oparciu o zmieniające się makro i mikrootoczenie. Przykładem może być utworzenie w 2018 roku Instytutu Nauk o Zrównoważonym Rozwoju (HELSUS). To działanie jest odpowiedzią na potrzebę zwiększenia zaangażowania uczelni w Finlandii w proces transformacji w zakresie zrównoważonego rozwoju. Instytut współpracuje z innymi Uniwersytetami w Finlandii, Instytutami działającymi w ramach University of Helsinki oraz podmiotami spoza środowiska akademickiego w celu przeprowadzenia zrównoważonych zmian w społeczeństwie. Kluczowymi obszarami problemowymi działalności Instytutu, podawanymi badaniami są: postępujące zmiany klimatyczne, utrata różnorodności biologicznej, postępujące ubóstwo oraz negatywne skutki

³ <https://www.helsinki.fi/en/about-us/strategy-economy-and-quality/university-finances/university-helsinki-group>

urbanizacji. Prowadzona przez Instytut aktywność jest zgodna z celami przyjętymi przez Organizację Narodów Zjednoczonych oraz Radę Europejską.

Reasumując, misja, wizja, plan strategiczny, cele strategiczne są spójne, logiczne i możliwe do zweryfikowania poprzez przyjęcie wskaźników poddawanych kontroli w określonym horyzoncie czasu. Plan strategiczny jest przygotowany w oparciu o analizę otoczenia konkurencyjnego oraz uwzględnia oczekiwania interesariuszy wewnętrznych oraz zewnętrznych uczelni.

Zaplanowane i realizowane działania są spójne i pozwalają na ewolucyjny rozwój uczelni.

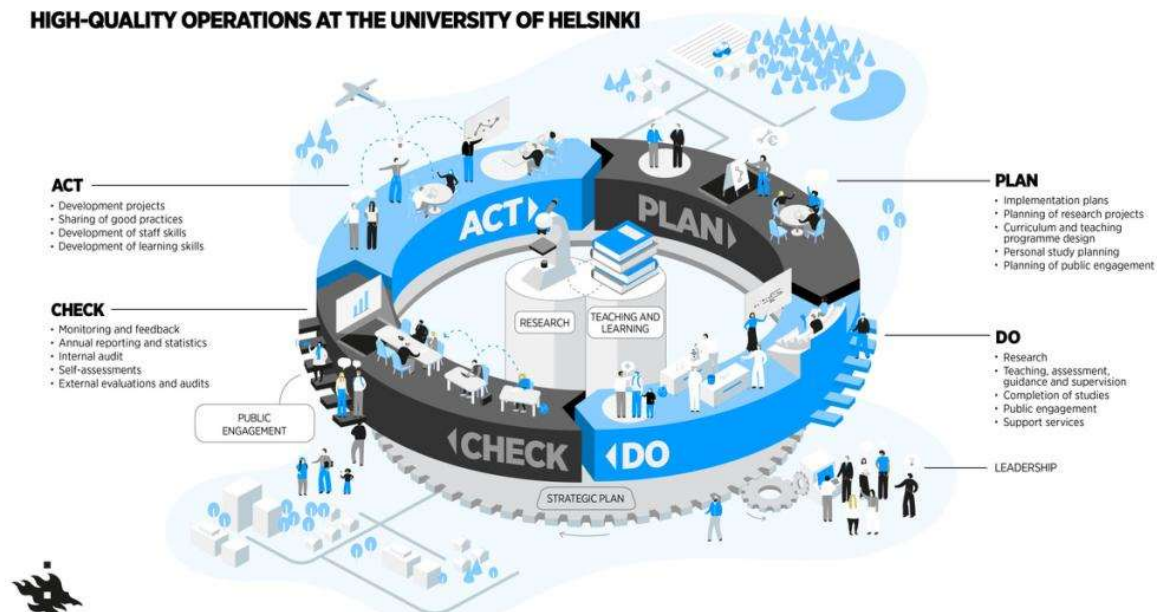
Przyjęty model biznesowy uczelni jest szczegółowo zdefiniowany, oparty o stabilne założenia i nadaje jasny kierunek rozwoju organizacji.

Praktyka 2 – Polityka jakości

University of Helsinki dba o jakość wszystkich realizowanych aktywności. W dokumentach uczelni określa się, że jakość kształcenia studentów oraz prowadzonych badań jest celem nadrzędnym uczelni i stanowi o jej przewadze konkurencyjnej. Bardzo ważnym i podkreślanym aspektem sformułowanej Polityki jakości jest zaangażowanie wszystkich osób związanych z uczelnią w proces podnoszenia jakości, co jest zgodne z teorią zarządzania jakością. Polityka jakości jest realizowana w trzech wymiarach: dbałości o jakość świadczonych usług edukacyjnych i prowadzonych badań, tworzenia kultury jakości pracy, opartej na ciągłym doskonaleniu procesów oraz zarządzania jakością poprzez zastosowanie narzędzi i metod wspomagających.

Wzorując się na cyklu Deminga: Plan-Do-Check-Act, władze uczelni przygotowały schemat polityki zarządzania jakością, w oparciu o ciągłe doskonalenie, co obrazuje poniższy schemat.

HIGH-QUALITY OPERATIONS AT THE UNIVERSITY OF HELSINKI



Źródło: <https://www.helsinki.fi/en/about-us/strategy-economy-and-quality/quality-management>

Jak wynika z powyższego procesu, nie tylko edukacja jest monitorowana pod względem poziomu jakości. Również procesy wspierające realizowane na uczelni są poddawane kontroli. Przedstawiciele University of Helsinki w procesie zarządzania jakością sformułowali kulturę jakości, co oznacza kształtowanie atmosfery wysokiej jakości wszelkich działań podejmowanych na uczelni, zarówno w obszarze usług edukacyjnych przygotowanych dla studentów, jak i standardów środowiska pracy dla pracowników uniwersytetu.

Kreowanie kultury jakości na uczelni jest jednym z kluczowych elementów planu strategicznego na lata 2021 – 2030.

Przyjęcie kultury jakości potwierdza, że zarządzanie jakością obejmuje wszystkie procesy realizowane przez uniwersytet, co podkreśla jak ważna dla władz i przedstawicieli uczelni jest jakość proponowanych usług edukacyjnych.

Praktyka 3 – Internacjonalizacja

Uczelnia w planie strategicznym założyła procentowy wzrost udziału zagranicznych wykładowców i badaczy w działalności uczelni. Założenia będą realizowane wielotorowo, ponieważ władze uczelni chcą pozyskiwać zarówno naukowców z innych krajów, jak również rozwijać współpracę międzynarodową pomiędzy obecnymi pracownikami i naukowcami z innych krajów.

Poprzez stworzenie odpowiednich warunków pracy dla naukowców z innych krajów oraz ich wsparcie przy zmianie miejsca zamieszkania, uczelnia chce przyciągnąć nowych pracowników, rozwijając przy tym międzynarodową wymianę wiedzy.

W ramach realizacji założonego celu przyjęto Politykę English-Medium Instruction Language Policy, która ma doskonalić umiejętności językowe studentów oraz wykładowców. Język angielski jest podstawowym w procesie internacjonalizacji, dlatego realizacja polityki EMI pozwala na zwiększenie poziomu internacjonalizacji na University of Helsinki. Program EMI polega na prowadzeniu przedmiotów akademickich w języku angielskim w krajach, w których pierwszym językiem dla większości populacji nie jest język angielski. Nie jest to jedynie koncepcja nauki języka, jest to nauczanie oparte na przekazywaniu treści pochodzących z języka angielskiego, studiowanie literatury anglojęzycznej oraz przygotowanie esejów i wystąpień w języku angielskim. Program EMI ma również na celu poszerzanie horyzontów uczestników programu oraz uświadamianie na temat innych narodów. Uczestniczący w programie studenci mają większe szanse zatrudnienia, ponieważ są przygotowani na wykonywanie obowiązków w języku angielskim.

Proces internacjonalizacji jest również realizowany poprzez rozwiązywanie problemów globalnych, prowadzenie przełomowych badań oraz oferowanie usług edukacyjnych na wysokim i konkurencyjnym, w stosunku do uczelni zagranicznych, poziomie. Internacjonalizacja jest realizowana również poprzez nawiązywanie współpracy z zagranicznymi partnerami.

University of Helsinki aktywnie uczestniczy w międzynarodowych projektach edukacyjnych, między innymi Erasmus +.

Uczelnia w latach 2020-2022 realizowała również projekt HEI LIFE mający na celu przyciągnięcie i utrzymanie międzynarodowych naukowców, pracowników i ich rodzin we wszystkich instytucjach szkolnictwa wyższego w Finlandii. Poza celem głównym ważne było również przeprowadzenie procesu integracji międzynarodowych talentów, zacieśnienie współpracy z miastami i regionami oraz środowiskiem zawodowym i pracodawcami, jak również zachęcenie pracodawców do zatrudniania międzynarodowych talentów.

University of Helsinki oferuje stosowne wsparcie dla pracowników i ich rodzin podczas procesu relokacji. Zapewnia zarówno wsparcie finansowe jak i pomoc w zorganizowaniu miejsca zamieszkania, pracy i szkoły dla przyjeżdżających z pracownikiem członków jego rodziny.

Program HEI LIFE koncentruje się na wsparciu międzynarodowych naukowców i pracowników w czterech zakresach: organizacji życia (mieszkania, opieki zdrowotnej i innych potrzebnych aspektów), integracji pracownika i jego rodziny z lokalną społecznością, pomocy w przystosowaniu rodziny do nowych realiów oraz znalezieniu zatrudnienia dla członków rodziny naukowca. Bardzo ważne jest, by wsparcie osób przyjeżdżających było kompleksowe i pomagało zarówno naukowcom jak i ich rodzinom w odnalezieniu się w nowej kulturze i systemie prawno-organizacyjnym.

Praktyka 4 – Współpraca uczelni z interesariuszami zewnętrznymi

University of Helsinki aktywnie pozyskuje partnerów biznesowych oraz podmioty działające na zasadach non-for profit, na zlecenie których prowadzone są badania. Departamentem odpowiedzialnym za współpracę z otoczeniem jest Dział Komunikacji i relacji społecznych, którego pracownicy podejmują współpracę oraz dbają o jej rozwój.

Proponowane rozwiązania wynikające z przeprowadzanych badań są implementowane przez zewnętrznych interesariuszy, dzięki czemu działalność badawcza ma realny wpływ na otoczenie społeczne i gospodarcze. Uczelnia jest integralną częścią ekosystemu, dlatego współpraca z podmiotami otoczenia jest ważna i wpływa na rozwój lokalnej społeczności. Prowadzenie badań w oderwaniu od rzeczywistości ekonomicznej jest nieuzasadnione, dlatego współpraca uczelni z interesariuszami zewnętrznymi pozwala na lepsze zrozumienie mechanizmów rynkowych i dostosowanie zakresu badań do realnych potrzeb współpracujących podmiotów.

Jednym z przykładów współpracy z interesariuszami zewnętrznymi jest Projekt Lumatikka. Program realizowany był przez LUMACentre Finland w skład, którego wchodzi, między innymi University of Helsinki. Jest to program kursów prowadzonych na terenie uczelni oraz on-line i skierowanych do nauczycieli pracujących na różnych szczeblach systemu edukacji: od przedszkoli do szkół zawodowych. Kursy mają na celu rozwój wiedzy nauczycieli oraz doskonalenie ich umiejętności przekazywania wiedzy dzieciom. Projekt był realizowany w latach 2018-2019 i skierowany był do około 1000 nauczycieli, a finansowany był przez Fińską Radę do spraw Edukacji. Jest to jedna z wielu aktywności prowadzona przy kooperacji uczelni fińskich, w tym University of Helsinki. Do innych aktywności podejmowanych przez LUMACentre Finland należą: podejmowanie współpracy z zagranicznymi uczelniami, organizacja sympozjów (w 2023 organizowano symposium: Out of the Classroom – Innovative learning

environments), szkoły letniej. Zajęcia podczas organizowanych wydarzeń prowadzą pracownicy różnych uczelni, między innymi University of Helsinki, podczas których dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem z nauczycielami szkół z poziomu przedszkolnego, podstawowego i średniego. Takie działania pozwalają wybudować spójne podejście do kształcenia ucznia, a potem studenta na każdym poziomie jego edukacji.

Więcej informacji na temat działalności Luma Centre Finland można znaleźć na stronie internetowej: <https://www.luma.fi/en/>.

W celach strategicznych uczelni znalazły się zapisy dotyczące dalszego rozwoju współpracy, realizowanie badań, które mają wysoki wpływ społeczny oraz wspólne realizowanie projektów z podmiotami biznesowymi. Podstawą współpracy uczelni z interesariuszami zewnętrznymi jest zdefiniowanie celów i znalezienie korzyści dla obu stron. Przedstawiciele uczelni doskonale potrafią rozmawiać z interesariuszami zewnętrznymi używając „języka korzyści”, dlatego stale poszerzają grupę współpracujących z uczelnią podmiotów. Przedstawiciele uczelni proponują znalezienie rozwiązania problemów realnie występujących w organizacjach biznesowych. Podmiot zgłaszający się do uczelni otrzymuje scenariusze rozwiązania problemu, wyniki przeprowadzonych badań, możliwość przetestowania rozwiązania przez jego implementację w prowadzonej działalności biznesowej. Kluczowym we współpracy jest fakt wykorzystania efektu synergii prowadzonych wspólnie projektów. Uczelnia otrzymuje dostęp do realnych danych, na podstawie których może prowadzić badania, natomiast przedstawiciele biznesu przetestowane rozwiązania. Jest to najskuteczniejszy model współpracy, ponieważ oparty na sytuacji wygrany – wygrany, gdzie obie strony mają korzyści z podejmowanych wspólnie działań.

University of Helsinki prowadzi około 240 projektów w kooperacji z przedstawicielami biznesu. Powyżej 100 firm rocznie współpracuje z uczelnią, co skutkowało wygenerowaniem zysku na poziomie 20 mln euro w 2021 roku.⁴

Praktyka 5 – Zarządzanie marką uczelni

Zarządzanie marką uczelni odbywa się poprzez jednolitą komunikację marketingową. Uczelnia przyjęła wytyczne graficzne komunikacji wizualnej. Przyjęto również plan marketingowy rozwoju marki uczelni. Wszystkie materiały i prezentacje są tworzone w oparciu o wspólne

⁴ <https://www.helsinki.fi/en/innovations-and-cooperation/innovations-and-entrepreneurship/business-collaboration-and-partnership>

zasady przyjęte dla wszystkich wydziałów i departamentów. Dzięki jednolitej strategii komunikacji budowany jest jasny przekaz, który jest znakiem rozpoznawczym University of Helsinki. Wszystkie materiały udostępniane interesariuszom zewnętrznym są tworzone z zachowaniem takiej samej szaty graficznej, dlatego logo i kolorystyka przyjęta dla uczelni jest rozpoznawalna wśród interesariuszy zewnętrznych. Na potrzeby budowania jednolitej komunikacji stworzono bank zdjęć, z których mogą korzystać wszyscy pracownicy uczelni podczas komunikacji z interesariuszami zewnętrznymi. Określono pozycjonowanie i hierarchię marki uniwersytetu, a nowi pracownicy przechodzą szkolenie, podczas którego przekazywane są informacje na temat sposobu zarządzania marką uczelni.

Prowadzona kampania marketingowa jest spójna i utrzymana w oparciu o jeden rodzaj szaty graficznej. Kampanie reklamowe są atrakcyjne i przygotowane na bardzo wysokim poziomie. Zarządzanie marką uczelni wzmacnia jej rozpoznawalność na rynku zarówno fińskim, jak i międzynarodowym, zachęca partnerów biznesowych do podejmowania współpracy oraz gwarantuje dostęp do najlepszych kandydatów, którzy mają świadomość, że aplikują do uczelni z tradycjami, która stawia na rozwój i wysoką jakość proponowanych usług edukacyjnych.

Praktyka 6 - Cyfryzacja procesu zarządzania

University of Helsinki stosuje technologie informatyczne już na etapie procesu rekrutacji kandydatów na studia. Proces obiegu dokumentów oraz podejmowania decyzji na różnych szczeblach organizacyjnych jest również poddany cyfryzacji, dlatego obieg dokumentów jest szybszy i bardziej przejrzysty. Zastosowane narzędzia informatyczne ułatwiają pracę poszczególnym działom i departamentom.

Każdy ze studentów pierwszego stopnia przechodzi obowiązkowe szkolenie „Student’s Digital Skills”, które przygotowuje do obsługi licznych narzędzi i usług cyfrowych niezbędnych podczas studiowania. Studenci dowiadują się, w jaki sposób korzystać z cyfrowego środowiska edukacyjnego i z programów takich jak Moodle.

W ramach procesu cyfryzacji realizowany jest projekt Helda, który zapewnia dostęp do publikacji naukowych, rozpraw, prac dyplomowych, które są realizowane na uniwersytecie. Helda to również repozytorium dla klientów zewnętrznych uczelni. Interfejs jest przygotowany w języku: fińskim, szwedzkim oraz angielskim. Zamieszczone są tam zarówno pełne teksty jak i metadane.

University of Helsinki jako kolejny krok w cyfryzacji rozpoczął przygotowania do cyfryzacji dyplomów. Celem podjętych działań jest wydawanie dyplomów w formie cyfrowej wiosną 2024 roku.

Praktyka 7 – Zaplecze networkingowe dla studentów

Uczelnia posiada specjalnie przygotowane zaplecze lokalowe przeznaczone dla studentów, którzy w wolnym czasie pomiędzy zajęciami mogą spędzać wspólnie czas realizując projekty, rozwijając swoje pasje oraz poszerzając posiadaną wiedzę. Zorganizowanie przestrzeni dla studentów umożliwia budowanie wspólnoty akademickiej. Zaplecze lokalowe jest przystosowane do wspólnej pracy nad projektami, poprzez zapewnienie pomieszczeń wyposażonych w komputery oraz mniejsze sale, w których grupy studentów mogą podejmować współpracę.

Na uczelni funkcjonuje Think Corner, czyli otwarta przestrzeń do pracy i organizacji wydarzeń o charakterze naukowym. Każdy ze studentów ma możliwość skorzystania z przestrzeni wspólnej, organizując spotkania oraz dyskusje. Think Corner jest zlokalizowany w jednym z budynków należących do University of Helsinki i jest zastrzeżony znakiem towarowym. Wyposażona przestrzeń przystosowana do różnego rodzaju aktywności jest szansą na realizację indywidualnych projektów studentów oraz przestrzenią do poszukiwania innych chętnych studentów do podjęcia wspólnych działań.

Praktyka 8 – Współpraca pomiędzy wydziałami oraz departamentami uczelni

Jednym z priorytetów University of Helsinki jest rozwijanie współpracy pomiędzy departamentami i wydziałami. Złożoność problemów interesariuszy zewnętrznych wymaga kompleksowego podejścia do analizowanych problemów. Prowadzenie projektów i badań o charakterze interdyscyplinarnym pozwala na pełne wykorzystanie zasobów ludzkich i materiałowych oraz dostarczenie kompleksowych rozwiązań interesariuszom zewnętrznym. Przykładem współpracy realizowanej pomiędzy wydziałami University of Helsinki jest powołanie Instytutu Nauk o Zrównoważonym Rozwoju (HELSUS), opisanego w pierwszej wskazanej w opracowaniu praktyce. Członkami HELSUS są naukowcy z 9 wydziałów: Rolnictwa i Leśnictwa, Humanistycznego, Nauk Biologicznych i Środowiskowych, Nauk o Wychowaniu, Prawa, Farmacji, Nauk, Nauk Społecznych oraz Teologicznego. Jak wspomniano powyżej, prowadzone przez HELSUS badania dotyczą złożonych problemów

związanych ze zrównoważonym rozwojem oraz transformacją zrównoważonego rozwoju. Stworzenie transdyscyplinarnego instytutu bazuje na wykorzystaniu efektu synergii pomiędzy pracownikami University of Helsinki, którzy mogą poddać analizie problematykę zrównoważonego rozwoju przez pryzmat reprezentowanych przez siebie dyscyplin naukowych. Takie podejście pozwala na wnikliwą analizę współczesnych problemów, wobec których stają kraje oraz regiony. ⁵

Przedstawione powyżej rozwiązania stosowane w University of Helsinki pozwalają na realizację przyjętego modelu działania oraz są potwierdzeniem na dojrzałość organizacyjną uczelni. Profesjonalizm i zaangażowanie pracowników pozwalają na utrzymanie wysokiego poziomu edukacji oraz stałe rozwijanie przewagi konkurencyjnej nad innymi uczelniami w Finlandii.

⁵ <https://www.helsinki.fi/en/helsinki-institute-sustainability-science/about-us/helsus-members>

4. Wnioski i rekomendacje dla polskich uczelni

W kontekście przedstawionej analizy University of Helsinki należy szczególnie podkreślić, że fiński system edukacji opiera się na długofalowej strategii rozwoju, co likwiduje wpływ czynników pozamerytorycznych na sposób funkcjonowania uczelni w kraju. Taka stabilizacja i konsekwencja w realizacji założeń jest bardzo ważna, ponieważ ocena szkolnictwa wyższego oraz wprowadzanych reform nie jest możliwa po 2 czy 3 latach, ale po zakończeniu pełnego cyklu kształcenia, czyli około minimum 8 latach (3 lata studia I stopnia, 2 lata studia II stopnia i 3 lata studia doktoranckie). Stabilność polityki w zakresie edukacji w Finlandii niewątpliwie pozytywnie wpływa na rozwój uczelni w tym kraju.

Podobnie jak w przypadku reform szkolnictwa wyższego, uczelnie również powinny realizować długookresowe strategie rozwoju. Przyjęty kierunek rozwoju uczelni powinien być utrzymywany nawet w przypadku zmiany na stanowisku rektora uczelni.

W oparciu o sposób funkcjonowania University of Helsinki można sformułować następujące rekomendacje dla polskich uczelni:

1. Formułowanie misji, wizji i strategii, celów w oparciu o analizę otoczenia konkurencyjnego jest podstawą prowadzenia działalności uczelni. Model biznesowy powinien być konsekwentnie realizowany i rozwijany w oparciu o stałe obserwowanie środowiska konkurencyjnego uczelni.
2. Tworzenie długofalowej strategii dla uczelni – w horyzoncie czasowym 10 lat, z obowiązkiem jej aktualizacji, w przypadku zmian w makro lub mikro otoczeniu. Nawet zmiany personalne w obrębie władz uczelni nie powinny wiązać się z radykalnymi zmianami modelu biznesowego uczelni.
3. Wprowadzanie zmian w uczelniach powinno przebiegać w oparciu o podejście ewolucyjne, nie rewolucyjne, ponieważ efekty zmian w szkolnictwie wyższym są możliwe do weryfikacji po zakończeniu pełnego cyklu edukacyjnego, dlatego podejmowanie decyzji o zmianach powinno być przemyślane i konsekwentne, a zmiany muszą zostać poddane procesowi ewaluacji, by ocenić ich zasadność.
4. Świadome zarządzanie marką uczelni, w oparciu o przyjęty plan marketingowy oraz budowanie wizerunku uczelni świadczącej usługi edukacyjne na wysokim poziomie. Wybudowanie silnej marki uczelni ma wpływ na odbiór uczelni przez potencjalnych kandydatów na studia oraz organizacje biznesowe, które mogą być przyszłymi

pracodawcami absolwentów. Silna marka uczelni jest kapitałem, który przekłada się na stabilną sytuację w organizacji.

5. Ścisła i przemyślana współpraca z wybranymi interesariuszami zewnętrznymi, w celu realizacji projektów dedykowanych dla środowisk biznesowych. Realizacja badań na potrzeby biznesu prowadzi do efektywnego wykorzystania dostępnych zasobów uczelni oraz przyczynia się do rozwoju gospodarczego kraju.
6. Korzystanie z najnowszych narzędzi cyfryzacji, w celu zwinnego zarządzania uczelnią. Cyfryzacja procesów w uczelni prowadzi do szybszej obsługi studentów oraz natychmiastowego przepływu informacji. W przypadku uczelni, sprawny przepływ informacji jest kluczowy, dlatego używanie rozwiązań informatycznych powinno być powszechne.
7. Tworzenie przestrzeni do prowadzenia badań interdyscyplinarnych. Współpraca pomiędzy wydziałami i departamentami jest konieczna przy rozwiązywaniu złożonych problemów pojawiających się w przestrzeni gospodarczej i biznesowej. Wykorzystanie efektu synergii pojawiającego się podczas realizacji projektów interdyscyplinarnych prowadzi do wzmocnienia przewagi konkurencyjnej uczelni na rynku, a także pełnego zaangażowania posiadanych zasobów ludzkich i materialowych.
8. Angażowanie studentów w proces badawczy. Studenci powinni być angażowani w proces badawczy począwszy od fazy koncepcyjnej. Świeże spojrzenie, nieskażone sztapowym myśleniem może wzbogacić proces prowadzenia badań przez naukowców.
9. Budowa przestrzeni networkingowej dla studentów, w której mogą spotykać się i mieć możliwość nawiązania dyskusji, współpracy, wymiany poglądów i pomysłów.
10. Rozwijanie zainteresowań badawczych studentów poprzez tworzenie kół naukowych i grup dyskusyjnych. Uczelnia powinna inspirować do samorozwoju i poszerzania zainteresowań. Koła naukowe, dyskusyjne to bardzo dobra przestrzeń do interakcji pomiędzy studentami, studentami i osobami prowadzącymi zajęcia, jak również studentami i innymi interesariuszami zewnętrznymi, na przykład przedstawicielami biznesu.
11. Dostęp do najnowszej infrastruktury badawczej, przy kooperacji z przemysłem. Możliwości infrastrukturalne uczelni są często ograniczone, dlatego istotne jest uzupełnianie brakujących zasobów poprzez nawiązywanie współpracy

z przedstawicielami biznesu. Przedsiębiorstwa mają dostęp do nowych rozwiązań technologicznych, co może w znaczny sposób ułatwić uczelniom prowadzenie działalności badawczej i wdrożeniowej.

12. Rozwój współpracy międzynarodowej, celem upubliczniania wyników prowadzonych badań oraz poszukiwania możliwości współpracy zagranicznej. Wysoki poziom internacjonalizacji pozwala na przepływ myśli i wiedzy oraz zdobywanie nowych doświadczeń zarówno przez kadre dydaktyczno-naukową jak i studentów.
13. Włączanie wszystkich pracowników w proces budowania jakości usług edukacyjnych proponowanych przez uczelnię. Każda osoba w organizacji ma wpływ na jakość świadczonych usług, dlatego ważne jest zaangażowanie wszystkich interesariuszy wewnętrznych organizacji, w celu dostarczenia wartości dla studenta oraz interesariuszy zewnętrznych.