

Opracowanie współfinansowane przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój – projekt POWR.03.04.00-00-P007/16 pn. *Liderzy w zarządzaniu uczelniami*.

dr hab. Łukasz Zamęcki

OPRACOWANIE

zestawu dobrych praktyk z wizyt studyjnych w Aalborg University
realizowanych w ramach projektu *Liderzy w zarządzaniu uczelniami*
wrzesień 2023 r.

1. Metodyka opracowania

Przedstawione opracowanie zostało przygotowane, w pierwszej kolejności, w oparciu o informacje przekazane w raportach i ankietach przez uczestników wizyt studyjnych w Aalborg University, tj. 132 osób-pracowników polskich szkół wyższych. W opracowaniu wykorzystano także informacje z materiałów szkoleniowych dostarczonych przez organizatorów warsztatów uniwersytetu aalborgskiego oraz spostrzeżenia osobiste autora niniejszego opracowania. Część danych była uaktualniana i walidowana na podstawie informacji z oficjalnej strony internetowej Aalborg University.

2. Opis i charakterystyka Aalborg University. Strategia uczelni

Aalborg University (AAU) z siedzibą główną w duńskiej miejscowości Aalborg to młoda uczelnia publiczna (rok powstania: 1974), która w stosunkowo krótkim czasie awansowała do europejskiej i światowej czołówki uczelni inżynierskich. W rankingu najlepszych programów inżynierii mechanicznej w 2018 roku była notowana na 4. pozycji na świecie i 1. w Europie (U.S. News & World Report). Omawiana jednostka naukowa jest jednocześnie zaliczana do grupy najlepszych na świecie tzw. młodych uniwersytetów (18. miejsce w rankingu Times Higher Education Young University). AAU wyróżnia się także w zakresie liczby pozyskiwanych na badania dofinansowań ze źródeł zewnętrznych – z prowadzonych grantów badawczych i ze współpracy z sektorem prywatnym.

Na uczelni kształcą się obecnie ok. 23 000 studentów, a zatrudnionych jest 2350 pracowników badawczo-dydaktycznych i 1300 pracowników administracyjnych. W jej skład wchodzi 5 wydziałów – nauk społecznych, nauk humanistycznych, nauk technicznych, nauk inżynierskich i nauk medycznych, zlokalizowanych w obrębie 3 kampusów (Aalborg, Kopenhaga, Esbjerg).

AAU osiągnęła sukces w dużej mierze dzięki konsekwentnie realizowanej strategii oraz skutecznym dostosowaniom do reform sektora szkolnictwa wyższego w Danii rozpoczętych na początku XXI wieku. Z tego powodu AAU może stać się ciekawym przypadkiem zmian organizacyjnych.

Otoczenie zewnętrzne, w którym funkcjonuje uczelnia, także może stać się inspiracją dla polskich uczelni – Aalborg to miasto liczące około 120 000 mieszkańców, położone poza okręgiem stołecznym, w regionie zwanym w Danii „zgniłym bananem” (*rotten banana* –

określenie wskazujące większy stopień pauperyzacji regionów peryferyjnych Danii). Utworzenie szkoły wyższej w Aalborgu było jednym z elementów planu poprawy sytuacji gospodarczo-społecznej w północnej Danii.

Wizja funkcjonowania AAU jest efektem analizy możliwości rozwoju oraz oceny otoczenia społecznego, geograficznego i prawnego. Mając świadomość oddalenia od centrum kraju, a tym samym marginalizacji w debatach politycznych, zdecydowano o przyjęciu strategii „Blue Ocean” (przeciwieństwo to „Red Ocean”, która polega na naśladowaniu gigantów na rynku i konkurowaniu z najlepszymi podmiotami w głównym nurcie działań). Strategia Aalborg University stała się instrumentem zmiany organizacyjnej i przyjęła założenie stworzenia własnego „pomysłu na uczelnię”, odmiennego od największych jednostek uniwersyteckich w Danii.

Prace nad strategią uczelni trwały półtora roku. Wytyczne dotyczyły poziomu centralnego (czym chcemy być? czym nie zamierzamy się stać?), a subprojekty były przedmiotem dyskusji ze środowiskiem uniwersyteckim (m.in. w formie *cafe-meetings* z pracownikami i studentami), co pozwoliło skonsultować strategię w całości przed jej przyjęciem. W okresie jej implementacji jest prowadzone bieżące monitorowanie (fokusy, kwestionariusze, wywiady ze studentami, pracownikami, biznesem, samorządem etc.; realizacja KPI). Poszczególne aspekty strategii są nadzorowane przez osoby z kierownictwa, np. dziekani są też liderami odpowiedzialnymi za konkretny aspekt funkcjonowania uczelni (umiędzynarodowienie, komercjalizację itd.). Pozwala to włączyć wydziały w funkcjonowanie całej uczelni.

Strategia uczelni na lata 2016-2021 wyrosła z analizy sił, słabości i oceny wyzwań oraz szans (<https://www.en.aau.dk/about-aau/strategy/strategy-2016-21>). Filozofią działania uniwersytetu na każdym szczeblu, swoistym „DNA uczelni”, które determinowało także prace nad strategią, jest *Problem-based Learning* (dalej: PBL). Logika „podejścia problemowego” jest zakodowana w sferze badań, dydaktyki i administracji. Postawiono sobie za zadanie podejmowanie jedynie najważniejszych współczesnych wyzwań. Przy uznaniu w strategii uczelni wartości takich jak: orientacja problemowa, współpraca, zaangażowanie i zmiana, filozofia podejmowania najważniejszych wyzwań współczesności, w obszarze badań prowadzi do podkreślenia inicjatyw transdyscyplinarnych i interdyscyplinarnych. W przełożeniu na aktywności uczelni przyjęte w strategii (do każdego głównego obszaru – badania, edukacja, współpraca z otoczeniem – przypisano także aktywności do realizacji) oznacza to chociażby realizację rokrocznie od trzech do pięciu uczelnianych projektów interdyscyplinarnych angażujących pracowników całej wspólnoty akademickiej.

Inne cele strategii w obszarze badań to chęć zwiększenia liczby prestiżowych grantów realizowanych na uczelni oraz zwiększenie publikacji w najbardziej uznanych publikatorach. Strategia podkreśla konieczność jak najlepszego wsparcia administracyjnego dla badaczy realizujących granty. Ważnym zadaniem wyrażonym w strategii jest podejmowanie inicjatyw zwiększających potencjał badawczy pracowników oraz rozwój talentów młodszych badaczy.

W obszarze dydaktyki strategia uczelni podkreśla rolę PBL we wszystkich sferach kształcenia. Nowi pracownicy i studenci muszą być wdrażani w logikę PBL. Strategia docenia także konieczność dbania o atrakcyjność studiów, ale celem programów kształcenia ma być dostrzeganie potrzeb przyszłości. Monitorowanie i rozwój systemu zapewnienia jakości kształcenia uczelni to kolejny cel.

W obszarze współpracy z otoczeniem zewnętrznym mówi się nie tylko o współpracy z władzami publicznymi i głównymi krajowymi oraz międzynarodowymi firmami innowacyjnymi, ale mocno podkreśla się osadzenie uczelni we wspólnocie regionalnej, co oznacza m.in. konieczność wspierania miejscowego małego i średniego biznesu w transformacji innowacyjnej.

Ścisła współpraca AAU ze światem biznesu przekłada się także na korzyści materialne – połowa budżetu uczelni pochodzi bowiem ze źródeł zewnętrznych. Znaczna część prac dyplomowych powstaje we współpracy z firmami. Uczelnia stawia sobie za cel jak największy stopień komercjalizacji, patentowania, współpracy z interesariuszami zewnętrznymi, tworzenia spółek itp. Wokół uniwersytetu funkcjonują przedsiębiorstwa korzystające z wyników badań prowadzonych przez pracowników i studentów. Władze AAU przeznaczyły znaczne środki na stworzenie przestrzeni umożliwiających studentom tworzenie start-upów czy spotkania biznesowe.

Strategie wydziałów wynikają z ogólnej strategii uczelni – co więcej, są implementacją strategii uczelnianej (dopasowanej do specyfiki wydziału) na poziomie jednostek organizacyjnych. Celem organizacyjnym uczelni jest dbałość o utrzymanie kompetentnych i efektywnych kadr na wszystkich poziomach funkcjonowania uniwersytetu.

Po reformach duńskiego systemu szkolnictwa wyższego z 2003 i 2006 roku struktura oraz zarządzanie uczelnią zostały uproszczone i sprofesjonalizowane. Rada AAU, będąca najwyższą władzą, składa się z 11 osób, z których 6 pochodzi spoza uczelni. Dwóch jej członków reprezentuje nauczycieli akademickich, jeden pracowników administracyjnych, a dwóch kolejnych studentów. Rada wyznacza kierunki rozwoju uczelni, powołuje i odwołuje rektora, a na jego wniosek kluczową kadrę kierowniczą, zatwierdza budżet przedłożony przez rektora. W jej posiedzeniach w roli obserwatorów uczestniczą rektor, protektor i kanclerz uczelni. Kadencja Rady wynosi 4 lata (nie dotyczy reprezentantów studentów). Członkowie Rady niebędący pracownikami AAU mogą być wybrani ponownie tylko raz.

Rektor zajmuje się bieżącym zarządzaniem i ponosi odpowiedzialność przed Radą uczelni. Jest wybierany w konkursie, może pochodzić spoza Danii. Kandydat na rektora musi mieć doświadczenie naukowe, ale nie jest konieczne, by pracował naukowo bezpośrednio przed objęciem tego stanowiska.

Każda z funkcjonujących na uniwersytecie szkół doktorskich jest przyporządkowana do jednego z pięciu wydziałów. Szkoły doktorskie podlegają poszczególnym dziekanom, ale ich dyrektorzy mają zapewnioną autonomię działania. Przy szkołach doktorskich działają rady szkół.

Przy rektorze jest powołana stała komisja strategiczna badań i innowacji, a przy protektorze ds. dydaktycznych – komisja dydaktyczna. Pozostałe komisje podejmują kwestie m.in. digitalizacji czy polityk równościowych. Uczelnia posiada centrum usług wspólnych.

3. Przykłady dobrych praktyk

3.1. *Problem-based Learning*

Najbardziej rozpoznawalną praktyką AAU, wokół której uczelnia zbudowała własną tożsamość, jest *Problem-based Learning* (PBL) w odniesieniu do dydaktyki. „PBL model” został uznany krajowo i międzynarodowo, do tego stopnia, że jedyna w Danii katedra UNESCO w

zakresie PBL znajduje się na Uniwersytecie w Aalborgu. Uczelnia z zaangażowaniem promuje swoją filozofię organizacji dydaktyki wśród wizytujących wykładowców, także w formie konferencji i szkoleń.

PBL jest wcielany w życie przede wszystkim jako projekty realizowane przez studentów, przy czym każdy z nich przekłada się na 15 punktów ECTS, co stanowi aż połowę ogółu punktów koniecznych do uzyskania w danym semestrze.

Każdy semestr ma określone „ramy tematyczne”, które są prezentowane przez opiekunów studentów. Zajęcia kursowe są opracowywane i prowadzone w odniesieniu do ram tematycznych danego semestru, ale mogą także odnosić się do innych wymagań programu studiów.

Studenci zwykle samodzielnie tworzą zespoły, w których realizują projekt. Liczebność tych grup jest różna w zależności od semestru, w którym odbywają się zajęcia, ale przez większość toku studiów waha się w przedziale od 3 do 8 osób (tylko w trakcie ostatniego semestru praca jest wykonywana w pojedynkę lub przez 2 studentów). Studenci są odpowiedzialni za każdy etap realizacji przedsięwzięcia naukowego: począwszy od określenia i doprecyzowania tematu badawczego, poprzez dobór literatury i organizację spotkań projektowych, po dotarcie do instytucji zewnętrznych (np. podmiotów gospodarczych, instytucji publicznych, organizacji społecznych). Sami decydują o wyborze metod badawczych i ram teoretycznych. Członkowie grupy są zobowiązani do współpracy i wspierania się w trakcie prowadzenia projektu, w tym do poszukiwania sposobów rozwiązania określonego problemu.

Każdy zespół ma przydzielonego opiekuna, którego rola polega na wspieraniu i stymulowaniu. Opiekun-wykładowca nie lideruje, nie narzuca zadań do wykonania, nie planuje spotkań ani rezultatów, ale w razie potrzeby spotyka się ze studentami i dzieli swoim doświadczeniem, może uczestniczyć w dyskusji na temat zidentyfikowanego problemu, metod jego rozwiązania, a także adekwatności ram teoretycznych czy technik badawczych do analizy problemu oraz odniesień do szerszego kontekstu (np. społeczno-kulturowego). Jest on więc przede wszystkim facylitorem, a nie nauczycielem.

Wybrany problem musi być realny i do tej pory nierozwiązany. Projekt z reguły przechodzi przez standardowe fazy: wybór problemu, analiza, formułowanie ścieżki jego rozwiązania, ustalanie cezur warsztatowych, teoretycznych i innych, dobór metod, rozwiązanie problemu, przygotowanie raportu. Studenci przedstawiają raport końcowy i są oceniani na podstawie zaprezentowanych wyników badań. Część efektów badań jest później publikowana w czasopiśmie naukowych. Studenci zachęceni są jednocześnie do komercjalizacji swoich badań.

Poprzez realizację projektu student ma nauczyć się samodzielnego zarządzania swoją pracą i nabyć umiejętności związane z szukaniem wyjścia z sytuacji, a także podejmować współpracę z instytucjami zewnętrznymi dla rozwiązania problemu i ewentualnego wdrożenia wyników badań. Zdobywana wiedza z zakresu teorii i metodologii musi być zatem niemal od razu aplikowana w praktyce. W ten sposób przyrastają nie tylko umiejętności studenta i jego autonomia, ale zwiększa się też stopień zapamiętywania przyswajanych treści. Zgodnie z logiką nauczania problemowego PBL ma prowadzić do przejścia od pasywnej formy edukacji do aktywnej. Tym samym konstytuuje się model edukacji w rozwijanej w ostatnich dekadach filozofii nacisku na wiedzę, umiejętności i kompetencje studentów, a nie treści wykładane przez dydaktyków. Symetryczność relacji nauczyciel-student oraz nastawienie na zadawanie

pytań, a nie udzielanie odpowiedzi, ma przygotować młodych ludzi do funkcjonowania w czasach dynamicznych przemian. Znaczna autonomia działań przy realizacji projektu ma zachęcać do wychodzenia poza tzw. strefę komfortu, w której wiedza jest podawana przez prowadzącego. Filozofia PBL polega również na ochronie studentów przed wpadnięciem w drugą stronę spektrum, tzn. do strefy paniki. Dzieje się to poprzez zaznajamianie ich z możliwymi problemami, które mogą pojawić się w trakcie pracy badawczej, np. zjawiskiem „dzielenia włosa na czworo” czy dyskusjami równoległymi, powtarzaniem dyskusji, obawą przed niepowodzeniem, niepewnością sytuacji, brakiem wystarczającej wiedzy eksperckiej, opieraniem się na spekulacjach/opiniach, ukrytymi założeniami, niepewnością, brakiem krytycyzmu, fragmentaryzacją/anarchią w działaniu, brakiem zaufania, brakiem decyzyjności, ignorowaniem uwag.

Należy podkreślić, że nawet przestrzeń akademicka jest dostosowana do filozofii PBL. W AAU znajduje się wiele pomieszczeń, w których mogą odbywać się spotkania małych grup studentów. Sale te są dostępne bez zbędnych formalności, a w ich pobliżu dodatkowo można skorzystać z zaplecza kuchennego (czajniki, mikrofalówki itd.).

3.2. Wielowymiarowość umiędzynarodowienia

Umiędzynarodowienie uczelni nie jest rozumiane jednostronnie, nie jest też celem samym w sobie – to przede wszystkim pochodna dbałości o najwyższy poziom badań i kształcenia. Poszukując badaczy i studentów, AAU stara się przyciągać najlepszych, nawet jeżeli nie są to duńscy obywatele. W ostatnich latach są wręcz podejmowane działania na rzecz zmniejszenia liczby studentów. Koncentracja na jakości, a nie ilości jest oczywiście możliwa dzięki przyjętym w Danii algorytmom finansowania uczelni ze środków publicznych, w których finansowanie działań nie zależy od liczby zrekrutowanych studentów.

Chcąc pozyskać najlepszą kadrę w poszczególnych dyscyplinach, władze AAU starają się analizować kryteria, którymi kierują się badacze przy wyborze miejsca pracy. Oprócz prestiżu i warunków do prowadzenia badań dostrzegają, że w kontekście przeniesienia badacza do Aalborg, miasta – mimo wszystko – średniej wielkości położonego peryferyjnie, ważne są także aspekty społeczne oraz związane z wyzwaniem mobilności współmałżonków. Poszczególne działy HR AAU nie tylko aktywnie poszukują naukowców, którym uczelnia chciałaby zaproponować miejsce pracy, ale oferują też pełne wsparcie dla nich i ich rodzin związane z przenosinami. Zauważono, że problematyczna może być nie tylko sama przeprowadzka do Danii, ale również późniejsze kwestie administracyjne. Pracownicy są zatem wspierani w życiu codziennym już po dopełnieniu formalności związanych z zatrudnieniem, np. w zakresie ofert pracy dla małżonków, nauki języka duńskiego czy rozliczania podatków zgodnie z duńskimi przepisami prawa. Badania dowodzą bowiem, że trwałość zatrudnienia pracownika z zagranicy jest wypadkową między innymi odnalezienia się w Danii rodziny badacza.

W 2019 roku około 18% wszystkich pracowników uczelni stanowili badacze i dydaktycy z zagranicy. Uczelnia stale poszukuje najlepszych badaczy – zarówno w krajowych, jak i w zagranicznych ośrodkach naukowych. Od 2017 roku realizuje dodatkowo *Distinguished Professors Programme*, którego celem jest ściągnięcie badaczy o międzynarodowej renomie, najlepszych w swoich dziedzinach. AAU dostrzega bowiem, że obecność światowej renomy badaczy pozytywnie wpływa na międzynarodową widoczność uczelni i podniesienie jakości

badan, ułatwia pozyskiwanie zewnętrznych środków na badania oraz zwiększa atrakcyjność uczelni wśród potencjalnych studentów i doktorantów oraz partnerów międzynarodowych. Program jest tak skonstruowany, aby mógł w nim uczestniczyć każdy wydział uczelni. Target stanowią najlepsi badacze, którzy przez okres co najmniej 10 lat prowadzili badania na najwyższym, międzynarodowym poziomie, wykazując się znacznymi sukcesami publikacyjnymi, gwarantując dalsze sukcesy i umiędzynarodowienie badań AAU.

Młodszy, rokujący badaczom z AAU jest dedykowany *Talent Management Programme*. Jego celem jest podtrzymanie więzi z perspektywnymi badaczami i ich wieloobszarowy rozwój. W ramach programu jest możliwe uzyskanie finansowania badań na okres trzech lat, a każdy wydział może zrekrutować maksymalnie dwóch badaczy (każdego roku bierze w nim zatem udział 10 osób), oceniając ich pod kątem CV naukowego i planu badawczego. Z przyznanych środków w wysokości 3 mln koron duńskich można zatrudniać pracowników naukowych (np. post-doców), kupować sprzęt i wyposażanie laboratoriów, finansować wyjazdy zagraniczne (w tym staże badawcze niezbędne w rozwoju naukowym pracownika) czy udział w konferencjach, rozwijać współpracę badawczą. Od uczestników wymaga się zrealizowania przedłożonego projektu badawczego oraz ukończenia *research leadership training* (uczony ma rozwijać kompetencje kierownicze i kompetencje do pozyskiwania nowych grantów). Aplikujący do programu muszą także wskazać mentora, który wolontaryjnie będzie wspierał ich w trakcie pracy w Aalborgu.

Wsparcie pracownika i studenta z zagranicy nie ogranicza się jedynie do przygotowania *welcome packów*. Uczelnia stara się aktywnie wpływać na życie społeczne także po przyjeździe, organizuje wspomniane lekcje języka duńskiego i kultury, oferuje wsparcie psychologiczne, promuje umiędzynarodowienie w formie aktywnej komunikacji o udanych przenosinach.

AAU nie traktuje jako sukcesu każdej formy współpracy z uczelnią zagraniczną, celem nie jest również podpisanie jak największej liczby umów partnerskich. Uniwersytet świadomie ogranicza krąg partnerów zagranicznych, koncentrując się tylko na współpracy z uczelniami, które dają mu wartość dodaną w zakresie badań.

Umiędzynarodowienie aktywności przejawia się także w formie utrzymywania biura uczelni w Brukseli. Jego zadaniem jest wspieranie władz uniwersytetu w zakresie rozumienia aktywności UE, co ma zwiększyć zdolności AAU do uczestnictwa w projektach europejskich i polityce badawczej. Biuro pełni rolę instytucji kontaktowej z partnerami europejskimi i sieciami badawczymi, zajmuje się zbieraniem informacji o agendach badawczych UE i na wczesnym etapie działań UE upowszechnia tę wiedzę w środowisku uczelnianym. Biuro w Brukseli ma ponadto lobbować na rzecz uczelni i budować markę uniwersytetu.

3.3. Współpraca z otoczeniem zewnętrznym

Aalborg University szczeni się profesjonalną współpracą z otoczeniem zewnętrznym, głównie biznesowym, co znajduje odzwierciedlenie nie tylko w liczbie skomercjalizowanych badań akademików z AAU, ale także przychodach uczelni. W tym obszarze na uwagę zasługuje m.in. park naukowy NOVI usytuowany na obrzeżach głównego kampusu, który dzięki wieloletniej i konsekwentnej pracy rozwojowej uzyskał znaczną widoczność. Działania uczelni na rzecz parku NOVI mają też charakter proaktywny – zarówno w odniesieniu do badaczy, jak i studentów (filozofia PBL przekłada się także na inne obszary funkcjonowania AAU).

Organizacja formy pracy na uczelni (np. większa elastyczność w rozliczaniu pensum dydaktycznego), ale także przestrzenie akademickie (np. dostępność profesjonalnie wyposażonych sal na spotkania biznesowe) wynikają z nastawienia na zachęcanie do komercjalizacji badań. Studenci wszystkich kierunków w trakcie studiów uczestniczą w zajęciach z zakresu przedsiębiorczości, w trakcie których podkreśla się kwestie współpracy nauki i biznesu, a w dalszej perspektywie mogą działać na rzecz własnego rozwoju akademickiego, tworząc *start-upy*.

Studenci są zachęceni do realizacji własnych projektów (patrz punkt opracowania dot. PBL) we współpracy z instytucjami publicznymi i pozarządowymi, czy drugiego sektora. Opiekunowie akademicy projektów studenckich mogą wspierać, ale nie zastępują studentów w podejmowaniu współpracy z otoczeniem zewnętrznym. Studenci są odpowiedzialni za przygotowanie i prezentację własnych pomysłów, uzyskanie wsparcia, wdrożenie pomysłów i ich promocję.

Pracownicy naukowcy, m.in. poprzez silne skupienie na procesie pozyskiwania grantów, z większą łatwością uczestniczą we wspieraniu przedsiębiorstw tworzonych w parku naukowym. Uczelnia dba także o widoczność komercjalizowanych badań, m.in. poprzez profesjonalną działalność w mediach społecznościowych. Pracownicy są jednocześnie proszeni o rejestrowanie w uczelnianym *Funding portal* wszelkich pomysłów na przyszłe projekty. Ma to ułatwić wsparcie badaczy przez administrację i łączenie pracowników w grupy badawcze na rzecz realizacji wspólnych projektów w ramach różnych dyscyplin naukowych.

Atmosfera współpracy z otoczeniem zewnętrznym wynika z założeń strategii uczelni. Wspierana jest przy tym naciskiem na ogólne wartości współpracy oraz podejmowaniem niebanalnych wyzwań, przekraczających przy tym granice pojedynczych dyscyplin naukowych. Taka filozofia ułatwia późniejsze wdrożenia badań.

3.4. Zarządzanie uczelnią

Uniwersytet Aalborski, ale także szerzej: duński system szkolnictwa wyższego i nauki, przyjął menadżerski model zarządzania. Odchodząc od demokracji wewnątrzuniwersyteckiej, zwiększono odpowiedzialność rad uczelni oraz rektora. Zarządzanie odbywa się m.in. w drodze mierzalnych kryteriów oceny działalności naukowej i dydaktycznej. Ważną rolę odgrywa wspomniana już strategia uniwersytetu i głęboko zinternalizowana tożsamość uczelni.

Struktura AAU jest stosunkowo prosta: Rada, rektor (i prorektor), 5 wydziałów z dziekanami na czele. Rektor jest wyłaniany w konkursie, w którym kluczowa jest ocena kompetencji zarządczych kandydata. W tym sensie model zarządzania uczelniami duńskimi jest bliższy modelowi anglosaskiemu.

Jednocześnie AAU kładzie nacisk na etos współpracy – między badaczami, badaczami a studentami i samymi studentami. Administracja uczelniana ma wspierać procesy rozwojowe, dlatego też uniwersytet stara się zatrudniać wysokiej klasy menadżerów. Administracja uczelniana ma być dobrze opłacana i sprawna. Na poziomie wydziałów występuje duża liczba „administratorów nauki”, czyli osób profesjonalnie przygotowanych do obsługi badaczy w realizacji grantów – począwszy od momentu aplikowania o granty, poprzez ich realizację, aż po przygotowanie rozliczenia. Wsparcie oznacza bieżące czynności związane z zakupami, monitorowaniem wydatków i raportowaniem. Kadra kierownicza uczelni kieruje się logiką:

„jeżeli chcemy mieć wiele grantów, to nie możemy oszczędzać na ekspertach zarządzających projektami”.

Wsparcie administracyjne oznacza, że każda komórka stara się działać na rzecz osiągania celów uczelni, np. biblioteka AAU sprawdza poprawność wpisów bibliometrycznych dokonywanych przez pracowników (zgodnie z międzynarodowymi standardami) i przygotowuje stosowne raporty dla władz wydziałów. Ponadto biblioteka organizuje kursy dla pracowników i doktorantów (np. *information searching, publishing management*), wspiera badaczy w poprawnym raportowaniu publikacji, ale także w wyszukiwaniu i kolekcjonowaniu tekstów zamówionych przez pracowników. Wspomaga również proces promocji osiągnięć badawczych i projektów studenckich.

Filozofia „podejścia problemowego” w zarządzaniu uczelnią przekłada się zatem na większość aspektów funkcjonowania AAU.

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

Wnioski i rekomendacje dla polskich uczelni muszą uwzględniać prawne, finansowe, a nawet kulturowe różnice uwarunkowań reform systemu nauki i szkolnictwa wyższego. W Danii znaczna część środków na badania pochodzi od prywatnych fundacji związanych z biznesem czy dużymi rodami zaangażowanymi we wsparcie nauki. Regulacje dotyczące organizacji dydaktyki czy struktury wewnętrznej uczelni wydają się dużo liberalniejsze. Wielokrotnie duńscy organizatorzy wyjazdów studyjnych zwracali uwagę na wysoki kapitał społeczny, który ułatwia Duńczykom współpracę także w zakresie prowadzenia badań. Wśród najważniejszych wniosków należy wymienić:

- Bardzo poważne traktowanie głęboko przemyślanej i niepowierzchowej strategii rozwoju uczelni, opartej o filozofię poszukiwania własnej odmienności (silnych stron i szans), która jednocześnie (m.in. dzięki wielopoziomowemu procesowi tworzenia, wdrażania i monitorowania) jest silnie legitymizowana przez wspólnotę akademicką.
- Menadżerski model zarządzania uczelnią nastawiony na wynik i wydajność. Debata w Polsce na temat modeli zarządzania uczelniami, w tym krytyka modelu anglosaskiego, toczy się od wielu lat. Duńczycy wydają się mieć zinternalizowany system zarządzania poprzez KPI (*Key Performance Indicators*).
- Zorientowanie na współpracę z otoczeniem społecznym i biznesowym.
- Przekierowywanie działań pracowników badawczych na zdobywanie finansowania zewnętrznego własnych badań.
- Budowanie dydaktyki uczelni wokół *Problem-based Learning*, co czyni studentów zaangażowanymi w proces własnego kształcenia, wzmacnia ich kompetencje społeczne, docenia umiejętności rozwiązywania realnych problemów, otwiera na praktyczne wykorzystywanie wiedzy, przygotowuje do rozwiązywania niestandardowych problemów.
- Umiejętność uczelni w zakresie zarządzania własną pozycją w rankingach międzynarodowych, m.in. dzięki profesjonalizacji biura zajmującego się zagadnieniami rankingów.

- Kompleksowe dbanie o rekrutację i późniejsze pozostanie na uczelni zagranicznych pracowników prowadzących najwyższej jakości badania.
- Rozumienie znaczenia wsparcia administracyjnego dla zdobywania i realizowania grantów badawczych.
- Budowanie atmosfery wsparcia dla inicjatyw pracowników i studentów.
- Projektowanie przestrzeni uczelnianych tak, aby ułatwiać współpracę pracowników i studentów z otoczeniem zewnętrznym oraz realizowanie projektów grupowych.
- Traktowanie jako oczywiste wsparcia biblioteki uczelnianej w procesach naukowych, ewaluacyjnych i wizerunkowych.
- Realizowanie wewnętrznych programów rozwojowych umożliwiających pozyskiwanie najlepszych badaczy, realizację strategicznych celów uczelni, rozwój młodych badaczy, rozwój współpracy międzydyscyplinarnej (np. zachęcanie do projektowania badań prowadzonych przez przedstawicieli nauk społecznych i humanistycznych z przedstawicielami nauk ścisłych).
- Wspieranie prac studenckich o charakterze wdrożeniowym.
- Zachęcanie doktorantów do staży w uczelniach zagranicznych.
- Skupianie się na ważnych problemach badawczych – począwszy od okresu studiów, poprzez realizację doktoratu, po prowadzenie badań przez doświadczonych pracowników.



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

