Responsible and Impactful Universities as Sustainable Growth and Enterprise Catalysts in Georgia



Modernizacja biur współpracy międzynarodowej zgodnie z wartościami sojuszy uniwersytetów europejskich

Zestaw narzędzi 5

Uniwersytet Łódzki

Wrzesień

2024

Dofinansowane przez Unię Europejską

Numer projektu: 101125355 (ERASMUS-EDU-2023-CBHE)

Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora(ów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Ani Unia Europejska, ani EACEA nie mogą ponosić za nie odpowiedzialności.

CC BY NC SA

Spis treści

Wprowadzenie 4
1. Internacjonalizacja w instytucjach szkolnictwa wyższego 6
1.1. Definicja, wartości i rezultaty 6
1.2. Formy i obszary internacjonalizacji – perspektywa NAFSA, IAU, EAIE 7
1.3. Umiędzynarodowienie w domu (IaH) 9
1.4. Polityki wobec internacjonalizacji 11
1.5. Wyzwania i czynniki rozwoju 14
2. Międzynarodowa sieć współpracy akademickiej 17
2.1. Współpraca akademicka 17
2.2. Tworzenie sieci uczelni 20
2.3. Sieci absolwentów w uczelniach 25
2.4. Komunikacja międzynarodowa 28
3. Zarządzanie uczelniami wobec współpracy międzynarodowej 30
3.1. Model szkolnictwa wyższego 30
3.2. Strategia i misja instytucji 33
3.3. Zarządzanie stosunkami międzynarodowymi 35
3.4. Zarządzanie zasobami ludzkimi 35
3.5. Zarządzanie finansami 36
3.6. Zarządzanie projektami 37
3.7. Zarządzanie prawne i regulacyjne 41
3.8. Zarządzanie marketingiem i rekrutacją 42
3.9. Praktyczne aspekty zarządzania projektami (perspektywa instytucjonalna) 44

4. Partnerstwo w zakresie mobilności i współpracy 49
4.1. Projekty szkolnictwa wyższego 49
4.2.Erasmus+ 50
4.3. Projekty mobilności 53
4.4. Partnerstwo współpracy 56
4.5. Platformy, narzędzia i sieci Erasmus+ 58
4.6. Europejskie Sojusze Uniwersytetów 61
4.7. Karta Erasmusa dla Szkolnictwa Wyższego 64
4.8. Zdobycie wiedzy na temat mobilności i współpracy 64
4.9. Współpraca z Erasmus+ – aspekty praktyczne 67
4.10. Erasmus+ - Uniwersytet Łódzki - dobre praktyki 68
5. Zarządzanie marką uczelni 70
5.1. Koncepcja zarządzania marką uniwersytetu 70
5.2. Pozycjonowanie marki uczelni na rynku 72
5.3. Świadomość i widoczność marki 72
5.4. Marka uczelni – studenci i absolwenci 73
5.5. Uniwersytecka Skala Osobowości Marki (UBPS) 75
5.6. Strategia marki w czasie 76
5.7. Zarządzanie kryzysowe w strategii marki uczelni 77
5.8. Wskaźniki zarządzania marką – aspekty praktyczne 78
Bibliografia 81

Wprowadzenie

Niniejszy zestaw narzędzi stanowi kompleksowy przewodnik wspierający procesy internacjonalizacji w instytucjach szkolnictwa wyższego (HEI). Internacjonalizacja jest przedstawiana jako kluczowy element wzrostu instytucjonalnego w globalnym środowisku edukacyjnym, wymagający równowagi między światowymi trendami a lokalnymi potrzebami. Broszura składa się z pięciu głównych rozdziałów, szczegółowo opisujących różne aspekty internacjonalizacji: strategie instytucjonalne, współpracę akademicką, zarządzanie projektami i budowanie marki uczelni.

Celem tego zestawu narzędzi jest zapewnienie instytucjom szkolnictwa wyższego (HEI) zasobów, strategii i wskazówek w celu zwiększenia ich wysiłków na rzecz internacjonalizacji i wzmocnienia ich zdolności operacyjnych w kluczowych obszarach, takich jak:

- Międzynarodowa współpraca akademicka: ułatwianie współpracy między uniwersytetami, przemysłem i innymi zainteresowanymi stronami w celu wspierania innowacji, dzielenia się wiedzą i rozwoju zawodowego;
- Zarządzanie instytucjonalne: wspieranie zarządzania stosunkami międzynarodowymi, zasobami ludzkimi, finansami i ramami prawnymi w celu dostosowania do światowych standardów akademickich;
- Mobilność i partnerstwa: wspieranie opracowywania i wdrażania programów mobilności i partnerstw w zakresie współpracy, np. w ramach programu Erasmus+, w celu promowania edukacji transgranicznej i wymiany kulturalnej;
- Budowanie marki i komunikacja uczelni: przygotowanie do zbudowania silnej marki instytucjonalnej, zwiększenie widoczności i zapewnienie spójności w przekazie na wszystkich platformach;
- Zarządzanie kryzysem i ryzykiem: przygotowanie instytucji do skutecznego radzenia sobie z wyzwaniami, takimi jak bariery kulturowe, zgodność z prawem i problemy z komunikacją w środowisku międzynarodowym.

W pierwszym rozdziale zdefiniowano internacjonalizację jako integrację wymiaru międzynarodowego i międzykulturowego z podstawowymi funkcjami uczelni. Podkreśla swoje wartości, takie jak zwiększona widoczność międzynarodowa, rozwój badań i mobilizacja zasobów intelektualnych. Zarysowano różne formy internacjonalizacji, ze szczególnym uwzględnieniem inicjatyw takich jak „Internacjonalizacja w domu", które zapewniają wszystkim studentom globalne kompetencje.

W drugim rozdziale skupiono się na sieciach współpracy akademickiej, które odgrywają istotną rolę w budowaniu relacji międzynarodowych. Omówiono modele takie jak potrójna i poczwórna helisa, podkreślając, w jaki sposób współpraca między środowiskiem akademickim, przemysłem, rządem i społeczeństwem obywatelskim napędza innowacje i

rozwój społeczny. Podkreśla się znaczenie sieci międzynarodowych, takich jak Erasmus+, dla zwiększania mobilności studentów i pracowników.

Rozdział trzeci dotyczy zarządzania instytucjonalnego w kontekście internacjonalizacji. Omawia kluczowe obszary, takie jak strategia, zarządzanie zasobami ludzkimi, finansowanie i zgodność z prawem. W rozdziale podkreślono znaczenie skutecznych metodologii zarządzania projektami, takich jak Agile i PRINCE2, w skutecznej realizacji inicjatyw międzynarodowych.

Erasmus+ jest podkreślany jako kluczowy program wspierający międzynarodową współpracę w edukacji. W publikacji opisano jej strukturę, główne działania i korzyści, takie jak wspieranie mobilności studentów i tworzenie możliwości międzyinstytucjonalnej wymiany wiedzy.

Ostatni rozdział poświęcony jest brandingowi uczelni. Podkreśla znaczenie strategicznego pozycjonowania na rynku, budowania świadomości marki i angażowania absolwentów w budowanie reputacji uczelni. Zarządzanie kryzysowe i dostosowywanie się do globalnych zmian również uznano za kluczowe dla długoterminowego sukcesu.

Dzięki udziałowi w kursie uczestnicy:

- poznać kluczowe czynniki napędzające, wyzwania i polityki związane z internacjonalizacją w szkolnictwie wyższym oraz ocenić ich znaczenie w kontekście instytucjonalnym i globalnym.
- zdobyć umiejętność oceny i wdrażania różnych form współpracy akademickiej, takich jak współpraca między- i wewnątrzinstytucjonalna lub sieci absolwentów, w celu wzmocnienia sieci instytucjonalnych, badań i komunikacji międzynarodowej.
- nabyć kompetencje w zakresie projektowania i wdrażania instytucjonalnych strategii współpracy międzynarodowej, w tym zarządzania finansami, zasobami ludzkimi oraz realizacji projektów z priorytetami globalnymi i lokalnymi.
- zdobyć wiedzę z zakresu planowania i zarządzania projektami mobilności i współpracy w ramach programu Erasmus+, w tym kluczowych etapów, takich jak rozwój partnerstwa, realizacja projektu i ocena rezultatów.
- zdobyć wiedzę w zakresie opracowywania strategii wzmacniania marki uczelni, integrując takie elementy, jak pozycjonowanie marki, zaangażowanie absolwentów i zarządzanie kryzysowe w celu zwiększenia globalnej widoczności i reputacji instytucji.

Publikacja oferuje nie tylko spostrzeżenia teoretyczne, ale także praktyczne rozwiązania i rekomendacje dla uczelni, aby skutecznie wdrażały strategie internacjonalizacji. Podkreśla potrzebę zrównoważenia priorytetów globalnych i lokalnych, tworząc bardziej włączający, zrównoważony i skuteczny model zaangażowania międzynarodowego.

Moduł 1. Internacjonalizacja w instytucjach szkolnictwa wyższego

1.1. Definicja, wartości i rezultaty

Umiędzynarodowienie uczelni jest koniecznością w zglobalizowanym świecie, ale nie oznacza to, że każda uczelnia wie, jak właściwie zaangażować się w ten trwający proces i jaki może być zakres internacjonalizacji.

Umiędzynarodowienie uczelni to „proces włączania wymiaru międzynarodowego, międzykulturowego lub globalnego w cel, funkcje lub realizację edukacji policealnej" (Jane Knight, 2004).

Umiędzynarodowienie wnosi wiele wartości dodanej w proces edukacyjny. Wartości i przekonania dotyczące internacjonalizacji w uczelniach można wyjaśnić w następujący sposób: (Knight, 2017)

- umiędzynarodowienie opiera się na kontekście lokalnym i szanuje go
- internacjonalizacja to proces dostosowany do indywidualnych potrzeb – „jeden rozmiar nie pasuje do wszystkich".
- internacjonalizacja niesie ze sobą korzyści, ryzyko i niezamierzone konsekwencje.
- internacjonalizacja nie jest celem samym w sobie.
- globalizacja i internacjonalizacja są różne, ale powiązane.

Umiędzynarodowienie wartości dodanej uczelni (Henard i in., 2012):

- Zwiększenie widoczności w kraju i za granicą
- Wykorzystanie mocnych stron instytucjonalnych poprzez partnerstwa strategiczne
- Poszerzenie społeczności akademickiej, w ramach której następuje porównywanie jej działań z dobrymi praktykami
- Mobilizacja wewnętrznych zasobów intelektualnych
- Dodatkowe ważne, współczesne efekty uczenia się w kontekście doświadczeń studentów.
- Rozwój silniejszych grup badawczych.

Kompleksowa internacjonalizacja NAFSA:[1]

[1] NAFSA: Association of International Educators jest organizacją członkowską promującą edukację międzynarodową i zapewniającą możliwości rozwoju zawodowego w tej dziedzinie. Setki członków NAFSA ochotniczo służą Stowarzyszeniu, a tysiące opowiadają się za edukacją międzynarodową. NAFSA służy międzynarodowym edukatorom oraz ich instytucjom i organizacjom poprzez ustanawianie zasad dobrych

Kompleksowa internacjonalizacja to zobowiązanie, potwierdzone działaniami, do włączenia międzynarodowej i porównawczej perspektywy w misje dydaktyczne, badawcze i usługowe szkolnictwa wyższego. Kształtuje etos i wartości instytucjonalne oraz dotyka całego przedsiębiorstwa szkolnictwa wyższego. Niezbędne jest, aby zostało ono przyjęte przez kierownictwo instytucji, zarządzanie, kadrę naukową, studentów oraz wszystkie jednostki świadczące usługi i wsparcie akademickie. Jest to imperatyw instytucjonalny, a nie tylko pożądana możliwość (Hudzik, 2011, s. 6).

1.2. Formy i obszary internacjonalizacji – perspektywa NAFSA, IAU, EAIE

Internacjonalizacja może być rozumiana na różne sposoby. Badają go także organizacje międzynarodowe. Raporty sporządzone na podstawie ich badań mogą zilustrować sposób, w jaki uczelnie postrzegają i przyjmują umiędzynarodowienie.

Zrozumienie przez NAFSA działań i efektów internacjonalizacji:

1a. środki ukierunkowane na studentów:

- studia za granicą, różnorodność programów,
- liczba studentów zagranicznych i ich kierunki,
- liczba studentów osiągających kompetencje językowe,
- liczba studentów na „kierunkach międzynarodowych, globalnych i porównawczych"

1b efekty zorientowane na ucznia:

- Osiągnięte możliwe do zidentyfikowania kompetencje w zakresie wiedzy lub cele uczenia się.
- Osiągnięty standaryzowany poziom kompetencji językowych.
- Pozytywny wpływ na postawy, przekonania, umiejętności,
- Wpływ na karierę i rozwój siły roboczej.
- Większa zdolność uczenia się od i z innymi osobami z różnych kultur
- Spełnianie wymogów określonych na szczeblu międzynarodowym referencji.

2. wyniki badań, stypendiów i zaangażowania:

- Reputacyjne: np. recenzowane publikacje w międzynarodowych czasopismach i cytaty; zaproszeni prelegenci na konferencjach międzynarodowych; pozycja instytucjonalna w światowych rankingach; międzynarodowe nagrody, wyróżnienia i uznanie.
- Odkrycia badawcze dotyczące konsekwencji intelektualnych i/lub rozwiązywania problemów.

praktyk, zapewnianie szkoleń i możliwości rozwoju zawodowego, zapewnianie możliwości nawiązywania kontaktów oraz propagowanie edukacji międzynarodowej; www.nafsa.org

- Strategiczna współpraca transgraniczna, która przyczynia się do realizacji misji instytucjonalnej
- Cele i wzmocnienie potencjału instytucjonalnego.
- Dochód z aplikacji komercyjnych.
- Wpływ na ludzi i społeczności: gospodarczy, zdrowotny, edukacyjny, żywieniowy itp.
- Bezpieczeństwo/ochrona i dostęp.

Kolejną organizacją prowadzącą badania internacjonalizacji jest EAIE, a działania badane są przez Barometr EAIE:[2]

- międzynarodowa rekrutacja studentów;
- międzynarodowa rekrutacja wykładowców/pracowników;
- mobilność międzynarodowa dla studentów krajowych;
- międzynarodowa mobilność wykładowców/pracowników macierzystych;
- umiędzynarodowienie programu nauczania;
- programy w języku innym niż lokalny;
- kursy i zajęcia rozwijające świadomość międzynarodową i kompetencje kulturowe studentów;
- kształcenie międzynarodowe na odległość/online/mieszane;
- kampusy filialne;
- wspólne programy studiów, budowanie potencjału w krajach rozwijających się;
- zaangażowanie w społeczność lokalną i społeczeństwo;
- internacjonalizacja usług kampusu;
- obejmujące całą instytucję szkolenie w zakresie internacjonalizacji dla wykładowców/pracowników.

[2] EAIE jest organizacją non-profit zrzeszającą administratorów szkolnictwa wyższego i specjalistów zajmujących się internacjonalizacją. Według EIAE jego misją jest „pomaganie naszym członkom w odniesieniu sukcesu zawodowego i przyczynianie się do rozwoju międzynarodowego szkolnictwa wyższego z perspektywy europejskiej"; *(PDF) Co liczy się jako internacjonalizacja? Dekonstrukcja imperatywu internacjonalizacji.* Dostępne na stronie: https://www.researchgate.net/publication/331135697_What_Counts_as_Internationalization_Deconstructing_the_Internationalization_Imperative[dostęp: 21 września 2024 r.].

W Globalnym badaniu IAU dotyczącym internacjonalizacji internacjonalizacja jest rozumiana w następujących wymiarach: [3]

(a) profil instytucjonalny,

(b) internacjonalizacja jako priorytet instytucjonalny,

(c) konkretne strategie i działania związane z internacjonalizacją,

(d) mobilność studentów,

(e) internacjonalizacja w domu,

(f) profil respondenta.

1.3. Umiędzynarodowienie w domu (IaH)

Umiędzynarodowienie w domu to „…celowe włączenie wymiaru międzynarodowego i międzykulturowego do formalnego i nieformalnego programu nauczania dla wszystkich studentów w krajowych środowiskach uczenia się" (Beelen i in., 2015).

Ponieważ tylko niewielka część studentów może fizycznie zdobyć doświadczenie w zakresie mobilności międzynarodowej, IaH stanowi szansę na zapewnienie równości wszystkim studentom. W ten sposób IaH może wspierać rozwój kompetencji międzykulturowych i obywatelstwa globalnego oraz zachęcać studentów do rozważenia podróży fizycznych.

Obszary istotne IaH: (Internacjonalizacja w domu…, 2024)

- Studenci zasługują na program nauczania, który odzwierciedla bogatą różnorodność naszych społeczności lokalnych i międzynarodowych, a także na poczucie włączenia, umożliwienia i wzmocnienia dzięki studiom.
- Jest to włączająca i dostępna forma nauki, która może być szeroko dostępna dla większej liczby studentów, zwłaszcza tych, dla których podróż może nie być możliwa ze względu na ograniczenia czasowe i finansowe.
- Wspiera rozwój umiejętności krytycznego myślenia, obywatelstwa globalnego i umiejętności zwiększania szans na zatrudnienie, które są kluczowymi zasobami umożliwiającymi skuteczne budowanie społeczności i rozwój siły roboczej.
- Zachęca do dyplomacji wiedzy poprzez proces współpracy, komunikacji międzykulturowej i tworzenia sieci kontaktów między studentami zagranicznymi i

[3] IAU (2016) jest międzynarodową organizacją pozarządową (INGO) opartą na członkostwie instytucjonalnym, której celem jest budowanie ogólnoświatowej społeczności szkolnictwa wyższego. TheIAU zostało założone w 1950 roku jako ogólnoświatowe *stowarzyszenie uczelni; Co liczy się jako internacjonalizacja? Dekonstrukcja imperatywu internacjonalizacji.* Dostępne na stronie: https://www.researchgate.net/publication/331135697_What_Counts_as_Internationalization_Deconstructing_the_Internationalization_Imperative[dostęp: 21 września 2024 r.].

krajowymi, a także promuje wzajemne zrozumienie i wspólne rozwiązania, które mogą pomóc w budowaniu stosunków międzynarodowych.

Internacjonalizacja w domu:

- odnosi się do promowania wysiłków na rzecz internacjonalizacji w środowisku kampusu, nawet jeśli fizyczna mobilność studentów i pracowników jest ograniczona,
- kładzie nacisk na tworzenie globalnego i międzykulturowego środowiska uczenia się w samej instytucji poprzez internacjonalizację programów nauczania, programy wirtualnej wymiany, działania międzykulturowe i inne inicjatywy sprzyjające międzynarodowym perspektywom i powiązaniom między studentami i pracownikami,
- uznaje znaczenie kompetencji globalnych i zrozumienia międzykulturowego w dzisiejszym połączonym świecie,
- zapewnia studentom możliwości nawiązania kontaktu z różnymi perspektywami, rozwijania umiejętności komunikacji międzykulturowej i przygotowania się na wyzwania zglobalizowanej siły roboczej,
- przyczynia się do podnoszenia jakości kształcenia oraz promowania kultury inkluzywności i różnorodności w społeczności uniwersyteckiej.

Oto kilka skutecznych praktyk angażowania społeczności, które mogą budować więzi między studentami lokalnymi i międzynarodowymi, wspierać internacjonalizację „w domu" i promować wymianę kulturalną:

1. Programy wymiany kulturalnej
   - Organizuj wydarzenia, podczas których lokalni i zagraniczni studenci mogą dzielić się swoim dziedzictwem kulturowym poprzez jedzenie, muzykę, taniec i tradycyjne zajęcia.
2. Systemy wzajemnego wsparcia mentorskiego
   - Połącz lokalnych studentów ze studentami zagranicznymi, aby ułatwić przyjaźń, zrozumienie kulturowe i wsparcie. Może to pomóc nowym przybyszom w poruszaniu się po lokalnej kulturze i systemie uniwersyteckim.
3. Projekty usług społecznych
   - Zaangażuj obie grupy w możliwości wolontariatu odpowiadające lokalnym potrzebom. Sprzyja to pracy zespołowej, zrozumieniu i wspólnym celom.
4. Warsztaty i seminaria

- Prowadzenie warsztatów skupiających się na różnych praktykach kulturowych, językach i kwestiach międzynarodowych, zachęcających do współpracy i dialogu między uczniami.

5. Wydarzenia społeczne i budowanie sieci kontaktów
   - Organizuj nieformalne spotkania, takie jak potluki lub wieczory gier, podczas których studenci mogą wchodzić w interakcje w swobodnej atmosferze, dzieląc się historiami i doświadczeniami.
6. Kampanie na rzecz świadomości kulturowej
   - Twórz inicjatywy uświadamiające, które podkreślają znaczenie różnorodności i włączenia społecznego, prezentując różne kultury poprzez sztukę, prezentacje lub media społecznościowe.
7. Inicjatywy kierowane przez studentów
   - Zachęcaj studentów do proponowania i prowadzenia własnych projektów promujących interakcje kulturowe, umożliwiając rozkwit przywództwa rówieśniczego.
8. Globalne szkolenie w zakresie kompetencji
   - Prowadzenie sesji szkoleniowych na temat kompetencji globalnych, koncentrujących się na komunikacji międzykulturowej i zagadnieniach globalnych istotnych dla kierunków studiów studentów.
9. Wycieczki terenowe i wycieczki społecznościowe
   - Organizuj wycieczki, podczas których zwiedzasz lokalne miejsca lub wydarzenia kulturalne, zapewniając kontekst i doświadczenia, które wzbogacają zrozumienie zarówno dla studentów lokalnych, jak i zagranicznych.
10. Włączające organizacje studenckie
    - Wspieraj tworzenie klubów studenckich, które przyjmują członków z różnych środowisk, oferując platformy współpracy i świętowania różnych kultur.

Wdrażając te praktyki angażowania społeczności, instytucje edukacyjne mogą wspierać znaczące powiązania między uczniami lokalnymi i międzynarodowymi, wzbogacając ich doświadczenia kulturalne i promując włączające środowisko, które ceni różnorodność. Praktyki te powinny obejmować aspekt angażowania studentów ze środowisk wiejskich lub niedostatecznie reprezentowanych.

1.4. Polityki wobec internacjonalizacji

Krajowa polityka internacjonalizacji w uczelniach to wytyczne zaproponowane przez podmioty krajowe wysokiego szczebla, które przedstawiają nadrzędny zarys, plan, plan

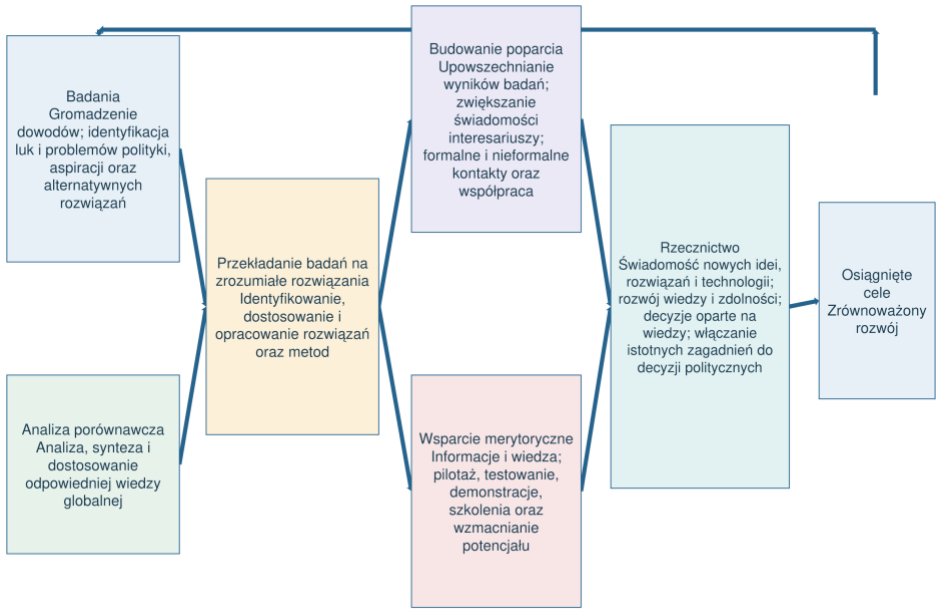
działania lub strategię umiędzynarodowienia sektora szkolnictwa wyższego w danym kraju lub w jego ramach (Rumbley i in., 2018) i zazwyczaj zapewniają:

1. wytyczne prawne, programowe i instytucjonalne, które kierują zachowaniami zbiorowymi i indywidualnymi;
2. uzasadnienie, nadrzędna wizja, misja i ramy wdrożenia wraz z celami i wynikami; i
3. przekrojowe polityki wspomagające.

Tworzenie polityki musi być procesem efektywnym, opartym na odpowiednio zidentyfikowanych czynnikach. Ramy opracowane przez Rasula i Karki (2008) kładą nacisk na następujące kwestie: (Garwe i in., 2021):

1. Ustalanie kontekstu – analiza istniejącej sytuacji, kontekst internacjonalizacji kraju, identyfikacja interesariuszy i określenie ich roli;
2. Badania mające na celu uzyskanie dowodów – informacje wyjściowe, status quo i zamierzony kierunek, wyniki i priorytety (Chigumira, 2005);
3. Wspólne opracowywanie rozwiązań – ścisła interakcja między badaczami i zainteresowanymi stronami jest kluczem do zapewnienia włączenia w odniesieniu do aktorów i ich potrzeb/perspektywy;
4. Porównanie z innymi, którzy posiadają udokumentowane i nieudokumentowane najlepsze praktyki, pozwala uniknąć pułapek. Jednakże benchmarking powinien być przeprowadzany ostrożnie, biorąc pod uwagę różnice w historii i kontekście, aby skutecznie zarządzać ryzykiem;
5. Wyznaczanie celów w oparciu o imperatywy narodowe.

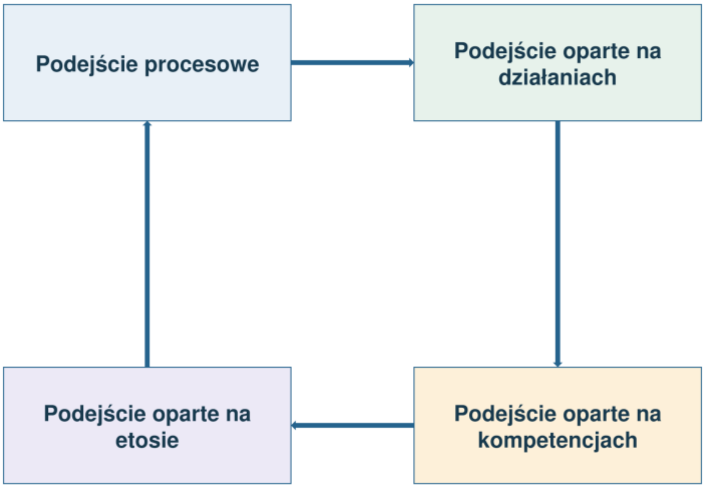
RYSUNEK 1. RAMY ROZWOJU POLITYKI



Źródło: Rasul, G. i Karki, M. (2008), „Strategiczne podejście do rozwoju polityki, ramy", w: Rasul, G. i Karki, M. (red.), Priorytety polityczne na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów górskich, ICIMOD, s. 327-339

1. Podejście oparte na działaniach, które koncentruje się na działaniach takich jak opracowywanie programów nauczania, wymiana studentów/wydziałów, pomoc techniczna i międzynarodowe inicjatywy studenckie, było powszechne w czasach, gdy aspekt międzynarodowy był postrzegany w kategoriach konkretnych programów. W latach 70. i 80. XX wieku podejście aktywistyczne było synonimem koncepcji edukacji międzynarodowej. Jednak postrzeganie wymiaru międzynarodowego wyłącznie poprzez działania może powodować postrzeganie ich jako odrębnych programów, co prowadzi do fragmentarycznego i nieskoordynowanego podejścia do internacjonalizacji.

Rysunek 2. Cztery kluczowe podejścia do internacjonalizacji



Źródło: Qiang, Z. (2003). Umiędzynarodowienie szkolnictwa wyższego: w stronę ram koncepcyjnych. Przyszłość polityki w edukacji, 1(2), 248-270. https://doi.org/10.2304/pfie.2003.1.2.5

2. Z drugiej strony podejście kompetencyjne koncentruje się na rozwijaniu umiejętności, wiedzy, postaw i wartości u studentów, wykładowców i personelu. Podkreśla, w jaki sposób generowanie i transfer wiedzy może pomóc w podniesieniu kompetencji osób pracujących w instytucjach szkolnictwa wyższego, aby uczynić je bardziej świadomymi w skali globalnej i biegłymi w zakresie międzykulturowości. Rozwój umiędzynarodowionych programów i programów w tym podejściu nie jest celem końcowym, ale środkiem do kultywowania niezbędnych kompetencji studentów i pracowników. Chociaż podejście oparte na kompetencjach zyskuje na popularności ze względu na zmieniające się potrzeby rynku pracy, istnieje potrzeba przeprowadzenia dalszych badań w celu określenia kluczowych kompetencji, które umożliwiają studentom odniesienie sukcesu jako obywatele kraju i zagranicy.
3. Podejście oparte na etosie kładzie nacisk na ustanowienie kultury, która obejmuje i popiera międzynarodowe/międzykulturowe punkty widzenia i wysiłki. Jest to zgodne z teoriami rozwoju organizacyjnego, które kładą nacisk na tworzenie kultury w instytucji w celu przestrzegania określonych zasad i celów. Podejście to uznaje kluczową rolę wymiaru międzynarodowego w kształtowaniu uniwersytetu lub instytucji edukacyjnej i stwierdza, że bez silnego systemu przekonań i kultury wspierającej aspekt międzynarodowy nie zostanie w pełni zaktualizowany. Wreszcie podejście procesowe kładzie nacisk na integrację aspektu międzynarodowego/międzykulturowego w nauczaniu, badaniach i usługach poprzez połączenie działań, zasad i procedur. Zrównoważony rozwój w wymiarze

międzynarodowym jest kluczową kwestią w tym podejściu, co podkreśla znaczenie skupienia się zarówno na aspektach programowych, jak i strukturach organizacyjnych, takich jak zasady i procedury.

1.5. Wyzwania i czynniki rozwoju

Internacjonalizacja to proces realizowany w zmieniającym się otoczeniu. Dlatego jego zakres, instrumenty i metody stosowania itp. podlegają ciągłym zmianom.

Przez ostatnie 30 lat umiędzynarodowienie uczelni polegało na:

- Bardziej skupiony na internacjonalizacji za granicą niż na internacjonalizacji w kraju;
- Bardziej ad hoc, fragmentaryczne i marginalne niż strategiczne, kompleksowe i centralne w politykach;
- Bardziej w interesie małej, elitarnej grupy studentów i wykładowców, niż skupiając się na globalnych i międzykulturowych wynikach dla wszystkich, tak mało lub wcale integracji i równości;
- Kierowany stale zmieniającym się zakresem przesłanek politycznych, ekonomicznych, społecznych/kulturowych i edukacyjnych, z coraz większym naciskiem na motywacje ekonomiczne;
- W coraz większym stopniu opierają się na rankingach krajowych, regionalnych i globalnych;
- Niewielkie dostosowanie międzynarodowych wymiarów trzech podstawowych funkcji szkolnictwa wyższego: edukacji, badań i służby społeczeństwu;
- Przede wszystkim strategiczny wybór i kierunek zainteresowania instytucji szkolnictwa wyższego, ale w coraz większym stopniu także priorytet rządów krajowych (miękka siła, reputacja i/lub nastawione na dochody) i regionów (Unia Europejska, kraje sygnatariuszy Procesu Bolońskiego, ASEAN);
- Kierując się już ugruntowanymi modelami – promowanymi głównie przez „dużych graczy" mających wystarczającą siłę ekonomiczną i tradycję w promocji szkolnictwa wyższego: Wielką Brytanię, USA, Francję, Niemcy itp.

Nadchodzące trendy w umiędzynarodowieniu uczelni: [de Wit i in.., 2020]

- Przejście od internacjonalizacji za granicą z silnym skupieniem się na małej elicie mobilnych studentów, wykładowców, administratorów i programów w kierunku internacjonalizacji w kraju dla wszystkich studentów, wykładowców i administratorów;
- uczynienie internacjonalizacji bardziej neutralną pod względem emisji dwutlenku węgla;
- Większe zajęcie się znaczeniem wkładu internacjonalizacji w społeczeństwo;

- Łączenie globalnego z lokalnym;
- przegląd roli organów krajowych;
- Należy ocenić wpływ nowych, prestiżowych projektów, takich jak Europejska Inicjatywa na rzecz Uniwersytetów;
- Wyzwanie przymusowej internacjonalizacji uchodźców w szkolnictwie wyższym.

Niezależnie od tego, jaki będzie proces zmian, należy wziąć pod uwagę pewne uniwersalne wyzwania, które mogą wystąpić w następujących wymiarach: [Saat, 2007]

1. Indywidualne:
   - brak kompetencji,
   - negatywne postawy,
   - brak zachęt,
   - brak osobistej wiedzy i doświadczenia.
2. Instytucjonalne:
   - brak źródeł finansowania,
   - niedobór zasobów ludzkich,
   - struktura edukacyjna.

Gruzińskie uniwersytety stosują internalizację dzięki znaczącym reformom, które zostały przyjęte w gruzińskim szkolnictwie wyższym, prowadzącym do zwiększenia przejrzystości, mniejszej korupcji i dywersyfikacji sektora szkolnictwa wyższego: [Nastase, 2020]

- Proces Boloński jako siła promująca konwergencję
- Wniosek o członkostwo w UE
- Wykorzystanie mobilności – ERASMUS, stypendia państwowe, środki prywatne

Ponieważ nadal istnieje pole do poprawy, ważne jest, aby znać siły napędowe umożliwiające internacjonalizację prof.sesses na gruzińskich uniwersytetach: [Nastase, 2000]

1. Szkolnictwo wyższe jako narzędzie programu politycznego – wola polityczna dostosowania się do krajów zachodnich, a zwłaszcza do Unii Europejskiej.
2. Szkolnictwo wyższe jako produkt eksportowy – chęć pozyskania środków unijnych na projekty i mobilności oraz dochody, jakie przynoszą studenci zagraniczni płacący wysokie czesne.
3. Poprawa jakości z korzyścią dla lokalnych studentów - chęć oferowania gruzińskim studentom stopni uznawanych za wysokiej jakości edukację.
4. Restauracja dawnych tradycji – przedsowieckiej tradycji posiadania elity wykształconej za granicą.
5. Rozwój zawodowy kadry akademickiej - chęć wykładowców, aby nadążać za trendami w swoich dziedzinach.

6. Poczucie obowiązku wobec studentów - obowiązek zaoferowania studentom możliwości, jakie mieli w latach 90. i 2000.
7. Wsparcie badań – umiędzynarodowienie jest niezbędne w rozwoju badań.
8. Inne, np. Umiędzynarodowienie jest sposobem na wypełnienie luki wynikającej ze spadku liczby ludności.

Moduł 2. Międzynarodowa sieć współpracy akademickiej

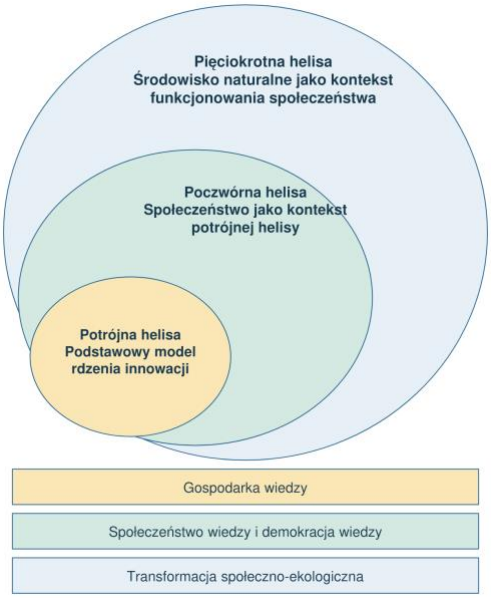
2.1. Współpraca akademicka

Proces internacjonalizacji różni się w zależności od instytucji. Można na to patrzeć w kilku aspektach, tj. tworzeniu sieci kontaktów, mobilności i współpracy, które zostaną omówione w tej sekcji.

Wszystkie te aspekty wymagają stworzenia warunków do budowania relacji zarówno z otoczeniem wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

O potencjale współpracy decydują między innymi relacje między grupami interesariuszy. L. Leydesdorff i H. Etzkowitz (2001), analizując złożone relacje w procesie tworzenia wiedzy i budowania modelu innowacyjnego zarządzania, opracowali koncepcję potrójnej helisy. Zakłada ona, że innowacje powstają dzięki dynamicznej współpracy ośrodków naukowych (uczelni, ośrodków badawczych i instytucji wspierających), przemysłu oraz administracji publicznej, w tym samorządowej. Potrójna helisa obejmuje przemiany wewnątrz instytucji i w ich relacjach zewnętrznych. Według Carayannisa i Campbella (2010) model umożliwia analizę nieliniowych interakcji między trzema helisami z perspektywy potencjalnych synergii. Uznanie potrójnej helisy za niewystarczającą do wyjaśnienia długoterminowego wzrostu innowacyjności, potrzeba podkreślenia roli mediów i kultury [Afonso, Monteiro, Thompson, 2012] oraz znaczenie społeczeństwa w systemach innowacji doprowadziły do rozwoju i upowszechnienia koncepcji poczwórnej helisy. Model przedstawiony przez E.G. Carayannisa, T.D. Bartha i D. Campbella (2012) rozwija teorię innowacji opartą na potrójnej helisie, włączając media i społeczeństwo obywatelskie do systemu innowacji. Poczwórna helisa akcentuje współpracę czterech sektorów: środowiska akademickiego, przemysłu, administracji publicznej i społeczeństwa obywatelskiego, służącą innowacjom, wzrostowi gospodarczemu i rozwojowi społecznemu [Sharma, Himani Kaushik, 2022].

Rysunek 3. Potrójna i poczwórna helisa



Źródło: Elias G. Carayannis, Thorsten D. Barth i David FJ Campbell, Produkcja wiedzy i innowacje. Produkcja wiedzy i innowacje w kontekście gospodarki opartej na wiedzy, społeczeństwa wiedzy (demokracja wiedzy) i środowiska naturalnego społeczeństwa. Model innowacji pięciokrotnej helisy: globalne ocieplenie jako wyzwanie i siła napędowa innowacji, Journal of Innovation and Entrepreneurship tom 1, 2 (2012)

Jednym z kluczowych interesariuszy, o których mowa w powyższych koncepcjach, jest środowisko akademickie.

Współpraca akademicka jest postrzegana z różnych perspektyw:

- wspomaga rozwój studentów i wykładowców, dzielenie się wiedzą i wymianę zasobów, z korzyścią dla instytucji szkolnictwa wyższego i ich interesariuszy (Kumar, Kaushik, 2022);
- współpraca akademicka pomiędzy instytucjami szkolnictwa wyższego a przedsiębiorstwami ma kluczowe znaczenie dla regionalnego rozwoju gospodarczego i tworzenia akademickich firm typu spin-off, sprzyjających transferowi wiedzy i kompetencji zawodowych [Pacheco, Franco, 2024].

Zajmujemy się **współpracą inter i intra:**

- Współpraca wzajemna odnosi się do współpracy pomiędzy różnymi uczelniami, które mogą znajdować się w tym samym kraju lub ponad granicami międzynarodowymi. Ten rodzaj współpracy pomaga instytucjom poszerzać swój zasięg, podnosić jakość edukacji i badań oraz podejmować globalne wyzwania (partnerstwo akademickie, współpraca badawcza, budowanie potencjału).

- Współpraca wewnątrz uczelni oznacza współpracę w ramach jednej uczelni, pomiędzy różnymi wydziałami, wydziałami lub jednostkami administracyjnymi. Ta wewnętrzna współpraca usprawnia interdyscyplinarne uczenie się, poprawia efektywność operacyjną i sprzyja bardziej spójnej społeczności akademickiej (programy interdyscyplinarne, współpraca administracyjna, współpraca wydziałów, współpraca studentów).

Współpraca akademicka może również przybierać różne formy. Do najpopularniejszych należą: wspólne projekty badawcze, wymiany studentów i wykładowców, podwójne lub wspólne dyplomy, programy, konferencje i warsztaty, wspólne nauczanie online, wspólne zaplecze badawcze (rysunek 3).

RYSUNEK 4. FORMY WSPÓŁPRACY AKADEMICKIEJ

Forma współpracy akademickiej	**Opis**
Wspólne projekty badawcze	Naukowcy z różnych instytucji lub krajów współpracują przy konkretnym projekcie badawczym. Może to prowadzić do wspólnych publikacji, nowych odkryć i postępów w określonej dziedzinie
Wymiany studentów i wykładowców	Programy takie jak Erasmus+ czy Fulbright ułatwiają wymianę studentów i wykładowców pomiędzy instytucjami. Promuje to wymianę kulturalną i poszerza doświadczenia akademickie uczestników
Podwójne lub wspólne programy studiów	Instytucje mogą współpracować w celu oferowania wspólnych lub podwójnych programów studiów, w ramach których studenci uzyskują stopnie naukowe na obu uczestniczących uniwersytetach. Podnosi to kwalifikacje akademickie absolwentów
Konferencje i warsztaty	Instytucje akademickie często współpracują przy organizowaniu konferencji, warsztatów i seminariów, które gromadzą ekspertów, badaczy i studentów w celu omówienia bieżących problemów z różnych dziedzin akademickich

Wspólna nauka online	Dzięki postępowi technologicznemu instytucje mogą oferować wspólne kursy online lub MOOC (masowe otwarte kursy online), umożliwiając studentom z różnych części świata uczestnictwo w tym samym procesie edukacyjnym
Wspólne zaplecze badawcze	Instytucje mogą zgodzić się na wspólne korzystanie ze specjalistycznego sprzętu, laboratoriów lub bibliotek, umożliwiając naukowcom dostęp do zasobów, których mogliby nie posiadać w swoich instytucjach macierzystych.

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

Korzyści ze współpracy akademickiej

Współpraca akademicka może przynieść wiele korzyści. Należą do nich:

- Większe możliwości uczenia się: możliwość dostępu do szerszej gamy kursów, wiedzy specjalistycznej wykładowców i zasobów
- Różnorodne perspektywy: współpraca łączy różne punkty widzenia, prowadząc do bardziej kompleksowych badań i innowacyjnych rozwiązań
- Większe możliwości finansowania: wspólne projekty mogą przyciągać fundusze od organizacji międzynarodowych lub rządów wspierających współpracę akademicką
- Tworzenie sieci kontaktów i rozwój kariery: uczestnictwo w międzynarodowych sieciach może otworzyć możliwości kariery i rozwoju zawodowego zarówno dla studentów, jak i wykładowców

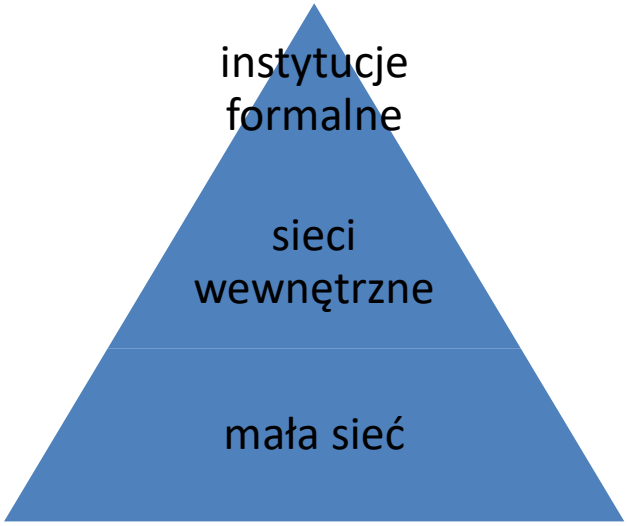
2.2. Tworzenie sieci uczelni

Tworzenie sieci kontaktów ma kluczowe znaczenie dla ułatwiania współpracy międzynarodowej, wymian studentów i wykładowców, wspólnych projektów badawczych oraz ogólnego globalnego zaangażowania instytucji. Odnosi się do procesu budowania i utrzymywania powiązań pomiędzy uniwersytetami, instytucjami edukacyjnymi, organizacjami międzynarodowymi, organami rządowymi i innymi interesariuszami zaangażowanymi w internacjonalizację szkolnictwa wyższego.

Według definicji Organizacji Współpracy i Rozwoju (OECD) sieć to ogniwo łączące różnych aktorów zaangażowanych w projekt, oparte na współpracy i zaufaniu, a także współzależnościach m.in. charakter prawno-administracyjny lub gospodarczy.

W nauce budowanie sieci kontaktów jest również powszechny i może przynieść wiele korzyści zarówno indywidualnym badaczom, jak i całym organizacjom. Można to przedstawić w postaci piramidy (rysunek 4).

Rysunek 5. Rodzaje sieci



Źródło: opracowanie własne na podstawie: https://trenernauki.pl/sieci-wspolpracy/

Dlatego też rozróżnia się:

- **instytucje formalne:** klastry, parki technologiczne, federacje czy stowarzyszenia. W ramach największych struktur możliwe jest pozyskiwanie finansowania przyznawanego centralnie lub międzynarodowo – grantów konsorcjalnych na innowacyjne projekty o zasięgu międzynarodowym. Przykład: Sojusz Uniwersytetów Europejskich utworzony przez Komisję Europejską w ramach programu Erasmus+, zrzeszający ponad 500 instytucji szkolnictwa wyższego z (więcej: https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/european-universities-initiative);
- **sieci wewnętrzne** utworzone przez oddzielne jednostki w organizacji. W ramach współpracy jednostek można pozyskać pozakonkurencyjne fundusze centralne lub projekty, konkurując z innymi sieciami. Są to programy rozwojowe dostosowane do specjalizacji naukowej, dziedziny badań czy charakteru współpracy pomiędzy

jednostkami. Przykład: instytuty PAN lub jednostki współistniejące w ramach tej samej uczelni;

- **stosunkowo małe „sieci”** tworzone przez pojedyncze osoby lub małe zespoły. Na poziomie zespołu efektywność pracy można zwiększyć w ramach stosunkowo małych, choć często ambitnych i przełomowych projektów. Sieci wzmacniają marki osobiste poszczególnych naukowców, ułatwiają rozwój kariery i dają szerokie możliwości indywidualnej działalności, zwłaszcza staży badawczych. [4]Przykład: sieci utworzone w ramach jednego laboratorium lub mała struktura kilku laboratoriów.

Można również rozróżnić trzy typy sieci:[5]

- **Osobisty** – sieć osób, którym ufamy i z którymi dzielimy wspólną tożsamość europejską (przyjaciele, rodzina i znajomi). Osoby te poza miejscem pracy są Europejczykami i służą pomocą oraz radą, gdy borykają się z dylematami zawodowymi
- **Operacyjna –** jest to sieć osób, których potrzebujemy, aby skutecznie wykonywać naszą pracę. Ci ludzie to zazwyczaj współpracownicy, którzy na nas polegają
- **Strategiczne** – ta sieć jest o tematyce europejskiej. Pomaga nam określić, jak wygląda przyszłość i napędza nas do osiągnięcia sukcesu w tej przyszłości

Networking umożliwia także wymianę doświadczeń, analizę przykładów dobrych praktyk, poszerzanie kompetencji uczestników, tworzenie nowych rozwiązań odpowiadających potrzebom uczestniczących szkół i nauczycieli, budowanie sieci kontaktów i współpracę pomiędzy uczelniami, a także korzystanie ze wsparcia eksperckiego metodologicznego i merytorycznego.

Do kluczowych aspektów budowania sieci kontaktów zaliczają się:

- Budowanie partnerstwa,
- Ułatwianie mobilności studentów i wykładowców,
- Promowanie zrozumienia międzykulturowego,
- Wspieranie międzynarodowej współpracy badawczej,
- Współpraca z rządem i decydentami,
- Zwiększanie reputacji i widoczności instytucji,
- Budowanie potencjału i rozwój zawodowy,
- Sieci Absolwentów.

[4] https://trenernauki.pl/sieci-wspolpracy/

[5] https://www.slideshare.net/slideshow/academic-networking-156017574/156017574#8

Międzynarodowe sieci uczelni:

- to platformy współpracy, na których uniwersytety i uczelnie z różnych krajów spotykają się, aby osiągnąć wspólne cele związane z edukacją, badaniami i globalnym zaangażowaniem. Sieci te ułatwiają współpracę transgraniczną, podnoszą jakość edukacji i promują umiędzynarodowienie szkolnictwa wyższego,
- są niezbędne do wspierania współpracy, dzielenia się najlepszymi praktykami i stawiania czoła globalnym wyzwaniom. Sieci te ułatwiają internacjonalizację edukacji, wzmacniają współpracę badawczą i promują inicjatywy na rzecz zrównoważonego rozwoju,
- sieci i stowarzyszenia na rzecz internacjonalizacji uczelni zapewniają uniwersytetom platformy umożliwiające globalną integrację, negocjacje z samorządami lokalnymi i skuteczne zarządzanie programami mobilności [Aponte, Ramírez, 2017],
- służą jako przestrzenie artykułowania wspólnych celów i negocjowania zasobów, co jest kluczowe dla wzmacniania globalnej obecności instytucji [Aponte, Ramírez, 2017],
- współpraca ta jest niezbędna do stawienia czoła złożonym wyzwaniom edukacyjnym i poprawy jakości wyników badań [Chih Fu i in., 2022].

Korzyści z międzynarodowych sieci uczelni

Międzynarodowe sieci uczelni przynoszą liczne korzyści zarówno uczelniom, jak i całej społeczności akademickiej. Do najważniejszych korzyści wynikających z uczestnictwa w międzynarodowych sieciach współpracy można zaliczyć:

- **Wzmocnione dzielenie się wiedzą, informacjami i** zasobami – pozwala na wymianę wiedzy, dzielenie się dobrymi praktykami, wynikami badań i doświadczeniami. Współpraca stwarza dostęp do najnowszych wyników badań oraz umożliwia wykorzystanie laboratoriów, technologii i zasobów, które nie są dostępne lokalnie;
- **Połączenia –** pozwala na budowanie relacji pomiędzy instytucjami, zespołami i pojedynczymi osobami;
- **Promocja** – działania z partnerami zagranicznymi wpływają na wizerunek uczelni i jej pozycję na światowym rynku edukacyjnym;
- **Wiarygodność** – wiarygodność uczelni zależy od wielu czynników, m.in. od umiejętności nawiązywania i utrzymywania wartościowych partnerstw oraz zakresu wpływu na arenie międzynarodowej;
- **Poczucie** własnej wartości – udział w projektach międzynarodowych podnosi samoocenę uczestników współpracy. Zdobywając doświadczenie w międzynarodowym środowisku, zyskują większą pewność siebie, rozwijają

kompetencje miękkie i budują poczucie przynależności do globalnej społeczności akademickiej;

- **Globalna widoczność** – współpraca z partnerami zagranicznymi zwiększa widoczność i atrakcyjność uczelni na arenie międzynarodowej. Często podnosi wyniki uczelni w międzynarodowych rankingach, co z kolei wpływa na jej rozpoznawalność wśród naukowców i studentów z całego świata;
- **System wsparcia** – współpraca międzynarodowa wpływa na rozwój i doskonalenie systemu wsparcia, który jest kluczowym elementem efektywnego funkcjonowania w globalnym środowisku akademickim. Obejmuje różne formy pomocy (m.in. akademickiej, administracyjnej, studenckiej, finansowej, językowej, badawczej i technologicznej dla naukowców) pozwalające na adaptację, rozwój i efektywną współpracę;
- **Wpływ na politykę** – współpraca międzynarodowa może wpływać na kształtowanie polityki na poziomie krajowym i międzynarodowym (w tym m.in. polityki edukacyjnej, badawczo-innowacyjnej, zagranicznej, ekologicznej itp.). Działalność edukacyjna i badawcza może wpływać na tworzenie nowych regulacji i strategii w różnych obszarach życia społeczno-gospodarczego;
- **Wymiana kulturalna** – udział w projektach międzynarodowych uczy zrozumienia różnic kulturowych i społecznych, co rozwija umiejętności międzykulturowe oraz sprzyja akceptacji i otwartości.

Rodzaje międzynarodowych sieci uczelni

Międzynarodowe sieci szkolnictwa wyższego stanowią platformę współpracy uczelni z różnych krajów, mającą na celu wymianę wiedzy, wyników badań, mobilność społeczności akademickiej i rozwój innowacji. Sieci te są zróżnicowane w zależności od celów i obszarów działalności czy zasięgu geograficznego.

Do głównych typów międzynarodowych sieci uczelni zalicza się:

- **Sieci badawcze –** utworzone w celu promowania wspólnych badań międzyinstytucjonalnych. Przykład: Liga Europejskich Uniwersytetów Badawczych (więcej: https://www.leru.org/), Europejska Współpraca Naukowo-Techniczna (więcej: https://www.cost.eu/);
- **Konsorcja akademickie** zrzeszają uczelnie w celu współpracy przy realizacji programów edukacyjnych, wymiany studentów i wykładowców oraz opracowywania wspólnych programów nauczania. Przykład: Universitas 21 (więcej: https://universitas21.com/), Europejska Sieć Innowacyjnych Instytucji Szkolnictwa Wyższego (więcej: https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/innovation-in-education/uropean-network-of-innovative-higher-

education-institutions) Europejski Uniwersytet Miast w okresie transformacji postindustrialnej UNIC (więcej: https://www.uni.lodz.pl/en/unic);

- **Regionalne Stowarzyszenia** Uczelniane – dotyczą współpracy uczelni w określonym regionie geograficznym, odpowiadając na regionalne potrzeby edukacyjne i badawcze. Przykład: Europejskie Stowarzyszenie Uniwersytetów (więcej: https://www.eua.eu/);
- **Globalne sieci uniwersyteckie** – sieciowanie uczelni z całego świata w celu współpracy w szerokim zakresie (w tym w zakresie jakości kształcenia i badań naukowych). Przykład: Globalna Uniwersytecka Sieć Innowacji (więcej: https://www.guninetwork.org/);
- **Sieci tematyczne –** skupiają się na konkretnych tematach lub dyscyplinach, zrzeszając instytucje posiadające wspólne zainteresowania w danej dziedzinie. Przykład: Stowarzyszenie Europejskich Szkół Planowania (więcej: https://aesop-planning.eu/aesop/about-aesop);
- **Sieci mobilności** – wspierają mobilność studentów i wykładowców, często tworząc warunki do transferu punktów, wspólnych programów i wymiany kulturalnej. Przykład: Program Erasmus+: Inicjatywa Unii Europejskiej wspierająca edukację, szkolenia, młodzież i sport, ułatwiająca mobilność i współpracę między uczelniami w całej Europie (więcej: https://erasmus-plus.ec.europa.eu/);
- **Sieci zapewniania jakości i akredytacji –** działają na rzecz zapewnienia i podnoszenia jakości szkolnictwa wyższego. Współpracują m.in. standardy akredytacji, praktyki zapewniania jakości i rozwój polityki. Przykład: Międzynarodowa Sieć Agencji Zapewniania Jakości w Szkolnictwie Wyższym (więcej: https://www.inqaahe.org/), Eurydice (więcej: https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/poland/quality-assurance-higher-education).

2.3. Sieci absolwentów w uczelniach

Sieci absolwentów odgrywają ważną rolę w funkcjonowaniu i rozwoju instytucji szkolnictwa wyższego.

Absolwenci to absolwenci szkół wyższych, byli pracownicy i współpracownicy uniwersytetów lub podobnych instytucji edukacyjnych [Rohlmann, Wömper, 2009]. Stowarzyszenie absolwentów jest postrzegane jako społeczność jednocząca byłych studentów, pomagająca im pozostać w kontakcie zarówno z instytucją, jak i innymi absolwentami.[6]

Zdaniem praktyków „To, jak instytucje definiują swoich absolwentów, jest decyzją podejmowaną indywidualnie przez każdą instytucję" – Sara Telfer, dyrektor ds.

[6] https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/community/what-does-alumni-mean

zaangażowania absolwentów na Southern New Hampshire[7] University (SNHU) i „budowanie relacji ze studentami nie tylko przez lata studiów, ale raczej przez całe życie, przynosi korzyści na całe życie zarówno instytucji, jak i absolwentom" [Aponte, Ramírez, 2017].

Sieci absolwentów okazały się korzystne dla absolwentów w każdym wieku. Grupy absolwentów zapewniają szerokie możliwości nawiązywania kontaktów, wglądu w karierę, profesjonalnego wsparcia i nie tylko. Stowarzyszenia absolwentów organizują wydarzenia, które przynoszą korzyści zarówno obecnym studentom, jak i absolwentom, a także dają możliwości wolontariatu.[8]

Do głównych aspektów charakteryzujących sieci absolwentów zalicza się: strukturę organizacyjną, działalność sieci, cele sieci (rysunek 6).

Rysunek 6. Charakterystyka sieci absolwentów

Struktura organizacyjna	Działalność sieciowa	Cele sieciowe
•poziom profesjonalizacji sieci absolwentów •zdolności zarządcze •liczba pracowników •zarządzanie i kontrola •finansowanie i wielkość sieci •komórki organizacyjne (biura i biura absolwentów, ogólnouczelniane biura komunikacji, marketingu i relacji zewnętrznej, obsługa studentów i karier, jednostki administracji ogólnouczelnianej i wydziałowej)	•Działania ogólne •Działania retencyjne •Zajęcia (Re)-atrakcyjne	•wspieranie społeczności, wspieranie rozwoju zawodowego i osobistego absolwentów oraz przyczynianie się do wzrostu i sukcesu instytucji. Poniżej znajdują się główne cele sieci absolwentów (promocja w przyszłość, znalezienie Kadry, pozyskiwanie funduszy, promocja regionu)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Alexandra David, Frans Coenen, Sieci absolwentów – niewykorzystany

[7] https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/community/what-does-alumni-mean#:~:text=An%20alumni%20network%20connects%20you,other%20graduates%20from%20your%20university.
[8] https://crummer.rollins.edu/resources/what-is-an-alumni-network/

Utrzymywanie sieci absolwentów odbywa się dwukanałowo – polega na tworzeniu i utrzymywaniu powiązań pomiędzy: 1. absolwentami a ich macierzystą uczelnią oraz 2. pomiędzy samymi absolwentami.

Utrzymanie sieci w dłuższej perspektywie wymaga wdrożenia strategii promującej zaangażowanie (aktywne uczestnictwo). Strategia utrzymania sieci absolwentów składa się z zestawu działań podejmowanych w różnych sferach funkcjonowania uczelni (rysunek 7).

RYSUNEK 7. STRATEGIE UTRZYMYWANIA SIECI ABSOLWENTÓW

Komunikacja	media społecznościowe, kampanie e-mailowe, biuletyny i czasopisma
Wydarzenia i zjazdy	coroczne zjazdy, wydarzenia e-workingowe, wydarzenia wirtualne
Poczucie wspólnoty	kapituły absolwentów, grupy zainteresowań, platformy internetowe
Wsparcie i rozwój kariery	usługi karier, programy mentorskie, rozwój zawodowy
Działalność Instytucjonalna	gościnne wykłady i panele, możliwości wolontariatu, nagrody i wyróżnienia dla absolwentów
Zbiórka pieniędzy i filantropia	zaangażowanie darczyńców, stypendia i fundusze, kampanie crowdfundingowe
Możliwości uczenia się przez całe życie	kształcenie ustawiczne, dostęp do bibliotek absolwentów, dzielenie się wiedzą

Zbieraj i wykorzystuj opinie	ankiety i sondaże, komitety doradcze absolwentów
Więzi instytucjonalne	informuj absolwentów na bieżąco, angażuj absolwentów w zarządzanie, świętuj kamienie milowe w instytucji
Spersonalizowane zaangażowanie	komunikacja segmentowana, historie absolwentów, podziękowania za kamienie milowe

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

2.4. Komunikacja międzynarodowa

Ważnym aspektem dla instytucji szkolnictwa wyższego działających w różnych krajach i kontekstach kulturowych jest opracowanie międzynarodowej strategii komunikacji. Skuteczna komunikacja międzynarodowa wymaga jasnych i zrozumiałych przekazów, poszanowania różnic kulturowych i utrzymywania relacji w dłuższej perspektywie.

Komunikacja międzynarodowa odnosi się do wymiany informacji ponad granicami państw i pomiędzy ludźmi z różnych środowisk kulturowych, językowych i społecznych. Obejmuje szeroki zakres praktyk, strategii i wyzwań, szczególnie w obliczu wzrostu globalizacji, technologii cyfrowej i interakcji wielokulturowych.

Projektując strategię komunikacji międzynarodowej należy wziąć pod uwagę następujące elementy:

- Zrozumieć różnice kulturowe,
- Dostosuj przekaz do różnych odbiorców,
- Wybierz odpowiednie kanały,
- Rozwijaj globalną spójność marki,
- Zaangażuj lokalnych interesariuszy,
- Szkolenia i budowanie potencjału,
- Wykorzystaj technologię, aby wypełnić luki,
- Monitoruj i oceniaj komunikację,
- Komunikacja kryzysowa,
- Uwzględnienie języka.

Moduł 3. Zarządzanie uczelniami wobec współpracy międzynarodowej

3.1. Model szkolnictwa wyższego

Model szkolnictwa wyższego, wyznaczając ramy zewnętrznego i wewnętrznego zarządzania nauką, określa cele i działania uczelni. Koncepcja modelu uniwersytetu jest postrzegana całościowo:

- obowiązki akademickie uczelni: jej istota (misja i cele),
- powiązania pomiędzy podstawowymi obszarami swojej działalności,
- relacje z otoczeniem,
- jego wewnętrzną organizację.

Uczelnie ewoluują w kierunku uniwersytetów trzeciej generacji, co rodzi ożywioną dyskusję na temat kierunku i tempa tej ewolucji, a także jej uzasadnienia (model uniwersytetu trzeciej generacji przypisuje się niekorzystne procesy, jakie można zaobserwować w szkolnictwie wyższym, zwłaszcza spadek jakości kształcenia i uzależnienie uczelni od różnych grup interesariuszy rynku) (Piotrowska-Piątek, 2019).

Rysunek 8. Ewolucja uniwersytetów

Funkcja	Model Uniwersytetu Humboldta	Model uniwersytetu przedsiębiorczego
Misja i istota istnienia	Szerzenie poprzez wiedzę przy zachowaniu elitarności edukacji; społeczność profesorów i studentów; odkrycie prawdy; gwarancję wolności badań i edukacji.	Edukacja na potrzeby rynku pracy w warunkach edukacji masowej; badania interdyscyplinarne; transfer wiedzy do otoczenia; angażowanie się w procesy rozwojowe społeczeństw; znaczącą rolę trzeciej misji.
Rola uczelni w porządku publicznym	Element ogólnokrajowego, trójstopniowego systemu edukacji.	Element krajowych i regionalnych systemów innowacji oraz rozwoju społeczno-gospodarczego.
Organizacja i struktura	Autonomia; izolacja od otoczenia; poza katedrami w strukturze znajdują się laboratoria i instytucje badawcze.	Silny ośrodek zarządzający; udział interesariuszy w zarządzaniu szkołą; współistnienie silnych jednostek organizacyjnych i ośrodków badawczych; segmenty peryferyjne (np. akademickie parki technologiczne).

Źródło finansów	Publiczny, budżet szkoły, niezależny od państwa.	Źródła zdywersyfikowane (publiczne, prywatne, tzw. trzeci strumień).
Relacje środowiska	Nie występują.	Intensywny, formalny i nieformalny, wielowarstwowy.
Kultura organizacyjna	Partnerstwo profesorów i studentów.	Typ korporacji (zorientowany na cel, odpowiedzialność i rozliczalność); znaczącą rolę inicjatyw oddolnych.

Źródło: Agnieszka Piotrowska-Piątek, Czy polskie uczelnie zmierzają do uniwersytetu trzeciej generacji?, International Journal of Contemporary Management Tom 18 (2019) Numer 2, s. 27–45.

Model szkoły trzeciej generacji jest bliski koncepcji uniwersytetu przedsiębiorczego sformułowanej przez Clarka w 1998 roku [Clark, 1998].

Clark wyróżnia pięć cech uniwersytetów przedsiębiorczych, do których zalicza się:

- **rozwój segmentów peryferyjnych (tj.** jednostek tworzonych przede wszystkim ze szkołą lub z interesariuszami zewnętrznymi, niezbędnych do przełamywania tradycyjnych podziałów pomiędzy dyscyplinami wiedzy i rozwijania współpracy z otoczeniem w zakresie badań, transferu wiedzy, kontaktów z biznesem i absolwentami, pozyskiwania funduszy, ochrony własności intelektualnej i kształcenia ustawicznego);
- **dywersyfikacja źródeł finansowania (w miarę** zmniejszania się nakładów publicznych na szkolnictwo wyższe konieczne jest poszukiwanie finansowania badań z trzeciego strumienia, czyli partnerów zewnętrznych) [Piotrowska-Piątek, 2019].

Model przedsiębiorczego uniwersytetu kładzie duży nacisk na innowacyjność, komercjalizację wiedzy i ścisłą współpracę z otoczeniem gospodarczym. W tym modelu współpraca międzynarodowa odgrywa kluczową rolę, ponieważ zwiększa możliwości rozwoju, transferu technologii oraz pozyskiwania wiedzy i zasobów z innych krajów.

Ze względu m.in. na złożoność przepisów, różnice kulturowe, specyfikę poszczególnych instytucji, wielość i złożony charakter podejmowanych w ich ramach przedsięwzięć (projektów), a także odmienne cele i interesy, współpraca międzynarodowa wymaga starannego planowania. Kluczowe obszary zarządzania, na których należy się skupić planując współpracę międzynarodową w szkołach wyższych, obejmują:

- **strategia i misja instytucjonalna** – współpraca międzynarodowa powinna być powiązana z misją i celami określonymi w strategii instytucjonalnej. Należy jasno określić, jak współpraca wpisuje się w długoterminową wizję uczelni;
- **zarządzanie relacjami międzynarodowymi** - istotne jest wyodrębnienie w strukturze organizacyjnej uczelni jednostek/biur/zespołów odpowiedzialnych za zarządzanie

współpracą międzynarodową. Zakres ich działań powinien być dostosowany do specyfiki uczelni, ale generalnie ich rolą jest koordynacja działań, nawiązywanie kontaktów i utrzymywanie relacji z partnerami międzynarodowymi;

- **zarządzanie zasobami ludzkimi** – ważne jest, aby kadra akademicka i administracyjna posiadała doświadczenie w pracy międzynarodowej oraz znajomość języków;
- **zarządzanie finansami** – zapewnienie odpowiednich środków finansowych na finansowanie działalności kadry naukowej i administracyjnej jest istotne z punktu widzenia współpracy międzynarodowej. W tym kontekście ważne jest właściwe zarządzanie zasobami finansowymi, w tym pozyskiwanie środków z międzynarodowych grantów i programów, takich jak Horyzont Europa, Erasmus+ i inne;
- **zarządzanie projektami** - współpraca międzynarodowa często wiąże się ze wspólnymi projektami. Niezbędne jest właściwe zarządzanie nimi, w tym planowanie, wdrażanie, monitorowanie postępów, ocena, raportowanie i zarządzanie ryzykiem. Należy wziąć pod uwagę także inne aspekty specyficzne dla projektu, jak np. zarządzanie własnością intelektualną (istotne w projektach międzynarodowych w przypadku wspólnych publikacji czy patentów);
- **zarządzanie prawne i regulacyjne** - działania podejmowane przez uczelnię muszą być zgodne z międzynarodowymi i krajowymi regulacjami prawnymi. Współpraca powinna być również uregulowana odrębnymi umowami (umowami międzynarodowymi), które powinny szczegółowo określać warunki współpracy, w tym ustalenia finansowe, zobowiązania i rozstrzyganie sporów;
- **zarządzanie marketingiem i rekrutacją** - zainteresowanie ofertą uczelni wśród studentów i pracowników zagranicznych jest kluczowe dla promocji uczelni w środowisku międzynarodowym. Skuteczna rekrutacja zależy od skutecznej strategii marketingowej. Uczelnie powinny uwzględnić w swojej działalności wsparcie studentów zagranicznych, umożliwiające właściwą i szybką adaptację w nowym kraju.

3.2. Strategia i misja instytucji

Współczesne wyzwania stojące przed uczelniami wymagają zrównoważenia tradycyjnych funkcji edukacyjnych z badaniami, innowacjami i zaangażowaniem społeczności. Niezbędne do zwiększenia globalnego zaangażowania, poprawy jakości akademickiej oraz rozszerzenia zasięgu i wpływu instytucji są:

- **Ewoluujące misje uczelni**

Nauczanie, badania i działalność społeczna: Uczelnie cieszą się coraz większym uznaniem za swoje trzy główne misje: nauczanie wzmacnia kapitał ludzki, badania naukowe sprzyjają innowacjom, a prace społeczne łączą środowisko akademickie z potrzebami społecznymi [Compagnucci, Spigarelli, 2020].

- **Dopasowanie strategiczne i zarządzanie**

Wizja i zarządzanie: Skuteczne zarządzanie zgodne z wizją i misją instytucji ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia doskonałości edukacyjnej i rozwoju studentów [Nethravathi, Maiya, 2022]. Uczelnie skupiają się również na umiędzynarodowieniu, aby zwiększyć swoją obecność na świecie i ofertę edukacyjną, co wiąże się z planowaniem strategicznym i wdrażaniem różnych działań [Hawawini, 2011].

- **Sprostanie wyzwaniom społecznym**

Inicjatywy na rzecz zrównoważonego rozwoju — instytucje takie jak Uniwersytet w Aveiro włączają zrównoważony rozwój do swoich misji, zajmując się zmianami klimatycznymi poprzez zaangażowanie społeczności i innowacyjne praktyki [Leal at al., 2024].

Międzynarodowa strategia:

- musi uwzględniać specyfikę instytucji, otoczenie zewnętrzne, warunki wewnętrzne i dostępne zasoby,
- przyjęcie strategicznego podejścia do internacjonalizacji pozwala na lepszą i skuteczniejszą realizację celów w tym obszarze. Pomaga organizować działania, definiować cele długoterminowe i zapewniać ich konsekwentną realizację,
- strategie internacjonalizacji pozwalają przezwyciężyć słabości wynikające ze zmieniającej się kadencji władz uczelni,
- przyjęcie długoterminowych priorytetów internacjonalizacji i ujęcie ich w strategii lub innym dokumencie strategicznym pozwala na stabilny i konsekwentny rozwój procesów internacjonalizacji.Przyjęcie i wdrożenie strategii internacjonalizacji jest ważnym elementem rozwoju procesów internacjonalizacji w uczelniach [Górak-Sosnowska, Katarzyna Kacperczyk, 2020].

Przygotowanie strategii wymaga dobrze zaplanowanego procesu angażującego różne zasoby. Poszczególne etapy procesu składają się z:

- analiza warunków zewnętrznych,
- analiza warunków wewnętrznych,
- zdefiniowanie misji i wizji uczelni,
- wyznaczanie celów strategicznych,
- opracowanie planu działania,
- zdefiniowanie mierników poszczególnych celów,
- zdefiniowanie sztandarowych programów, projektów lub inicjatyw,
- identyfikacja ryzyk,
- określenie ram organizacyjnych zarządzania strategią oraz jej wdrażania, monitorowania i ewaluacji.

Współpraca międzynarodowa powinna być ściśle powiązana ze strategią rozwoju uczelni, ponieważ internacjonalizacja może znacząco wzmocnić jej pozycję, prestiż i innowacyjność. Współpraca międzynarodowa musi stanowić integralną część ogólnych celów strategicznych uczelni, dlatego często jest wymieniana jako kluczowy filar strategii.

Lokalne potrzeby i realia w strategii

Internacjonalizacja uczelni często koncentruje się na globalnych partnerstwach i międzynarodowych standardach, ale równie ważne jest dostosowanie tych działań do lokalnych realiów i potrzeb. Uwzględnienie specyfiki kulturowej, społecznej i gospodarczej kraju pochodzenia uczelni może znacząco zwiększyć efektywność procesów internacjonalizacji i ich akceptację w społeczności lokalnej.

Przygotowując strategię warto uwzględnić kontekst lokalny poprzez m.in.:

1. **analiza potrzeb lokalnych:** przeprowadzenie szczegółowej diagnozy, która identyfikuje kluczowe wyzwania i obszary priorytetowe dla regionu lub kraju, takie jak niedobory specjalistów w określonych dziedzinach, potrzeby lokalnego biznesu czy kwestie społeczne (np. ochrona środowiska, zdrowie publiczne).
2. **integracja lokalnych zasobów i dziedzictwa:** włączenie lokalnej kultury, języka i tradycji do programów nauczania i projektów badawczych jako sposób na wzbogacenie doświadczeń zarówno studentów krajowych, jak i zagranicznych.
3. **zrównoważony rozwój** lokalny: projektowanie międzynarodowych inicjatyw edukacyjno-badawczych wspierających rozwój regionu, m.in. poprzez współpracę z lokalnymi przedsiębiorstwami lub organizacjami pozarządowymi.

Założenia każdej strategii są rozwijane poprzez konkretne działania. Aby zapewnić uwzględnienie lokalnych potrzeb i realiów, uczelnie:

- przygotować programy wsparcia lokalnego biznesu (np. poprzez tworzenie we współpracy z lokalnymi firmami kierunków studiów umożliwiających studentom zdobycie umiejętności potrzebnych na regionalnym rynku pracy),
- realizować badania odpowiadające na wyzwania lokalne poprzez planowanie i realizację projektów badawczych w zespołach międzynarodowych, które koncentrują się na problemach specyficznych dla kraju (np. zarządzanie zasobami naturalnymi, ochrona dziedzictwa kulturowego).
- organizować wymianę wiedzy z perspektywy lokalnej poprzez organizowanie seminariów i warsztatów, podczas których zagraniczni eksperci współdziałają z lokalnymi społecznościami, dzieląc się swoimi doświadczeniami w rozwiązywaniu podobnych problemów.

3.3. Zarządzanie stosunkami międzynarodowymi

Zarządzanie Stosunkami Międzynarodowymi (IRM) to zarządzanie wszelkimi aspektami współpracy międzynarodowej oraz relacjami z zagranicznymi instytucjami, organizacjami, studentami i pracownikami, których celem jest podejmowanie działań wspierających umiędzynarodowienie uczelni. Poniższe należy uznać za istotne

- działania mające na celu rozwój i utrzymanie stosunków międzynarodowych oraz współpracy na poziomie akademickim,
- skuteczne strategie koncentrują się na marketingu relacji, zarządzaniu danymi i współpracy międzynarodowej w celu poprawy doświadczeń studentów międzynarodowych i wspierania partnerstw akademickich,
- wdrożenie strategii marketingu relacji (RM) znacząco poprawia doświadczenia studentów zagranicznych, zwiększając ich satysfakcję i wskaźniki retencji w brytyjskich uczelniach [Omoruyi, Rembielak, 2019],
- RM sprzyja istotnym powiązaniom między studentami, absolwentami i wykładowcami, które są kluczowe dla stworzenia wspierającego środowiska edukacyjnego [Han, 2021].

3.4. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM) to zarządzanie personelem akademickim, administracyjnym i innym w instytucji. W kontekście współpracy międzynarodowej uczelni

jest to zarządzanie zróżnicowanymi zespołami, mobilność kadr i rekrutacja. Obejmuje szereg działań związanych z rekrutacją, rozwojem, motywacją i wsparciem kadr w celu zapewnienia efektywnego funkcjonowania uczelni oraz wysokiej jakości usług dydaktycznych, badawczych i administracyjnych.

- obejmuje ocenę, umieszczanie, rozwój, wynagradzanie i zatrzymywanie pracowników w organizacjach. Obejmuje kwestię personelu, szkoleń, wynagrodzeń i kwestii prawnych mających na celu optymalizację efektywności siły roboczej [Kammeyer-Mueller, 2015];
- obejmuje strategiczne praktyki HR mające na celu przyciągnięcie, motywowanie i utrzymanie wykwalifikowanych pracowników w efektywnej strukturze organizacyjnej, wykraczające poza tradycyjne role administracyjne w celu wspierania celów firmy [Gutterman, 2023];
- w szkolnictwie wyższym ZZL odgrywa kluczową rolę w podnoszeniu jakości edukacji i efektywności instytucjonalnej. Integracja HRM z kompetencjami cyfrowymi jest niezbędna do dostosowania się do postępu technologicznego, wspierania innowacji i poprawy efektywności operacyjnej [Rohayati, 2024]. Praktyki HRM znacząco wpływają na wydajność pracowników i wyniki edukacyjne [Pham, 2024].

3.5. Zarządzanie finansami

Zarządzanie finansami jest także ważnym aspektem współpracy międzynarodowej. To proces planowania, organizowania, kontrolowania i monitorowania wszystkich aspektów finansowych uczelni, aby zapewnić jej stabilność, efektywne funkcjonowanie i osiągnięcie celów strategicznych. Obejmuje zarządzanie zarówno wydatkami bieżącymi, jak i inwestycjami, aby uczelnia mogła rozwijać swoją działalność dydaktyczną, badawczą i administracyjną.

Rysunek 9. Kluczowe elementy finansowe

planowanie budżetu	• budżetowanie • planowanie długoterminowe
zarządzanie przychodami	• opłaty za naukę • dotacje • granty badawcze • środków z działalności komercyjnej
zarządzanie wydatkami	• wynagrodzenia i świadczenia pracownicze • koszty operacyjne • inwestycje infrastrukturalne
kontrola finansowa i audyt	

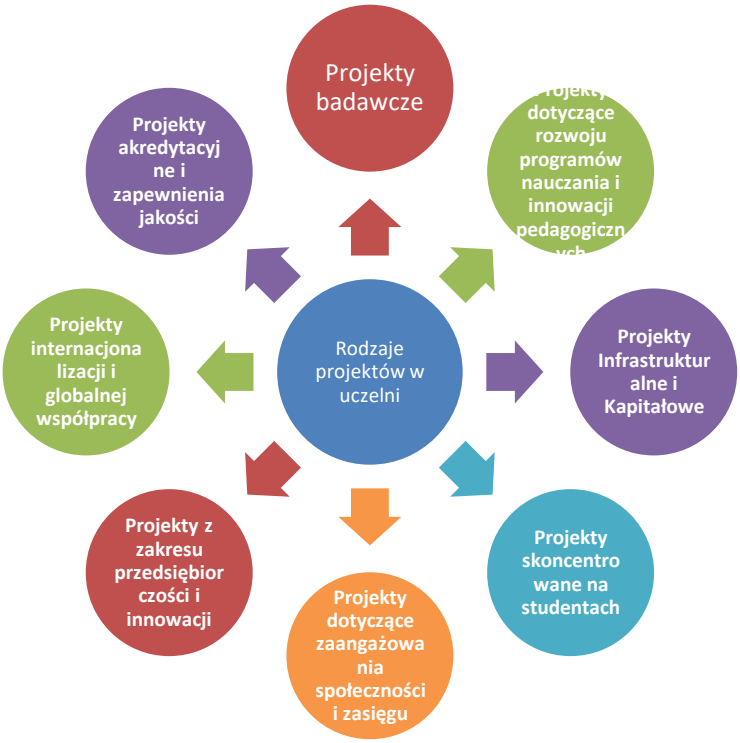
zarządzanie ryzykiem finansowym	• zmiany w finansowaniu publicznym • zmieniające się koszty operacyjne, związane z utrzymaniem infrastruktury
inwestycji i rozwoju	• rozbudowa kampusu • inwestycje technologiczne • rozwój międzynarodowy – inwestycje w programy wymiany, współpraca badawcza z partnerami zagranicznymi przyciągająca studentów zagranicznych
strategie pozyskiwania dodatkowych środków	• zbiórki pieniędzy i darowizny • współpracę z sektorem prywatnym • Programy unijne i międzynarodowe, w tym Erasmus+, Horyzont Europa i inne inicjatywy międzynarodowe
zarządzanie długiem	• pożyczki • emisja obligacji w celu finansowania inwestycji

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

3.6. Zarządzanie projektami

Zarządzanie projektami to ustrukturyzowane podejście do planowania, wykonywania i nadzorowania projektów w celu skutecznego osiągnięcia określonych celów. Obejmuje różne metodologie i praktyki, które zapewniają efektywną alokację zasobów, zarządzanie ryzykiem i zaangażowanie interesariuszy. Na uczelni realizowane są różnego rodzaju projekty, odzwierciedlające różnorodną misję nauczania, badań i zaangażowania społecznego. W projektach tych często uczestniczy wielu interesariuszy, w tym wykładowcy, studenci, partnerzy branżowi i organy rządowe

RYSUNEK 10. RODZAJE PROJEKTÓW W UCZELNI – PRZYKŁADY



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

Projekty badawcze: badania podstawowe, badania stosowane i badania interdyscyplinarne, badania w ramach współpracy/konsorcjów, badania finansowane z grantów

Projekty dotyczące rozwoju programów nauczania i innowacji pedagogicznych: rozwój nowych programów, projekty e-learningowe i blended learning, internacjonalizacja programów nauczania, innowacje w nauczaniu

Projekty infrastrukturalne i kapitałowe: rozwój kampusu, **modernizacja** technologii, **projekty** zrównoważonego rozwoju

Projekty skoncentrowane na studentach: projekty zwieńczające, programy stażowe, projekty badawcze dla studentów, projekty uczenia się poprzez usługi

Projekty angażujące społeczność i projekty informacyjne: projekty dotyczące polityki publicznej i wpływu społecznego, projekty rozwoju społeczności, projekty kulturalne i artystyczne

Projekty z zakresu przedsiębiorczości i innowacji: inkubatory startupów, centra innowacji i przestrzenie dla twórców, projekty współpracy branżowej

Projekty dotyczące internacjonalizacji i współpracy globalnej: programy wymiany studentów, wspólne badania z partnerami globalnymi, **programy** podwójnego stopnia i wspólne.

Projekty akredytacji i zapewnienia jakości: projekty akredytacji programów, systemy zapewnienia jakości

Metodyki zarządzania projektami

Metodologia zarządzania projektami obejmuje różnorodne ustrukturyzowane podejścia do planowania, wykonywania i monitorowania projektów, zapewniając, że spełniają one założone cele w ramach określonych ograniczeń. Pomaga zespołom efektywnie planować, realizować i monitorować projekty. Metodologii zarządzania projektami jest wiele. Każda metodologia ma swoje własne zasady, narzędzia, techniki i procesy, które pomagają zarządzać czasem, budżetem, ryzykiem i zasobami. Zastosowanie odpowiedniej metodologii może znacznie zwiększyć szanse powodzenia projektu, ponieważ wprowadza ustrukturyzowane i sprawdzone praktyki. Kluczowe metodologie obejmują: wodospad, zwinność, scrum, kanban, PRINCE2, Lean, PMBOK.

Zwinna metodologia zarządzania projektami

Jest to iteracyjna i elastyczna metoda zarządzania projektami, szczególnie popularna w branży IT, która pozwala na szybką reakcję na zmiany, dostarczanie częściowych rozwiązań i stałą interakcję z klientem.

Aplikacja – projekty, w których wymagania mogą ulec zmianie w trakcie realizacji (np. rozwój oprogramowania).

Rysunek 11. Metodologia zwinna



Źródło: https://asana.com/pl/resources/agile-methodology

Metodologię tę można zastosować w uczelniach:

- mogą być realizowane w kontekście zarządzania projektami edukacyjnymi, badawczymi i administracyjnymi,
- zastosowanie: projekty badawcze, opracowywanie programów nauczania, zarządzanie projektami informatycznymi, wdrażanie zmian organizacyjnych, zarządzanie projektami studenckimi, inicjatywy innowacyjne, zarządzanie inicjatywami międzynarodowymi.

Zastosowanie tej metodologii na uczelniach może przynieść korzyści takie jak: szybsze wdrażanie innowacji, lepsza współpraca między zespołami, większa elastyczność w zarządzaniu projektami. Jest to metodyka wspierająca uczelnie w dostosowywaniu się do szybko zmieniającego się otoczenia.

Uczelnie mogą rozważyć zastosowanie narzędzi ułatwiających zarządzanie wnioskami, dokumentacją i komunikacją w projektach międzynarodowych. Katalog ten może obejmować:

1. **Narzędzia do zarządzania projektami**

- Trello - łatwe w obsłudze narzędzie oparte na tablicach Kanban, które pozwala śledzić status zgłoszeń, przydzielać zadania zespołowi i zarządzać harmonogramami.

- Asana - potężniejsze rozwiązanie umożliwiające śledzenie postępu projektu, planowanie zadań i raportowanie. Może tworzyć osobne projekty dla każdego wniosku Erasmus+.

- Microsoft Planner zintegrowany z Microsoft 365 - Umożliwia łatwą organizację pracy w zespołach akademickich. Idealny, jeśli Twoja uczelnia korzysta z pakietu Microsoft.

- Monday.com - platforma umożliwiająca zarządzanie wieloma projektami jednocześnie, z rozbudowanymi opcjami raportowania, integracją z kalendarzami i innymi aplikacjami.

2. **Specjalistyczne oprogramowanie do zarządzania programami międzynarodowymi**

- Mobility Tool+ – oficjalne narzędzie udostępnione przez Komisję Europejską do zarządzania danymi uczestników, raportami i rozliczeniami projektów Erasmus+.

- MoveON – narzędzie dedykowane uczelniom, ułatwiające zarządzanie współpracą międzynarodową, w tym programami mobilności. Integruje się z uniwersyteckimi systemami zarządzania danymi (np. USOS).

3. **Narzędzia współpracy i komunikacji**

   - Slack - doskonałe narzędzie do szybkiej komunikacji w zespołach projektowych. Umożliwia tworzenie kanałów dedykowanych różnym projektom.
   - Microsoft Teams - integruje się z Office 365 i oferuje czaty, spotkania wideo, udostępnianie plików oraz integrację z innymi aplikacjami.
   - Google Workspace – zawiera narzędzia takie jak Dysk Google, Kalendarz Google i Google Meet. Przydatne do zarządzania plikami projektów i harmonogramami.

4. **Narzędzia do zarządzania dokumentami**

   - Dropbox/Google Drive – ułatwiają udostępnianie i przechowywanie dokumentów projektowych.
   - DocuSign - narzędzie do szybkiego podpisywania umów i dokumentów w formie elektronicznej, szczególnie przydatne przy współpracy międzynarodowej.
   - SharePoint - idealny dla uczelni korzystających z Microsoft 365 i pozwalający na centralne zarządzanie dokumentacją i projektami.

5. **Narzędzia planowania finansowego i raportowania**

   - Excel z dodatkami (np. Solver) - służy do zaawansowanego planowania budżetu projektu i jego rozliczeń.
   - SAP Concur - rozwiązanie do zarządzania wydatkami, podróżami służbowymi i raportowaniem kosztów.
   - Oprogramowanie do zarządzania grantami - systemy takie jak Cayuse czy Fluxx wspierają zarządzanie grantami, od aplikacji po raportowanie.

Jeśli uczelnia korzysta z systemu obsługi studentów (np. USOS w Polsce), warto wdrożyć integrację z MoveON lub innymi specjalistycznymi systemami.

Sprawność, skuteczność i skuteczność procesu zależy od przeszkolenia zespołu w zakresie obsługi nowych narzędzi. Ważne są również regularne aktualizacje i dostosowywanie systemów.

3.7. Zarządzanie prawne i regulacyjne

odnosi się do procesów i praktyk stosowanych przez organizacje w celu zapewnienia zgodności z przepisami prawa, regulacjami, standardami i wytycznymi etycznymi regulującymi

ich działalność. Jest to niezbędne, aby uniknąć kar prawnych, zapewnić etyczne postępowanie i chronić reputację organizacji. W uczelniach skuteczne zarządzanie prawne i regulacyjne pomaga poruszać się po złożonych i stale zmieniających się ramach prawnych.

W kontekście współpracy międzynarodowej w szkołach wyższych kluczowymi elementami są:

- międzynarodowe umowy o współpracy,
- mobilność studentów i zgodność wizowa,
- badania zgodności i etyki,
- transgraniczne przepisy dotyczące danych i prywatności,
- akredytacja i zapewnienie jakości.

3.8. Zarządzanie marketingiem i rekrutacją

odnosi się do strategii, procesów i praktyk stosowanych w celu przyciągnięcia międzynarodowych studentów i wykładowców, budowania globalnych partnerstw i promowania marki instytucji w skali globalnej. Międzynarodowe strategie marketingowe i rekrutacyjne są kluczem do przyciągania talentów, zwiększania obecności międzynarodowej i zwiększania konkurencyjności na globalnym rynku edukacyjnym.

W kontekście współpracy międzynarodowej na uczelniach elementami zarządzania marketingiem i rekrutacją są:

- międzynarodowa strategia marketingowa,
- globalne budowanie marki i pozycjonowanie,
- ukierunkowane strategie rekrutacyjne,
- partnerstwa i współpraca międzynarodowa,
- marketing cyfrowy i media społecznościowe,
- międzynarodowe wydarzenia rekrutacyjne,
- przyjęć i obsługi wizowej,
- sieci absolwentów i ambasadorów.

Współpraca międzynarodowa pomiędzy uczelniami, szczególnie w kontekście sojuszy uczelni i wymian akademickich, niesie ze sobą wiele korzyści, ale także szereg zagrożeń związanych z kwestiami wizowymi, kwestiami prawnymi i regulacjami międzynarodowymi.

Do głównych ryzyk i aspektów compliance, które mogą wystąpić w tego typu współpracy należą:

1. Ryzyka związane z kwestiami wizowymi
    - Długotrwałe procedury wizowe: wymiany międzynarodowe, zwłaszcza pomiędzy uczelniami z krajów spoza UE (np. Gruzja), mogą wiązać się z trudnościami związanymi z długim czasem oczekiwania na wizę. Przewidywalność i terminowość uzyskania wizy może mieć wpływ na realizację programów wymiany.
    - Ograniczenia wizowe: niektóre kraje mogą nakładać ograniczenia na wizy studenckie lub badawcze, szczególnie w sytuacjach napięć politycznych lub gospodarczych. Może to mieć wpływ na dostępność mobilności akademickiej i współpracy międzynarodowej.
    - Brak jednolitych przepisów: ze względu na brak jednolitych przepisów wizowych oraz różnorodność wymogów krajowych, studenci i pracownicy naukowi mogą mieć trudności z uzyskaniem wizy, zwłaszcza do krajów spoza strefy Schengen.
2. Zgodność z przepisami imigracyjnymi i przepisami UE
    - Zasady mobilności studentów i pracowników: współpraca międzynarodowa musi uwzględniać zasady swobodnego przepływu osób, które są gwarantowane w Unii Europejskiej. Uczelnie muszą przestrzegać przepisów dotyczących przyjeżdżających studentów z wymiany, szczególnie w zakresie rejestracji w kraju przyjmującym i dostępu do ubezpieczenia zdrowotnego.
    - Zasady zatrudniania cudzoziemców: jeśli pracownicy naukowi z krajów spoza UE (np. Gruzji) przyjeżdżają na wykłady lub prace badawcze, uczelnie muszą przestrzegać przepisów dotyczących zatrudniania cudzoziemców. Może się to wiązać z uzyskaniem odpowiednich pozwoleń na pracę.
    - Uznawanie kwalifikacji akademickich: współpraca międzynarodowa obejmuje także uznawanie dyplomów i kwalifikacji zawodowych. Kwestie te regulują regulacje Procesu Bolońskiego, mogą jednak stanowić problem, gdy regulacje krajowe nie będą wystarczająco spójne lub zrozumiałe.
3. Zagrożenia związane z ochroną danych
    - Zgodność z RODO: wymieniając studentów, badaczy lub administrację pomiędzy krajami UE i spoza UE, uczelnie muszą przestrzegać przepisów o ochronie danych (RODO). Mogą pojawić się wyzwania związane z różnymi standardami ochrony danych w krajach spoza UE.
    - Wymiana danych: współpraca międzynarodowa może obejmować wymianę danych pomiędzy uniwersytetami w różnych krajach, co może stwarzać ryzyko, jeśli nie zostaną spełnione wymogi bezpieczeństwa danych.
4. Zagrożenia polityki migracyjnej
    - Zmiany w polityce wizowej: polityka wizowa i migracyjna może ulec zmianie w odpowiedzi na zmiany w rządach, decyzje polityczne lub inne czynniki. Zmiany takie mogą mieć wpływ na płynność wymiany akademickiej i mobilność.
    - Kwestie ochrony uchodźców i migrantów: podczas pracy z krajami dotkniętymi kryzysami uchodźczymi (np. Ukrainą) mogą pojawić się dodatkowe wyzwania

związane z zapewnieniem dostępu do edukacji, legalnego pobytu i mobilności w ramach takich programów.

5. Ryzyka związane z interpretacją prawa
    - Brak jasnych przepisów: w przypadku krajów spoza UE, takich jak Gruzja, mogą wystąpić trudności w zapewnieniu zgodności z europejskimi przepisami dotyczącymi uznawania kwalifikacji, swobodnego przepływu studentów i pracowników oraz wymiany danych.
    - Zróżnicowane przepisy: każdy kraj ma własną interpretację międzynarodowych przepisów dotyczących edukacji, co może prowadzić do trudności w koordynowaniu programów wymiany między różnymi krajami.

Aby osiągnąć zgodność, upewnij się, że:

- Współpraca z prawnikami: uczelnie powinny współpracować z prawnikami specjalizującymi się w międzynarodowym prawie oświaty i przepisach wizowych.
- Monitorowanie zmian w przepisach: uczelnie powinny regularnie monitorować zmiany w przepisach wizowych, imigracyjnych i ochrony danych zarówno w UE, jak i w krajach partnerskich.
- Szkolenia personelu: regularne szkolenia personelu administracyjnego i akademickiego w zakresie zasad mobilności międzynarodowej, procedur wizowych i polityki zatrudnienia cudzoziemców mogą pomóc zminimalizować ryzyko prawne.

3.9. Praktyczne aspekty zarządzania projektami (perspektywa instytucjonalna)

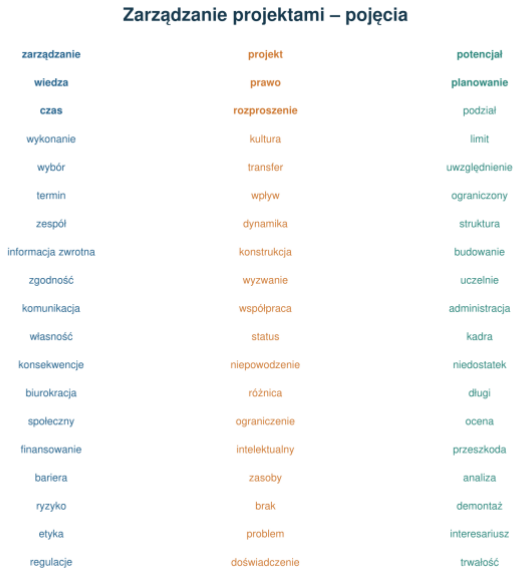
w zależności od charakteru instytucji, jej wielkości, struktury, kultury organizacyjnej itp. projekty można przygotowywać i realizować na kilku poziomach:

- **poziom wydziałowy** – przygotowany z inicjatywy pracowników wydziału. Autorami projektów są najczęściej pracownicy naukowo-dydaktyczni oraz doktoranci. Inicjatywa jest często rozproszona pomiędzy różnymi jednostkami wydziałowymi. Jeżeli na wydziale działa zespół/jednostka wspierająca projekt, możliwe, że tam również zrodzi się pomysł na projekt;
- **poziom centralny** – kluczową rolę w procesie inicjatywnym odgrywa powołana jednostka (np. biuro współpracy międzynarodowej, ośrodek badawczy). Na tym poziomie zazwyczaj realizowane są projekty mobilnościowe (np. w ramach programu Erasmus). Poziom ten odgrywa kluczową rolę w przypadku interdyscyplinarnych projektów badawczych/innowacyjnych, które wymagają zaangażowania kilku wydziałów/jednostek z instytucji zewnętrznych

- **instytucje zewnętrzne** (np. podmioty sektora publicznego lub przedsiębiorstwa) – taka inicjatywa ma miejsce szczególnie w przypadku projektów o dużym potencjale komercyjnym lub ważnych z punktu widzenia interesu publicznego.

Projekty powstają i są realizowane w turbulentnym otoczeniu, co oznacza, że na każdym etapie cyklu życia projektu istotna jest świadomość problemów/barier/ryzyk, które mogą przełożyć się na realizację. Do najważniejszych z nich należą:

- dyspersja wiedzy w uczelni (w tym dyspersja wiedzy o projektach),
- niekorzystny stan prawny,
- ograniczone możliwości czasowe naukowców,
- ograniczone możliwości kadrowe uczelni,
- brak doświadczenia w planowaniu i realizacji projektów (złe planowanie projektu),
- ograniczenia finansowe i zasoby,
- przeszkody administracyjne i biurokratyczne,
- współpraca i dynamika zespołu,
- niepowodzenia w zarządzaniu ryzykiem,
- własność intelektualna i kwestie prawne,
- zarządzanie czasem i terminami,
- zaangażowanie interesariuszy,
- transfer wiedzy i budowanie potencjału,
- względy etyczne i społeczne,
- trwałość i długoterminowy wpływ,
- zarządzanie i analiza danych,
- wyzwania związane z oceną i informacją zwrc
- awaria komunikacji,
- różnice kulturowe,
- bariery językowe,
- zgodność z przepisami i prawem.

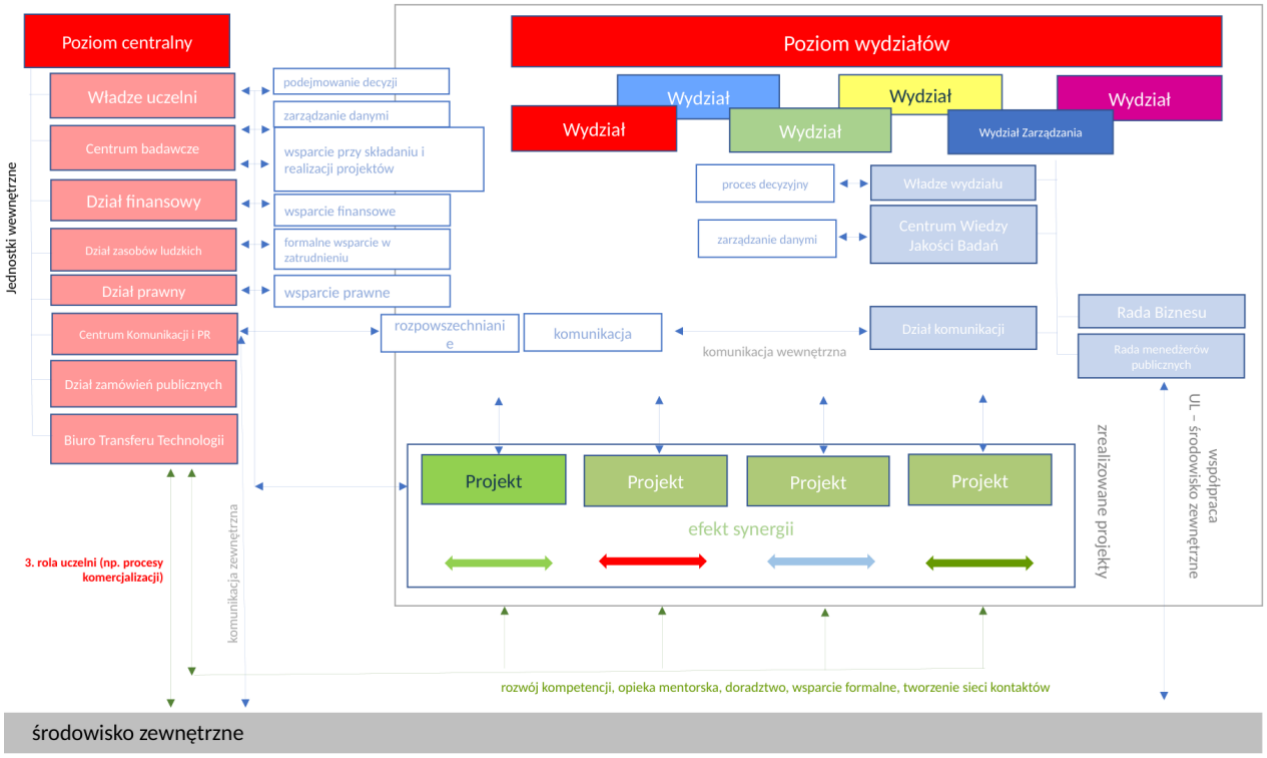


3.10. Struktura wewnętrzna uczelni i zarządzanie współpracą międzynarodową

struktura wewnętrzna uczelni i zarządzanie współpracą międzynarodową obejmują system centralny oraz wewnętrzne podziały na wydziały, komórki i pracowników odpowiedzialnych za nadzór nad działalnością. Wewnętrzna struktura uczelni powinna być przejrzysta i umożliwiać pełne wsparcie mobilności.

Struktura ta będzie zależała m.in. od wielkości instytucji. Przykładowo strukturę Uniwersytetu Łódzkiego, zatrudniającego 3400 pracowników i około 30 studentów, przedstawiono na rysunku 12.

RYCINA 12. STRUKTURA UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO



ŹRÓDŁO: BARTOSZ KALINOWSKI, MAGDALENA WIŚNIEWSKA, MAŁGORZATA ŻAK-SKWIERCZYŃSKA, POPROJEKTOWY PLAN DZIAŁAŃ NA RZECZ DALSZEJ INSTYTUCJONALIZACJI IVAP, RIECOLAB | PROJEKT EIT KAVA ID: 21307, 2023

Jedną z ważnych jednostek wewnętrznych w kontekście współpracy międzynarodowej są biura współpracy z zagranicą. Pełnią podwójną rolę. Po pierwsze, w sposób profesjonalny i spójny realizują strategiczne działania związane z internacjonalizacją. Po drugie, realizują zadania takie jak rekrutacja studentów zagranicznych czy obsługa międzynarodowej wymiany studentów.

Do funkcji realizowanych przez biura współpracy międzynarodowej należą:

- **funkcja strategiczna** – zarządzanie internacjonalizacją uczelni,
- **funkcja regulacyjna** – przygotowywanie zamówień i innych dokumentów w zakresie realizowanych zadań

- **funkcja koordynacyjna** – wzmacnianie kontaktów z partnerami zagranicznymi i integrowanie międzynarodowej działalności uczelni
- **funkcja marketingowa** – promocja oferty uczelni poza granicami kraju
- **funkcja projektowa** – obsługa międzynarodowych projektów edukacyjnych i naukowych
- **funkcja rekrutacyjna i usługowa –** rekrutacja kandydatów z zagranicy na studia, organizacja wsparcia technicznego i wydarzeń dla gości zagranicznych [Górak-Sosnowska, Kacperczyk, 2020].

Jednakże powiązania pomiędzy jednostkami centralnymi a projektami mogą się znacznie różnić. Zależy to od aktualnych warunków, m.in. struktury uczelni, liczby i skali projektów, ich charakteru (projekty ogólnouczelniane/projekty wydziałowe) itp. W przypadku projektów mobilności przygotowaniem i realizacją projektu zajmują się jednostki centralne UŁ. Inaczej jest w przypadku projektów strategicznych czy naukowych.

Skala wsparcia uzależniona jest od aktualnej fazy projektu, oczekiwań projektodawcy (często wynikających z wcześniejszych doświadczeń danej osoby) oraz możliwości czasowych pracowników jednostki centralnej uczestniczących w pracach wsparcia projektu. Na etapie przygotowania projektu badawczego, szczególnie w przypadku projektów niewymagających dużego zespołu projektowego, na badacza spada największy ciężar pracy naukowej i finansowej. Planowanie budżetu to najtrudniejsza część. W takich przypadkach jednostki centralne wspierają potencjalnego koordynatora projektu w zakresie formalności (analiza zgodności projektu z wymogami konkursu, zbieranie niezbędnych zgód i podpisów), często także konsultując sposób planowania projektu, zwłaszcza jeśli chodzi o finanse i harmonogram realizacji projektu.

Jeżeli inicjatywa projektowa powstaje na poziomie jednostek uczelni (np. Centrum Badań UŁ czy Zespołu Wsparcia Projektów), jednostki uczestniczą w różnych etapach prac projektowych, m.in. w przygotowaniu opisów na potrzeby formularzy aplikacyjnych. Ich zaangażowanie często polega na koordynacji prac zespołów akademickich odpowiedzialnych za opracowanie koncepcji projektu. Jednostki te odgrywają także kluczową rolę na etapie negocjowania projektów i podpisywania umów o dofinansowanie.

Na etapie realizacji projektu zakres wsparcia również jest zmienny. To zależy od:

- skala projektu i możliwości finansowe zatrudnienia zespołu projektowego – w przypadku dużych projektów, ze znacznym budżetem, liderzy projektów decydują się na zatrudnienie osób zewnętrznych (dedykowanych wyłącznie do projektu) lub na obsadzenie stanowisk już istniejącym pracownikom uczelni, którzy z reguły mają

doświadczenie w realizacji projektów i są oddelegowani do nowego przedsięwzięcia w niepełnym wymiarze godzin;

- potencjał kadrowy Uczelni – realizacja dużych projektów skutkuje ograniczonymi możliwościami zatrudnienia dotychczasowej kadry Uczelni do nowych przedsięwzięć. W takiej sytuacji zatrudnienie zewnętrznych członków zespołu staje się koniecznością.

Zatem zaangażowanie jednostek wewnętrznych wydziału uzależnione jest od spełnienia powyższych warunków. Zdarza się, że pracownicy uczelni z tych jednostek biorą udział w realizacji projektów (np. w obszarze administracyjnym lub/i finansowym) – zasady zaangażowania ustalane są zwykle na etapie planowania projektu;

W przypadku Centrum Badawczego UŁ sytuacja jest odmienna – na etapie realizacji projektu przez tę jednostkę przechodzą wszelkie dokumenty finansowo-księgowe i płatności. Dla każdego projektu Centrum wyznacza opiekuna projektu. Jednostka ta odpowiada także za monitorowanie realizacji projektu pod kątem kontroli kosztów. W realizację projektu mogą być zaangażowane także inne jednostki, m.in. osoby odpowiedzialne za promocję lub zamówienia publiczne (jeżeli projekt wymaga przeprowadzenia przetargu). Ponownie warunki współpracy ustalane są na etapie planowania projektu.

Moduł 4. Partnerstwo w zakresie mobilności i współpracy

4.1. Projekty szkolnictwa wyższego

Jak wskazano wcześniej, na uniwersytecie mogą powstawać różne projekty szkolnictwa wyższego.

Rysunek 13. Rodzaje projektów w szkolnictwie wyższym.



Źródło: opracowanie własne

Partnerstwa na rzecz mobilności i współpracy (MCP) – inicjatywy promujące współpracę międzynarodową i mobilność, zwykle pomiędzy różnymi krajami, regionami, instytucjami lub organizacjami. W zależności od kontekstu mogą obejmować różne obszary, takie jak edukacja, praca, badania, kultura czy gospodarka

- Mobilność – odnosi się do zdolności ludzi, zasobów lub pomysłów do przemieszczania się pomiędzy różnymi krajami lub instytucjami. Może obejmować programy wymiany studentów, pracowników, badaczy, pracowników służby zdrowia itp. Przykład: program Erasmus+, który umożliwia mobilność studentów i badaczy pomiędzy uczelniami w różnych krajach
- Współpraca Partnerstwo - współpraca pomiędzy różnymi podmiotami (np. krajami, organizacjami międzynarodowymi, uczelniami czy firmami) mająca na celu osiągnięcie wspólnych celów. Może obejmować projekty badawcze, innowacje technologiczne, wspólne przedsięwzięcia gospodarcze, wymianę doświadczeń czy rozwój zasobów ludzkich.

Przykłady MCP mogą obejmować między innymi: programy badawcze wspierające współpracę między uniwersytetami w różnych krajach, programy wymiany personelu w celu podnoszenia umiejętności w różnych sektorach gospodarki, wspólne projekty pomiędzy krajami lub regionami mające na celu poprawę infrastruktury lub edukacji.

4.2.Erasmus+

Jest to najpopularniejszy program edukacyjny skierowany m.in. do uczelni wyższych. Jest to program Unii Europejskiej wspierający wymianę edukacyjną. Jest to kontynuacja europejskich programów edukacyjnych realizowanych od 1998 roku w obszarach edukacji, szkoleń, młodzieży i sportu. Celem tego programu jest wsparcie studentów, studentów, nauczycieli, wykładowców i wolontariuszy w realizacji międzynarodowych projektów na rzecz rozwoju kompetencji. W programie mogą wziąć udział publiczne i prywatne instytucje oraz organizacje promujące edukację formalną oraz naukę pozaformalną i nieformalną dla wszystkich grup wiekowych.

Cel ogólny programu Erasmus+

wspieranie, poprzez uczenie się przez całe życie, rozwoju edukacyjnego, zawodowego i osobistego osób zajmujących się kształceniem, szkoleniem, młodzieżą i sportem w Europie i poza nią, przyczyniając się w ten sposób do trwałego wzrostu gospodarczego, wysokiej jakości miejsc pracy i spójności społecznej, pobudzania innowacji oraz wzmacniania tożsamości europejskiej i aktywnego obywatelstwa.

Program będzie kluczowym instrumentem budowy Europejskiego Obszaru Edukacji, wspierającym realizację europejskiej współpracy strategicznej w obszarze edukacji i szkoleń wraz z leżącymi u jej podstaw programami sektorowymi. Ponadto ma kluczowe znaczenie dla pogłębienia współpracy w zakresie polityki młodzieżowej w ramach strategii Unii Europejskiej na rzecz młodzieży na lata 2019–2027 oraz dla rozwoju europejskiego wymiaru sportu

Cele szczegółowe programu Erasmus+

- promowanie mobilności edukacyjnej jednostek i grup, a także współpracy, jakości, włączenia społecznego i równości, doskonałości, kreatywności i innowacji na poziomie organizacji i polityk w dziedzinie edukacji i szkoleń
- promowanie pozaformalnej i nieformalnej mobilności edukacyjnej oraz aktywnego uczestnictwa młodych ludzi, a także współpracy, jakości, włączenia społecznego, kreatywności i innowacji na poziomie organizacji i polityk w dziedzinie młodzieży
- promowanie mobilności edukacyjnej kadr sportowych, a także współpracy, jakości, włączenia społecznego, kreatywności i innowacyjności na poziomie organizacji sportowych i polityk sportowych

RYSUNEK 14. PRIORYTETY ERASMUS+



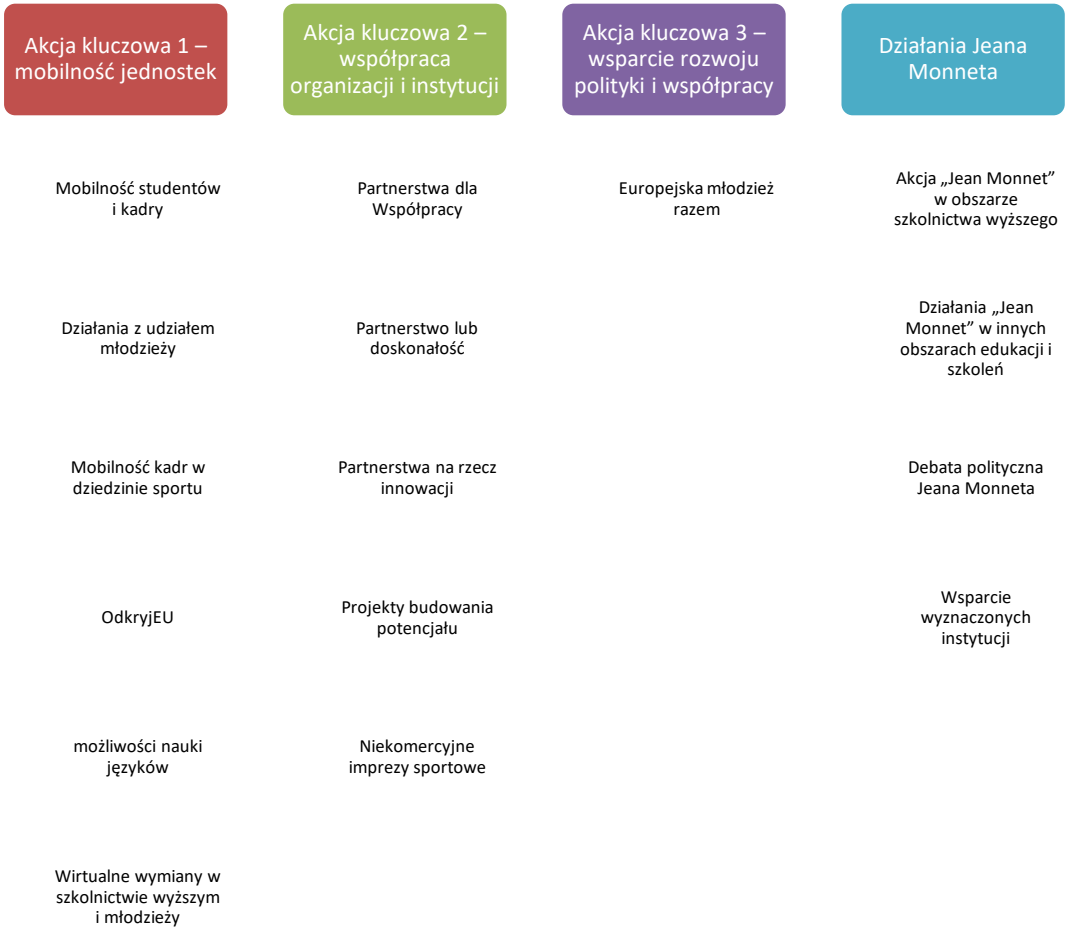
ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

Struktura Erasmusa+

Strukturę programu można rozpatrywać na dwóch poziomach:

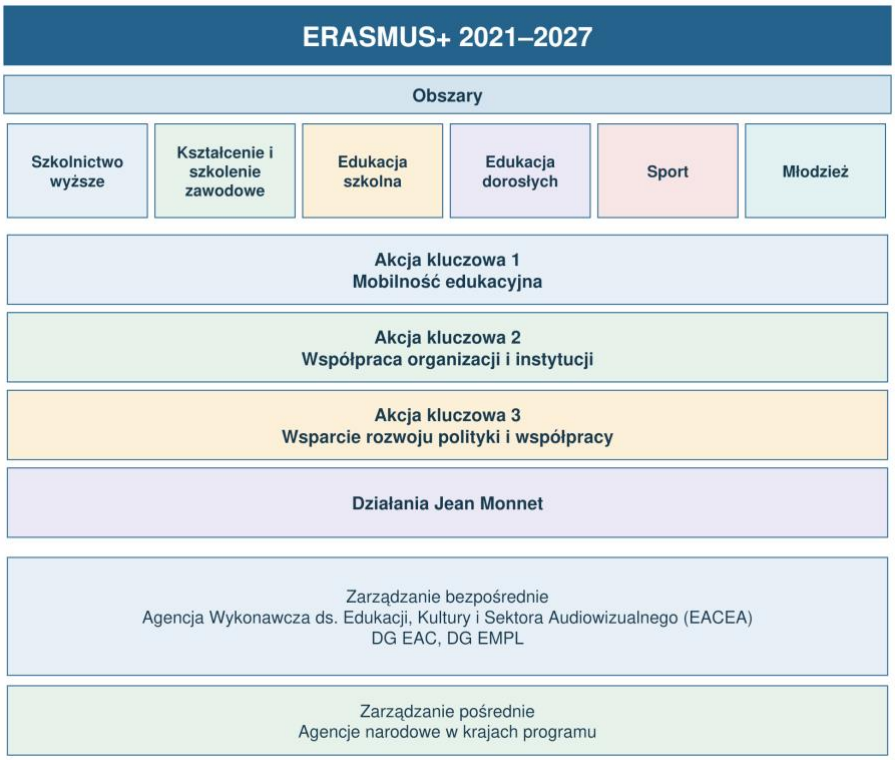
- poszczególne działania składające się na program – komponenty programu (rysunek 15)
- struktura organizacyjna, która jest wielopoziomowa i obejmuje różne instytucje zarządzające programem na poziomie europejskim i krajowym. Programem zarządza Komisja Europejska, ale wdrażaniem i realizacją zajmują się na poziomie lokalnym tzw. agencje narodowe i instytucje na poziomie międzynarodowym (rysunek 16).

RYSUNEK 15. ELEMENTY PROGRAMU ERASMUS+



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

RYSUNEK 16. STRUKTURA ZARZĄDZANIA ERASMUS+



Źródło: Sprawozdanie roczne programu Erasmus 2022, https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9020d5f5-8f3a-11ee-8aa6-01aa75ed71a1/language-en

Program Erasmus+ jest programem złożonym pod względem organizacyjnym i merytorycznym. Opis poszczególnych komponentów dostępny jest na stronie: https://erasmus-plus.ec.europa.eu/.

W artykule skupimy się na jednym z najpopularniejszych programów, czyli projektach mobilnościowych i partnerstwie współpracy.

W artykule skupimy się na jednym z najpopularniejszych programów, czyli projektach mobilnościowych i projektach partnerskich współpracy.

4.3. Projekty mobilności

To działanie na rzecz mobilności w szkolnictwie wyższym wspiera mobilność fizyczną i mieszaną studentów szkół wyższych na dowolnym kierunku i cyklu studiów (krótki cykl, studia licencjackie, magisterskie i doktoranckie). Studenci mogą studiować za granicą w partnerskiej uczelni lub odbyć staż w przedsiębiorstwie, instytucie badawczym, laboratorium, organizacji lub innym odpowiednim miejscu pracy za granicą. Studenci mogą również łączyć okres

studiów za granicą ze stażem, co jeszcze bardziej poprawia efekty uczenia się i rozwija umiejętności przekrojowe.

Akcja ta wspiera także kadrę dydaktyczną i administracyjną szkolnictwa wyższego w uczestnictwie w doskonaleniu zawodowym za granicą, a także kadrę ze świata pracy w nauczaniu i szkoleniu studentów lub pracowników instytucji szkolnictwa wyższego. Działania te mogą obejmować okresy nauczania, a także szkolenia (takie jak Job Shadowing, okresy obserwacji, kursy szkoleniowe).

Ponadto działanie to wspiera mieszane programy intensywne, umożliwiając grupom instytucji szkolnictwa wyższego wspólne opracowywanie programów i zajęć w zakresie mobilności mieszanej dla studentów oraz pracowników akademickich i administracyjnych.

Więcej: https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-b/key-action-1/mobility-projects-for-higher-education-students-and-staff

Projekt mobilności składa się z następujących etapów:

- **Planowanie** (w tym określenie efektów uczenia się, formatów zajęć, opracowanie programu pracy, harmonogramu zajęć);
- **Przygotowanie** (w tym ustalenia praktyczne, wybór uczestników, zawarcie umów z partnerami i uczestnikami, przygotowanie językowe/międzykulturowe/naukowe i zadaniowe uczestników przed wyjazdem);
- **Wdrożenie** działań w zakresie mobilności;
- **Kontynuacja** (w tym ocena działań, walidacja i formalne uznanie – w stosownych przypadkach – efektów uczenia się uczestników podczas działania, a także rozpowszechnianie i wykorzystanie wyników projektu).

RYSUNEK 17. ETAPY PROJEKTÓW MOBILNOŚCI



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

W zależności od profilu zaangażowanych uczestników w ramach Akcji Kluczowej 1 Programu Erasmus+ wspierane są następujące rodzaje projektów mobilności:

W obszarze Edukacji i Szkoleń:

- Projekty mobilności studentów i pracowników szkół wyższych
- Projekty mobilności dla osób uczących się i kadry w ramach kształcenia i szkolenia zawodowego
- Projekty mobilności studentów i pracowników szkół
- Projekty mobilności dla studentów i kadry edukacji dorosłych

W kategorii Młodzież:

- Projekty mobilności młodych ludzi – Wymiany młodzieży
- Projekty mobilności dla młodych pracowników
- Działania z udziałem młodzieży
- Działanie DiscoverEU na rzecz włączenia społecznego

W obszarze Sportu:

- Mobilność kadr w dziedzinie sportu

4.4. Partnerstwo współpracy

Podstawowym celem jest umożliwienie organizacjom podniesienia jakości i znaczenia ich działań, rozwijania i wzmacniania sieci partnerów, zwiększania ich zdolności do wspólnego działania na poziomie ponadnarodowym, zwiększania internacjonalizacji ich działań oraz poprzez wymianę lub rozwój nowych praktyk i metod, a także dzielenie się i konfrontowanie pomysłów. Ich celem jest wspieranie rozwoju, transferu i/lub wdrażania innowacyjnych praktyk, a także realizacja wspólnych inicjatyw promujących współpracę, wzajemne uczenie się i wymianę doświadczeń na poziomie europejskim. Wyniki powinny nadawać się do ponownego wykorzystania, przenoszenia, skalowania i, jeśli to możliwe, mieć silny wymiar transdyscyplinarny. Od wybranych projektów oczekuje się udostępniania wyników swoich działań na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i ponadnarodowym.

Partnerstwa w zakresie współpracy są zakotwiczone w priorytetach i ramach polityki każdego sektora programu Erasmus+, zarówno na poziomie europejskim, jak i krajowym, a ich celem jest tworzenie zachęt do współpracy międzysektorowej i horyzontalnej w obszarach tematycznych.

W zależności od dziedziny proponowanego projektu lub rodzaju wnioskodawcy partnerstwami współpracy zarządzają agencje narodowe lub Europejska Agencja Wykonawcza ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Więcej informacji na ten temat można znaleźć w sekcji „Gdzie składać wniosek” w ramach kryteriów kwalifikowalności.

Partnerstwa współpracy mają na celu:

- Podnoszenie jakości pracy, działań i praktyk zaangażowanych organizacji i instytucji, otwieranie się na nowych aktorów, nie ujętych naturalnie w jednym sektorze;
- Budowanie potencjału organizacji do pracy transnarodowej i międzysektorowej;
- Zajmowanie się wspólnymi potrzebami i priorytetami w obszarach edukacji, szkoleń, młodzieży i sportu;
- Umożliwianie transformacji i zmian (na poziomie indywidualnym, organizacyjnym lub sektorowym), prowadzących do ulepszeń i nowych podejść, proporcjonalnie do kontekstu każdej organizacji.

Projekt Partnerstwa Współpracy składa się z czterech etapów, które rozpoczynają się jeszcze przed wyborem propozycji projektu do finansowania: planowanie, przygotowanie, wdrażanie i działania następcze. Organizacje uczestniczące i uczestnicy zaangażowani w działania powinni odgrywać aktywną rolę na wszystkich tych etapach, zwiększając w ten sposób swoje doświadczenie edukacyjne.

RYSUNEK 18. ETAPY PARTNERSKIEJ WSPÓŁPRACY



Więcej: https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-b/key-action-2/cooperative-partnerships

W praktyce istnieją różne ryzyka związane z realizacją projektów partnerskich w zakresie mobilności i współpracy (rysunek 19).

RYSUNEK 19. GŁÓWNE RYZYKA ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ PROJEKTÓW PARTNERSKICH W ZAKRESIE MOBILNOŚCI I WSPÓŁPRACY



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

Ryzyka te wymagają podjęcia określonych działań (zarządzania ryzykiem) na różnych etapach cyklu życia projektu.

4.5. Platformy, narzędzia i sieci Erasmus+

W programie Erasmus+ wykorzystuje się różnorodne narzędzia i platformy, które wspierają realizację działań, zarządzanie projektami oraz ułatwiają współpracę pomiędzy uczestnikami. Narzędzia te są dostępne dla studentów, nauczycieli, pracowników oświaty, organizacji i instytucji zaangażowanych w program, a także dla osób poszukujących informacji na temat możliwości programu Erasmus+.

RYSUNEK 20. GŁÓWNE NARZĘDZIA I PLATFORMY ERASMUS+

Platforma rezultatów projektów Erasmus+	zapewnia dostęp do informacji i wyników dotyczących wszystkich projektów finansowanych w ramach programu Erasmus+	https://erasmus-plus.ec.europa.eu/projects
Europejska Platforma Edukacji Szkolnej (ESEP) i eTwinning	miejsce spotkań wszystkich zainteresowanych stron w sektorze edukacji szkolnej na każdym poziomie, w tym w kształceniu i szkoleniu zawodowym	https://school-education.ec.europa.eu/en
Elektroniczna Platforma Kształcenia Dorosłych (EPALE)	• oferuje aktualne informacje na temat rozwoju sytuacji w tej dziedzinie i sieci interaktywnych, umożliwiając użytkownikom łączenie się z innymi w całej Europie, angażowanie się w dyskusje i wymianę dobrych praktyk • oferuje instrumenty o szczególnym znaczeniu dla (potencjalnych) beneficjentów programu Erasmus+	https://epale.ec.europa.eu/en
Autorefleksja na temat efektywnego uczenia się poprzez wspieranie stosowania innowacyjnych technologii edukacyjnych (SELFIE)	bezpłatne, wielojęzyczne, internetowe narzędzie do autorefleksji, które pomaga szkołom ogólnym i zawodowym rozwijać ich potencjał cyfrowy.	https://education.ec.europa.eu/selfie
HEInnowacja	oferuje instytucjom szkolnictwa wyższego (HEI) w UE i poza nią możliwość zbadania ich potencjału w zakresie innowacyjności i przedsiębiorczości	https://heinnovate.eu/en

	poprzez autorefleksję w jednym lub kilku z ośmiu wymiarów	
Europejski Portal Młodzieżowy	oferuje europejskie i krajowe informacje oraz możliwości interesujące młodych ludzi, którzy mieszkają, uczą się i pracują w Europie	https://youth.europa.eu/home_en
Europejska inicjatywa dotycząca kart studenckich	ma na celu uproszczenie mobilności edukacyjnej i szkoleniowej poprzez digitalizację wszystkich głównych elementów niezbędnych do organizacji mobilności studentów, od dostarczania informacji po procesy składania wniosków i osiedlanie się w społeczności przyjmującej podczas pobytu za granicą	https://erasmus-plus.ec.europa.eu/european-student-card-initiative/ewp

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

W ramach programu Erasmus+ istnieje kilka konkretnych inicjatyw i sieci wspierających współpracę ekspercką, wymianę wiedzy i innowacje w edukacji. Celem tych sieci jest skupianie ekspertów i instytucji z różnych krajów w celu wspólnej pracy na rzecz poprawy jakości edukacji, szkoleń i młodzieży w Europie.

RYSUNEK 21. PRZYKŁADY SIECI

Sieć Eurydyki	koncentruje się na sposobie struktury i organizacji edukacji w Europie na wszystkich poziomach i na wszystkich jej celach przyczynianie się do lepszego wzajemnego zrozumienia systemów edukacji w Europie.	https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/
Krajowa Sieć Korespondentów Youth Wiki	interaktywne narzędzie dostarczające informacji na temat sytuacji młodych ludzi w Europie oraz krajowych polityk młodzieżowych w spójny, aktualny i użyteczny sposób	https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki
Sieć ekspertów ds. reformy szkolnictwa wyższego (HEREs)	W krajach trzecich niezrzeszonych w programie obsługiwanym przez krajowe biura programu Erasmus+ krajowe zespoły ekspertów ds. reformy szkolnictwa wyższego zapewniają władzom lokalnym i zainteresowanym stronom bazę wiedzy specjalistycznej w celu promowania reform i zwiększania postępu w szkolnictwie wyższym.	

Zespoły Krajowe wspierające wdrażanie narzędzi UE VET	Celem krajowych zespołów ekspertów ds. kształcenia i szkolenia zawodowego jest zapewnienie puli wiedzy specjalistycznej w celu promowania stosowania narzędzi i zasad UE w zakresie kształcenia i szkolenia zawodowego w projektach finansowanych przez UE wspieranych w ramach programu Erasmus+.	
Sieć Krajowych Punktów Referencyjnych EQAVET	są ustanawiane przez władze krajowe i skupiają istniejące istotne organów obejmujących partnerów społecznych i wszystkie zainteresowane strony na poziomie krajowym i regionalnym, aby przyczynić się do wdrożenia europejskich ram zapewniania jakości w kształceniu i szkoleniu zawodowym, zgodnie z definicją zawartą w zaleceniu Rady w sprawie kształcenia i szkolenia zawodowego na rzecz zrównoważonej konkurencyjności, sprawiedliwości społecznej i odporności	
EQF, Europass i Euroguidance – Ośrodki krajowe	W przypadku każdego kraju te trzy sieci ośrodków krajowych są wspierane w ramach jednej lub kilku umów o dotację: Europejskie Ramy Kwalifikacji Krajowe Punkty Koordynacyjne (KPK EQF), Krajowe Centra Europass, sieć Euroguidance	

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

4.6. Europejskie Sojusze Uniwersytetów

sojuszy uniwersytetów europejskichs to inicjatywa Unii Europejskiej, która wspiera współpracę transnarodową w celu tworzenia wspólnych programów nauczania, badań i mobilności dla studentów i pracowników akademickich. Sojusze te mają na celu wzmocnienie integracji edukacyjnej i naukowej oraz budowanie wspólnej tożsamości europejskiej. Celem inicjatywy jest wzmocnienie współpracy pomiędzy uniwersytetami w Europie poprzez utworzenie transnarodowych sieci uniwersytetów, które współpracują na rzecz wysokiej jakości edukacji, badań i innowacji.

Główne cele i zadania:

- **Tworzenie sieci uniwersytetów:** uniwersytety współpracują w sieci, tworząc wspólne programy studiów, prowadząc wspólne badania oraz dzieląc się zasobami i wiedzą.

- **Rozwój mobilności:** wspieranie mobilności studentów, pracowników i badaczy pomiędzy uczelniami należącymi do sieci.
- **Wspólne działania edukacyjne:** opracowywanie zintegrowanych programów studiów (np. wspólnych stopni naukowych), które są uznawane w całej Europie.
- **Współpraca w zakresie badań i innowacji:** wspólne prowadzenie projektów badawczych i rozwiązywanie globalnych wyzwań.
- **Integracja instytucji:** ułatwienie wymiany doświadczeń i zasobów pomiędzy uczelniami.

Głównymi działaniami finansującymi program w ramach Inicjatywy Europejskiej na rzecz Szkół Wyższych jest program Erasmus+. Sojusze można również wspierać w ramach programu „Horyzont Europa", który koncentruje się na badaniach i innowacjach.

Przykłady ilustrujące współpracę w ramach sojuszy obejmują:

- Una Europa Alliance, zrzeszająca osiem prestiżowych uczelni europejskich, w tym Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet w Heidelbergu i Uniwersytet w Edynburgu. Celem jest utworzenie tzw. „Uniwersytetu Przyszłości".
- Sojusz ECIU (European Consortium of Innovative Universities) zrzeszający uczelnie z naciskiem na rozwiązywanie realnych problemów społecznych i gospodarczych
- Sojusz 4EU+, który zrzesza sześć uczelni, w tym Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Karola w Pradze i Sorbonę. Koncentruje się na integracji badań i edukacji.
- Sojusz ARQUS siedmiu uniwersytetów, w tym Uniwersytetu w Granadzie i Uniwersytetu w Grazu, skupiający się na promowaniu mobilności i wielojęzyczności.

Uniwersytety z Gruzji mogą teraz uczestniczyć w europejskich sojuszach uniwersyteckich jako partnerzy stowarzyszeni, dzięki rozszerzeniu inicjatywy Erasmus+ na kraje spoza Unii Europejskiej, w tym uczestniczące w Procesie Bolońskim. Gruzja, jako jeden z tych krajów, ma możliwość współpracy z europejskimi uczelniami w ramach tych sojuszy, choć nie występuje jako pełnoprawny członek. Jest to część strategii zwiększenia integracji w ramach Europejskiego Obszaru Edukacyjnego do 2025 roku, wspierającej współpracę transnarodową na poziomie akademickim.

Przykładami takiej współpracy są programy dotyczące mobilności studentów, wspólne badania i interdyscyplinarne projekty badawcze, które pozwalają na lepsze zrozumienie wartości europejskich i wspierają rozwój edukacji w regionach przygranicznych UE. Dzięki takim sojuszom Gruzja i inne kraje w regionie mogą skorzystać z dostępu do unijnej wiedzy specjalistycznej i innowacji w edukacji.

Niektóre europejskie sojusze uniwersyteckie, w których uczestniczą uniwersytety z Gruzji lub są powiązane z krajami spoza UE (np. Bałkanami i Ukrainą), obejmują:

- EULiST (Uniwersytety europejskie łączące społeczeństwo i technologię) – sojusz ten koncentruje się na zrównoważonym rozwoju, współpracy technologicznej i innowacjach społecznych. Członkami tego sojuszu są uniwersytety z różnych krajów europejskich, w tym z Grecji, Czech i Hiszpanii. Obejmuje różnorodne instytucje oferujące wspólne programy edukacyjne, co może wskazywać na włączenie w przypadku krajów spoza UE, takich jak Gruzja lub inne kraje Procesu Bolońskiego.
- Sojusze oparte na programie Erasmus+, takie jak projekt Uniwersytety Europejskie, są finansowane przez Komisję Europejską i obejmują łącznie 44 sojusze. Sojusze te współpracują z uniwersytetami z krajów Procesu Bolońskiego, takich jak Gruzja czy Ukraina, umożliwiając szeroką współpracę w zakresie badań i edukacji międzynarodowej.

Warto dodać, że Gruzja jest jednym z krajów stowarzyszonych z Unią Europejską w ramach Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego i Procesu Bolońskiego (EHEA), co umożliwia swoim instytucjom współpracę z europejskimi uczelniami, choćby w ramach wspólnych programów badawczych i akademickich. Przykładami takiej współpracy są projekty związane z uznawaniem kwalifikacji akademickich i wprowadzeniem elastycznych ścieżek kształcenia, wspierane w ramach programu Erasmus+.

Istnieje szereg uczelni wyższych, które z powodzeniem wdrażają zasady współpracy sojuszniczej, w tym takie, które działają w podobnych kontekstach jak instytucje gruzińskie. Godne uwagi sojusze obejmują:

- CIVIS – Europejski Uniwersytet Obywatelski: koncentruje się na współpracy z krajami sąsiadującymi z UE oraz promuje zaangażowanie obywatelskie i innowacje. Obejmuje uczelnie z krajów, które mogą mieć podobne wyzwania rozwojowe co Gruzja, takich jak Rumunia i Grecja.
- EUNICE – Europejski Uniwersytet Edukacji Indywidualnej: zrzesza uniwersytety z różnych regionów Europy i kładzie nacisk na spersonalizowane podejście do edukacji, które mogłoby być inspiracją dla instytucji w Gruzji. Partnerami są uczelnie techniczne i praktyczne.
- SEA-EU (Europejski Uniwersytet Morski): koncentruje się na współpracy transregionalnej i morskiej, a partnerami są uniwersytety z krajów przybrzeżnych, co może odzwierciedlać niektóre geograficzne i strategiczne wyzwania stojące przed Gruzją.
- EC2U – Europejski Kampus Uniwersytetów Miejskich: to sojusz miast-uniwersytetów integrujący różne miasta europejskie, oferujący przestrzeń współpracy pomiędzy uczelniami z regionów o podobnych potrzebach rozwojowych.

4.7. Karta Erasmusa dla Szkolnictwa Wyższego

Karta Erasmusa dla szkolnictwa wyższego (ECHE) zapewnia ogólne ramy jakości dla działań w zakresie współpracy europejskiej i międzynarodowej, które instytucja szkolnictwa wyższego może prowadzić w ramach programu Erasmus+.

Przyznanie karty ECHE jest warunkiem wstępnym dla wszystkich instytucji szkolnictwa wyższego zlokalizowanych w kraju programu i chcących uczestniczyć w mobilności edukacyjnej osób i/lub współpracy na rzecz innowacji i dobrych praktyk w ramach programu Erasmus+.

W przypadku instytucji szkolnictwa wyższego zlokalizowanych w krajach partnerskich karta ECHE nie jest wymagana, a ramy jakości zostaną ustanowione w drodze porozumień międzyinstytucjonalnych pomiędzy instytucjami szkolnictwa wyższego.

Jednym z kluczowych aspektów Karty Erasmusa dla Szkolnictwa Wyższego (ECHE) jest zobowiązanie uczelni do przestrzegania określonych standardów jakości i zasad związanych z realizacją projektów mobilności i współpracy międzynarodowej. Obejmuje to: zapewnienie jakości działań związanych z mobilnością, ułatwienie uznawania przez studentów punktów akademickich uzyskanych za granicą (ECTS – Europejski System Transferu Punktów), zobowiązanie do zapewnienia równego traktowania, dostępu i możliwości uczestniczenia w programach wszystkim uczestnikom, niezależnie od płci, wieku, pochodzenia czy niepełnosprawności.

Dzięki Karcie uczelnie mogą uczestniczyć w programach mobilności studentów i pracowników Erasmus+, a także realizować projekty współpracy międzynarodowej (w tym np. partnerstwa strategiczne, sojusze wiedzy, wspólne programy edukacyjne czy działania związane z innowacjami).

Korzyści z posiadania karty ECHE obejmują:

- dostęp do finansowania,
- umiędzynarodowienie uczelni,
- zwiększony prestiż.

Kartę Eramusa przygotował także Uniwersytet Łódzki. jest on aktualizowany w kolejnych okresach programowania. Dostępny jest pod adresem: https://www.uni.lodz.pl/wyjazdy-zagraniczne/erasmus-studia

4.8. Zdobycie wiedzy na temat mobilności i współpracy

Instytucje szkolnictwa wyższego mogą obecnie szeroko aktualizować swoją wiedzę na temat najnowszych trendów w edukacji, badaniach i politykach UE, uczestnicząc w różnych zasobach internetowych, seminariach, kursach i platformach ciągłego uczenia się.

Materiały i wydarzenia edukacyjne mogą obejmować:

1. Platformy edukacyjne
   Katalog ten może obejmować między innymi Platformę Erasmus+, stronę internetową Komisji Europejskiej dotyczącą edukacji i szkoleń, EPALE (Elektroniczną platformę na rzecz uczenia się dorosłych w Europie), jak wspomniano w sekcji Erasmus+: platformy, narzędzia i sieci
2. Webinaria
   - Centrum Edukacji Cyfrowej to platforma oferująca webinary i kursy z zakresu edukacji cyfrowej oraz narzędzi wspierających naukę online https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan/european-digital-education-hubd
   - Wirtualna wymiana Erasmus+ to inicjatywa umożliwiająca udział w wymianach edukacyjnych online w celu wspierania interakcji międzynarodowych. Oferuje także webinary i szkolenia https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-b/key-action-1/virtual-exchanges
   - Europejska Fundacja Kształcenia (ETF) – organizuje webinaria i konferencje dotyczące edukacji zawodowej i rozwoju umiejętności https://www.etf.europa.eu/en
3. Fora umożliwiające ciągłą naukę
   - Platforma Wyników Projektów Erasmus+, o której mowa w sekcji Erasmus+: Platforma, na której prezentowane są wyniki projektów Erasmus+
   - Centrum wiedzy na temat prognozowania umiejętności sektorowych w Europie: platforma dla instytucji edukacyjnych umożliwiająca śledzenie prognoz umiejętności w różnych sektorach gospodarki europejskiej, aby pomóc im w planowaniu kursów i szkoleń. https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-forecast
4. Inne zasoby internetowe
   - MOOC (masowe otwarte kursy online): wiele europejskich uniwersytetów oferuje bezpłatne kursy online w ramach inicjatyw takich jak FutureLearn, edX i Coursera. Są to kursy, które mogą wspierać naukę w obszarach zarządzania uczelnią, polityki edukacyjnej i wielu innych https://www.mooc.org/
   - Portal otwartych danych UE: portal otwartych danych UE zapewniający dostęp do szerokiego zakresu danych związanych z edukacją, badaniami naukowymi i innymi

polityками UE. Może służyć jako podstawa do analiz i aktualizacji wiedzy na temat trendów w szkolnictwie wyższym
https://data.europarl.europa.eu/en/home

5. Sieci i społeczności edukacyjne

- EUN (European Schoolnet): sieć współpracująca z Ministerstwami Edukacji i instytucjami edukacyjnymi w Europie, oferująca zasoby edukacyjne oraz organizująca wydarzenia i seminaria
http://www.eun.org

4.9. Współpraca z Erasmus+ – aspekty praktyczne

Zaangażowanie w program Erasmus+ jest kluczowym elementem międzynarodowej strategii każdej uczelni.

Udział w programie Erasmus+ wymaga:

1. Analiza potrzeb i możliwości uczelni:
- Zdefiniowanie celów międzynarodowych – zacznij od analizy potrzeb i możliwości w kontekście współpracy międzynarodowej. Obejmuje to określenie, jakie cele chcemy osiągnąć poprzez Erasmus+ (np. liczba studentów uczestniczących w wymianie, liczba pracowników uczestniczących w projektach, rozszerzenie współpracy z uczelniami zagranicznymi).
- Ocena infrastruktury – należy zbadać dostępne zasoby (np. zespoły międzynarodowe, technologię wspierającą mobilność studentów) i zidentyfikować obszary, które wymagają wzmocnienia w kontekście Erasmus+ (np. usprawnienie systemu wsparcia studentów, zwiększenie liczby partnerstw z uczelniami zagranicznymi).
2. tworzenie i wdrażanie strategii Erasmus+:
- Zdefiniuj rodzaje projektów Erasmus+ – wybierz typy projektów, które najlepiej odpowiadają celom uczelni, takim jak mobilność studentów, mobilność kadry akademickiej, współpraca z partnerami z krajów trzecich, rozwój innowacji w nauczaniu.
- Przygotowanie wniosków o dofinansowanie – należy przygotować szczegółowe propozycje projektów do składania w programach Erasmus+. Będzie to wymagało skontaktowania się z Narodowymi Agencjami programu Erasmus+ i określenia odpowiednich konkursów, wniosków i wymogów administracyjnych.
- Partnerstwa międzynarodowe – należy nawiązywać i rozwijać współpracę z uczelniami zagranicznymi. Należy zidentyfikować potencjalnych partnerów z krajów UE i spoza UE, którzy odpowiadają celom projektów Erasmus+.
3. Koordynacja i realizacja mobilności:
- Organizacja mobilności studentów i pracowników – należy utworzyć zespół odpowiedzialny za organizację mobilności (rekrutacja uczestników, logistyka, procedury wizowe, ubezpieczenie). Ważne jest zapewnienie uczestnikom programu wsparcia administracyjnego i odpowiednich zasobów edukacyjnych.
- Należy zapewnić wsparcie integracji kulturalnej – programy orientacyjne, wsparcie językowe i mentoring dla przyjeżdżających studentów z innych krajów, aby mogli łatwiej zintegrować się z uczelnią i środowiskiem lokalnym.
4. Monitoring i ewaluacja projektów Erasmus+:
- Zbieranie danych i raportowanie - Należy regularnie gromadzić dane na temat liczby uczestników, wydatków, osiągnięć i wyników mobilności. Będzie to pomocne zarówno w monitorowaniu postępów, jak i ocenie efektywności projektów.

- Ocena wpływu programu Erasmus+ – należy przeanalizować wpływ efektów mobilności na rozwój umiejętności studentów i pracowników, wzrost współpracy międzynarodowej oraz wpływ na reputację i wizerunek uczelni.

4.10. Erasmus+ - Uniwersytet Łódzki - dobre praktyki

Uniwersytet Łódzki aktywnie uczestniczy w programach współfinansowanych z budżetu UE, w tym w programie Erasmus+. Realizuje liczne projekty promujące mobilność, innowacyjność w edukacji i współpracę międzynarodową. Studenci, pracownicy i inne instytucje mają możliwość uczestniczenia w różnorodnych inicjatywach podnoszących kompetencje oraz umożliwiających międzynarodową wymianę wiedzy i doświadczeń.

Działania i projekty Erasmus+ realizowane przez Uniwersytet Łódzki obejmują: mobilność studentów i pracowników (Akcja 1 - Mobilność edukacyjna), partnerstwa strategiczne (Akcja 2 - Współpraca na rzecz innowacji i wymiany dobrych praktyk), projekty Jean Monnet, współpraca międzynarodowa w ramach Erasmus+ Międzynarodowa mobilność w celu uzyskania punktów zaliczeniowych (ICM), Erasmus+ w kształceniu dorosłych i szkoleniu zawodowym. Obsługę administracyjną zapewnia w szczególności Biuro Współpracy Międzynarodowej Uniwersytetu Łódzkiego, które odpowiada za koordynację działań w ramach programu Erasmus+ oraz obsługę studentów i pracowników uczestniczących w programie. Pomaga w procesie aplikacyjnym, organizacji wyjazdów, kontaktach z uczelniami partnerskimi i rozliczaniu stypendiów. Poszczególne wydziały UŁ, w zależności od specjalizacji, realizują także projekty w ramach programu Erasmus+, co pozwala na rozwój współpracy międzynarodowej i innowacyjności dydaktycznej.

Więcej:

https://www.uni.lodz.pl/en/international-mobility/erasmus-studies

https://www.wz.uni.lodz.pl/strefa-studenta/wyjazdy-krajowe-i-zagraniczne/erasmus

https://www.uni.lodz.pl/en/international-mobility/bip-blended-intensive-programmes

https://www.uni.lodz.pl/en/international-mobility/erasmus-traineeships

https://www.uni.lodz.pl/wyjazdy-zagraniczne/erasmus-caly-swiat

https://www.uni.lodz.pl/wyjazdy-zagraniczne/bip-blended-intensive-programmes

Moduł 5. Zarządzanie marką uczelni

5.1. Koncepcja zarządzania marką uniwersytetu

Zarządzanie marką uniwersytetu odnosi się do strategicznego procesu rozwoju, utrzymywania i wzmacniania wizerunku, reputacji i tożsamości uniwersytetu. Polega na tworzeniu spójnego i pozytywnego postrzegania uczelni poprzez jej wartości, programy akademickie, kulturę, osiągnięcia i ogólne doświadczenia studentów. Proces ten obejmuje wysiłki mające na celu odróżnienie instytucji od innych uniwersytetów, przyciągnięcie potencjalnych studentów, zaangażowanie absolwentów i wzmocnienie relacji z wykładowcami, pracownikami i szerszą społecznością.

Zarządzanie marką jest jednym z istotnych elementów zarządzania nowoczesną uczelnią. Silna marka przyciąga wysokiej klasy studentów, ambitną kadrę pedagogiczną i cenne partnerstwa. Wspiera także działania związane z rejestracją i pozyskiwaniem funduszy. Powszechnie rozpoznawalna marka uczelni wzmacnia pozycję uczelni w rankingach i pozycję konkurencyjną. Buduje także zaufanie wśród studentów, absolwentów, wykładowców i pracowników.

Podstawowe elementy zarządzania marką uniwersytetu obejmują:

1. **Tożsamość marki** – odnosi się do identyfikacji wizualnej, misji i wartości.
2. **Świadomość marki** – odnosi się do promowania widoczności i rozpoznawalności.
3. **Pozycjonowanie marki** – odnosi się do sposobu, w jaki uczelnia jest postrzegana na rynku.
4. **Spójność marki –** odnosi się do jednolitości we wszystkich kanałach komunikacji.
5. **Wartość marki** – odnosi się do wartości marki w świadomości interesariuszy.

Tożsamość marki uniwersytetu składa się z materialnych i niematerialnych aspektów, które reprezentują podstawowe wartości, misję i wizję uniwersytetu. Jego kluczowymi elementami są:

1. Logo, kolory i typografia.
2. Motto lub slogan uniwersytecki.
3. Wartości i kultura.

Proces tworzenia silnej tożsamości marki składa się z głównych etapów:

1. Zdefiniuj misję: Jaki jest główny cel uniwersytetu?
2. Identyfikacja wizualna: Projektuj spójne logo, schematy kolorów i przekaz.
3. Osobowość marki: Ustal ton i głos w komunikacji.

Przypadek Uniwersytetu Łódzkiego - odnowienie identyfikacji marki

W latach 2016-2017 Uniwersytet Łódzki (Polska) przeprowadził kompleksowy odnowienie identyfikacji marki. Zmianie uległo logo oraz system identyfikacji wizualnej uczelni i wszystkich jej elementów. Zmieniono wytartą symbolikę, będącą zlepkiem różnych elementów reprezentujących zupełnie inny styl.

Rysunek 22. Stare i nowe logo Uniwersytetu Łódzkiego



Nowy wizerunek Uniwersytetu Łódzkiego nawiązuje do misji uczelni i wartości, które na niej leżą – wspólnoty, innowacyjności na rzecz rozwoju, otwartości czy jedności w różnorodności. Mocno akcentowana jest wspólnota poszczególnych wydziałów i jednostek. Dawne loga każdego z 12 wydziałów Uniwersytetu Łódzkiego powstały w inny sposób – nowe podkreślają różnice, podkreślając jednocześnie wspólnotę.

Rycina 23. Stare i nowe logo wybranych wydziałów Uniwersytetu Łódzkiego

	STARE logo	**NOWE logo**
Wydział Zarządzania		
		

Wydział Chemii



Obecnie logo poszczególnych wydziałów uczelni jest identyczne pod względem kształtów i czcionki użytej w logo. Różnią się jednak kolorem – każdy wydział ma zindywidualizowaną tożsamość kolorystyczną.

RYCINA 24. WIZUALNA JEDNOŚĆ I RÓŻNORODNOŚĆ WYDZIAŁÓW UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO



5.2. Pozycjonowanie marki uczelni na rynku

Pozycjonowanie marki określa, w jaki sposób uczelnia wyróżnia się na tle konkurencji i jak jest postrzegana przez interesariuszy. Składa się z następujących kroków:

- Zidentyfikuj mocne strony uniwersytetu (unikalne programy, wykładowcy, kultura kampusu).
- Zrozumienie potrzeb odbiorców (studentów, absolwentów, darczyńców).
- Stwórz propozycję wartości (co wyróżnia Twoją uczelnię?).

5.3. Świadomość i widoczność marki

Świadomość marki mierzy, jak dobrze znana jest uczelnia wśród potencjalnych studentów, wykładowców i partnerów zewnętrznych. Istnieje kilka taktyk zwiększania świadomości marki:

1. Obecność cyfrowa: zoptymalizuj witrynę i media społecznościowe pod kątem zaangażowania.
2. Obecność fizyczna: oznaczenia marki umieszczane na dokumentach, książkach, w pomieszczeniach uniwersyteckich i gdzie indziej.
3. Marketing treści: publikuj historie sukcesu, osiągnięcia wykładowców i referencje studentów.
4. relacje z mediami i otoczeniem: Buduj relacje z mediami, aby omawiać kamienie milowe uniwersytetu.

Ważne jest, aby zachować spójność marki na wszystkich platformach. Buduje zaufanie poprzez zapewnienie jednolitego przekazu, ale także wzmacnia wartości uczelni we wszystkich kanałach komunikacji. Obszary zapewniające spójność:

1. Strona internetowa i media społecznościowe: elementy wizualne i komunikaty.
2. Materiały drukowane: broszury, przewodniki przyjęć i oznakowania kampusu.
3. Wydarzenia i zasięg: wycieczki po kampusie, dni otwarte i wydarzenia dla absolwentów.

Zwiększanie wartości marki – wartość marki odnosi się do wartości dodanej marki wykraczającej poza korzyści funkcjonalne. Obejmuje postrzeganie jakości, wiarygodności i reputacji uczelni. Jak budować kapitał marki:

1. Zapewniaj studentom spójne i wysokiej jakości doświadczenia.
2. Promuj doskonałość badań i wiedzę fachową wykładowców.
3. Pielęgnuj silne relacje z absolwentami.

5.4. Marka uczelni – studenci i absolwenci

Doświadczenia studentów można uznać za filar lojalności wobec marki. Ma to znaczenie, ponieważ podróż studencka bezpośrednio wpływa na długoterminowe postrzeganie marki.

Pozytywne doświadczenia prowadzą do wspierania absolwentów i ponownego zaangażowania.

Kluczowe obszary zainteresowania:

1. Jakość środowiska nauczania i uczenia się.
2. Usługi wsparcia i możliwości zajęć pozalekcyjnych.
3. Sukcesy podyplomowe (kariera, budowanie sieci kontaktów).

Jedną z charakterystycznych cech uniwersytetów jest to, że mają szeroką gamę (corocznie rosnącą) absolwentów posiadających cechy społeczności. Są to osoby, które z biegiem czasu pną się po szczeblach kariery i mogą osiągnąć wysoki status społeczny. Stanowią potencjalnie istotne źródło budowania marki uniwersytetu. Absolwenci są ważni:

- Absolwenci mogą pełnić rolę ambasadorów marki
- Byli studenci o obecnie wysokim statusie społecznym mogą działać w stowarzyszeniach absolwentów
- Zaangażowani absolwenci chętniej promują uczelnię.

Uczelnia może wykorzystywać narzędzia ułatwiające aktywność absolwentów:

- Regularna komunikacja (biuletyny, media społecznościowe)
- Imprezy absolwentów
- Udział absolwentów w programach mentorskich.

Ważne jest podjęcie działań związanych z monitorowaniem marki uczelni. Odnosi się do ciągłego procesu śledzenia, analizowania i zarządzania reputacją oraz postrzeganiem marki uczelni w różnych kanałach, zarówno w internecie, jak i poza nim. Obejmuje to monitorowanie sposobu, w jaki uniwersytet jest postrzegany przez kluczowych interesariuszy, takich jak studenci, wykładowcy, absolwenci, pracodawcy i ogół społeczeństwa, oraz zapewnienie, że marka jest zgodna z wartościami, misją i celami instytucji. Należy podkreślić dwie kwestie:

1. Ciągłe śledzenie tego, jak uczelnia jest postrzegana w oczach opinii publicznej.
2. Wykorzystaj informację zwrotną do pomiaru skuteczności strategii zarządzania marką.

Narzędzia monitorujące:

1. Ankiety i opinie: od studentów, absolwentów i wykładowców.
2. Słuchanie społecznościowe: monitorowanie mediów społecznościowych pod kątem wzmianek i dyskusji.
3. Śledzenie mediów: śledzenie relacji prasowych na temat osiągnięć uczelni.

Sukces marki uniwersytetu można zmierzyć. Lista kluczowych wskaźników wydajności (KPI) może wyglądać następująco:

1. Wskaźniki zapisów: czy wysiłki związane z budowaniem marki wpływają na aplikacje?
2. Wskaźniki zaangażowania: ruch w witrynie, zaangażowanie w mediach społecznościowych i udział w wydarzeniach.
3. Zaangażowanie absolwentów: uczestnictwo w wydarzeniach, aktywność w mediach społecznościowych i zaangażowanie mentorskie.
4. Relacje w mediach: Pozytywne uznanie w prasie i środowisku akademickim.
5. Reputacja pracodawcy i branży
6. Udział w wydarzeniach i zaangażowanie

Lista narzędzi, które można wykorzystać w pomiarze KPI:

- Dedykowane ankiety
- Wskaźniki zaangażowania w mediach społecznościowych – ruch w witrynie
- Wskaźniki zatrudnienia absolwentów
- Udział w wydarzeniach
- Liczba zgłoszeń kandydatów – i współczynniki konwersji
- Inni…

5.5. Uniwersytecka Skala Osobowości Marki (UBPS)

Skala Osobowości Marki Uczelni (UBPS) to narzędzie opracowane w celu pomiaru i oceny osobowości marki uczelni. Pojęcie „osobowości marki” zostało opracowane i opisane przez

Rauschnabela i in. (2016) i odnosi się do zespołu cech ludzkich przypisywanych marce, w tym przypadku uczelni. UBPS pomaga instytucjom akademickim lepiej zrozumieć, jak są postrzegane przez studentów, kandydatów, wykładowców i inne grupy docelowe, umożliwiając im dostosowanie strategii marketingowych i komunikacyjnych w celu zbudowania silniejszej i bardziej pozytywnej tożsamości marki.

W ramach UBPS można wyróżnić sześć wymiarów osobowości marki uczelni:

1) **prestiż** (akceptowany, wiodący, renomowany, odnoszący sukcesy, znaczny)
2) **szczerość** (ludzka, pomocna, przyjacielska, godna zaufania, uczciwa)
3) **atrakcyjność** (atrakcyjny, produktywny, wyjątkowy)
4) **żywy** (sportowy, dynamiczny, żywy, kreatywny)
5) **sumienność** (zorganizowana, kompetentna, ustrukturyzowana, skuteczna)
6) **kosmopolityczny** (sieciowy, międzynarodowy, kosmopolityczny)

Wyniki ich badań pokazują, że skala silnie wiąże się z miłością do marki, pozytywnym przekazem ustnym i zamiarem studentów wspierania swojej uczelni jako absolwentów.

5.6. Strategia marki w czasie

Strategia marki uniwersytetu powinna być z biegiem czasu dostosowywana i dostosowywana. Na potrzebę zmian w polityce zarządzania marką wpływa wiele czynników. Do najważniejszych należą:

1. Trendy rynkowe, konkurencja i oczekiwania studentów zmieniają się z biegiem czasu.
2. Dostosowanie strategii marki zapewnia ciągłą trafność i konkurencyjność.

Istnieją również ważne sygnały ostrzegawcze wskazujące, że konieczna jest zmiana:

1. Spadek zaangażowania studentów.
2. Nowi konkurenci czy zmiany trendów w szkolnictwie wyższym.
3. Informacja zwrotna wskazująca na rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami marki i odbiorców.

Skutecznym narzędziem pozwalającym utrzymać pozytywny wpływ marki uczelni na dobrym poziomie są partnerstwa strategiczne. W ramach uczelni można w tym celu tworzyć partnerstwa w co najmniej trzech obszarach:

1. Współpraca z firmami i innymi instytucjami

Współpraca uczelni z szanowanymi firmami lub liderami branży wzmacnia jej wiarygodność w niektórych dziedzinach, takich jak technologia, biznes czy badania. Partnerstwa te pozytywnie wpływają na uniwersytet, sygnalizując zainteresowanym stronom (studentom, rodzicom, wykładowcom, pracodawcom), że współpracuje z czołowymi ekspertami.

2. Partnerstwa akademickie

Współpraca z innymi uniwersytetami, zwłaszcza z instytucjami o najwyższej randze lub uznanymi na arenie międzynarodowej, podnosi reputację akademicką uniwersytetu. Wspólne projekty badawcze, programy wymiany lub wspólne oferty stopni naukowych stanowią dowód doskonałości akademickiej i innowacyjności.

3. Staże i pośrednictwo pracy

Współpraca z firmami i organizacjami w celu zapewniania staży, programów współpracy lub staży dla studentów zwiększa atrakcyjność uniwersytetu. Studenci cenią praktyczne doświadczenie, a takie partnerstwa wzmacniają markę, pokazując zaangażowanie uczelni w rozwój kariery i możliwości w świecie rzeczywistym.

5.7. Zarządzanie kryzysowe w strategii marki uczelni

Należy pamiętać, że niektóre negatywne zdarzenia mogą zaszkodzić marce i reputacji uczelni. Należy przygotować dla nich podstawowe strategie, skutecznie na nie reagować i minimalizować ich negatywny wpływ:

1. Przygotuj się z wyprzedzeniem: Opracuj plan komunikacji kryzysowej.
    - Dotyczy to wszystkich szczebli zarządzania uczelnią – nie tylko poziomu rektora i dziekanów, ale także poszczególnych jednostek.
2. Przejrzystość: rozwiązuj problemy szybko i uczciwie.
3. Spójny przekaz: upewnij się, że cała komunikacja skierowana do opinii publicznej odzwierciedla wartości marki w czasie kryzysu.

Media społecznościowe są dziś jednym z głównych i najpotężniejszych narzędzi służących do zarządzania marką uczelni:

1. Stanowi platformę bezpośredniej interakcji ze studentami, absolwentami i społeczeństwem.
2. Jest to najszybciej działająca platforma komunikacyjna.
3. Treści udostępniane w mediach społecznościowych kształtują publiczny odbiór uczelni.

Dobre praktyki:

1. Regularnie publikuj angażujące treści (historie studentów, badania wykładowców).
2. Natychmiast reaguj na komentarze i zapytania.
3. Korzystaj z różnych platform, takich jak Instagram, LinkedIn, Facebook i YouTube. Pamiętaj, że różne grupy docelowe mogą korzystać z różnych kanałów komunikacji.

5.8. Wskaźniki zarządzania marką – aspekty praktyczne

Zarządzanie marką uczelni to proces wymagający strategicznego podejścia, odpowiednich zasobów i ciągłego monitorowania. W tym celu należy rozważyć następujące kroki:

1. Zdefiniowanie celów marki:

- Zdefiniowanie misji i wizji uczelni – należy określić, jakie wartości ma reprezentować marka uczelni, jakie cele chce osiągnąć na arenie międzynarodowej oraz jakie grupy docelowe są najważniejsze (np. przyszli studenci, pracownicy naukowi, partnerzy międzynarodowi).
- Segmentacja rynku – należy zidentyfikować segmenty rynku edukacyjnego interesujące uczelnię, m.in. studenci zagraniczni, badacze, studenci z określonych regionów.

2. Zarządzanie wizerunkiem i reputacją:

- Opracowanie unikalnej propozycji wartości (UVP) – należy opracować unikalną propozycję wartości, która wyróżniłaby uczelnię na tle konkurencji. Może to obejmować na przykład wysoką jakość nauczania, dostęp do międzynarodowych sieci badawczych, unikalne programy mobilności.
- Strategia komunikacji – należy zidentyfikować kanały komunikacji, takie jak strona internetowa uczelni, media społecznościowe, konferencje międzynarodowe i

partnerstwa z innymi uczelniami. Warto zadbać o to, aby komunikacja była spójna i regularna.

3. Stwórz wskaźniki zarządzania marką – należy zidentyfikować katalog istotnych i możliwych do zebrania wskaźników, obejmujący m.in.:

- Wskaźniki świadomości marki, m.in. liczba odwiedzin strony internetowej uczelni (szczególnie z zagranicy), wzrost liczby obserwujących na platformach mediów społecznościowych (np. Facebook, Instagram, LinkedIn), pozycja uczelni w międzynarodowych rankingach akademickich (m.in. QS World University Rankings, Times Higher Education).
- Wskaźniki zaangażowania, m.in. liczba wniosków od studentów zagranicznych (np. z krajów partnerskich programu Erasmus+), wzrost liczby podpisanych umów o współpracy z zagranicznymi uczelniami i organizacjami, udział uczelni w konferencjach międzynarodowych, projektach badawczych i sieciach akademickich.
- Wskaźniki satysfakcji i lojalności, m.in. satysfakcja studentów uczestniczących w mobilnościach (ankiety i informacje zwrotne po programach Erasmus+), liczba studentów powracających po wymianie (np. kontynuacja współpracy z uczelnią), opinie i rekomendacje studentów i pracowników uczelni na platformach edukacyjnych i forach internetowych.

4. Oceń wyniki i dostosuj strategie:

- Monitoruj skuteczność działań marketingowych – regularnie oceniaj, jak działania marketingowe i strategie komunikacyjne wpływają na postrzeganą wartość marki uczelni. Warto przeanalizować dane z kampanii promujących programy Erasmus+ i inne inicjatywy.
- Badania rynku i informacje zwrotne – warto przeprowadzać regularne badania rynku, przeprowadzać wywiady z pracownikami, studentami i partnerami międzynarodowymi, aby poznać opinie na temat marki uczelni i zidentyfikować obszary wymagające poprawy

5. Trwałość marki:

- Współpracuj z ambasadorami marki – warto włączyć w promocję uczelni absolwentów, pracowników naukowych i partnerów międzynarodowych. Wykorzystaj

ich historie sukcesu, doświadczenia z programów Erasmus+ i innych inicjatyw do wzmocnienia wizerunku uczelni.

- Ocena długoterminowa – warto monitorować efektywność działań przez szereg lat, aby ocenić, jak zmienia się pozycja marki uczelni na rynku międzynarodowym i jaki wpływ na nią ma zaangażowanie w program Erasmus+.

Bibliografia

Poradnik dla instytucji szkolnictwa wyższego. Beelen, J., Jones, E. (2015). Nowa definicja internacjonalizacji w kraju. W: Curaj, A., Matei, L., Pricopie, R., Salmi, J., Scott, P. (red.) Europejski obszar szkolnictwa wyższego. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20877-0_5.

Afonso O., Monteiro S., Thompson M. (2012), Model wzrostu poczwórnej helisy, „Journal of Business Economics and Management", http://www.questia.com/read/1G1-310868541/a-growth-model-for-thequadruple-helix.

Aponte M.C., Pilar Ramírez M. (2017), Zarządzanie sieciami i stowarzyszeniami na rzecz internacjonalizacji szkolnictwa wyższego na świecie, Ciencia y Educaciónt. 1, nr 1.

Carayannis E.G., Campbell D. F.J. (2010), Potrójna, poczwórna i pięciokrotna helisa: jak wiedza, innowacje i środowisko wiążą się ze sobą? Propozycja ram transdyscyplinarnej analizy zrównoważonego rozwoju i ekologii społecznej, „International Journal of Social Ecology and Sustainable Development", vol. 1, nr 1, s. 41–69.

Carayannis E.G., Barth T.D., Campbell D.F.J. (2012), Model innowacji pięciokrotnej helisy: globalne ocieplenie jako wyzwanie i czynnik pobudzający innowacje, „Journal of Innovation and Entrepreneurship", https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/2192-5372-1-2.

Carayannis, Elias G.; Barth, Thorsten D.; Campbell, David F. J. (2012-08-08). "Model innowacji pięciokrotnej helisy: globalne ocieplenie jako wyzwanie i czynnik pobudzający innowacje". Journal of Innovation and Entrepreneurship. 1 (1): 2. doi:10.1186/2192-5372-1-2. hdl:10419/78609. ISSN 2192-5372.

Clark, B. R. (1998). Tworzenie uniwersytetów przedsiębiorczych: organizacyjne ścieżki transformacji. Oxford: Pergamon Press.

Compagnucci L., Spigarelli F. (2020), Trzecia misja uniwersytetu: systematyczny przegląd literatury dotyczącej możliwości i ograniczeń, Technological Forecasting and Social Change, tom 161, 120284

David A., Coenen F. (2014), Sieci absolwentów – niewykorzystany potencjał pozyskiwania i zatrzymywania wysoko wykwalifikowanych pracowników?, Higher Education Studies; t. 4, nr 5.

de Wit, H., & Deca, L. (2020). Internacjonalizacja szkolnictwa wyższego: wyzwania i możliwości na kolejną dekadę. Europejski obszar szkolnictwa wyższego: wyzwania nowej dekady, 3-11.

Skuteczne strategie internacjonalizacji szkolnictwa wyższego w Stanach Zjednoczonych. Dostęp: https://www.researchgate.net/publication/272696647_Effective_strategies_in_internationalization_of_higher_education_in_the_United_States[accessed Sep 21 2024].

Sprawozdanie roczne programu Erasmus za 2022 r., https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9020d5f5-8f3a-11ee-8aa6-01aa75ed71a1/language-en

Fu Y. Ch., Marques M, Powell Justin J.W., Tsen Yuen-Hsien, Baker David P.(2022), Rozwijająca się międzynarodowa sieć współpracy badawczej: przemiany przestrzenne i tematyczne

współautorskich badań nad szkolnictwem wyższym w latach 1998–2018, Scientometrics, 127:1403–1429.

Garwe, Evelyn & Thondhlana, Juliet. (2021). Internacjonalizacja szkolnictwa wyższego jako krajowy priorytet strategiczny. Journal of Research in Higher Education. publikacja przed drukiem. 10.1108/JARHE-09-2020-0323.

Gutterman A. (2023), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Dostęp w SSRN: https://ssrn.com/abstract=4549619 lub http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4549619.

Górak-Sosnowska K., Kacperczyk K. (2020), Umiędzynarodowienie szkolnictwa wyższego. Strategie, wyzwania i dobre praktyki, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Han K. (2021), Wspieranie autonomii i zaangażowania studentów na zajęciach języka angielskiego jako obcego przez czynniki środowiska zajęć: zachowania wspierające autonomię oraz relacje student–nauczyciel, Front Psychol.; 12: 767079.

Hawawini G. A. (2011), Internacjonalizacja instytucji szkolnictwa wyższego: przegląd krytyczny i radykalna propozycja, SSRN Electronic Journal.

Henard i in., 2012, OECD, Podejścia do internacjonalizacji i ich konsekwencje dla zarządzania strategicznego i praktyki instytucjonalnej, http://erasmusplusriesal.org/sites/default/files/8._approaches_to_internationalisation_-_oecd.pdf

Hudzik, J. (2011). Kompleksowa internacjonalizacja: od koncepcji do działania. Washington,DC: NAFSA: Association of International Educators.

Internacjonalizacja w kraju (IaH). Podręcznik wprowadzający, UUKi Outward Student Mobility Network, 2024.

Kammeyer-Mueller J.D. (2015), Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, Encyklopedia dorosłości i starzenia się, Wiley.

Kalinowski B., Wiśniewska M., Żak-Skwierczyńska M. (2023), Plan działań po zakończeniu projektu na rzecz dalszej instytucjonalizacji IVAP, RiEcoLab | Projekt EIT KAVA ID: 21307.

Knight, J. (2004). Nowe ujęcie internacjonalizacji: definicja, podejścia i uzasadnienia.Journal of Studies in International Education, 8, 5-31.

Knight, Jane. (2017). Perspektywa globalna: pięć prawd o internacjonalizacji. 10.1007/978-94-6351-161-2_3.

Leal S., Azeiteiro U.M., Aleixo A.M. (2024), Zrównoważony rozwój portugalskich instytucji szkolnictwa wyższego z perspektywy kadry akademickiej, Journal of Cleaner Production, tom 434, 139863.

Leydesdorff L., Etzkowitz H. (2001), Transformacja relacji uczelnia–przemysł–administracja publiczna, „Electronic Journal of Sociology”, https://www.sociology.org/content/vol005.004/th.html.

Leydesdorff, L. (2012). "Potrójna helisa relacji uczelnia–przemysł–administracja publiczna (luty 2012)". SSRN Working Paper Series. doi:10.2139/ssrn.1996760. ISSN 1556-5068. S2CID 111166330.

Internacjonalizacja szkolnictwa wyższego jako krajowy priorytet strategiczny. Dostęp: https://www.researchgate.net/publication/348432030_Making_internationalization_of_higher_education_a_national_strategic_focus[accessed Sep 21 2024].

Mampaey, J., & Lambrechts, W. (2022) Reaktywne zarządzanie marką w szkolnictwie wyższym: przypadek programu kształcenia nauczycieli w Holandii. Journal of Marketing for Higher Education, s. 1–15. https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2143001 .

Moshtari M., Safarpour A. (2024), Wyzwania i strategie internacjonalizacji szkolnictwa wyższego w krajach Afryki Wschodniej o niskich dochodach, Higher Education 87:89–109.

Nastase, P. (2020). Czynniki sprzyjające internacjonalizacji gruzińskiego szkolnictwa wyższego. In Europejski obszar szkolnictwa wyższego: wyzwania nowej dekady (s. 91-104). Springer International Publishing.

Nethravathi P. S., Kumar Maiya A., Aithal P. S. (2022), Jak dostosować wizję, misję i cele uczelni do przywództwa i zarządzania – przypadek Uniwersytetu Srinivas w Indiach, International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education (IJCSBE), 6(2), 50-66. ISSN: 2581-6942.

Nguyen B., T.C Melewar, Hemsley-Brown J. (2019) Strategiczne zarządzanie marką w szkolnictwie wyższym, Routledge.

Omoruyi T.U., Rembielak G. (2019), Marketing relacji i jego rola w doświadczeniach studentów zagranicznych w brytyjskich uczelniach, 2019, Acta Sci. Pol.Oeconomia 18 (4), 69–76.

Ozturgut, O., Cantu, M., Pereira, L., & Krohn, D. (2014). Skuteczne strategie internacjonalizacji szkolnictwa wyższego w Stanach Zjednoczonych. International Journal of Research Studies in Education, 3(2), 29-39.

Qiang, Z. (2003). Internacjonalizacja szkolnictwa wyższego: w kierunku ram koncepcyjnych. Policy Futures in Education, 1(2), 248-270. http://dx.doi.org/10.2304/pfie.2003.1.2.5.

Pacheco A., Franco M. (2024), Rola instytucji szkolnictwa wyższego w tworzeniu akademickich spółek odpryskowych: perspektywa współpracy, Journal of The Knowledge Economy (2024) 15:7523–7541

Pham V. (2024), Wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na wyniki pracy w wietnamskich instytucjach szkolnictwa wyższego, International Journal of Social Science and Human Research, tom 07 zeszyt 05.

Piotrowska-Piątek A. (2019), Czy polskie uczelnie zmierzają ku uniwersytetowi trzeciej generacji?, International Journal of Contemporary Management tom, 18, numer 2, s. 27–45.

Rasul, G. i Karki, M. (2008), “Strategiczne podejście do rozwoju polityki: ramy”, w: Rasul,G. i Karki, M. (red.), Priorytety polityki na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów górskich, ICIMOD,s. 327-339.

Rauschnabel P. A., Krey N., Babin B.J., Ivens B.S. (2016) Zarządzanie marką w szkolnictwie wyższym: skala osobowości marki uczelni, Journal of Business Research, t. 69, nr 8, s. 3077-3086.

Rohayati T. (2024), Integracja zarządzania zasobami ludzkimi i kompetencji cyfrowych: podejście strategiczne w szkolnictwie wyższym, Al-Ishlah: Jurnal Pendidikant.16, 2, s. 1118-1127.

Rohlmann, A., Wömper, A. (2009). Zarządzanie relacjami z absolwentami jako czynnik sukcesu w konkurencji między uczelniami. Zeitschrift für Betreibswirtschaft ZfB, http://dx.doi.org/10.1007/s11573-009-0230-4.

Rumbley, L. i Helms, R. (2018), "Krajowe polityki internacjonalizacji", w: Teixeira, P. i Shin, J.C. (red.), Encyklopedia międzynarodowych systemów i instytucji szkolnictwa wyższego, Springer, Dordrecht.

Saat, A. (2007). Internacjonalizacja szkolnictwa wyższego: przygotowanie, polityka, wdrażanie i uznawanie. Dostęp 1 października 2008 r.: http://myais.fsktm.um.edu.my/3064/1/INTERNATIONALIZATION_OF_HIGHER_EDUCATION.pdf.

Sharma D.K., Kaushik H. (2022), Badanie roli i znaczenia współpracy akademickiej i porozumień o współpracy w instytucjach szkolnictwa wyższego, Konferencja: 2022 10th International Conference on Reliability, Infocom Technologies i Optimization (Trends i Future Directions) (ICRITO).

Co uznaje się za internacjonalizację? Dekonstrukcja imperatywu internacjonalizacji. Dostęp: https://www.researchgate.net/publication/331135697_What_Counts_as_Internationalization_Deconstructing_the_Internationalization_Imperative[accessed Sep 21 2024].

Strony internetowe

https://aesop-planning.eu/aesop/about-aesop
https://asana.com/pl/resources/agile-methodology
https://brandingmonitor.pl/rozpoczal-sie-rebranding-uniwersytetu-lodzkiego/
https://www.cost.eu/
https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-forecast
https://crummer.rollins.edu/resources/what-is-an-alumni-network/
https://data.europarl.europa.eu/en/home
https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/european-universities-initiative)
https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/innovation-in-education/uropean-network-of-innovative-higher-education-institutions
https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan/european-digital-education-hub
https://education.ec.europa.eu/selfie
https://epale.ec.europa.eu/en
https://erasmus-plus.ec.europa.eu/
https://erasmus-plus.ec.europa.eu/european-student-card-initiative/ewp
https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-b/key-action-1/mobility-projects-for-higher-education-students-and-staff
https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-b/key-action-2/cooperation-partnerships
https://erasmus-plus.ec.europa.eu/projects
https://www.etf.europa.eu/en
http://www.eun.org/
https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/

https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/poland/quality-assurance-higher-education
https://www.eua.eu/
https://www.fullfabric.com/articles/five-things-to-consider-when-developing-your-universitys-brand
https://www.guninetwork.org/
https://heinnovate.eu/en
https://www.inqaahe.org/
https://www.leru.org/
https://www.mooc.org/
https://www.nafsa.org
https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki
https://school-education.ec.europa.eu/en
https://www.slideshare.net/slideshow/academic-networking-156017574/156017574#8
https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/community/what-does-alumni-mean
https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/community/what-does-alumni-mean#:~:text=An%20alumni%20network%20connects%20you,other%20graduates%20from%20your%20university.
https://trenernauki.pl/sieci-wspolpracy/
https://www.uni.lodz.pl/en/unic
https://www.uni.lodz.pl/en/international-mobility/erasmus-studies
https://www.uni.lodz.pl/en/international-mobility/erasmus-traineeships
https://www.uni.lodz.pl/en/international-mobility/bip-blended-intensive-programmes
https://www.uni.lodz.pl/o-uniwersytecie/identyfikacja-wizualna-uczelni
https://www.wz.uni.lodz.pl/strefa-studenta/wyjazdy-krajowe-i-zagraniczne/erasmus
https://www.uni.lodz.pl/wyjazdy-zagraniczne/erasmus-studia
https://www.uni.lodz.pl/wyjazdy-zagraniczne/bip-blended-intensive-programmes
https://www.uni.lodz.pl/wyjazdy-zagraniczne/erasmus-caly-swiat
https://universitas21.com/
https://youth.europa.eu/home_en

RiHEI



Numer projektu: 101125355 (ERASMUS-EDU-2023-CBHE)

Dofinansowane przez Unię Europejską

Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora(ów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Ani Unia Europejska, ani EACEA nie mogą ponosić za nie odpowiedzialności.