

**Analiza potrzeb i opracowanie
propozycji/rekomendacji zakresu działań
rozwojowych dotyczących wzmocnienia
kompetencji i umiejętności przedstawicieli
instytucji przedstawicielskich środowiska
szkolnictwa wyższego i nauki w ramach projektu
pn.: „Wzmacnianie kompetencji merytorycznych
i zarządczych kadry instytucji przedstawicielskich
środowiska szkolnictwa wyższego i nauki”**

Raport końcowy

Kraków / Rzeszów, 14 luty 2025 r.

Niniejszy raport powstał na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach projektu pn. „Wzmacnianie kompetencji merytorycznych i zarządczych kadry instytucji przedstawicielskich środowiska szkolnictwa wyższego i nauki” Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027.

Zespół autorski

Prof. dr hab. Stanisław Mazur
Prof. UEK dr hab. Bernard Ziębicki
Dr Maciej Piotrowski
Dr Michał Thlon
Dr inż. Konrad Kolegowicz
Magdalena Marciniak-Piotrowska

Współpraca merytoryczna

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Zamawiający

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
ul. Wspólna 1/3, 00-529 Warszawa
E-mail: kancelaria@mnisw.gov.pl
WWW: www.gov.pl/web/nauka

Realizacja

Innoreg Sp. z o.o.

ul. J. Kukuczki 124
35–330 Rzeszów
E-mail: biuro@innoreg.pl
WWW: www.innoreg.pl

Centrum Komercjalizacji Badań Uniwersytetu
Ekonomicznego w Krakowie Sp. z o.o.

ul. Rakowicka 27
31–510 Kraków
E-mail: biuro@scuek.pl
WWW: www.scuek.pl

Spis treści

1. Wprowadzenie	6
1.1. Kontekst badania	6
1.2. Cel badania	7
1.3. Metodyka badania	7
1.4. Grupa docelowa badania	8
1.5. Rezultaty badania	8
2. Struktura respondentów	9
3. Szkolenia krajowe	14
3.1. Wprowadzenie	14
3.2. Preferencje w zakresie tematów szkoleń	18
3.2.1. Wykorzystanie nowoczesnych metod kształcenia	21
3.2.2. Metodyka kształcenia	24
3.2.3. Nauczanie myślenia krytycznego	26
3.2.4. Przedsiębiorczość i komercjalizacja efektów badań naukowych	27
3.2.5. Zapewnianie dostępności, przede wszystkim przez uwzględnianie projektowania uniwersalnego, w tym w zakresie programów kształcenia i realizowanych usług: kształcenia, prowadzenia badań naukowych itp.	28
3.2.6. Rozwój świadomości i umiejętności na rzecz zielonej transformacji	30
3.2.7. Zarządzanie projektami	31
3.2.8. Zarządzanie zespołem	33
3.2.9. Zarządzanie finansami	34
3.2.10. Zarządzanie strategiczne	36
3.2.11. Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym	38
3.2.12. Dodatkowe tematy szkoleń	40
3.3. Istotne elementy związane z organizacją szkoleń	41
3.4. Preferencje w zakresie logistyki szkoleń	43
4. Wyjazdy zagraniczne	45
4.1. Wprowadzenie	45
4.2. Preferowane kierunki wyjazdów zagranicznych	49
4.3. Preferowane uczelnie dla organizowanych wyjazdów zagranicznych	51
4.3.1. Austria	52

4.3.2.	Belgia.....	53
4.3.3.	Czechy	54
4.3.4.	Dania	55
4.3.5.	Finlandia.....	56
4.3.6.	Francja.....	57
4.3.7.	Hiszpania	59
4.3.8.	Holandia	61
4.3.9.	Irlandia	63
4.3.10.	Luksemburg.....	64
4.3.11.	Niemcy	65
4.3.12.	Norwegia.....	67
4.3.13.	Portugalia	68
4.3.14.	Szwajcaria.....	69
4.3.15.	Szwecja.....	71
4.3.16.	Węgry.....	73
4.3.17.	Wielka Brytania	74
4.3.18.	Włochy	76
4.3.19.	Zbiorcze zestawienie uczelni o największym zainteresowaniu respondentów.....	78
4.4.	Preferowane zagadnienia merytoryczne poruszane w trakcie wyjazdów zagranicznych	81
5.	Szczególne potrzeby uczestników dla organizowanych wydarzeń	89
6.	Podsumowanie warsztatów – identyfikacja kluczowych obszarów interwencji	90
6.1.	Cel i przebieg warsztatów	90
6.2.	Wnioski z warsztatów	91
7.	Propozycje / rekomendacje działań.....	97
7.1.	Propozycje dotyczące szkoleń	97
7.2.	Propozycje dotyczące wyjazdów zagranicznych	111
7.3.	Propozycje dotyczące szczególnych potrzeb uczestników.....	128
7.4.	Podsumowanie	129
8.	Załączniki.....	130

8.1. Załącznik 1. Ostateczny wzór ankiety	130
8.2. Załącznik 2. Potwierdzenie wysyłki ankiety na adresy e-mail wskazane przez Zamawiającego	130
8.3. Załącznik 3. Wypełnione przez uczestników badania ankiety	130
8.4. Załącznik 4. Argumentacja respondentów dla wyboru uczelni na potrzeby organizacji wyjazdów zagranicznych	130
8.5. Załącznik 5. Listy obecności osób uczestniczących w warsztatach.....	130

1. Wprowadzenie

1.1. Kontekst badania

Badanie realizowane jest w ramach projektu „Wzmacnianie kompetencji merytorycznych i zarządczych kadry instytucji przedstawicielskich środowiska szkolnictwa wyższego i nauki”, współfinansowanego z Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027. Celem nadrzędnym projektu jest podniesienie kompetencji i umiejętności zarządczych, przekrojowych oraz merytorycznych przedstawicieli oraz osób bezpośrednio zaangażowanych w prace instytucji przedstawicielskich środowiska szkolnictwa wyższego i nauki.

Cel ten zostanie osiągnięty poprzez realizację zaplanowanych następujących działań w ramach projektu:

- ▶ Organizacja szkoleń krajowych, które umożliwią uczestnikom zdobycie niezbędnej wiedzy i umiejętności w obszarze tematyki projektu.
- ▶ Organizacja wyjazdów zagranicznych do renomowanych uczelni i instytucji reprezentujących środowisko szkolnictwa wyższego i nauki, co pozwoli na wymianę dobrych praktyk oraz poznanie kierunków zmian i trendów w zakresie rozwoju wysokiej jakości kształcenia szkolnictwa wyższego.

Zaplanowana tematyka szkoleń skoncentrowana została na w obszarach kluczowych dla poprawy efektywności instytucji przedstawicielskich, takich jak:

- ▶ Wykorzystanie nowoczesnych metod dydaktycznych.
- ▶ Metodyka kształcenia.
- ▶ Nauczanie myślenia krytycznego.
- ▶ Przedsiębiorczość i komercjalizacja efektów badań naukowych.
- ▶ Zapewnianie dostępności, przede wszystkim przez uwzględnianie projektowania uniwersalnego, w tym w zakresie programów kształcenia i realizowanych usług: kształcenie, prowadzenie badań naukowych.
- ▶ Rozwój świadomości i umiejętności na rzecz zielonej transformacji.
- ▶ Zarządzanie projektami.
- ▶ Zarządzanie zespołem.
- ▶ Zarządzanie finansami.
- ▶ Zarządzanie strategiczne.
- ▶ Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

Badanie stanowi integralną część tego projektu, będąc narzędziem diagnostycznym służącym do szczegółowej identyfikacji potrzeb grupy docelowej w zakresie szkoleń krajowych i wyjazdów zagranicznych oraz umożliwiającym doprecyzowanie i uszczegółowienie działań zaplanowanych w projekcie.

1.2. Cel badania

Celem badania jest zdiagnozowanie aktualnych potrzeb szkoleniowych oraz identyfikacja luk kompetencyjnych wśród przedstawicieli instytucji przedstawicielskich środowiska szkolnictwa wyższego i nauki. Wyniki analizy pozwolą opracować szczegółowe rekomendacje w zakresie działań rozwojowych, które będą kluczowe dla realizacji celu projektu – podniesienia kompetencji zarządczych, merytorycznych i przekrojowych kadry akademickiej będącej jednocześnie przedstawicielami instytucji przedstawicielskich.

Efektem końcowym badania będzie raport końcowy, rozszerzony o informacje pozyskane podczas warsztatów zawierający m.in.:

- ▶ Szczegółowe potrzeby szkoleniowe grupy docelowej.
- ▶ Propozycje tematów szkoleń i warsztatów.
- ▶ Rekomendacje dotyczące zakresu wyjazdów zagranicznych mających na celu wymianę doświadczeń i podnoszenie kompetencji.

1.3. Metodyka badania

Realizacja badania została podzielona na pięć etapów:

- ▶ Przygotowanie narzędzi badawczych:
 - Opracowanie i zatwierdzenie ankiety diagnozującej potrzeby szkoleniowe i rozwojowe.
 - Ankieta została przygotowana w wersji elektronicznej i dostosowana do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami
- ▶ Dystrybucja ankiety:
 - Rozesłanie ankiet do grupy docelowej za pomocą narzędzia wykonawcy (w dniu 03.11.2024 r.).
 - Gromadzenie wyników z ankiet (w okresie 03.11.2024 do 13.11.2024 r., zgodnie z treścią zapytania ofertowego nie uruchomiono drugiej tury ankietyzacji z uwagi na przekroczenie poziomu 100 ankiet).
- ▶ Na podstawie metodyki badań społecznych przejęto, iż zapewnienie reprezentatywności wymaga wielkości próby badawczej na poziomie nie mniejszym niż 100 otrzymanych ankiet z odpowiedziami zakładając możliwość jednokrotnej ponownej wysyłki formularzy. Analiza danych z ankiet:
 - Przeprowadzenie analizy zebranych danych, w tym identyfikacja kluczowych luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych.

- ▶ Warsztaty konsultacyjne:
 - Organizacja sześciu spotkań online z grupą docelową i zamawiającym, podczas których omówione zostaną wstępne wyniki badań.
 - Spotkania posłużą doprecyzowaniu oraz wzbogaceniu wyników analizy o dodatkowe dane i wnioski.
- ▶ Opracowanie raportów wstępnego i końcowego, zawierających rekomendacje działań rozwojowych i szkoleniowych.

1.4. Grupa docelowa badania

Grupę docelową badania tworzą przedstawiciele oraz osoby bezpośrednio zaangażowane w pracę instytucji przedstawicielskich środowiska szkolnictwa wyższego i nauki tj. kadra akademicka, w tym innych organów bezpośrednio zaangażowanych w działania związane z wyznaczaniem kierunków rozwoju oraz zapewnieniem jakości systemu szkolnictwa wyższego i nauki.

Grupę docelową badania stanowili przedstawiciele / członkowie następujących instytucji przedstawicielskich środowiska szkolnictwa wyższego i nauki:

- ▶ Rada Główna Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
- ▶ Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich.
- ▶ Konferencja Rektorów Publicznych Uczelni Zawodowych.
- ▶ Konferencja Rektorów Zawodowych Szkół Polskich.
- ▶ Polska Komisja Akredytacyjna.
- ▶ Komitet Polityki Naukowej.

Przedstawiciele grupy docelowej zostali wskazani przez Zamawiającego na potrzeby dalszej realizacji badania.

1.5. Rezultaty badania

Efektem końcowym badania będzie raport końcowy zawierający:

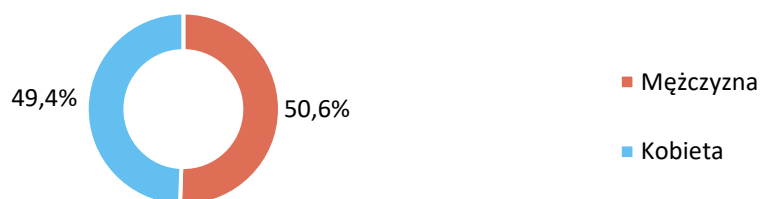
- ▶ Diagnozę obecnych kompetencji i luk szkoleniowych w grupie docelowej.
 - Rekomendacje dotyczące zakresu i tematyki szkoleń krajowych oraz wyjazdów zagranicznych.
 - Wnioski na temat możliwości lepszego dostosowania działań projektowych do potrzeb grupy docelowej.
- ▶ Propozycje działań rozwojowych obejmujących szkolenia krajowe i wyjazdy zagraniczne, które przyczynią się do osiągnięcia celów projektu. Propozycje obejmą również sposób organizacji i określenie miejsc docelowych wyjazdów zagranicznych.

2. Struktura respondentów

W badaniu wzięło udział ponad 200 respondentów (tj. 200 odpowiedzi na przesłaną ankietę). Biorąc pod uwagę kompletność udzielonych odpowiedzi do dalszej analizy uwzględniono 182 ankiety.

Rozkład płci respondentów (49% kobiet i 51% mężczyzn) wskazuje na równowagę płciową w próbie badawczej. Zapewnia to reprezentatywność wyników dla obu grup.

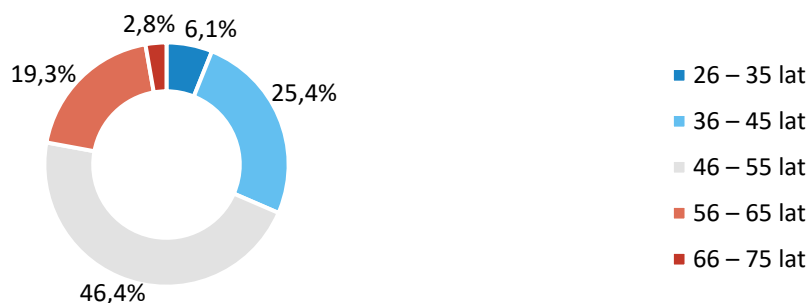
Rysunek 1. Płeć respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=177).

Największą grupę stanowili respondenci w wieku 46-55 lat, co wskazuje na dominację osób w średnim wieku zawodowym. Grupa ta jest najczęściej zainteresowana rozwijaniem kompetencji w celu dalszego awansu lub zwiększenia efektywności pracy.

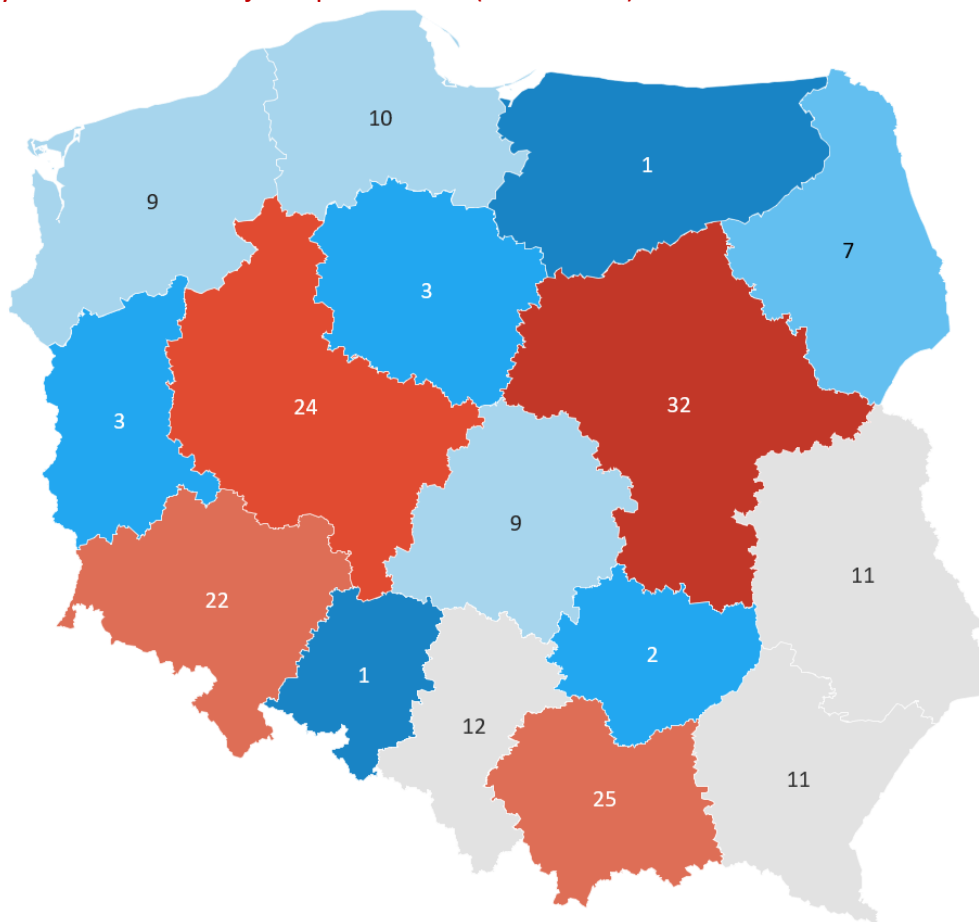
Rysunek 2. Wiek respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=181).

Dane wskazują na udział respondentów z różnych regionów kraju, z przewagą dużych miast, co nie jest zaskoczeniem z uwagi na rozmieszczenie geograficzne wiodących ośrodków naukowych

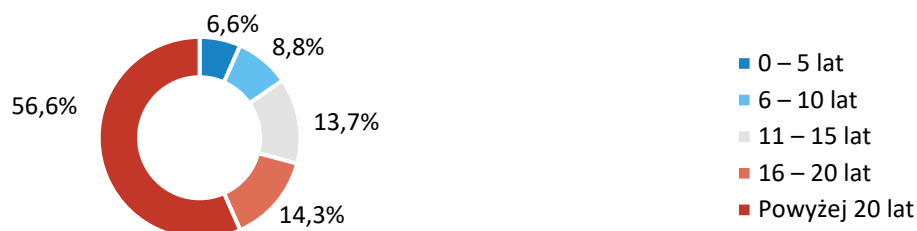
Rysunek 3. Lokalizacja respondentów (liczba osób)



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=182).

Przewaga respondentów z ponad 20-letnim doświadczeniem zawodowym pokazuje, że badanie objęło osoby o ugruntowanej pozycji zawodowej. Może to wskazywać na większe potrzeby szkoleniowe w zakresie zaawansowanych kompetencji, takich jak zarządzanie strategiczne czy komercjalizacja badań.

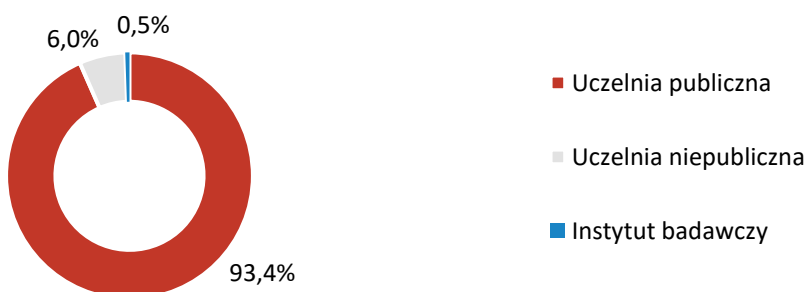
Rysunek 4. Doświadczenie zawodowe / staż pracy (liczba lat, dotyczy pracy w instytucjach szkolnictwa wyższego)



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=182).

Zróżnicowanie typów uczelni i instytucji reprezentowanych przez przedstawicieli badanych gremiów przedstawicielskich szkolnictwa wyższego wskazuje na szeroki zasięg badania. Największy udział instytucji publicznych sugeruje, że ich potrzeby będą dominować w wynikach, ale istotne jest także uwzględnienie specyfiki uczelni prywatnych. Kategoria instytutów badawczych była reprezentowana przez jedną osobę. Respondenci mogli również wskazać odpowiedzi „inne”. Przy czym w tej kategorii odnotowano jedną odpowiedź, w której respondent nie był w stanie precyzyjnie określić czy reprezentuje uczelnię publiczną czy też niepubliczną na prawach uczelni publicznej (Katolicki Uniwersytet Lubelski).

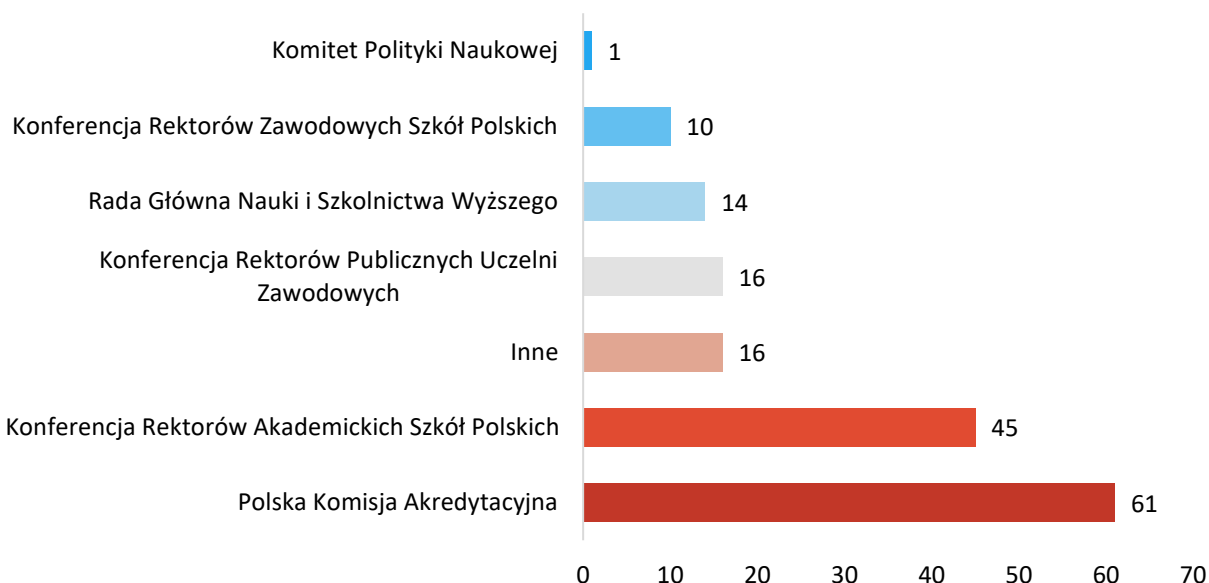
Rysunek 5. Rodzaj instytucji, w której pracuje respondent



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=182).

Większość respondentów wywodzi się z dwóch badanych gremiów: Polskiej Komisji Akredytacyjnej (61 osób) oraz Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (45 osób).

Rysunek 6. Reprezentowana instytucja przedstawicielska środowiska szkolnictwa wyższego i nauki (liczba osób)



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=163).

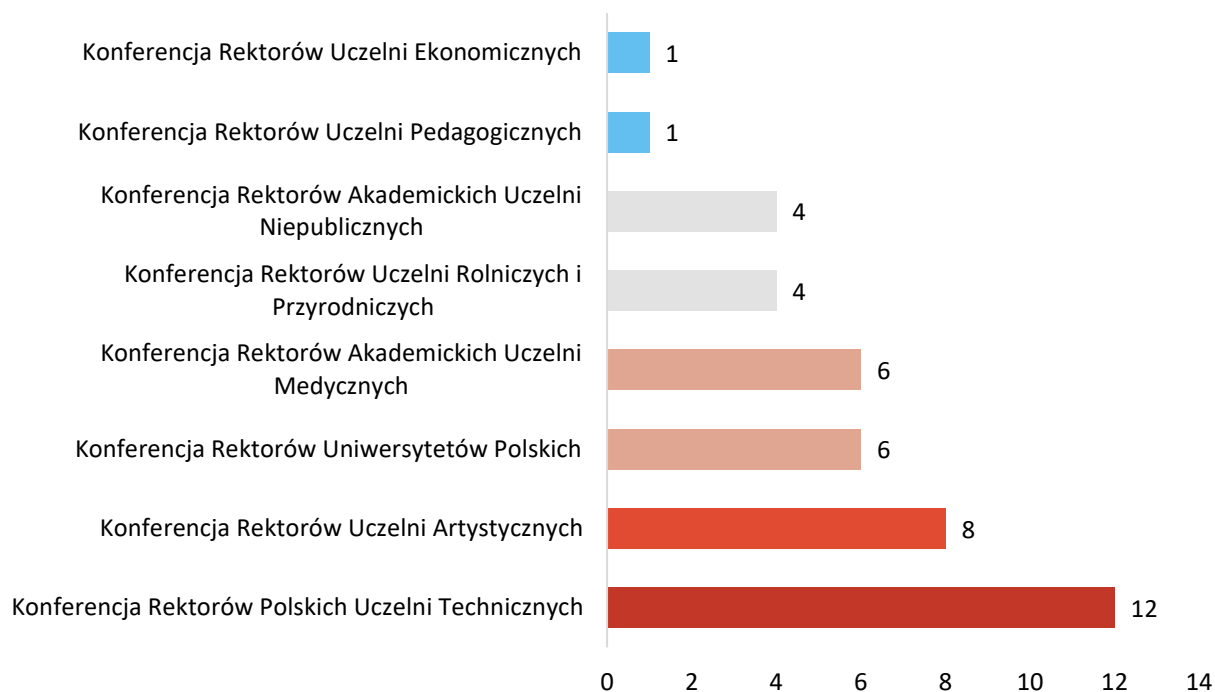
Dwunastu respondentów wskazało dodatkowo inne reprezentowane instytucje przedstawicielskie środowiska szkolnictwa wyższego i nauki. Tam gdzie była uzupełniona nazwa instytucji wskazano następujące organizacje / komórki organizacyjne (jednostkowe odpowiedzi):

- ▶ Akademia Pożarnicza, na zlecenie KRASP
- ▶ Departament szkolnictwa
- ▶ Komisja MNiSW
- ▶ Krajowa Reprezentacja Doktorantów
- ▶ Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
- ▶ Polska Akademia Nauk
- ▶ Rada Naukowa Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego
- ▶ Sekcja PAN
- ▶ Szkolnictwo wojskowe

Znaczny udział respondentów reprezentujących uczelnie techniczne wskazuje na szczególne zainteresowanie prowadzonym badaniem. Uczelnie techniczne pełnią kluczową rolę w systemie szkolnictwa wyższego, szczególnie w kontekście innowacji, technologii i transferu wiedzy do przemysłu. Ich reprezentanci mogą być bardziej zainteresowani szkoleniami z zakresu zarządzania projektami oraz komercjalizacji badań naukowych, co jest zgodne z ich praktycznym podejściem do edukacji i badań.

Uczestnicy badania reprezentujący KRASP mieli również możliwość wskazania konferencji, do której przynależą. Najczęściej reprezentowane były uczelnie techniczne (12 osób) oraz uczelnie artystyczne (8 osób).

Rysunek 7. Reprezentowana konferencja KRASP (liczba osób)



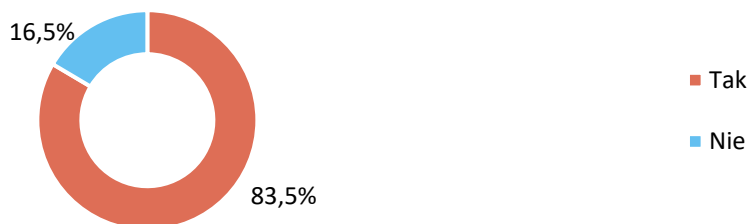
Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=42).

3. Szkolenia krajowe

3.1. Wprowadzenie

Zdecydowana większość respondentów wyraziła zainteresowanie szkoleniami. To pokazuje realne zapotrzebowanie na rozwój kompetencji w szkolnictwie wyższym.

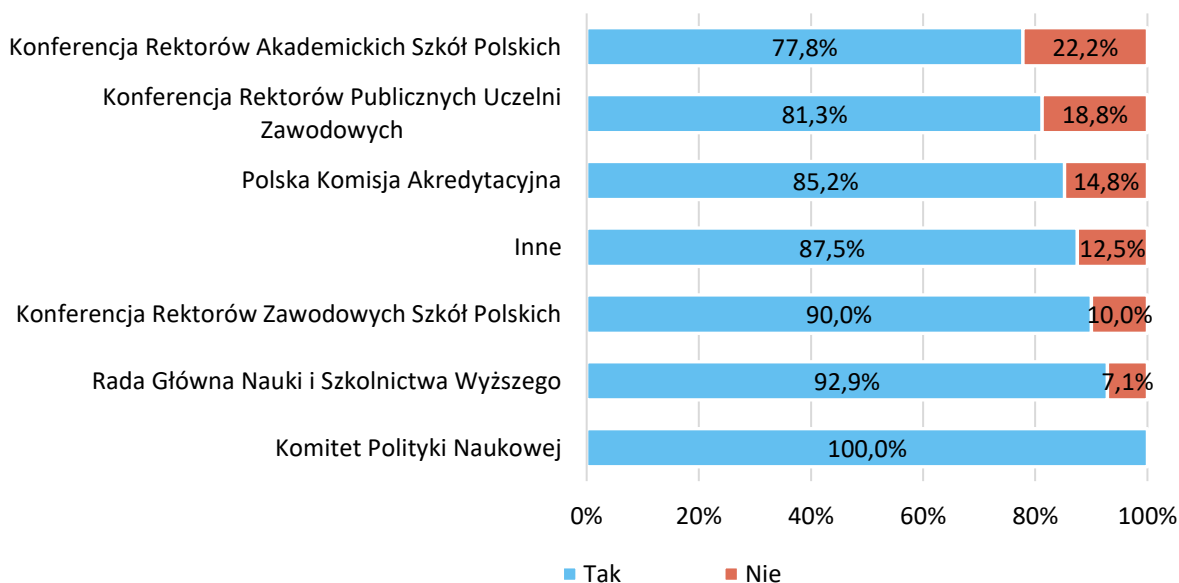
Rysunek 8. Poziom zainteresowania udziałem w szkoleniach krajowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=182).

Rozkład zainteresowania może wskazywać na nieznaczne różnice w poziomie zainteresowania szkoleniami w zależności od reprezentowanych gremiów. Dla każdego z gremiów zainteresowanie jest wysokie, przekraczające ¾ ogólnej liczby respondentów. Dla Komitetu Polityki Naukowej poziom zainteresowania wyniósł 100%, ale należy wziąć pod uwagę iż to gremium było reprezentowane przez jedną osobę w badaniu.

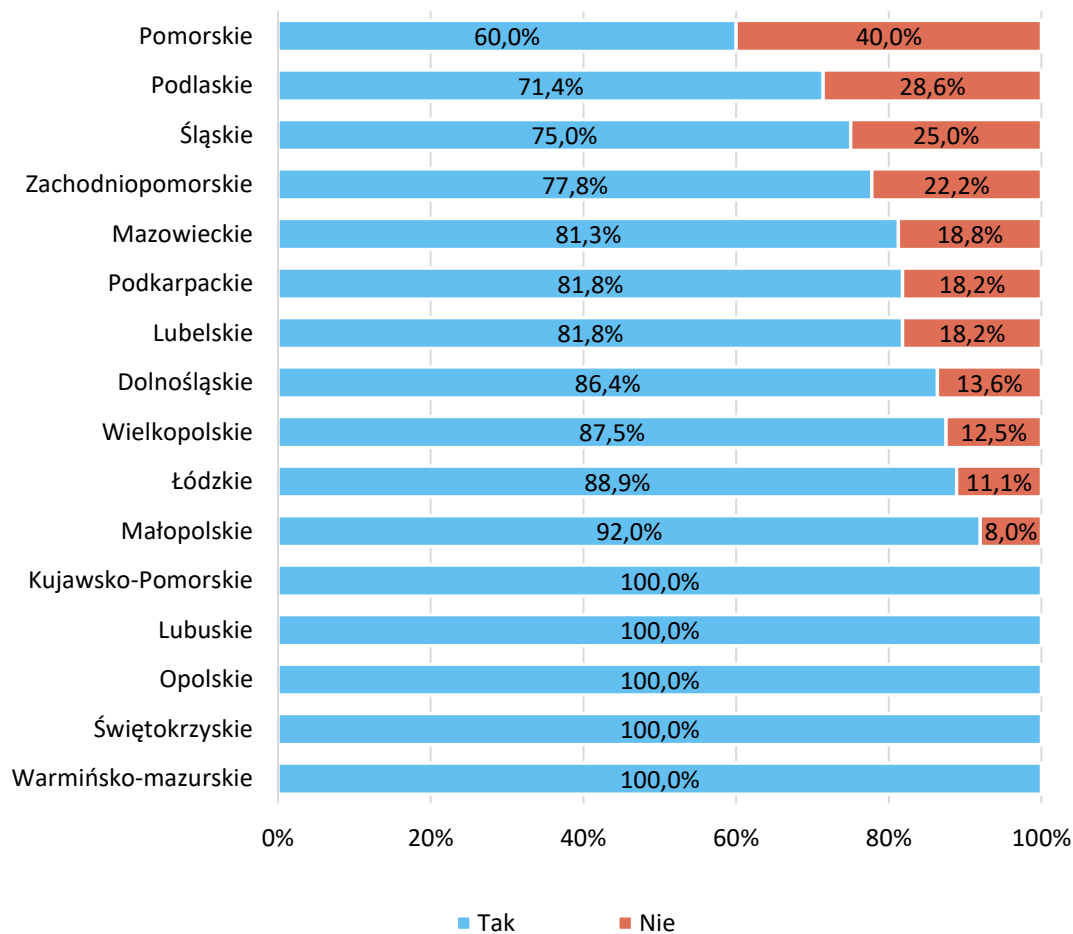
Rysunek 9. Poziom zainteresowania udziałem w szkoleniach z uwzględnieniem reprezentowanego gremium



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=182).

Wyższe zainteresowanie w dużych miastach może wskazywać na lepsze rozumienie korzyści płynących ze szkoleń w bardziej rozwiniętych ośrodkach akademickich.

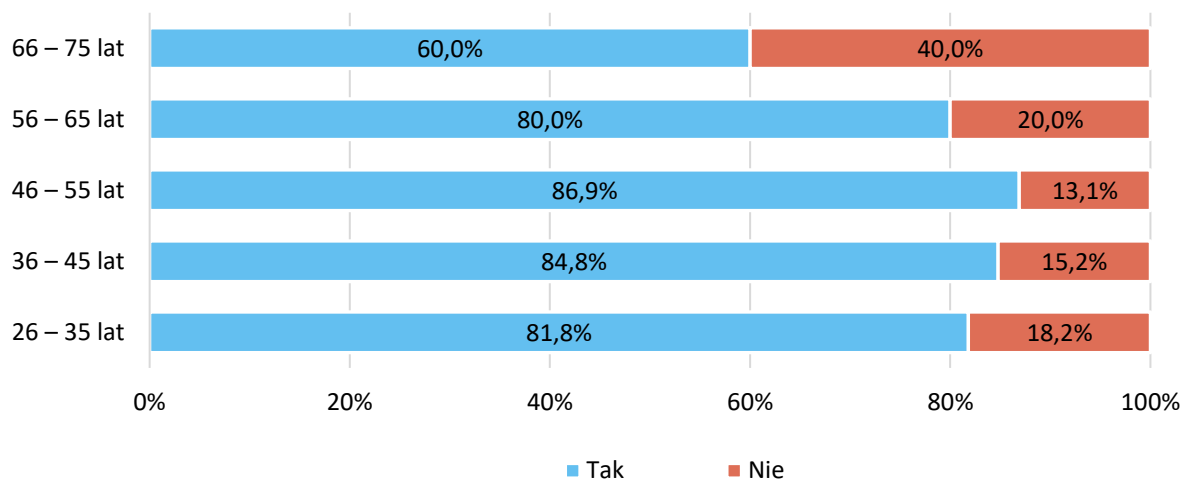
Rysunek 10. Poziom zainteresowania udziałem w szkoleniach w zależności od lokalizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=182).

Największe zainteresowanie szkoleniami wykazują osoby w wieku 46–55 lat, co może wynikać z ich pozycji zawodowej i dążenia do awansu. Osoby młodsze (poniżej 36 lat) mogą być mniej zainteresowane szkoleniami ze względu na brak doświadczenia lub bardziej odległą perspektywę w zakresie możliwości objęcia stanowisk kierowniczych. Starsze grupy wiekowe (55+) mogą potrzebować szkoleń w zakresie zarządzania zespołem lub strategicznego myślenia, jednak ich mniejsze zainteresowanie może wynikać z większej stabilności zawodowej. Oferta szkoleń powinna uwzględniać specyficzne potrzeby różnych grup wiekowych – dla młodszych rozwój kompetencji podstawowych, a dla starszych – zaawansowanych, strategicznych umiejętności.

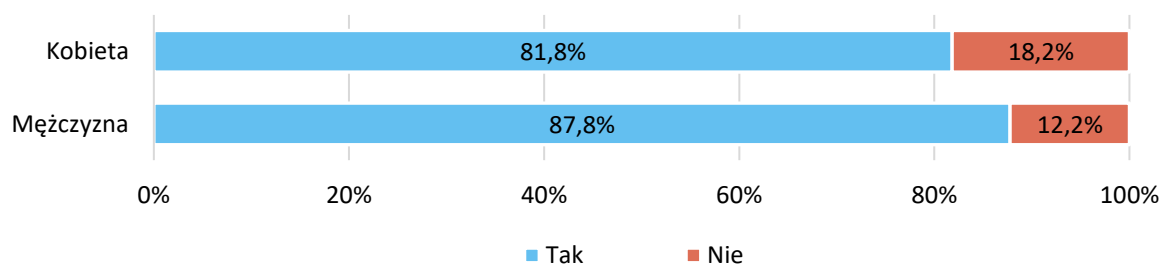
Rysunek 11. Poziom zainteresowania udziałem w szkoleniach z uwzględnieniem wieku respondenta



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=181).

Analiza poziomu zainteresowania udziałem w szkoleniach z uwzględnieniem płci pokazuje, że respondenci niezależnie od płci wykazują wysoki poziom zainteresowania szkoleniami.

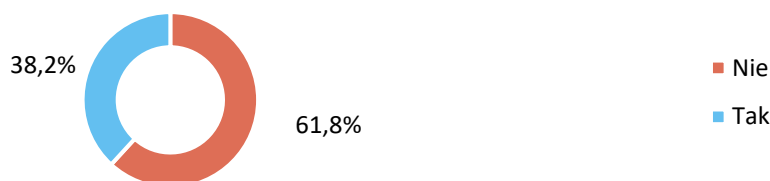
Rysunek 12. Poziom zainteresowania udziałem w szkoleniach z uwzględnieniem płci respondenta



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=178).

Znaczna część respondentów nie uczestniczyła w szkoleniach w ciągu ostatnich dwóch lat. Główne powody braku uczestnictwa to ograniczenia finansowe, brak czasu oraz niedostateczna dostępność szkoleń.

Rysunek 13. Udział w ostatnich 2 latach w szkoleniach ukierunkowanych na rozwój kadr szkolnictwa wyższego



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=178).

Na podstawie uzyskanych odpowiedzi z ankiet przedstawicieli gremiów szkolnictwa wyższego, można wyodrębnić kilka głównych grup przyczyn braku uczestnictwa w szkoleniach dedykowanych rozwojowi kadr akademickich. Poniżej przedstawiono zgrupowane przyczyny braku udziału w szkoleniach poczynawszy od najczęściej wskazywanych:

- ▶ Brak dostępności i informacji o szkoleniach, brak odpowiedniej oferty szkoleń. Respondenci podkreślali, że nie spotkali się z takimi propozycjami, nie otrzymali zaproszeń, ani nie mieli świadomości istnienia tego rodzaju inicjatyw. Wiele osób zaznaczyło również, że szkolenia, które potencjalnie mogłyby odpowiadać ich potrzebom, nie były dostępne lub nie były promowane w sposób wystarczający. Dodatkowo, brak dedykowanych szkoleń dla uczelni publicznych czy w konkretnej tematyce również stanowił istotny problem.
- ▶ Ograniczenia finansowe. Kolejną istotną barierą okazały się kwestie finansowe. Respondenci zwracali uwagę na brak funduszy na organizację szkoleń oraz konieczność ponoszenia kosztów z własnych środków, co przy niskim wynagrodzeniu na uczelniach stanowiło duże obciążenie. Wskazywano także, że środki przeznaczane przez uczelnie często są alokowane na inne cele, takie jak publikacje w czasopismach naukowych, co ogranicza możliwość inwestowania w rozwój kompetencji pracowników.
- ▶ Problemy organizacyjne i formalne. Wiele osób wskazało na trudności organizacyjne związane z udziałem w szkoleniach. Niedogodne terminy, które kolidowały z obowiązkami dydaktycznymi, były często wymieniane jako przeszkoda. Respondenci podkreślali również nadmierne wymogi formalne, takie jak konieczność wypełniania licznych dokumentów, co zniechęcało do uczestnictwa. Zdarzało się także, że szkolenia były organizowane zbyt szybko, bez odpowiedniego wyprzedzenia, co uniemożliwiało dostosowanie planu zajęć.
- ▶ Brak czasu i priorytetyzacja innych obowiązków. Pewna grupa ankietowanych zwróciła uwagę na chroniczny brak czasu wynikający z natłoku obowiązków dydaktycznych, naukowych i administracyjnych. Wskazywano, że presja na publikowanie w wysoko punktowanych czasopismach oraz brak uznania innych aktywności w rankingach pracowniczych sprawia, że uczestnictwo w szkoleniach nie jest priorytetem. Ponadto,

dodatkowe obowiązki rodzinne czy zaangażowanie w inne projekty naukowe stanowiły kolejne ograniczenia czasowe.

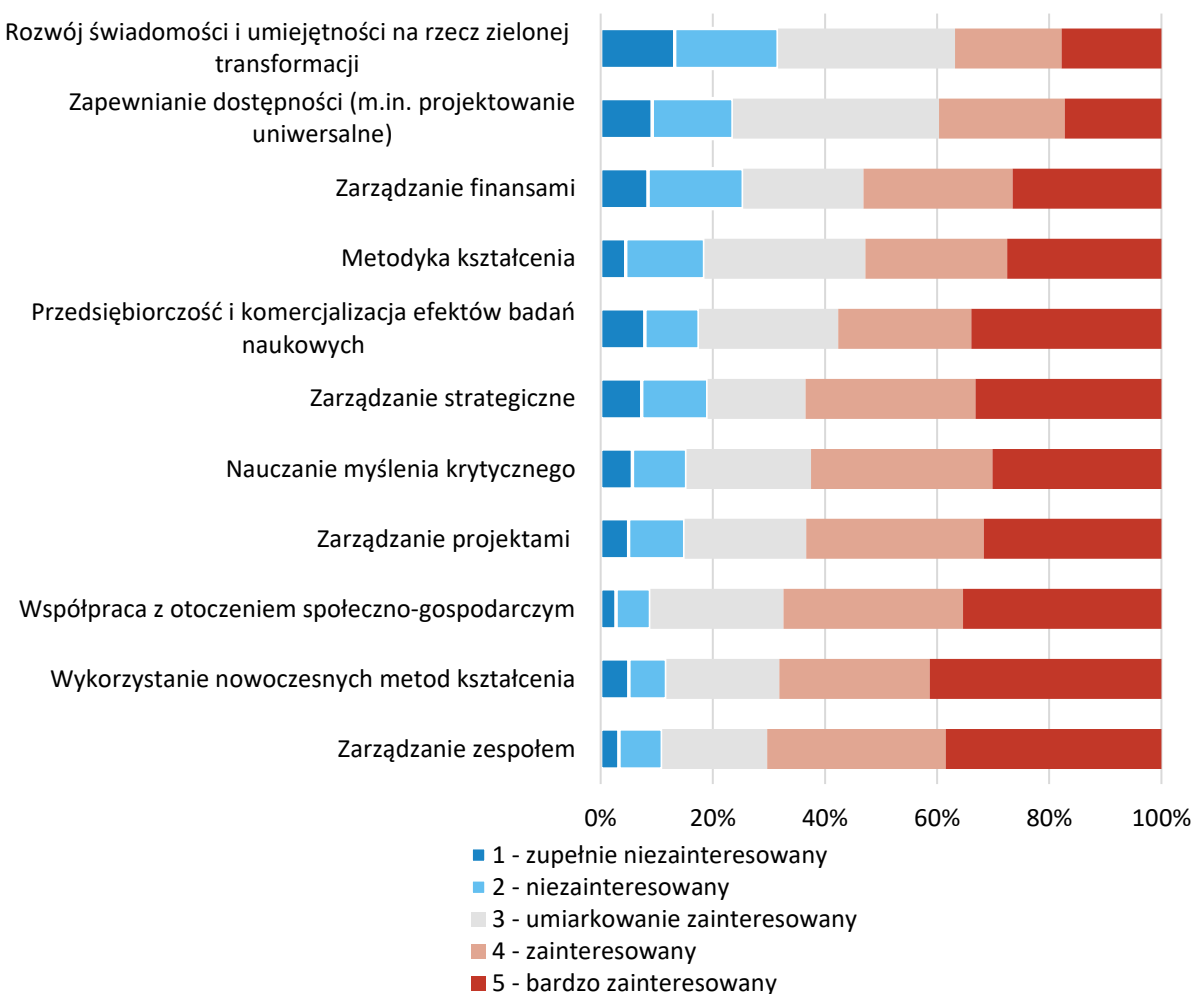
- ▶ Indywidualne przeszkody i inne czynniki. Niewielka liczba respondentów wskazała na specyficzne okoliczności, które uniemożliwiały im udział w szkoleniach, takie jak pełnienie nowych funkcji na uczelniach (np. prorektor), praca w innych branżach czy brak potrzeby doskonalenia w danej tematyce. Kilka osób zaznaczyło, że szkolenia oferowane na rynku nie były wystarczająco interesujące lub dostosowane do ich potrzeb.

Analiza uzyskanych odpowiedzi wskazuje, że brak udziału w szkoleniach wynika z kombinacji czynników systemowych, organizacyjnych i indywidualnych, przy czym najczęściej wymienianymi przyczynami były brak dostępności lub informacji o szkoleniach oraz ograniczenia finansowe.

3.2. Preferencje w zakresie tematów szkoleń

Respondenci badania wskazują zarządzanie zespołem, wykorzystanie nowoczesnych metod kształcenia oraz współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym jako najważniejsze tematy oczekiwanych szkoleń. Wybór nie jest zaskakujący, gdyż są to obszary kluczowe dla efektywności funkcjonowania uczelni. Zarządzanie zespołem jest istotne w kontekście roli kadry akademickiej i administracyjnej w organizowaniu pracy, motywowaniu i efektywnym zarządzaniu personelem. Wykorzystanie nowoczesnych metod kształcenia, takich jak technologie cyfrowe, czy podejścia oparte na aktywnym uczeniu się są niezbędne do dostosowania procesów edukacyjnych do potrzeb współczesnych studentów. Z kolei współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym pozwala uczelniom na lepsze dopasowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy, a także na budowanie trwałych relacji, które wspierają innowacje i transfer wiedzy. Tematy te wskazują na potrzebę praktycznych, innowacyjnych szkoleń, które pomagają uczestnikom odpowiadać na zmieniające się potrzeby środowiska akademickiego.

Rysunek 14. Poziom zainteresowania tematami szkoleń



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=182).

Najwyżej oceniane obszary wskazane przez respondentów odzwierciedlają istotne potrzeby szkoleniowe kadry akademickiej, które wynikają z wyzwań, przed którymi stoją uczelnie w kontekście szybko zmieniającego się środowiska edukacyjnego i gospodarczego. Wysokie zainteresowanie szkoleniami z zakresu zarządzania zespołem wskazuje na konieczność rozwijania kompetencji przywódczych, szczególnie w obliczu rosnącej złożoności struktur akademickich, gdzie skuteczne zarządzanie personelem jest kluczowe dla sprawności funkcjonowania uczelni. Z kolei potrzeba wprowadzenia nowoczesnych metod kształcenia wynika z konieczności dostosowania procesów nauczania do oczekiwań współczesnych studentów oraz postępu technologicznego. Tradycyjne metody wykładowe ustępują miejsca bardziej interaktywnym i technologicznym rozwiązaniom, które wymagają odpowiednich kompetencji nauczycieli. Ponadto, rosnące zainteresowanie współpracą z otoczeniem społeczno-gospodarczym świadczy o większej świadomości uczelni na temat ich roli

w transferze wiedzy do praktyki oraz w budowaniu relacji z biznesem. Taka współpraca nie tylko zwiększa konkurencyjność uczelni, ale również otwiera możliwości finansowania przez projekty badawczo-rozwojowe, co ma istotny wpływ na ich rozwój.

Rysunek 15. Uśredniony poziom zainteresowania tematami szkoleń



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=182).

3.2.1. Wykorzystanie nowoczesnych metod kształcenia

Nowoczesne metody kształcenia odgrywają kluczową rolę w przystosowaniu systemu edukacji wyższej do zmieniających się potrzeb rynku pracy oraz oczekiwań studentów. Ich zastosowanie umożliwia poprawę jakości kształcenia, wspiera personalizację procesów edukacyjnych i promuje innowacyjność w dydaktyce. Narzędzia cyfrowe, sztuczna inteligencja i aktywne techniki nauczania zwiększają zaangażowanie studentów, ułatwiają dostęp do wiedzy oraz rozwijają kluczowe kompetencje, takie jak myślenie krytyczne, umiejętność rozwiązywania problemów, czy współpraca zespołowa. Dla instytucji szkolnictwa wyższego to także szansa na utrzymanie konkurencyjności i budowanie prestiżu.

W ramach powyższego zagadnienia, uczestnicy badania mieli możliwość oceny poziomu zainteresowania następującymi szczegółowymi zagadnieniami:

- ▶ Sztuczna inteligencja w kształceniu. Omówienie potencjału sztucznej inteligencji w personalizacji nauki, automatyzacji zadań i tworzeniu nowych narzędzi szkoleniowych.
- ▶ Aktywne, nowoczesne metody nauczania. Warsztaty praktyczne z wykorzystaniem różnych metod aktywnego nauczania (np. metody projektu, case study, symulacje).
- ▶ Narzędzia cyfrowe w kształceniu. Prezentacja różnorodnych narzędzi cyfrowych, które mogą być wykorzystane w procesie nauczania (np. platformy e-learningowe, narzędzia do tworzenia materiałów edukacyjnych, narzędzia do współpracy online).
- ▶ Kompetencje kluczowe XXI wieku. Omówienie kompetencji, których potrzebują studenci, aby odnieść sukces na współczesnym rynku pracy (np. myślenie krytyczne, umiejętności komunikacyjne, współpraca).
- ▶ Nowe podejścia do oceny studentów. Przedstawienie alternatywnych form oceny, które pozwalają na bardziej całościową ocenę osiągnięć studentów.
- ▶ Rozwój kompetencji cyfrowych nauczycieli akademickich. Przedstawienie różnych form wsparcia dla nauczycieli akademickich chcących rozwijać swoje kompetencje cyfrowe.
- ▶ Współpraca z przedsiębiorstwami. Omówienie form współpracy uczelni z przedsiębiorstwami, takich jak praktyki studenckie, projekty badawcze, czy tworzenie wspólnych laboratoriów.
- ▶ Zapewnienie jakości w kształceniu online. Omówienie standardów jakości dla programów kształcenia prowadzonych w trybie online.
- ▶ E-learning i blended learning. Omówienie różnych modeli nauczania z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych.
- ▶ Współpraca z organizacjami pozarządowymi. Przedstawienie możliwości współpracy z organizacjami pozarządowymi w zakresie realizacji projektów edukacyjnych.
- ▶ Polityka kształcenia na poziomie krajowym i międzynarodowym. Przedstawienie trendów w kształceniu, takich jak personalizacja nauki, nauczanie hybrydowe, czy wykorzystanie technologii w kształceniu.

- ▶ Finansowanie innowacji w kształceniu. Omówienie dostępnych źródeł finansowania dla uczelni chcących wprowadzać nowe metody nauczania.
- ▶ Analiza aktualnych przepisów dotyczących kształcenia. Omówienie zmian w przepisach Prawa o szkolnictwie wyższym i nauce, które wpływają na metody nauczania.
- ▶ Rola akredytacji w zapewnieniu jakości kształcenia. Przedstawienie roli agencji akredytacyjnych w monitorowaniu jakości kształcenia.

Kolejny rysunek ilustruje uśredniony poziom zainteresowania uczestników poszczególnymi zagadnieniami (poziom zainteresowania mierzono na skali od 1 – brak zainteresowania do 5).

Rysunek 16. Wykorzystanie nowoczesnych metod kształcenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=157).

Nowoczesne metody kształcenia, takie jak blended learning, e-learning, sztuczna inteligencja w edukacji oraz współpraca z przedsiębiorstwami, cieszą się dużym zainteresowaniem

respondentów. To wskazuje na rosnącą potrzebę transformacji tradycyjnych metod nauczania na bardziej interaktywne i dostosowane do realiów cyfrowych. Ponadto uwzględnienie kluczowych kompetencji XXI wieku (np. krytycznego myślenia i współpracy) odzwierciedla potrzeby nowoczesnego rynku pracy. Zastosowanie tych metod pozwala zwiększyć zaangażowanie studentów, poprawić efektywność procesu dydaktycznego i lepiej przygotować absolwentów do wymagań zawodowych.

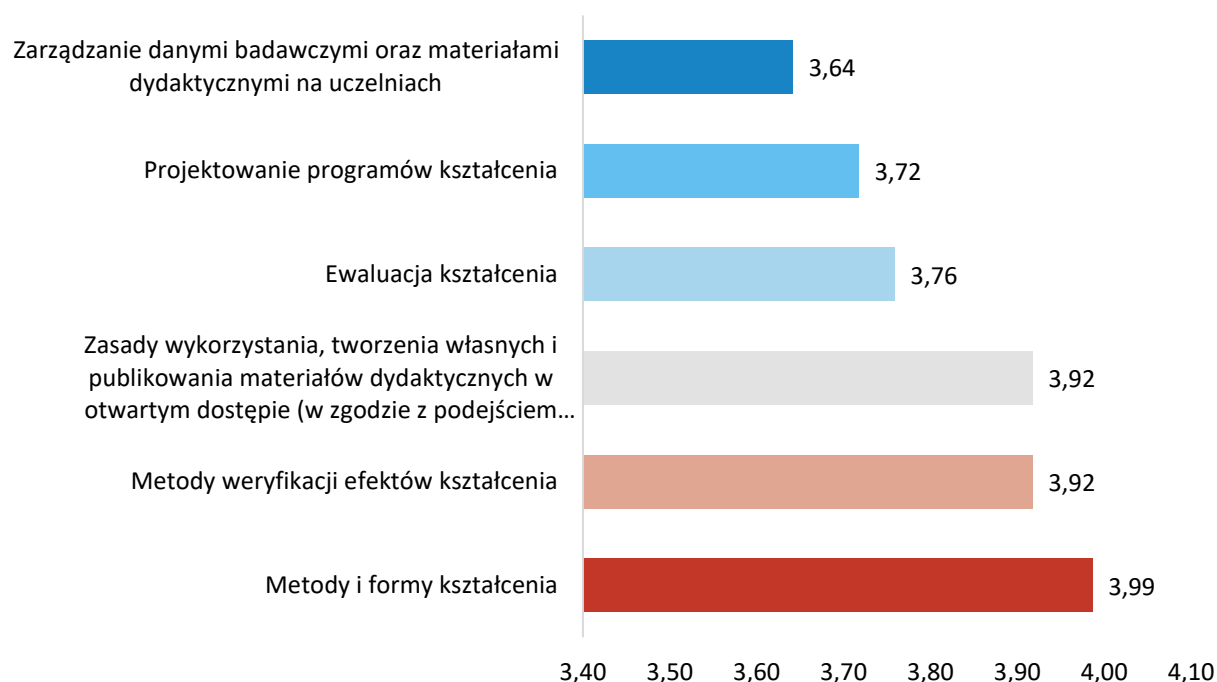
3.2.2. Metodyka kształcenia

W ramach powyższego zagadnienia, uczestnicy badania mieli możliwość oceny poziomu zainteresowania następującymi szczegółowymi zagadnieniami:

- ▶ Metody i formy kształcenia. Wybór i zastosowanie różnorodnych metod dydaktycznych (aktywne metody, metody problemowe, metody podające). Wykorzystanie technologii cyfrowych w dydaktyce (e-learning, narzędzia do tworzenia materiałów edukacyjnych). Metody kształcenia zdalnego i hybrydowego.
- ▶ Metody weryfikacji efektów kształcenia. Różnorodne metody weryfikacji efektów kształcenia (np. testy, projekty, eseje, prace badawcze, prezentacje, symulacje) w odniesieniu do zakładanych efektów kształcenia (np. wiedza, umiejętności praktyczne, kompetencje społeczne). Ocena w kształceniu zdalnym i hybrydowym. Formy oceny sprzyjające uczeniu się. Standaryzacja i personalizacja procesu oceny.
- ▶ Zasady wykorzystania, tworzenia własnych i publikowania materiałów dydaktycznych w otwartym dostępie (w zgodzie z podejściem otwartych zasobów edukacyjnych promowanym m.in. przez UNESCO[1]). Omówienie kwestii licencji Creative Commons, odpowiedzialności prawnej oraz dbałości o ochronę praw własności intelektualnej.
- ▶ Ewaluacja kształcenia. Metody i narzędzia ewaluacyjne umożliwiające studentom refleksję nad procesem kształcenia. Analiza wyników ewaluacji i doskonalenie procesu kształcenia.
- ▶ Projektowanie programów kształcenia. Analiza podstawowych elementów programów kształcenia (cele, treści, metody, formy kształcenia, efekty uczenia się). Strategie kształcenia studentów zorientowane na osiągnięcie efektów uczenia się. Trendy w projektowaniu programów, np. kształcenie kompetencyjne, programowanie nauczania wstecznego (backward design).
- ▶ Zarządzanie danymi badawczymi oraz materiałami dydaktycznymi na uczelniach. Wyzwania w zarządzaniu danymi badawczymi i edukacyjnymi. Rola data stewarding. Zagadnienia prawne i etyczne. Technologie i narzędzia wspierające zarządzanie danymi (np. systemy DMP – data management plan, tworzenie metadanych, anonimizacja danych, chmury obliczeniowe).

Kolejny rysunek ilustruje uśredniony poziom zainteresowania uczestników poszczególnymi zagadnieniami (poziom zainteresowania mierzono na skali od 1 – brak zainteresowania do 5 – bardzo wysokie zainteresowanie).

Rysunek 17. Metodyka kształcenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=145).

Respondenci wskazują na duże zainteresowanie takimi aspektami jak metody i formy kształcenia oraz metody weryfikacji efektów kształcenia. Tematy te są istotne w kontekście zapewniania jakości edukacji oraz efektywnego wdrażania nowych standardów nauczania.

Zwraca również uwagę wysoki poziom zainteresowania zagadnieniami związanymi ze znajomością zasad tworzenia i wykorzystywania materiałów dydaktycznych w otwartym dostępie. Kwestia ta jest niezwykle istotna na poziomie szkolnictwa wyższego gdyż wspiera ideę szerokiego dostępu do wiedzy, umożliwiając studentom i badaczom dostęp do zasobów edukacyjnych bez opłat. Zrozumienie prawa autorskiego i zasad licencjonowania, takich jak licencje Creative Commons, zapewnia legalność i przejrzystość publikacji. Ponadto, otwarty dostęp pozwala na dostosowanie materiałów dydaktycznych do zmieniających się potrzeb studentów, a także sprzyja współpracy międzynarodowej i podnosi jakość edukacji. Dzięki otwartym zasobom eliminuje się bariery ekonomiczne, zwiększając dostępność edukacji i wspierając równość szans. Ponadto, tworzenie takich materiałów rozwija umiejętności cyfrowe i sprzyja innowacyjności w nauczaniu.

Dostosowanie metodyki kształcenia do dynamicznie zmieniających się potrzeb edukacyjnych i technologicznych pozwala uczelniom na zwiększenie konkurencyjności oraz poprawę wyników osiągniętych przez studentów.

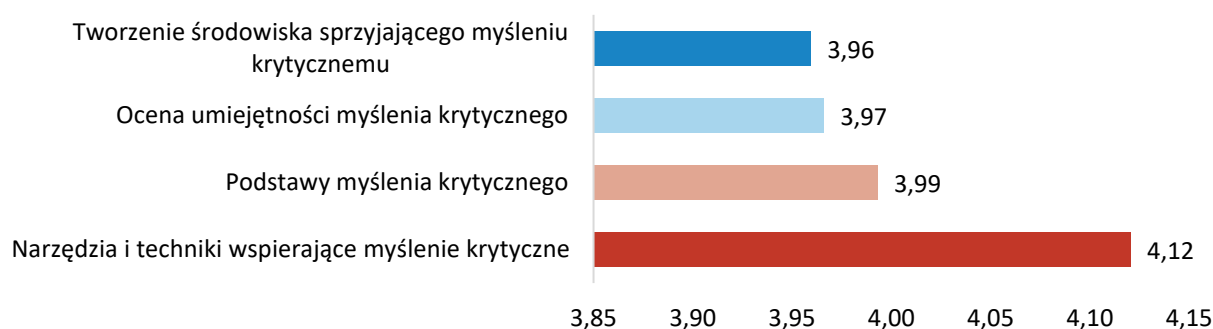
3.2.3. Nauczanie myślenia krytycznego

W ramach powyższego zagadnienia, uczestnicy badania mieli możliwość oceny poziomu zainteresowania następującymi szczegółowymi zagadnieniami:

- ▶ Narzędzia i techniki wspierające myślenie krytyczne. Mapy myśli, diagramy Venna, tabele. Techniki analizy tekstu i materiałów audiowizualnych. Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych (np. narzędzia do współpracy online, platformy e-learningowe).
- ▶ Podstawy myślenia krytycznego. Definicja i znaczenie myślenia krytycznego w kształceniu. Strategie nauczania myślenia krytycznego. Metody aktywizujące rozwijające myślenie krytyczne (dyskusje, debaty, projekty badawcze). Wykorzystanie pytań sokratycznych.
- ▶ Ocena umiejętności myślenia krytycznego. Kryteria oceny umiejętności myślenia krytycznego. Narzędzia do oceny (rubryki, testy, obserwacja). Stosowanie form oceny kształtujących.
- ▶ Tworzenie środowiska sprzyjającego myśleniu krytycznemu. Budowanie kultury pytań i poszukiwania odpowiedzi. Stwarzanie atmosfery zaufania i otwartości na różne perspektywy.

Kolejny rysunek ilustruje uśredniony poziom zainteresowania uczestników poszczególnymi zagadnieniami.

Rysunek 18. Nauczanie myślenia krytycznego



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=149).

Myślenie krytyczne to kluczowa kompetencja, która pozwala studentom analizować, oceniać i rozwiązywać złożone problemy. Wysokie zainteresowanie tym tematem sugeruje, że nauczyciele akademicki chcą rozwijać tę umiejętność u swoich studentów poprzez wykorzystanie narzędzi takich jak mapy myśli, pytania sokratyczne czy dyskusje. Nauczanie myślenia krytycznego wzmacnia zdolności analityczne i kreatywne studentów, co jest szczególnie ważne w dynamicznie zmieniającym się środowisku zawodowym.

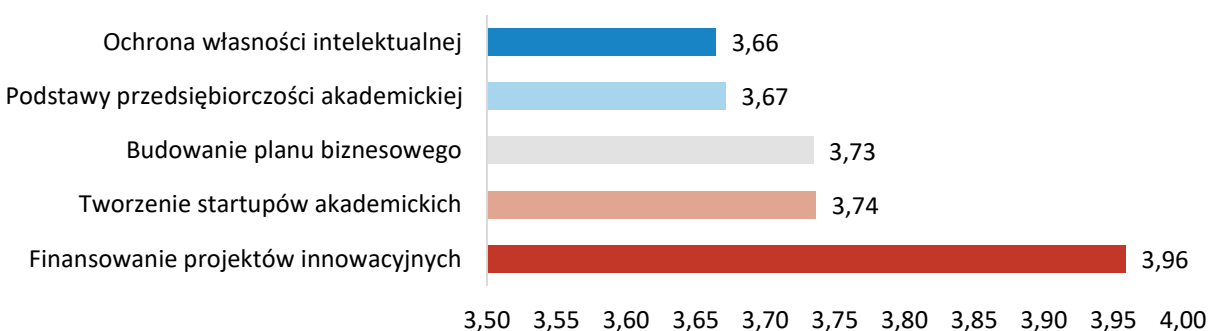
3.2.4. Przedsiębiorczość i komercjalizacja efektów badań naukowych

W ramach powyższego zagadnienia, uczestnicy badania mieli możliwość oceny poziomu zainteresowania następującymi szczegółowymi zagadnieniami:

- ▶ Finansowanie projektów innowacyjnych. Źródła finansowania (grantów, funduszy venture capital, aniołów biznesu). Procedury aplikowania o finansowanie. Negocjacje z inwestorami.
- ▶ Tworzenie startupów akademickich. Zapewnienie przestrzeni na uczelni do tworzenia startupów. Proces tworzenia startupu. Budowanie zespołu. Skalowanie biznesu. Finansowanie.
- ▶ Budowanie planu biznesowego. Analiza rynku i konkurencji. Opracowanie modelu biznesowego. Prognozowanie finansowe. Przygotowanie prezentacji biznesowej.
- ▶ Podstawy przedsiębiorczości akademickiej. Czym jest przedsiębiorczość akademicka? Rola uczelni w procesie komercjalizacji. Motywacje naukowców do komercjalizacji badań. Modele biznesowe oparte na wynikach badań
- ▶ Ochrona własności intelektualnej. Rodzaje własności intelektualnej (patenty, znaki towarowe, know-how). Procedura patentowa. Licencjonowanie technologii. Umowy o poufności.

Kolejny rysunek ilustruje uśredniony poziom zainteresowania uczestników poszczególnymi zagadnieniami.

Rysunek 19. Przedsiębiorczość i komercjalizacja efektów badań naukowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=145).

Duże zainteresowanie tym tematem wskazuje, że uczelnie widzą potrzebę lepszego wykorzystania wyników badań naukowych w praktyce. Szczególną uwagę zwracają takie kwestie jak finansowanie innowacyjnych projektów, tworzenie start-upów, oraz budowy planów biznesowych. Ten kontekst wydaje się bardzo istotny gdyż poprzez rozwój przedsiębiorczości akademickiej zwiększa się potencjał ośrodków akademickich do efektywnego oddziaływania na realną gospodarkę.

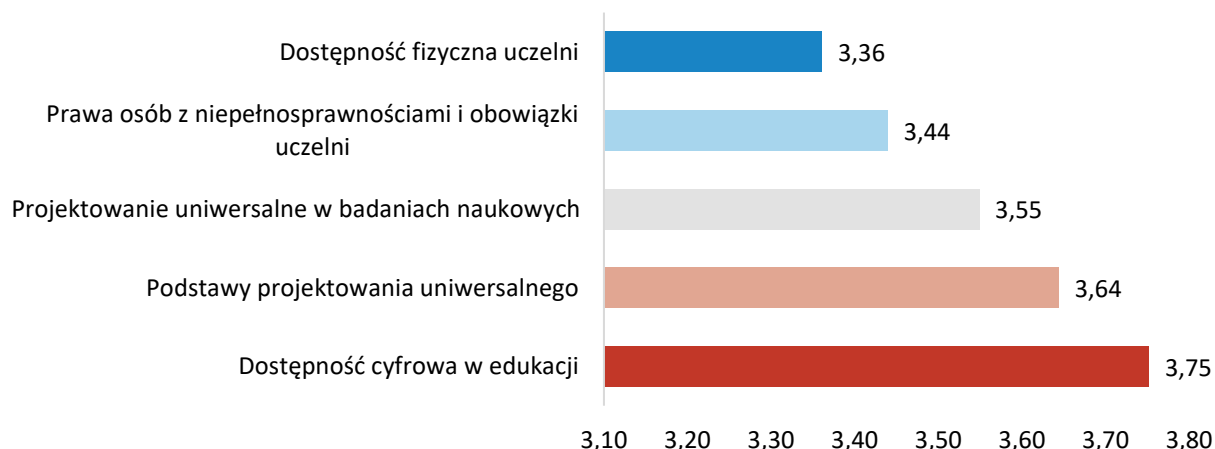
3.2.5. Zapewnianie dostępności, przede wszystkim przez uwzględnianie projektowania uniwersalnego, w tym w zakresie programów kształcenia i realizowanych usług: kształcenia, prowadzenia badań naukowych itp.

W ramach powyższego zagadnienia, uczestnicy badania mieli możliwość oceny poziomu zainteresowania następującymi szczegółowymi zagadnieniami:

- ▶ Dostępność cyfrowa w edukacji. Tworzenie dostępnych materiałów dydaktycznych oraz zgodnych z wymogami publikacji cyfrowych (prezentacje, dokumenty, multimedia). Dostępność stron WWW i platform e-learningowych z uwzględnieniem standardu WCAG. Asystenci ekranowi i inne narzędzia wspomagające.
- ▶ Podstawy projektowania uniwersalnego. Definicja i cele projektowania uniwersalnego. Zasady projektowania uniwersalnego. Korzyści z wdrażania projektowania uniwersalnego. Przykłady dobrych praktyk.
- ▶ Projektowanie uniwersalne w badaniach naukowych. Dostępność danych badawczych. Publikowanie wyników badań w sposób dostępny. Współpraca z osobami z niepełnosprawnościami w badaniach.
- ▶ Prawa osób z niepełnosprawnościami i obowiązki uczelni. Ustawa o zapewnianiu dostępności. Procedury zgłaszania i rozwiązywania problemów związanych z dostępnością. Rola koordynatorów dostępności.
- ▶ Dostępność fizyczna uczelni. Adaptacja budynków i przestrzeni wspólnych. Oznakowanie i orientacja w przestrzeni. Dostępność dla osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności.

Kolejny rysunek ilustruje uśredniony poziom zainteresowania uczestników poszczególnymi zagadnieniami.

Rysunek 20. Zapewnianie dostępności



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=133).

Wysokie zainteresowanie projektowaniem uniwersalnym i dostępnością cyfrową pokazuje, że kadra akademicka dostrzega potrzebę eliminowania barier w edukacji. Należy kłaść nacisk na dostępność cyfrową, rozwój kompetencji w zakresie projektowania dostępnego oraz uwrażliwiać kadrę na potrzeby osób z niepełnosprawnościami. Wyniki wskazują na rosnącą świadomość potrzeby eliminowania barier w środowisku akademickim. Zapewnienie dostępności nie tylko zwiększa inkluzyjność uczelni, ale również poprawia jakość kształcenia, umożliwiając wszystkim równy dostęp do edukacji.

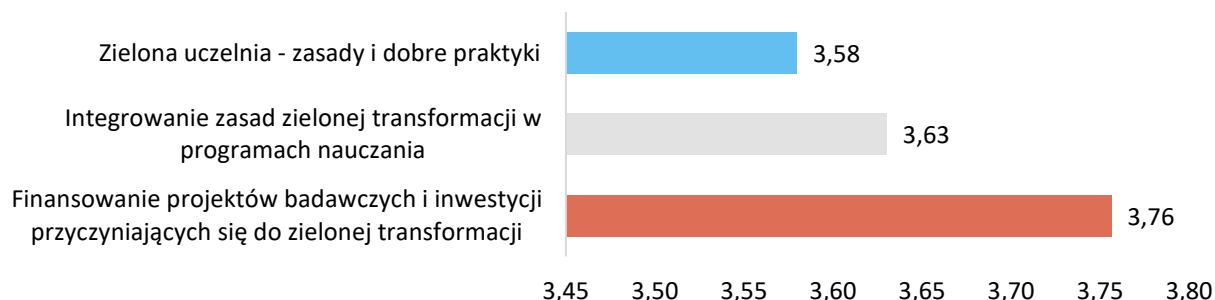
3.2.6. Rozwój świadomości i umiejętności na rzecz zielonej transformacji

W ramach powyższego zagadnienia, uczestnicy badania mieli możliwość oceny poziomu zainteresowania następującymi szczegółowymi zagadnieniami:

- ▶ Finansowanie projektów badawczych i inwestycji przyczyniających się do zielonej transformacji. Instrumenty finansowe Unii Europejskiej wspierające zielone inicjatywy. Możliwości pozyskania środków na badania i inwestycje ekologiczne. Praktyczne wskazówki dotyczące aplikowania o dotacje w obszarze zielonej transformacji.
- ▶ Integrowanie zasad zielonej transformacji w programach nauczania. Jak kształtować kompetencje studentów w zakresie zrównoważonego rozwoju. Analiza programów nauczania pod kątem uwzględnienia zielonych treści. Studia przypadków wdrażania zielonej edukacji.
- ▶ Zielona uczelnia - zasady i dobre praktyki. Zrównoważona gospodarka energią w budynkach uczelnianych. Oszczędność wody i gospodarka ściekowa. Minimalizacja śladu węglowego uczelni. Ekologiczne standardy w zamówieniach publicznych uczelni.

Kolejny rysunek ilustruje uśredniony poziom zainteresowania uczestników poszczególnymi zagadnieniami.

Rysunek 21. Rozwój świadomości i umiejętności na rzecz zielonej transformacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=119).

Zainteresowanie tematami związanymi z zieloną transformacją (np. finansowaniem projektów ekologicznych, integracją zasad zrównoważonego rozwoju w programach nauczania) pokazuje, że uczelnie chcą aktywnie uczestniczyć w globalnych wysiłkach na rzecz ochrony środowiska. Zielona transformacja w edukacji i zarządzaniu uczelniami to nie tylko odpowiedź na potrzeby ekologiczne, ale także możliwość przyciągnięcia środków finansowych oraz zbudowania prestiżu instytucji.

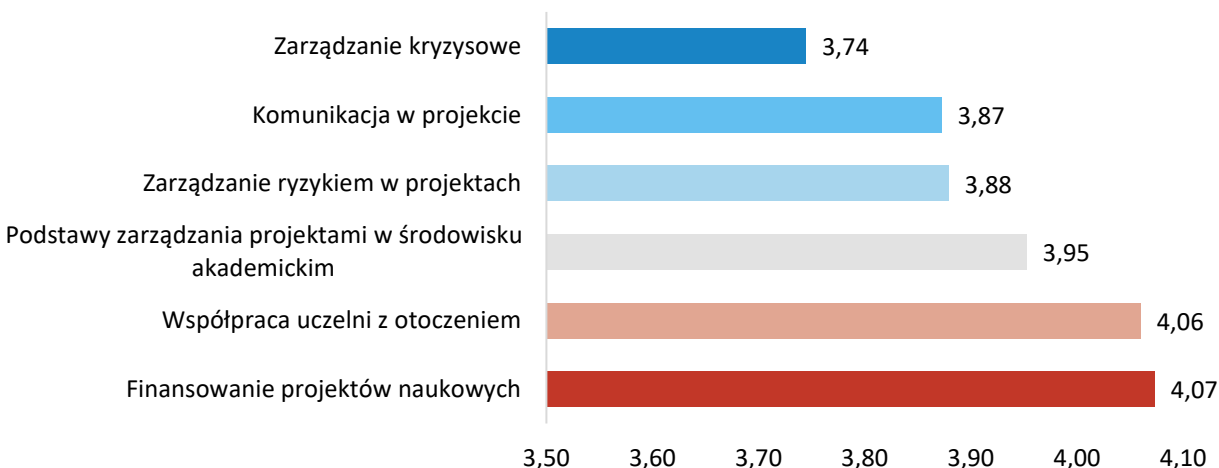
3.2.7. Zarządzanie projektami

W ramach powyższego zagadnienia, uczestnicy badania mieli możliwość oceny poziomu zainteresowania następującymi szczegółowymi zagadnieniami:

- ▶ Finansowanie projektów naukowych. Pozyskiwanie środków na badania naukowe (m.in. granty, fundusze unijne, prywatny kapitał). Budżetowanie projektów. Sprawozdawczość finansowa.
- ▶ Współpraca uczelni z otoczeniem. Współpraca z przedsiębiorstwami. Komercjalizacja wyników badań. Budowanie sieci kontaktów.
- ▶ Podstawy zarządzania projektami w środowisku akademickim. Cykl życia projektu badawczego. Metodologie zarządzania projektami (waterfall, agile, PRINCE2) dostosowane do specyfiki uczelni. Rola lidera projektu w środowisku akademickim. Zarządzanie zespołem badawczym.
- ▶ Zarządzanie ryzykiem w projektach. Identyfikacja i ocena ryzyka w projektach badawczych. Planowanie działań zarządczych. Zarządzanie kryzysowe
- ▶ Komunikacja w projekcie. Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna projektu. Raporty o postępach projektu. Prezentacja wyników badań.

Kolejny rysunek ilustruje uśredniony poziom zainteresowania uczestników poszczególnymi zagadnieniami.

Rysunek 22. Zarządzanie projektami



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=150).

Zainteresowanie tematami takimi jak współpraca z otoczeniem i finansowanie projektów wskazuje na potrzebę wsparcia w realizacji projektów badawczych i dydaktycznych. Kadra akademicka powinna mieć dostęp do szkoleń obejmujących zarówno metodyki zarządzania projektami, jak i kwestie finansowe. Profesjonalne zarządzanie projektami zwiększa szanse na

sukces inicjatyw naukowych i dydaktycznych, jednocześnie wzmacniając współpracę uczelni z sektorem biznesowym.

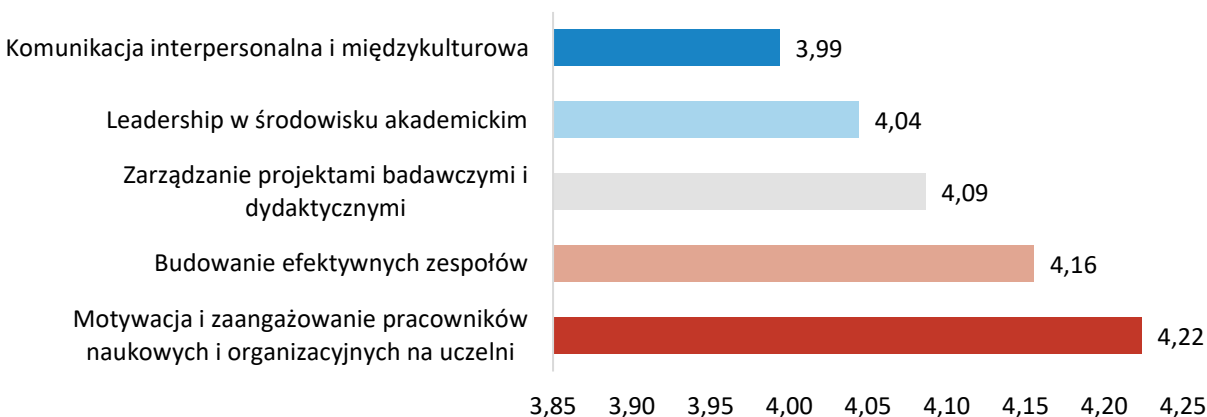
3.2.8. Zarządzanie zespołem

W ramach powyższego zagadnienia, uczestnicy badania mieli możliwość oceny poziomu zainteresowania następującymi szczegółowymi zagadnieniami:

- ▶ Motywacja i zaangażowanie pracowników naukowych i organizacyjnych na uczelni. Identyfikacja potrzeb i motywacji pracowników. Systemy motywacyjne w uczelni. Rozwój kariery pracowników.
- ▶ Budowanie efektywnych zespołów. Tworzenie atmosfery współpracy i zaufania. Delegowanie zadań i odpowiedzialności. Rozwijanie umiejętności komunikacyjnych w zespole. Rozwiązywanie konfliktów i zarządzanie różnicami.
- ▶ Zarządzanie projektami badawczymi i dydaktycznymi. Planowanie i organizacja projektów. Zarządzanie czasem i zasobami. Ocena postępów projektu.
- ▶ Leadership w środowisku akademickim. Różne style przywództwa i ich zastosowanie w uczelni. Rola lidera w budowaniu kultury organizacyjnej. Inspirujące przywództwo.
- ▶ Komunikacja interpersonalna i międzykulturowa. Efektywna komunikacja werbalna i niewerbalna. Komunikacja w zespołach międzynarodowych. Zarządzanie różnorodnością kulturową.

Kolejny rysunek ilustruje uśredniony poziom zainteresowania uczestników poszczególnymi zagadnieniami.

Rysunek 23. Zarządzanie zespołem



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=161).

Największym zainteresowaniem cieszyły się tematy związane z motywowaniem pracowników, budowaniem efektywnych zespołów oraz rozwijaniem umiejętności przywódczych. To wskazuje na potrzebę wspierania liderów w środowisku akademickim w skutecznym zarządzaniu zespołami. Efektywne zarządzanie zespołem wpływa na jakość realizowanych projektów, atmosferę w pracy oraz rozwój kariery pracowników uczelni.

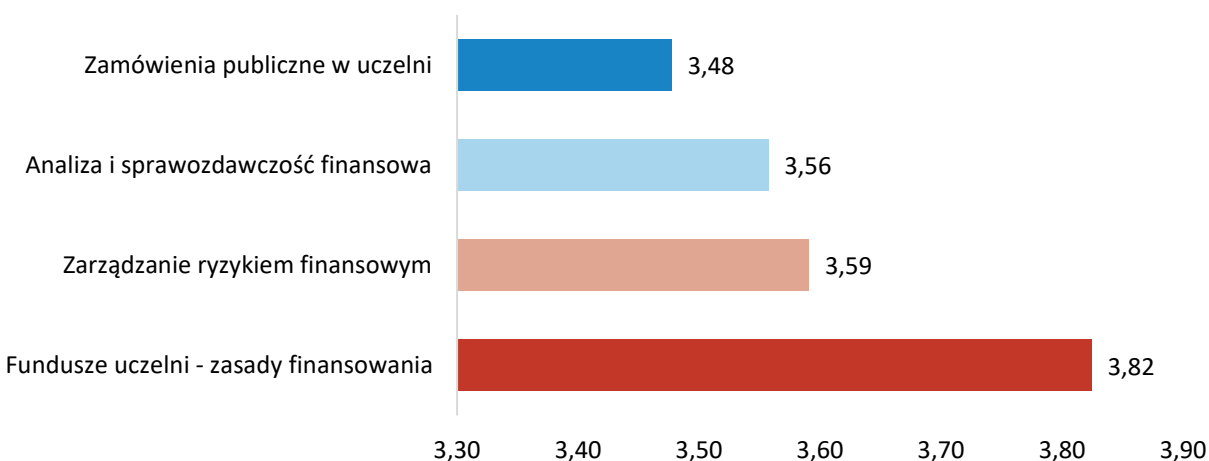
3.2.9. Zarządzanie finansami

W ramach powyższego zagadnienia, uczestnicy badania mieli możliwość oceny poziomu zainteresowania następującymi szczegółowymi zagadnieniami:

- ▶ Fundusze uczelni - zasady finansowania. Dotacje Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Dochody uczelni pozadotacyjne. Planowanie i rozliczanie budżetu uczelni. Koszty projektów badawczych i inwestycyjnych. Kalkulacja kosztów projektów badawczych. Finansowanie projektów ze źródeł zewnętrznych. Rozliczanie kosztów projektów zgodnie z wytycznymi grantodawców w kontekście schematów zatrudnienia na uczelni.
- ▶ Zarządzanie ryzykiem finansowym. Identyfikacja ryzyk finansowych w uczelni (np. zmiany kursów walut, wahania dotacji). Strategie zarządzania ryzykiem. Procedury kontroli wewnętrznej.
- ▶ Analiza i sprawozdawczość finansowa. Wskaźniki finansowe w jednostkach sektora nauki i szkolnictwa wyższego. Analiza sprawozdań finansowych uczelni. Wykorzystanie analiz finansowych do podejmowania decyzji.
- ▶ Zamówienia publiczne w uczelni. Ustawa Prawo zamówień publicznych i Zasada konkurencyjności w kontekście działalności jednostek szkolnictwa wyższego. Procedury przeprowadzania przetargów. Negocjacje i wybór wykonawcy.

Kolejny rysunek ilustruje uśredniony poziom zainteresowania uczestników poszczególnymi zagadnieniami.

Rysunek 24. Zarządzanie finansami



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=131).

Wysokie zainteresowanie zasadami finansowania uczelni i zarządzaniem ryzykiem finansowym sugeruje potrzebę praktycznych szkoleń z budżetowania i analizy finansowej. Dostarczenie

wiedzy o zarządzaniu finansami uczelni pozwoli kadrze lepiej alokować zasoby i minimalizować ryzyko, a także pozwala na optymalne wykorzystanie zasobów uczelni oraz zwiększenie ich atrakcyjności dla potencjalnych inwestorów i partnerów.

3.2.10. Zarządzanie strategiczne

W ramach powyższego zagadnienia, uczestnicy badania mieli możliwość oceny poziomu zainteresowania następującymi szczegółowymi zagadnieniami:

- ▶ Zarządzanie zasobami ludzkimi i kulturą organizacyjną. Znaczenie zarządzania kadrami oraz wpływ kultury organizacyjnej na efektywne wdrażanie strategii.
- ▶ Zarządzanie zmianą, innowacją i ryzykiem w kontekście strategii. Wprowadzanie innowacji, zarządzanie zmianami oraz identyfikacja i kontrolę ryzyka strategicznego.
- ▶ Rola strategii w zarządzaniu uczelnią. Wpływ strategicznego podejścia na rozwój uczelni, budowanie przewagi konkurencyjnej oraz zaangażowanie interesariuszy w procesy strategiczne.
- ▶ Analiza strategiczna otoczenia oraz zasobów uczelni. Wykorzystanie narzędzi takich jak SWOT, PESTEL i benchmarking w ocenie wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania uczelni.
- ▶ Zarządzanie finansami i zasobami uczelni w kontekście strategii. Długoterminowe planowanie finansowe, budżetowanie oraz optymalne wykorzystanie zasobów. Otoczenie regulacyjne związane z finansowaniem uczelni.
- ▶ Ewaluacja i monitoring realizacji strategii. Procesy mierzenia postępów, ocena efektywności działań strategicznych oraz narzędzia monitorujące.

Kolejny rysunek ilustruje uśredniony poziom zainteresowania uczestników poszczególnymi zagadnieniami.

Rysunek 25. Zarządzanie strategiczne



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=143).

Respondenci dostrzegają znaczenie zarządzania strategicznego, szczególnie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi stanowiącymi trzon jednostek akademickich, a także zarządzania zmianą, innowacją i ryzykiem. Temat ten może być kluczowy dla długoterminowego rozwoju instytucji. Zarządzanie strategiczne w działalności uczelni odgrywa kluczową rolę w zapewnieniu długofalowego sukcesu instytucji edukacyjnych. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu zewnętrznym, takim jak zmiany demograficzne, technologiczne, legislacyjne czy gospodarcze, zarządzanie strategiczne pozwala uczelniom na dostosowywanie oferty edukacyjnej, metod nauczania czy organizacji do nowych wyzwań. Tego rodzaju elastyczność jest niezbędną, by uczelnia mogła utrzymać konkurencyjność i przyciągać zarówno studentów, jak i wybitnych wykładowców oraz badaczy.

Z tym zagadnieniem ściśle wiąże się planowanie rozwoju uczelni, w tym wprowadzanie innowacji, rozwój nowych kierunków studiów oraz współpraca z przemysłem i innymi instytucjami badawczymi. Skuteczne zarządzanie strategiczne pozwala także na optymalizację zasobów – zarówno tych finansowych, jak i ludzkich, co przekłada się na efektywność organizacji. Jest to szczególnie istotne z uwagi na to, że zarządzanie strategiczne jest fundamentem w budowaniu stabilności finansowej, umożliwia dywersyfikację źródeł finansowania, co wpływa na potencjał rozwojowy instytucji.

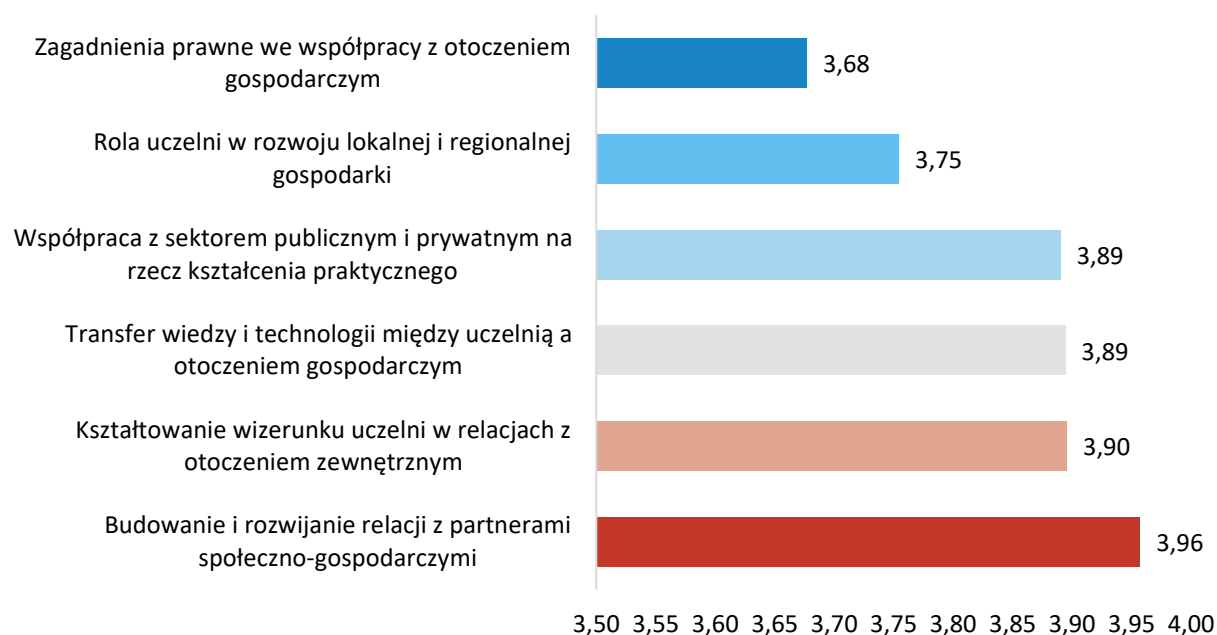
3.2.11. Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym

W ramach powyższego zagadnienia, uczestnicy badania mieli możliwość oceny poziomu zainteresowania następującymi szczegółowymi zagadnieniami:

- ▶ Budowanie i rozwijanie relacji z partnerami społeczno-gospodarczymi. Strategie nawiązywania i utrzymywania efektywnych partnerstw z biznesem, instytucjami publicznymi i organizacjami społecznymi. Rozwiązania organizacyjne (studia przypadku).
- ▶ Kształtowanie wizerunku uczelni w relacjach z otoczeniem zewnętrznym. Budowanie reputacji i marki uczelni w oparciu o aktywną współpracę z otoczeniem oraz działania komunikacyjne.
- ▶ Transfer wiedzy i technologii między uczelnią a otoczeniem gospodarczym. Mechanizmy wspierające współpracę w zakresie badań naukowych, innowacji oraz komercjalizacji wyników badań. Centra transferu technologii i zbliżone formy organizacyjne (studia przypadku).
- ▶ Współpraca z sektorem publicznym i prywatnym na rzecz kształcenia praktycznego. Tworzenie programów kształcenia dostosowanych do potrzeb rynku pracy oraz zaangażowanie partnerów zewnętrznych w procesy kształcenia.
- ▶ Rola uczelni w rozwoju lokalnej i regionalnej gospodarki. Wpływ działań uczelni na rozwój społeczno-gospodarczy regionu oraz tworzenie wartości poprzez zaangażowanie w projekty regionalne.
- ▶ Zagadnienia prawne we współpracy z otoczeniem gospodarczym. Rodzaje umów (np. umowa o poufności – NDA). Negocjacja warunków umów. Regulacje dotyczące własności intelektualnej (np. zabezpieczanie prawa uczelni i badaczy).

Kolejny rysunek ilustruje uśredniony poziom zainteresowania uczestników poszczególnymi zagadnieniami.

Rysunek 26. Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=164).

Zainteresowanie współpracą z sektorem społeczno-gospodarczym, a także kształtowaniem wizerunku uczelni oraz transferem wiedzy i technologii wskazuje na potrzebę większego zaangażowania uczelni w życie społeczno-gospodarcze. Szkolenia w tym zakresie mogą pomóc kadrom budować efektywne relacje z partnerami zewnętrznymi, co przełoży się na lepsze wyniki w zakresie komercjalizacji i współpracy regionalnej. Większe zaangażowanie uczelni w życie społeczno-gospodarcze jest nie tylko odpowiedzią na potrzeby rynku, ale także wymaga odpowiedniego przygotowania kadry do skutecznego nawiązywania i utrzymywania współpracy z partnerami zewnętrznymi. Szkolenia w tym zakresie są niezbędne, by uczelnie mogły w pełni wykorzystać swój potencjał w zakresie komercjalizacji wiedzy, współpracy regionalnej i budowania silnych relacji z sektorem gospodarczym, co z kolei przekłada się na lepsze wyniki zarówno dla uczelni, jak i dla gospodarki.

3.2.12. Dodatkowe tematy szkoleń

Uczestnicy badania mieli dodatkowo możliwość wskazania dodatkowych tematów szkoleń, które nie zostały ujęte w przedstawionych wcześniej kategoriach. Na podstawie zgromadzonych odpowiedzi można wyróżnić kilka głównych obszarów tematycznych, które wskazano jako priorytetowe lub szczególnie potrzebne. Propozycje zostały zróżnicowane pod kątem zarządzania w środowisku akademickim, dydaktyki, współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz rozwoju osobistego i zawodowego pracowników uczelni. Poniżej przedstawiono kluczowe grupy zagadnień wraz z przybliżoną liczbą wskazań:

- ▶ **Dydaktyka i kształcenie (15 wskazań).** Dużo uwagi poświęcono tematom związanym z nowoczesnymi metodami dydaktycznymi oraz wpływem technologii na proces kształcenia. W szczególności interesujące były zagadnienia dotyczące wykorzystania sztucznej inteligencji (AI) w edukacji, projektowania efektów uczenia się z uwzględnieniem AI oraz metod weryfikacji tych efektów. Proponowano także szkolenia w zakresie tworzenia gier i symulacji dydaktycznych, tutoringu oraz dostosowania procesu dydaktycznego do potrzeb osób niepełnosprawnych. Ważnym elementem były kursy dotyczące pracy w zespołach zróżnicowanych wiekowo oraz radzenia sobie z powszechnym wykorzystywaniem Internetu przez studentów do tworzenia prac zaliczeniowych.
- ▶ **Zarządzanie w środowisku akademickim (12 wskazań).** Znaczna część respondentów podkreśliła potrzebę szkoleń związanych z efektywnym zarządzaniem w uczelniach. Zgłoszono propozycje dotyczące zarządzania różnorodnością i integracją, komunikacji międzypokoleniowej, polityki różnorodności, zatrudniania oraz gender pay gap. Istotne okazały się również tematy związane z przeciwdziałaniem wypaleniu zawodowemu oraz zapewnieniem work-life balance. Wskazywano także na konieczność szkolenia kadry zarządzającej w zakresie motywacji pracowników i budowania struktur, które przeciwdziałają wysokiej retencji.
- ▶ **Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym (10 wskazań).** Wielu respondentów zwróciło uwagę na konieczność rozwijania współpracy uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Proponowano szkolenia dotyczące transferu wiedzy, zwiększania świadomości partnerów o zasadach funkcjonowania uczelni oraz procesie konstruowania programów kształcenia. Wskazano również na potrzebę omówienia aspektów prawnych i etycznych związanych z własnością intelektualną prac studenckich realizowanych we współpracy z zewnętrznymi podmiotami. Podkreślono znaczenie propagowania lokalnych wydawnictw naukowych oraz zachęcania naukowców do publikacji w bardziej dostępnych kanałach.
- ▶ **Technologia i innowacje (9 wskazań).** Pewną grupę propozycji stanowiły tematy związane z nowoczesnymi technologiami, takimi jak sztuczna inteligencja,

mikrokontrolery oraz systemy informatyczne do obsługi studiów. Proponowano szkolenia z zaawansowanego programowania mikrokontrolerów, wykorzystania AI w badaniach naukowych oraz w dydaktyce. Ważnym elementem była także aktualizacja sal dydaktycznych i laboratoriów badawczych z zastosowaniem nowoczesnych narzędzi.

- ▶ **Rozwój osobisty i zawodowy (8 wskazań).** Propozycje szkoleń dotyczących rozwoju osobistego koncentrowały się na umiejętnościach radzenia sobie ze stresem, przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu oraz zarządzaniu czasem. Wskazywano także na potrzebę mentoringu i rozwijania kompetencji związanych z lifelong learning (LLL). Respondenci zainteresowani byli także szkoleniami dotyczącymi strategii rozwoju kariery naukowej, w szczególności w kontekście dyscyplin artystycznych.
- ▶ **Publikacje naukowe i dostęp do wiedzy (7 wskazań).** Proponowano także omówienie strategii publikowania w open access oraz modeli wynagrodzeń zależnych od osiągnięć naukowych.

Analiza propozycji tematów szkoleń wskazuje na różnorodność potrzeb przedstawicieli szkolnictwa wyższego. Szczególnie widoczna jest potrzeba podniesienia kompetencji związanych z zarządzaniem w środowisku akademickim, nowoczesnymi technologiami oraz współpracą z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

3.3. Istotne elementy związane z organizacją szkoleń

Uczestnicy badania w formie pytania otwartego mieli możliwość wskazania kluczowych elementów związanych z organizacją szkoleń. Respondenci wielokrotnie podkreślali, że kluczowym elementem efektywnego szkolenia jest jego praktyczny charakter, wysoka jakość prowadzących oraz warsztatowa forma zajęć. Uczestnicy oczekują także dostępności materiałów, elastyczności formatu oraz możliwości pracy nad rzeczywistymi problemami. Wprowadzenie nowoczesnych narzędzi i technologii oraz dostosowanie lokalizacji szkoleń do różnych ośrodków akademickich mogłoby zwiększyć ich dostępność i atrakcyjność. Poniżej przedstawiono szczegółową analizę odpowiedzi zgrupowanych w szersze kategorie uszeregowane od najczęściej wskazywanych wraz z przybliżoną liczbą wskazań:

- ▶ **Praktyczny charakter szkoleń (9 wskazań).** Respondenci podkreślili, że szkolenia powinny być przede wszystkim praktyczne. Zamiast długich wykładów teoretycznych, preferowane są warsztaty, ćwiczenia grupowe oraz analizy przypadków. Uczestnicy powinni mieć możliwość pracy nad rzeczywistymi problemami, opracowywania koncepcji i wdrażania rozwiązań. Wielu respondentów zaznaczyło, że teoria powinna być wprowadzana w minimalnym zakresie lub dostępna w formie materiałów do samodzielnego przestudiowania przed warsztatami.
- ▶ **Wysoka jakość prowadzących i profesjonalne podejście (6 wskazań).** Istotnym elementem jest wysoka jakość trenerów prowadzących szkolenia. Respondenci oczekują, że prowadzącymi będą praktycy z dużym doświadczeniem w omawianym

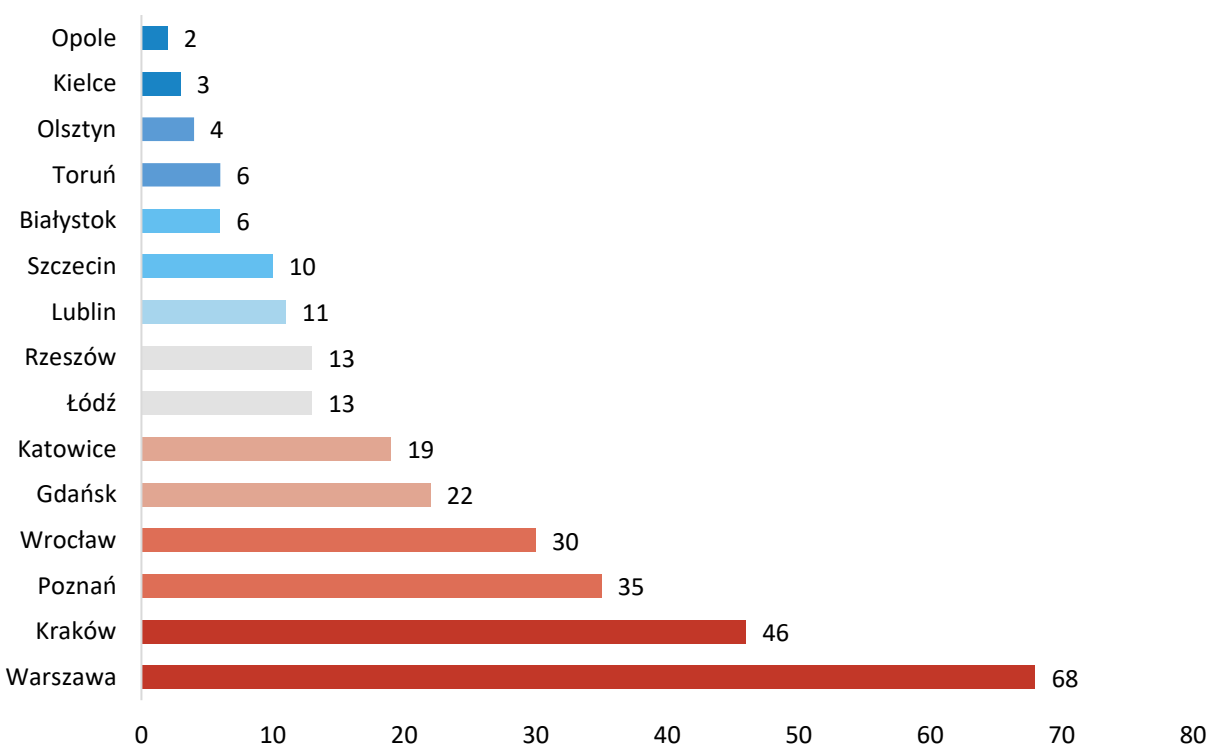
temacie, a nie osoby skupiające się wyłącznie na teorii. Zwrócono uwagę na konieczność angażowania ekspertów, również zagranicznych, szczególnie w przypadku szkoleń dla kadry zarządzającej. Prowadzący powinni potrafić aktywizować uczestników, stosować nowoczesne metody dydaktyczne i dostosowywać przekaz do poziomu uczestników.

- ▶ Forma warsztatowa (5 wskazań). Większość odpowiedzi rekomenduje formę warsztatową szkoleń, co pozwala na interakcję, pracę w grupach oraz dyskusję. Elementy takie jak praca zespołowa, pytania i odpowiedzi, czy weryfikacja wiedzy na bieżąco były wielokrotnie wymieniane jako kluczowe. Dodatkowo postulowano, aby szkolenia obejmowały krótkie sesje teoretyczne połączone z dużą ilością praktyki.
- ▶ Elastyczność formatu szkoleń (3 wskazania). Troje respondentów wskazywało na potrzebę różnorodności w formatach szkoleń. Obok warsztatów stacjonarnych, popularność zyskują szkolenia online, które powinny być nagrywane i udostępniane uczestnikom do późniejszego odtworzenia. Rekomendowano również krótsze sesje, np. 3-godzinne, które pozwalają na efektywne zarządzanie czasem uczestników.
- ▶ Tematyka związana z dobrymi praktykami (3 wskazania). W odpowiedziach pojawiły się sugestie, aby szkolenia skupiały się na konkretnych, praktycznych przykładach, np. na dobrych praktykach stosowanych na uczelniach w Polsce i za granicą. Wskazano na potrzebę poznania rozwiązań wdrażanych w najlepszych ośrodkach akademickich na świecie, co mogłoby inspirować i podnosić jakość zarządzania w polskich uczelniach.
- ▶ Dostępność materiałów szkoleniowych (2 wskazania). Respondenci sugerowali, aby uczestnicy mieli dostęp do materiałów szkoleniowych zarówno podczas szkolenia, jak i po jego zakończeniu. Powinny one być przygotowane w sposób przejrzysty i zawierać podsumowania, przykłady oraz praktyczne wskazówki. Materiały mogą być także dostarczane w formie cyfrowej.
- ▶ Organizacja i lokalizacja (2 wskazania). Dwóch respondentów zwróciło uwagę na konieczność rozszerzenia dostępności szkoleń na różne lokalizacje w Polsce, aby ułatwić udział osobom z uczelni poza głównymi ośrodkami akademickimi. Podkreślano także znaczenie dobrej organizacji, uwzględniającej takie elementy jak odpowiednio długi czas na zapisy oraz przejrzysty program szkolenia.
- ▶ Nowoczesne podejście i technologie (2 wskazania). Zauważono zapotrzebowanie na szkolenia wykorzystujące nowoczesne narzędzia i technologie, takie jak sztuczna inteligencja, gry dydaktyczne czy symulacje. Postulowano także tworzenie otwartych platform szkoleniowych dla kadry akademickiej, które umożliwiałyby łatwy dostęp do materiałów i szkoleń.

3.4. Preferencje w zakresie logistyki szkoleń

W oparciu o stanowisko uczestników badania można wskazać kilka kluczowych lokalizacji dla organizowanych szkoleń. Są to przede wszystkim wiodące ośrodki akademickie (Warszawa, Kraków, Poznań, Wrocław, dalej także Gdańsk i Katowice). Warto nadmienić, że osoby z innych lokalizacji wskazywały często jako drugi wybór jeden z ww. ośrodków. Zatem można założyć względną mobilność potencjalnych uczestników szkoleń (do np. ościennego województwa z dużym ośrodkiem akademickim). Niektórzy respondenci zwrócili uwagę na konieczność rozszerzenia dostępności szkoleń na różne lokalizacje w Polsce, aby ułatwić udział osobom spoza głównych ośrodków akademickich. Przy czym taka potrzeba dla niektórych miast wojewódzkich jest wskazywana przez relatywnie niewielką liczbę osób.

Rysunek 27. Preferowana lokalizacja szkoleń (liczba osób)¹

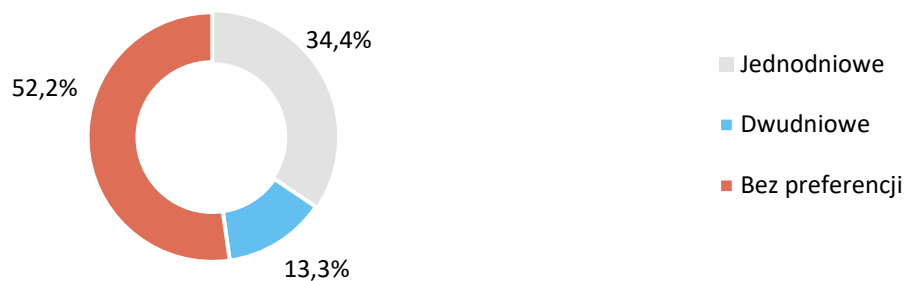


Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=175).

¹ Uczestnicy mieli możliwość wskazania więcej niż jednej lokalizacji szkolenia, stąd łączna liczba wskazań jest wyższa niż liczba respondentów udzielających odpowiedzi.

Uczestnicy nie mają szczególnych preferencji co o długości szkoleń. Pewną przewagę jednak zyskują jednodniowe szkolenia względem dwudniowych.

Rysunek 28. Preferowana długość szkoleń



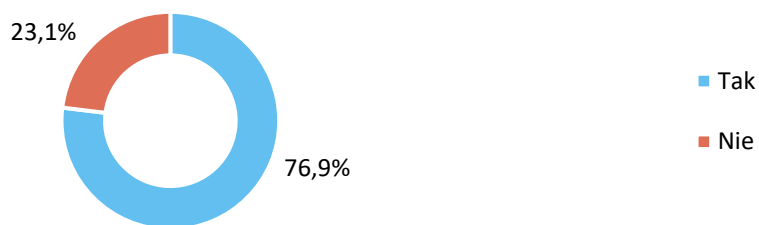
Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=180).

4. Wyjazdy zagraniczne

4.1. Wprowadzenie

Podobnie jak w przypadku szkoleń, większość respondentów wyraziła zainteresowanie udziałem w zorganizowanych wyjazdach zagranicznych. Odsetek twierdzących odpowiedzi wyniósł blisko 77%, co jest nieznacznie mniejszym wynikiem niż dla szkoleń (83,5%).

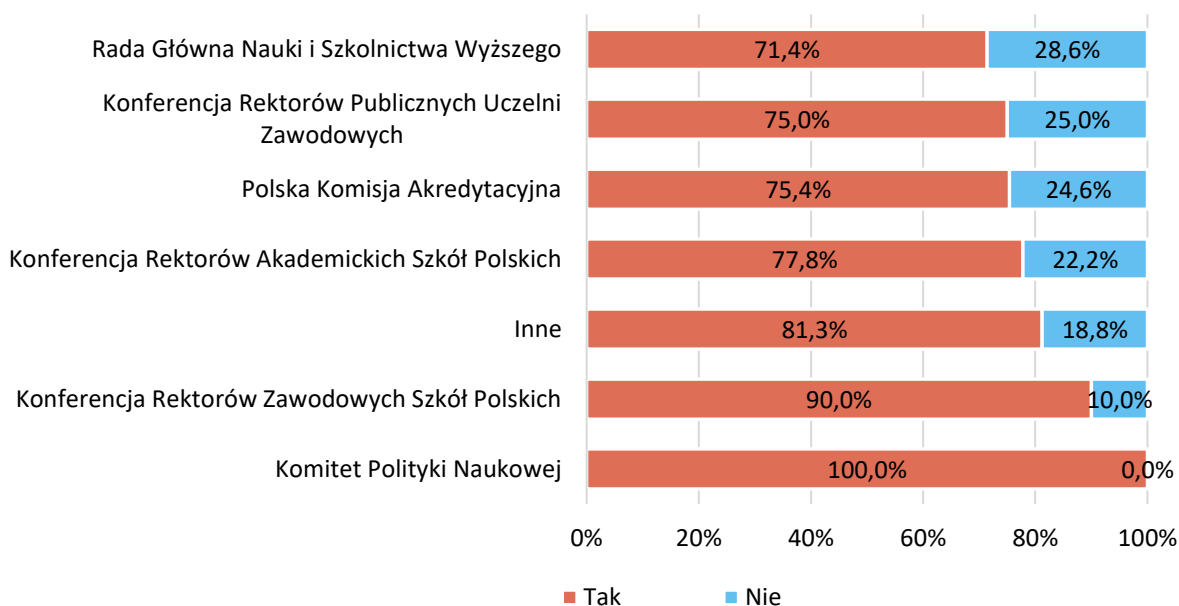
Rysunek 29. Poziom zainteresowania udziałem w wyjazdach zagranicznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=182).

Biorąc pod uwagę reprezentowane gremium, poziom zainteresowania wyniósł od 71,4% dla Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego aż do 90,0% w przypadku Konferencji Rektorów Zawodowych Szkół Polskich (Komitet Polityki Naukowej był reprezentowany tylko przez jedną osobę, która wyraziła zainteresowanie udziałem w wyjazdach zagranicznych).

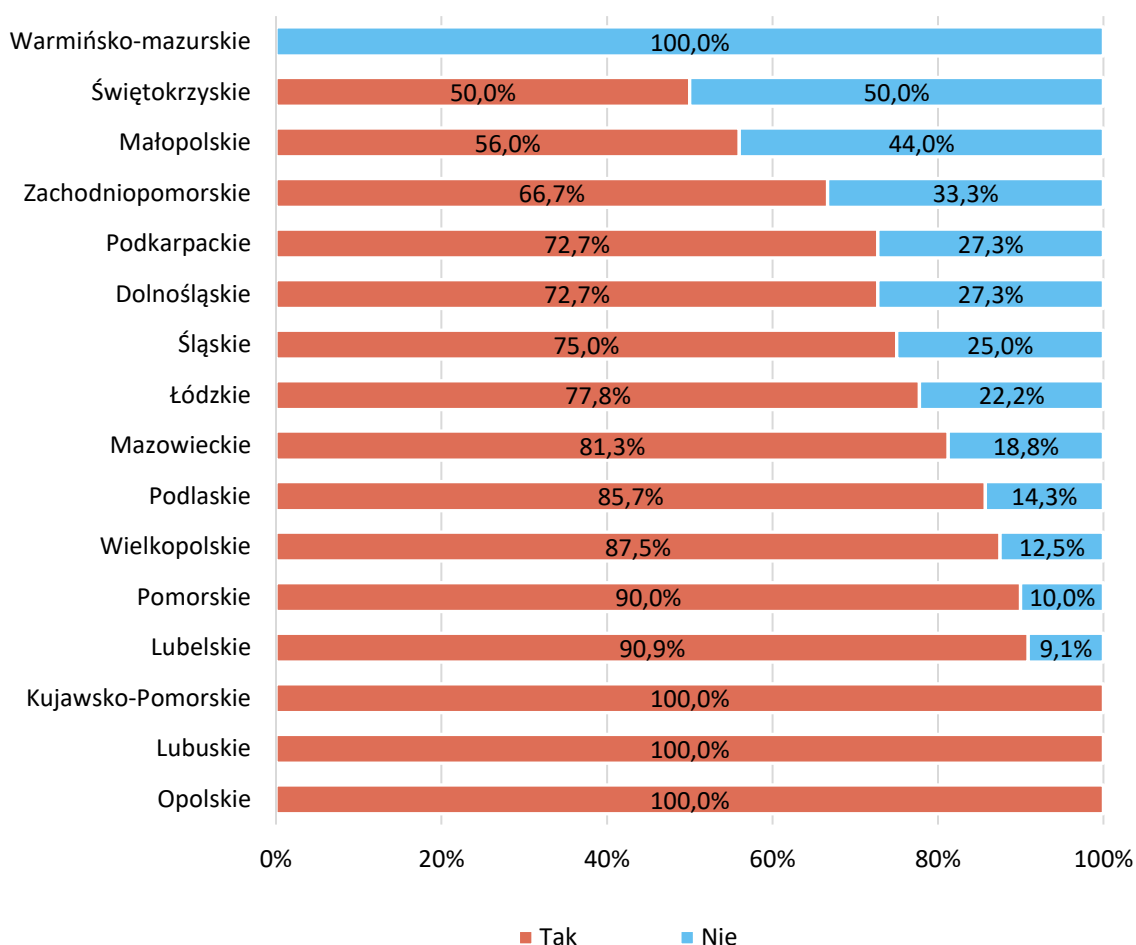
Rysunek 30. Poziom zainteresowania udziałem w wyjazdach zagranicznych z uwzględnieniem reprezentowanego gremium



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=182).

Poziom zainteresowania udziałem w wyjazdach zagranicznych biorąc pod uwagę lokalizację respondenta jest dość zróżnicowany. Należy jednak zaznaczyć, że wartości były wskazywane dla województw nielicznie reprezentowanych w przedmiotowym badaniu (dotyczy to w szczególności województw warmińsko-mazurskiego, świętokrzyskiego, kujawsko-pomorskiego, lubuskiego i opolskiego, dla których liczba respondentów wyniosła od 1 do 3). W przypadku pozostałych województw najmniejszy poziom zainteresowania dotyczy osób z małopolski (56,0%) i zachodniopomorskiego (66,7%), natomiast najwyższy województw lubelskiego (90,9%), pomorskiego (90,0%) i wielkopolskiego (87,5%).

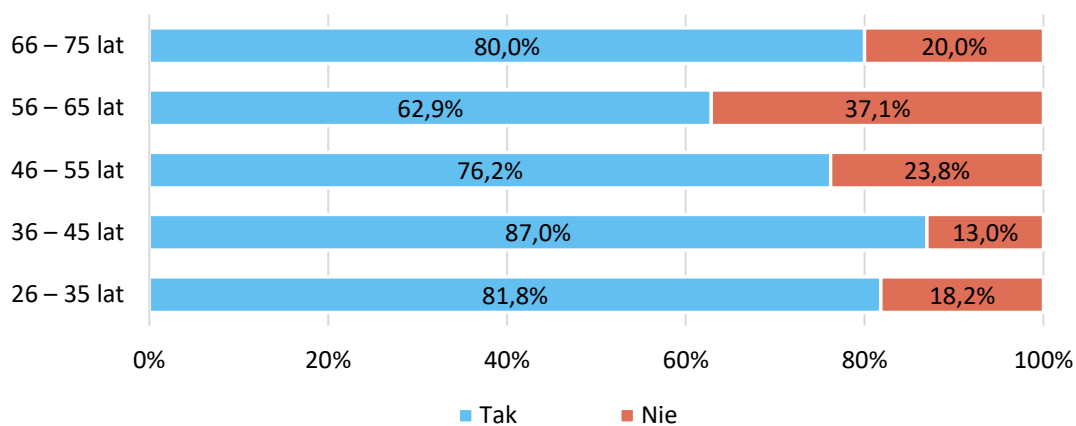
Rysunek 31. Poziom zainteresowania udziałem w wyjazdach zagranicznych z uwzględnieniem lokalizacji respondenta



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=182).

Biorąc pod uwagę wiek respondentów, najwyższe zainteresowanie obserwowane jest w przedziale wiekowym 26-35 lat (81,8%) oraz 36-45 lat (87,0%). Może to być związane z potrzebą rozwoju osób relatywnie młodych, jednocześnie już piastujących istotne funkcje w reprezentowanych uczelniach. Również wysoki poziom zainteresowania obserwowany jest w przedziale wiekowym 66-75 lat (80,0%), co z kolei można tłumaczyć wygaszaniem pewnych obszarów aktywności dydaktycznych i naukowych (np. zdobywanie kolejnych tytułów) skutkujących większą ilością czasu na udział w wyjazdach zagranicznych.

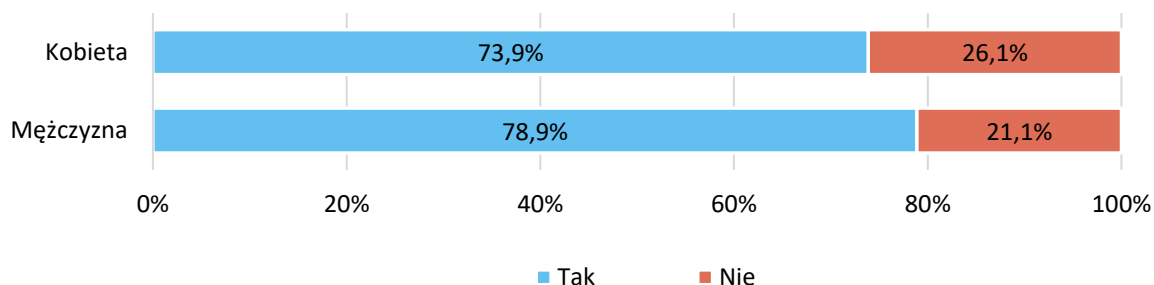
Rysunek 32. Poziom zainteresowania udziałem w wyjazdach zagranicznych z uwzględnieniem wieku respondenta



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=181).

Nieznacznie wyższy odsetek mężczyzn (78,9%) jest zainteresowany udziałem w wyjazdach zagranicznych, niż w przypadku kobiet (73,9%).

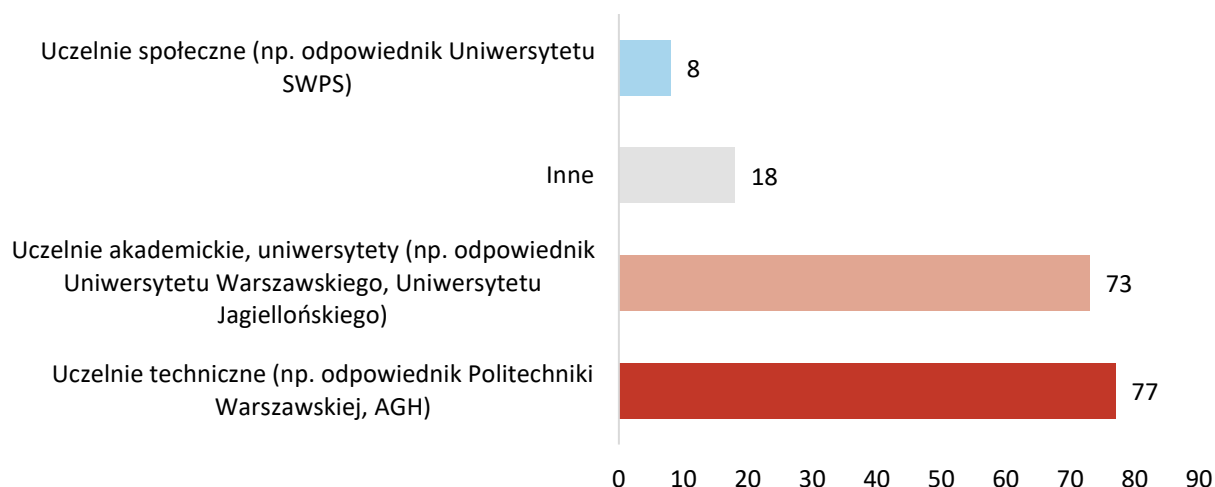
Rysunek 33. Poziom zainteresowania udziałem w wyjazdach zagranicznych z uwzględnieniem płci respondenta



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=178).

Analiza preferencji uczestników dotycząca rodzaju uczelni goszczącej wskazuje, że największą popularnością cieszą się uczelnie techniczne, które uzyskały 77 wskazań. Na drugim miejscu znalazły się uczelnie akademickie z 73 wskazaniem. Mniej popularne okazały się uczelnie społeczne, które wybrało zaledwie 8 respondentów.

Rysunek 34. Preferowany rodzaj uczelni goszczącej



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=178).

Śród preferencji respondentów wskazujących kategorię „inne” można wymienić:

- ▶ Uczelnie artystyczne, w tym Akademie Sztuk Pięknych (ASP) oraz uczelnie specjalizujące się w sztukach plastycznych (4 wskazania).
- ▶ Instytuty badawcze, takie jak MIT czy instytut Maxa Plancka, cenione za ich wiodącą pozycję w badaniach naukowych (2 wskazania).
- ▶ Uczelnie medyczne i z obszaru „health sciences”, szczególnie dla uczestników zainteresowanych naukami zdrowotnymi (2 wskazania).
- ▶ Uczelnie rolnicze, w tym odpowiedniki SGGW, istotne dla osób związanych z naukami przyrodniczymi i zrównoważonym rozwojem (2 wskazania).

W wypowiedzi jednego respondenta pojawiło się stanowisko, że rodzaj uczelni nie ma znaczenia, o ile jest ona w stanie zapewnić zgodność tematyczną z zainteresowaniami lub specjalizacją. Inna osoba podkreśliła jako kluczowe kryteria dla lokalizacji wyjazdu, przewyższające znaczenie rodzaju uczelni: fachowość prowadzących, dostęp do zasobów oraz zgodność programowa. Ponadto ważniejsze od prestiżu instytucji zadeklarowane zostały: merytoryczna jakość zajęć, dostęp do ekspertów i praktyczność oferowanego programu.

4.2. Preferowane kierunki wyjazdów zagranicznych

Pierwsze z zadanych pytań dotyczyło preferowanych krajów, do których powinny zostać zrealizowane wyjazdy zagraniczne. W kwestionariuszu wskazano kraje na obszarze Europy, na terenie których znajdują się uczelnie spełniające wymóg obecności wśród pierwszych 300 najlepszych w rankingu Quacquarelli Symonds (QS), Times Higher Education (THE) lub Shanghai Ranking Consultancy (ARWU) – wybrano rankingi globalne, o największym znaczeniu i długim okresie publikacji.

Tabela 1 przedstawia preferowane kierunki wyjazdów zagranicznych wśród respondentów ankiety diagnostycznej, przeprowadzonej na próbie 182 osób (uczestnicy mogli wskazać dowolną liczbę kierunków, stąd ich sumaryczna liczba jest znacznie wyższa niż respondentów). Najwięcej wskazań uzyskały Niemcy (68), co może wynikać z ich bliskości geograficznej, rozwiniętej sieci uczelni i instytutów badawczych oraz współpracy naukowej na wysokim poziomie. Na drugim miejscu znalazły się Włochy (67), co świadczy o ich atrakcyjności zarówno akademickiej, jak i kulturowej.

Wysoko w zestawieniu uplasowała się również Wielka Brytania (62), mimo wyzwań związanych z Brexitem, co może wynikać z prestiżu brytyjskich uczelni. Hiszpania (54) oraz Szwajcaria (48) zajmują kolejne miejsca, co może być związane odpowiednio z różnorodnością oferty edukacyjnej i międzynarodowym charakterem instytucji akademickich. Portugalia (44) i kraje skandynawskie, takie jak Szwecja (43), Dania (42), Finlandia (40) i Norwegia (39), także cieszą się znacznym zainteresowaniem, prawdopodobnie z uwagi na ich innowacyjne podejście do nauki i edukacji.

Mniej wskazań otrzymały kraje sąsiadujące z Polską, takie jak Czechy (37) i Austria (34), co może sugerować, że ich oferta jest postrzegana jako bardziej dostępna, a przez to mniej ekskluzywna. Umiarkowana liczba wskazań dotyczy również Francji (35), co z kolei może być wynikiem potencjalnych barier językowych związanych z udziałem w tego typu wyjeździe. Z kolei Belgia (24), Luksemburg (24) i Irlandia (20) zostały wskazane rzadziej, co może wynikać z ograniczonej liczby uczelni w tych krajach lub mniejszej znajomości ich oferty akademickiej. Węgry (14) zamykają listę, co może sugerować, że ich atrakcyjność akademicka dla respondentów jest stosunkowo niska.

Ogólnie rzecz biorąc, wyniki wskazują na preferencje wobec krajów oferujących renomowane instytucje akademickie, silne tradycje naukowe i atrakcyjne możliwości współpracy międzynarodowej. Równocześnie można zauważyć, że czynniki kulturowe i geograficzne również wpływają na wybory respondentów.

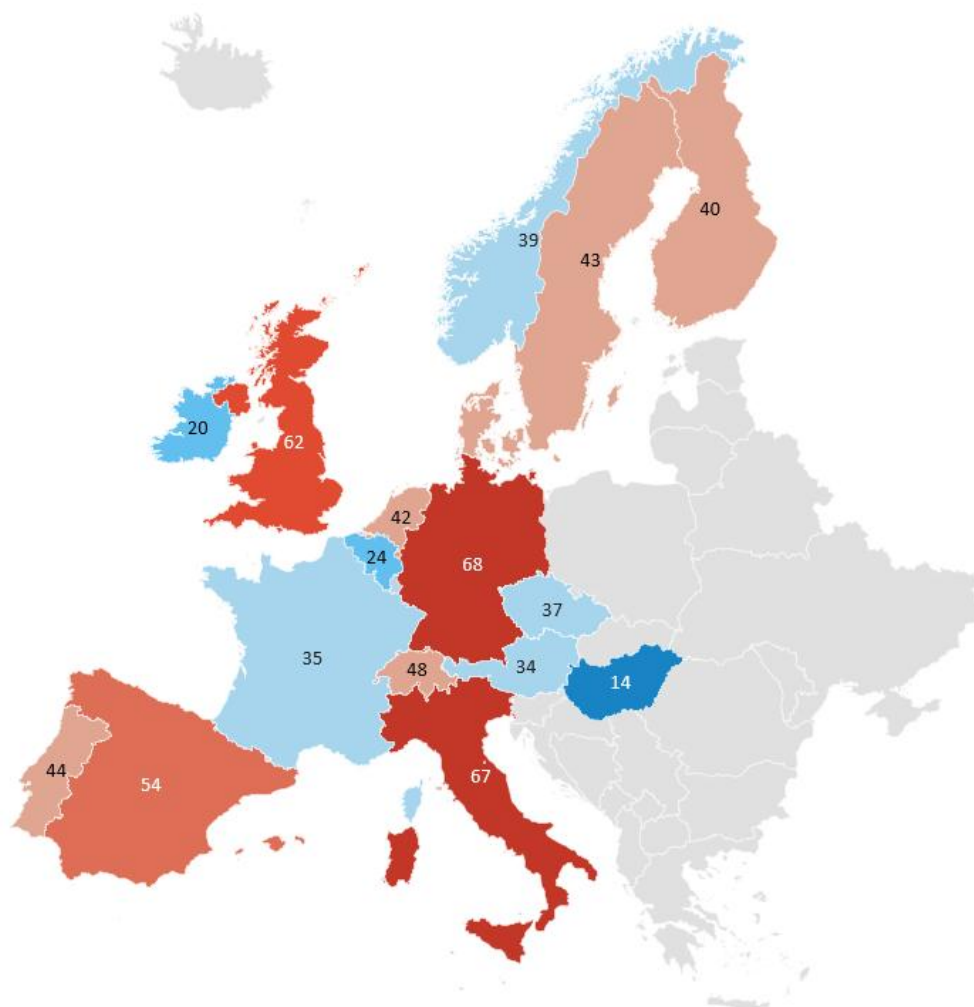
Tabela 1. Preferowane kierunki wyjazdów zagranicznych

Preferowane kierunki wyjazdów zagranicznych	Liczba wskazań
Niemcy	68
Włochy	67
Wielka Brytania	62
Hiszpania	54
Szwajcaria	48
Portugalia	44
Szwecja	43
Dania	42
Holandia	42
Finlandia	40
Norwegia	39
Czechy	37
Francja	35
Austria	34
Belgia	24
Luksemburg	24
Irlandia	20
Węgry	14

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=182).

Poniżej przedstawiono również ilustrację graficzną preferencji w postaci mapy.

Rysunek 35. Preferowane kierunki wyjazdów zagranicznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=182).

4.3. Preferowane uczelnie dla organizowanych wyjazdów zagranicznych

4.3.1. Austria

Na podstawie zebranych danych dotyczących preferencji w wyborze uczelni w Austrii, wskazano sześć głównych ośrodków akademickich, które budzą zainteresowanie potencjalnych uczestników wyjazdów. Największą popularnością cieszy się Technische Universität Wien, która uzyskała 18 wskazań. Uczelnia jest jednym z wiodących ośrodków technicznych w Europie, znana z wysokiej jakości badań naukowych i współpracy z przemysłem. Jej lokalizacja w Wiedniu stanowi dogodnie miejsce wyjazdu z logistycznego punktu widzenia.

Drugie miejsce pod względem liczby wskazań zajmuje University of Vienna, który wskazano 16 razy. Jest to najstarszy uniwersytet w Austrii, oferujący szeroki zakres dziedzin naukowych, od humanistyki po nauki przyrodnicze. Wiedeń, będący siedzibą tej uczelni, zapewnia ponadto dostęp do bogatej infrastruktury akademickiej oraz instytucji międzynarodowych.

Kolejną uczelnią na liście jest University of Innsbruck, który otrzymał 8 wskazań. Położona w Alpach uczelnia wyróżnia się badaniami w dziedzinach związanych z naukami przyrodniczymi i środowiskowymi.

W zestawieniu pojawiają się również trzy uczelnie medyczne: Medical University of Vienna (6 wskazań), Medical University of Graz (4 wskazania) oraz Medical University of Innsbruck (4 wskazania). Są to specjalistyczne ośrodki zajmujące się naukami medycznymi i badaniami w dziedzinie zdrowia. Ich lokalizacja w różnych częściach Austrii pozwala na zdobycie różnorodnych doświadczeń, związanych zarówno z badaniami klinicznymi, jak i teoretycznymi.

Tabela 2. Preferowane uczelnie w Austrii

Nazwa uczelni	Liczba wskazań ²
Technische Universität Wien	18
University of Vienna	16
University of Innsbruck	8
Medical University of Vienna	6
Medical University of Graz	4
Medical University of Innsbruck	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=34).

² Respondenci mogli wskazać dowolną liczbę uczelni z listy. Stąd sumaryczna liczba wskazań jest wyższa, niż liczba respondentów. Analogiczna sytuacja dotyczy również tabel dla kolejnych kierunków wyjazdu, chyba że wskazano inaczej.

4.3.2. Belgia

Analiza preferencji respondentów dla Belgii uwidacznia koncentrację wskazań w regionach Flandrii, Walonii oraz w stołecznym regionie Brukseli. Największą liczbę wskazań uzyskały uczelnie takie jak KU Leuven (11) oraz Ghent University (10), które znajdują się w regionie Flandrii. Bruksela, jako stolica Belgii, jest reprezentowana poprzez uczelnie takie jak Université libre de Bruxelles (6) oraz Vrije Universiteit Brussel (2). Walonia z kolei reprezentowana jest przez Université catholique de Louvain (3) oraz University of Liège (3).

KU Leuven, jako najczęściej wybierana uczelnia, jest jedną z najstarszych w Europie, założoną w 1425 roku, znana z wysokiej jakości badań naukowych, szczególnie w obszarach medycyny, inżynierii i nauk społecznych. Ghent University, druga pod względem wskazań, również cieszy się silną reputacją w naukach przyrodniczych, technicznych i humanistycznych, oferując szeroki zakres międzynarodowych programów. Université libre de Bruxelles wyróżnia się z kolei tradycją niezależności akademickiej i specjalizacją w naukach społecznych i politycznych. Vrije Universiteit Brussel, choć wskazywana rzadziej, ma silny profil naukowy, szczególnie w dziedzinie technologii i badań interdyscyplinarnych.

Preferencje respondentów koncentrują się głównie na renomowanych uczelniach oferujących zróżnicowane kierunki studiów oraz prowadzących badania na światowym poziomie.

Zróżnicowanie geograficzne wyborów sugeruje również, że zarówno regiony Flandrii, jak i Brukseli oraz Walonii są postrzegane jako atrakcyjne środowiska akademickie. Niewielkie odległości na terenie Belgii pozwalają na organizację wyjazdu obejmującego więcej niż jeden region koncentracji uczelni.

Tabela 3. Preferowane uczelnie w Belgii

Nazwa uczelni	Liczba wskazań
KU Leuven	11
Ghent University	10
University of Antwerp	8
Universite libre de Bruxelles	6
Université catholique de Louvain (UCLouvain)	3
University of Liège	3
Vrije Universiteit Brussel (VUB)	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=24).

4.3.3. Czechy

W przypadku Czech, 33 respondentów wskazało na Charles University w Pradze, jako preferowany kierunek wyjazdu. Jest to jedyna uczelnia z tego kraju, która znalazła się na liście najlepszych uczelni w Europie, co podkreśla jej dominującą pozycję w czeskim systemie szkolnictwa wyższego i jej rozpoznawalność na arenie międzynarodowej.

Charles University, założony w 1348 roku, jest najstarszym uniwersytetem w Europie Środkowej i jednym z najstarszych na świecie. Znany jest z bogatej historii, wysokiej jakości badań oraz szerokiego zakresu kierunków studiów. Uniwersytet oferuje programy w takich dziedzinach jak medycyna, prawo, nauki przyrodnicze, humanistyczne i społeczne, a jego działalność naukowa obejmuje współpracę z wieloma międzynarodowymi instytucjami badawczymi.

Znaczna liczba wskazań Charles University w preferencjach respondentów może być wynikiem jego prestiżu, wszechstronnej oferty edukacyjnej oraz centralnego położenia w Pradze, która jest dynamicznym centrum kulturalnym, akademickim i ekonomicznym Czech. Wybór tej uczelni może również świadczyć o ograniczonej widoczności innych czeskich uczelni na arenie międzynarodowej w kontekście prowadzonych badań i programów studiów. Wyniki te sugerują, że Charles University jest dla respondentów głównym punktem odniesienia w czeskim szkolnictwie wyższym.

Tabela 4. Preferowane uczelnie w Czechach

Nazwa uczelni	Liczba wskazań ³
Charles University	33

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=37).

³ Liczba wskazań jest niższa, niż liczba respondentów. Nie wszyscy badani deklarujący chęć wyjazdu do Czech, wskazali tą uczelnię w swojej ankiecie. Analogiczna sytuacja dotyczy Luksemburga oraz Węgier.

4.3.4. Dania

Analiza preferencji respondentów dotycząca wyboru uczelni w Danii pokazuje, że największym zainteresowaniem cieszy się University of Copenhagen, który uzyskał 27 wskazań. Zaraz za nim uplasował się Technical University of Denmark z 23 wskazaniami, co wskazuje na istotną rolę uczelni technicznych w preferencjach uczestników badania. Kolejne miejsca zajmują Aalborg University (14 wskazań), Aarhus University (13 wskazań) oraz University of Southern Denmark, który otrzymał 6 wskazań.

University of Copenhagen, założony w 1479 roku, jest jedną z najstarszych i najbardziej prestiżowych uczelni w Europie Północnej. Słynie z badań na najwyższym światowym poziomie, szczególnie w naukach przyrodniczych, medycznych i humanistycznych. Technical University of Denmark (DTU), z kolei, jest liderem w obszarze nauk technicznych i inżynierii, a jego innowacyjne podejście do badań i współpraca z przemysłem przyciągają międzynarodowych studentów i naukowców.

Aalborg University wyróżnia się nowoczesnym podejściem do edukacji, stosując model problem-based learning (PBL), który wspiera nauczanie praktyczne i interdyscyplinarność. Aarhus University, druga co do wielkości uczelnia w Danii, jest znana z szerokiej oferty edukacyjnej i silnych programów badawczych w naukach społecznych, przyrodniczych i humanistycznych. University of Southern Denmark, choć wskazywany rzadziej, również odgrywa ważną rolę, szczególnie w obszarze badań nad zdrowiem i technologią.

Wyniki wskazują, że preferencje respondentów w Danii są zróżnicowane, ale z wyraźnym naciskiem na prestiżowe uczelnie oferujące szeroką gamę kierunków studiów oraz wyróżniające się w obszarze badań naukowych. Pozycja University of Copenhagen jako lidera preferencji odzwierciedla jego uznaną markę w skali międzynarodowej, podczas gdy DTU zdobywa uznanie jako centrum innowacji technicznych. Z kolei zainteresowanie mniejszymi uczelniami, takimi jak Aalborg University czy University of Southern Denmark, może wskazywać na specyficzne potrzeby respondentów związane z ich unikalnym profilem nauczania lub badawczym.

Tabela 5. Preferowane uczelnie w Danii

Nazwa uczelni	Liczba wskazań
University of Copenhagen	27
Technical University of Denmark	23
Aalborg University	14
Aarhus University	13
University of Southern Denmark	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=42).

4.3.5. Finlandia

Analiza preferencji respondentów dotycząca wyboru uczelni jako miejsca organizacji wyjazdów zagranicznych wskazuje, że największym zainteresowaniem cieszy się University of Helsinki, który uzyskał 28 wskazań. Uniwersytet ten, będący liderem wśród fińskich instytucji akademickich, wyraźnie dominuje nad pozostałymi uczelniami, co odzwierciedla jego pozycję jako kluczowego ośrodka naukowego i edukacyjnego w Finlandii. Na drugim miejscu uplasował się Aalto University z 17 wskazaniem, co podkreśla znaczenie tej uczelni w dziedzinie innowacji i technologii. Kolejne miejsca zajęły University of Oulu (15 wskazań) oraz Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, który uzyskał 10 wskazań.

University of Helsinki, założony w 1640 roku, mieści się w stolicy Finlandii, co zapewnia dogodny dostęp do międzynarodowych środowisk akademickich i naukowych. Aalto University, zlokalizowany w Espoo, w bliskim sąsiedztwie Helsinek, wyróżnia się interdyscyplinarnym podejściem wspierającym innowacje w nauce, technologii, biznesie i sztuce. University of Oulu znajduje się w północnej Finlandii, co czyni go atrakcyjnym dla osób zainteresowanych badaniami w obszarach technologii cyfrowych, medycyny i ekologii. Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT (LUT University) jest zlokalizowany w południowo-wschodniej części kraju, nad brzegiem jeziora Saimaa, i jest znany z badań nad zielonymi technologiami oraz zrównoważonym rozwojem.

Wyniki wskazują, że University of Helsinki jest najczęściej wybieraną uczelnią jako miejsce organizacji wyjazdów zagranicznych, co podkreśla jego znaczenie w kontekście międzynarodowych kontaktów i badań naukowych. Znacząca liczba wskazań na Aalto University oraz inne uczelnie odzwierciedla różnorodność preferencji respondentów. Lokalizacje uczelni, wskazują na możliwość organizacji wyjazdu obejmującego wizyty w dwóch a nawet trzech uczelniach (University of Helsinki, Aalto University, LUT).

Tabela 6. Preferowane uczelnie w Finlandia

Nazwa uczelni	Liczba wskazań
University of Helsinki	28
Aalto University	17
University of Oulu	15
Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=40).

4.3.6. Francja

Analiza preferencji respondentów dotycząca wyboru uczelni we Francji jako miejsca organizacji wyjazdów zagranicznych wskazuje na zróżnicowane zainteresowania, z przewagą prestiżowych instytucji zlokalizowanych w dużych ośrodkach akademickich. Największym zainteresowaniem cieszy się Sorbonne University, która uzyskała 18 wskazań, co podkreśla jej pozycję jako jednej z najbardziej renomowanych uczelni we Francji i na świecie. Polytechnic Institute of Paris oraz University of Bordeaux uzyskały po 13 wskazań, zajmując wspólnie drugie miejsce w rankingu preferencji. Kolejne miejsca zajmują University of Montpellier i University of Strasbourg, które zdobyły po 9 wskazań.

Sorbonne University, zlokalizowana w Paryżu, jest symbolem tradycji akademickiej i wysokiej jakości edukacji. Oferuje szeroki zakres programów w naukach humanistycznych, przyrodniczych i ścisłych, a jej lokalizacja w sercu Paryża przyciąga studentów i badaczy z całego świata. Polytechnic Institute of Paris, także zlokalizowany w regionie stołecznym, wyróżnia się silnym profilem w naukach technicznych i inżynierskich, co czyni go atrakcyjnym miejscem dla wyjazdów związanych z technologią i innowacjami. University of Bordeaux, z kolei, położony w regionie Nowej Akwitanii, jest znany z badań interdyscyplinarnych, szczególnie w dziedzinach medycyny, nauk przyrodniczych i enologii.

University of Montpellier, zlokalizowany na południu Francji, wyróżnia się bogatą historią jako jedna z najstarszych uczelni w Europie, a także szerokim zakresem badań w naukach przyrodniczych i medycznych. University of Strasbourg, położony w Alzacji, łączy tradycję z nowoczesnością i ma szczególnie silne programy badawcze w naukach społecznych, humanistycznych oraz chemii.

Pozostałe uczelnie, takie jak Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Université Paris Cité, czy Université Paris-Saclay, reprezentują bogatą ofertę edukacyjną Paryża, podczas gdy instytucje takie jak University of Lorraine w Nancy czy Université Grenoble Alpes na południu Francji dodają regionalnego zróżnicowania. Ecole des Ponts ParisTech i École Normale Supérieure de Lyon przyciągają respondentów swoją specjalizacją w naukach technicznych i edukacyjnych.

Tabela 7. Preferowane uczelnie we Francji

Nazwa uczelni	Liczba wskazań
Sorbonne University	18
Polytechnic Institute of Paris	13
University of Bordeaux	13
University of Montpellier	9
University of Strasbourg	9
Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	8

Nazwa uczelni	Liczba wskazań
Université Paris Cité	8
Ecole des Ponts ParisTech	6
École Normale Supérieure de Lyon	6
Aix Marseille University	5
Université Paris-Saclay	5
University of Lorraine	4
Claude Bernard University Lyon 1	3
Université Grenoble Alpes	2
Université PSL	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=35).

4.3.7. Hiszpania

W przypadku Hiszpanii najwięcej wskazań uzyskał University of Barcelona (35), co potwierdza jego pozycję jako jednej z najbardziej prestiżowych uczelni w Hiszpanii i na świecie.

Na kolejnych miejscach znalazły się University of Valencia (28) oraz Autonomous University of Barcelona (25), co wskazuje na szczególne zainteresowanie regionami Katalonii i Walencji.

W Madrycie preferencje wyjazdowe najczęściej dotyczyły Autonomous University of Madrid (18 wskazań) oraz Complutense University of Madrid i University Carlos III of Madrid, które uzyskały po 12 wskazań. Z kolei w regionach poza głównymi ośrodkami miejskimi wyróżniają się University of Navarra (9 wskazań) oraz Pompeu Fabra University w Barcelonie (3 wskazania).

University of Barcelona, założony w 1450 roku, jest jednym z najstarszych uniwersytetów w Hiszpanii i oferuje szeroką gamę kierunków w dziedzinach humanistycznych, przyrodniczych, technicznych i społecznych. Jego lokalizacja w dynamicznej i kosmopolitycznej Barcelonie dodatkowo zwiększa atrakcyjność uczelni jako miejsca wyjazdów. University of Valencia, z siedzibą w jednym z najstarszych miast Hiszpanii, również wyróżnia się tradycją i innowacyjnością, zwłaszcza w obszarach nauk społecznych i medycyny.

Autonomous University of Barcelona, położony w Bellaterra, niedaleko Barcelony, jest uznawany za jeden z czołowych uniwersytetów w kraju, szczególnie w dziedzinach nauk społecznych, ścisłych i biologicznych. W Madrycie Autonomous University of Madrid i Complutense University of Madrid reprezentują ważne ośrodki akademickie o szerokim zakresie badań i edukacji. University Carlos III of Madrid wyróżnia się z kolei innowacyjnym podejściem do nauczania oraz silnymi programami w zakresie nauk ekonomicznych i technologii.

University of Navarra, położony w Pampelunie, jest znany ze swojego międzynarodowego profilu i wysokiej jakości edukacji w dziedzinie nauk humanistycznych i medycznych. Pompeu Fabra University, choć mniej popularny wśród respondentów, wyróżnia się na tle innych uczelni w Barcelonie dzięki swojej młodości i nowoczesnemu podejściu do edukacji, szczególnie w naukach społecznych.

Zróźnicowanie preferencji wskazuje na dużą popularność regionów Katalonii i Madrytu jako głównych destynacji akademickich. Region Katalonii wyraźnie dominuje w preferencjach respondentów, co odzwierciedla jego istotną rolę w hiszpańskim systemie akademickim, jak również może odzwierciedlać wysokie walory turystyczne regionu.

Tabela 8. Preferowane uczelnie w Hiszpanii

Nazwa uczelni	Liczba wskazań
University of Barcelona	35
University of Valencia	28

Nazwa uczelni	Liczba wskazań
Autonomous University of Barcelona	25
Autonomous University of Madrid	18
Complutense University of Madrid	12
University Carlos III of Madrid	12
University of Navarra	9
Pompeu Fabra University	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=54).

4.3.8. Holandia

W przypadku Holandii, najwięcej wskazań uzyskał Delft University of Technology (25), co odzwierciedla jego pozycję jako jednej z najlepszych uczelni technicznych w Europie. Na kolejnych miejscach znalazły się University of Amsterdam (20) oraz Eindhoven University of Technology (16), co wskazuje na duże zainteresowanie zarówno naukami społecznymi, jak i technicznymi.

Delft University of Technology (TU Delft), zlokalizowany w Delfcie, jest jednym z najstarszych i najbardziej prestiżowych uniwersytetów technicznych w Europie, znanym z badań w dziedzinie inżynierii, architektury, technologii oraz zrównoważonego rozwoju. University of Amsterdam, położony w stolicy Holandii, jest największym uniwersytetem w kraju, oferującym szeroką gamę kierunków w naukach społecznych, humanistycznych, przyrodniczych i ścisłych, co czyni go atrakcyjnym miejscem dla wyjazdów naukowych.

Eindhoven University of Technology (TU/e), z siedzibą w Eindhoven, specjalizuje się w inżynierii, technologii i innowacjach, ściśle współpracując z przemysłem w regionie Brainport – jednym z najważniejszych ośrodków technologicznych w Europie. Erasmus University Rotterdam, znany z silnych programów w zakresie zarządzania, ekonomii i nauk społecznych, cieszy się dużym zainteresowaniem jako ośrodek o profilu interdyscyplinarnym. Leiden University, najstarszy uniwersytet w Holandii, wyróżnia się badaniami w naukach humanistycznych, prawnych i przyrodniczych.

Pozostałe uczelnie, takie jak University of Groningen i Maastricht University, przyciągają uwagę dzięki swoim międzynarodowym programom oraz badaniom w naukach społecznych i zdrowotnych. Wageningen University & Research, znana z badań w obszarze rolnictwa, środowiska i zrównoważonego rozwoju, jest popularnym wyborem dla osób zainteresowanych ekologią i technologiami zielonymi. Utrecht University i Vrije Universiteit Amsterdam również reprezentują znaczące ośrodki badawcze i edukacyjne.

Zróznicowanie preferencji wskazuje na wyraźny podział między zainteresowaniami technicznymi, reprezentowanymi przez takie uczelnie jak Delft University of Technology i Eindhoven University of Technology, a bardziej ogólnymi kierunkami w naukach społecznych i humanistycznych, które dominują w takich ośrodkach jak University of Amsterdam czy Leiden University. Relatywnie niewielkie odległości pomiędzy głównymi ośrodkami akademickimi w Holandii sprawiają, że możliwe jest odwiedzenie więcej niż jednej lokalizacji w trakcie danego wyjazdu.

Tabela 9. Preferowane uczelnie w Holandii

Nazwa uczelni	Liczba wskazań
Delft University of Technology	25

Nazwa uczelni	Liczba wskazań
University of Amsterdam	20
Eindhoven University of Technology	16
Erasmus University Rotterdam	12
Leiden University	11
University of Groningen	9
Maastricht University	8
Utrecht University	6
Vrije Universiteit Amsterdam	5
Wageningen University & Research	5
University of Twente	3
Tilburg University	2
Radboud University	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=42).

4.3.9. Irlandia

W przypadku Irlandii najwięcej wskazań uzyskał University College Dublin (13), co podkreśla jego znaczenie jako jednej z wiodących uczelni w Irlandii. Na drugim miejscu uplasował się Trinity College Dublin, The University of Dublin, z 11 wskazaniem, znany ze swojej prestiżowej historii i wysokiego poziomu edukacji. University College Cork oraz University of Galway uzyskały po 6 wskazań, a RCSI University of Medicine and Health Sciences zebrał 4 wskazania.

University College Dublin (UCD), założony w 1854 roku, jest największym uniwersytetem w Irlandii, znanym z szerokiej oferty kierunków w naukach społecznych, przyrodniczych i technicznych, a także z międzynarodowego charakteru i intensywnej współpracy z globalnymi partnerami akademickimi. Trinity College Dublin, jedna z najstarszych uczelni w Europie, założona w 1592 roku, oferuje prestiżowe programy w dziedzinach nauk humanistycznych, społecznych i przyrodniczych, a jej lokalizacja w centrum Dublina dodatkowo podnosi atrakcyjność.

University College Cork (UCC), położony w Cork, wyróżnia się jako centrum badań interdyscyplinarnych i edukacji, zwłaszcza w obszarze nauk biologicznych, chemicznych oraz nauk społecznych. University of Galway, zlokalizowany na zachodnim wybrzeżu Irlandii, jest znany ze swoich programów w dziedzinach medycyny, technologii morskich i humanistyki, co czyni go atrakcyjnym miejscem wyjazdów dla osób o zróżnicowanych zainteresowaniach. RCSI University of Medicine and Health Sciences, mający siedzibę w Dublinie, skupia się na edukacji medycznej i badaniach w naukach zdrowotnych, co przyciąga uczestników związanych z medycyną i opieką zdrowotną.

Wyniki wskazują na dominację Dublina jako głównego ośrodka akademickiego, reprezentowanego przez University College Dublin i Trinity College Dublin, ale jednocześnie podkreślają istotną rolę innych regionów, takich jak Cork czy Galway, w kontekście specjalistycznych badań i edukacji.

Tabela 10. Preferowane uczelnie w Irlandii

Nazwa uczelni	Liczba wskazań
University College Dublin	13
Trinity College Dublin, The University of Dublin	11
University College Cork	6
University of Galway	6
RCSI University of Medicine and Health Sciences	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=20).

4.3.10. Luksemburg

University of Luxembourg uzyskał 22 wskazania. Jest to jedyna uczelnia w kraju, co czyni ją naturalnym wyborem dla respondentów zainteresowanych wyjazdami do Luksemburga.

University of Luxembourg, założony w 2003 roku, jest stosunkowo młodą, ale dynamicznie rozwijającą się uczelnią, która szybko zdobyła uznanie na arenie międzynarodowej. Uczelnia charakteryzuje się silnym naciskiem na badania interdyscyplinarne oraz międzynarodową współpracę, co jest szczególnie widoczne w jej programach w dziedzinach prawa, finansów, inżynierii i technologii informacyjnych. Jej lokalizacja w Luksemburgu, jednym z głównych europejskich centrów finansowych i siedzibie wielu instytucji Unii Europejskiej, dodatkowo zwiększa atrakcyjność uczelni jako miejsca wyjazdów zagranicznych.

Atuty University of Luxembourg w preferencjach respondentów wynikają nie tylko z jej unikalnej pozycji jako jedynej uczelni w kraju, ale również z jej innowacyjnego podejścia do edukacji, dwujęzycznego charakteru (angielski i francuski) oraz ścisłej współpracy z międzynarodowymi partnerami. Wyniki te wskazują, że Luksemburg, mimo ograniczonej liczby instytucji akademickich, pozostaje atrakcyjnym miejscem wyjazdów dzięki wysokiej jakości edukacji i korzystnej lokalizacji w Europie.

Tabela 11. Preferowane uczelnie w Luksemburgu

Nazwa uczelni	Liczba wskazań
University of Luxembourg	22

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=24).

4.3.11. Niemcy

W przypadku Niemiec najwięcej wskazań uzyskał Humboldt University of Berlin (27), jako jeden z najważniejszych uniwersytetów w Niemczech i w Europie. Za nim plasują się Technical University of Dresden (24) oraz Technical University of Berlin i Technical University of Munich, które uzyskały po 23 wskazania, odzwierciedlając silne zainteresowanie uczelniami technicznymi.

Wysoko w rankingu znalazły się również University of Munich (18) oraz Free University of Berlin (17), potwierdzając wysoką pozycję Berlina i Monachium jako kluczowych ośrodków akademickich w Niemczech. Karlsruhe Institute of Technology (15) oraz University of Cologne (14) również uzyskały znaczącą liczbę wskazań.

W dalszej części rankingu znajdują się uczelnie takie jak University of Hamburg (12), University of Stuttgart (11), University of Frankfurt (10) oraz University of Potsdam (10), które przyciągają uwagę ze względu na szeroki zakres badań i kierunków studiów, a także strategiczne lokalizacje w dużych miastach lub dynamicznych regionach. Pozostałe uczelnie, takie jak University of Bonn, University of Freiburg, University of Heidelberg, University of Leipzig, czy RWTH Aachen University, uzyskały po 8-9 wskazań. Są to również jedne z ważnych ośrodków akademickich o szerokiej ofercie edukacyjnej i zróżnicowanym profilu badawczym.

W zestawieniu znalazły się również inne uczelnie, które uzyskały mniejszą liczbę wskazań (5 lub mniej), takie jak University of Bochum, University of Mainz, czy University of Duisburg-Essen. Łącznie w kategorii uczelni o niskim zainteresowaniu znalazło się kilkanaście instytucji.

Podsumowując, wyniki wskazują na dominację dużych i uznanych uniwersytetów w miastach takich jak Berlin, Monachium, Drezno, Hamburg czy Kolonia. Szczególne zainteresowanie uczelniami technicznymi, takimi jak Technical University of Dresden, Technical University of Berlin czy Technical University of Munich, odzwierciedla znaczenie nauk inżynierskich i technologicznych w kontekście wyjazdów zagranicznych.

Tabela 12. Preferowane uczelnie w Niemczech

Nazwa uczelni	Liczba wskazań
Humboldt University of Berlin	27
Technical University of Dresden	24
Technical University of Berlin	23
Technical University of Munich	23
University of Munich	18
Free University of Berlin	17
Karlsruhe Institute of Technology	15
University of Cologne	14

Nazwa uczelni	Liczba wskazań
University of Hamburg	12
University of Stuttgart	11
University of Frankfurt	10
University of Potsdam	10
Technical University of Darmstadt	9
University of Bonn	9
University of Freiburg	9
University of Heidelberg	9
University of Leipzig	9
University of Münster	9
Charité - Universitätsmedizin Berlin	8
RWTH Aachen University	8
University of Mannheim	7
University of Göttingen	6
University of Tübingen	6
University of Ulm	6
University of Würzburg	6
University of Düsseldorf	5
University of Bochum	3
University of Mainz	3
University of Erlangen-Nuremberg	2
University of Konstanz	2
University of Duisburg-Essen	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=68).

4.3.12. Norwegia

W przypadku Norwegii najwięcej wskazań uzyskał Norwegian University of Science and Technology (NTNU) z wynikiem 26. Niewiele mniej wskazań (25) otrzymał University of Oslo, potwierdzając swoją pozycję lidera w dziedzinie nauk humanistycznych i społecznych.

Na trzecim miejscu znalazł się University of Bergen, który zyskał 16 wskazań, reprezentując ważny ośrodek nauk przyrodniczych i morskich.

Norwegian University of Science and Technology (NTNU), zlokalizowany w Trondheim, jest największym uniwersytetem w Norwegii, znanym z badań w obszarze inżynierii, technologii, medycyny oraz zrównoważonego rozwoju. Jego międzynarodowy profil i ścisła współpraca z przemysłem czynią go szczególnie atrakcyjnym dla wyjazdów związanych z innowacjami i badaniami technologicznymi.

University of Oslo, założony w 1811 roku i mieszczący się w stolicy Norwegii, jest najstarszą uczelnią w kraju. Oferuje szeroki zakres programów w naukach humanistycznych, społecznych i prawnych, a także w medycynie i naukach przyrodniczych. Jego centralna lokalizacja w Oslo, dynamicznym i międzynarodowym mieście, dodatkowo zwiększa jego atrakcyjność jako miejsca organizacji wyjazdu zagranicznego.

University of Bergen, położony na zachodnim wybrzeżu Norwegii, specjalizuje się w naukach przyrodniczych, morskich oraz w badaniach związanych z klimatem. Jego bliskość do naturalnych zasobów i położenie nad Morzem Północnym sprawiają, że jest również interesującym wyborem dla wyjazdów badawczych i akademickich.

Wyniki wskazują, że norweskie uczelnie cieszą się dość dużym zainteresowaniem ze względu na wysoką jakość edukacji i badań, a także unikalne możliwości związane z ich lokalizacją i specjalizacjami. Szczególna popularność NTNU i University of Oslo odzwierciedla różnorodność potrzeb respondentów, obejmujących zarówno technologie i inżynierię, jak i nauki humanistyczne i społeczne. University of Bergen, mimo mniejszej liczby wskazań, wyróżnia się swoją specyfiką badawczą i regionalnym znaczeniem. Relatywnie duże odległości pomiędzy poszczególnymi ośrodkami mogą utrudniać organizację wyjazdu łączącego więcej niż jedną uczelnię.

Tabela 13. Preferowane uczelnie w Norwegii

Nazwa uczelni	Liczba wskazań
Norwegian University of Science And Technology	26
University of Oslo	25
University of Bergen	16

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=39).

4.3.13. Portugalia

W przypadku Portugalii University of Porto uzyskał 34 wskazania, co czyni go najczęściej wybieraną uczelnią. Tuż za nim znajduje się University of Lisbon, który uzyskał 33 wskazania, wskazując na niemal równorzędne zainteresowanie tymi dwoma instytucjami.

University of Porto, zlokalizowany w drugim co do wielkości mieście Portugalii, jest jednym z najbardziej prestiżowych uniwersytetów w kraju i słynie z badań w obszarach inżynierii, medycyny, architektury oraz sztuki. Jego międzynarodowy charakter i bliska współpraca z przemysłem oraz instytucjami badawczymi czynią go atrakcyjnym miejscem dla wyjazdów zagranicznych.

University of Lisbon, największy uniwersytet w Portugalii, oferuje szeroką gamę programów akademickich w dziedzinach humanistycznych, przyrodniczych, technicznych i społecznych. Jego lokalizacja w stolicy kraju zapewnia dostęp do kluczowych instytucji kulturalnych, gospodarczych i politycznych, co dodatkowo zwiększa jego atrakcyjność dla uczestników wyjazdów.

Wyniki te wskazują, że zainteresowanie respondentów koncentruje się na dwóch czołowych uczelniach, które łączą wysoką jakość edukacji z dogodnymi lokalizacjami w dynamicznych ośrodkach miejskich. Zarówno University of Porto, jak i University of Lisbon wyróżniają się międzynarodowym zasięgiem, wszechstronnością programów oraz bogatą ofertą badawczą.

Tabela 14. Preferowane uczelnie w Portugalii

Nazwa uczelni	Liczba wskazań
University of Porto	34
University of Lisbon	33

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=44).

4.3.14. Szwajcaria

W przypadku Szwajcarii najwięcej wskazań uzyskał ETH Zurich - Swiss Federal Institute of Technology (28), jako jeden z najlepszych uniwersytetów technicznych na świecie. Na kolejnych miejscach znajdują się University of Zurich (23) oraz University of Geneva (22).

ETH Zurich, zlokalizowany w Zurychu, jest wiodącą instytucją w dziedzinach technologii, inżynierii i nauk przyrodniczych, ściśle współpracującą z przemysłem i międzynarodowymi partnerami badawczymi. Jego globalny prestiż czyni go szczególnie atrakcyjnym wyborem dla wyjazdów związanych z innowacjami i zaawansowanymi badaniami. University of Zurich, również z siedzibą w Zurychu, oferuje szeroką gamę programów w naukach humanistycznych, społecznych, biologicznych i medycznych, łącząc tradycję akademicką z nowoczesnym podejściem badawczym.

University of Geneva, zlokalizowany w Genewie, jest znany z międzynarodowego charakteru, bliskości organizacji takich jak ONZ i WHO oraz silnych programów badawczych w naukach społecznych, prawnych i przyrodniczych. École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) zyskała 17 wskazań i wyróżnia się jako czołowa uczelnia techniczna, szczególnie w obszarach innowacji technologicznych, inżynierii i badań interdyscyplinarnych.

Pozostałe uczelnie, takie jak University of Basel i University of Lausanne, które uzyskały po 13 wskazań, oraz University of Bern (11 wskazań), również przyciągają uwagę dzięki specjalistycznym programom i badaniom. University of Basel, najstarsza uczelnia w Szwajcarii, słynie z osiągnięć w naukach przyrodniczych i biomedycznych, podczas gdy University of Lausanne wyróżnia się w obszarach nauk społecznych i środowiskowych. University of Bern jest znany ze swoich badań w dziedzinach medycyny, nauk przyrodniczych oraz prawa.

Wyniki wskazują dość zróżnicowane preferencje respondentów, które koncentrują się szczególnie na uczelniach zlokalizowanych w głównych miastach, takich jak Zurych, Genewa czy Lozanna. Uczelnie techniczne, takie jak ETH Zurich i EPFL, odgrywają kluczową rolę, co odzwierciedla zapotrzebowanie na wyjazdy związane z technologią i innowacjami. Jednocześnie znacząca liczba wskazań na uniwersytety ogólnokierunkowe, takie jak University of Zurich i University of Geneva, wskazuje na szeroki zakres zainteresowań respondentów, obejmujący zarówno nauki przyrodnicze i medyczne, jak i społeczne.

Tabela 15. Preferowane uczelnie w Szwajcarii

Nazwa uczelni	Liczba wskazań
ETH Zurich - Swiss Federal Institute of Technology	28
University of Zurich	23
University of Geneva	22
École Polytechnique Fédérale de Lausanne	17

Nazwa uczelni	Liczba wskazań
University of Basel	13
University of Lausanne	13
University of Bern	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=48).

4.3.15. Szwecja

Dla Szwecji najwięcej wskazań uzyskał Stockholm University (21), jako jeden z głównych uniwersytetów w Szwecji. Na drugim miejscu uplasował się Uppsala University (18), jedna z najstarszych uczelni w Europie Północnej. Karolinska Institute zdobył 15 wskazań, co świadczy o wysokim zainteresowaniu m.in. naukami medycznymi wśród respondentów.

Stockholm University, zlokalizowany w stolicy kraju, oferuje szeroki zakres programów akademickich i jest znany z badań w naukach przyrodniczych, społecznych oraz humanistycznych. Jego lokalizacja w dynamicznej metropolii, będącej jednocześnie centrum kulturowym i biznesowym, zwiększa atrakcyjność jako miejsce wyjazdów zagranicznych. Uppsala University, założony w 1477 roku, wyróżnia się tradycją akademicką oraz silnymi programami w naukach przyrodniczych, społecznych i prawnych.

Karolinska Institute, z siedzibą w Sztokholmie, jest światowej klasy instytucją w dziedzinie medycyny i nauk zdrowotnych, znaną także z przyznawania Nagrody Nobla w dziedzinie fizjologii i medycyny. KTH Royal Institute of Technology, również zlokalizowany w stolicy, jest największym uniwersytetem technicznym w Szwecji i przyciąga respondentów zainteresowanych innowacjami i zaawansowanymi technologiami.

Wysoko w rankingu znalazły się również uczelnie takie jak University of Gothenburg (11), który jest jednym z największych ośrodków akademickich w Szwecji, oraz Chalmers University of Technology i Lund University, które zdobyły po 10 wskazań. Chalmers University of Technology, z siedzibą w Göteborgu, jest znany z badań nad zrównoważonym rozwojem i inżynierią, podczas gdy Lund University, położony w południowej Szwecji, słynie z interdyscyplinarnych badań i międzynarodowej współpracy.

Linköping University, choć mniej popularny (5 wskazań), również odgrywa ważną rolę, szczególnie w naukach technicznych i interdyscyplinarnych badaniach.

Podsumowując, wyniki pokazują, że preferencje respondentów skupiają się na uczelniach zlokalizowanych w największych miastach, takich jak Sztokholm, Göteborg i Lund, oraz na renomowanych instytucjach technicznych i medycznych. Popularność takich uczelni jak Stockholm University, Uppsala University i Karolinska Institute odzwierciedla ich międzynarodowy poziom, szeroką ofertę akademicką i badawczą, a także dogodną lokalizację w kluczowych regionach kraju.

Tabela 16. Preferowane uczelnie w Szwecji

Nazwa uczelni	Liczba wskazań
Stockholm University	21
Uppsala University	18
Karolinska Institute	15

Nazwa uczelni	Liczba wskazań
KTH Royal Institute of Technology	14
University of Gothenburg	11
Chalmers University of Technology	10
Lund University	10
Linköping University	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=43).

4.3.16. Węgry

Węgry były w badaniu reprezentowane przez jeden ośrodek – Semmelweis University, który uzyskał 12 wskazań. Jest to jedyna uczelnia wymieniona przez respondentów, co podkreśla jej dominującą pozycję w węgierskim systemie szkolnictwa wyższego i międzynarodowym uznaniu.

Semmelweis University, zlokalizowany w Budapeszcie, specjalizuje się w naukach medycznych i zdrowotnych. Założony w 1769 roku, jest jedną z najstarszych i najbardziej prestiżowych uczelni na Węgrzech. Uniwersytet oferuje szeroką gamę programów z zakresu medycyny, stomatologii, farmacji i nauk o zdrowiu, a jego działalność badawcza skupia się na innowacjach medycznych i współpracy międzynarodowej. Jego renoma przyciąga studentów i badaczy z całego świata, co czyni go naturalnym wyborem dla wyjazdów związanych z naukami medycznymi.

Tabela 17. Preferowane uczelnie na Węgrzech

Nazwa uczelni	Liczba wskazań
Semmelweis University	12

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=14).

4.3.17. Wielka Brytania

Analiza preferencji respondentów dotycząca wyboru uczelni w Wielkiej Brytanii jako miejsc organizacji wyjazdów zagranicznych wskazuje na zdecydowaną dominację dwóch najbardziej prestiżowych ośrodków akademickich: University of Oxford (40 wskazań) oraz University of Cambridge (38 wskazań). Obie uczelnie, znane na całym świecie ze swojej tradycji, wysokiej jakości badań oraz szerokiej oferty edukacyjnej, stanowią najbardziej atrakcyjne destynacje akademickie w Wielkiej Brytanii.

Za nimi plasują się czołowe uczelnie zlokalizowane w Londynie: King's College London (23 wskazania), University College London (19 wskazań) oraz Imperial College London (17 wskazań). Popularność tych uczelni wynika z ich międzynarodowego profilu oraz specjalizacji w naukach społecznych, humanistycznych, przyrodniczych i technicznych. London School of Economics and Political Science (11 wskazań) również znalazła się w zestawieniu, co podkreśla jej znaczenie jako wiodącego ośrodka w dziedzinie ekonomii i nauk społecznych.

Poza Londynem uwagę zwracają uczelnie takie jak University of Edinburgh (18 wskazań), które reprezentuje Szkocję jako dynamiczny ośrodek akademicki, oraz University of Manchester i Cardiff University, które uzyskały po 10 wskazań, co wskazuje na ich rolę w systemie szkolnictwa wyższego w regionach północno-zachodniej Anglii i Walii.

Uczelnie z mniejszą liczbą wskazań, takie jak University of Liverpool (9), University of York (9), czy Queen Mary University of London (8), również zajmują istotne miejsce w preferencjach respondentów, jednak ich popularność jest ograniczona w porównaniu do wiodących instytucji.

Wyniki wskazują na wyraźne preferencje respondentów dla uczelni o globalnym prestiżu i dużej różnorodności akademickiej, z silnym naciskiem na ośrodki w Londynie, Oxbridge oraz w kluczowych regionach takich jak Szkocja i północna Anglia.

Tabela 18. Preferowane uczelnie w Wielkiej Brytanii

Nazwa uczelni	Liczba wskazań
University of Oxford	40
University of Cambridge	38
King's College London	23
University College London	19
University of Edinburgh	18
Imperial College London	17
London School of Economics and Political Science	11
Cardiff University	10
University of Manchester	10

Nazwa uczelni	Liczba wskazań
University of Liverpool	9
University of York	9
Queen Mary University of London	8
University of Glasgow	8
Queen's University Belfast	6
University of Birmingham	6
University of Bristol	6
University of Southampton	6
Lancaster University	5
Newcastle University	5
University of Leeds	5
University of Warwick	5
London School of Hygiene & Tropical Medicine	4
London's Global University (UGL)	4
University of Bath	4
University of East Anglia	4
Durham University	3
University of Aberdeen	3
University of Leicester	3
University of Reading	3
University of Sheffield	3
Swansea University	2
University of Nottingham	2
University of St Andrews	2
University of Strathclyde	2
University of Surrey	2
University of Sussex	2
Heriot-Watt University	1
Loughborough University	1
University of Exeter	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=62).

4.3.18. Włochy

W przypadku Włoch najwięcej wskazań uzyskał Politecnico di Milano (36), stanowiąc podkreślenie jego znaczenie jako wiodącego ośrodka akademickiego i badawczego w dziedzinie inżynierii, architektury i wzornictwa. Na kolejnych miejscach uplasowały się University of Bologna (32), najstarszy uniwersytet w Europie, oraz Sapienza University of Rome (30), jeden z największych uniwersytetów w Europie pod względem liczby studentów.

Politecnico di Milano, zlokalizowany w Mediolanie, przyciąga swoją międzynarodową renomą oraz koncentracją na innowacjach technologicznych i współpracy z przemysłem. University of Bologna, z siedzibą w Bolonii, wyróżnia się tradycją akademicką i szeroką ofertą w dziedzinach humanistycznych, społecznych i nauk przyrodniczych. Sapienza University of Rome, położony w stolicy kraju, oferuje szeroki zakres kierunków studiów i intensywne badania w wielu dziedzinach.

Na wysokich pozycjach znalazł się również Politecnico di Torino (27), znany z badań i edukacji w zakresie inżynierii i architektury. University of Milan (20) i University of Turin (19) także przyciągają uwagę dzięki szerokiej ofercie edukacyjnej oraz lokalizacji w dużych miastach będących centrami kulturalnymi i akademickimi.

University of Pisa (15) oraz University of Padua (14) są kolejnymi istotnymi ośrodkami akademickimi, znanymi z tradycji akademickiej oraz badań interdyscyplinarnych, szczególnie w naukach przyrodniczych i technicznych. University of Naples Federico II (11) wyróżnia się w południowych Włoszech jako ważny ośrodek badawczy i edukacyjny.

Pozostałe uczelnie, takie jak Sant'Anna School of Advanced Studies – Pisa i Scuola Normale Superiore di Pisa (po 5 wskazań), mimo mniejszej liczby wskazań, reprezentują wyspecjalizowane ośrodki akademickie o międzynarodowym zasięgu.

Wyniki wskazują na dominację w preferencjach respondentów wiodących uczelni technicznych i ogólnokierunkowych, takich jak Politecnico di Milano czy Sapienza University of Rome, zlokalizowanych w dużych miastach będących centrami nauki, kultury i przemysłu. Zainteresowanie uczelniami o bogatej tradycji akademickiej, jak University of Bologna czy University of Padua, podkreśla znaczenie Włoch jako kraju oferującego zarówno nowoczesne, jak i tradycyjne środowiska akademickie, odpowiadające różnorodnym potrzebom uczestników wyjazdów zagranicznych.

Tabela 19. Preferowane uczelnie we Włoszech

Nazwa uczelni	Liczba wskazań
Politecnico di Milano	36
University of Bologna	32
Sapienza University of Rome	30

Nazwa uczelni	Liczba wskazań
Politecnico di Torino	27
University of Milan	20
University of Turin	19
University of Pisa	15
University of Padua	14
University of Naples Federico II	11
Sant'Anna School of Advanced Studies – Pisa	5
Scuola Normale Superiore di Pisa	5
Humanitas University	4
Vita-Salute San Raffaele University	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=67).

4.3.19. Zbiorcze zestawienie uczelni o największym zainteresowaniu respondentów

Poniższa tabela zawiera zbiorcze zestawienie uczelni, które uzyskały największą liczbę wskazań ze strony respondentów (stanowią najbardziej preferowane kierunki organizacji wyjazdów zagranicznych). Wyjazd do tych ośrodków powinien stanowić główny punkt programu.

Ewentualne inne uczelnie w danym mieście lub też nieodległych lokalizacjach mogą stanowić wartościowe uzupełnienie wyjazdu do wskazanych niżej ośrodków.

Poniższa tabela przedstawia 20 najczęściej wybieranych uczelni w różnych krajach, wskazanych jako preferowane miejsca organizacji wyjazdów zagranicznych. Na czele znajdują się University of Oxford i University of Cambridge z Wielkiej Brytanii, które wyróżniają się interdyscyplinarnym profilem, obejmującym nauki humanistyczne, przyrodnicze, społeczne i medyczne, oraz uzyskały odpowiednio 40 i 38 wskazań.

Wśród uczelni technicznych dominują Politecnico di Milano z Włoch (36 wskazań), ETH Zurich ze Szwajcarii (28 wskazań), oraz Politecnico di Torino z Włoch (27 wskazań) i Delft University of Technology z Holandii (25 wskazań). Wysoko oceniono również University of Barcelona z Hiszpanii (35 wskazań) oraz University of Porto z Portugalii (34 wskazania), które wyróżniają się interdyscyplinarną ofertą w naukach humanistycznych, społecznych, przyrodniczych i medycznych.

Uczelnie skandynawskie, takie jak University of Helsinki z Finlandii i University of Oslo z Norwegii (po 28 i 25 wskazań), są doceniane za interdyscyplinarność i badania przyrodnicze oraz społeczne. W Niemczech wyróżniają się Humboldt University of Berlin oraz Technical University of Dresden, które otrzymały po 27 i 24 wskazania, dzięki silnym programom w naukach humanistycznych i technicznych.

Podsumowując, tabela ukazuje względną równowagę między uczelniami technicznymi (np. ETH Zurich, Politecnico di Milano), a instytucjami oferującymi szeroki profil interdyscyplinarny (np. University of Oxford, University of Bologna), odzwierciedlając różnorodne potrzeby i zainteresowania respondentów.

Tabela 20. Uczelnie z największym deklarowanym poziomem zainteresowania ze strony respondentów

Kraj	Nazwa uczelni	Główny profil uczelni	Liczba wskazań
Wielka Brytania	University of Oxford	Interdyscyplinarny, nauki humanistyczne, przyrodnicze, społeczne, medyczne.	40
Wielka Brytania	University of Cambridge	Interdyscyplinarny, nauki przyrodnicze, techniczne, humanistyczne, społeczne, medyczne.	38

Kraj	Nazwa uczelni	Główny profil uczelni	Liczba wskazań
Włochy	Politecnico di Milano	Nauki techniczne, inżynieria, architektura, design.	36
Hiszpania	University of Barcelona	Interdyscyplinarny, nauki humanistyczne, społeczne, przyrodnicze, medyczne.	35
Portugalia	University of Porto	Interdyscyplinarny, nauki przyrodnicze, techniczne, medyczne, humanistyczne.	34
Czechy	Charles University	Interdyscyplinarny, nauki humanistyczne, medyczne, społeczne, przyrodnicze.	33
Portugalia	University of Lisbon	Interdyscyplinarny, nauki humanistyczne, społeczne, przyrodnicze, techniczne.	33
Włochy	University of Bologna	Interdyscyplinarny, nauki humanistyczne, społeczne, prawne, medyczne, techniczne.	32
Włochy	Sapienza University of Rome	Interdyscyplinarny, nauki humanistyczne, społeczne, medyczne, techniczne.	30
Finlandia	University of Helsinki	Interdyscyplinarny, nauki przyrodnicze, społeczne, humanistyczne, medyczne.	28
Hiszpania	University of Valencia	Interdyscyplinarny, nauki humanistyczne, przyrodnicze, medyczne, społeczne.	28
Szwajcaria	ETH Zurich - Swiss Federal Institute of Technology	Nauki techniczne, inżynieria, informatyka, nauki przyrodnicze.	28
Dania	University of Copenhagen	Interdyscyplinarny, nauki przyrodnicze, humanistyczne, społeczne, medyczne.	27
Niemcy	Humboldt University of Berlin	Interdyscyplinarny, nauki humanistyczne, społeczne, przyrodnicze, prawne.	27
Włochy	Politecnico di Torino	Nauki techniczne, inżynieria, architektura, technologia.	27

Kraj	Nazwa uczelni	Główny profil uczelni	Liczba wskazań
Norwegia	Norwegian University of Science And Technology	Nauki techniczne, inżynieria, technologia, medycyna, interdyscyplinarne badania.	26
Hiszpania	Autonomous University of Barcelona	Interdyscyplinarny, nauki społeczne, przyrodnicze, humanistyczne, techniczne.	25
Holandia	Delft University of Technology	Nauki techniczne, inżynieria, technologie informacyjne, zrównoważony rozwój.	25
Norwegia	University of Oslo	Interdyscyplinarny, nauki humanistyczne, społeczne, medyczne, przyrodnicze.	25
Niemcy	Technical University of Dresden	Nauki techniczne, inżynieria, technologie informacyjne, nauki przyrodnicze.	24

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=182).

4.4. Preferowane zagadnienia merytoryczne poruszane w trakcie wyjazdów zagranicznych

Wykres na kolejnej stronie przedstawia uśrednione preferencje respondentów dotyczące zagadnień merytorycznych, które chcieliby poruszyć podczas wyjazdów zagranicznych, na podstawie pięciostopniowej skali zainteresowania (od 1 – zupełnie nieistotne, do 5 – bardzo istotne). Analiza wyników pozwala zidentyfikować kluczowe obszary zainteresowań respondentów:

- ▶ Największe zainteresowanie dotyczy zagadnień związanych z rozwojem nowych metod edukacyjnych i kompetencji kadry akademickiej (4,20) oraz warunkami nawiązania partnerstw w obszarze wspólnej realizacji badań i projektów (4,07). Wyniki te wskazują na priorytetowe znaczenie innowacji w procesach nauczania oraz współpracy badawczej.
- ▶ Wysoko ocenione obszary obejmują także rozwój nowych metod edukacyjnych i kompetencji studentów (4,05) oraz współpracę uczelni z instytutami badawczymi i środowiskiem zewnętrznym (4,03). Obszary te podkreślają znaczenie nowoczesnych podejść do nauczania oraz konieczność współpracy z innymi podmiotami naukowymi.
- ▶ Średnie zainteresowanie uzyskały tematy związane z zapewnieniem jakości kształcenia na uczelni i warunkami nawiązania partnerstw z instytucjami goszczącymi w obszarze wymiany kadry akademickiej (po 3,95). Wynika z tego, że jakość edukacji i wymiana kadry są istotne, ale nie kluczowe w porównaniu z innymi zagadnieniami.
- ▶ Niższe zainteresowanie wyrażono w obszarach takich jak komercjalizacja wyników badań (3,74) czy warunki nawiązania partnerstw w obszarze wymiany studenckiej (3,70). Sugeruje to, że te tematy, choć istotne, są mniej priorytetowe w kontekście wyjazdów zagranicznych.
- ▶ Najmniejsze zainteresowanie dotyczyło procesów konsolidacji uczelni (3,04) oraz modeli funkcjonowania uczelni (3,64). Wyniki te wskazują, że organizacyjne kwestie funkcjonowania uczelni są mniej atrakcyjne dla respondentów w ramach zagranicznych programów.

Podsumowując, preferencje respondentów wyraźnie koncentrują się na tematach związanych z innowacjami w edukacji, rozwojem kompetencji, współpracą badawczą oraz współpracą z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Mniej istotne są dla nich kwestie organizacyjne, jak konsolidacja uczelni czy modele ich funkcjonowania. Wyniki te mogą być użyteczne przy planowaniu programu merytorycznego wyjazdów zagranicznych, pozwalając na lepsze dopasowanie tematów do oczekiwań uczestników.

Rysunek 36. Uśrednione preferencje dla zagadnień merytorycznych poruszanych w trakcie wyjazdów zagranicznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=182).

Na podstawie zgromadzonych dodatkowych odpowiedzi w formie pytania otwartego, można wskazać szereg dodatkowych istotnych obszarów tematycznych, które uczestnicy uważają za istotne w kontekście wyjazdów zagranicznych.

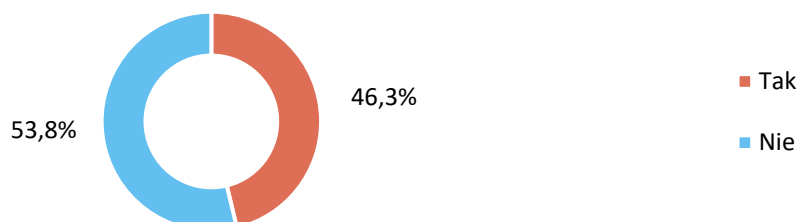
- ▶ Współpraca naukowa i dydaktyczna:
 - Zakres tworzenia wspólnych projektów dydaktycznych. Uczestnicy podkreślili znaczenie rozwijania współpracy międzyuczelnianej w zakresie wspólnych programów dydaktycznych.
 - Aplikacja nauki do dydaktyki. Ważnym zagadnieniem jest wdrażanie wyników badań naukowych do praktyki dydaktycznej.
 - Modele współpracy z przedsiębiorstwami w ramach projektów rozwojowych. Istnieje potrzeba poznania najlepszych praktyk w zakresie współpracy z sektorem biznesowym, szczególnie w ramach realizacji projektów o charakterze rozwojowym.
- ▶ Zarządzanie uczelnią i ewaluacja:
 - Ewaluacja uczelni. Respondenci sugerowali konieczność zgłębienia metod oceny jakości funkcjonowania uczelni, co może obejmować zarówno systemy krajowe, jak i międzynarodowe.
 - Zarządzanie kryzysowe i sytuacje nadzwyczajne. Praktyki związane z reagowaniem na nieprzewidziane sytuacje oraz zarządzaniem kryzysowym.
- ▶ Innowacyjność i technologie:
 - Wykorzystanie AI w dydaktyce akademickiej. Wielu uczestników wyraziło zainteresowanie praktycznymi aspektami wdrażania sztucznej inteligencji w proces nauczania.
 - Specjalistyczne zagadnienia technologiczne są szczególnie istotne dla uczelni technicznych i instytutów badawczych.
 - Innowacyjność kształcenia. Prezentacja nowoczesnych metod dydaktycznych, w tym wdrażanie nowych technologii.
- ▶ Współpraca międzynarodowa:
 - Projekty międzynarodowe i modele finansowania. Wyjazdy powinny umożliwiać poznanie sposobów finansowania projektów międzynarodowych, w tym również z wykorzystaniem środków wewnętrznych.
 - Respondenci wskazali na potrzebę rozwijania kompetencji związanych z nauczaniem w wielokulturowym środowisku akademickim.

- Ważnym zagadnieniem jest także poznanie praktyk uczelni zagranicznych w zakresie ich odpowiedzialności wobec społeczności lokalnej i globalnej.
- ▶ **Rozwój naukowy:**
 - Kwestie konferencji naukowych i publikacji artykułów. Wskazano na potrzebę omówienia standardów organizacji konferencji naukowych oraz strategii publikacyjnych w renomowanych czasopismach.
 - Spotkania z zespołami badawczymi. Uczestnicy wyrażali chęć poznania pracy zespołów badawczych zajmujących się rozwiązywaniem konkretnych problemów naukowych.
 - Prezentacja bazy i wyposażenia laboratoriów. Wyjazdy powinny również uwzględniać możliwość zapoznania się z infrastrukturą badawczą ośrodków goszczących.
- ▶ **Rekrutacja i promocja uczelni:**
 - Istnieje zainteresowanie strategiami rekrutacyjnymi, które pozwalają na przyciągnięcie zdolnych studentów zarówno z kraju, jak i z zagranicy.
 - Zasady przyznawania doktoratów honorowych w różnych ośrodkach akademickich.
- ▶ **Kontekst kulturowy i turystyczny:**
 - Turystyka i miejsca kultury. Wyjazdy zagraniczne powinny oferować uczestnikom możliwość zapoznania się z lokalnym dziedzictwem kulturowym, co wzbogaca doświadczenie i inspirowanie do innowacyjnych działań na własnych uczelniach.

Wyjazdy zagraniczne do uznanych ośrodków akademickich powinny obejmować szeroki zakres zagadnień, w tym współpracę badawczą i dydaktyczną, nowoczesne technologie, innowacyjność kształcenia oraz strategie zarządzania uczelnią. Istotne jest również uwzględnienie aspektów praktycznych, takich jak prezentacja infrastruktury, spotkania z zespołami badawczymi oraz omówienie kwestii rekrutacji. Według uczestników badania, wyjazdy te powinny być nastawione na wymianę dobrych praktyk oraz budowanie międzynarodowych sieci współpracy (przy czym należy pamiętać, że nie jest to kluczowy cel realizowanego projektu przez MNiSW).

Respondenci mieli możliwość deklaracji, co do chęci odbycia dodatkowych spotkań z członkami instytucji przedstawicielskich środowiska szkolnictwa wyższego. Takie potrzeby zadeklarowało ok. 46% badanych.

Rysunek 37. Dodatkowe spotkania z członkami instytucji przedstawicielskich środowiska szkolnictwa wyższego



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=160).

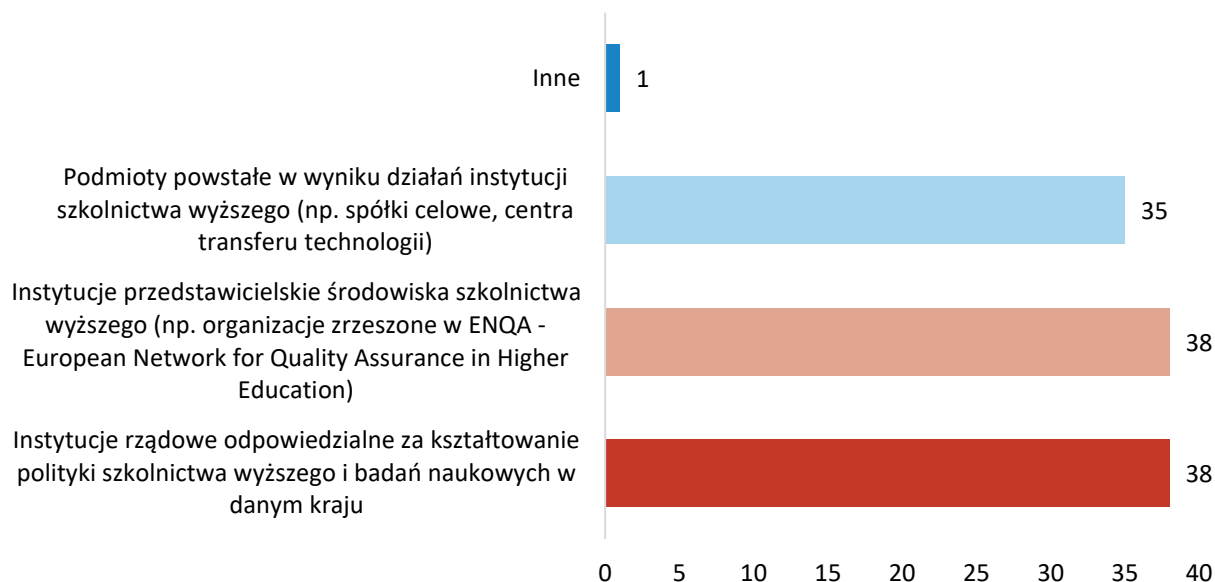
Kolejny wykres przedstawia preferencje respondentów dotyczące spotkań z członkami instytucji przedstawicielskich środowiska szkolnictwa wyższego w ramach wyjazdów zagranicznych.

Najwięcej wskazań, po 38, uzyskały dwie grupy: instytucje rządowe odpowiedzialne za kształtowanie polityki szkolnictwa wyższego i badań naukowych w danym kraju oraz instytucje przedstawicielskie środowiska szkolnictwa wyższego, takie jak organizacje zrzeszone w ENQA (European Network for Quality Assurance in Higher Education). Wyniki te wskazują na duże zainteresowanie współpracą z kluczowymi podmiotami wpływającymi na politykę i jakość kształcenia w szkolnictwie wyższym. Respondenci mieli trudności z ewentualnym podaniem nazw konkretnych organizacji. Jako proponowane instytucje wskazano z tych dwóch kategorii jedynie British Accreditation Council.

Podmioty powstałe w wyniku działań instytucji szkolnictwa wyższego, takie jak spółki celowe czy centra transferu technologii, uzyskały 35 wskazań, co również świadczy o zainteresowaniu respondentów aspektami komercjalizacji badań oraz współpracy w zakresie innowacji i transferu wiedzy.

Kategoria "Inne" została wskazana jedynie raz, co sugeruje, że preferencje respondentów są wyraźnie ukierunkowane na wskazane powyżej grupy instytucji. W tym przypadku odpowiedź dotyczyła ogólnie „stowarzyszeń naukowych”.

Rysunek 38. Dodatkowe spotkania z członkami instytucji przedstawicielskich środowiska szkolnictwa wyższego – kategorie instytucji

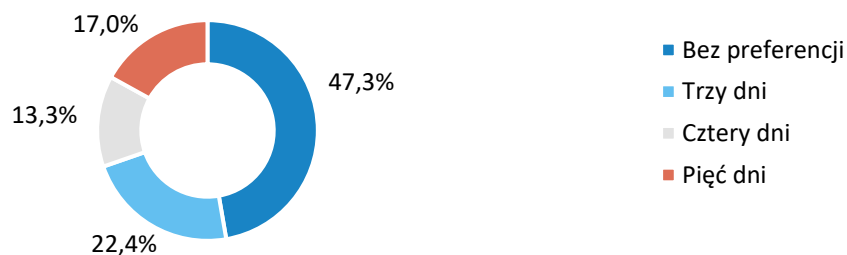


Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=74).

Kolejny wykres przedstawia preferencje dotyczące długości wyjazdów zagranicznych, wskazane przez respondentów (dotyczy to faktycznego czasu trwania zajęć merytorycznych). Największy odsetek uczestników, 47,3%, zadeklarował brak szczególnych preferencji w tym zakresie. Wśród konkretnych wyborów najwięcej respondentów, 22,4%, preferuje wyjazdy trzydniowe. Wyjazdy czterodniowe zostały wybrane przez 13,3%, a pięciodniowe przez 17,0% uczestników. Wyniki te wskazują, że krótsze wyjazdy (trzy- i czterodniowe) są bardziej popularne niż dłuższe pięciodniowe, choć różnice w odsetkach nie są znaczne.

Podsumowując, brak preferencji dotyczący długości wyjazdu jest dominującą odpowiedzią, co daje organizatorom dużą swobodę w ustalaniu harmonogramów. W przypadku uczestników, którzy określili swoje preferencje, przeważają wyjazdy trzydniowe, które są optymalnym wyborem pod względem czasu i zaangażowania uczestników.

Rysunek 39. Preferowana długość wyjazdu zagranicznego (czas trwania zajęć merytorycznych)



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=165).

Na zakończenie tej części ankiety, respondenci mieli możliwość wskazania innych istotnych elementów wyjazdu, które powinny zostać uwzględnione. Na podstawie odpowiedzi respondentów można zauważyć, że wyjazdy zagraniczne są postrzegane jako doskonała okazja do zdobycia nowych doświadczeń, nawiązania współpracy i rozwoju zawodowego. Kluczowym elementem takich wyjazdów jest ich merytoryczna wartość. Uczestnicy oczekują programów, które koncentrują się na praktycznych aspektach kształcenia, współpracy naukowej oraz prezentacji konkretnych rozwiązań.

Respondenci szczególnie doceniają warsztaty, zajęcia praktyczne oraz pracę w grupach, które umożliwiają aktywną wymianę doświadczeń i zastosowanie zdobytej wiedzy w praktyce. Wskazano również na potrzebę prezentowania studiów przypadków (case studies) oraz organizowania różnorodnych form kształcenia, takich jak seminaria czy konwersatoria. Ważne jest, aby wyjazdy ograniczały formalne, kurtuazyjne spotkania, a koncentrowały się na merytorycznej dyskusji, warsztatach i wymianie wiedzy.

Program wyjazdu powinien być szczegółowo zaplanowany i przedstawiony uczestnikom z odpowiednim wyprzedzeniem (minimum miesiąc). Powinien on uwzględniać wizyty w laboratoriach, pracowniach badawczych oraz spotkania z osobami zarządzającymi uczelniami i kreującymi innowacyjne metody kształcenia. Ważnym elementem są także prezentacje konkretnych modeli dydaktycznych oraz omówienie zalet i wyzwań związanych z ich wdrażaniem. Respondenci zwracają uwagę na potrzebę uczestnictwa w spotkaniach z jednostkami odpowiedzialnymi za jakość kształcenia oraz jego ewaluację.

Nawiązywanie współpracy jest istotnym celem wyjazdów. Respondenci wskazują na potrzebę organizowania spotkań z przedstawicielami uczelni, instytutów badawczych oraz studentami, aby omawiać możliwości współpracy naukowej i dydaktycznej. Ważnym aspektem jest także tworzenie przestrzeni do networkingu, na przykład podczas wieczornych spotkań, w których mogliby uczestniczyć przedstawiciele lokalnych organizacji biznesowych i publicznych. Wskazano również na potrzebę wspólnego opracowywania projektów badawczych, przygotowywania umów o współpracy oraz rewizyt w instytucjach uczestników.

Nie mniej ważna jest możliwość poznania kultury i sztuki odwiedzanych miejsc, w tym muzeów, zabytków czy wystaw, zwłaszcza w kontekście współpracy z uczelniami artystycznymi i zrozumienia lokalnego środowiska kulturowego. Respondenci wskazują, że takie doświadczenia mogą być cennym elementem wymiany międzyuczelnianej.

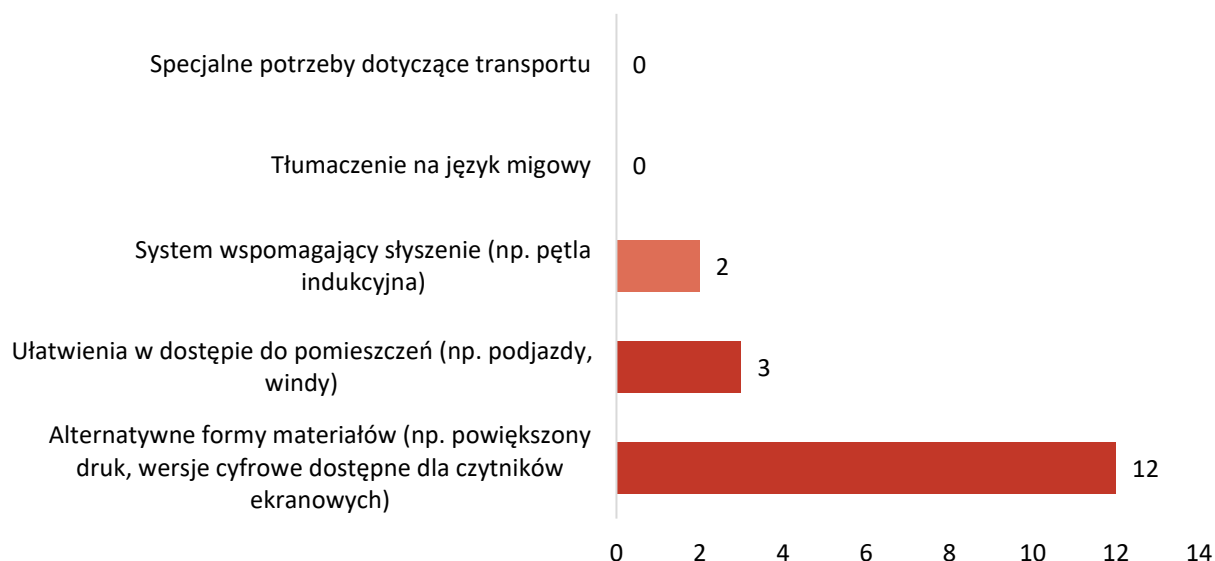
Organizacja wyjazdów powinna być profesjonalna i wspierana przez administrację, aby odciążyć pracowników naukowo-dydaktycznych. Wyjazdy powinny być realizowane poza semestrami akademickimi, aby nie kolidowały z obowiązkami dydaktycznymi. Istotne jest również zapewnienie pełnego finansowania, tak aby uczestnicy nie musieli ponosić dodatkowych kosztów.

Oprócz organizacji, istotne są również język i ewaluacja wyjazdów. Preferowanym językiem pracy jest angielski, a respondenci podkreślają, że mobilność powinna być bardziej doceniana w ocenach pracowników naukowych, które obecnie koncentrują się głównie na publikacjach.

5. Szczególne potrzeby uczestników dla organizowanych wydarzeń

Uczestnicy badania mieli możliwość wskazania konieczności uwzględnienia szczególnych potrzeb w związku z organizowanymi wydarzeniami (szkolenia, wyjazdy zagraniczne). Relatywnie niewielka grupa respondentów wskazała w tym przypadku szczególne potrzeby (kilkanaście osób). Najczęściej wskazywane potrzeby w zakresie dodatkowych udogodnień przedstawiono poniżej na rysunku.

Rysunek 40. Szczególne potrzeby uczestników



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=14).

Uczestnicy mieli możliwość wskazania również odpowiedzi „Inne”. W tej kategorii dwie osoby zasygnalizowały potrzebę zapewnienia tłumacza językowego oraz jedna wskazała na kwestię dostępności materiałów w wersji cyfrowej lub papierowej.

6. Podsumowanie warsztatów – identyfikacja kluczowych obszarów interwencji

6.1. Cel i przebieg warsztatów

Warsztaty zorganizowane w ramach projektu „Wzmacnianie kompetencji merytorycznych i zarządczych kadry instytucji przedstawicielskich środowiska szkolnictwa wyższego i nauki” stanowiły istotny etap procesu diagnozowania potrzeb szkoleniowych oraz identyfikacji luk kompetencyjnych wśród przedstawicieli instytucji związanych z sektorem szkolnictwa wyższego i nauki. Głównym celem badania było dostarczenie szczegółowych rekomendacji dotyczących działań rozwojowych, które pozwolą na podniesienie kompetencji i umiejętności zarządczych, merytorycznych i przekrojowych kadry akademickiej. Warsztaty zgromadziły przedstawicieli najważniejszych instytucji przedstawicielskich nauki i szkolnictwa wyższego, w tym m.in.: Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Polskiej Komisji Akredytacyjnej, czy Komitetu Polityki Naukowej.

Podczas cyklu warsztatów prezentowano wyniki badań ilościowych, które stanowiły podstawę do analizy kluczowych wyzwań środowiska akademickiego w kontekście odpowiadających im potrzeb, będących przedmiotem badania. Uczestnicy mieli możliwość zgłaszania uwag, propozycji oraz dzielenia się doświadczeniami, co pozwoliło na rozwinięcie zbioru rekomendacji i wniosków.

Łącznie zorganizowano 6 warsztatów w styczniu 2025 r. Każdy z warsztatów był przeprowadzony wg identycznego scenariusza z różnymi osobami reprezentującymi instytucje przedstawicielskie środowiska szkolnictwa wyższego i nauki. Poniżej przedstawiono liczbę osób uczestniczących w każdym z warsztatów.

Tabela 21. Uczestnicy warsztatów

Data i godzina warsztatu	Liczba uczestników ogółem	Liczba uczestników będących członkami poszczególnych gremiów	Liczba uczestników ze strony Zamawiającego	Liczba uczestników ze strony Wykonawcy
15.01.2025 godz. 9.00	21	14	4	3
15.01.2025 godz. 13.00	18	11	4	3
22.01.2025 godz. 9.00	37	30	4	3
22.01.2025 godz. 13.00	29	21	5	3
29.01.2025 godz. 9.00	34	29	2	3
29.01.2025 godz. 13.00	31	27	2	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie list obecności.

6.2. Wnioski z warsztatów

Warsztaty stały się platformą wymiany wiedzy i doświadczeń, a zgłoszone przez uczestników uwagi i propozycje można podzielić na kilka kluczowych obszarów, które pośrednio lub bezpośrednio wpisują się w cele badania.

1. **Szkolenia krajowe – diagnoza potrzeb.** Uczestnicy jednoznacznie wskazali na potrzebę wzmocnienia kompetencji kadry akademickiej w zakresie zarządzania, nowoczesnych metod kształcenia oraz współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Wśród najważniejszych wniosków znalazły się:
 - ▶ Zarządzanie zespołem – uczestnicy podkreślali, że jednym z największych wyzwań jest motywowanie pracowników naukowych i administracyjnych oraz budowanie efektywnych zespołów, zwłaszcza w kontekście międzynarodowych konsorcjów badawczych. Wskazano na potrzebę szkoleń z zakresu zarządzania zmianą, budowania kultury organizacyjnej oraz radzenia sobie z konfliktami w zespołach. Te potrzeby szkoleniowe zostaną uwzględnione w dalszej części raportu końcowego jako priorytetowe obszary działań rozwojowych.
 - ▶ Nowoczesne metody kształcenia – wirtualna rzeczywistość (VR) została wskazana jako istotny element przyszłości edukacji. Uczestnicy zwracali uwagę na potencjał VR w tworzeniu immersyjnych środowisk edukacyjnych, które mogą być wykorzystywane w medycynie (symulacje chirurgiczne), inżynierii (projektowanie i testowanie konstrukcji) czy naukach społecznych (symulacje sytuacji kryzysowych). Oprócz VR, zgłoszono potrzebę szkoleń z zakresu sztucznej inteligencji (AI), w tym analizy i przetwarzania danych edukacyjnych, personalizacji procesów nauczania, generowania treści dydaktycznych oraz adaptacyjnych systemów wspomagających uczenie się, a także grywalizacji, design thinking oraz innych aktywnych metod nauczania. W trakcie warsztatów wskazano również na potrzebę rozwijania innowacyjnych metod prowadzenia zajęć poza tradycyjną przestrzenią akademicką (tzw. „dydaktyka w terenie”), co może obejmować kształcenie oparte na realnych studiach przypadków, wizyty studyjne, symulacje w rzeczywistych warunkach czy angażowanie studentów w projekty społeczne i badawcze prowadzone poza obszarem uczelni. Ponadto, podczas warsztatów, niemal na każdej sesji podkreślano konieczność rozwijania kompetencji miękkich wśród kadry akademickiej, w szczególności umiejętności postępowania w sytuacjach wymagających wsparcia studentów z problemami natury psychologicznej, w tym depresją. Zgłaszano potrzebę szkoleń w zakresie rozpoznawania sygnałów kryzysu psychicznego, skutecznej komunikacji w trudnych sytuacjach oraz kierowania studentów do odpowiednich form pomocy. Dodatkowo wskazano na znaczenie umiejętności pracy ze zróżnicowanymi grupami studentów, w tym osobami ze szczególnymi potrzebami,

co wymaga dostosowania metod dydaktycznych oraz budowania bardziej inkluzywnego środowiska akademickiego.

- ▶ Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym – uczestnicy podkreślali, że uczelnie muszą lepiej integrować się z otoczeniem zewnętrznym, aby zwiększyć transfer wiedzy i technologii. Wskazano na potrzebę szkoleń z zakresu budowania relacji z partnerami biznesowymi, kształtowania wizerunku uczelni oraz współpracy z sektorem publicznym i prywatnym. Te rekomendacje zostaną uwzględnione w dalszej części raportu końcowego, w propozycjach tematów szkoleń.

Zintegrowane działania wspierające kadrę akademicką w kontekście obciążeń zawodowych – w obliczu rosnących wymagań i presji w środowisku akademickim, uczestnicy warsztatów zwracali uwagę na potrzebę szkoleń dotyczących work-life balance, radzenia sobie ze stresem oraz przeciwdziałania mobbingowi. Wskazano również na konieczność wsparcia merytorycznego i zarządczego dla członków organów przedstawicielskich, które pozwoliłoby im lepiej radzić sobie z wyzwaniami organizacyjnymi. Warto w tym kontekście nadmienić, iż uwagi w tym obszarze należy postrzegać w dwóch kategoriach. Z jednej strony zgłaszane potrzeby dotyczyły tematyki proponowanych szkoleń, a z drugiej postulatów dotyczących dodatkowych programów wsparcia, które wykraczają poza zakres aktualnie realizowanego projektu i nie stanowią jego rekomendacji.

2. Wyjazdy zagraniczne – wymiana doświadczeń i podnoszenie kompetencji. Wyjazdy zagraniczne zostały uznane za kluczowy element rozwoju kadry naukowej i zarządzającej. Uczestnicy wskazali na następujące kierunki działań, które zostaną uwzględnione w dalszej części raportu końcowego, w rekomendacjach dotyczących zakresu wyjazdów:

- ▶ Kierunki wyjazdów – Największe zainteresowanie wzbudziły kraje takie jak Niemcy, Holandia, Szwajcaria, Włochy i Wielka Brytania. Uczestnicy podkreślali, że wyjazdy powinny być ukierunkowane na konkretne dyscypliny naukowe, aby przynosiły wymierne korzyści, takie jak współpraca badawcza czy transfer technologii. W tym kontekście warto podkreślić, że oczekiwania uczestników pośrednio wpisują się w cele projektu, gdyż niewątpliwie wartością dodaną z wymiany doświadczeń i dobrych praktyk w zakresie zarządzania oraz rozwoju kompetencji akademickich i administracyjnych są również wzmiankowane przez nich aspekty.
- ▶ Efekty wyjazdów – uczestnicy zwracali uwagę, że wyjazdy powinny umożliwiać bezpośrednią obserwację i analizę funkcjonowania zagranicznych uczelni oraz instytucji badawczych. Wskazano na potrzebę organizacji praktycznych warsztatów i hospitacji, które pozwolą przedstawicielom instytucji reprezentujących szkolnictwo wyższe na lepsze zrozumienie efektywnych metod zarządzania, strategii rozwoju uczelni oraz innowacyjnych rozwiązań w zakresie organizacji i dydaktyki. Wartością

dodaną takich wizyt może być również budowanie sieci kontaktów oraz wymiana dobrych praktyk w obszarze kształtowania polityki akademickiej.

- ▶ Przygotowanie uczestników – zgłoszono propozycję organizacji szkoleń przedwyjazdowych, które pozwolą uczestnikom lepiej przygotować się do wyjazdów i maksymalnie wykorzystać ich potencjał.
- ▶ Uwagi dodatkowe - w trakcie warsztatów uczestnicy wskazali na dodatkowe zagadnienia, które warto uwzględnić w kontekście realizacji wyjazdów zagranicznych. Podkreślono potrzebę szkoleń z zakresu obsługi infrastruktury badawczej dostosowanej do specyfiki poszczególnych dyscyplin naukowych, obejmujących laboratoria, symulatory oraz centra badawcze i technologiczne (huby). Istotnym obszarem wskazanym przez uczestników była również możliwość organizacji wizyt zagranicznych ukierunkowanych na analizę i wdrażanie nowoczesnych metod dydaktycznych stosowanych w czołowych ośrodkach akademickich. Ponadto zwrócono uwagę na konieczność uwzględnienia praktycznych aspektów wyjazdów, w tym rozwiązań organizacyjnych i logistycznych, które pozwolą na zwiększenie ich efektywności oraz dostosowanie do rzeczywistych potrzeb uczestników. Wśród zgłoszonych przez uczestników warsztatów propozycji znalazły się także zagadnienia dotyczące poszerzenia zakresu wizyt zagranicznych o elementy sprzyjające wielostronnej współpracy i wymianie doświadczeń. Wskazano na potrzebę inicjowania i rozwijania międzynarodowych konsorcjów akademickich, szczególnie w kontekście europejskich uniwersytetów, zarządzania strategicznego oraz integracji edukacji z działalnością badawczą. W tym celu rekomendowano organizację spotkań z przedstawicielami zarządów uczelni oraz konferencjami rektorów, umożliwiającymi pogłębioną współpracę instytucjonalną. Zwrócono również uwagę na wartość dodaną wynikającą z możliwości zwiedzania infrastruktury akademickiej połączonego z komentarzem dotyczącym organizacji procesu dydaktycznego oraz uczestnictwa w zajęciach, co pozwoliłoby na bezpośrednią obserwację stosowanych metod nauczania. Podkreślono także znaczenie spotkań z przedstawicielami samorządu studenckiego, działów współpracy międzynarodowej (np. Erasmus+), a także komisji uczelnianych, w tym senackich, jako istotnych elementów umożliwiających lepsze zrozumienie procesów zarządzania i funkcjonowania uczelni zagranicznych.

3. **Innowacyjne propozycje – kierunki rozwoju.** Uczestnicy zgłosili również szereg innowacyjnych propozycji, które mogą przyczynić się do transformacji polskiego szkolnictwa wyższego i nauki. Należy podkreślić, że wskazane zagadnienia wykraczają poza zakres projektu, jednak ich analiza i dokumentacja mogą być wartościowe dla organizacji kolejnych działań w obszarze doskonalenia systemu szkolnictwa wyższego. Tym samym, rekomenduje się ich uwzględnienie jako perspektywicznych kierunków

rozwoju, które mogą zostać podjęte w ramach odrębnych inicjatyw instytucjonalnych i systemowych (np. na potrzeby organizacji przyszłych działań):

- ▶ Platforma współpracy międzyuczelnianej – jedna z uczestniczek zaproponowała stworzenie platformy, która umożliwiłaby współpracę między uczelniami wyższymi, Centrum Medycznym Kształcenia Podyplomowego oraz otoczeniem gospodarczym i inżynierskim. Taka platforma mogłaby służyć do rozwijania systemów wdrożeniowych i szkoleniowych, a także do wymiany doświadczeń między instytucjami.
- ▶ European Universities Alliances (EUA) i European Degree (ED) – uczestnicy zwracali uwagę na potrzebę uwzględnienia w szkoleniach i wyjazdach zagranicznych tematów związanych z inicjatywami Unii Europejskiej, mającymi na celu pogłębienie współpracy między uczelniami wyższymi w Europie. W kontekście zadań instytucji przedstawicielskich szkolnictwa wyższego, takich jak Rada Główna Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Polska Komisja Akredytacyjna i inne, kluczowe jest uwzględnienie roli tych podmiotów w kreowaniu strategii umiędzynarodowienia polskiego szkolnictwa wyższego, wspieraniu mobilności akademickiej oraz kształtowaniu polityki współpracy międzyuczelnianej. Włączenie zagadnień związanych z EUA i ED do programu szkoleń może przyczynić się do skuteczniejszego wdrażania europejskich inicjatyw na poziomie strategicznym, zgodnie z misją tych instytucji dotyczącą wspierania internacjonalizacji, podnoszenia jakości kształcenia oraz budowania silnych sieci akademickich w Europie. Inicjatywy EUA oraz ED to kluczowe elementy strategii na rzecz głębszej integracji szkolnictwa wyższego i nauki. Podczas gdy EUA koncentruje się na współpracy międzynarodowej i tworzeniu wspólnych programów kształcenia, European Degree dąży do stworzenia jednego, zunifikowanego dyplomu europejskiego, który będzie uznawany w całej Unii. Ich wdrożenie wymaga jednak pokonania licznych barier administracyjnych, prawnych i finansowych. W ocenie uczestników warsztatów jeśli koncepcja ta zostanie skutecznie wdrożona, może znacząco podnieść globalną konkurencyjność europejskiego szkolnictwa wyższego oraz ułatwić mobilność studentów i naukowców.
- ▶ Mikropoświadczenia (Micro-credentials) – zgłoszono potrzebę włączenia do szkoleń tematów związanych z tworzeniem, wdrażaniem i monitorowaniem mikropoświadczeń stanowiących innowacyjną formę certyfikacji umiejętności i kompetencji, która pozwala na elastyczne i modułowe kształcenie, dopasowane do indywidualnych potrzeb uczących się oraz wymagań rynku pracy. Stanowią one alternatywę lub uzupełnienie dla tradycyjnych stopni naukowych, umożliwiając zdobywanie i potwierdzanie konkretnych kwalifikacji w krótszym czasie. Przykładem zastosowania mikropoświadczeń w szkolnictwie wyższym mogłyby być

specjalistyczne kursy w zakresie analizy danych, sztucznej inteligencji, zarządzania projektami czy zrównoważonego rozwoju, które można zrealizować w krótkim czasie i uzyskać certyfikat potwierdzający zdobycie stosownych umiejętności. W tym kontekście warto dodać, że Komisja Europejska promuje rozwój mikropoświadczeń w ramach Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (EHEA) oraz Europejskiego Obszaru Badań (ERA), aby umożliwić lepsze dopasowanie edukacji do dynamicznych zmian na rynku pracy. W 2021 roku UE przyjęła Europejskie Zalecenia dotyczące Mikropoświadczeń, które definiują ich rolę i zachęcają państwa członkowskie do wdrażania systemów wspierających ich rozwój.

- ▶ Jakość kształcenia – uczestnicy sugerowali, że warto rozważyć udział zagranicznych instytucji w procesie akredytacji, aby podnieść jakość kształcenia w Polsce. Współpraca z uznanymi organizacjami akredytacyjnymi, takimi jak EUA (European University Association), EQAR (European Quality Assurance Register for Higher Education) czy AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business), może pomóc w implementacji najlepszych światowych praktyk edukacyjnych, zaś zewnętrzna ocena jakości kształcenia przez międzynarodowe podmioty zwiększa transparentność i wiarygodność polskiego systemu akademickiego.

4. **Finansowanie nauki – wyzwania i rekomendacje.** Jednym z najczęściej poruszanych tematów podczas warsztatów były problemy związane z finansowaniem badań naukowych. Uczestnicy zwracali uwagę na niskie kwoty przeznaczane na badania w niektórych instytucjach oraz na brak transparentności w procesie przyznawania grantów przez Narodowe Centrum Nauki (NCN) oraz Narodowy Program Rozwoju Humanistyki (NPRH). Sugerowano konieczność podjęcia działań na rzecz poprawy systemu finansowania nauki, aby był bardziej sprawiedliwy i efektywny. Należy jednak podkreślić, że zagadnienia te wykraczają poza zakres realizowanego projektu. Mimo to, z uwagi na ich istotność dla środowiska akademickiego, uzasadnione jest ich odnotowanie w raporcie końcowym jako obszary wymagające dalszej analizy.

Podsumowanie

Warsztaty stanowiły platformę wymiany doświadczeń, diagnozy kluczowych wyzwań oraz formułowania rekomendacji, które zostaną uwzględnione w dalszej części raportu końcowego. Uczestnicy podkreślili konieczność wdrożenia nowoczesnych metod kształcenia i zarządzania w szkolnictwie wyższym, w tym wykorzystania technologii takich jak rzeczywistość wirtualna (VR) oraz rozwijania efektywnych modeli współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

Wskazano na potrzebę ukierunkowania wyjazdów zagranicznych na doskonalenie kompetencji w obszarze zarządzania instytucjami szkolnictwa wyższego i organizacji procesów akademickich. Warto mieć na uwadze, że wskazywane przez uczestników aspekty takie jak publikacje naukowe czy współpraca badawcza mogą stanowić wartość dodaną realizowanych działań, mimo, iż nie

wpisują się one bezpośrednio w główne cele projektu. Dodatkowo, zgłoszone inicjatywy, takie jak utworzenie platformy współpracy międzyuczelnianej czy zaangażowanie zagranicznych instytucji w proces akredytacji, mogą przyczynić się do transformacji polskiego szkolnictwa wyższego i nauki, jednak ich wdrożenie wymaga dalszej analizy oraz dostosowania do założeń projektu. Warsztaty wskazały, że część środowiska akademickiego deklaruje gotowość na zmiany, jednak dostrzega potrzebę wsparcia w zakresie finansowania, szkoleń oraz dostępu do nowoczesnych technologii. Należy jednak uwzględnić, że wnioski te opierają się na opiniach uczestników warsztatów i nie muszą odzwierciedlać stanowiska całego środowiska akademickiego.

7. Propozycje / rekomendacje działań

W ramach działań rozwojowych skierowanych do instytucji przedstawicielskich środowiska szkolnictwa wyższego i nauki, realizowany będzie kompleksowy program szkoleń oraz wyjazdów zagranicznych. Program ten powinien być ukierunkowany na rozwój kluczowych kompetencji zarządczych, dydaktycznych oraz badawczych, a także na wymianę doświadczeń z uznanymi ośrodkami akademickimi na arenie międzynarodowej. Poniżej przedstawiono kluczowe propozycje / rekomendacje działań w odniesieniu do szkoleń oraz wyjazdów zagranicznych.

7.1. Propozycje dotyczące szkoleń

- ▶ Nie zaobserwowano istotnych różnic w poziomie zainteresowania szkoleniami, biorąc pod uwagę cechy respondentów (np. reprezentowaną instytucję przedstawicielską, wiek czy też płeć). Biorąc pod uwagę ogólnie bardzo wysoki poziom zainteresowania (83,5%), uzasadnione jest kierowanie zaproszenia do ogółu potencjalnych uczestników spełniających kryteria dostępu (kadry instytucji przedstawicielskich środowiska szkolnictwa wyższego i nauki).
- ▶ Biorąc pod uwagę lokalizację szkoleń, należy się skoncentrować na najczęściej wskazywanych miastach: Warszawa, Kraków, Poznań, Wrocław, Gdańsk i Katowice. Organizacja szkoleń w innych miastach może mieć uzasadnienie, aby zgromadzić uczestników z kilku województw, np. Rzeszów (woj. podkarpackie, świętokrzyskie i lubelskie), Olsztyn (woj. warmińsko-mazurskie, podlaskie, kujawsko-pomorskie) oraz Szczecin (woj. zachodniopomorskie i lubuskie). Uczestnicy z niewymienionych miast wojewódzkich (Łódź, Opole) mogą dołączać do szkoleń organizowanych w miastach w ościennych województwach. Jest to zgodne w większości z deklarowanymi preferencjami co do lokalizacji szkoleń.
- ▶ Największe zainteresowanie udziałem w szkoleniach dotyczy osób w przedziale wiekowym 26-55 lat. Zainteresowanie szkoleniami znacznie spada w grupie wiekowej powyżej 65 lat. Może to wpływać na szereg kwestii związanych z organizacją szkoleń dla osób na początkowym i środkowym etapie kariery zawodowej (np. akceptacja większej liczby godzin w ciągu dnia szkoleniowego, lepszy poziom znajomości technologii cyfrowych, wysoka motywacja do wdrożenia efektów szkoleń w ramach pełnionych funkcji).
- ▶ Szkolenia w ramach przedmiotowego projektu stanowią odpowiedź na szereg problemów związanych z tego typu inicjatywami, które zostały wskazane przez respondentów. Dotyczą one m.in. braku tego typu inicjatyw lub też braku świadomości co do ich istnienia. Należy zadbać o atrakcyjną formę promocji szkoleń. Każde szkolenie powinno mieć przygotowany spójny pakiet informacji uwzględniający m.in. szczegółowe

zagadnienia, wykorzystane metody dydaktyczne, doświadczenie prowadzących oraz praktyczne możliwości wykorzystania pozyskanej wiedzy w pracach instytucji przedstawicielskich środowiska szkolnictwa wyższego i nauki. W przypadku osób prowadzących szkolenia, uzasadnione będzie posiadanie doświadczenia ukierunkowanego na tematykę i środowisko szkolnictwa wyższego i nauki oraz znajomość ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.

- ▶ Tematyka szkoleń powinna odzwierciedlać wyniki uzyskanych badań zawartych w rozdziale 3. W szczególności dotyczy to takich tematów, jak: zarządzanie zespołem, wykorzystanie nowoczesnych metod kształcenia, współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz zarządzanie projektami. Poniżej w formie tabelarycznej przedstawiono proponowane tematy szkoleń wraz ze szczegółowymi zagadnieniami oraz charakterystyką respondentów o najwyższym poziomie zainteresowania⁴.

Tabela 22. Rekomendowane tematy i zagadnienia szkoleniowe

Temat szkolenia	Szczegółowe zagadnienia	Charakterystyka respondentów ze wskazaniem poziomu zainteresowania
Zarządzanie zespołem	▶ Motywacja i zaangażowanie pracowników naukowych i organizacyjnych na uczelni ▶ Budowanie efektywnych zespołów Dodatkowe propozycje uczestników warsztatów w ramach tematu lub też uszczegółowienie wyżej wymienionych: ▶ Motywacja pracowników, techniki motywowania zarówno pracowników naukowych, jak i administracyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem różnic międzypokoleniowych. ▶ Budowanie efektywnych zespołów, tworzenie i zarządzanie zespołami, w tym zespołami międzynarodowymi, z uwzględnieniem technik rozwiązywania konfliktów i budowania kultury organizacyjnej.	▶ Wiek: ○ najwyższy: 36-55 lat ○ najniższy: 56-65 lat ▶ Województwo: ○ najwyższy: świętokrzyskie, lubuskie, łódzkie, dolnośląskie ▶ Instytucja przedstawicielska: ○ najwyższy: KRASP, PKA, RGNiSW
Wykorzystanie nowoczesnych metod kształcenia	▶ Sztuczna inteligencja w kształceniu ▶ Aktywne, nowoczesne metody nauczania ▶ Narzędzia cyfrowe w kształceniu ▶ Kompetencje kluczowe XXI wieku ▶ Nowe podejścia do oceny studentów	▶ Wiek: ○ najwyższy: 46-65 lat, następnie 66-75 lat i 56-65 lat ○ najniższy: 26-35 lat ▶ Województwo:

⁴ Należy wziąć pod uwagę niewielkie próby w przedmiotowym badaniu (zatem nie można estymować tych wyników na całą populację). Natomiast wyniki odnoszące się do poziomu zainteresowania są mimo wszystko ważne, gdyż istnieje duża szansa że osoba deklarująca w ankiecie wysoki poziom zainteresowania, faktycznie weźmie udział w późniejszym szkoleniu.

Temat szkolenia	Szczegółowe zagadnienia	Charakterystyka respondentów ze wskazaniem poziomu zainteresowania
	▶ Rozwój kompetencji cyfrowych nauczycieli akademickich Dodatkowe propozycje uczestników warsztatów w ramach tematu lub też uszczegółowienie wyżej wymienionych: ▶ Wirtualna rzeczywistość (VR) w edukacji oraz w różnych dziedzinach nauki, takich jak medycyna (symulacje chirurgiczne), inżynieria (projektowanie i testowanie konstrukcji) czy nauki społeczne (symulacje sytuacji kryzysowych). ▶ Sztuczna inteligencja (AI) w kształceniu, wykorzystanie AI w procesie dydaktycznym, oraz do tworzenia inteligentnych systemów wspierających naukę. ▶ Aktywne metody nauczania, wprowadzanie aktywnych metod nauczania na uczelniach (np. grywalizacja, design thinking, case study), które zwiększają zaangażowanie studentów. ▶ Rozwój kompetencji cyfrowych nauczycieli akademickich, wprowadzanie narzędzi cyfrowych na uczelniach (np. platform e-learningowych, narzędzi do oceny online, nowoczesnych metod komunikacji ze studentami).	○ najwyższy: świętokrzyskie, lubuskie, podkarpackie, podlaskie ▶ Instytucja przedstawicielska: ○ najwyższy: KRPUZ, PKA
Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym	▶ Budowanie i rozwijanie relacji z partnerami społeczno-gospodarczymi ▶ Kształtowanie wizerunku uczelni w relacjach z otoczeniem zewnętrznym ▶ Transfer wiedzy i technologii ▶ Współpraca z sektorem publicznym i prywatnym na rzecz kształcenia praktycznego Dodatkowe propozycje uczestników warsztatów w ramach tematu lub też uszczegółowienie wyżej wymienionych: ▶ Profesjonalizacja współpracy, strategiczne podejście do współpracy, struktury organizacyjne i narzędzia współpracy, rozwiązania prawne współpracy. ▶ Transfer wiedzy i technologii, uszczegółowienie wcześniej wskazanego zagadnienia o kwestie współpracy z sektorem prywatnym i publicznym, w tym budowania relacji z partnerami biznesowymi oraz komercjalizacji wyników badań naukowych. ▶ Kształtowanie wizerunku uczelni, budowanie marki uczelni oraz komunikacji z otoczeniem zewnętrznym, w tym z mediami i lokalną społecznością.	▶ Wiek: ○ najwyższy: 66-75 lat, następnie 36-45 lat ▶ Województwo: ○ najwyższy: świętokrzyskie, lubuskie, warmińsko-mazurskie, łódzkie, podkarpackie ▶ Instytucja przedstawicielska: ○ najwyższy: KRPUZ, RGNiSW

Temat szkolenia	Szczegółowe zagadnienia	Charakterystyka respondentów ze wskazaniem poziomu zainteresowania
	▶ Praktyczne kształcenie, tworzenie środowiska współpracy z pracodawcami w celu organizacji praktyk studenckich oraz tworzenia programów studiów odpowiadających potrzebom rynku pracy.	
Zarządzanie projektami	▶ Finansowanie projektów naukowych ▶ Współpraca uczelni z otoczeniem (zarządzanie projektami partnerskimi realizowanymi z udziałem zewnętrznych podmiotów)	▶ Wiek: ○ najwyższy: 26-45 lat ○ najniższy: 26-35 lat ▶ Województwo: ○ najwyższy: świętokrzyskie, opolskie, lubuskie, łódzkie ▶ Instytucja przedstawicielska: ○ najwyższy: KRZSP, KRASP, KRPUZ
Zarządzanie strategiczne	▶ Zarządzanie zasobami ludzkimi i kulturą organizacyjną ▶ Zarządzanie zmianą, innowacją i ryzykiem w kontekście strategii Dodatkowe propozycje uczestników warsztatów w ramach tematu lub też uszczegółowienie wyżej wymienionych: ▶ Zarządzanie zmianą w kontekście strategicznym, ze szczególnym uwzględnieniem wdrażania innowacji i zarządzania ryzykiem.	▶ Wiek: ○ najwyższy: 66-75 lat ▶ Województwo: ○ najwyższy: świętokrzyskie, łódzkie, warmińsko-mazurskie, mazowieckie ▶ Instytucja przedstawicielska: ○ najwyższy: KRZSP, RGNiSW
Nauczanie myślenia krytycznego	▶ Narzędzia i techniki wspierające myślenie krytyczne	▶ Wiek: ○ najwyższy: 66-75 lat ○ najniższy: 26-35 lat ▶ Województwo: ○ najwyższy: świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie, łódzkie, kujawsko-pomorskie, lubuskie ▶ Instytucja przedstawicielska: ○ najwyższy: PKA, RGNiSW
Jakość kształcenia	▶ Ocena i doskonalenia jakości kształcenia, nauki i organizacji ▶ Tworzenie systemów oceny zajęć dydaktycznych przez studentów oraz oceny nauczycieli.	▶ Nie dotyczy (pojedyncze wskazania)

Temat szkolenia	Szczegółowe zagadnienia	Charakterystyka respondentów ze wskazaniem poziomu zainteresowania
	▶ Certyfikacja kompetencji wymaganych do funkcjonowania w różnych gremiach, takich jak Polska Komisja Akredytacyjna (PKA). ▶ Dobre praktyki funkcjonowania uznanych organizacji akredytacyjnych w Europie i na świecie.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=182).

Dodatkowe kwestie dotyczące organizacji szkoleń krajowych, które zostały omówione w trakcie warsztatów i stanowią propozycję ze strony uczestników:

- ▶ Dodatkowe zagadnienia / tematy szkoleń, w których chcieliby wziąć udział:
 - Wsparcie dla kadry zarządzającej uczelniami w zakresie wprowadzania podejścia „work-life balance” wśród pracowników akademickich. Dotyczy to m.in. zarządzania czasem, radzenia sobie ze stresem oraz równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.
 - Przeciwdziałanie mobbingowi – rozpoznawanie i przeciwdziałanie mobbingowi w środowisku akademickim.
 - Jakość kształcenia. Budowanie systemów doskonałości akademickiej – szkolenia z zakresu oceny i doskonalenia jakości kształcenia, nauki i organizacji, w tym tworzenia systemów oceny zajęć dydaktycznych przez studentów oraz oceny nauczycieli. Certyfikacja kompetencji – Wprowadzenie systemu certyfikacji kompetencji wymaganych do funkcjonowania w różnych gremiach, takich jak Polska Komisja Akredytacyjna (PKA).
 - W nawiązaniu do powyższej sugestii, w szkoleniach warto rozważyć udział przedstawicieli zagranicznych instytucji zaangażowanych w procesy akredytacyjne (np. jako trenerzy). Obecność przedstawicieli z uznanych organizacji akredytacyjnych, takimi jak EUA (European University Association), EQAR (European Quality Assurance Register for Higher Education) czy AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business), może pomóc w przeniesieniu na polski grunt najlepszych światowych praktyk edukacyjnych. Dodatkowo dalsze zaangażowanie tych osób (poza zakresem niniejszego projektu) może wspierać zewnętrzną ocenę jakości kształcenia przez międzynarodowe podmioty, co zwiększy transparentność i wiarygodność polskiego systemu akademickiego.

Biorąc pod uwagę wyniki badania ankietowego oraz wypowiedzi uczestników warsztatów, została opracowana szczegółowa lista proponowanych modułów szkoleniowych (wcześniej zagadnień) przypisanych do obszarów tematycznych (wcześniej tematów). Każdy moduł szkoleniowy stanowi niezależną całość. W większości przypadków moduł szkoleniowy stanowi jednodniowy lub półdniowy blok (jako minimalny czas potrzebny na omówienie danego zagadnienia). Moduły mogą w związku z tym być zestawiane w większe programy szkoleniowe (np. 2 dniowy program obejmujący 2 moduły jednodniowe). Dla każdego modułu dopisano proponowany program szkolenia.

Tabela 23. Propozycja w zakresie szczegółowego programu szkoleń w podziale na moduły szkoleniowe oraz obszary szkolenia

Obszar szkolenia (tematy)	Moduły szkoleniowe (zagadnienia)	Szczegółowy program szkolenia
Zarządzanie zespołem	▶ Budowanie efektywnych zespołów, tworzenie i zarządzanie zespołami, w tym zespołami międzynarodowymi, z uwzględnieniem technik rozwiązywania konfliktów i budowania kultury organizacyjnej.	Podstawy zarządzania zespołem (4h) ▶ Struktura zespołu – role i odpowiedzialności ▶ Modele rozwoju zespołu (Tuckman, Lencioni) ▶ Charakterystyka zespołów interdyscyplinarnych i międzynarodowych Komunikacja w zespołach akademickich (2h) ▶ Bariery komunikacyjne i sposoby ich przełamywania ▶ Style komunikacji i ich dopasowanie do zespołu ▶ Feedback i jego rola w budowaniu zaangażowania Zarządzanie konfliktami i mediacja w zespołach akademickich (2h) ▶ Identyfikacja źródeł konfliktów ▶ Metody mediacji i techniki negocjacyjne ▶ Strategie rozwiązywania konfliktów
Zarządzanie zespołem	▶ Motywacja pracowników, techniki motywowania zarówno pracowników naukowych, jak i administracyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem różnic międzypokoleniowych.	Motywacja w środowisku akademickim (4h) ▶ Czynniki motywacyjne wśród kadry naukowej i administracyjnej ▶ Motywowanie w zespołach różnorodnych pokoleniowo ▶ Tworzenie programów motywacyjnych
Zarządzanie zespołem	▶ Wsparcie dla kadr zarządzających uczelniami w zakresie wprowadzania podejścia „work-life balance” wśród pracowników akademickich. Dotyczy to m.in. zarządzania czasem, radzenia sobie ze stresem oraz równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.	Zarządzanie stresem i równowaga work-life balance (4h) ▶ Strategie redukcji stresu w środowisku akademickim ▶ Organizacja czasu pracy i priorytetyzacja zadań ▶ Work-life balance – dobre praktyki w uczelniach
Zarządzanie zespołem	▶ Przeciwdziałanie mobbingowi, rozpoznawanie i przeciwdziałanie mobbingowi w środowisku akademickim.	Przeciwdziałanie mobbingowi w środowisku akademickim (4h) ▶ Rozpoznawanie i zapobieganie mobbingowi ▶ Procedury i regulacje prawne dotyczące mobbingu ▶ Kultura organizacyjna jako element profilaktyki
Wykorzystanie nowoczesnych metod kształcenia	▶ Wprowadzanie aktywnych metod nauczania na uczelniach (np. grywalizacja, design thinking, case study), które zwiększają zaangażowanie studentów.	Wprowadzenie do aktywnych metod nauczania (8h) ▶ Przykłady aktywnych metod nauczania, np. grywalizacja, design thinking, case study ▶ Metody problemowe i projektowe w edukacji

Obszar szkolenia (tematy)	Moduły szkoleniowe (zagadnienia)	Szczegółowy program szkolenia
		Praktyczne warsztaty – zastosowanie metod aktywizujących (8h) ▶ Tworzenie scenariuszy zajęć z wykorzystaniem aktywnych metod ▶ Analiza studiów przypadków
Wykorzystanie nowoczesnych metod kształcenia	▶ Rozwój kompetencji cyfrowych nauczycieli akademickich, wprowadzanie narzędzi cyfrowych na uczelniach (np. platform e-learningowych, narzędzi do oceny online, nowoczesnych metod komunikacji ze studentami).	Rozwój kompetencji cyfrowych nauczycieli akademickich (8h) ▶ E-learning i blended learning ▶ Narzędzia do interaktywnego nauczania (np. Mentimeter, Kahoot, Padlet) ▶ Zastosowanie aplikacji mobilnych w dydaktyce
Wykorzystanie nowoczesnych metod kształcenia	▶ Kompetencje kluczowe XXI wieku dla kadr akademickich.	Kompetencje kluczowe XXI wieku dla kadr akademickich (4h) ▶ Kompetencje cyfrowe i technologiczne (obsługa narzędzi e-learningowych, wykorzystanie AI w dydaktyce, cyberbezpieczeństwo i zarządzanie danymi) ▶ Umiejętności interpersonalne i zarządzanie zespołem (praca w środowisku wielokulturowym, inteligencja emocjonalna, komunikacja i mentoring akademicki) ▶ Kreatywność, myślenie krytyczne i adaptacja do zmian (rozwiązywanie problemów, elastyczność w pracy akademickiej, innowacyjne podejścia do dydaktyki i badań)
Wykorzystanie nowoczesnych metod kształcenia	▶ Sztuczna inteligencja (AI) w kształceniu, wykorzystanie AI w procesie dydaktycznym, oraz do tworzenia inteligentnych systemów wspierających naukę.	AI w procesie dydaktycznym (4h) ▶ Personalizacja nauczania z wykorzystaniem AI (adaptacyjne systemy edukacyjne, analiza postępów studentów, rekomendacje treści) ▶ AI jako wsparcie dla nauczycieli akademickich (automatyzacja oceniania, analiza stylów uczenia się, generowanie materiałów dydaktycznych) ▶ Etyczne i prawne aspekty stosowania AI w edukacji (ochrona danych, przejrzystość algorytmów, wpływ AI na rolę nauczyciela) Inteligentne systemy wspierające naukę i badania (4h) ▶ Wirtualni asystenci i chatboty edukacyjne (rola AI w interakcji ze studentami, systemy wsparcia dydaktycznego, automatyczne odpowiadanie na pytania)

Obszar szkolenia (tematy)	Moduły szkoleniowe (zagadnienia)	Szczegółowy program szkolenia
		▶ AI w analizie i przetwarzaniu treści naukowych (generowanie streszczeń, analiza dużych zbiorów danych, wspomaganie badań naukowych) ▶ Rozwój narzędzi do uczenia maszynowego dla studentów i kadry akademickiej
Wykorzystanie nowoczesnych metod kształcenia	▶ Wirtualna rzeczywistość (VR) w edukacji oraz w różnych dziedzinach nauki.	Wirtualna rzeczywistość (VR) w edukacji (8h) ▶ Praktyczne zastosowania VR w dydaktyce (case study) ▶ VR jako narzędzie wspierające naukę umiejętności praktycznych ▶ Narzędzia VR dla edukacji (przegląd) ▶ Tworzenie interaktywnych symulacji edukacyjnych z wykorzystaniem wybranego narzędzia (opcja, konieczność zapewnienia komputerów z przygotowanym środowiskiem pracy)
Wykorzystanie nowoczesnych metod kształcenia	▶ Nowe podejścia do oceny studentów.	Nowe podejścia do oceny studentów (4h) ▶ Formaty oceniania – egzaminy cyfrowe, portfolio studenta ▶ Analiza efektywności różnych metod oceny ▶ Model mikropoświadczeń (przykłady wdrożeń na uczelniach)
Współpraca z otoczeniem	▶ Budowanie i rozwijanie relacji z partnerami społeczno-gospodarczymi. Profesjonalizacja współpracy, strategiczne podejście do współpracy, struktury organizacyjne i narzędzia współpracy, rozwiązania prawne współpracy.	Wprowadzenie do współpracy (2h) ▶ Znaczenie współpracy uczelni z otoczeniem ▶ Znaczenie współpracy uczelni z otoczeniem (np. transfer wiedzy i technologii, partnerstwa, współpraca w zakresie badań naukowych i projektów innowacyjnych) Budowanie i rozwijanie relacji z partnerami społeczno-gospodarczymi (3h) ▶ Identyfikacja i analiza kluczowych interesariuszy (mapa interesariuszy, segmentacja partnerów) ▶ Narzędzia i techniki nawiązywania relacji (networking, spotkania, komunikacja wizerunkowa) ▶ Zarządzanie relacjami na różnych poziomach organizacyjnych (centra komercjalizacji, transferu technologii, huby innowacji, itp.) ▶ Mechanizmy utrzymywania długotrwałych relacji Narzędzia i rozwiązania prawne współpracy (3h)

Obszar szkolenia (tematy)	Moduły szkoleniowe (zagadnienia)	Szczegółowy program szkolenia
		▶ Formalizacja współpracy (typy umów i ich kluczowe elementy, standardy prawne w zakresie ochrony własności intelektualnej) ▶ Aspekty prawne transferu wiedzy i technologii ▶ Formalizacja współpracy międzynarodowej (np. na potrzeby realizacji projektów partnerskich)
Współpraca z otoczeniem	▶ Kształtowanie wizerunku uczelni, budowanie marki uczelni oraz komunikacji z otoczeniem zewnętrznym, w tym z mediami i lokalną społecznością.	Kształtowanie wizerunku uczelni, budowanie marki oraz komunikacja z otoczeniem (8h) ▶ Strategiczne budowanie marki uczelni (znaczenie marki, elementy strategii brandingowej, unikalna propozycja wartości – USP) ▶ Efektywna komunikacja z otoczeniem zewnętrznym (strategie komunikacji, zarządzanie reputacją, storytelling i spójne komunikaty) ▶ Współpraca z mediami i zarządzanie sytuacjami kryzysowymi (relacje z mediami, tworzenie informacji prasowych, komunikacja kryzysowa) ▶ Zaangażowanie uczelni w społeczność lokalną (partnerstwa z samorządami i biznesem, inicjatywy społeczne, uczelnia jako lider innowacji) ▶ Nowoczesne narzędzia marketingu i promocji (digital marketing, content marketing, organizacja wydarzeń i dni otwartych)
Współpraca z otoczeniem	▶ Współpraca z sektorem publicznym i prywatnym na rzecz kształcenia praktycznego, tworzenie środowiska współpracy z pracodawcami w celu organizacji praktyk studenckich oraz tworzenia programów studiów odpowiadających potrzebom rynku pracy.	Wprowadzenie do współpracy z sektorem publicznym i prywatnym na rzecz kształcenia (4h) ▶ Innowacyjne formy współpracy z sektorem publicznym i prywatnym (dualny system kształcenia, programy stażowe, wspólne projekty badawczo-rozwojowe) ▶ Strategiczne podejście do współpracy uczelni z pracodawcami (rola uczelni w kształceniu praktycznym, analiza potrzeb rynku pracy, długofalowe partnerstwa) Działania dedykowane studentom (4h) ▶ Tworzenie i rozwój programów studiów odpowiadających potrzebom rynku (dostosowanie programów do oczekiwań pracodawców, moduły praktyczne, certyfikacja kompetencji)

Obszar szkolenia (tematy)	Moduły szkoleniowe (zagadnienia)	Szczegółowy program szkolenia
		▶ Organizacja i doskonalenie systemu praktyk studenckich (modele współpracy z firmami, mentoring i coaching, ewaluacja i doskonalenie praktyk)
Zarządzanie projektami	▶ Finansowanie projektów naukowych.	Finansowanie projektów naukowych (2h) ▶ Źródła finansowania badań i innowacji (krajowe i międzynarodowe programy grantowe, fundusze europejskie, finansowanie ze środków prywatnych) Pozyskiwanie zewnętrznego finansowania (4h) ▶ Proces aplikowania o granty i dotacje (przygotowanie wniosku, kryteria oceny projektów, dobre praktyki w aplikowaniu) ▶ Zarządzanie finansami w projektach naukowych (planowanie budżetu, rozliczanie środków, kontrola i audyt projektów) ▶ Współpraca międzysektorowa w pozyskiwaniu funduszy (partnerstwa z biznesem, konsorcja naukowe, projekty publiczno-prywatne) ▶ Zarządzanie ryzykiem i trwałość finansowa projektów (identyfikacja ryzyk, strategie minimalizacji zagrożeń, długoterminowe finansowanie badań) Innowacyjne metody finansowania badań naukowych (4h) ▶ Platformy crowdfundingowe, fundusze venture philanthropy, impact investing, model R&D as a service, fundusze VC dla spółek spin-off, fundusze akceleryacyjne dla projektów B+R
Zarządzanie projektami	▶ Zarządzanie projektami partnerskimi (realizowanymi z udziałem zewnętrznych podmiotów).	Projekty partnerskie (4h) ▶ Planowanie i organizacja projektów partnerskich (identyfikacja i analiza interesariuszy, struktury zarządzania, podział ról i odpowiedzialności) ▶ Efektywne zarządzanie i koordynacja projektów wielopodmiotowych (modele współpracy, narzędzia komunikacji i monitorowania, zarządzanie ryzykiem) ▶ Aspekty prawne i finansowe współpracy (umowy partnerskie, mechanizmy finansowania, ochrona własności intelektualnej, rozliczanie projektów)

Obszar szkolenia (tematy)	Moduły szkoleniowe (zagadnienia)	Szczegółowy program szkolenia
		Narzędzia wspierające zarządzanie projektami w rozproszonym zespole (4h) ▶ Zarządzanie projektami (np. Asana, Trello, Microsoft Project) ▶ Efektywna komunikacja i współpraca (np. Slack, Microsoft Teams, Zoom) ▶ Monitorowanie postępów i zarządzanie czasem (np. Google Workspace, Miro, Trello)
Zarządzanie strategiczne	▶ Zarządzanie zasobami ludzkimi i kulturą organizacyjną.	Zarządzanie zasobami ludzkimi i kulturą organizacyjną (4h) ▶ Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim (planowanie zasobów, rozwój kompetencji, systemy motywacyjne i oceny pracowników) ▶ Budowanie i zarządzanie kulturą organizacyjną (wartości i misja uczelni, modele kultury organizacyjnej, wpływ na zaangażowanie i efektywność zespołu) ▶ Zarządzanie różnorodnością i inkluzywnością (różnice pokoleniowe i międzykulturowe, polityka równości szans, dobre praktyki w środowisku akademickim)
Zarządzanie strategiczne	▶ Zarządzanie zmianą w kontekście strategicznym, ze szczególnym uwzględnieniem wdrażania innowacji i zarządzania ryzykiem.	Zarządzanie zmianą i wdrażanie innowacji (4h) ▶ Strategiczne podejście do zarządzania zmianą (czynniki sukcesu, modele zarządzania zmianą – Kotter, ADKAR, Lewin) ▶ Wdrażanie innowacji w uczelni (strategie innowacyjne, otwarta innowacja, ekosystem współpracy nauki i biznesu) ▶ Kultura innowacyjna i przywództwo w zmianie (rola liderów akademickich, budowanie postawy proinnowacyjnej w organizacji) Zarządzanie ryzykiem i minimalizacja barier we wdrażaniu zmian (4h) ▶ Identyfikacja i analiza ryzyka w procesie zmian (metody oceny ryzyka – matryca ryzyka, analiza SWOT/TOWS, FMEA) ▶ Strategie zarządzania ryzykiem i odporność organizacyjna (reaktywne vs. proaktywne podejście, plany awaryjne, zarządzanie kryzysowe)

Obszar szkolenia (tematy)	Moduły szkoleniowe (zagadnienia)	Szczegółowy program szkolenia
		▶ Ewaluacja procesu zmian i ich wpływu na organizację (kluczowe wskaźniki sukcesu, monitoring i adaptacja strategii w czasie)
Nauczanie myślenia krytycznego	▶ Narzędzia i techniki wspierające myślenie krytyczne.	Podstawy i strategię myślenia krytycznego (2h) ▶ Definicja i znaczenie myślenia krytycznego (rola w procesie podejmowania decyzji, nauczaniu i badaniach naukowych) ▶ Modele i etapy myślenia krytycznego (model Blooma, model Paul-Elder, podejście sokratyczne) ▶ Identyfikowanie błędów poznawczych i manipulacji informacją (najczęstsze błędy logiczne, analiza argumentacji, rozpoznawanie dezinformacji) Narzędzia i praktyczne techniki wspierające myślenie krytyczne (6h) ▶ Metody analizy i rozwiązywania problemów (mapy myśli, analiza SWOT, technika SCAMPER) ▶ Kreatywne techniki rozwijające myślenie krytyczne (design thinking, brainstorming, role-playing) ▶ Cyfrowe narzędzia wspomagające analizę i weryfikację informacji (Fact-checking, Google Scholar, narzędzia AI do analizy danych)
Jakość kształcenia	▶ Ocena i doskonalenie jakości kształcenia, nauki i organizacji.	Systemy oceny i doskonalenia jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym (4h) ▶ Systemy oceny jakości kształcenia i badań naukowych (kryteria oceny, wskaźniki efektywności, standardy krajowe i międzynarodowe – PKA, EUA, EQAR) ▶ Metody doskonalenia procesów dydaktycznych (feedback od studentów i wykładowców, innowacyjne metody nauczania, ewaluacja programów studiów) ▶ Zarządzanie jakością w organizacji akademickiej (rola liderów i kadry zarządzającej, wdrażanie polityki jakości, benchmarking międzyuczelniany) ▶ Nowoczesne narzędzia monitorowania jakości (analityka danych edukacyjnych, automatyzacja procesów ewaluacyjnych)
Jakość kształcenia	▶ Tworzenie systemów oceny zajęć dydaktycznych przez studentów oraz oceny nauczycieli.	Systemy oceny zajęć (4h) ▶ Modele i standardy oceny zajęć dydaktycznych (ankiety studenckie, focus groups, analiza

Obszar szkolenia (tematy)	Moduły szkoleniowe (zagadnienia)	Szczegółowy program szkolenia
		wyników nauczania, dobre praktyki krajowe i międzynarodowe) ▶ Metody oceny pracy nauczycieli akademickich (ocena studencka, peer review, samoocena, monitoring postępów zawodowych) ▶ Cyfrowe narzędzia do zbierania i analizy danych (platformy e-learningowe, systemy ankiet online, analiza big data w ocenie jakości kształcenia) ▶ Wykorzystanie wyników oceny w doskonaleniu dydaktyki (wdrażanie zmian programowych, rozwój kompetencji nauczycieli, systemy motywacyjne)
Jakość kształcenia	▶ Certyfikacja kompetencji, wprowadzenie systemu certyfikacji kompetencji wymaganych do funkcjonowania w różnych gremiach, takich jak np. Polska Komisja Akredytacyjna (PKA).	Certyfikacja kompetencji na potrzeby działania w gremiach wspierających sektor szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce (4h) ▶ Rola certyfikacji w podnoszeniu jakości kształcenia (znaczenie certyfikacji, standardy kompetencyjne, wymagania dla kadry akademickiej i administracyjnej) ▶ Systemy certyfikacji kompetencji akademickich (procedury akredytacyjne, certyfikacja dla nauczycieli akademickich, ewaluacja kompetencji w gremiach takich jak PKA) ▶ Przykłady międzynarodowych i krajowych systemów certyfikacji (EUA, EQAR, AACSB, ISO w edukacji), wymogi stawiane osobom działającym w ramach organizacji wdrażających te systemy
Jakość kształcenia	▶ Dobre praktyki funkcjonowania uznanych organizacji akredytacyjnych, np. EUA (European University Association), EQAR (European Quality Assurance Register for Higher Education) czy AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business).	Dobre praktyki funkcjonowania organizacji akredytacyjnych w Europie (8h) ▶ Standardy i kryteria akredytacyjne w szkolnictwie wyższym (rola akredytacji w podnoszeniu jakości kształcenia, międzynarodowe vs. krajowe systemy akredytacji, znaczenie akredytacji dla uczelni) ▶ Przegląd kluczowych organizacji akredytacyjnych (EUA – wsparcie instytucjonalne i rozwój strategii uczelni, EQAR – europejskie standardy zapewniania jakości, AACSB – akredytacja dla szkół biznesowych) ▶ Dobre praktyki we wdrażaniu akredytacji (proces aplikowania i spełniania wymagań, narzędzia

Obszar szkolenia (tematy)	Moduły szkoleniowe (zagadnienia)	Szczegółowy program szkolenia
		samooceny i ewaluacji, monitorowanie i doskonalenie jakości) ▶ Korzyści z akredytacji dla uczelni i interesariuszy (wzrost prestiżu uczelni, zwiększona mobilność studentów i kadry, budowanie międzynarodowej rozpoznawalności) ▶ Możliwość transferu wybranych rozwiązań (dobrych praktyk) do sektora szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce, z uwzględnieniem otoczenia prawnego oraz instytucjonalnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego oraz spotkań warsztatowych.

Inne aspekty, na które zwracali uwagę uczestnicy badań ankietowych oraz warsztatów:

- ▶ Szkolenia powinny mieć praktyczny wymiar z uwzględnieniem wysokiej klasy prowadzących oraz z wykorzystaniem metod warsztatowych i opartych o studia przypadku. Uczestnicy powinni mieć możliwość pracy (także zespołowej) nad rzeczywistymi problemami, w trakcie której będą wypracowywać koncepcje i rozwiązania.
- ▶ W ramach szkoleń warto wykorzystać nowoczesne podejścia i technologie (np. gry dydaktyczne, symulacje, sztuczna inteligencja).
- ▶ W przypadku szkoleń z obszaru zarządzania, uzasadnione może być zaangażowanie ekspertów zagranicznych o wysokiej renomie i dorobku zawodowym. Może to istotnie zwiększyć poziom zainteresowania szkoleniami.
- ▶ Odnotowano jednostkowe przypadki wskazania formy online szkolenia. Natomiast z całościowej analizy zgromadzonego materiału badawczego można wywnioskować, że forma tradycyjna szkoleń powinna mieć wiodące znaczenie w przedmiotowym projekcie. Przy czym wykorzystanie platformy szkoleniowej, gdzie mogą być zamieszczone materiały szkoleniowe do późniejszego wykorzystania jest uzasadnione.

7.2. Propozycje dotyczące wyjazdów zagranicznych

- ▶ Nie zaobserwowano istotnych różnic w poziomie zainteresowania wyjazdami zagranicznymi, biorąc pod uwagę cechy respondentów (np. reprezentowaną instytucję przedstawicielską, wiek czy też płeć). Biorąc pod uwagę ogólnie wysoki poziom zainteresowania (76,9%), uzasadnione jest kierowanie zaproszenia do ogółu

potencjalnych uczestników spełniających kryteria dostępu (kadry instytucji przedstawicielskich środowiska szkolnictwa wyższego i nauki).

- ▶ Biorąc pod uwagę lokalizację wyjazdów, efektywnym sposobem transportu będą podróże lotnicze. W tym zakresie wykorzystać należy główne lotniska w kraju, które oferują największą siatkę połączeń i większą elastyczność dat / godzin podróży (Warszawa, Kraków, Gdańsk, Katowice, Wrocław, Poznań). Ostateczny wybór powinien być podyktowany miejscem zamieszkania zgłoszonych osób (optymalizacja transportu krajowego, minimalizacja śladu węglowego podróży uczestników). Należy jednocześnie pamiętać, o relatywnie niskim poziomie zainteresowania uczestników wyjazdami zagranicznymi z takich województw, jak świętokrzyskie (50,0%), małopolskie (56,0%) czy też zachodniopomorskie (66,7%).
- ▶ Największe zainteresowanie udziałem w wyjazdach zagranicznych może dotyczyć osób na stosunkowo wczesnym poziomie kariery w obszarze szkolnictwa wyższego i nauki (przedział wiekowy 26-45 lat). Może to wpływać na szereg kwestii związanych z organizacją wyjazdów zagranicznych (np. akceptacja większej intensywności wyjazdu, lepszy poziom znajomości języków obcych, wysoka znajomość technologii cyfrowych).
- ▶ Wyjazdy powinny koncentrować się na uczelniach technicznych (najwięcej wskazań – 77 osób) oraz uczestnikach akademickich, uniwersytetach (73 wskazania).
- ▶ Uczestnicy mieli możliwość wskazania preferowanych kierunków wyjazdów zagranicznych oraz instytucji goszczących. Na tej podstawie (oraz szeregu innych danych) utworzono tabelę z rekomendowanymi kierunkami organizacji wyjazdów. Proponując charakterystykę wyjazdów uwzględniono m.in. lokalizację geograficzną uczelni o najwyższej liczbie wskazań ze strony respondentów, ich typ (np. uczelnia techniczna, uniwersytet), dodatkowe potrzeby związane z wizytą w instytucjach związanych ze szkolnictwem wyższym i nauką oraz charakterystyką samych podmiotów goszczących.

Tabela 24. Rekomendowane kierunki wyjazdów zagranicznych

Kraj	Uczelnia	Liczba wskazań	Dodatkowe uczelnie	Instytucje przedstawicielskie szkolnictwa wyższego
Wielka Brytania	University of Oxford	40	- King's College London - University College London - Imperial College London - London School of Economics and Political Science	- Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA): agencja odpowiedzialna za monitorowanie i oceny jakości kształcenia w instytucjach szkolnictwa wyższego. - Office for Students (OfS) - regulator szkolnictwa wyższego w Anglii, dbający o interesy studentów oraz zapewnienie jakości i dostępu do edukacji wyższej. - GuildHE – organizacja reprezentująca mniejsze i wyspecjalizowane uczelnie wyższe, w tym uczelnie artystyczne, rolnicze oraz zawodowe - Universities UK (UUK): organizacja reprezentująca uniwersytety w Wielkiej Brytanii. Działa jako głos brytyjskiego szkolnictwa wyższego, angażując się w kształtowanie polityki edukacyjnej, wspieranie badań naukowych i promowanie międzynarodowej współpracy akademickiej. - Russell Group – zrzeszenie 24 prestiżowych uniwersytetów badawczych, m.in. University of Oxford, University of Cambridge, Imperial College London, które odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu polityki szkolnictwa wyższego.
Wielka Brytania	University of Cambridge	38	Jw.	- Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA): agencja odpowiedzialna za monitorowanie i oceny jakości kształcenia w instytucjach szkolnictwa wyższego. - Office for Students (OfS) - regulator szkolnictwa wyższego w Anglii, dbający o interesy studentów oraz zapewnienie jakości i dostępu do edukacji wyższej. - GuildHE – organizacja reprezentująca mniejsze i wyspecjalizowane uczelnie wyższe, w tym uczelnie artystyczne, rolnicze oraz zawodowe - Universities UK (UUK): organizacja reprezentująca uniwersytety w Wielkiej Brytanii. Działa jako głos brytyjskiego szkolnictwa wyższego,

Kraj	Uczelnia	Liczba wskazań	Dodatkowe uczelnie	Instytucje przedstawicielskie szkolnictwa wyższego
				angażując się w kształtowanie polityki edukacyjnej, wspieranie badań naukowych i promowanie międzynarodowej współpracy akademickiej. ▶ Russell Group – zrzeszenie 24 prestiżowych uniwersytetów badawczych, m.in. University of Oxford, University of Cambridge, Imperial College London, które odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu polityki szkolnictwa wyższego.
Włochy	Politecnico di Milano / Politecnico di Torino	36 / 27	▶ University of Turin	▶ Brak (duża odległość do lokalizacji tych instytucji).
Włochy	University of Bologna	32	▶ Brak (duża odległość do lokalizacji innych uczelni lub brak zgodności profilu uczelni).	W przypadku rozszerzenia wyjazdu o Rzym: ▶ Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR): Narodowa agencja oceniająca jakość systemu uniwersyteckiego i badań naukowych we Włoszech. ▶ Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI): Konferencja rektorów włoskich uniwersytetów, działająca na rzecz koordynacji i rozwoju szkolnictwa wyższego. ▶ Consiglio Universitario Nazionale (CUN) – odpowiednik polskiej Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego. CUN jest organem doradczym Ministerstwa Edukacji, Uniwersytetów i Badań (MIUR) w kwestiach dotyczących szkolnictwa wyższego, programów nauczania oraz polityki naukowej. ▶ Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) – pełni funkcje zbliżone do Komitetu Polityki Naukowej. CNR jest największą włoską instytucją badawczą, nadzorującą i koordynującą projekty naukowe w różnych dziedzinach oraz doradzającą rządowi w zakresie polityki naukowej.

Kraj	Uczelnia	Liczba wskazań	Dodatkowe uczelnie	Instytucje przedstawicielskie szkolnictwa wyższego
Włochy	Sapienza University of Rome	30	▶ Brak (duża odległość do lokalizacji innych uczelni lub brak zgodności profilu uczelni).	Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR): krajowa agencja oceniająca jakość systemu uniwersyteckiego i badań naukowych. ▶ Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI): Konferencja rektorów włoskich uniwersytetów, działająca na rzecz koordynacji i rozwoju szkolnictwa wyższego. ▶ Consiglio Universitario Nazionale (CUN) – odpowiednik polskiej Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego. CUN jest organem doradczym Ministerstwa Edukacji, Uniwersytetów i Badań (MIUR) w kwestiach dotyczących szkolnictwa wyższego, programów nauczania oraz polityki naukowej. ▶ Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) – pełni funkcje zbliżone do Komitetu Polityki Naukowej. CNR jest największą włoską instytucją badawczą, nadzorującą i koordynującą projekty naukowe w różnych dziedzinach oraz doradzającą rządowi w zakresie polityki naukowej.
Portugalia	University of Porto / University of Lisbon (dłuższy wyjazd łączący wizytę w obu uczelniach)	34 / 33	▶ Brak innych wiodących uczelni wg rankingów w tym kraju.	▶ Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES): agencja odpowiedzialna za ocenę i akredytację instytucji szkolnictwa wyższego. ▶ Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP): Rada Koordynacyjna Wyższych Instytutów Politechnicznych. CCISP reprezentuje instytuty politechniczne w Portugalii, pełniąc rolę analogiczną do polskich konferencji rektorów uczelni zawodowych. ▶ Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT): główna instytucja finansująca badania naukowe, nadzorująca i koordynująca projekty naukowe w różnych dziedzinach nauki. Instytucja pełni funkcję doradczą na szczeblu rządowym

Kraj	Uczelnia	Liczba wskazań	Dodatkowe uczelnie	Instytucje przedstawicielskie szkolnictwa wyższego
				w obszarze ogólnokrajowej polityki naukowej.
Czechy	Charles University	33	▶ Brak innych wiodących uczelni wg rankingów w tym kraju. ▶ Ewentualnie można rozważyć wyjazd do dwóch krajów, gdzie drugą uczelnią będzie Semmelweis University na Węgrzech	▶ Národní akreditační úřad pro vysoké školství (NAÚ): Narodowy urząd akredytacyjny dla szkolnictwa wyższego, odpowiedzialny za akredytację programów i instytucji edukacyjnych w Czechach. ▶ Rada vysokých škol (RVŠ): Rada szkolnictwa wyższego, reprezentująca interesy uczelni i wspierająca rozwój systemu edukacji wyższej. ▶ Česká konference rektorů (ČKR) – Czeska Konferencja Rektorów: organizacja zrzeszająca rektorów czeskich uczelni wyższych, działająca na rzecz koordynacji i reprezentacji interesów akademickich na poziomie krajowym i międzynarodowym.
Finlandia	University of Helsinki	28	▶ Aalto University ▶ Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT	▶ Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (KARVI): Narodowe Centrum Oceny Edukacji, odpowiedzialne za ocenę jakości kształcenia na wszystkich poziomach edukacji, w tym szkolnictwa wyższego. ▶ Suomen Yliopistot Rehtorineuvosto ry (UNIFI): Organizacja zrzeszająca rektorów fińskich uniwersytetów, reprezentująca uczelnie w kontaktach z rządem i instytucjami międzynarodowymi. ▶ Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry – Rectorska Rada Uniwersytetów Nauk Stosowanych: organizacja reprezentuje uniwersytety nauk stosowanych (Ammattikorkeakoulut), które kładą nacisk na edukację praktyczną i współpracę z przemysłem. ▶ Tieteellisten seurain valtuuskunta (TSV) – Fińska Rada ds. Badań Naukowych i Innowacji: organ doradczy rządu Finlandii w zakresie polityki naukowej, badań i innowacji, wspierający rozwój nauki i współpracę instytucji badawczych.

Kraj	Uczelnia	Liczba wskazań	Dodatkowe uczelnie	Instytucje przedstawicielskie szkolnictwa wyższego
Hiszpania	University of Barcelona / Autonomous University of Barcelona	35 / 25	▶ University of Valencia	▶ Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU Catalunya): Agencja ds. Jakości Systemu Uniwersyteckiego Katalonii. AQU Catalunya pełni kluczową rolę w monitorowaniu standardów edukacyjnych oraz wspieraniu ciągłego doskonalenia programów nauczania w regionie. ▶ Associació Catalana d'Universitats Públiques (ACUP) (Katalońskie Stowarzyszenie Uniwersytetów Publicznych): organizacja zrzeszająca publiczne uniwersytety Katalonii, mająca na celu promowanie współpracy między nimi oraz reprezentowanie ich interesów.
Hiszpania	University of Valencia	28	▶ Brak (duża odległość do lokalizacji innych uczelni lub brak zgodności profilu uczelni, przewidziano osobny wyjazd do uczelni w Barcelonie).	▶ Agencia Valenciana d'Avaluació i Prospectiva (AVAP): jest odpowiednikiem Polskiej Komisji Akredytacyjnej na poziomie regionalnym. Odpowiada za ocenę i zapewnienie jakości w szkolnictwie wyższym oraz badaniach naukowych w regionie Walencji. ▶ Conferencia de Rectores y Rectoras de las Universidades Publicas Valencianas: organ reprezentujący uniwersytety w regionie Walencji, wspiera współpracę między uniwersytetami a władzami w regionie. Z uwagi na dobre połączenie kolejowe ze stolicą kraju (25 połączeń dziennie z czasem podróży krótszym niż 2 godziny) można rozważyć wizyty w instytucjach centralnych: ▶ Consejo de Universidades – Rada Uniwersytetów: organ doradczy Ministerstwa Uniwersytetów, odpowiedzialny za koordynację polityki uniwersyteckiej oraz zapewnienie jakości w szkolnictwie wyższym. ▶ Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) – Konferencja Rektorów Uniwersytetów Hiszpańskich: stowarzyszenie zrzeszające rektorów

Kraj	Uczelnia	Liczba wskazań	Dodatkowe uczelnie	Instytucje przedstawicielskie szkolnictwa wyższego
				hiszpańskich uniwersytetów, reprezentujące je na poziomie krajowym i międzynarodowym oraz promujące współpracę między uczelniami. ▶ Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) – Krajowa Agencja Oceny Jakości i Akredytacji: niezależna agencja odpowiedzialna za ocenę i akredytację programów studiów oraz instytucji szkolnictwa wyższego w Hiszpanii.
Szwajcaria	ETH Zurich - Swiss Federal Institute of Technology	28	▶ University of Zurich	▶ Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (AAQ) – Szwajcarska Agencja Akredytacji i Zapewnienia Jakości: agencja chroni i promuje jakość nauczania oraz badań na uniwersytetach w Szwajcarii. Działa niezależnie, korzysta z międzynarodowo uznanych metod i czerpie z wiedzy oraz doświadczenia czołowych ekspertów. ▶ Schweizerische Universitätskonferenz (SUK) – Szwajcarska Konferencja Uniwersytecka: organ odpowiedzialny za koordynację polityki uniwersyteckiej w Szwajcarii, działający zgodnie z konstytucyjnym mandatem współpracy między Konfederacją a kantonami. ▶ Schweizerische Akkreditierungsrat (SA): odpowiada za akredytację instytucji szkolnictwa wyższego oraz programów studiów, zapewnia jakość w szwajcarskim szkolnictwie wyższym. ▶ Konferenz der Rektorinnen und Rektoren der schweizerischen Hochschulen: pełni analogiczną rolę jak KRASP w Polsce. Reprezentuje interesy szkół wyższych. Promuje współpracę i koordynację działań pomiędzy szkołami wyższymi. ▶ Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI): organ odpowiedzialny za strategiczne planowanie i koordynację polityki

Kraj	Uczelnia	Liczba wskazań	Dodatkowe uczelnie	Instytucje przedstawicielskie szkolnictwa wyższego
				edukacyjnej, badawczej i innowacyjnej w Szwajcarii.
Dania	University of Copenhagen	27	▶ University of Southern Denmark	▶ Danmarks Akkrediteringsinstitution (DAI): Duńska instytucja akredytacyjna odpowiedzialna za zapewnienie jakości i akredytację programów oraz instytucji szkolnictwa wyższego. ▶ Rektorkollegiet: organizacja zrzeszająca rektorów duńskich uniwersytetów, mająca na celu współpracę oraz reprezentowanie wspólnych interesów uczelni na poziomie krajowym i międzynarodowym. ▶ Danske Universiteter: stowarzyszenie duńskich uniwersytetów, działające na rzecz koordynacji i rozwoju szkolnictwa wyższego.
Niemcy	Humboldt University of Berlin	27	▶ Free University of Berlin ▶ Technical University of Berlin	▶ Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland (Akkreditierungsrat): Fundacja ds. akredytacji programów studiów w Niemczech, nadzorująca procesy akredytacyjne w szkolnictwie wyższym. Główna siedziba zlokalizowana jest w Bonn. ▶ Hochschulrektorenkonferenz (HRK): Konferencja rektorów niemieckich uczelni, reprezentująca interesy instytucji szkolnictwa wyższego. ▶ Wissenschaftsrat (WR): Rada Naukowa stanowiąca organ doradczy dla rządu federalnego oraz rządów krajów związkowych w kwestiach dotyczących rozwoju nauki, badań naukowych i szkolnictwa wyższego. Główna siedziba zlokalizowana jest w Kolonii.
Niemcy	Technical University of Dresden	24	▶ Brak (duża odległość do lokalizacji innych uczelni lub brak zgodności profilu uczelni). ▶ W przypadku wydłużenia wyjazdu można rozważyć Technical	▶ Brak (duża odległość do lokalizacji tych instytucji).

Kraj	Uczelnia	Liczba wskazań	Dodatkowe uczelnie	Instytucje przedstawicielskie szkolnictwa wyższego
			University of Berlin oraz Leipzig University	
Holandia	Delft University of Technology	25	▶ Z uwagi na niewielkie odległości oraz dogodne warunki transportu można rozważyć wszystkie pozostałe uczelnie z Holandii, szczególnie o profilu technologicznym, np. Eindhoven University of Technology	▶ Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO): niezależna organizacja zajmująca się akredytacją i oceną jakości szkolnictwa wyższego w Holandii i Flandrii (Belgia). Powstała na mocy porozumienia między rządami Niderlandów i Flandrii w celu zapewnienia wysokiego poziomu kształcenia akademickiego w obu regionach. ▶ Universities of the Netherlands (UNL), wcześniej znane jako Vereniging van Universiteiten (VSNU), to organizacja reprezentująca 14 uniwersytetów badawczych w Holandii. Jest to główny organ koordynujący współpracę uczelni wyższych oraz ich dialog z rządem, sektorem prywatnym i społeczeństwem. ▶ Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR): organ doradczy na poziomie rządowym w kwestiach strategicznych dotyczących polityki naukowej i edukacyjnej.
Norwegia	Norwegian University of Science And Technology	26	▶ Brak (duża odległość do lokalizacji innych uczelni lub brak zgodności profilu uczelni).	Główne siedziby organów przedstawicielskich zlokalizowane są w Oslo (warte rozważenia z uwagi na rozbudowaną siatkę połączeń lotniczych pomiędzy Trondheim i Oslo (ok. 50 dziennie) oraz czas przelotu ok. 55 minut), w tym w szczególności: ▶ Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT): Narodowy organ ds. jakości edukacji, odpowiedzialny za akredytację i ocenę jakości w szkolnictwie wyższym w Norwegii. ▶ Universitets- og høyskolerådet (UHR): Rada uniwersytetów i szkół wyższych, promująca współpracę i rozwój systemu edukacji wyższej. ▶ Norges forskningsråd – Norweska Rada ds. Badań Naukowych: organ doradczy na szczeblu rządowym

Kraj	Uczelnia	Liczba wskazań	Dodatkowe uczelnie	Instytucje przedstawicielskie szkolnictwa wyższego
				w zakresie polityki naukowej, finansuje projekty badawcze oraz promuje rozwój nauki i innowacji w Norwegii.
Norwegia	University of Oslo	25	▶ University of Bergen	Główne siedziby organów przedstawicielskich zlokalizowane są w Oslo (warte rozważenia z uwagi na rozbudowaną siatkę połączeń lotniczych pomiędzy Bergen i Oslo (ok. 40 dziennie) oraz czas przelotu ok. 50 minut), w tym w szczególności: ▶ Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT): Narodowy organ ds. jakości edukacji, odpowiedzialny za akredytację i ocenę jakości w szkolnictwie wyższym w Norwegii. ▶ Universitets- og høyskolerådet (UHR): Rada uniwersytetów i szkół wyższych, promująca współpracę i rozwój systemu edukacji wyższej. ▶ Norges forskningsråd – Norweska Rada ds. Badań Naukowych: organ doradczy na szczeblu rządowym w zakresie polityki naukowej, finansuje projekty badawcze oraz promuje rozwój nauki i innowacji w Norwegii.

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety diagnostycznej (N=182).

Analizując preferowane zagadnienia merytoryczne poruszane w trakcie wyjazdów uwzględniono zarówno wyniki wskazań poziomu zainteresowania dla przyjętych kategorii tych zagadnień, jak również wyniki pozyskane z pytania otwartego o inne istotne obszary tematyczne. W efekcie została stworzona rekomendowana lista zagadnień do poruszenia w trakcie wyjazdów zagranicznych:

- ▶ Rozwój nowych metod edukacyjnych (np. wykorzystanie AI w dydaktyce akademickiej, rozwijanie krytycznego myślenia).
- ▶ Rozwój kompetencji kadry akademickiej.
- ▶ Warunki nawiązywania partnerstw z instytucjami goszczącymi w obszarze wspólnej realizacji projektów (np. projekty badawcze, pilotażowe, wymiana kadr, ewentualnie wspólne kierunki kształcenia).
- ▶ Rozwój kompetencji studentów.

- ▶ Współpraca uczelni i instytutów badawczych ze środowiskiem zewnętrznym (m.in. biznesem).

Powyższa lista proponowanych kierunków wyjazdów do wiodących uczelni europejskich została opracowana na podstawie preferencji uczestników. Biorąc pod uwagę przedstawioną propozycję, program każdego wyjazdu powinien zostać dopasowany do specyfiki i unikalności każdej z odwiedzanych uczelni. Poniżej przedstawiono elementy charakterystyczne dla każdej z uczelni, które mogą być interesującym punktem programu wyjazdu. Elementy te są związane z różnymi obszarami, np. wiodącymi kierunkami studiów, osiągnięciami naukowymi, infrastrukturą badawczą czy też realizowanymi projektami. Jednocześnie wskazanie tych punktów programu na etapie rekrutacji może pozwolić na bardziej trafny dobór profilu uczestników do danego wyjazdu (zapewnienie większej wartości dodanej takiego wyjazdu).

Tabela 25. Charakterystyka uczelni jako miejsc docelowych wyjazdów pod kątem unikalnych elementów

Uczelnia	Unikalność oferty uczelni
University of Oxford	▶ Transfer technologii: Oxford Innovation Society (OIS), Oxford University Consulting oraz ISIS Enterprise funkcjonujące w strukturze uczelni tworzą sieć łączącą naukowców i przemysł w zakresie innowacji technologicznych. ▶ Badania Medyczne i Biotechnologia: uniwersytet jest liderem w badaniach nad nowymi lekami i terapiami koordynując działalność Oksfordzkiego Parku Naukowego w ramach którego prowadzą działalność innowacyjne firmy biotechnologiczne m.in. Apollo Therapeutics. Znaczącym osiągnięciem uczelni w tej dziedzinie są technologie sekwencjonowania DNA. ▶ Technologie Informacyjne i Sztuczna Inteligencja (AI): Uniwersytet Oxford prowadzi badania nad algorytmami uczenia maszynowego i sztuczną inteligencją, które mają zastosowanie w różnych branżach. Dwa centra kompetencji, Cloud Computing for Research, AI & Machine Learning center oraz Automation & Workflow center, oferują wsparcie techniczne, szkolenia i zasoby dla pracowników i studentów zainteresowanych zastosowaniem AI w swoich badaniach.
University of Cambridge	▶ Transfer technologii: Cambridge Enterprise – Spółka zależna Uniwersytetu Cambridge wspierająca komercjalizację badań i rozwój startupów akademickich. ▶ Ochrona środowiska: Cambridge Centre for Climate Repair: Pionierskie badania nad geoinżynierią klimatyczną, m.in. technologiami odtwarzania lodowców, sekwestracji CO₂ w oceanach oraz zarządzaniem promieniowaniem słonecznym (SRM).

	▶ Biotechnologia i Medycyna: Współpraca z AstraZeneca w rozwoju terapii genowych oraz centrum Cambridge Stem Cell Institute, liderem w badaniach nad komórkami macierzystymi.
Politecnico di Milano	▶ Transfer technologii: PoliHub – Startup District & Incubator – Jeden z czołowych inkubatorów startupów technologicznych, afiliowany przy uczelni i wspierający przedsiębiorczość. ▶ Architektura i wzornictwo: uczelnia jest uznawana za jedną z najlepszych uczelni na świecie w dziedzinie architektury i wzornictwa przemysłowego, często zajmując czołowe miejsca w globalnych rankingach. Szkoła Architektury uczelni cieszy się międzynarodowym uznaniem za innowacyjne podejście do nauczania i wybitne osiągnięcia badawcze Według rankingu QS 2023, uczelnia zajęła 10. miejsce na świecie w dziedzinie architektury i środowiska zabudowanego oraz 8. miejsce w dziedzinie sztuki i projektowania. ▶ Innowacje: uczelnia jest zaangażowana w projekt „Arena del Futuro”, który testuje technologię Dynamic Wireless Power Transfer. System ten umożliwia ładowanie pojazdów elektrycznych (samochodów, ciężarówek i autobusów) podczas jazdy po specjalnie wyposażonych pasach ruchu, dzięki cewkom umieszczonym pod asfaltem.
Politecnico di Torino	▶ Innowacje: CARS@PoliTO (Center for Automotive Research & Sustainable Mobility) – Uczelnia prowadzi badania nad elektromobilnością i współpracuje z przemysłem motoryzacyjnym. ▶ Inżynieria Lotnicza: Partnerstwo z Leonardo S.p.A. i Thales Alenia Space w projektach satelitarnych oraz systemów napędów hybrydowych dla lotnictwa. ▶ Zrównoważona Mobilność: Udział w projekcie H2POLITO – badania nad ogniwami wodorowymi dla ciężarówek i autobusów.
University of Bologna	▶ Technologie Informacyjne i Sztuczna Inteligencja (AI): The Alma Mater Research Center for Human-Centered Artificial Intelligence – wiodące centrum badań nad sztuczną inteligencją, wspierające rozwój AI w edukacji i przemyśle. ▶ Dziedzictwo Kulturowe: Cyfryzacja manuskryptów średniowiecznych w ramach projektu Digital Humanities Lab, wykorzystująca AI do analizy tekstów historycznych. ▶ Prawo i Technologia: Centrum Legal Tech Lab, badające etykę AI oraz regulacje dotyczące blockchain w sektorze publicznym.
Sapienza University of Rome	▶ Fizyka akceleratorów: Centro Fermi - udział w eksperymentach ATLAS i ALICE w CERN, skupionych na poszukiwaniu ciemnej materii i plazmy kwarkowo-gluonowej.

	▶ Kosmonautyka: Współpraca z ESA przy misji ExoMars, analizującej próbki gleby z Marsa.
University of Porto	▶ Technologie i innowacje: Institute for Systems and Computer Engineering, Technology and Science INESC TEC – Instytut afiliowany przy uczelni, koncentrujący się na badaniach nad IoT, big data i przemysłem 4.0. ▶ Oceanografia: wiodący ośrodek badawczy Centre of Marine and Environmental Research (CIIMAR) prowadzący badania nad bioróżnorodnością morską i ochroną ekosystemów oceanicznych.
University of Lisbon	▶ Technologie Informacyjne i Sztuczna Inteligencja (AI): Instituto de Ciências Sociais – jeden z kluczowych ośrodków badań nad społecznymi aspektami technologii i cyfryzacji. Projekt Digital Citizen – analiza wpływu AI na demokrację oraz zwalczanie dezinformacji w mediach społecznościowych. ▶ Energia Odnawialna: Centrum WavEC Offshore Renewables – testowanie technologii pozyskiwania energii z fal morskich.
Charles University	▶ Biotechnologia: Instytut Biologii i Genetyki Medycznej (IBMG) jest jednym z najstarszych instytutów tego rodzaju na świecie, z historią sięgającą ponad stu lat. Uniwersytet współpracuje z Czech Biotechnology Association w zakresie biotechnologii i wdrażania innowacji biomedycznych.
University of Helsinki	▶ Zrównoważony rozwój: w strukturze uczelni funkcjonuje HELSUS – Helsinki Institute of Sustainability Science wiodący instytut badawczy zajmujący się zrównoważonym rozwojem i polityką ESG. ▶ Medycyna: uczelnia jest zaangażowana w realizację projektu iCAN – Digital Precision Cancer Medicine Flagship, promującego rozwój spersonalizowanych terapii nowotworowych oraz innowacji zdrowotnych.
Autonomous University of Barcelona	▶ Medycyna: Institute of Neurosciences (INc-UAB) – Centrum badań nad neurologią, neuroinformatyką i nowoczesnymi metodami leczenia chorób neurologicznych.
University of Barcelona	▶ Nanotechnologia: Institute of Nanoscience and Nanotechnology – Instytut afiliowany przy uczelni prowadzący badania nad nanotechnologią i materiałami przyszłości.
University of Valencia	▶ Fizyka akceleratorów: udział w rozwoju detektorów dla Future Circular Collider (FCC) w CERN.

	▶ Dietetyka: Projekt PREDIMED – badania kliniczne nad wpływem diety śródziemnomorskiej na choroby serca.
ETH Zurich	▶ Swiss Data Science Center – Centrum badawcze ETH Zurich zajmujące się sztuczną inteligencją i analityką danych. ▶ Medycyna: Platforma ETH AI Center – algorytmy do wczesnego wykrywania nowotworów w obrazowaniu medycznym. ▶ Robotyka: The Robotic Systems Lab, Projekt Roboy – humanoidalnych robotów symulujących ludzkie mięśnie i ścięgna.
University of Copenhagen	▶ Transfer technologii: Copenhagen Science City – Uczelnia współtworzy jeden z największych europejskich klastrów innowacyjnych, łącząc akademię i biznes. ▶ Genomika: program Novo Nordisk Foundation Center for Protein Research – mapowanie białek związanych z chorobami autoimmunologicznymi. ▶ Zrównoważone Miasta: Projekt CPH City & Port Development – transformacja portu w kampus zeroemisyjny.
Humboldt University of Berlin	▶ Neurofilozofia: Berlin School of Mind and Brain – unikalny w skali europejskiej interdyscyplinarny program studiów doktoranckich koncentrujący się na badaniach nad mózgiem i procesami poznawczymi, łącząc podejścia z zakresu neurobiologii, psychologii oraz filozofii.
Technical University of Dresden	▶ Technologia: 5G Lab Germany – ośrodek badań nad technologią 5G i nowoczesnymi rozwiązaniami telekomunikacyjnymi. ▶ Materiały Inteligentne: badania nad stopami z pamięcią kształtu dla robotyki medycznej. ▶ Mikroelektronika: Centrum CoolSilicon – opracowywanie energooszczędnych chipów dla Internet Rzeczy (IoT).
Delft University of Technology	▶ Ochrona środowiska: Flood Resilience Research Group – Centrum badań nad inżynierią wodną i systemami ochrony przeciwpowodziowej. ▶ Lotnictwo: Udział w konsorcjum Clean Sky 2 (UE) – rozwój niskoemisyjnych silników odrzutowych.
Norwegian University of Science and Technology	▶ Energetyka odnawialna: Research Centre on Environment-friendly Energy Research NorthWind – uczelnia prowadzi pionierskie badania nad energią odnawialną i technologiami wiatru morskigo.
University of Oslo	▶ Technologia i innowacje: BigInsight - Center for Research Based Innovation (SFI) – Jedno z czołowych centrów badawczych w Skandynawii zajmujących się sztuczną inteligencją i analityką danych.

	► Ochrona środowiska: Platforma Lifewatch – monitorowanie bioróżnorodności z wykorzystaniem sieci neuronowych.
--	---

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowe kwestie dotyczące organizacji wyjazdów zagranicznych, które zostały omówione w trakcie warsztatów i stanowią propozycję ze strony uczestników:

- Uczestnicy warsztatów wskazali na potrzebę organizacji wyjazdów zagranicznych, które pozwolą na wymianę doświadczeń i podniesienie kompetencji.
- Kierunkiem wyjazdów mogą być również małe uczelnie z dobrymi praktykami. Wskazano na potrzebę odwiedzenia mniejszych uczelni, które mogą być inspiracją dla polskich instytucji (np. łatwiejsze do przeniesienia dobre praktyki do polskiego środowiska akademickiego). Mniejsze uczelnie z poza listy wiodących jednostek, mogłyby być dodatkowym punktem programu wyjazdów przedstawionych we wcześniejszej tabeli. Uczestnicy warsztatów wskazali dodatkowe propozycje uczelni z poza listy (Die Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Universität Konstanz – Niemcy).
- Rekomenduje się organizację wizyt zagranicznych skoncentrowanych na analizie i wdrażaniu nowoczesnych metod dydaktycznych stosowanych w czołowych ośrodkach akademickich. Uczestnictwo w zajęciach oraz możliwość bezpośredniej obserwacji procesu dydaktycznego pozwoli na lepsze dostosowanie metod nauczania do zmieniających się wymagań edukacyjnych, a także na implementację innowacyjnych podejść w krajowym szkolnictwie wyższym.
- Dodatkowa tematyka wyjazdów zagranicznych:
 - European Universities Alliances – wyjazdy mające na celu poznanie dobrych praktyk związanych z wdrażaniem inicjatywy European Universities Alliances oraz European Degree. Wszystkie uniwersytety wskazane jako potencjalne kierunki wyjazdów zagranicznych są członkami przynajmniej jednego partnerstwa⁵. Wyjątkiem są uczelnie z Wielkiej Brytanii i Szwajcarii.
 - Mikropoświadczenia (Micro-credentials) – wizyty na uczelniach, które skutecznie wdrożyły system mikropoświadczeń, aby poznać ich doświadczenia i możliwości zastosowania w Polsce. Zgodnie z wynikami raportu jednego z największych globalnych dostawców mikropoświadczeń (Coursera)⁶, z 850 badanych instytucji edukacyjnych (w tym uczelni) z 89 krajów, 51% z nich już oferuje

⁵ Szczegółowa lista partnerstw i uczestniczących uczelni: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/european-universities-initiative/map> [dostęp: 13.02.2025].

⁶ 2024 Micro-Credentials Impact Report 2024. Insights from Higher Education Leaders, Coursera 2025.

mikropoświadczenia. Dodatkowo zgodnie z deklaracjami tych instytucji, w 68% z nich będą dostępne mikropoświadczenia w ciągu najbliższych 5 lat. Szereg z uczelni wskazanych jako miejsca docelowe wyjazdów wprowadziło już pilotażowe rozwiązania w zakresie mikropoświadczeń, lub je planuje wprowadzić. Przykładowo:

- University of Cambridge – w ramach platformy edukacyjnej edX Learning Platform).
 - Autonomous University of Barcelona – w ramach szerszej inicjatywy 12 uczelni w Europie (z Polski do inicjatywy dołączyła Politechnika Łódzka). Dostęp do modułów w ramach platformy Engage⁷.
 - Humboldt University of Berlin – w ramach pilotażowej inicjatywy KI-Campus 2.0 HU Berlin.
 - Delft University of Technology – wdrożony system mikropoświadczeń z wykorzystaniem platformy Edubadges⁸. W aktualnej ofercie znajduje się 14 modułów.
- Jakość kształcenia – wyjazdy do uczelni, które współpracują z europejskimi agendami zapewniającymi jakość, aby poznać ich metody oceny i akredytacji programów studiów. Zasadniczo wszystkie uczelnie uczestniczące w inicjatywie European Universities Alliances spełniają to kryterium.

► Organizacja wyjazdów:

- Szkolenia przedwyjazdowe – organizacja szkoleń przedwyjazdowych, które pozwolą uczestnikom lepiej przygotować się do wyjazdów i maksymalnie wykorzystać ich potencjał.
- Praktyczne warsztaty i hospitacje – wizyty na zagranicznych uczelniach powinny obejmować praktyczne warsztaty i hospitacje, aby uczestnicy mogli lepiej zrozumieć metody dydaktyczne i organizacyjne stosowane za granicą.
- Zaleca się uwzględnienie szkoleń z zakresu obsługi infrastruktury badawczej dostosowanej do specyfiki poszczególnych dyscyplin naukowych. Powinny one obejmować praktyczne wykorzystanie laboratoriów, symulatorów oraz centrów badawczych i technologicznych (hubów). Wprowadzenie takiego komponentu do wyjazdów zagranicznych pozwoli na podniesienie kompetencji uczestników

⁷ <https://engage.eciu.eu/> [dostęp 13.02.2025 r.].

⁸ <https://online-learning.tudelft.nl/microcredentials/> [dostęp 13.02.2025 r.].

w zakresie nowoczesnych narzędzi badawczych oraz ich efektywnego wdrażania w krajowych instytucjach akademickich

- Współpraca międzynarodowa – wyjazdy zdaniem uczestników warsztatów powinny prowadzić do nawiązania trwałych relacji z zagranicznymi uczelniami i instytucjami badawczymi, co może zaowocować wspólnymi projektami badawczymi, publikacjami czy wymianą studentów. Należy jednak zaznaczyć, że nie jest to celem projektu w ramach którego będą organizowane wyjazdy. Zatem ten aspekt może mieć charakter dodatkowych efektów wyjazdu.

7.3. Propozycje dotyczące szczególnych potrzeb uczestników

Niewielka część uczestników (7,7%) wskazała szczególne potrzeby w zakresie organizowanych szkoleń czy też wyjazdów zagranicznych. Niezależnie od tego proponowane poniżej metody mogą wpłynąć korzystnie na odbiór szkoleń, nie tylko ze strony osób ze szczególnymi potrzebami, ale również ogółu uczestników podejmowanych działań:

1. Zapewnienie dostępności architektonicznej, cyfrowej i informacyjno-komunikacyjnej dla podejmowanych działań zgodnie z zapisami Ustawy z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami (Dz.U. 2019 poz. 1696). Uproszczony zapis wymogów wynikających z tej ustawy został opisany w poradniku „Jak wdrażać Ustawę o zapewnieniu dostępności”⁹.
2. W przypadku szkoleń rekomenduje się uwzględnić:
 - a. Dostępność architektoniczną obiektu oraz sal, w których odbywa się szkolenie (podjazdy, windy, parametry ciągów komunikacyjnych).
 - b. Możliwość dojazdu do miejsca szkolenia środkami komunikacji publicznej.
 - c. Dostępność cyfrową materiałów szkoleniowych. Niezależnie od formy materiałów (cyfrowa, drukowana), powinny spełniać standardy dostępności oraz optymalnie być dostępne w różnych formatach (np. powiększony druk, wersje cyfrowe umożliwiające łatwy odczyt przez czytniki ekranowe). Był to aspekt najczęściej wskazywany przez uczestników badania.
3. Z kolei dla wyjazdów zagranicznych, rekomenduje się uwzględnić:
 - a. Dogodne środki podróży, uwzględniające możliwość wystąpienia szczególnych potrzeb uczestników (np. dodatkowe wsparcie personelu lotniskowego, dostępność wykorzystanych środków komunikacji).
 - b. Dostępność architektoniczną obiektu oraz sal, w którym realizowane będą spotkania i szkolenia w trakcie wyjazdów. W przypadku wystąpienia szczególnych potrzeb uczestników, rekomenduje się konsultacje tych zagadnień z instytucją goszczącą.

⁹ <https://www.gov.pl/attachment/b7004a2d-2452-4fe0-bf8f-b509e68d5534>.

- c. Dostępność cyfrową materiałów szkoleniowych i informacyjnych (również w uzgodnieniu z instytucją goszczącą).

7.4. Podsumowanie

Program szkoleń i wyjazdów powinien być elastyczny, dostosowany do potrzeb grupy osób, która się zgłosiła w oparciu o swoje indywidualne potrzeby. Włączenie elementów praktycznych, takich jak warsztaty czy wizyty studyjne, a także skupienie się na konkretnych przykładach i dobrych praktykach, zwiększy skuteczność podejmowanych działań i przyczyni się do realnego wzmocnienia kompetencji przedstawicieli szkolnictwa wyższego i nauki.

Istotnym aspektem zapewnienia wysokiej jakości szkoleń i wyjazdów zagranicznych jest wybór rzetelnych i doświadczonych wykonawców tych zadań przez MNiSW. Była to kwestia również poruszona w trakcie przeprowadzonych warsztatów. Realizacja zarówno szkoleń, jak też wyjazdów zagranicznych powinna uwzględniać ze strony wykonawców:

- ▶ Doświadczenie w działalności szkoleniowej / organizacji wyjazdów dla przedstawicieli sektora szkolnictwa wyższego.
- ▶ Działania dedykowane w większości przypadków osobom pełniącym funkcje zarządcze / funkcje wysokiego szczebla w jednostkach macierzystych.
- ▶ Uwzględnienie specyfiki sektora szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce (m.in. otoczenia regulacyjnego).
- ▶ Dla szkoleń, doświadczenie w stosowaniu metod aktywizujących, metody wykorzystujących studia przypadku oraz metod pracy grupowej.
- ▶ Personalizację szkoleń i wyjazdów z uwzględnieniem charakterystyki osób uczestniczących w danym działaniu.
- ▶ Dla szkoleń, zapewnienie wartości dodanej w stosunku do szerokiej oferty rynkowej szkoleń w obszarze zarządzania (strategiczne, personelem, projektami). Może to dotyczyć m.in. dostosowania programu tych szkoleń do charakterystyki funkcjonowania różnego rodzaju gremiów oraz podmiotów środowiska wyższego i nauki.

8. Załączniki

8.1. Załącznik 1. Ostateczny wzór ankiety

Załącznik stanowi osobny plik w Wordzie przedłożony wraz z niniejszym raportem.

8.2. Załącznik 2. Potwierdzenie wysyłki ankiety na adresy e-mail wskazane przez Zamawiającego

Załącznik stanowi osobny plik w Wordzie przedłożony wraz z niniejszym raportem.

8.3. Załącznik 3. Wypełnione przez uczestników badania ankiety

Załącznik stanowi plik w Excelu przedłożony wraz z niniejszym raportem wraz z wyjaśnieniem w dokumencie Word.

8.4. Załącznik 4. Argumentacja respondentów dla wyboru uczelni na potrzeby organizacji wyjazdów zagranicznych

Załącznik stanowi osobny plik w Wordzie przedłożony wraz z niniejszym raportem.

8.5. Załącznik 5. Listy obecności osób uczestniczących w warsztatach

Załącznikiem jest zestaw plików (osobna lista dla każdego warsztatu) w formacie PDF przedłożony wraz z niniejszym raportem. Listy obecności stanowią dokument niejawnny, zawierający dane osobowe przetwarzane zgodnie z Klauzulą informacyjną Ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego i nauki.



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego