

# Polskie uczelnie w Uniwersytetach Europejskich



Wydawnictwo  
FRSE



RAPORTY  
Z BADAŃ FRSE

# Polskie uczelnie w Uniwersytetach Europejskich

*To szansa, jakiej wcześniej nie mieliśmy.*  
[uczestnik badania]



Wydawnictwo  
FRSE



RAPORTY  
Z BADAŃ FRSE

## **Polskie uczelnie w Uniwersytetach Europejskich**

Autorzy: **Dominik Antonowicz, Marta Jaworska, Jarosław Domalewski,  
Krzysztof Wasielewski, Anna Pokorska, Rafał Muster,  
Anna Budzanowska, Agnieszka Anielska, Alicja Gołata**

Redaktor prowadzący: **Tomasz Mrozek**

Korekta: **Maryla Błońska**

Projekt okładki i skład: **Grzegorz Dębowski**

Druk: **Top Druk Łomża**

Wydawca: **Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji**

**Narodowa Agencja Programu Erasmus+**

**i Europejskiego Korpusu Solidarności**

**Al. Jerozolimskie 142a, 02-305 Warszawa**

 **www.frse.org.pl | kontakt@frse.org.pl**

 **www.erasmusplus.org.pl**

© Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2024

ISBN 978-83-67587-26-6

DOI 10.47050/67587266

Publikacja została wydana przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej w ramach programu Erasmus+. Publikacja nie odzwierciedla poglądów Komisji Europejskiej ani organizacji, które miały wkład w jej powstanie.

Publikacja bezpłatna.

Cytowanie: Antonowicz, D. i in. (2024). *Polskie uczelnie w Uniwersytetach Europejskich*.

Warszawa: Wydawnictwo FRSE.

Więcej publikacji Wydawnictwa FRSE:  **www.czytelnia.frse.org.pl**

Czasopisma i portale Wydawnictwa FRSE:

**[języki:obce]**  
w szkole

**europa**  
DŁA AKTYWNYCH

**eurodesk**  
Polska

**EUROPEJSKI**  
PORTAL MŁODZIEŻOWY

<b>4</b>	<b>Koncepcja Uniwersytetów Europejskich</b>
<b>14</b>	<b>Metodyka badania</b>
<b>20</b>	<b>Powody przystąpienia do EUI</b>
<b>28</b>	<b>Logika doboru partnerów do EUI</b>
<b>34</b>	<b>EUI w strategiach polskich uczelni</b>
<b>42</b>	<b>Korzyści z udziału w EUI</b>
<b>64</b>	<b>Zarządzanie sojuszami w polskich uczelniach</b>
<b>78</b>	<b>Przyszłość polskich uczelni w EUI</b>
<b>84</b>	<b>Administracja uczelni – nowe otwarcie</b>
<b>102</b>	<b>Pożądanee kierunki zmian oraz bariery rozwoju polskich uczelni w EUI</b>
<b>108</b>	<b>Rekomendacje</b>
<b>112</b>	<b>Bibliografia</b>

# Koncepcja Uniwersytetów Europejskich



Inicjatywa Uniwersytetów Europejskich (*European Universities Initiative*, EUI), czyli ponadgranicznych partnerstw uczelni, docelowo oferujących wspólne kierunki studiów i jednolite dyplomy, jest flagowym przedsięwzięciem Komisji Europejskiej (KE) w obszarze szkolnictwa wyższego. Projekt ten, któremu początek dało przemówienie prezydenta Francji Emmanuela Macrona na Uniwersytecie Sorbony (2018 r.), ma łączyć dotychczas rywalizujące ze sobą idee wzmocnienia transgranicznej spójności sektora oraz zwiększania konkurencji między działającymi w jego ramach instytucjami. Takie „budowanie mostów na rzecz skutecznej współpracy” (Komisja Europejska, 2022c) ma służyć integracji i wzmocnieniu konkurencyjności europejskiego szkolnictwa wyższego (Komisja Europejska, 2022b). Jest to też bezsprzecznie ważny krok na drodze do europeizacji sektora. „[Inicjatywa Uniwersytetów Europejskich] może być traktowana jako proces budowania transnarodowych instytucji będących potencjalnie przełomową strukturalną reformą europejskiego szkolnictwa wyższego” (Marques i Graf, 2024).

Sama idea stworzenia jakiejś formuły uniwersytetów o charakterze ponadnarodowym nie jest jednak nowa. Początku dobrze udokumentowanej dyskusji na ten temat doszukać się można u schyłku lat 40. XX wieku (Palayret, 1996; Corbett, 2005; Lehmann, 2019; Gunn, 2020). Jednakże nie wykraczała ona poza czysto naukowe dywagacje, a jak pisze Lars Lehmann (2019, s. 76), w latach 50. XX wieku najsilniejszy opór wobec politycznych pomysłów tego rodzaju stawiali przedstawiciele samych uniwersytetów. Niechęć ta miała prostą przyczynę: od XIX wieku uczelnie w kontynentalnej części Europy były instytucjami o charakterze narodowym. Wprawdzie Ulrich Teichler (1999) wskazuje, że już w latach 70. i 80. XX wieku nastąpił rozkwit bilateralnych edukacyjnych inicjatyw transgranicznych, lecz nie były to działania ani szczególnie trwałe, ani też silnie zakorzenione strukturalnie. Z tego powodu początkową fazę umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego w Europie należy traktować jako zbiór różnorodnych inicjatyw, czasowo ograniczonych i luźno ze sobą powiązanych. Stan ten wynikał głównie z faktu, że europejskie instytucje szkolnictwa wyższego były tradycyjnie wpisane w koncepcję nowoczesnego państwa narodowego i należały do jego centralnych struktur.

Sektor stopniowo zaczął się otwierać dopiero w latach 70. XX wieku pod wpływem rosnącej współzależności państw, ich strukturalnej konwergencji, a przede wszystkim liberalizacji handlu międzynarodowego (Scott, 1998). Procesy globalizacyjne sprawiły, że w obszarze szkolnictwa wyższego rozpoczęła się stopniowa denacjonalizacja (Enders, 2004), polegająca na wyłączeniu uczelni spod politycznej, regulacyjnej i finansowej domeny państwa. Umiędzynarodowienie początkowo ukierunkowane było głównie na wspieranie wymiany kadry akademickiej oraz studentów. Harmonizacja na poziomie europejskim przyspieszyła wyraźnie wraz z uruchomieniem programów Erasmus i Socrates, odpowiednio w latach 1987 i 1995. Tworzyły one stabilne ramy legislacyjne umożliwiające realizację mobilności

studenckich, wspierając nierzadkie do tej pory, ale mało skoordynowane wysiłki na rzecz współpracy instytucjonalnej.

Kamieniem milowym w tym procesie było wprowadzenie w 1989 roku systemu ECTS (*European Credit Transfer System*), umożliwiającego akumulację i uznawanie osiągnięć edukacyjnych uzyskanych poza macierzystą uczelnią. Opisanie kwalifikacji akademickich w nowej formie, jako efektów kształcenia, pozwoliło uwspólnić europejskie szkolnictwo wyższe przy jednoczesnym zachowaniu krajowych, różniących się od siebie wzorców edukacyjnych. Dzięki ECTS europejskie programy mobilnościowe stały się integralnymi elementami ścieżki kształcenia na poziomie wyższym mimo pewnej krytyki wynikającej z nadmiernie rozbudowanej biurokracji oraz niewystarczającego finansowania (Teichler, 2002).

Kolejny polityczny przełom w długotrwałym procesie harmonizacji europejskiego szkolnictwa wyższego nastąpił wraz z podpisaniem w 1999 roku przez ministrów edukacji z 29 państw europejskich tzw. Deklaracji Bolońskiej. Dotyczyła ona budowy Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (*European Higher Education Area*, EHEA), czyli zwiększenia strukturalnej kompatybilności narodowych systemów. Jak pisze Marijk van der Wende (2009: 319): „celem tych działań była kulturowa oraz akademicka integracja, na przykład wymiana akademicka i proces wzajemnego uczenia się”.

Projekt utworzenia Uniwersytetów Europejskich, ogłoszony przez Emmanuela Macrona, można zatem traktować jako kolejny etap harmonizacji europejskiego szkolnictwa wyższego poprzez jego umiędzynarodowienie, rozumiane jako „integrowanie wymiaru międzynarodowego, międzykulturowego i globalnego w cele, funkcje i wzory działania szkolnictwa wyższego” (Knight, 2003: 2). Inicjatywa francuskiego prezydenta miała jednak dużo szerszy zakres: w istocie dotyczyła politycznej i kulturowej tożsamości Europy. Macron odwołał się do myśli Roberta de Sorbona, który widział w Europie odważny konstrukt polityczny „budowany przez pionierów, optymistów i wizjonerów”, pośrednio wskazując, że potrzebne jest śmielsze myślenie o szkolnictwie wyższym w Europie. „Sorbona żyje dziś dzięki idei wiedzy, jaką mają jej profesorowie i studenci: idei, której żywotność przetrwała już osiem wieków. Europa również jest ideą. Ideą wspieraną przez wiele stuleci przez pionierów, optymistów i wizjonerów, a od nas zawsze zależy, czy uznamy ją za własną. Ponieważ najlepsze idee, te, które popychają nas do przodu, które poprawiają życie ludzi, są zawsze kruche” – mówił Emmanuel Macron<sup>1</sup>.

EUI została ogłoszona w szczególnie trudnym dla Unii Europejskiej okresie politycznym, naznaczonym z jednej strony decyzją o wystąpieniu Wielkiej Brytanii ze wspólnoty, a z drugiej

<sup>1</sup> Tłumaczenie fragmentu przemówienia Emmanuela Macrona zaczerpnięte z: [tinyurl.com/43uaae7p](https://tinyurl.com/43uaae7p) [dostęp: 19.02.2024].

– kryzysem euroatlantyckim wynikającym z unilateralnego charakteru prezydentury Donalda Trumpa. Ważnym kontekstem dla pomysłu Macrona była również rosnąca popularność populistycznych, otwarcie antyeuropejskich ugrupowań i ruchów politycznych w Europie. Wśród polityków głównego nurtu wzrastało poczucie, że programy Socrates i Erasmus+ nie do końca spełniły pokładane w nich nadzieje. Miały one nadać kształceniu akademickiemu dodatkowy kulturowy wymiar, ale w odczuciu decydentów ich siła transformacyjna się wyczerpała. Stąd przekonanie, że potrzebne jest nowe narzędzie polityczne, które zinstytucjonalizuje współpracę między uczelniami. Z tego punktu widzenia EUI należy więc interpretować również jako ruch służący rozwiązaniu poważnych wewnętrznych problemów Unii Europejskiej. Potwierdzają to zresztą wypowiedzi uczestników badania, któremu poświęcona jest niniejsza publikacja:

» *Ta idea europejska była istotna, żeby pokazywać, że są proeuropejskie, prounijne uniwersytety, których misją również jest to, żeby tę ideę europejskości mocniej zakorzenić w przestrzeni społecznej<sup>2</sup>. [U-11]*

Pomysł utworzenia Uniwersytetów Europejskich można uznać za pionierską wizję Macrona-optimisty, ale i Macrona-polityka, który zapewne chciałby przejść do historii Starego Kontynentu. Dlatego też jego przemówienie nie dotyczyło wyłącznie aspektu tożsamościowo-kulturowego, ale także ekonomicznego. Pojawił się w nim wątek globalnej rywalizacji z Chinami i Stanami Zjednoczonymi, związany z politycznym celem transformacji gospodarki europejskiej w najbardziej konkurencyjny i dynamicznie rozwijający się region na świecie. Osiągnięcie tego celu, wyraźnie wskazanego w Strategii Lizbońskiej z roku 2000, było nierozdzielnie związane z rywalizacją o kapitał ludzki, będący motorem napędowym gospodarki opartej na wiedzy (Temple, 2014). „Potrzebujemy więc długoterminowej strategii gospodarczej i politycznej, a naszym wyzwaniem w strefie euro jest wypracowanie sposobu na uczynienie [z Europy] potęgi gospodarczej, która może konkurować z Chinami i Stanami Zjednoczonymi, oraz osiągnięcie tego, czego nie udało nam się zrobić przez ostatnie dziesięć lat: stworzenie miejsc pracy i zagwarantowanie, że dzisiejsze pokolenie młodych ludzi nie będzie skazane na bezrobocie z powodu naszych niepowodzeń i niestabilności!” – postulował Macron.

Przestanki ekonomiczne nie były centralnym wątkiem przemówienia prezydenta Francji, nie były też głównym powodem powstania EUI – ale warto je podkreślić. Ich pojawienie się pokazuje bowiem wyraźniej instrumentalne podejście do roli szkolnictwa wyższego. Wzmianki o globalnej rywalizacji gospodarczej znaleźć można również w późniejszych dokumentach Komisji Europejskiej dotyczących tego sektora.

2 Przytoczone w raporcie opinie uczestników badania zostały zredagowane, pozbawione dygresji, wątków pobocznych i wtrąceń oraz – jeśli było to konieczne – skrócone w taki sposób, by przedstawić jasno sedno wypowiedzi.



Zapowiedź utworzenia Uniwersytetów Europejskich początkowo traktowano sceptycznie. Uznawano ją za jedną z wielu ambitnych deklaracji, które systematycznie trafiają do dyskursu publicznego. Podkreślano też, że podobnych pomysłów było w historii wiele, ale żaden nie został zaimplementowany. W tym przypadku jednak zapowiedź prezydenta Macrona uruchomiła biurokratyczną maszynę – jej efektem było ogłoszenie pierwszego konkursu już w 2019 roku. Formuła EUI przybrała charakter projektowy – Komisja Europejska zaoferowała budowanym oddolnie sojuszom uczelni zasoby finansowe na realizację dość ogólnej, ale jednak jasno deklarowanej agendy, oraz szereg pośrednich korzyści i szans na dodatkowe (celowe) środki. Dzięki temu „EUI częściowo omija interesy krajów członkowskich poprzez finansowanie sojuszy, w sposób bezpośredni wpływając na cele dotyczące umiędzynarodowienia i europeizacji” (Kanniainen i Pekkola, 2023: 2).

W krótkim czasie inicjatywa okazała się pierwszym miękkim, ale konkretnym politycznym działaniem zorientowanym na zbudowanie transnarodowych sojuszy, które miały się stać „uniwersytetami przyszłości, promującymi europejskie wartości i tożsamość, rewolucjonizującymi jakość i konkurencyjność europejskiego szkolnictwa wyższego” (Komisja Europejska, 2022a).

Zgodnie z dokumentami Komisji Europejskiej (Gunn, 2020) sojusze mają dwa główne cele:

1. Promowanie wspólnych wartości europejskich zapisanych w art. 2 Traktatu o Unii Europejskiej oraz wzmocnionej tożsamości europejskiej poprzez zgromadzenie nowego pokolenia Europejczyków, którzy są w stanie współpracować i pracować w ramach różnych kultur europejskich i globalnych, w różnych językach oraz ponad granicami, sektorami i dyscyplinami akademickimi.
2. Osiągnięcie znacznego skoku w zakresie jakości, wyników, atrakcyjności i międzynarodowej konkurencyjności europejskich instytucji szkolnictwa wyższego oraz wniesienie wkładu w europejską gospodarkę opartą na wiedzy, zatrudnieniu, kulturze i dobrobycie, poprzez jak najlepsze wykorzystanie innowacyjnych metod pedagogicznych i dążenie do urzeczywistnienia trójkąta wiedzy. „Uniwersytety europejskie” będą kluczowymi czynnikami podnoszącymi jakość szkolnictwa wyższego i, w miarę możliwości, wzmacniającymi jego powiązania z badaniami i innowacjami w Europie oraz jego zasięgiem w stosunku do społeczeństwa i gospodarki.

Od strony formalnej sojusze miały:

- składać się z oddolnych sieci tworzonych przez co najmniej trzy instytucje szkolnictwa wyższego z trzech różnych krajów (państw członkowskich lub innych krajów uczestniczących w programie Erasmus+);

- mieć wspólną długoterminową strategię instytucjonalną na rzecz podnoszenia jakości edukacji, badań i innowacji oraz nadawać stopnie (dyplomy) uznawane w całej Europie;
- być ukierunkowane na interdyscyplinarność i skupiać się na wielkich cywilizacyjnych wyzwaniach (takich jak zmiana klimatu, migracje, zdrowie publiczne), dając przy tym studentom możliwość realizowania wybranych przez nich ścieżek edukacyjnych;
- zachęcać do zdobywania praktycznego doświadczenia w celu wspierania przedsiębiorczości i budowania postaw obywatelskich;
- wspierać mobilność jako integralny element kształcenia na poziomie wyższym, przy założeniu, że co najmniej 50% studentów korzysta z mobilności fizycznej, wirtualnej lub mieszanej;
- dbać o zróżnicowanie populacji studentów (uczących się), aby odzwierciedlała strukturę społeczną (osoby uczące się przez całe życie, studenci na studiach niestacjonarnych, studenci w wieku nietradycyjnym);
- współpracować z Europejskim Instytutem Innowacji i Technologii (European Institute of Innovation & Technology, EIT) w celu „połączenia wiodących organizacji z sektora biznesu, edukacji i badań [...], aby rozwijać innowacyjne nauczanie i uczenie się, szkolić kolejne pokolenia innowatorów i towarzyszyć transformacji instytucji szkolnictwa wyższego w bardziej przedsiębiorcze organizacje” (Craciun i in., 2023).

Uniwersytety Europejskie mają przede wszystkim stworzyć trwałe i stabilne podwaliny europejskiego kształcenia, wynikające ze sformalizowanej współpracy partnerów publicznych i prywatnych (instytucji naukowych) pochodzących z różnych krajów. Ich zadaniem jest łączenie doskonałości akademickiej, rozumianej jako wysoka jakość prowadzonych badań naukowych, z otwartością na instytucje o różnym profilu i prestiżu. Na tle wcześniejszych inicjatyw, zwłaszcza takich jak akcje mobilnościowe Socrates i Erasmus<sup>3</sup>, sojusze mają mieć trwałe fundament instytucjonalny (zarząd, program, budżet itp.) oraz być funkcjonalnie zintegrowane przez wspólne programy studiów i jednolite europejskie dyplomy. Tym samym oferta sojuszy ma znacząco poszerzać zakres dostępnych dotychczas możliwości w wymienionych programach, przez niezycliwych krytyków traktowanych jak akademickie biura podróży. Uniwersytety Europejskie w założeniu otwierają nowy rozdział w szkolnictwie wyższym na Starym Kontynencie, dając impuls do dynamiczniejszej współpracy, zwłaszcza w obszarze kształcenia.

O ile pojawianie się EUI nawiązywało do francuskiej tradycji odgórnej, politycznej organizacji szkolnictwa wyższego, o tyle niemiecki wkład w jej ostateczny kształt polegał na wprowadzeniu funkcjonującej w tym kraju (federalnej) idei rozproszonej doskonałości (ang. *distributed excellence*). Istniała bowiem poważna obawa, że nadmierna koncentracja środków finanso-

3 Inicjatywa Uniwersytetów Europejskich została ostatecznie włączona do programu Erasmus+. Obecnie jest jednym z działań scentralizowanych, realizowanych w ramach Akcji 2. programu.

wych w kilku flagowych uczelniach może prowadzić do dalszej fragmentacji tego sektora, co w konsekwencji odebrałoby koncepcji EUI polityczną legitymację. Polityczny wymiar tego projektu – przez wielu nieco wyśmiewany – stał się na pewnym etapie jego strategicznym atutem: zwiększył szanse, że będzie to przedsięwzięcie prawdziwie europejskie, angażujące różne uczelnie, rozsiane po całym kontynencie.

Warto podkreślić, że oczekiwania Komisji Europejskiej wobec Uniwersytetów Europejskich – mimo że są to sojusze międzynarodowe – dotyczą również stymulowania zrównoważonego rozwoju regionów, w których poszczególne uczelnie są ulokowane. Oznacza to, że studenci (a w przyszłości absolwenci) mają wchodzić na regionalny rynek pracy i budować lokalne społeczności, których uczelnie są integralną częścią. Sojusze nie powinny być zatem elitarnymi instytucjami, oderwanymi od swojego otoczenia społeczno-gospodarczego, zakotwiczonymi wyłącznie w międzynarodowej przestrzeni badawczej i skupionymi na rywalizacji o globalny podział prestiżu (Hazelkorn, 2009; 2015). W raporcie ewaluacyjnym sporządzonym na zlecenie Komisji Europejskiej przez holenderski uniwersytet w Enschede (Craciun i in. 2023: 12) można przeczytać, że sojusze mają być „latarniami morskimi” wyznaczającymi europejskie wartości i styl życia oraz przewodzącymi zielonej i cyfrowej transformacji. Komisja uważa je za ważne czynniki społeczne i ekonomiczne, których oddziaływanie powinno wykraczać poza mury akademii. Dlatego w publikowanych dokumentach programowych bardzo często sojusze pojawiają się jako elementy szerszego ekosystemu, z którym mają łączyć je silne więzi. Jest to przykład nowoczesnego myślenia o szkolnictwie wyższym, które nie ogranicza się do wąskiej, środowiskowej perspektywy, ale zakłada dopuszczenie do tej inicjatywy różnych typów podmiotów. Oprócz klasycznych uniwersytetów w skład partnerstw wchodzi inne instytucje szkolnictwa wyższego, przedsiębiorstwa i organizacje sektora pozarządowego. Innowatorski charakter Uniwersytetów Europejskich wynika właśnie z dehermetyzacji sektora i z włączenia do współpracy (np. do współtworzenia programów kształcenia) przedstawicieli zewnętrznych interesariuszy.

Opisując historię EUI, warto też wspomnieć o polskim kontekście. Koncepcja Uniwersytetów Europejskich, jak wcześniej wspomniano, nie zrodziła się nagle i nie była wynikiem przypadku: pojawiała się i ewoluowała w toku prac oraz dyskusji rektorów francuskich uniwersytetów (*Conférence des Présidents d'Université*, CPU) i rektorów niemieckich publicznych uczelni zawodowych (*Hochschulrektorenkonferenz*, HRK). Tomasz Szapiro (2018), analizując ideę Uniwersytetów Europejskich, zaznacza, że w dyskusjach na jej temat brali również udział polscy eksperci. Mimo to w krajowym dyskursie publicznym poświęconym szkolnictwu wyższemu pomysł Macrona w zasadzie nie został dostrzeżony. W owym czasie dochodziło do licznych emocjonalnych reakcji na propozycje reform sfery nauki i szkolnictwa wyższego, prezentowane we wrześniu 2017 roku podczas Narodowego Kongresu Nauki (NKN), zainicjowanego przez Jarosława Gowina, ówczesnego szefa Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW). Dlatego, jak trafnie

zauważył Szapiro, rozwój idei EUI odbywał się równolegle i niezależnie od polskich dyskusji nad reformami szkolnictwa wyższego. To dowodzi, że jest to sektor podlegający regulacjom narodowym, w którym rzeczy dla niego ważne zwykle dzieją się na poziomie krajowym.

Tomasz Szapiro, który obserwował inkubacyjną fazę kształtowania się koncepcji EUI, diagnozował jednak, że prace nad Uniwersytetami Europejskimi powoli, ale sukcesywnie, przesuwają realizację polityki wobec szkolnictwa wyższego na poziom europejski. Ta zmiana akcentów nie wszędzie została dostrzeżona, przez co koncepcję EUI wypracowano zasadniczo poza wiedzą i zgodą polskiego środowiska akademickiego i politycznego. Zapewne dla kilku polskich rektorów i rektorek nie była ona zupełnie nowa, ale żadne z ciał przedstawicielskich, w tym Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP), nie zajęło oficjalnego stanowiska w sprawie. W tym kontekście niezwykle ważny i wymowny był tekst opublikowany przez Tomasa Szapiro w środowiskowo opiniotwórczym miesięczniku „Forum Akademickie”, zakończony apelem do polskich szkół wyższych o intensywniejsze zaangażowanie się w przygotowanie koncepcji wyłaniania EUI. „Uczelnie nie mogą bezkarnie pozostać obojętne wobec tego procesu” – pisał (Szapiro, 2018: 51). Apel okazał się skuteczny częściowo: na końcowym etapie ustalania warunków wyłaniania zwycięskich konsorcjów uniwersyteckich wspólne działania MNiSW oraz KRASP doprowadziły do wprowadzenia przepisów (niezwykle korzystnych dla Polski) wymuszających włączenie warunków inkluzywności do kryteriów tworzenia sojuszy. Dzięki wspólnemu działaniu tych środowisk, ale również wsparciu osób funkcjonujących w europejskich strukturach uniwersyteckich, polskie uczelnie mogły od początku włączyć się do EUI.

Biorąc pod uwagę to, że dla wielu obserwatorów koncepcja EUI była zaskoczeniem – zwłaszcza dla osób przyzwyczajonych do sytuacji, w której inicjatywa w obszarze szkolnictwa wyższego nie należy do polityków, a ma raczej charakter oddolny, środowiskowy lub ekspercki – nie dziwi to, że rektorzy polskich uczelni, podczas podejmowania decyzji o przystąpieniu do konsorcjów, mieli dość mgliste pojęcie, na czym konkretnie będzie polegała ta inicjatywa. Pokazały to badania, którym poświęcona jest niniejsza publikacja.

„Mam wrażenie, że wszyscy, którzy zaczęli realizować projekt w ramach Uniwersytetów Europejskich, nie za bardzo wiedzieli, z czym się mierzą. Główną motywacją było umiędzynarodowienie, ale nie wiedzieliśmy, jak ono będzie wyglądać, na czym ma polegać i jakie elementy obejmie. [U-7]

Mimo tych okoliczności Uniwersytety Europejskie stały się trwałym elementem polskiego szkolnictwa wyższego. Polityczna zachęta do ich tworzenia była ważnym bodźcem zewnętrznym do wprowadzenia wewnętrznych zmian w instytucjonalnych strategiach, organizacjach oraz

dotychczasowym sposobie funkcjonowania. Impuls ten był tym ważniejszy, że polskie szkoły wyższe (podobnie jak np. włoskie) są – ze względów historycznych oraz ustrojowych – mocno konserwatywne i zmieniają się głównie pod naciskiem czynników zewnętrznych.

Przechodząc do bardziej szczegółowej analizy wpływu EUI na funkcjonowanie polskich uczelni, trzeba wyraźnie podkreślić, że w wielu wymiarach sojusze – jako rozwiązania organizacyjne – mają charakter nowatorski. Dotyczy to zarówno ogólnego i politycznego opracowania oraz wprowadzenia tej idei, proponowanej (nadal nie w pełni jasnej) formuły organizacyjnej, jak i przede wszystkim elastycznego i nowoczesnego sposobu funkcjonowania konsorcjów jako centralnych ośrodków ekosystemów regionalnych. To nowe podejście do szkolnictwa wyższego z jednej strony zarysowuje dość trudną perspektywę kolejnej dekady strukturalnych zmian w polskich uczelniach, ale z drugiej daje szanse na ich pełniejsze zaangażowanie się w europejskie obszary szkolnictwa wyższego i badań naukowych.



# Metodyka badania



Uniwersytety Europejskie to dynamicznie rozwijające się struktury, do których obecnie należą 24 polskie uczelnie. Większość znajduje się w drugim cyklu finansowania przez Komisję Europejską (lata 2022–2025), a kolejne sojusze z polskimi uczelniami w składzie czekają na decyzję o dofinansowaniu<sup>4</sup>.



**Tabela 1.** Sojusze z udziałem polskich uczelni działające w ramach inicjatywy Uniwersytetów Europejskich

Nazwa sojuszu	Nazwa uczelni	Rok utworzenia
4EU+	Uniwersytet Warszawski (UW)	2019
ARQUS	Uniwersytet Wrocławski (UWr)	2020
Athena	Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej (UMCS)	2022
CIVICA	Szkoła Główna Handlowa w Warszawie (SGH)	2022
COLOURS	Uniwersytet Jana Długosza w Częstochowie (UJD)	2023
ECIU+ (ECIU)	Politechnika Łódzka (PŁ)	2021
ENHANCE	Politechnika Warszawska (PW)	2020
ENHANCE	Politechnika Gdańska (PG)	2023
EPICUR Shape It (EPICUR)	Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (UAM)	2019
ERUA	Uniwersytet SWPS (SWPS)	2022
EU GREEN	Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu (UPWr)	2022
EU4DUAL	Politechnika Koszalińska (PKo)	2022
EUNICE	Politechnika Poznańska (PP)	2020
EURECA-PRO	Politechnika Śląska (PŚ)	2020
FORTHEM	Uniwersytet Opolski (UO)	2019
SEA-EU 2.0 (SEA-EU)	Uniwersytet Gdański (UG)	2019
STARS EU	Politechnika Krakowska (PK)	2023
Transform4Europe - T4E	Uniwersytet Śląski w Katowicach (UŚ)	2020
Una Europa	Uniwersytet Jagielloński (UJ)	2019
UNIC	Uniwersytet Łódzki (UŁ)	2022
UNlgreen	Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie (SGGW)	2022
UNITE!	Politechnika Wrocławska (PW)	2022
UNIVERSEH	Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie (AGH)	2020
YUFE 2030 (YUFE)	Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu (UMK)	2019

<sup>4</sup> Stan na marzec 2024 r.



Niniejsza publikacja stanowi podsumowanie projektu badawczego „Polskie uczelnie w europejskich sojuszach”, trwającego od października 2021 roku do września 2023 roku, sfinansowanego przez Fundację Rozwoju Systemu Edukacji. Przeprowadzono go w 11 polskich uczelniach, które przystąpiły do sojuszy najwcześniej (w latach 2019 i 2020). Założyliśmy, że doświadczenie i wiedza tych instytucji na temat partnerstw są na tyle duże, że mogą się stać podstawą do formułowania wstępnych konkluzji dotyczących wpływu EUI na funkcjonowanie danej organizacji.

Głównym problemem badawczym było określenie modelu funkcjonowania polskich uczelni w ramach Uniwersytetów Europejskich, co determinowało również cel projektu – odpowiedź na cztery istotne pytania:

- Jakie były powody (i okoliczności) przystąpienia polskich uczelni do EUI?
- Jaką rolę pełni EUI w polityce instytucjonalnej polskich uczelni?
- Jakie były antycypowane i już doświadczane korzyści dla polskich uczelni wynikające z uczestnictwa w Uniwersytetach Europejskich?
- Jaka jest docelowa formuła instytucjonalna obecności polskich uczelni w Uniwersytetach Europejskich?

W trakcie realizacji projektu okazało się, że z obecności polskich uczelni w sojuszach korzystają też pracownicy uczelnianej administracji, dlatego badanie uzupełniono o pytanie (i towarzyszący mu komponent empiryczny):

- W jaki sposób udział w EUI wpłynął na pracowników administracji?

Dobór pytań badawczych był efektem długich dyskusji na temat tego, które kwestie są najbardziej interesujące w EUI i które można zbadać empirycznie. Dekonstruując dyskusję w tym zakresie, można wskazać trzy źródła pytań badawczych:

- sugestie FRSE, wynikające z zainteresowania określonymi problemami;
- entuzjazm płynący ze strony władz uczelni zadowolonych z nowych możliwości rozwoju;
- rosnące zainteresowanie tematyką EUI w środowisku badaczy szkolnictwa wyższego w Europie.

Projekt składał się z czterech etapów (fal):

- **I fala** badania dotyczyła kwestii ustrojowych i zarządczych, tj. strony organizacyjnej sojuszy i tego, w jaki sposób zostały one wpisane w strukturę ustrojową polskich szkół wyższych oraz mechanizmów zarządzania Uniwersytetem Europejskim przez władze polskich uczelni.
- **W II fali** badanie skupiło się na charakterystyce inicjatyw edukacyjnych, podejmowanych przez polskie uczelnie w ramach sojuszy. Początkowo planowano poznanie studentów, którzy wybrali kierunki kształcenia uruchomione wspólnie przez partnerów w ramach

Uniwersytetów Europejskich, ale ze względu na niezrealizowanie pełnego cyklu kształcenia w trakcie projektu konieczne było zmodyfikowanie celów II fali. Ostatecznie na tym etapie analizie poddano inne inicjatywy edukacyjne oferowane w ramach sojuszy.

- W **III fali** badania przeanalizowano: a) przyczyny i okoliczności przystąpienia do EUI; b) logikę doboru partnerów do sojuszy oraz – bardziej ogólnie – doboru strategicznych partnerów przez uczelnie realizujące przedsięwzięcia międzynarodowe (np. w ramach programu Horyzont Europa). Na tym etapie przyjrzelśmy się polityce instytucjonalnej uczelni, zwłaszcza temu, w jaki sposób wpłynęła na nią obecność w Uniwersytetach Europejskich.
- W **IV fali** (komponencie, o który uzupełniono projekt) badanie skupiło się na pracownikach uczelnianej administracji, których na wcześniejszych etapach zidentyfikowano jako najmniej oczywistych beneficjentów włączenia się polskich uczelni do sojuszy.

Przez 24 miesiące za pomocą różnorodnych metod i technik badawczych zebrano bogaty materiał empiryczny. Trzy początkowe fale badania brały pod uwagę 11 uczelni, ale w badaniu pracowników administracji (IV fala) uwzględniono – na zasadzie doboru celowego – również szkoły wyższe przyjęte do Uniwersytetów Europejskich w późniejszym okresie (SGH, Politechnika Koszalińska oraz Politechnika Łódzka). Założono, że na tym etapie (sierpień–wrzesień 2023 roku) zdołały one zgromadzić dostateczną wiedzę i doświadczenie organizacyjne, pozwalające oceniać dynamikę funkcjonowania sojuszy.

Od początku projektu, ze względu na jego polityczną wagę, wymagania instytucji finansującej, a przede wszystkim jakościowe metody użyte do zbierania danych, istniało niebezpieczeństwo wpadnięcia w pułapkę oficjalnych narracji. Dlatego w projekcie korzystano ze wszystkich rodzajów triangulacji Denzina (1978)<sup>5</sup>, biorąc pod uwagę zarówno dane o charakterze wtórnym, jak i pierwotnym, które były gromadzone oraz analizowane przez ośmioosobowy zespół badawczy.

W badaniu zastosowane zostały następujące techniki:

- analiza wewnętrznych dokumentów uczelnianych dotyczących organizacji Uniwersytetów Europejskich lub odnoszących się do podziału obowiązków wynikających z przystąpienia danej instytucji do sojuszu;
- metoda etnograficzna – wizyty studyjne połączone z obserwacją oraz rozmową naturalną z osobami zaangażowanymi w funkcjonowanie sojuszy;

5 Norman Denzin definiował zjawisko triangulacji jako jedną ze strategii w naukach społecznych stosowaną w celu zapewnienia wysokiej jakości prowadzonych badań, wyróżniając triangulacje danych, badaczy, teorii oraz metod.

- badanie lokalizacji i identyfikacji wizualnej jednostek organizacyjnych (biur) odpowiedzialnych za zarządzanie sprawami sojuszy, a także sprawdzanie oznaczenia przestrzeni wirtualnej na stronach internetowych uczelni;
- krytyczna analiza tekstów przemówień inauguracyjnych rektorów pod kątem obecności sojuszy i kontekstu, w jakim były wygłaszane;
- ustrukturyzowane wywiady pogłębione (IDI) z rektorami, prorektorami, koordynatorami i pracownikami administracji. W sumie (we wszystkich falach badania) zrealizowano 39 tego rodzaju wywiadów, w tym:
  - 28 z przedstawicielami władz uczelni, które uczestniczą lub uczestniczyły w tworzeniu i zarządzaniu konsorcjum,
  - 11 ze studentami;
- zogniskowane wywiady grupowe (FGI) z pracownikami administracji w siedmiu uczelniach.

Wszystkie wywiady, zarówno indywidualne (IDI), jak i grupowe (FGI), zostały poddane transkrypcji oraz zanonimizowane – priorytetem była bowiem ochrona tożsamości osób biorących udział w badaniu. W związku z tym również nazwy uczelni, z których pochodzili rozmówcy, zostały zakodowane w sposób uniemożliwiający ich identyfikację. W tym celu cytaty ilustrujące analizę zostały opisane instytucjonalnie (np. U-5 oznacza uczelnię nr 5).

Przyjęta strategia metodologiczna ma również swoje ograniczenia, które trzeba było brać pod uwagę przy formułowaniu wniosków i konkluzji. Wyzwaniem był po pierwsze czas trwania projektu badawczego. W jego trakcie sojusze ewoluowały, zmieniał się też sposób uczestnictwa polskich uczelni w tej inicjatywie. Po drugie, badanie było realizowane najdalej po czterech latach od przystąpienia polskich uczelni do sojuszy, które zostały pomyślane jako projekt wieloletni. Jest to wprawdzie okres, w którym instytucje zdołały już strukturalnie wrosnąć w tę inicjatywę i poznać dogłębnie niemal wszystkie jej wymiary, ale projekt EUI zapewne będzie się zmieniał, podobnie jak jego otoczenie społeczno-ekonomiczne. Trzecim ważnym czynnikiem był COVID-19. Wybuch pandemii w Polsce biegł się ogłoszeniem wyników pierwszego konkursu na utworzenie sojuszy i wpłynął na trajektorię ich rozwoju: odcisnął trwałe piętno poprzez przededefiniowanie koncepcji i form współpracy<sup>6</sup>, która pierwotnie miała się opierać głównie

<sup>6</sup> Na gruncie badań nad szkolnictwem istnieje już dość bogata literatura dotycząca wpływu pandemii na funkcjonowanie uczelni i proces kształcenia w szkołach wyższych (Holzer i in., 2021; Huisman i van der Wende, 2022). Wskazuje ona, że obszarem największego oddziaływania pandemii była współpraca międzynarodowa, a zwłaszcza mobilność, która została efektywnie zatrzymana na wiele miesięcy. Analiza wpływu pandemii na realizację międzynarodowych projektów w ramach programu Erasmus+ w Polsce była przedmiotem odrębnych studiów (Fila, Jeżowski, Poszytek, 2023), które dobitnie pokazały jej konsekwencje nie tylko dla trwałości projektów, ale również sposobu ich realizacji.

(choć nie jedynie) na mobilności kadry oraz studentów. Niewątpliwie pewna część doświadczeń i problemów polskich uczelni, dotyczących adaptacji do sojuszy i wspólnej realizacji założonych celów, wynikała właśnie ze szczególnych okoliczności pandemicznych.

Podsumowując: badanie zostało przeprowadzone w określonym miejscu i czasie, więc jego wyniki należy interpretować przy uwzględnieniu tych zmiennych. Mimo ograniczeń i istotnych trudności w okresie realizacji projektu można stwierdzić, że zgromadzony materiał empiryczny stanowi solidną podstawę do analizy funkcjonowania polskich uczelni w ramach Uniwersytetów Europejskich. Procesy i zjawiska zaobserwowane w badanych instytucjach z dużym prawdopodobieństwem występują (choć z różną intensywnością) we wszystkich szkołach wyższych zaangażowanych w sojusze.

# Powody przystąpienia do EUI



Umieszczenie inicjatywy Uniwersytetów Europejskich w szerszym kontekście procesu europeizacji szkolnictwa wyższego jest potrzebne, by zrozumieć jej logikę oraz potencjalny wpływ na modelowanie funkcjonowania tego obszaru edukacji. Jak wspomniano powyżej, EUI jest kolejnym krokiem na drodze do denacjonalizacji szkolnictwa wyższego w Europie, która – co zrozumiałe – następuje stopniowo i może się wydawać żmudna. Analiza funkcjonowania sojuszy i ich wpływu na polskie uczelnie wymaga spojrzenia na EUI jako na element długiego i istotnego procesu europeizacji szkolnictwa wyższego. Taka perspektywa pozwoli nam ukierunkować uwagę na długotrwałe konsekwencje i strukturalne przeobrażenia, które mogą zmienić nasze myślenie o kształceniu, podobnie jak na początku XXI wieku wpłynęła na nie proces boloński (Teichler, 2012).

Inicjatywę Uniwersytetów Europejskich w polskich realiach należy również postrzegać przez pryzmat reform i przemian zachodzących w szkolnictwie wyższym, które – jak jednoznacznie wskazują wywiady z przedstawicielami władz uczelni przeprowadzone w ramach badania – stanowią ważny, a dla niektórych uczelni nawet kluczowy, kontekst, w którym podejmowane były i nadal są podejmowane decyzje zarządcze. Jest to również ważny punkt odniesienia, jeśli chodzi o zrozumienie powodów przystąpienia do EUI – zwłaszcza w przypadku uczelni działających poza głównymi ośrodkami akademickimi, które ze względu na lokalizację bądź szczególne miejsce w systemie szkolnictwa wyższego są mocno zakotwiczone w sieciach międzynarodowej współpracy instytucjonalnej.

W rozdrobnionym sektorze edukacji wyższej, składającym się z 123 uczelni publicznych, istotne znaczenie miała reforma wprowadzona Ustawą 2.0<sup>7</sup>. Jednym z jej głównych celów było umiędzynarodowienie polskich uczelni, co bardzo wyraźnie wybrzmiało w przestaniu odbywającego się we wrześniu 2017 roku Narodowego Kongresu Nauki (NKN). Wyraźny zwrot w kierunku umiędzynarodowienia nastąpił wprawdzie jeszcze wcześniej, w 2009 roku, za czasów minister Barbary Kudryckiej (Dziedziczak-Foltyn, 2017), ale proces ten nabrał dynamiki w wyniku reform wprowadzonych w roku 2018. Podkreślali to badani przedstawiciele władz uczelni i osoby zaangażowane w sojusze, a potwierdzenie znaleźć można również w narracjach nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych oraz studentów. Uniwersytety Europejskie doskonale wpisywały się w zakres reform wyznaczonych przez Ustawę 2.0, a przez to były jednoznacznie identyfikowane przez wszystkich badanych interesariuszy jako ważny i pożądanym kierunek rozwoju uczelni.

<sup>7</sup> Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 20 lipca 2018 r. (Dz.U. 2018 poz. 1668).

Wcześniej nie mieliśmy możliwości, żeby w sposób spójny internacjonalizować działalność naszej uczelni na wszystkich poziomach. Owszem, były prowadzone badania we współpracy międzynarodowej (ale takie one są z zasady), a studenci wyjeżdżali na wymiany w ramach Erasmusa, jednak brakowało programu, który pozwoliłby nam umiędzynarodowić wszystkie pola aktywności uniwersytetu. [U-8]

Nakreślone w ustawie z 2018 roku kierunki rozwoju szkolnictwa wyższego koncentrują się wokół umiędzynarodowienia, które zostało zaakcentowane w pracach trzech polskich zespołów eksperckich przygotowujących reformy (Kwiek i in., 2016; Izdebski, 2017; Radwan, 2017) oraz w raporcie sporządzonym przez międzynarodowe grono ekspertów Komisji Europejskiej (Komisja Europejska, 2017). Wszystkie te programowe dokumenty odegrały istotną rolę w reformowaniu szkolnictwa wyższego (patrz: Antonowicz i in., 2020), a określony w raportach kształt reform – mimo otwartej niechęci części środowiska akademickiego – został uznany za strategiczny kierunek rozwoju nauki. Centralna rola umiędzynarodowienia (zwłaszcza w wymiarze badawczym) została potwierdzona w nowych zasadach ewaluacji instytucjonalnej oraz w uruchomionym programie „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza” (IDUB)<sup>8</sup>. Dla całego polskiego systemu szkolnictwa wyższego zwrot ku internacjonalizacji stał się ważnym punktem odniesienia, ale w największym stopniu oddziaływał na władze uczelni spoza największych ośrodków akademickich, ponieważ to od nich wymagano większego zarządczego zaangażowania, wdrażania nowych typów działań i programów oraz poszukiwania sojuszy sprzyjających umiędzynarodowieniu.

Jak większość uczelni w Polsce, jesteśmy już po wprowadzeniu zmian. Dla nas reforma z 2018 roku miała bardzo daleko idące konsekwencje. Idea internacjonalizacji w bardzo wielu obszarach była jednym z lejtymotywów całej reformy. W związku z tym, tworząc nową strategię, przyjeśliśmy, że wejdziemy do sieci Uniwersytetów Europejskich. To był jeden ze wskaźników, który określiliśmy. Dla nas wszystkich tworzenie tej koncepcji było na początku nieco abstrakcyjne. Najważniejsza była sama idea zaangażowania się w coś, co będzie miało charakter międzynarodowy. I to, że w strategii znalazły się komponenty dydaktyczne, wynikało z narzuconych nam wymagań. Natomiast nie był to najistotniejszy element naszych zmian,

8 Program „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza” został wprowadzony przy okazji ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 roku. Na stronach rządowych można przeczytać, że inicjatywa ta „stanowi jeden z kluczowych elementów reformy nauki i szkolnictwa wyższego. Priorytetem programu jest wyłonienie i wsparcie uczelni, które będą dążyć do osiągnięcia statusu uniwersytetu badawczego, a także będą w stanie skutecznie konkurować z najlepszymi ośrodkami akademickimi w Europie i na świecie”, [tinyurl.com/yvdxtyw6](https://tinyurl.com/yvdxtyw6) [dostęp: 26.10.2024].

*o czym świadczy fakt, że pracami zespołu kierował prorektor do spraw międzynarodowych, a nie dydaktycznych. Wydaje mi się, że to jasny sygnał, co było dla nas priorytetem. [U-10]*

Kwestia umiędzynarodowienia stała się częścią debaty publicznej, co utrwaliło jej obecność na uniwersytetach. Była ona w tych instytucjach traktowana jako element niezbędny, obejmujący wszystkie wymiary działalności (misyjny, dydaktyczny, administracyjny, zarządczy, naukowy), a w mniejszych ośrodkach akademickich – również aspiracyjny (Antonowicz, 2016). Umiędzynarodowienie było tam uznawane za cel sam w sobie, a w dokumentach strategicznych pojawiły się zapisy dotyczące np. zwiększenia odsetka zagranicznych studentów, liczby zawieranych partnerstw instytucjonalnych lub liczby wyjazdów stażowych pracowników naukowych.

W dużych centrach akademickich, w których „od zawsze” stawiano na umiędzynarodowienie, EUJ postrzegano instrumentalnie jako narzędzie do osiągnięcia konkretnych celów instytucjonalnych, np. profesjonalizacji kadry administracyjnej czy osiągnięcia doskonałości naukowej (wyrażonej m.in. prestiżem publikowanych prac, liczbą stypendiów), zwiększenia rozpoznawalności w Europie, podkreślenia ideowego przywiązania do wartości europejskich. Warto jednak zaznaczyć, że uczelnie warszawskie i krakowskie są bardzo zróżnicowane (Krawczyk i in., 2023). W tych ośrodkach występują wewnętrzne napięcia instytucjonalne – środowiska realizujące badania w sposób tradycyjny (indywidualny, lokalny) i nieufne wobec nowoczesnych trendów w nauce starały się spowalniać instytucjonalną politykę umiędzynarodowienia oraz szukały sposobów wyłączenia z niej niektórych kierunków studiów, dyscyplin naukowych czy całych wydziałów. Dlatego idea pełnego instytucjonalnego zaangażowania w Uniwersytety Europejskie była postrzegana w tych ośrodkach jako sposób na mobilizację sił modernizacyjnych w polskich uczelniach, których model ustrojowy sprzyja bardziej stabilności niż zmianom.

Możliwość przystąpienia polskich instytucji do Uniwersytetów Europejskich pozwoliła wzmocnić kierunki zmian instytucjonalnych na wszystkich badanych uczelniach. **Ideowe lub instrumentalne podejście do umiędzynarodowienia** wyraźnie różnicuje władze instytucji szkolnictwa wyższego, ale trzeba zaznaczyć, że obraz ten jest bardziej złożony i zniuansowany wewnątrz każdej uczelni (co wynika choćby z odrębnej polityki poszczególnych wydziałów). Niezależnie jednak od sposobu rozumienia idei umiędzynarodowienia (cel/narzędzie) i poziomu jej operacjonalizacji, jest ona podstawą polityki rozwoju wielu polskich uczelni, a co za tym idzie – bezpośrednim powodem przystępowania do EUJ.



☺☺ *Pomysł wzmocnienia pozycji międzynarodowej chodził nam od dawna po głowie. Inicjatywa Uniwersytetów Europejskich bardzo nas ucieszyła. Po wielu latach własnych prób [internacjonalizacji] otrzymaliśmy ramy, w które mogliśmy się wpisać. [U-3]*

Strategiczne miejsce Uniwersytetów Europejskich w polityce instytucjonalnej polskich uczelni wynika nie tylko z chęci wykorzystania przez nie potencjału modernizacyjnego, ale jest również odzwierciedleniem międzynarodowych aspiracji oraz przywiązania do wartości europejskich. Projekt badawczy realizowano w latach 2021–2023, czyli w czasie bezprecedensowej antyunijnej retoryki politycznej, także w obszarze szkolnictwa wyższego. Dlatego podkreślanie „europejskości” czy „europejskich wartości” należy rozumieć również jako głos środowiska akademickiego w politycznej dyskusji o miejscu Polski w Europie. Oznacza to, że instytucjonalne i personalne zaangażowanie w EU miało nie tylko charakter taktyczno-organizacyjno-biznesowy, ale przede wszystkim ideowy, podszyty głęboką wiarą w ponadnarodowy charakter badań naukowych oraz kształcenia akademickiego. W tym określonym kontekście umiędzynarodowienie było swoistą deklaracją przynależności do europejskiego szkolnictwa wyższego.

☺☺ *[Sojusze] nazywam zrzeszeniami uniwersytetów europejskich, które mają głęboką bazę w zjednoczonej Europie. I na niej właśnie nam zależy. [U-6]*

Inicjatywa Uniwersytetów Europejskich łączy się z umiędzynarodowieniem rozumianym zarówno ideowo (jako cecha tożsamościowa uczelni), jak i operacyjnie, wiążąc się z koniecznością spełniania lokalnych kryteriów oceny uczelni, ale i z wypracowaniem marki rozpoznawalnej w Europie. W związku z tym współpraca uczelni staje się działaniem strategicznym – takim, którego nie można zaniedbać, przeoczyć i które jest ujęte w oficjalnych dokumentach uczelni (zwłaszcza tych dotyczących kierunków jej rozwoju). Umiędzynarodowienie, bez względu na sposób wcześniejszego definiowania tej kategorii, jest traktowane jako podstawowy kierunek rozwoju instytucji.

☺☺ *Umieszczamy [nasze partnerstwo] w strategicznych dokumentach uniwersytetu – to nie jest tylko jakiś załącznik, o którym nikt nie słyszał. [U-7]*

**Uczestnicy badania nazywali Uniwersytety Europejskie „pędzącym pociągami, na który warto się załapać”, „pociągami do Europy”,** ponieważ według nich inicjatywa ta bezpośrednio wspiera kluczowe wartości i cele działania uczelni wyrażane ideą umiędzynarodowienia (uniwersalność nauki, uczestnictwo w wielonarodowym dialogu, pokonywanie lokalnych partykularyzmów). Strategiczny charakter uczestnictwa w EU był zresztą dość powszechnie podkreślany przez

licznych przedstawicieli wewnętrznych interesariuszy, którzy przy każdej okazji wspominali o fundamentalnym znaczeniu projektu dla funkcjonowania uczelni. Dotyczy to przede wszystkim (ale nie tylko) jednostek spoza centralnych ośrodków akademickich. Ich przedstawiciele wyraźnie akcentowali znaczenie tego programu.

» *Z naszej perspektywy jest to strategiczny projekt, i za taki jest też uznawany przez władze uczelni. [U-12]*

W ośrodkach akademickich poza Warszawą i Krakowem wskazywano zdecydowanie, że przynależność do sojuszu **jest impulsem do nowego spojrzenia na przyszłość własnej uczelni** i budowania jej strategii na bazie współpracy z europejskimi partnerami.

» *Sojusz jest jednym z fundamentów nowej strategii uczelni, co wpływa na zwiększenie wiedzy pracowników [na temat internacjonalizacji]. Sądzę, że krok po kroku będzie nam coraz łatwiej pozyskać ludzi do współpracy. [U-13]*

Inicjatywa Uniwersytetów Europejskich jest postrzegana jako szansa na zwiększenie jakości badań i prestiżu uczelni, przygotowanie studentów i doktorantów do modelu nauki uprawianej w ramach międzynarodowej społeczności badaczy („nadgonienie zaległości”), zdobywanie wiedzy od najlepszych i skorzystanie ze sprawdzonych praktyk bez potrzeby „uczenia się na błędach”. Sojusze umożliwiają polskim uczelniom „doskoczenie” do poziomu dobrych partnerów europejskich w obszarach, w których identyfikują deficyty. Może to dotyczyć zarówno tych wymiarów funkcjonowania uczelni, w których postęp nietrudno jest mierzyć przy pomocy konkretnych wskaźników (np. liczby programów studiów w języku angielskim lub liczby kształconych zagranicznych studentów i doktorantów), jak i aspektów trudnych do uchwycenia prostymi wskaźnikami, w tym kwestii dotyczących kultury pracy i relacji międzyludzkich (np. równość, różnorodność). Nieuczestniczenie w sojuszach było przez badanych uznawane za potencjalne zaprzepaszczenie możliwości rozwojowych i nieracjonalne zaniedbanie.

» *Do przystąpienia do sojuszu motywowała nas obawa, by nie znaleźć się poza kręgiem działań najważniejszych europejskich uniwersytetów. Tym bardziej że wszystkie ważne polskie uczelnie już tam są. Internacjonalizacja była naszą piętą achillesową – przyjmowaliśmy znacznie mniej studentów zagranicznych niż flagowe polskie uczelnie. Kiedy zatem pojawiło się zaproszenie do inicjatywy, w której dziesięć uniwersytetów miało wspólnie realizować kształcenie, wypracowywać zasady działalności europejskiej, przyjęliśmy je bez zastanowienia. Trudno było tego nie zrobić. [U-8]*

Przystąpieniu do Uniwersytetów Europejskich towarzyszyło poczucie łapania uciekającej szansy i ogromna radość z możliwości znalezienia się w centrum strukturalnych zmian w szkolnictwie wyższym. Mimo że w wywiadach z władzami uczelni nie pojawiły się częste odniesienia do sytuacji wewnątrz sojuszy, trudno było nie wyczuć ich satysfakcji z bycia traktowanym podmiotowo przez uczelnie zagraniczne i z możliwości budowania europejskiej współpracy instytucjonalnej niezależnie od własnej (niskiej) pozycji w rankingach umiędzynarodowienia.



*[Sojusze] są dla nas szansą na realizowanie misji uniwersytetu, czyli bycia instytucją [znaną] w Europie i na świecie. To jest dość górnolotne stwierdzenie, a z rzeczy bardziej przyziemnych: jesteśmy w partnerstwie po to, żeby umożliwić naszym pracownikom i studentom uzyskanie szerokich kontaktów oraz sprawić, by skuteczniej działali, uczyli się i przygotowali na przyszłość. Chcemy także prowadzić lepsze badania. [U-6]*



# Logika doboru partnerów do EUI



Łączenie się uniwersytetów w sojusze było podyktowane formą konkursu, a skład zawiązywanych partnerstw w dużej mierze wynikał z określonych w nim warunków. Po pierwsze, oczekiwano, że sojusze będą zbudowane z instytucji pochodzących z różnych części Europy, a po drugie, preferowano konsorcja uczelni, które miały udokumentowaną wcześniejszą współpracę. Te uniwersytety, które realizowały już jakieś działania międzynarodowe, z zaproszeniem do udziału w EUI w sposób naturalny zwracały się najpierw do najbliższych partnerów, w tym do polskich instytucji. Na temat doboru partnerów powstała osobna publikacja (Lambrechts i in., 2024), a jej autorzy wskazują, że składy sojuszy odzwierciedlają hierarchię prestiżu instytucji szkolnictwa wyższego w hierarchii krajowej. Konkludując, zwracają uwagę, że wymóg szerokiego zasięgu geograficznego spowodował otwarcie inicjatywy na uczelnie spoza wąskiego grona krajów najbardziej zaawansowanych naukowo, stwarzając możliwość zaangażowania się instytucjom o mniejszym prestiżu, co pozytywnie wpłynęło na budowanie współpracy między uczelniami w ramach Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (EOSW).

W toku badań staraliśmy się odtworzyć proces przystępowania polskich uczelni do sojuszy, który – jak wskazują rekonstrukcje – nie przebiegał według jednego schematu. Należy pamiętać, że poza kilkoma wyjątkami nie było zbyt dużej wiedzy na temat sposobu doboru partnerów, istotnej zwłaszcza podczas tworzenia ściśle współpracujących ze sobą związków instytucjonalnych. Dodatkowo nie do końca zdawano sobie sprawę, na czym będą polegały sojusze, a decyzja o podjęciu współpracy wynikała często z chęci wykorzystania szansy, która mogłaby się już nie powtórzyć. Jedna kwestia okazała się wspólna dla wszystkich badanych uczelni. Zaproszenie do współpracy lub do organizowania konsorcjum nadchodziło od partnera, z którymi polskie uniwersytety już wcześniej miały pozytywne instytucjonalne, a częściej nawet personalne relacje. W efekcie skład konsorcjów często odwzorowywał wcześniejsze pozytywne doświadczenia współpracy między zespołami badawczymi, lub nawet wpływowymi naukowcami z danych instytucji. Jedynie w rzadkich przypadkach (np. na Uniwersytecie Jagiellońskim) bazą była ugruntowana współpraca instytucjonalna.

Nasze spostrzeżenia, sformułowane na podstawie wywiadów z władzami uczelni, potwierdzają się w analizie składów konsorcjów w programie ramowym na rzecz badań i innowacji Horyzont 2020. Wynika z niej, że kapitał społeczny potrzebny do ich utworzenia czerpano przede wszystkim z wcześniejszej współpracy badawczej i – w mniejszym stopniu – dydaktycznej. Jest to szczególnie widoczne w przypadku instytucji z największych ośrodków akademickich, mocno zaangażowanych we współpracę międzynarodową.

☞ [Cztery uczelnie wchodzące w skład konsorcjum] miały spore doświadczenia współpracy, sięgające 2016 i 2017 roku. Współdziałaliśmy np. w ramach inicjatywy LERU, czyli *League of European Research Universities*. Nie wszystko nam się tam udało, ale mogliśmy się po prostu spotykać, z czego narodził się pomysł konsorcjum i jego składu. [U-11]

☞ [Skład konsorcjum nie był przypadkowy]. Został dobrany świadomie, na bazie wcześniejszej współpracy, co zresztą trzeba było wykazać we wniosku. Jedyne z dwiema uczelniami nawiązaliśmy nowe relacje, z pozostałymi mieliśmy już jakieś powiązania. [U-2]

☞ Otrzymaliśmy cztery propozycje, z których dwie odrzuciliśmy. Jedną od razu, ponieważ nie współpracowaliśmy wcześniej z uczelniami wchodzącymi w skład potencjalnego konsorcjum, a inną dlatego, że dotarła do nas zbyt późno. [U-9]

Można powiedzieć, że udział w programie Uniwersytetów Europejskich był dla kilku uczelni jedynie kolejnym etapem formalizującym dotychczasową współpracę międzynarodową, która dzięki temu przybrała bardziej ustrukturalizowaną formę i zyskała stabilne wsparcie finansowe. Tworzenie konsorcjów w ramach EUI odbywało się pod presją czasową i w sytuacji sporej niepewności, w związku z czym uczelnie, chcąc zminimalizować ryzyko, w pierwszej kolejności zwracały się do sprawdzonych partnerów. Wcześniejsze kontakty badawcze i dydaktyczne często wynikały ze współpracy w obrębie określonej tematyki. Wspólna problematyka znacząco ułatwiała dobór partnerów, ale również determinowała główne cele i formy działania w sojuszach.

☞ Zaproszenie do współpracy otrzymaliśmy od uczelni, z którą realizowaliśmy wcześniej dobre projekty w obszarze, który jest nam bliski. To właśnie tamta instytucja zaproponowała, żeby stworzyć hub tematyczny wokół tego tematu. Powiem kolokwialnie, kliknęło. Drugą uczelnię, która uczestniczyła w konsorcjum, też bardzo dobrze znaliśmy z wcześniejszych kontaktów – uczestniczyliśmy w corocznych wspólnych seminariach. Punktów stycznych było zatem sporo, więc zdecydowaliśmy się na wejście do sojuszu. [U-3]

Uniwersytety Europejskie były naturalnym rozwinięciem i pogłębieniem sprofilowanej tematycznie współpracy, nadając jej formalne ramy, ale i wymuszając – przynajmniej na etapie planowania – przekierowanie dotychczasowych kontaktów badawczych (tak sądzono) w stronę celów dydaktycznych. Ten sposób powstawania sojuszy wyjaśnia również, dlaczego w niektórych polskich uczelniach inicjatywa ta bardziej wpisuje się w sferę badawczą niż we wzmacnianie potencjału dydaktycznego.

»» [Poza wcześniejszą współpracą o przystąpieniu do danego konsorcjum decydował jego] potencjał, a także to, co miało ono osiągnąć. Braliśmy pod uwagę liczbę wspólnych publikacji albo wyjazdy pracowników, granty. Uwzględnialiśmy ponadto niematerialne czynniki, np. to, czy partner może w przyszłości pomóc nam w rozwoju jakiegoś obszaru działania uczelni. [U-9]

Decyzja o przystąpieniu do sojuszu, choć, jak już wspomniano, podejmowana pod presją czasową i w warunkach sporej niepewności, była i jest oceniana jako racjonalna. Jednocześnie jednak władze uczelni starały się myśleć strategicznie i tam, gdzie to było możliwe, chciały kontynuować dotychczasową współpracę (badawczą), poszerzając ją o obszar organizacyjny i edukacyjny.

»» Uczelnie wyszukiwaliśmy przede wszystkim, biorąc pod uwagę badania. Nie chcieliśmy przerywać wspólnej pracy i to się sprawdziło. [U-7]

W związku z tym, że polskie uczelnie nie prowadziły wcześniej wielu dużych międzynarodowych projektów dydaktycznych, przepustkę do sojuszy w ramach inicjatywy Uniwersytetów Europejskich stanowiły dla części z nich nawiązane w przeszłości kontakty badawcze. Jeśli były intensywne, długotrwałe i wpisywały się w obszar tematyczny istotny dla wszystkich partnerów, umożliwiały stworzenie konsorcjum lub dołączenie do grona jego członków-założycieli (także w sytuacji, gdy inicjatywa nie wyszła od polskiej instytucji). Nawet jednak incydentalne działania międzyuczelniane, oparte na relacjach personalnych, często wystarczały, by zaangażowane w nie osoby, reprezentujące członków-założycieli, rekomendowały doproszenie do sojuszu kolejnego uniwersytetu.

»» W konsorcjum, do którego przystąpiliśmy, rdzeń stanowiło pięć uczelni. Skąd się tam wzięliśmy? Po pierwsze, wynikało to z naszego wcześniejszego udziału w programie wraz z jedną z uczelni założycielskich. Prawdopodobnie polecił nas też ktoś z innego uniwersytetu. [U-11]



Dotarcie do konsorcjum wymagało – poza uzyskaniem rekomendacji członka-założyciela – spełnienia warunków dodatkowych, dotyczących m.in.:

- położenia geograficznego (np. siedzib uczelni w największych miastach / stolicy danego kraju albo poza głównymi ośrodkami naukowymi; placówek z regionów wielokulturowych albo powiązanych problematyką wynikającą ze specyficznych uwarunkowań geograficznych – np. uczelni w miastach nadmorskich);
- wielkości instytucji i jej historii (np. największe i najstarsze uczelnie powstałe po II wojnie światowej);
- pozycji w danym kraju (uczelnie oceniane najwyżej w danym kraju albo zajmujące niższe pozycje w rankingach).

*SS Z trzema uczelniami z konsorcjum łączyła nas dość długa historia. Dobierając kolejne instytucje, chcieliśmy uniknąć mezaliansu – partnerów, którzy by nam nie pasowali, to znaczy byli albo za duzi, albo za mali. [U-2]*

Kluczowe przy tworzeniu konsorcjów było poczucie spójności i wzajemne dopasowanie partnerów w zakresie metod rozwoju uczelni, priorytetów działalności i potencjału. Sojusze nie były ani formą instytucjonalnego „mezaliansu”, która ma ograniczone szanse przetrwania próby czasu, ani też działaniem pod wpływem chwili. Dobór członków do konsorcjum był logiczny, zrozumiały, łatwy do uzasadnienia i – według deklaracji uczestników badania – powszechnie akceptowany.

*SS Uniwersytety w naszym konsorcjum znajdują się na tym samym etapie rozwoju. Mamy bardzo mocną potrzebę umiędzynarodowienia i musimy pokonać te same bariery w tym zakresie. Oglądamy siebie nawzajem i wspieramy, zmagając się z tymi samymi problemami. [U-7]*

Władzom polskich uczelni zależało na tym, by nie tylko stać się częścią sojuszy, ale by uzyskać w nich podmiotowość i pozycję partnerską. Niemal nikt nie miał złudzeń co do tego, że nagłe zainteresowanie polskimi instytucjami ze strony uczestników inicjatywy Uniwersytetów Europejskich wiązało się z wytycznymi konkursowymi Komisji Europejskiej, oczekującej szerokiej reprezentacji geograficznej (choć podchodzącej do tego wymogu dość pragmatycznie i ze zrozumieniem). Niemniej był to element polityki europejskiej i władze polskich uczelni skorzystały z pojawiającej się szansy.

☞ *Do konsorcjum byliśmy doproszeni, ale stopniowo zyskaliśmy wpływ na jego rozwój. Sojusz się rozszerza, a my decydujemy, czy kolejne instytucje pasują do niego pod względem profilu działalności, stosowanych metod albo wizji rozwoju. Niektórym partnerom odmówiliśmy. [U-11]*

W przypadku Politechniki Poznańskiej, która jako jedyna polska uczelnia była członkiem-założycielem i liderem konsorcjum, udana wcześniejsza współpraca, zwłaszcza badawcza, stanowiła kluczowe kryterium decydujące o zawiązaniu partnerstwa. Dla uczelni, które zostały doproszone do sojuszy przez członków-założycieli (liderów), znaczenie miało instytucjonalne lub tematyczne dopasowanie do charakteru konsorcjum – po to, by było ono wewnętrznie spójne, a tworzące je podmioty łączyły zbieżne cele.

# EUI w strategiach polskich uczelni



Strategiczne miejsce Uniwersytetów Europejskich w polityce uczelni było silnie akcentowane przez niemal wszystkich uczestników badania, ale chcieliśmy również sprawdzić, na ile te deklaracje znajdują potwierdzenie w działaniach władz instytucji. W tym celu dokonaliśmy analizy:

- strategii uczelni i sposobu, w jaki Uniwersytety Europejskie zostały wpisane w jej długofalowe działania;
- wystąpień inauguracyjnych rektorów w roku przystąpienia do sojuszu.

Strategie instytucjonalne zostały wprowadzone na mocy nowelizacji ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym z 2011 roku<sup>9</sup>. Miały one wspierać integrację silnie rozproszonych uczelni i nadawać im wspólny kierunek rozwoju. Dokumenty strategiczne są obligatoryjne dla szkół publicznych, ale trudno jednoznacznie ocenić, jak ich treść wpływa na kierunek rozwoju tych jednostek. Warto podkreślić, że dotychczasowe badania wskazują na ich niewielką przydatność i podkreślają, że służą one raczej wypełnieniu wymagań ustawowych, niż realnie pomagają w podejmowaniu decyzji zarządczych. Dzieje się tak mimo tego, że rektorzy składają corocznie sprawozdanie ze sposobu ich realizacji przed radą uczelni i senatem. Do takich wniosków doszły niezależnie od siebie Agnieszka Piotrowska-Piątek (2018) i Agnieszka Dziedziczak-Foltyn (2017), choć jednocześnie wskazują one, że być może konieczne jest lepsze szkolenie kadry zarządzającej uczelni w zakresie pisania metodologicznie poprawnych strategii, a przede wszystkim korzystania z nich. Mimo to na potrzeby badania zakładamy, że dokumenty te pełnią istotną funkcję nie tylko jako narzędzie zarządcze, ale też komunikacyjne. Uczelnie są specyficznymi organizacjami (Musselin, 2007), które tworzą uczeni ciesząc się szczególnie szeroką autonomią zawodową. Wprawdzie uniwersytety organizują im pracę i zapewniają (bądź: powinny zapewniać) odpowiednie warunki do jej wykonywania, to jednak decyzje dotyczące sposobu prowadzenia działalności naukowej leżą po stronie pracowników akademickich, doktorantów oraz studentów. Z tego powodu zakładamy, że priorytetowe kwestie będą uwzględnione w strategiach uczelni, choć trzeba dodać, że w zakresie struktury i szczegółowości tych dokumentów między poszczególnymi uniwersytetami występują znaczące różnice.

<sup>9</sup> Ustawa z 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. 2011 nr 84 poz. 455); [tinyurl.com/mrfr9yz5](http://tinyurl.com/mrfr9yz5) [dostęp: 29.01.2024].

Najwięcej miejsca EUI w swoich strategiach poświęcają Uniwersytet Jagielloński oraz Uniwersytet Opolski. W tych dokumentach bardzo istotnymi elementami są sojusze, w które zaangażowane są obie instytucje.

- ≡ „Cel 1: zrównoważony uniwersytet badawczy, przodujący ośrodek naukowy, rozpoznawalny w Europie i na świecie; Działania: Szkoły doktorskie: rozwój programów kształcenia prowadzonych we współpracy z podmiotami zagranicznymi w tym między innymi w ramach Una Europa”. [UJ]
- ≡ „Cel 3: Una Europa – Uniwersytet Europejski – stworzenie zintegrowanego, paneuropejskiego kampusu uniwersyteckiego w ramach Una Europa, w którym wypracowywane są nowatorskie formy współpracy transgranicznej, obejmujące i integrujące wszystkie aspekty misji uczelni”. [UJ]
- ≡ „Rozwój współpracy w zakresie wspólnych programów kształcenia, jak na przykład studia w ramach Una Europa, programy podwójnych dyplomów i wspólnych dyplomów oraz umowy o wspólnym promotorstwie i nadawaniu stopni”. [UJ]
- ≡ „Stałe aktualizowanie polityki naukowej, uwzględniające aktywność badawczą UJ oraz wspólną strategię badań i innowacji w ramach Una Europa oraz innych sieci uniwersyteckich”. [UJ]
- ≡ „Aktywne uczestnictwo Uniwersytetu Opolskiego w Sojuszu FORTHEM ma znaczenie strategiczne, albowiem wiąże się z nim możliwość wsparcia polityki rozwoju Uniwersytetu Opolskiego, w tym polityki naukowej, polityki w zakresie dydaktyki i spraw studenckich oraz polityki międzynarodowej, a także celów strategicznych Uniwersytetu Opolskiego, których założenia są koherentne z celami Sojuszu”. [UO]
- ≡ „Zintensyfikowanie wymiany pracowników i studentów z uczelniami oraz instytucjami partnerskimi, efektywne wykorzystanie programu Erasmus i konsorcjum FORTHEM”. [UO]

Nie tak liczne, ale jednak bezpośrednio odwołania do Uniwersytetów Europejskich pojawiają się również w dokumentach innych badanych instytucji. Przede wszystkim umieszczone są w strategiach tych uczelni, które planują szerszą i pełniejszą integrację w ramach sojuszy.

- ≡ „Dzięki współpracy w ramach partnerstwa zagranicznego i programom europejskim UMK oferuje studentkom i studentom kształcenie w licznych uczelniach zagranicznych, podwójne dyplomy oraz wyjątkowy potencjał partnerstwa Europejskiego Uniwersytetu YUFE”. [UMK]
- ≡ „CEL STRATEGICZNY 2. Najwyższa jakość w badaniach naukowych i kreowaniu innowacji; Uzyskanie statusu uczelni badawczej. Cel operacyjny: osiągnięcie wiodącej pozycji w priorytetowych obszarach badawczych: 3. Sieciowa współpraca naukowa w ramach «European University of the Seas, SEA-EU»”. [UG]
- ≡ „Politechnika Śląska czerpie swoją siłę z tradycji i doświadczenia zdobytego w okresie 75 lat istnienia, a także z ambicji uzasadnionych aktualnym potencjałem, czego dowodem jest udział w dwóch strategicznych programach – Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza (IDUB) oraz Uniwersytet Europejski (EURECA-PRO)”. [PŚ]
- ≡ „Cel 3: Stworzenie i doskonalenie systemu komunikacji międzynarodowej. Działanie 4. Opracowanie i wdrożenie systemu komunikacji w ramach sieci Uniwersytetów Europejskich”. [UŚ]
- ≡ „Cel Strategiczny 2: Rozwój strategicznych projektów na rzecz internacjonalizacji: European University Initiative (EUNICE) Horizon 2020/Horizon Europe (REUNICE), Strategic Partnership, NAWA, ERASMUS+”. [PP]

W niektórych dokumentach pojawiało się operacyjne podejście do sojuszy, wskazujące na ich mniej strategiczny, a bardziej programowy charakter. Uniwersytety Europejskie są tam definiowane jako jeden z kilku elementów procesu umiędzynarodowienia, który ma pomóc w modernizacji konkretnych obszarów uczelni.

- ≡ „Ważnym mechanizmem wdrożenia założonych celów, działań i wskaźników są dotychczasowe ogólnouniwersyteckie programy rozwojowe typu IDUB, ZIP, Program Wieloletni, 4EU+, a także te, które powstaną w przyszłości”. [UW]

≡ „Biblioteka UO jest największą biblioteką naukową w regionie, [...] z perspektywami na nawiązanie współpracy międzynarodowej z europejskimi bibliotekami uniwersyteckimi – w ramach Międzynarodowego Sojuszu Uniwersytetów Europejskich FORTHEM”. [UO]

Wprawdzie na potrzeby badania dokonaliśmy próby ilościowego ujęcia treści strategii uczelni, jednak na tej podstawie nie udało się sformułować konkluzji, dokumenty te bowiem mają różną wewnętrzną logikę, objętość, a co za tym idzie – również szczegółowość zapisów. W strategii Uniwersytetu Opolskiego uwzględniono np. centralną rolę sojuszu FORTHEM, któremu poświęcono nawet osobny rozdział. Jest to jasny sygnał skierowany do społeczności akademickiej, a jednocześnie bardzo mocne zobowiązanie w sprawie umiędzynarodowienia. Z kolei w przypadku Akademii Górniczo-Hutniczej nie udało się nam – co może być zastanawiające – zidentyfikować żadnego odniesienia do sojuszu UNIVERSEH. Z drugiej strony nie ma również adnotacji dotyczących programu IDUB, w którym uczestniczy AGH, być może zatem uznano, że oba programy mają charakter instrumentalny wobec bardziej zasadniczych celów uczelni.

Innym źródłem wiedzy o miejscu Uniwersytetów Europejskich w polityce władz uczelni jest sposób, w jaki odwoływano się do nich w rektorskich przemówieniach inauguracyjnych rok akademicki. Są to wyjątkowe wydarzenia budujące relacje między demokratycznie wybieranymi rektorami a społecznością akademicką. Jako że polskie uczelnie to organizacje o charakterze rozproszonym (Dobbins, 2015), działające w formie federacji wydziałów lub kolegiów, rektor nie ma wielu sposobności, aby bezpośrednio przedstawiać społeczności uniwersyteckiej (i nie tylko) dotychczasowe osiągnięcia uczelni, ale i wyzwania stojące przed nią w kolejnym roku akademickim i w najbliższych latach. Rektorskie przemówienia inauguracyjne mają również określoną strukturę, w której kolejność prezentowanych osiągnięć, zadań czy omawianych spraw ilustruje ich znaczenie w polityce uczelni.

Uznaliśmy, że tego rodzaju wydarzenia odbywające się w roku, w którym dana uczelnia przystąpiła do sojuszu, będą dobrze ilustrowały miejsce EUi w polityce władz uniwersyteckich, weryfikując empirycznie entuzjastyczne deklaracje zebrane podczas wywiadów. Z ustaleń wyłania się dość niejednoznaczny obraz, ponieważ wśród uczestniczących w badaniu laureatów konkursu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza” (IDUB) to właśnie zaliczenie do tego elitarnego grona było przedstawiane jako bezsprzecznie najważniejsze osiągnięcie. W przemówieniach rektorów konkurs zajmował centralne miejsce i poświęcano mu najwięcej czasu, co dowodzi przede wszystkim jego znaczenia dla uczelni oraz potwierdza prestiż, jaki się z nim wiąże. Narracja dotycząca IDUB miała charakter sportowy – wyróżnienie traktowano

jak swoiste trofeum, które uczelnie otrzymały wraz z dodatkowym finansowaniem w wyniku uznania wcześniejszych dokonań. Bazując wyłącznie na przemówieniach inauguracyjnych rektorów, można wnioskować, że dla prowadzonych przez nich instytucji status IDUB był ogromnym osiągnięciem, o wadze większej niż wejście do konsorcjów w ramach Uniwersytetów Europejskich, a jego utrzymanie jest absolutnym priorytetem.

W niemal wszystkich badanych przypadkach fakt dołączenia do EUI został odnotowany jako sukces, ale jego strategiczna ekspozycja była znacznie większa w tych uczelniach, które nie uzyskały statusu IDUB. Sojusz był w takich placówkach przedstawiany jako okręt flagowy w obszarze współpracy międzynarodowej i strategiczne partnerstwo – poświęcano mu wówczas sporą część inauguracyjnego przemówienia, omawiając szczegółowo, czym jest i czemu ma służyć. Tak było m.in. na Uniwersytecie Gdańskim – tutaj w kolejnym roku funkcjonowania sojuszu tradycyjny wykład inauguracyjny na tej uczelni wygłosił **Fidel Echevarría**, koordynator SEA-EU. Wiele uwagi EUI poświęcono na Uniwersytecie Śląskim, który także nie został wyróżniony w programie IDUB. W tym przypadku rektor podkreślił strategiczną rolę sojuszu i ogromne możliwości, jakie wynikają z dołączenia do tej inicjatywy.

☰ „Kontekstem naszych działań są uczelnie europejskie, dla których chcemy w niedługim czasie stać się ważnym partnerem dydaktycznym i naukowym. Posłuży temu program budowy sieci Uniwersytetów Europejskich, który będziemy realizować wraz z sześcioma partnerami zagranicznymi, dzięki pozyskanym wspólnie funduszom unijnym na ten cel. W efekcie powstanie m.in. wspólny kampus, na którym student każdej ze stowarzyszonych uczelni z Niemiec, Hiszpanii, Włoch, Estonii, Litwy i Bułgarii będzie na równych prawach korzystał z systemów i wsparcia oferowanych przez wszystkie uczelnie partnerskie. Chcielibyśmy za sprawą tego programu na stałe włączyć nasz uniwersytet w naukowy i edukacyjny krwioobieg Europy”. [UŚ]

Co jest jednak znacznie bardziej interesujące, choć może i trudniejsze do uchwycenia, to sposób przekazywania w przemówieniach inauguracyjnych informacji na temat konkursu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza” i Uniwersytetów Europejskich. O ile IDUB przedstawiany był jako trofeum, o tyle członkostwo w sojuszach traktowano przede wszystkim jako szansę, którą można wykorzystać, choć będzie to wymagało pracy. Ta pozornie niewielka różnica w narracji jest jednak wymowna, jeśli chodzi o rozumienie i postrzeganie obecności uczelni w programie Uniwersytetów Europejskich.



≡ „W drugiej edycji EUI Akademia Górniczo-Hutnicza dołączyła do tego programu, a zwycięskie konsorcjum European Space University for Earth and Humanity razem z uczelniami z Francji, Niemiec i Luksemburga będzie rozwijać zarówno kształcenie, jak i naukę i technologię związane z badaniem kosmosu oraz wykorzystaniem jego zasobów. Już teraz idziemy krok dalej i przygotowujemy rozporządzenie o powołaniu nowej jednostki badawczej AGH – Centrum Technologii Kosmicznych AGH – które będzie koordynować i rozwijać badania w tym kierunku i jednocześnie umożliwiać realizację projektu”. [AGH]

Dla uczelni ze statusem IDUB uczestnictwo w Uniwersytetach Europejskich było – przynajmniej deklaratorywnie – przedsięwzięciem równie priorytetowym. Jednak wystąpienia inauguracyjne pokazują czytelną hierarchię w polityce władz uczelni: wyżej stawiany jest IDUB. Warto jednak zauważyć, że obie te inicjatywy są sprzężonymi mechanizmami, które umożliwiają osiągnięcie wysokiej jakości badawczej oraz dydaktycznej. Za każdy z tych obszarów odpowiedzialny jest inny pion władz uczelni, a ich cele nie kolidują ze sobą – wręcz przeciwnie: są komplementarne.

Sojusze mają dla polskich uczelni głównie znaczenie dydaktyczne i wokół tego procesu były one pierwotnie organizowane. Wyjątkiem jest Uniwersytet Warszawski, w przypadku którego działalność w ramach EUI bazuje na istniejących centrach badawczych i jest z nimi silnie sprzężona. Generalnie w sieciach powstałych na fundamentach wcześniejszych wspólnych badań dydaktyka organizowana jest właśnie wokół tego typu centrów. W sojuszach niebazujących na wcześniejszym długotrwałym współdziałaniu, rozwój komponentu badawczego i jego integracja znajdują się zwykle w fazie początkowej (choć w tego typu inicjatywach planowana jest ściślejsza współpraca naukowa).

Aby przyjrzeć się praktycznym przykładom deklarowanej w dokumentach strategicznych i przemówieniach inauguracyjnych władz badanych uczelni priorytetowości EUI, przeprowadzono **wizyty studyjne** w badanych instytucjach. Ich celem była analiza topografii biur (jednostek) zajmujących się zarządzaniem sojuszem oraz identyfikacja elementów wizualnych związanych z Uniwersytetami Europejskimi na terenie kampusu. Punktem wyjścia było założenie, że lokalizacja biura oraz jego oznaczenie mogą być wyznacznikiem rangi tej inicjatywy dla władz uczelni. Analizy wskazują, że biura zajmujące się EUI są umieszczone w centrach kampusów i zostały dobrze oznakowane. W większości przypadków dzielą przestrzeń z innymi komórkami (zwykle ds. projektów europejskich, ds. programu

Erasmus<sup>4</sup>), ale mają wyraźnie wyodrębnioną przestrzeń. Wśród badanych uczelni nie znalazła się ani jedna, w której komórka organizacyjna odpowiedzialna za EUI byłaby usytuowana z dala od pomieszczeń (budynku) władz rektorskich. Centralna lokalizacja tych komórek na kampusie może świadczyć o ich istotnej roli.

Ostatnim badaniem przez nas wskaźnikiem była analiza treści witryn internetowych polskich uczelni pod kątem ekspozycji logotypów konsorcjów europejskich. Wszystkie zamieszczały oznaczenia EUI na swoich głównych stronach w eksponowanych miejscach (podobnie jak oznaczenia dotyczące IDUB i HR Excellence in Research<sup>10</sup>). Materiał zgromadzony podczas wizyt studyjnych oraz analiza stron internetowych uczelni potwierdzają priorytetowe znaczenie inicjatywy Uniwersytetów Europejskich w polityce instytucjonalnej polskich uczelni.

---

<sup>10</sup> Human Resource Excellence in Research jest wyróżnieniem nadawanym przez Komisję Europejską uczelniom spełniającym wysokie standardy pracy naukowej i wdrożeniowej.

# Korzyści z udziału w EUI



Polskie uczelnie w konsorcjach Uniwersytetów Europejskich poszukują przede wszystkim możliwości rozwojowych, których z powodu strukturalnego niedofinansowania i rozbudowanej biurokracji nie są w stanie znaleźć w innych miejscach. Władze badanych uniwersytetów dobrze diagnozują, że ich instytucje powinny się wzmocnić w obszarze umiędzynarodowienia, dlatego mimo ideowego wymiaru przynależności do europejskiej wspólnoty szkolnictwa wyższego decyzja o przystąpieniu do sojuszy miała również charakter pragmatyczny – chodziło o uzyskanie doraźnych, namacalnych, a przede wszystkim wymiernych korzyści z członkostwa w konsorcjum.

» *Na pewno udało nam się zmienić myślenie o współpracy międzynarodowej. Można ją skuteczniej zaplanować, jeśli odwołujemy się do sprawdzonych partnerów, którzy myślą w podobny sposób. Skuteczność takiej współpracy jest potwierdzona pozytywnie rozpatrzonymi wnioskami i pieniędzmi, które otrzymaliśmy. [U-9]*

W trakcie realizacji badania antycypowane profity stopniowo przeradzały się w faktyczne korzyści albo rozczarowania – obserwowaliśmy, jak oczekiwania zderzały się z rzeczywistością. Mimo że władze uczelni, a zwłaszcza osoby zawodowo i emocjonalnie zaangażowane w realizację EUI, rzadko i niechętnie wypowiadały się krytycznie (oficjalnie) o funkcjonowaniu sojuszy, to jednak z czasem sposób i ton wypowiedzi (także podczas prywatnych rozmów), pozwalał nam zebrać od nich całościowe opinie o Uniwersytetach Europejskich. Ewaluacja przedsięwzięcia w trakcie jego trwania to wyzwanie metodologiczne, dlatego staraliśmy się zestawiać deklarowane oczekiwania wobec projektu (z I fali badania) z ocenami jego funkcjonowania w późniejszych falach. Dodatkowym utrudnieniem podczas realizacji założeń sojuszy była pandemia COVID-19, która znacząco ograniczyła zakładane aktywności lub zredefiniowała sposób ich realizacji.

W uczelniach włączonych w Uniwersytety Europejskie od początku wielkie nadzieje wiązano z pozyskiwaniem praktycznej wiedzy w zakresie skutecznego funkcjonowania w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego (EOSW) i Europejskim Obszarze Badawczym (EOB). Dzięki wcześniejszemu zaangażowaniu w EOB, partnerskie uczelnie europejskie są lepiej niż polskie przygotowane do współpracy i przez to bardziej skuteczne w budowaniu własnej pozycji w konsorcjach.

» *Każdy z naszych partnerów jest, powiem delikatnie, sporo przed nami w rankingach. Jeśli już zatem mamy z kimś współpracować, to z takimi uczelniami, od których czegoś można się nauczyć, coś dobrego wyciągnąć. I rzeczywiście tak jest – spotkania, wizyty potwierdzają, że w ten sposób uzyskujemy sporą wiedzę, właściwie w każdej sferze. [U-4]*

W badanych przez nas instytucjach istniało (i zapewne nadal istnieje) przekonanie o tym, że nie wykorzystują one w pełni swojego potencjału i nie są w stanie pozyskiwać zewnętrznych środków na badania naukowe oraz kształcenie z budżetu Unii Europejskiej. Bardzo atrakcyjną zatem była perspektywa dostępu do *know-how*, możliwość obserwowania metod i technik pracy badawczej, a zwłaszcza organizacyjnej (np. w zakresie pisania projektów europejskich).

„*Uczelnia partnerska jest główną kuźnią kadr jednej z największych na świecie branż przemysłu. Oczekiwałem więc, że poznamy dzięki niej treści dydaktyczne i sposoby kształcenia w tym zakresie, a także uzyskamy dostęp do firm technologicznych, bo bez tego się nie da rozwinąć tej gałęzi edukacji. [U-1]*

Antycypowane korzyści wynikające z dostępu do *know-how* okazały się niezwykle istotne i namacalne. Trzeba oczywiście zaznaczyć, że nie wszystkie uczelnie partnerskie bez oporów dzielą się wiedzą i włączają inne podmioty w proces tworzenia wniosków konkursowych lub w ogóle w organizację procesu aplikacyjnego. Nawet w obrębie sojuszy zaufanie do partnerów buduje się latami, dlatego w tym przypadku sukcesy wymagają czasu. Problem jest jednak bardziej złożony. Uzyskanie wiedzy w zakresie funkcjonowania w Europejskim Obszarze Badawczym to nie wszystko – odrębną kwestią i sporym wyzwaniem zarządczym jest możliwość jej wykorzystania przez administrację polskich uczelni. Jeden z uczestników badania wskazał, że od partnerów zagranicznych powinniśmy przede wszystkim uczyć się zabiegania o własne interesy w strukturach europejskich, „lobbingu prowadzonego po kryjomu, czegoś, co władze rektorskie niektórych uczelni mają opanowane jak nikt inny”. Funkcjonowanie w sojuszach pokazało władzom polskich uniwersytetów, jak istotne są działania w tym zakresie.

Udział w sojuszach wymaga nowego podejścia do administracji uczelnianej – upodmiotowienia jej w relacjach z pracownikami akademickimi i wynagradzania na przyzwoitym poziomie w porównaniu do zarobków w sektorze przedsiębiorstw. Brak dobrze wykwalifikowanych specjalistów i niemal feudalne relacje panujące wewnątrz instytucji szkolnictwa wyższego to czynniki, które mogą sprawić, że uczestnictwo w Uniwersytetach Europejskich nie przyniesie oczekiwanych korzyści. Pracownicy administracji zaangażowani w tę inicjatywę widzą nie tylko ogromną różnicę w zarobkach w swojej grupie pracowniczej między polskimi uczelniami a ich odpowiednikami w Europie Środkowej i Zachodniej, ale również w relacjach z grupami pracowników wewnątrz własnych instytucji. Polskie uczelnie ciągle kultywują mit „republiki uczonych” i w tym duchu są ustrojowo zorganizowane, podczas gdy większość państw odeszła od tego paradygmatu, przekształcając uniwersytety w nowoczesne organizacje zatrudniające pracowników pełniących różne (komplementarne) funkcje i współdzielących odpowiedzial-

ność. Ustrój tego rodzaju instytucji nadal jest złożony, ale panujące wewnątrz nich relacje są w większym stopniu oparte na hierarchii władzy i odpowiedzialności, a nie na statusie kuralnego pochodzenia.

Wywiady grupowe (FGI) przeprowadzone w polskich uniwersytetach wskazują, że praca w ramach konsorcjów uświadomiła pracownikom administracji, iż uczelnie mogą być sprawniej zorganizowane i działać lepiej (także w wymiarze organizacyjnym) niż dotychczas. Problem ten zostanie omówiony w dalszej części raportu, ale warto zauważyć, że u części badanych pojawiały się wskazania świadczące o głębokim poczuciu niższości w codziennych relacjach z pracownikami akademickimi.

» Nie chcę powiedzieć, że jesteśmy traktowani jak wyrobownicy, ale czasami dociera do nas nieformalny przekaz, że nie jesteśmy stworzeni do skomplikowanych zadań, do realizacji tak wysokich celów, jakimi zajmuje się kadra dydaktyczna. [U-5]

Wywiady grupowe pokazały, że nie są to problemy, o których pracownicy administracyjni mówią z łatwością, zwłaszcza w obecności innych osób z uczelni. Tymczasem ich brak poczucia podmiotowości może utrudnić powszechne wykorzystywanie wiedzy dotyczącej zarządzania i organizacji.

» Nie mamy wielu takich przypadków, ale czasem pracownik akademicki, który ma zadanie do skoordynowania w jakimś obszarze, w zakresie współpracy instytucjonalnej, uważa, że administracja jest od tego, by go obsługiwać, a on ma jedynie zrobić prezentację i opowiadać o projekcie. Dlatego o tym mówię, bo to jest problem także w innych uczelniach – naukowiec zaangażowany do projektu uznaje, że wszystkie działania „poboczne” z tym związane, np. organizacyjne, nie należą do niego i ktoś inny powinien się nimi zająć. [U-12]

Być może częścią tego *know-how* służącego lepszemu funkcjonowaniu uczelni w europejskiej przestrzeni jest symboliczne upodmiotowienie pracowników administracji. Wprawdzie w badaniach ten element nie był wskazywany jako bezpośrednia korzyść wynikająca z uczestnictwa w konsorcjach uczelni, ale jednocześnie podkreślano, że realizacja zadań w ramach Uniwersytetów Europejskich integruje pracowników administracyjnych i akademickich. Wspomniat o tym jeden z uczestników badania:

Tradycyjna hierarchia i podział na „lepszych” pracowników akademickich i „gorszych” administracyjnych trochę się zaciera. Korzyści z projektu są takie, że te dwie sfery, które wcześniej były bardzo rozgraniczone, działają wspólnie. Udział w EUI pomaga tworzyć przekrojowe zespoły, łączące różne obszary administracji, ale też włączające pracowników akademickich w instytucjonalne budowanie współpracy międzynarodowej. [U-12]

Co więcej, akcentowano korzyści wynikające ze wspólnej pracy nauczycieli akademickich i administracji, takie jak wzrost spójności uczelni oraz zwiększenie jej wspólnotowości.

W naszej uczelni widać współpracę pracowników administracji z pracownikami naukowymi. Powstają np. publikacje z rozdziałami pisanymi zarówno przez osoby spoza grona nauczycieli akademickich, jak i przez pracowników naukowych. To pokazuje, że w projektach role się mieszają, co jest korzystne dla obu grup, a w rezultacie dla całej uczelni. Jeśli instytucja ma się umiędzynarodowić, to musi być wewnętrznie spójna. [U-12]

Pracownicy administracji mają świadomość, że bez ich wsparcia merytorycznego i zaangażowania nie będą realizowane żadne projekty – ani dydaktyczne, ani naukowe. Przekonanie to powoli dociera również do władz uczelni, co może być jednym z najważniejszych (i najmniej oczekiwanych) efektów udziału polskich instytucji w Uniwersytetach Europejskich.

## Od kształcenia do badań

Interesującym aspektem obecności polskich uczelni w EUI jest poszukiwanie balansu między ich rolą badawczą a dydaktyczną. Jednym z głównych powodów zainteresowania udziałem w sojuszach było i jest umiędzynarodowienie, rozumiane również jako starania o większą rozpoznawalność instytucji w środowisku akademickim. Prestiż jest w nim tradycyjnie związany z aktywnością badawczą, a zwłaszcza z jakością publikacji mierzoną wskaźnikami wpływu, i zdolnością pozyskiwania prestiżowych grantów w międzynarodowych konkursach. Koncepcja Uniwersytetów Europejskich zaś oparta była przede wszystkim na wspólnej organizacji kształcenia i tworzeniu europejskich „kampusów”. Badani zresztą doskonale wiedzieli, że priorytetem EUI jest kształcenie studentów i wokół tego obszaru będzie ogniskowała się współpraca partnerskich uczelni. Nie ukrywali oni również, że mają ogromną nadzieję na wykorzystanie uzyskanych kontaktów do rozwijania wspólnych projektów naukowych, które w dłuższej perspektywie przyczynią się do wzrostu znaczenia ich instytucji na arenie międzynarodowej.

Jest to oczywiście pewien paradoks ilustrujący determinację polskich uczelni w walce o lepszą rozpoznawalność i wyższe pozycje w rankingach, które przyniosą im większy prestiż.

„ To jest na pewno projekt dydaktyczny, kształceniowy, to trzeba sobie powiedzieć uczciwie, ale paradoksalnie największe korzyści mamy z niego w obszarze naukowym. [U-8]

„ Myśleliśmy o tym, żeby tworzyć wspólne grupy badawcze, dzięki którym moglibyśmy uzyskać granty. Po to uwspólniamy infrastrukturę, utrzymujemy bazy researchowe, żeby powstawały projekty – i to akurat się zdarzyło, bo realizujemy dwa partnerskie przedsięwzięcia. [U-7]

Przedstawiciele władz uczelni uczestniczących w badaniu nie ukrywali, że w strategicznym zamyśle liczyli na przeniesienie punktu ciężkości ze współpracy dydaktycznej na badawczą (niekiedy z odgórnym założeniem finansowania jej z innych środków, np. IDUB), co w dłuższej perspektywie umożliwiłoby wyzwolenie potencjału naukowego ich instytucji. Dla podmiotów spoza IDUB szczególnie ważna miała być perspektywa animowania współpracy naukowej, która mogła rekompensować możliwości stwarzane systemowo w innych uczelniach poprzez ich uczestnictwo w programie. Niemniej – co warto podkreślić – przedstawiciele władz badanych instytucji dość powszechnie i otwarcie deklarowali, że najbardziej interesuje ich współpraca badawcza, do której miały prowadzić działania dydaktyczne realizowane z partnerami. Trzeba jednak zaznaczyć, że niezależnie od statusu uczelni nawiązywanie międzynarodowych kontaktów naukowych było ważną (zwłaszcza w kontekście Ustawy 2.0) i oczekiwaną korzyścią z uczestnictwa w EUI, nobilitującą uczelnie zwłaszcza w kraju.

„ Wiedzieliśmy o tym, że jest to projekt edukacyjny, ale też ogromna szansa na to, że siłą rzeczy ruszy współpraca naukowa. Była to z naszej strony świadoma polityka. [U-3]

„ Dołączenie do takiej sieci wydawało nam się nobilitujące. Chodziło o to, żeby połączyć siły [z zagranicznymi uczelniami] i wychodząc od dydaktyki rozwijać badania oraz tworzyć grupy badawcze. Podniesienie naszego poziomu również w tym aspekcie miało istotne znaczenie, chociaż wiemy, że nie był to główny cel tworzenia sojuszy. [U-3]



Wspólne granty i publikacje, będące efektem bezpośrednich kontaktów międzynarodowych, miały być wyrazem rosnącego zaufania do polskich uczelni oraz uwalniania ich naukowego potencjału.

„ Obecnie w ramach konsorcjum budujemy zespoły badawcze, bo uważam, że staranie się o granty naukowe jest kluczowe. Tam są pieniądze, które umożliwią dalszy rozwój uniwersytetu. Instytucja, która skupia się wyłącznie na dydaktyce, nie ma sensu – musi ona funkcjonować także w wymiarze badań. [Uczestnictwo w sieci nie sprawiło, że kwestie związane z kształceniem uzyskały wyższy status w polityce uczelni], nadal najwyższy priorytet ma nauka. [U-2]

Wszystkim polskim uczelniom – niezależnie od ich znaczenia i wielkości – zależy na pozyskaniu dużych europejskich grantów. To nie tylko sposób na finansowanie badań naukowych, ale również źródło środowiskowego prestiżu. Dla uczelni, które zdobyły relatywnie niewiele europejskich grantów badawczych, sojusze są szansą na pozyskanie *know-how* tym zakresie. Chodzi m.in. o kwestie związane z technicznym przygotowaniem wniosku lub ze znalezieniem na rynku firm świadczących usługi z zakresu opracowania dokumentacji aplikacyjnej. Dla naukowo silniejszych uniwersytetów, z większym doświadczeniem w realizacji projektów europejskich, przystąpienie do EUI to okazja do odgrywania większej roli w konsorcjach grantowych i włączenia się do pracy najlepszych europejskich zespołów badawczych. Ponadto udział w EUI oznacza możliwość współdziałania z uczelniami, które są regularnymi beneficjentami konkursów Horyzont 2020 i prawdopodobnie będą nimi również w konkursach Horyzont Europa. W tym kontekście istotne jest wypracowanie pozycji wiarygodnego i rzetelnego partnera, który nie tylko dysponuje odpowiednim kapitałem intelektualnym, ale również wykwalifikowaną kadrą administracyjną, zdolną do obsługi grantów.

„ Jednym z argumentów [za przystąpieniem do sieci EUI] była możliwość ścisłej współpracy z silniejszymi uniwersytetami, co pozwoliłoby nam zwiększyć możliwości przyciągania prestiżowych grantów. Znaczenie miała również okazja do włączenia się w prace bardzo dobrych europejskich zespołów naukowych. [U-11]

Uptął zbyt krótki czas od momentu rozpoczęcia inicjatywy Uniwersytetów Europejskich, by móc rzetelnie ją ewaluować w zakresie liczby projektów. Z informacji uzyskanych od uczelni wynika, że istotnie współpraca w ramach sojuszy przełożyła się na składanie przez nie aplikacji.

Zgromadzone dane wskazują, że wszystkie badane polskie uczelnie realizowały co najmniej jeden projekt z udziałem minimum dwóch partnerów zagranicznych, a zdecydowana większość była włączona w kilka tego rodzaju przedsięwzięć. Można zatem powiedzieć, że oczekiwany efekt został częściowo osiągnięty, a rzetelny osąd będzie możliwy w roku 2027, kiedy dostępna będzie całość wyników konkursu Horyzont Europa.

## Zwiększanie prestiżu

Polskie uczelnie traktują Uniwersytety Europejskie instrumentalnie, widząc w tej inicjatywie narzędzie zwiększenia instytucjonalnego prestiżu, mierzonego pozycją w rankingach – zarówno krajowych, jak i międzynarodowych. Warto zaznaczyć, że te drugie są w ostatnich latach przedmiotem ogromnej krytyki środowiskowej (Brankovic, 2022), a w 2023 roku znacząca europejska uczelnia (University of Utrecht) spektakularnie wycofała się z tego rodzaju zestawień. Dla polskich uczelni rankingi te pozostają jednak ważne, ponieważ mają wpływ na postrzeganie wydawanych przez nie dyplomów na rynku pracy. Polityka uniwersytetów wobec rankingów jest jednak dość dwuznaczna. Z jednej strony starają się one dbać o zajmowanie możliwie najwyższych pozycji, a z drugiej działają w przekonaniu, że awans na liście w krótkim czasie jest dość trudny, a może nawet w ogóle niemożliwy. Niemniej w dyskusjach o potencjalnych korzyściach z uczestnictwa w Uniwersytetach Europejskich temat rankingów pojawiał się jako ważny argument za włączeniem się we współpracę międzynarodową.

„ Z tyłu głowy mieliśmy kwestie dotyczące rankingów, tego, że wejście w sojusze pozwoli nam podnieść reputację uniwersytetu. Nie był to bezpośredni powód podjęcia współpracy – miał być jej rezultatem. [U-11]

„ Efektem Uniwersytetu Europejskiego będzie między innymi zwiększenie mobilności studentów i pracowników, co w niektórych rankingach jest brane pod uwagę. Wiedzieliśmy, że uczestnictwo w sojuszach pomoże nam w zestawieniach. [U-2]

Po czterech latach obecności polskich uczelni w EUI ich pozycja w rankingach znacząco się nie zmieniła, wpływ na to ma bowiem duża liczba innych czynników. Część z nich leży poza kontrolą uczelni (poziom finansowania, warunki zatrudnienia), a okres na wprowadzenie modyfikacji jest zdecydowanie zbyt krótki. Badane polskie uczelnie *in gremio* utrzymują swoje pozycje

w zestawieniach, kilka z nich przeskoczyło na wyższe miejsca, inne nieco spadły, ale pod tym względem instytucje działające w ramach Uniwersytetów Europejskich nie różnią się od tych, które nie przystąpiły do tej inicjatywy.

Bardziej niż na zmiany pozycji w rankingach badani wskazywali na strategiczną rolę Uniwersytetów Europejskich we wsparciu wewnętrznych reform polskich uczelni, działających na podstawie bardzo konserwatywnych rozwiązań ustrojowych. Choć zmiany w tym zakresie są możliwe, nie traktowano ich priorytetowo w planach rozwojowych uczelni (np. dbania o rozwój pracowników administracji) lub marginalizowano z powodów kulturowych (w zakresie np. równości płci, zdrowia psychicznego). W tym kontekście inicjatywa Uniwersytetów Europejskich jest postrzegana jako katalizator przemian świadomościowych, a w krótkiej perspektywie – jako mocna przesłanka do możliwie najszybszego wdrożenia rozwiązań legislacyjnych i strukturalnych oraz narzędzi zarządczych rekomendowanych lub wymaganych przez Unię Europejską (np. *Gender Equality Plan*).



*Zmiany są już widoczne, ale ich wprowadzania nie wiązałbym wyłącznie z naszym udziałem w projekcie. Genezy upatrywałabym w generalnej ewolucji mentalności społecznej i zwiększeniu świadomości, np. w zakresie inkluzywności i umożliwienia dostępu osobom mniej uprzywilejowanym lub wymagającym innego podejścia. Zatem zmiany już są, a projekt może przyczynić się do tego, z jaką prędkością będą następować. [U-1S]*

Zasadniczym powodem przystąpienia polskich uczelni do Uniwersytetów Europejskich zdaje się być jednak potrzeba szerszego umiędzynarodowienia, ściśle związanego z prestiżem instytucji. Poza czysto politycznym znaczeniem deklaracji przynależności do europejskiej wspólnoty uniwersytetów, umiędzynarodowienie tradycyjnie związane jest z mobilnościami studenckimi, wspólnymi programami kształcenia, publikacjami przygotowywanymi w międzynarodowych zespołach badawczych i projektami badawczymi realizowanymi w programie Horyzont Europa. Innymi słowy, umiędzynarodowienie stwarza uczelniom szansę na zwiększenie prestiżu. Analiza oddziaływania EUI wskazuje, że w polskich uczelniach nastąpiła instrumentalizacja umiędzynarodowienia. We wszystkich badanych instytucjach przystąpienie do sojuszy zmieniło miejsce umiędzynarodowienia w polityce uczelni. Obszar ten nie tylko stał się priorytetowy, ale został silnie sprzęgnięty z realizacją trzech głównych misji uczelni, jakimi są: kształcenie, działalność naukowo-badawcza, kreowanie wzajemnych relacji z otoczeniem.

Jest to szczególnie istotne w kontekście planowanego przez Komisję Europejską przekierowania części strumieni finansowania projektów (badawczych, dydaktycznych, szkolenio-

wych) wyłącznie do Uniwersytetów Europejskich. To sprawia, że polskie uczelnie zyskują szansę na pełniejsze włączenie się w Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego, co automatycznie przełoży się na możliwości korzystania z bogatych zasobów, do których dostęp mają wyłącznie ponadnarodowe konsorcja.

We wszystkich badanych uczelniach podkreślano, że przystąpienie do sojuszy oznacza zmianę podejścia do internacjonalizacji (systemowość zamiast nieskoordynowanych, indywidualnych działań naukowców) i jednocześnie ukierunkowanie indywidualnej i zespołowej współpracy międzynarodowej na wspólne prace z instytucjonalnymi partnerami w ramach Uniwersytetów Europejskich.

*» Partnerzy będą razem aplikować do projektów, co ma stanowić przygotowanie do wspólnych badań, najlepiej w programie Horyzont Europa. Zdefiniowaliśmy obszary fokusowe, w których głównie chcemy działać, ale dodaliśmy jeszcze jeden, żeby objąć wszystkie dyscypliny. [U-6]*

Niemal wszyscy przedstawiciele uczelni wskazywali, że strategia umiędzynarodowienia, realizowana poprzez uczestnictwo w sojuszach europejskich, obliczona jest na długotrwałe i systemowe działanie. Korzyści z jej realizacji mają nie tylko wymiar krótkoterminowy (wyrażany liczbą studentów i pracowników przyjeżdżających do polskich instytucji i wyjeżdżających za granicę), ale przede wszystkim wiążą się z europeizacją uczelni w wymiarze dydaktycznym oraz badawczym. Umiędzynarodowienie stało się narzędziem wykorzystywanym do podnoszenia jakości realizowanych badań naukowych oraz kształcenia studentów, co widać w stopniowym odchodzeniu od umiędzynarodowienia jako celu samego w sobie na rzecz traktowania tego obszaru jako narzędzia do zwiększania jakości kształcenia, badań naukowych (a za tym prestiżu instytucji) i nowego spojrzenia na administrację. Oznacza to, że mimo braku awansu polskich uczelni w międzynarodowych rankingach, obecność w EUJ znacząco wpłynęła na zmianę ich kultury organizacyjnej. Wprowadzone zostały nowe regulacje (dotyczące zwłaszcza kwestii równościowych oraz obszarów psychicznego i fizycznego dobrostanu studentów, doktorantów, a także pracowników), które wcześniej nie były traktowane jako istotne dla funkcjonowania instytucji szkolnictwa wyższego.

Podsumowując, dołączenie polskich uczelni do EUJ miało wymiar strategiczny i służyło przede wszystkim zwiększeniu ich umiędzynarodowienia. Istniało przekonanie, że inicjatywy edukacyjne prowadzone z instytucjami europejskimi przekują się na wspólne przedsięwzięcia badawcze,

w tym również aplikacje grantowe w programach Horyzont 2020 (obecnie Horyzont Europa). Sama decyzja o przystąpieniu do Uniwersytetów Europejskich wynikała z przyczyn pragmatycznych i była podyktowana chęcią uzyskania przez polskie instytucje korzyści zarówno długofalowych, jak i krótkofalowych (zmiany strukturalno-regulacyjne).

## Umiędzynarodowienie procesu kształcenia

Wpływ Uniwersytetów Europejskich na funkcjonowanie polskich uczelni jest niewątpliwie ogromny, choć różny w badanych instytucjach. Główną rolą sojuszy było stworzenie europejskich „kampusów”, czyli międzyuczelnianej przestrzeni dla wspólnego kształcenia. Zaskakujące – o czym już wspomniano – jest to, że wspólne kierunki realizowane w ramach EUI nie zostały wdrożone. Wyjątkiem jest Uniwersytet Jagielloński, który realizuje „European Studies” w specyficznej formule, jaką trudno byłoby zastosować systemowo. Jest to płatny kierunek prowadzony przez wszystkie uczelnie wchodzące w skład konsorcjum Una Europa, który zapewne byłby wdrażany niezależnie od Uniwersytetów Europejskich. Nie został utworzony w wyniku bezpośredniego działania sojuszu, ale współpraca w tych ramach na pewno wzmocniła ten kierunek instytucjonalnie oraz finansowo.

W czasie realizacji badania na innych uczelniach podejmowano próby wykorzystania obecności w EUI do prowadzenia kierunków studiów we współpracy uczelni partnerskich. Obecna sytuacja prawna (o czym więcej w końcowej części raportu) daje jednak europejskim uczelniom bardzo ograniczone możliwości uruchamiania wspólnych (wieloośrodkowych) studiów, dlatego zmuszone są one do stosowania prowizorycznych rozwiązań.



*Kilka uczelni dostaje fundusze na to, żeby zorganizować innowacyjny kurs, który nie trwa tydzień, ale na przykład pół roku. Zawiera komponent wirtualny oraz stacjonarny i dotyczy jakiegoś konkretnego zagadnienia. Studenci uczestniczą w zajęciach głównie online, ale też raz w semestrze spotykają się na tydzień stacjonarnie w wybranym miejscu. [U-7]*

Dobrym przykładem takiej inicjatywy jest kierunek „Responsible Consumption and Production” prowadzony przez Politechnikę Śląską wraz z uczelniami z sojuszu EURECA-PRO. Równoległe takie same studia zostały uruchomione w uczelniach partnerskich. Programy kształcenia nie są w nich identyczne, co wynika ze zróżnicowanego profilu instytucji oraz różnych warunków legislacyjnych, w jakich funkcjonują. W ramach sojuszu ustalono jednak elementy wspólne, ułatwiające mobilność studentów. Jest to przykład próby organizacji kierunku

kształcenia wspólnego dla kilku uczelni wbrew regulacjom prawnym, które takie działania znacząco utrudniają, a *de facto* uniemożliwiają.

Zebrany podczas badania materiał empiryczny pozwala stwierdzić, że dotychczasowe próby uruchomienia wspólnych kierunków studiów okazały się bezskuteczne ze względu na duże różnice legislacyjne i administracyjne między krajowymi systemami kształcenia (uniemożliwiającymi np. akredytację studiów), a przede wszystkim z powodu braku wystarczającej siły politycznej uczelni na poziomie europejskim. **Nieemożność uruchomienia pełnowymiarowych studiów we współpracy z partnerami polskie uczelnie rekompensują tworzeniem modułów kształcenia dotyczących poszczególnych przedmiotów lub grup przedmiotów, co ma być podstawą przyszłych wspólnych kierunków.**

☞ Przygotowaliśmy moduły zajęć w ramach ECTS, które docelowo mają się wpisywać w kierunek realizowany na poziomie licencjackim. Ruszy on prawdopodobnie w 2025 roku w całym konsorcjum. [U-8]

W obecnych warunkach poszczególne moduły kształcenia prowadzone przez polskie uczelnie (w ramach współpracy w sojuszach) zastępują i rekompensują planowane kierunki studiów. Władze badanych uczelni deklarowały zgodnie, że czekają na odpowiednie zmiany legislacyjne. Kiedy one wejdą w życie, prowadzone obecnie wspólnie moduły, kursy i przedmioty zostaną rozbudowane i przekształcone w pełne kierunki studiów.

Brak możliwości tworzenia wspólnych studiów jest największym rozczarowaniem dotyczącym Uniwersytetów Europejskich. Historycznie w Unii Europejskiej edukacja została silnie zakotwiczona w regulacjach państw członkowskich, które w wielu aspektach znacząco różnią się od siebie. Próby rozwiązania tego problemu podejmowane są przez Wspólnotę Europejską od połowy lat 80. XX wieku. Przykładem jest choćby Europejski system transferu i akumulacji punktów (ECTS – *European Credit Transfer and Accumulation System*) lub opis edukacji przy pomocy języka efektów kształcenia, ale znaczącego przełomu w tej kwestii dotąd nie odnotowano.

☞ W ramach sojuszu próbujemy opracowywać regulacje, które pomogłyby nam uruchomić wspólne studia. Ale już po przeprowadzonej analizie widzimy, że pogodzenie pewnych kwestii prawnych czy administracyjnych będzie bardzo trudne, nawet w gronie naszych dziesięciu partnerów. Jest wiele problemów, ale staramy się je rozwiązywać. [U-7]

Uczestnicy badania upatrywali pewną nadzieję na zmianę istniejącej sytuacji w bardziej zdecydowanych działaniach Komisji Europejskiej. W tej materii wciąż nie ma wiążących decyzji politycznych<sup>11</sup>. Szczególnie dużym utrudnieniem dla uczelni jest brak podstaw prawnych do wydawania wspólnego dyplomu oraz trudności z akredytacją kierunków. Obecne regulacje umożliwiają wprowadzić wystawianie dokumentów (symbolicznie) międzyuczelnianych, jednak nie rozwiązuje to problemu rzeczywistych wspólnych dyplomów.

„Dyplom jest teoretycznie wspólny, ale proces jego wydawania koordynuje jedna z uczelni partnerskich. To ona przygotowuje dokument do podpisu przez wszystkich rektorów uczelni działających w konsorcjum. [U-7]

Brak rozwiązań systemowych na poziomie europejskim, przede wszystkim w zakresie wspólnego dyplomu i akredytacji kierunków kształcenia realizowanych przez uczelnie z różnych krajów sprawia, że uczelnie muszą funkcjonować na podstawie zróżnicowanych unormowań narodowych. Takie czynniki jak: kształcenie w zawodach regulowanych, wymóg nauczania w języku ojczystym, specyficzna organizacja roku akademickiego, określony czas studiowania na uczelni wystawiającej dyplom, mocno zawężają możliwości powoływania wspólnych kierunku studiów. Ponadto krajowe instytucje (także akredytacyjne) nie w pełni uwzględniają specyfikę Uniwersytetów Europejskich.

„Większość partnerów chciałaby przejść przez akredytację. [Niektórzy] mają bardzo dobre doświadczenia współpracy z jednostkami akredytującymi, które nawet udzielały nam wskazówek, co robić, żeby wszystko się udało. Ale są też takie instytucje, od których nie mieliśmy odzewu lub słyszeliśmy: „Jak chcecie, to róbcie, a później zobaczymy, co z tego wyjdzie”. [U-7]

Utworzenie Uniwersytetów Europejskich bez uprzedniego rozwiązania problemu kształcenia na wspólnych kierunkach spowodowało brak pełnego zaangażowania uczelni partnerskich. Niektóre z nich otwarcie deklarują sceptycyzm wobec projektów edukacyjnych obarczonych sporym ryzykiem, a to powoduje, że niechętnie zabierają się do pokonywania nawet mniejszych barier administracyjnych. Do usunięcia przeszkód konieczne są dobra wola, solidarny wysiłek oraz entuzjazm liderów konsorcjów. Z badania wynika, że w niektórych uczelniach partnerskich dawało się odczuć zapał i chęć pokonywania przeszkód, w innych przeciwnie – można było dostrzec marazm czy wręcz obstrukcję.

<sup>11</sup> Nadzieję na zmianę tego stanu rzeczy daje komunikat Komisji Europejskiej w sprawie uruchomienia prac nad wspólnym dyplomem, [tinyurl.com/24exn4ya](https://tinyurl.com/24exn4ya) [dostęp: 4.04.2024].

☞ Niektóre narodowości potrafią być elastyczne – wydaje mi się, że jesteśmy jedną z nich. Jeżeli mamy konkretny cel, potrafimy do niego dążyć, bo wiemy, że to po prostu jest dobra inicjatywa. Natomiast są uczelnie, które nie do końca są tym zainteresowane i widzą same problemy. [U-7]

Badani niechętnie dzielili się negatywnymi doświadczeniami ze współpracy w ramach sojuszy. W mniej formalnych rozmowach byli skłonni opowiadać o wewnętrznych napięciach wynikających z niezrozumienia, że rozwój wymaga solidarnego zaangażowania wszystkich partnerów, bo w przeciwnym razie cały wysiłek może pójść na marne.

☞ W niektórych uczelniach, tych, gdzie dydaktyka ma duże znaczenie, [jest świadomość, że sojusze] to istotna inicjatywa przyczyniająca się do ich rozwoju instytucjonalnego, a w innych nie ma takiej świadomości. [U-7]

W warunkach dużej niepewności jeszcze większego znaczenia nabiera postawa rektorów i prorektorów, którzy ustalają strategiczne cele i kierunki rozwoju swoich instytucji. Z badania wynika, że polscy uczestnicy Uniwersytetów Europejskich wykazują ogromne zainteresowanie, entuzjazm oraz zaangażowanie, co często spotyka się z rezerwą wśród niektórych partnerów z krajów Europy Zachodniej. Ta postawa wynika z ich niechęci do stosowania rozwiązań tymczasowych, umożliwiających pokonanie przeszkód organizacyjnych. Nie tylko komplikuje to sytuację w kontekście tworzenia wspólnych kierunków studiów, ale też znacząco utrudnia współpracę między uczelniami w ramach sojuszu. Takie podejście negatywnie wpływa również na władze polskich uczelni, które mimo ogromnego zapatu dostosowują swoje zaangażowanie do poziomu obserwowanego w partnerskich uczelniach. Gdy liderzy poszczególnych instytucji w konsorcjum są aktywni, działają energicznie i wykazują inicjatywę, polska kadra zarządzająca wykazuje duży entuzjazm wobec wspólnych działań.

W tym kontekście trzeba zauważyć, że w toku badań udało się zidentyfikować dwa skrajne modele współpracy podczas realizacji przedsięwzięć edukacyjnych. Pierwszy z nich to **scenariusz romantyczny** zakładający, że w tworzenie i prowadzenie wspólnych kierunków studiów w ramach sojuszu zaangażowane są wszystkie tworzące go uczelnie. W prace nad nowym kierunkiem (lub innym typem działania edukacyjnego) zaangażowani są przeważnie przedstawiciele kilku wybranych uczelni, jednak wiążące decyzje muszą być podejmowane przy udziale wszystkich podmiotów. W tym miejscu często pojawia się problem, ponieważ uzyskany efekt nie zawsze w pełni odzwierciedla oczekiwania partnerów. Skutkiem może być spowolnienie lub wstrzymanie



prac w oczekiwaniu na dodatkowe konsultacje, co z kolei rodzi spore napięcia i ogranicza wzajemne zaufanie członków konsorcjum.

Alternatywą jest stosowany od początku w niektórych sojuszach, a w innych stopniowo wprowadzany, **scenariusz pragmatyczny**. Zachęca on do poszukiwania mniejszych partnerstw w obrębie sojuszu, dzięki czemu pojawia się realna szansa utworzenia programów kształcenia wspólnych dla dwóch lub więcej uczelni. W wariancie pragmatycznym zakłada się, że nie wszyscy partnerzy będą zainteresowani współpracą w danym zakresie, co jednak nie powinno hamować pozostałych. Takie zawężenie współpracy dotyczy zwykle uczelni z krajów o podobnych regulacjach w zakresie kształcenia. Scenariusz pragmatyczny może oczywiście prowadzić do powstania sojuszy dwóch prędkości i podziałów wewnątrz konsorcjum, ale jednocześnie umożliwia uruchomienie wspólnych kierunków studiów bez konieczności oczekiwania na wprowadzenie regulacji ogólnoeuropejskich.

Organizowanie edukacyjnych inicjatyw nie ma sensu, jeśli nie są nimi zainteresowani studenci. Na etapie prowadzenia badania wszystkie uczelnie zdołały zbudować szerokie portfolio przedsięwzięć edukacyjnych realizowanych poza kierunkami pełnocykłowymi. Były to intensywne (tygodniowe) kursy w formule blendingowej, kończące się krótkoterminową mobilnością, ale również zdalne zajęcia prowadzone przez wybitnych akademików z uczelni partnerskich. Zdarzało się, że studenci uczestniczyli w samych wykładach, nawet nie podchodząc do egzaminów. Przedstawiciele badanych uczelni bez wyjątku podkreślali popularność wśród studentów i doktorantów krótkich form wspólnego kształcenia, które kończyły się certyfikatami (poświadczeniami). Niestety, ze względu na omawiane wcześniej problemy legislacyjne i biurokratyczne, uczelnie nie starały się badać zainteresowania studentów wspólnymi pełnocykłowymi kierunkami studiów. Co więcej, słusznie zakładały, że nie cieszyłyby się one ogromnym zainteresowaniem – i to nie tylko ze względu na wymóg funkcjonalnej znajomości języka angielskiego, ale także na konieczność zmierzenia się z wymogami jakościowymi partnerskich uczelni oraz często odmiennym stylem pracy akademickiej. Wstępne analizy wskazują, że zainteresowanie takimi studiami na pewno się pojawi i przyciągną one zdolnych studentów, ale raczej nie będą to kierunki masowe.

Z kolei nauczyciele akademicy uczestniczący w badaniu zgodnie twierdzili, że ich ewentualne włączenie się w prace na studiach realizowanych w ramach sojuszu zależy od warunków, na jakich miałyby się to odbywać. Dotyczy to szczegółowych kwestii finansowych: wliczania

godzin projektowych do pensum oraz uwzględniania aktywności w ramach Uniwersytetów Europejskich w kryteriach oceny okresowej pracowników.

„ Pokazaliśmy naszym naukowcom, że międzynarodowe działania w sojuszu mają znaczenie. Prorektor do spraw nauki przygotował program publikacyjny, w którym dodatkowe punkty można było uzyskać za opracowanie materiałów z partnerem z sojuszu. [U-7]

Liczne inicjatywy realizowane w ramach Uniwersytetów Europejskich wpisują się zatem w ucelnianą politykę personalną, dając rektorom skuteczne narzędzie modelowania (przynajmniej do pewnego stopnia) aktywności pracowników. Przedstawiciele badanych instytucji nie mieli obiekcji odnośnie do dotychczasowego poziomu ich zaangażowania w inicjatywy realizowane w ramach sojuszy, ale podkreślali, że były to głównie mobilności oraz szkolenia. W badanej grupie uczelni ofertę dydaktyczną kierowano do wszystkich interesariuszy: studentów, doktorantów, pracowników administracji i nauczycieli akademickich.

Najbardziej innowacyjne i zarazem wzbudzające ogromne zainteresowanie były propozycje dla pracowników administracji, obejmujące nie tylko takie działania jak *staff week*, *job shadowing*, ale przede wszystkim kursy językowe. Wśród pracowników uczelni – zarówno kadry administracyjnej, jak i nauczycieli akademickich – szczególną popularnością cieszyły się krótkie formy mobilnościowe, korzystniejsze finansowo niż wyjazdy w ramach programu Erasmus+. Studenci również preferowali mobilności w ramach EUI – nie tylko ze względu na poziom finansowania, ale również krótki czas trwania. W okresie realizacji badania, gdy oferta dla nich była jeszcze skromna, koordynatorzy szacowali, że rocznie korzysta z niej 100–200 osób na jednej uczelni, co pozwala optymistycznie prognozować przyszłość programu.

„ Sądzę, że [nie ma masowego zainteresowania kursami w ramach Uniwersytetów Europejskich], dlatego że nie wypracowano jeszcze ścieżki ich uznawalności. To są zajęcia dodatkowe, co oznacza, że dotyczą bardziej ambitnej grupy studentów, która chce coś zrobić poza regularnym programem. [U-3]

Na pewno na zwiększenie atrakcyjności oferty EUI wśród studentów wpłynąć może wprowadzenie systemu certyfikacji osiągnięć w postaci mikropoświadczeń. W części uczelni – w czasie, kiedy było przeprowadzane badanie – wdrażano pilotażowo taki program, ale jeszcze nie wszędzie ma on spójną formułę. Uczestnicy wywiadów deklarowali, że mikropoświadczenia

zostaną wdrożone w ich instytucjach, kiedy tylko zostaną opracowane. W związku z brakiem jednoznacznych perspektyw dotyczących wprowadzenia wspólnego europejskiego dyplomu, uczelnie działające w sojuszach podjęły starania o znalezienie substytutów, które potwierdzałyby osiągnięcia w inny sposób niż za pomocą punktacji ECTS. Ten system uznawalności osiągnięć w szkolnictwie wyższym nadal nie przekłada się bezpośrednio na rynek pracy, odwołując się raczej do zaangażowania i wysiłku studentów niż do ich wiedzy i umiejętności.

W związku z powyższym oraz z uwagi na różnice w realizacji procesu dydaktycznego uczelnie uczestniczące w Uniwersytetach Europejskich wprowadzają własne, wewnętrzne systemy certyfikacji osiągnięć edukacyjnych, zawierające elementy identyfikowalne przez pracodawców, wskazujące tematykę przedmiotów oraz potwierdzające zdobycie umiejętności i wiedzy. Jest to pierwszy krok w stronę formuły europejskich dyplomów, zwiększających atrakcyjność oferty dydaktycznej. Gdyby impas związany z certyfikacją na poziomie europejskim się przedłużał, systemy mikropoświadczeń mogą być alternatywą dla dyplomów z suplementami.

Rozpatrując zaangażowanie polskich studentów w inicjatywy edukacyjne w ramach Uniwersytetów Europejskich, należy pamiętać, że obecnie bardzo wielu z nich łączy studia z pracą zawodową, dlatego trudno im się zdecydować na roczny lub semestralny pobyt poza miejscem zamieszkania. Nie jest to dla nich atrakcyjna oferta, natomiast popyt na dłuższe wyjazdy obserwujemy wśród studentów z krajów rozwijających się (spoza Unii Europejskiej).

☞ *Muszę powiedzieć, że są studenci, którzy się w tym wyspecjalizowali. Najśmieszniejsze jest to, że zazwyczaj są to nasi studenci zagraniczni. Mamy grupę takich osób, które na każdą akcję składają papiery, kiedy tylko pojawia się taka możliwość. [U-3]*

☞ *[Polacy] mówią, że już wszędzie byli i nie chcą ryzykować utraty stypendium, bo za granicą ich oceny mogą już nie być tak wysokie jak w kraju. Natomiast studenci zagraniczni wyjadą wszędzie z wielką ochotą – np. bardzo zmotywowani Pakistańczycy i Hindusi. Niektórzy są naprawdę znakomici. [U-7]*

Podsumowując, mimo stosunkowo dużego zainteresowania częścią inicjatyw dydaktycznych realizowanych w ramach Uniwersytetów Europejskich na polskich uczelniach nadal korzysta z nich ograniczona liczba studentów. Dlaczego tak się dzieje? Po pierwsze, przy obecnym poziomie finansowania dostępność najbardziej atrakcyjnych propozycji jest ograniczona i nawet zakładając, że chcą z nich skorzystać wyłącznie niektórzy studenci, to i tak nie wszyscy będą mogli to zrobić, co rodzi rozczarowanie. Po drugie, ze względu na brak rozwiązań w zakresie

uznawalności kursów i zajęć, wiele ofert edukacyjnych wymaga od studentów podjęcia dodatkowego wysiłku, co sprawia, że korzystają z nich wyłącznie osoby najbardziej ambitne i odważne. Zmagają się oni z czynnikami niepewności, takimi jak: konieczność rywalizacji o udział w zajęciach (w zależności od złożoności procedur rekrutacyjnych), utrudnienia w uzyskaniu zaliczenia (kursy i sprawdziany wiedzy odbywają się po angielsku, przez co bywają bardziej wymagające), potencjalnie gorsza ocena skutkująca np. brakiem stypendium.

Mimo tych okoliczności badani studenci dostrzegają wiele korzyści w Uniwersytetach Europejskich. Przede wszystkim idea kształcenia w ramach sojuszu odpowiada ich oczekiwaniom, chcą się bowiem czuć częścią nie tylko uczelni macierzystej, ale i placówek partnerskich, aby móc czerpać z możliwości wynikających z europejskich aliansów. Jednocześnie punktują oni **rozbieżności między założeniami projektów a stanem faktycznym**. Mimo że uczelnie przystąpiły do EUI 3-4 lata przed rozpoczęciem badania, to nadal wiele z zakładanych elementów nie było dostępnych (choć trzeba zaznaczyć, że studenci uzasadniali tę sytuację koniecznością działania w okresie pandemii COVID-19).

Największe nadzieje i oczekiwania studentów budzi perspektywa zdobycia **łączonego dyplomu** dwóch (lub więcej) uczelni, który w znacznym stopniu wynagradzałby poniesiony wysiłek i dawał im przewagę na rynku pracy. Jest to także korzyść oceniana najwyżej lub tak wysoko, jak ogólne wartości płynące z uczestnictwa w Uniwersytetach Europejskich (np. możliwości poszerzenia horyzontów, wymiany doświadczeń, poznania innych kultur).



*Sojusz funkcjonuje na naszym uniwersytecie dość pręźnie, choć nie ma przełożenia na realizację programu przez studentów. A założenie było takie, by realizować program studiów na różnych uczelniach, czego ostatecznym efektem miałyby być uzyskanie dyplomu Uniwersytetu Europejskiego. W strategii naszej uczelni jest założenie, żeby w tym kierunku rozwijać sojusz. [U6-S]*

Dla studentów ważne jest także **poszerzenie oferty kierunków studiów** prowadzonych wspólnie przez uczelnie, by mogły one odpowiadać na wyzwania współczesnego świata. Chcieliby oni realizować przedmioty (kursy) na uniwersytetach wchodzących w skład konsorcjów ze względu na ich wartość merytoryczną, możliwości nauki w języku angielskim oraz poziom kształcenia. Uczestnicy wywiadów podkreślali, że przedmioty powinny być wkomponowane w programy studiów, nie zaś – jak to ma miejsce obecnie – stanowić jedynie dodatek nieprzynoszący wymiernej wartości punktowej. W opiniach studentów stosowanie logiki „nakładki” na istniejące programy dla nikogo nie jest korzystne. Pozytywną zmianą byłoby również

włączenie polskich przedsiębiorstw w proces projektowania i realizację programów kształcenia (na wzór uczelni z Europy Zachodniej).

»» *Warto byłoby rozpatrzyć możliwość szerszego włączenia przemysłu i firm do naszej inicjatywy. [U3-S]*

Spora część studentów oczekuje **krótkoterminowych programów mobilnościowych – postrzeganych obecnie jako wspólna przestrzeń europejskich działań**. Ze względu na różnego rodzaju bariery (m.in. finansowe i czasowe) nie każdy chce lub może pozwolić sobie na udział w Erasmusie+. Uniwersytety Europejskie mogą być ciekawą alternatywą dla tego programu, który dla studentów jest w większym stopniu doświadczeniem kulturowym niż edukacyjnym w ścisłym tego słowa znaczeniu.

Wśród artykułowanych przez studentów potrzeb znalazł się postulat wspierania rozwoju międzynarodowych zespołów badawczych, np. poprzez stworzenie platformy łączącej osoby zajmujące się zbieżnymi tematami na różnych stopniach kariery lub ułatwianie wymian międzynarodowych w ramach projektów naukowych. Rzadziej pojawiały się oczekiwania dotyczące łączonych zasobów i infrastruktury uczelni uczestniczących w sojuszach lub tworzenia pomostu między uniwersytetami a ich otoczeniem przemysłowo-biznesowym (choć w tym kontekście cenione przez studentów były mikrokwalifikacje ułatwiające funkcjonowanie na rynku pracy).

»» *Inicjatywa Uniwersytetów Europejskich jest z naszej studenckiej perspektywy niezwykle ciekawa. Myślę, że wiele osób by z niej skorzystało, bo największym ograniczeniem wymian międzynarodowych jest czas, bieżące zobowiązania, a także kwestie finansowe, które uniemożliwiają wyjazdy na dłuższy czas (np. w programie Erasmus+), na cały semestr lub na miesięczne praktyki. Krótsze wymiany międzynarodowe dawałyby możliwość poznania innego środowiska, nawiązania współpracy, która owocowałaby czymś więcej. Widzę w tym alternatywę dla Erasmus+, który jest ograniczony pewnymi ramami. W Uniwersytetach Europejskich możemy sobie zorganizować taką wymianę, jaką chcemy – dotyczącą samorządów studenckich lub projektów naukowych, realizowanych przez dłuższy czas. Doktoranci mogliby brać udział w wyjazdach studyjnych lub prowadzić zajęcia na uczelniach zagranicznych. [U6-S]*

Z badania wynika, że zainteresowanie ofertą szkoleniową EUI wśród pracowników uczelni jest ogromne. Jak podkreślali w wywiadach przedstawiciele władz instytucji, zawsze znajdzie się grono aktywnych i ambitnych nauczycieli akademickich, angażujących się we wszystkie międzynarodowe inicjatywy. Jednak bez wsparcia systemowego (na poziomie instytucji) będzie to ciągle wąska grupa, której entuzjazm w obliczu innych oczekiwań zapewne stopniowo zmaleje.

Uniwersytety Europejskie umożliwiły pracownikom uczelni korzystanie z programów mobilnościowo-szkoleniowych. W niektórych instytucjach (np. w Uniwersytecie Opolskim) zastosowano mechanizmy pozytywnie dyskryminujące pracowników, doktorantów i studentów, którzy wcześniej nie angażowali się w funkcjonowanie sojuszy. „Ubocznym” efektem inicjatyw edukacyjnych w ramach Uniwersytetów Europejskich było wzmocnienie uczelni jako organizacji uczących się.

## Pozbycie się edukacyjnych kompleksów

Obecność polskich uczelni w Uniwersytetach Europejskich miała również inne, zupełnie niespodziewane konsekwencje. W licznych wypowiedziach władz tych instytucji przewijał się motyw dotyczący pozbywania się kompleksów. Żadna z badanych polskich uczelni nie wyróżniała się statusem na tle partnerów, co wynika z niskich pozycji w międzynarodowych rankingach, długotrwałego strukturalnego niedofinansowania, a także słabej skuteczności w pozyskiwaniu środków europejskich. Uczestnictwo w EUI dało polskim uczelniom możliwość poznawania i adaptowania dobrych praktyk organizacyjnych, edukacyjnych i badawczych, ale również pomogło dostrzec wiele problemów i niedociągnięć w uczelniach partnerskich. W dość zgodnej i często powtarzanej opinii polskie instytucje mogły spojrzeć na siebie w korzystniejszym świetle, zwłaszcza gdy stosowane przez nie rozwiązania spotkały się z uznaniem europejskich partnerów.

*SS* *Pozbyliśmy się części kompleksów, kiedy okazało się, że jesteśmy w stanie działać na poziomie europejskim nie gorzej niż uniwersytety partnerskie. To ważna zmiana mentalnościowa w naszym uniwersytecie. [U-8]*

Nie jest to wyłącznie kwestia samopoczucia, ale dostrzeżenia przez partnerów zagranicznych wartości polskich uczelni, wykraczającej poza ich pozycje rankingowe. Metodologia stosowana w tego typu zestawieniach – przynajmniej w narracji uczestników badania – nie w pełni odzwierciedla rzeczywistą hierarchię instytucjonalną, a działania w ramach EUI pozwalają europejskim partnerom docenić polskie instytucje.

” W zakresie kształcenia absolutnie nie czujemy się jak ubodzy krewni. Jesteśmy traktowani na równi z innymi, o czym świadczy to, że w ramach przydzielonego nam pakietu zadań byliśmy odpowiedzialni za opracowanie strategii organizacyjnej dla całego konsorcjum. [U-4]

Dotyczy to zwłaszcza kwestii infrastruktury oraz jakości oferowanego kształcenia. Nie jest to być może tak wyraźnie widoczne we wszystkich badanych uczelniach, ale szczególnie w wywiadach z przedstawicielami szkół technicznych wskazywano, że polskie instytucje nie odbiegają zasadniczo od europejskich partnerów. Dowodem może być to, że polscy studenci dobrze radzą sobie z spełnianiem wymagań edukacyjnych na uczelniach partnerskich.

” Warunki oferowane w Polsce – od tych merytorycznych poczynając na lokalowych kończąc – są takie jak w uczelniach partnerskich. W porównaniu z niektórymi krajami – nawet lepsze. [U-2]





# Zarządzanie sojuszami w polskich uczelniach



Jednym z największych wyzwań związanych z Uniwersytetami Europejskimi było zarządzanie nimi. Z tego powodu na początkowym etapie badania (lata 2021 i 2022) staraliśmy się poznać, w jaki sposób władze uczelni wyobrażają sobie przyszłość funkcjonowania sojuszy w kontekście ustroju polskich szkół wyższych. Generalnie uczestnicy badania bagatelizowali ten problem, uznając, „że wszystko się jakoś samo ułoży” (więcej: Antonowicz i in., 2023). Jednocześnie jednak zebrany materiał empiryczny wskazuje, że dynamika i kierunek rozwoju EUI nieco zaskoczyły uczelnie uczestniczące w sojuszach. Początkowe wyobrażenie o Uniwersytetach Europejskich było mgliste – oczekiwano współpracy opartej na luźnych relacjach między rektorami, mającej być punktem wyjścia do dalszych wspólnych inicjatyw w bliżej nieokreślonej przyszłości. Wynikało to stąd, że polskie uczelnie często należą do stowarzyszeń i związków, na których zarządzanie nie mają żadnego wpływu, co nie ma dla nich też żadnych poważnych konsekwencji. W EUI sytuacja jest inna i w tym kontekście należy podkreślić, że władze polskich uniwersytetów, osoby zaangażowane w sojusze, a także studenci nie spodziewali się, jak bardzo skomplikowane jest to przedsięwzięcie oraz w jak wielu różnych i nieoczywistych sferach działalności uczelni projekt będzie implementowany.

To sprawiło, że sojusze stały się sporym wyzwaniem od strony zarządczej, a ich oddziaływanie przekroczyło ramy tradycyjnego rozumienia procesu umiędzynarodowienia uczelni – zarówno pod względem zakresu tematycznego (badania, kształcenie, społeczne zaangażowanie, transfer technologii), jak i poziomu zakorzenienia się w strukturze uczelni. W odróżnieniu od tradycyjnych partnerstw międzynarodowych funkcjonowanie w konsorcjach Uniwersytetów Europejskich wywiera pewien wpływ na polskie uczelnie, przenikając ich struktury, a co za tym idzie – oddziałuje na wiele aspektów ich działalności.

We wszystkich analizowanych instytucjach odpowiedzialność za koordynację działań w ramach sojuszy spoczywała przeważnie na jednym z prorektorów (zwykle zajmującym się kształceniem, choć zdarzały się również przypadki, że i sprawami międzynarodowymi), ale operacyjnie dużą część kompetencji delegowano na pełnomocników. Zawsze były to jednak osoby ulokowane blisko centralnych władz uczelni lub należące do grona kolegium rektorskiego. Z przeprowadzonego badania wynika, że pełnomocnicy rektora mieli szeroką autonomię, a ich status nieformalny na uczelni – ze względu na strategiczny wymiar spraw, którymi się zajmowali – nieraz dorównywał pozycji prorektorów. Niemal wszędzie czytelny był podział kompetencji i odpowiedzialności za działania w ramach konsorcjów Uniwersytetów Europejskich, choć ze względu na dynamiczne poszerzanie się zakresu współpracy partnerskiej grono osób funkcyjnych systematycznie się powiększało.

☞ Mam wrażenie, że z naszym projektem coraz głębiej wpisujemy się w DNA uczelni. [U-7]

Choć w momencie przystępowania do sojuszy świadomość konsekwencji tej decyzji była niewielka, władzom uczelni zwykle towarzyszył entuzjazm (wyjątkiem były te szkoły, które miały złe doświadczenia ze wcześniejszych działań partnerskich). Równocześnie dostrzegalny był sceptycyzm pracowników wobec angażowania się w kolejne przedsięwzięcie, pojawiały się też wątpliwości dotyczące jego trwałości i możliwości osiągnięcia zakładanych długoterminowych celów.

Nie było silnych protestów, ale też nie brakowało cichych sceptyków (choć byli w zdecydowanej mniejszości), traktujących Uniwersytety Europejskie jako jeszcze jedną z politycznych inicjatyw, które mogą niekorzystnie wpłynąć na funkcjonowanie historycznie ukształtowanych instytucji akademickich. Zwłaszcza w fazie inkubacyjnej nie było jasne, czy entuzjazm towarzyszący idei Uniwersytetów Europejskich i zasoby inwestowane w ich utworzenie okażą się dobrą lokatą.

☞ Powiem szczerze – projekt był dla nas wielkim znakiem zapytania. [U-5]

Pojawiały się wątpliwości, czy EUI różni się od istniejącego już programu Erasmus+ i jaką może wnieść wartość dodaną do polskiego szkolnictwa wyższego. Sojusze postrzegano jako przedsięwzięcie pochłaniające sporą część i tak już ograniczonych środków na umiędzynarodowienie, a ponadto absorbujące przeciążonych obowiązkami pracowników uczelni. Z czasem jednak optymizm wzrastał, zwłaszcza wtedy, gdy sojusze uzyskiwały większe środki w kolejnym okresie finansowania. W takiej sytuacji nawet wśród sceptyków – o czym otwarcie wspominał jeden z nich – następowała pewna przemiana, co jest o tyle ważne, że dobrze ilustruje ona kierunek ewolucji Uniwersytetów Europejskich i wzrost ich znaczenia dla polskich uczelni.

☞ Jestem pełnym konwertytą i głęboko wierzę, że to najlepszy pomysł. [U-6]

We wszystkich badanych przypadkach było widoczne duże osobiste zaangażowanie osób bezpośrednio odpowiedzialnych za wdrażanie sojuszy w uczelniach. W gronie rektorów (część z nich objęła stanowisko już po przystąpieniu uczelni do konsorcjum) panowało przekonanie, że to jest słuszna droga rozwoju polskich uczelni.

Dzięki włączeniu się w działania Uniwersytetów Europejskich polskie uczelnie otworzyły przed swoimi studentami, doktorantami oraz pracownikami nowe możliwości. Początkowo była to inicjatywa mało znana i, jak często przyznawano w trakcie wywiadów, nie wywoływała wiel-

kiego zainteresowania. Raczej budziła ostrożną ciekawość – szczególnie na uczelniach, które w przeszłości uczestniczyły w tyleż licznych, co bezproduktywnych partnerstwach z instytucjami zagranicznymi, nierzadko z egzotycznych krajów. Z tego powodu samo przystąpienie do Uniwersytetów Europejskich nie wzbudzało emocji w społeczności akademickiej, a sojusze były przez nią postrzegane jako nowy byt organizacyjny. Byt równie nieznanym dla pracowników uczelni, jak dla ich kierownictwa, które zwłaszcza w przypadku dwóch pierwszych konkursów EUI w latach 2019 i 2020 zachowywało urzędowy optymizm. Trzeba dodać, że tak ścista i jednocześnie wielostronna współpraca instytucjonalna była wówczas zupełnie nowym doświadczeniem dla większości europejskich uczelni.

Ustrój i sposób zarządzania EUI należały do największych wyzwań głównie ze względu na fakt, że model administracyjny polskich uczelni odbiega od tego, jaki dominuje w państwach Europy Zachodniej. Analiza struktur organizacyjnych pozwala wyodrębnić wspólne cechy kierowania sojuszami. Są one zorganizowane bardzo demokratycznie. Zwykle na ich czele znajduje się ciało (*Governing Board*) składające się z przedstawicieli rektorów lub prezydentów (w nielicznych przypadkach również prorektorów). Odpowiada ono za prowadzenie ogólnej polityki, realizację głównych celów projektu oraz strategii średnio- i długoterminowej. Spotkania tego gremium odbywają się zwykle raz lub dwa razy w roku. Wyjątkiem jest sojusz FORTHEM, którego Komitet Sterujący składa się z czterech przedstawicieli każdego uniwersytetu (rektor lub prorektor, pracownik akademicki, pracownik nieakademicki, student), a jego zadaniem jest udzielanie rad, zatwierdzenie rezultatów i podejmowanie kluczowych (zwykle najtrudniejszych) decyzji. Drugim ciałem zarządczym jest Zarząd Sojuszu (*Board of Directors, Executive Board*), podejmujący bieżące decyzje dotyczące funkcjonowania konsorcjum. Składa się z prorektorów, a czasami liderów odpowiadających za realizację konkretnych zadań. Co ciekawe, w Zarządzie może zasiadać osoba spoza grona pracowników uczelni, co nie jest zgodne z polską tradycją akademicką.

Liczebność i skład organów zarządczych różnią się w poszczególnych sojuszach, choćby dlatego, że czasem w prace tych gremiów włączani są studenci, a niekiedy mają oni swoją osobną radę (*Student Council*). Niezależnie jednak od przyjętego formatu działania ich przedstawiciele są bezpośrednio zaangażowani w proces podejmowania najważniejszych decyzji.

Na najniższym szczeblu zarządzania znajdują się ciała kierujące określonymi zadaniami (*Work Package*), które mają charakter ściśle roboczy. Poza tym w ustroju sojuszy działają różnego rodzaju gremia doradcze (*Advisory Board, Special Interest Groups, Stakeholders Group*) i konsultacyjne, odpowiedzialne za jakość kształcenia bądź badań naukowych, nie są one jednak bezpośrednio zaangażowane ani w strategiczne, ani w bieżące zarządzanie.

Wewnętrzna organizacja sojuszy tworzy macierzową formułę zaangażowania uczelni. Oznacza to, że **działanie w ramach Uniwersytetów Europejskich wpływa na polskie uczelnie na wielu poziomach, ale także dotyka niezależnie różnych obszarów (np. kształcenia, badań)**. Ma to istotne konsekwencje dla ich funkcjonowania, ponieważ nakłada się ono na system zarządzania wewnątrz instytucji, dodając kolejne (poziome) struktury. W efekcie powstaje ciekawa mozaika ustrojowa, która otwiera wiele nowych możliwości dla inicjatyw podejmowanych w ramach i pod egidą sojuszy. Rozwijają się one niezależnie od siebie i bez bezpośredniej zwierzchności, np. dziekanów. Dotyczy to choćby wspólnych standardów i dobrych praktyk, które sojusze zdecydowały się wprowadzić na przykład w zakresie jakości kształcenia, procedur rekrutacyjnych, polityki personalnej i ewaluacyjnej. Konsekwencją takiego sposobu funkcjonowania konsorcjów w ramach EUI jest pełniejsza integracja tworzących je uczelni w obszarach dotyczących wspólnych przedsięwzięć. U podstaw tej inicjatywy stała idea wspólnej edukacji w europejskich uczelniach i z tego powodu pierwotnie ukierunkowana została na obszar kształcenia i współpracę międzynarodową. Zakładano, że zakres tego współdziałania może się poszerzać i w zasadzie nie definiowano jego granic, co odróżnia tę inicjatywę od programu IDUB, niemal wyłącznie poświęconego sferze badań naukowych.

Gdy przyjrzymy się uczelniom, które zaangażowały się w EUI w latach 2019–2020 okaże się, że koncepcja Emmanuela Macrona ewoluowała od 2017 roku, a funkcjonowanie sojuszy wykroczyło poza pierwotnie zakreślone ramy. Przystąpienie do Uniwersytetów Europejskich w tym inkubacyjnym okresie stworzyło organizacyjną bazę dla wielu inicjatyw, wykraczających poza obszar pełnocyklowego kształcenia czy mobilności studentów. Był to rezultat wprowadzenia przez Komisję Europejską nowych instrumentów wspierających ideę EUI – uruchomienia funduszy na wspólne projekty badawcze realizowane w ramach konsorcjów Uniwersytetów Europejskich. Wprawdzie dodatkowe środki dystrybuowane były w trybie konkursowym, jednak do rywalizacji o nie mogły stawać wyłącznie instytucje uczestniczące w partnerstwach EUI, co oznaczało, że polskie uczelnie nie były wykluczone z rywalizacji. Wcześniejsze niepowodzenia – widoczne bardzo wyraźnie w wynikach konkursów Horyzont 2020 – wynikały z braku dostępu do odpowiednich zasobów finansowych i infrastrukturalnych, ale też z nieumiejętności skutecznego przygotowania wniosków konkursowych.

Można powiedzieć, że w początkowych czterech latach funkcjonowania Uniwersytetów Europejskich inicjatywa ta nie nabrała jeszcze oczekiwanego rozpędu, co jest efektem nadmiernego politycznego optymizmu obserwowanego u jej początków i braku osadzenia jej w realiach funkcjonowania szkolnictwa wyższego w Europie. Jednak dzięki strukturom poziomym utworzonym w ramach sojuszy, umożliwiającym podejmowanie wielu niezależnych działań w grupie stabilnych partnerów instytucjonalnych, możliwe stało się

zrealizowanie wspólnych inicjatyw. Duża część aktywności międzynarodowych koncentrowała się na tworzeniu wniosków projektowych w obszarach badawczych i szkoleniowych, którymi polskie uczelnie były szczególnie zainteresowane. W kilku instytucjach – zwłaszcza mniejszych – nastąpił silny zwrot w obszarze współpracy międzynarodowej (ukierunkowanie zasobów) na działania realizowane w ramach sojuszy.

*SS Prawie połowa naszej aktywności międzynarodowej odbywa się teraz w ramach sojuszu. [U-7]*

W pierwszych latach funkcjonowania sojuszy okazało się, że współpraca na płaszczyźnie badawczej jest znacznie łatwiejsza niż w sferze kształcenia, ponieważ badania mają charakter międzynarodowy i nie są przedmiotem krajowych regulacji. Większym problemem jest uruchomienie kierunku studiów prowadzonego przez kilka uczelni. Dlatego też entuzjastycznie nastawione polskie instytucje dość odważnie zaczęły wykorzystywać możliwości, jakie pojawiły się pod parasolem organizacyjnym Uniwersytetów Europejskich.

*SS Zestawienie dostępnej infrastruktury i zasobów, które moglibyśmy współdzielić, zajmuje trochę czasu, ale przynajmniej nie ma zasadniczych problemów prawnych ponad granicami. Jest to moim zdaniem łatwiejsze zadanie niż dydaktyka. [U-6]*

Nie w każdym sojuszu wszystko działo się równie dynamicznie, ale należy pamiętać, że polskie uczelnie intensywnie uczyły się od siebie funkcjonowania w tego rodzaju konsorcjach. Wymiana wiedzy i doświadczeń stała się ważnym, choć nie w pełni wykorzystanym, mechanizmem budowania pozycji polskich uczelni w międzynarodowych sojuszach. Inicjatywa Uniwersytetów Europejskich nie tylko stopniowo ewoluowała, ale zaczęła się otwierać na zupełnie nowe obszary. Zmieniająca się formuła objęła obszar badań naukowych, który powszechnie był uznawany za najważniejsze źródło prestiżu instytucji akademickich. Jednocześnie – jak wskazano wcześniej przy okazji prezentacji przyczyn przystąpienia do sojuszy europejskich – niewielki udział polskich uczelni w badaniach naukowych na świecie wskazuje, że właśnie w tym obszarze najbardziej potrzebowały one instytucjonalnego partnerstwa. Konsekwencją tego była eksplozja pomysłów oraz inicjatyw badawczych towarzyszących EUI.

*SS Myśleliśmy o tym, żeby tworzyć międzynarodowe grupy badawcze i zdobywać granty. [U-6]*

Najszybsze i najbardziej konkretne efekty sojuszy pojawiły się właśnie w zakresie badań naukowych i przygotowania wspólnych aplikacji grantowych w konkursach europejskich, co znajduje potwierdzenie w przeprowadzonych w ramach badania wywiadach z władzami uczelni.

Wystąpiliśmy razem jako całe konsorcjum we wspólnym konkursie „Marie Skłodowska-Curie Postdoctoral Fellowships”. Jest to bardzo prestiżowe stypendium. Nie szukaliśmy partnerów, złożyliśmy wniosek na 50 miejsc jako sojusz 10 uczelni. [U-8]

Program post-doktorski Marie Skłodowska-Curie, będący elementem Marie-Skłodowska-Curie Actions (MSCA), to dobry przykład nowych możliwości, jakie pojawiły się przed polskimi uczelniami. Dotychczas miały one spory problem z przyciąganiem utalentowanych młodych ludzi w ramach MSCA, ale dzięki soюзom wiele zamkniętych wcześniej furtek się uchylilo. Udało się przelamać między innymi „klątwę rankingów”, która skazywała większość polskich uczelni na marginalizację, stygmatyzując je jako kiepskie miejsca rozwoju kariery naukowej.

W pewnym momencie powstała „nakładka” na program Horyzont Europa, która miała zwiększać zdolność uniwersytetów do stworzenia wspólnych przestrzeni umożliwiających realizację projektów. I projekty powstały. [U-11]

Mimo iż wspomniane inicjatywy nie są bezpośrednio związane z procesem zarządzania uczelniami, to ich różnorodność i wymogi organizacyjne powodują, że sojusze mają charakter horyzontalny. Badanie różnych grup interesariuszy zaangażowanych w projekty w ramach Uniwersytetów Europejskich wskazuje, że największa aktywność partnerów była widoczna w obszarach pobocznych, poza główną misją tworzenia wspólnych inicjatyw edukacyjnych. Bez nadmiernej przesady można powiedzieć, że **prawdziwa zmiana organizacyjna w uczelniach następuje nie tyle w wyniku samego utworzenia sojuszy, ile na skutek działań im towarzyszących.**

W ślad za pierwszym grantem w Uniwersytetach Europejskich złożyliśmy wniosek o drugi, w programie Horyzont 2020. Była szansa, że jeśli dobrze go przygotujemy, to go dostaniemy. No i dostaliśmy. To pokazuje, że dzięki współpracy z partnerami w konsorcjum łatwiej nam się zdobywa kolejne granty. [U-2]

Duży w tym udział miała pandemia COVID-19, która niespodziewanie ograniczyła możliwość prowadzenia kształcenia stacjonarnego i realizacji mobilności studenckich. O ile jednak problemy związane z epidemią miały charakter czasowy, o tyle przeszkody prawno-administracyjne w zakresie organizowania wspólnego kształcenia okazały się znacznie bardziej uciążliwe niż przewidywano. Odmienne wymogi krajowe odkrywano dopiero podczas opracowywania wspólnych kierunków studiów. Konieczność określenia ich formalnego statusu, brak europejskiego dyplomu, mechanizmów akredytacyjnych oraz wiele innych, pozornie drobnych, a w rzeczywistości bardzo uciążliwych problemów prawno-administracyjnych, to czynniki, które znacznie ograniczyły edukacyjne działania w ramach EUI. Narastające lawinowo bariery regulacyjne wpłynęły również na sposób zaangażowania instytucjonalnego polskich uczelni w sojusze. Zakres projektów Uniwersytetów Europejskich nie tylko został poszerzony (znacząco wykraczał poza obszar kształcenia), ale jednocześnie przedsięwzięcia te realizowane były na kilku poziomach struktury uczelni.



[Projekt] to po prostu jest monstrum, którego macki sięgają coraz szerzej, coraz dalej. [U-8]

Zakres zaangażowania polskich uczelni w sojusze okazał się dla nich samych dość zaskakujący. Schemat ten wymyka się klasycznej definicji współpracy instytucjonalnej, a jak plastycznie pokazuje powyższy cytat – wymknął się nawet spod bieżącej kontroli władz uczelni, uwalniając szereg ukrytych potencjałów instytucjonalnych. Obecność polskich uniwersytetów w EUI stała się zatem swoistym testem dla ich kadry zarządzającej, ponieważ – jak zresztą trafnie odnotowano w wystąpieniach inauguracyjnych rektorów – otwierała możliwości, które trzeba odpowiednio wykorzystać. Projekt EUI wymaga tym samym umiejętnego zarządzania wewnątrz uczelni. Uczestnictwo w nim stało się centralnym elementem polityki instytucjonalnej w badanych uniwersytetach. Jednak sposób podejścia do sojuszy i strategia zarządzania nimi różnią się nie tylko między poszczególnymi instytucjami, ale i w obrębie danej uczelni. Wpływ na to ma przede wszystkim różnica potencjału, wcześniejsze doświadczenia oraz charakter przywództwa organizacyjnego.

Zgromadzony w ramach badania materiał empiryczny pozwala na wyodrębnienie dwóch typów strategii zarządzania sojuszami w polskich uczelniach: **woluntarystyczną** oraz **interwencyjną**. Trzeba zaznaczyć, że wraz z trwaniem projektu badawczego sposoby **zarządzania EUI w poszczególnych uczelniach stawały się coraz bardziej złożone i wewnętrznie zróżnicowane**. Żadna ze strategii zatem nie występuje w czystej formie, ale analizowane instytucje mieszczą się w obszarze wyznaczonym przez te dwie logiki.



**Strategia wolontarystyczna** dotyczy przede wszystkim środowisk akademickich na wysokim stopniu umiędzynarodowienia, wyróżniających się pod względem liczby oraz jakości realizowanych badań. Ich liderzy – świadomi potencjału naukowego – zakładają, że możliwości oferowane przez Uniwersytety Europejskie zostaną szybko i łatwo dostrzeżone przez zainteresowanych studentów, doktorantów oraz pracowników. Nie muszą stosować dodatkowych zachęt ani specjalnych technik motywacyjnych, ponieważ poszczególne osoby i zespoły w instytucjach same zauważą szanse dla siebie.

☞ *Trzeba wchodzić w alianse z silniejszymi uniwersytetami i włączać się w prace bardzo dobrych zespołów badawczych prowadzonych przez te uczelnie po to, żeby zwiększyć możliwości zdobywania prestiżowych grantów i zanotować progres naukowy. [U-11]*

Taka strategia nie zakłada ani wprowadzenia nowych regulacji, nadających wyraźny priorytet aktywnościom realizowanym w ramach sojuszy, ani wdrażania wewnętrznych działań (finansowych) ukierunkowanych na wspieranie projektów. Aktywność władz uczelni w przypadku strategii wolontarystycznej ogranicza się w zasadzie do kierowania informacją o inicjatywach związanych z Uniwersytetami Europejskimi do osób (grup osób), które mają potencjał, aby je odpowiednio wykorzystać.

☞ *Jestem swoistym katalizatorem. Nie zmuszam ludzi do działań, tylko mówię, że pomogę im znaleźć partnerów, którzy będą z nimi współpracowali. [U-2]*

Zgromadzony materiał empiryczny wskazuje, że wolontarystyczny model jest częściej spotykany we flagowych polskich ośrodkach akademickich, w których uczestnictwo w Uniwersytetach Europejskich jest traktowane jako naturalna konsekwencja prestiżu i pozycji danej uczelni, wydziału czy środowiska. Inicjatywa ta jest postrzegana jako jedna z wielu szans wynikających z procesu europeizacji szkolnictwa wyższego, którego głównym beneficjentem są polskie uczelnie o największej naukowej rozpoznawalności (ang. *visibility*). Jeśli jednak w takich instytucjach współpraca badawcza w ramach sojuszy jest sterowana, to głównie po to, by angażować nowych beneficjentów (lub nowe grupy beneficjentów), gdyż najbardziej produktywni oraz aktywni naukowcy zwykle już wcześniej mieli dostęp do rozległych i sprawdzonych sieci międzynarodowych współpracowników.

☞ *Postawiliśmy na młodych ludzi, którzy jeszcze się nie przebili, i to właśnie im staraliśmy się stwarzać różne możliwości. Takich z odpowiednim potencjałem rozwojowym było niestety za mało. [U-11]*

Tak ukierunkowana strategia niewątpliwie poszerzała grono osób zaangażowanych w proces umiędzynarodowienia uczelni, znacząco przyczyniając się do jego upowszechnienia. Co ważniejsze, informacje na ten temat trafiały także do osób spoza hermetycznej domeny badań naukowych (grupy tradycyjnie najbardziej widocznej, produktywnej i umiędzynarodowionej).

Dzięki udziałowi w sojuszach polskie uczelnie szerzej otworzyły się na realizację nowych, innowacyjnych inicjatyw dydaktycznych i upodmiotowiły zajmujących się tym obszarem pracowników, a także – o czym będzie mowa w dalszej części raportu – pracowników administracyjnych. Niezmiennie jednak Uniwersytety Europejskie wzbudzały zainteresowanie osób aktywnych, intensywnie poszukujących dla siebie sposobności rozwoju, dzięki którym same uczelnie rozwijają się instytucjonalnie.

*ss* Uniwersytet zatrudnia świetnych ludzi, którzy przynoszą mu pieniądze, prestiż, prowadzą badania, a więc robią to, do czego te instytucje są powołane. [U-11]

Do pewnego stopnia zaskoczeniem badawczym było odkrycie, że rektorzy wskazywali na osoby lub nawet grupy osób, które mimo ogromnego potencjału naukowego i pozycji naturalnych kandydatów do uczestnictwa w międzynarodowych zespołach badawczych, nie były zainteresowane angażowaniem się w działania Uniwersytetów Europejskich. Wytłumaczeniem może być fakt, że część aktywnych naukowców z pewnością ma swoje sieci współpracowników, projekty, publikacje i ze względu na nadmiar innego rodzaju zobowiązań nie poszukuje kolejnych wyzwań.

Warto nadmienić w tym miejscu, że otwartość na nowe inicjatywy pracowników (zwłaszcza nauczycieli akademickich) to znacznie bardziej złożony, systemowy problem. Niski poziom płac w szkolnictwie wyższym powoduje, że angażują się oni w liczne działania zarobkowe poza uczelnią, pozostające bez związku z ich pracą naukową i dydaktyczną. Nie mają zatem czasu na dodatkowe obowiązki projektowe, które nie przekładają się bezpośrednio na zwiększenie wynagrodzenia. Bierna postawa wielu osób wynika z rozmaitych uwarunkowań ekonomicznych i żadne inicjatywy – nawet tak atrakcyjne jak Uniwersytety Europejskie – nie są w stanie jej zmienić. Dlatego trudno się dziwić, że mimo zachęt ze strony władz uczelni, osoby te nadal są pasywne.

Stosunkowo największą determinację w wykorzystaniu aliansów w ramach Uniwersytetów Europejskich wykazują uczelnie i wydziały (środowiska) relatywnie słabiej umiędzynarodowione i przez to mniej usieciowione w europejskiej przestrzeni szkolnictwa wyższego i nauki. To tu widoczna jest ogromna chęć wykorzystania niepowtarzalnej szansy, jaka wiąże się z EUJ. Da się to dostrzec zwłaszcza w uczelniach, które nie znalazły się w grupie beneficjentów programu IDUB.

Konsekwencją jest stosowanie **strategii interwencjonistycznej** w zarządzaniu projektem w ramach Uniwersytetów Europejskich – implikującej znacznie większe bezpośrednie zaangażowanie władz uczelni i wydziałów, w tym również liderów niezajmujących eksponowanych stanowisk, ale cieszących się w swoich środowiskach akademickich dużym szacunkiem. Podejście liderów było również ważnym czynnikiem, który wpływał na sposób adaptacji Uniwersytetów Europejskich w strukturach polskich uczelni i ich wykorzystanie do realizacji misji edukacyjnej i badawczej.

„ Robiliśmy, co w naszej mocy, żeby uświadomić naukowcom, że działania w sojuszu mają znaczenie. Prorektor do spraw nauki opracował program publikacyjny, w którym uwzględniono odrębną, dodatkową punktację za przygotowanie publikacji z partnerem z konsorcjum. [U-7]

W narracji rektorów, prorektorów oraz pełnomocników bezpośrednio zaangażowanych w projekt Uniwersytety Europejskie to „morze możliwości”, których uczelnia nie byłaby w stanie samodzielnie, bez udziału partnerów zagranicznych, wygenerować i wykorzystać. Świadomość unikalności pojawiającej się szansy wpływa na zwiększenie aktywności kadry zarządzającej uczelniami, która stara się przybliżyć społeczności akademickiej ofertę Uniwersytetów Europejskich i skłonić do skorzystania z niej.

„ To szansa, jakiej wcześniej nie mieliśmy. [U-8]

Właśnie świadomość niepowtarzalności szansy nakłada na władze uczelni szczególny obowiązek dotarcia z ofertą EUI do wszystkich potencjalnie zainteresowanych osób i przekonania ich do aktywnego włączenia się w konsorcja europejskie. Jest to ogromne wyzwanie w związku z niskim poziomem zarobków na polskich uczelniach, sprawiającym, że tylko część osób w pełni angażuje się w pracę na uczelni (i może sobie na to pozwolić). To realny systemowy problem, który trudno będzie rozwiązać na poziomie instytucjonalnym.

Podczas realizacji badania w uczelniach organizowane były specjalne inicjatywy stymulujące aktywności wewnątrz sojuszy – wspólne projekty badawcze, publikacje czy krótkie formy kształcenia (np. szkoły letnie i zimowe). Władze instytucji indywidualnie starały się docierać do liderów mogących pełnić rolę swoistych katalizatorów współpracy: aktywizujących, pośredniczących czy łączących partnerów z różnych uczelni w ramach sieci.

„ Przedsiębiorczy i zdeterminowani pracownicy uczelni dostali naprawdę bardzo mocne narzędzie do działania, w postaci otwartych kontaktów i swojego priority boarding. [U-5]

O ile w przypadku strategii woluntarystycznej władze uczelni w sposób ograniczony sterują pracami w ramach sojuszy oraz poszczególnymi działaniami, pełniąc raczej funkcję informatorów niż katalizatorów, o tyle w instytucjach, wydziałach czy środowiskach słabiej umiędzynarodowionych ich zaangażowanie w projekty jest większe. Przykładem są osobne strumienie finansowania (wyodrębnione z subwencji), przeznaczone na przygotowanie wniosków w ramach sojuszy, pisanie artykułów naukowych we współpracy z autorami afiliowanych uczelni tworzących konsorcjum, a także na wspólne inicjatywy dydaktyczne.

☞ *Chcieliśmy promować naszą bazę, więc rektor przygotował odpowiednie zarządzenie w języku polskim i angielskim. Dzięki temu można było dostać pieniądze na zorganizowanie konferencji, innego wydarzenia albo po prostu na mobilność. [U-7]*

Dla środowisk akademickich słabiej umiędzynarodowionych, „na dorobku”, dostępność i otwartość sojuszy są bardzo istotnymi czynnikami zdejmującymi z nich konieczność przeznaczania czasu na poszukiwanie partnerów do instytucjonalnej współpracy międzynarodowej. Uczelnie wchodzące w skład konsorcjów są bowiem naturalnym (i pierwszym) wyborem.

☞ *Dla nas od samego początku sojusze były sposobem na europeizację i modernizację uniwersytetu. Europeizację w tym znaczeniu, że szukamy strategicznych partnerów z kontynentu, a modernizację w zakresie pomysłów, które nie muszą dotyczyć wyłącznie sytuacji międzynarodowej, ale mogą być dla nas katalizatorami rozwoju. [U-9]*

W okresie inkubacyjnym uczestnictwo polskich uczelni w sojuszach było w dużej mierze pochodną osobistego zaangażowania rektorów, a przede wszystkim instytucjonalnej narracji dotyczącej Uniwersytetów Europejskich. Nieznana wcześniej formuła współpracy w ramach międzynarodowej sieci powodowała, że dla społeczności akademickich to przekaz władz uczelni był gwarancją strategicznego charakteru partnerstwa w ramach EUI. Jest to o tyle istotne, że prób uruchomienia międzynarodowych inicjatyw było w przeszłości więcej, a duża część z nich nie wykroczyła poza sferę promocyjno-wizerunkową. Między innymi dlatego pracownicy polskich instytucji podchodzili ostrożnie do szumnie reklamowanych ponadnarodowych projektów. Uniwersytety Europejskie odróżniały się jednak od wcześniejszych propozycji sposobem komunikacji oraz stopniem zaangażowania władz i osób odpowiedzialnych za ich wdrożenie. Kierownictwo uczelni biorących udział w badaniu (o czym była już wcześniej mowa) wyrażało mocne przekonanie o strategicznym charakterze europejskich sojuszy, upatrując w nich – niekiedy intuicyjnie – okazji rozwojowych. Przy tej okazji trzeba przypomnieć, że

przedmiotem badania są polskie uczelnie, które brały udział w dwóch początkowych edycjach konkursów organizowanych przez Komisję Europejską, co samo w sobie symbolizuje duży poziom determinacji władz tych instytucji i ich gotowość do podejmowania strategicznych wyzwań. Trzeba jednocześnie dodać, że sojusze były w tamtym czasie sposobem na urzeczywistnienie wizji uniwersytetu jako europejskiej uczelni. Dzięki zaangażowaniu władz rektorskich i dziekańskich, wprowadzeniu uregulowań wspierających Uniwersytety Europejskie wewnątrz polskich uczelni inicjatywa ta zaktywizowała wiele osób ze społeczności akademickiej, które stały się liderami zmian na uczelniach.



*Stworzyliśmy zespół, w którego skład wchodzi osoby mające spójną wizję tego, jak można strategicznie zmieniać uniwersytet, korzystając z dobrych praktyk – nie tylko polskich, ale i zagranicznych. Bardzo istotne jest to, że uczymy się na błędach innych. [U-9]*



# Przyszłość polskich uczelni w EUI



Udział polskich uczelni w konsorcjach ma wymiar strategiczny i długoterminowy. To oznacza, że powinny one myśleć o przyszłym ustroju sojuszy i swoim miejscu w Uniwersytetach Europejskich. W początkowej części raportu analizowano ulokowanie EUI w strategiach instytucji, co pozwoliło dowiedzieć, że jest to dla nich niezwykle istotne narzędzie rozwoju. Wywiady dodatkowo pokazały, że władze uczelni ani nie rozważają możliwości wycofania się z konsorcjów, ani ich zmiany. Po czterech latach funkcjonowania EUI można zauważyć, że w projektach następują pewne przetasowania – jedne uczelnie opuszczają sojusze, inne do nich dołączają. Nie jest to znacząca fluktuacja, ale jednak zdarzają się podmioty rozczarowane, które szukają dla siebie lepszych rozwiązań instytucjonalnych. W trakcie realizacji badania żadna z uczelni nie rozważała wyjścia z partnerstwa, co więcej, uczestnicy wywiadów nie chcieli nawet spekulować na temat dalszego udziału ich instytucji w Uniwersytetach Europejskich. Temat ten wzbudzał zakłopotanie, a nawet pewną irytację („szukanie dziury w całym”). Co ciekawe, sceptycyzm dotyczył również tematu przyszłej struktury EUI, sposobu zarządzania sojuszem oraz roli polskich uczelni i zakresu ich autonomii.

»» *To jest kwestia, nad którą muszą się zastanowić wszystkie konsorcja. [U-4]*

Wywiady – zwłaszcza z osobami bezpośrednio zaangażowanymi w EUI – wskazują świadomość nieuchronnej (choć powolnej i niesprecyzowanej w czasie), stopniowej funkcjonalnej federalizacji w ramach sojuszy. Może to pociągnąć za sobą jakieś ograniczenie autonomii uczelni i wymusić delegowanie części kompetencji do gremiów zarządzających sojuszami. Problem autonomii jest politycznie wrażliwy, dlatego część badanych starała się go bagatelizować i unikać bezpośrednich odpowiedzi, niekiedy tylko przyznając, że trzeba będzie zmierzyć się z tym wyzwaniem.

»» *To gdybanie, rozważania hipotetyczne. Na razie widzę same plusy z udziału w sojuszach, natomiast rzeczywiście w przyszłości autonomia uczelni może być zagrożona. [U-2]*

Zebrany materiał empiryczny nie daje jednoznacznej odpowiedzi, czy polskie uczelnie traktują udział w sojuszach jako duże zagrożenie dla własnej autonomii. Można wręcz stwierdzić, że pojawiały się sprzeczne opinie w tej materii, co może wynikać z wieloznaczności i nieokreśloności kategorii „autonomia uczelni” oraz z jej silnych politycznych konotacji, które są wynikiem specyficznych polskich doświadczeń historycznych (Antonowicz, 2005; Stachowiak-Kudła, 2012).

»» *Zależy, co rozumiemy przez pojęcie „ograniczenie autonomii”. Jeżeli wspólnie ją kształtujemy, to czy jest ona ograniczona? Kiedy podejmujemy*



decyzje [w konsorcjum], to nie wbrew komuś – musimy oczywiście docho-  
dzić do jakichś uzgodnień. [U-6]

Na podstawie badania można wyodrębnić trzy stanowiska w myśleniu o przyszłej strukturze EUI i autonomii wchodzących w jej skład uczelni.

### 1 Utrata autonomii to wymaginowany problem

Część badanych była zdziwiona, a nawet zaskoczona pytaniem o autonomię uczelni w kontekście Uniwersytetów Europejskich. Nie dostrzegali oni zupełnie tego problemu albo bagatelizowali jego znaczenie dla funkcjonowania sojuszy. Trudno jednoznacznie stwierdzić, jak powszechne jest tego rodzaju stanowisko, ale bazując na zgromadzonym materiale empirycznym, można uznać, że opinia taka, jak przedstawiona poniżej, nie jest odosobniona.

„ Wydaje mi się, że to jest jakiś humbug. Nie widzę żadnych zagrożeń i żadnego obszaru, w którym musielibyśmy podporządkowywać się narzuconym decyzjom. To są wspólnie wypracowane postanowienia, na zasadzie konsensusu. [U-11]

Przekonanie o braku zagrożenia dla autonomii instytucjonalnej wiąże się bezpośrednio ze sposobem funkcjonowania konsorcjów EUI, które w kluczowych kwestiach uzgadniają decyzje i podejmują je w porozumieniu. Oznacza to, że żadna ze strategicznych zmian dotyczących sojuszy nie może zostać podjęta bez zgody polskiej uczelni. Takie sytuacje, podobnie jak wcześniejsze pozytywne doświadczenia z funkcjonowania w europejskich aliansach, budują zaufanie do określonej formuły zarządzania sojuszem, ale też do ludzi zaangażowanych w partnerstwa.

### 2 Dzielenie się autonomią nie oznacza utraty własnej podmiotowości

Osoby reprezentujące drugie stanowisko rozpoznają wyzwania, z jakimi wiąże się funkcjonowanie uczelni w ramach wspólnej parasolowej struktury EUI, ale nie traktują ich jako istotnego problemu.

„ Jesteśmy grupą autonomicznych uczelni. Przyjmujemy oczywiście wspólne regulacje, ale nie w takim zakresie, by utracić swoją osobowość. [U-4]

W tym nurcie dominuje przekonanie, że integracja w ramach sojuszu nie koliduje ze stopniową (funkcjonalną) integracją tworzących go uczelni, zwłaszcza, że nie istnieje prawna możliwość tworzenia struktur ponaduczelnianych. Wywiady przeprowadzone w trak-

cie badania pokazują, że problem ustroju sojuszy nie był jeszcze rozważany, ale dominuje przekonanie, iż wszystko uda się rozwiązać w sposób bezkonfliktowy.

»» *Ta głębsza, czyli intensywniejsza integracja, ma polegać przede wszystkim na synchronizacji naszych działań. Nie na prawnym połączeniu, nie na tworzeniu struktur ponad uniwersytetem. [U-9]*

W trakcie projektów pojawiły się pierwsze napięcia w sojuszach, dotyczące sposobu podejmowania decyzji i narzucania kierunku działania przez liderujące instytucje. Istnieje zatem możliwość, że wraz ze słabnącym entuzjazmem, wynikającym z problemów ujawniających się w trakcie realizacji wspólnych działań, uwidoczni się bardziej pragmatyczne podejście do sojuszy i być może wówczas problem ustroju oraz zarządzania zyska na znaczeniu.

### 3 Ograniczenie autonomii wynika z feudalnej natury uniwersytetu

Trzecie wyodrębnione w toku analiz stanowisko władz uczelni można określić mianem realnego pragmatyzmu. Według tej teorii zacieśnianie współpracy między uczelniami w ramach sojuszu w sposób nieunikniony będzie oznaczało delegowanie części kompetencji zarządczych na poziom konsorcjum, a tym samym ograniczenie własnej autonomii. Taka sytuacja postrzegana jest jako naturalna konsekwencja szerszej, międzynarodowej współpracy instytucjonalnej.

»» *Za cztery lata wszystkie konsorcja staną przed wyborem: albo razem idziemy dalej i federalizujemy się, albo się rozchodzimy. Myślę, że będą to ważne dysputy na uczelniach. [U-8]*

Trzeba nadmienić, że jeszcze nie wszędzie odbyły się dyskusje o przyszłości EU, przyszły kształt tego projektu ciągle bowiem nie jest do końca znany. Brakuje jednoznacznych deklaracji o formalno-prawnym ustroju sojuszy, choć pierwsze sieci starają się o status stowarzyszenia na prawie belgijskim, które sprzyja rejestrowaniu zrzeszeń przez podmioty zagraniczne, o czym szczegółowo piszą Dorota Maciejowska i współpracownicy (2023). Jest to jednak kolejna próba dostosowania się do niesprzyjających legislacyjnych okoliczności, chęć znalezienia prawnego rozwiązania umożliwiającego efektywne funkcjonowanie partnerstw zawiązywanych w ramach Uniwersytetów Europejskich. Warto też zaznaczyć, że zaczyna się otwarcie i odważnie mówić o jakiejś formie federacji, a niektórzy przedstawiciele władz polskich uczelni wyrażają gotowość do pogłębionej współpracy międzynarodowej kosztem oddania części autonomii.



*Dążymy do federalizacji, żebyśmy nie byli bytem osobnym i żeby sojusze nie polegały na współpracy dziewięciu czy dziesięciu odrębnych instytucji. [U-8]*

Wśród uczestników badania uwidoczniło się wyraźne zróżnicowanie w podejściu do kwestii umiejscowienia polskich uczelni w sojuszach i ich przyszłego udziału w tych gremiach. Trzeba jednak zaznaczyć, że w wywiadach uczestniczyły osoby pełniące zarówno funkcje zarządcze (prorektorzy), jak i bardziej operacyjne (pełnomocnicy, dyrektorzy działów odpowiedzialnych za wdrażanie EU), dlatego nie jest wykluczone, że część wypowiedzi odzwierciedla w większym stopniu prywatne opinie niż oficjalne stanowisko uczelni (o ile takie w ogóle istnieje). Władze uniwersytetów w zasadzie nie podejmowały tego tematu w dyskusji w ramach kolegium rektorskiego czy senatu, ponieważ w obliczu wielu pilnych problemów polskiego szkolnictwa wyższego wydaje się to kwestią bardzo odległej przyszłości, wykraczającej poza kadencję. Bez wątpienia jest to wyzwanie, z którym kadra zarządzająca będzie musiała się kiedyś zmierzyć, ale – jak wynika z badania – ten moment jeszcze nie nadszedł.



# Administracja uczelni - nowe otwarcie



Badani przedstawiciele uczelni podkreślali, że prawdziwe uczestnictwo w Uniwersytetach Europejskich nie odbywa się jedynie dzięki zaangażowaniu władz rektorskich lub osób funkcyjnych – europeizacja (choć to słowo wprost nie zostało wyartykułowane) musi dotyczyć wszystkich poziomów funkcjonowania uczelni. Kwestia ta była już wcześniej podkreślana, ale warto do niej powrócić, ponieważ w znacznym stopniu dotyczy również pracowników uczelnianej administracji. Ta grupa jest absolutnie kluczowa dla prawidłowego funkcjonowania uczelni, jednak poza osobami bezpośrednio zaangażowanymi we współpracę międzynarodową pozostawała na marginesie lub wręcz obok procesu umiędzynarodowienia.

Istotą zrozumienia instytucjonalnego zaangażowania polskich uczelni w EUJ jest to, że w przeważającej części badanych instytucji nie miało ono charakteru projektowego tylko macierzowy. To oznacza, że działania w ramach sojuszy nie są realizowane wyłącznie przez wyspecjalizowaną komórkę administracyjną, lecz równolegle przez wiele merytorycznych działów. Sojusze są zakorzenione w strukturach uczelni i choć korzenie te nadal sięgają płytko, a wspólne działania realizowane w ramach europejskich aliansów ciągle mają charakter zadań „dodatkowych”, to stopniowo, zwłaszcza w pionie administracyjnym, następuje włączanie w nie pracowników, którzy tradycyjnie byli najstabiliej „umiędzynarodowioną” grupą w strukturze uczelni.



*Wydaje się, że sojusz to impuls rozwojowy dla pracowników administracji. Organizujemy dla nich tzw. staff weeks, bo potrzebujemy struktur (m.in. prawnych), które obsłużą studentów zagranicznych z różnych kultur. Wymaga to od administracji znacznie większej elastyczności, także w zakresie wykorzystywanych przez nią narzędzi. [U-11]*

Nowa jakość wiąże się z zaangażowaniem merytorycznych pracowników administracji, wspierających badania lub kształcenie, w proces wdrażania Uniwersytetów Europejskich. Są oni istotnym elementem realizacji współpracy w ramach sojuszy i na nich w dużej mierze spoczywa odpowiedzialność za bieżące funkcjonowanie konsorcjów. W związku z tym zmiany polityki instytucjonalnej oraz kultury organizacyjnej uczelni rozpoczęły się właśnie od obszaru administracji. W przytłaczającej większości pracujące tam osoby (poza działami odpowiedzialnymi za współpracę zagraniczną) były wcześniej całkowicie wyłączone z procesu umiędzynarodowienia. O ile prace badawcze w polskich uczelniach coraz mocniej wpisują się w globalny dyskurs naukowy, a obszar kształcenia spełniając wymogi procesu bolońskiego również stopniowo dostosowuje się do europejskich wzorów, o tyle administracja uczelni w zasadzie nie była reformowana ani nawet modernizowana. Status i rolę pracowników administracyjnych w polskim szkolnictwie wyższym najlepiej ilustruje raport *Niewidoczni, niebędący, niezbędni* (Anielska, Taica, 2020), który pokazuje, że nadal pełnią oni rolę służebną wobec pracowników nauki.

Wprawdzie nie zostało to nigdzie powiedziane wprost, ale wydaje się, że uczelnie zaangażowane w sojusze kierują się inną logiką. Jedną ze wskazywanych w badaniach korzyści z Uniwersytetów Europejskich jest przeformułowanie myślenia o pracownikach działów administracyjnych.

*Wydaje mi się, że dostaliśmy ogromną szansę na to, żeby zmienić myślenie o roli administracji, wykorzystać potencjał pracujących tam osób poza czy- sto formalnymi obszarami. [U-8]*

Nasze obserwacje wskazują, że kadra administracyjna polskich uczelni zalicza się do głównych beneficjentów obecności w sojuszach, korzystając z nich na dwa sposoby – po pierwsze, dostrzeżono, że może ona pełnić ważną rolę w uczelni (często też taką otrzymuje w ramach konsorcjów), a po drugie, została podmiotowo włączona w proces umiędzynarodowienia. Jeden z badanych przedstawicieli władz uczelni tak podsumowuje tę sytuację:

*Z mojego punktu widzenia bardzo zyskała ta grupa pracowników admini- stracyjnych, która się umiędzynarodowiła. Każdy z działów zaangażowa- nych w sojusze musiał wejść w tryb międzynarodowego zarządzania pro- jektowego. Zainwestowaliśmy w to, żeby pracownicy administracji zdobyli know-how, dzięki któremu mogą pracować i prowadzić projekt w języku angielskim. [U-8]*

Dotyczy to wspólnych inicjatyw realizowanych przez zespoły składające się z przedstawicieli kilku uczelni, wykonujące zadania na rzecz konsorcjum EUI. Przełomowe jest to, że zespoły te zostały powołane na poziomie roboczym i są złożone z pracowników merytorycznych admini- stracji zatrudnionych na różnych szczeblach. Przykładem są grupy robocze *IT task force* (ds. obsługi informatycznej) lub *event task force* (ds. organizacji wydarzeń), działające w ramach sojuszy w formie struktur poziomych.

Nowe myślenie o administracji nie jest powszechne, ale tam, gdzie europejskie konsorcja prze- niknęły głębiej w struktury polskich uczelni, ich wpływ na funkcjonowanie administracji zdaje się być największy. Symbolem zmian w podejściu do działów administracyjnych jest funkcyj- nowanie na jednym z badanych polskich uniwersytetów specjalnego menedżera do projektu EUI, który całościowo (horyzontalnie) nadzoruje jego realizację. Jest to pierwsza osoba spoza świata akademickiego na takim stanowisku w tej uczelni, zatrudniona zresztą pod wpływem rozwiązań zastosowanych w innych instytucjach działających w konsorcjum.

W tradycyjnym podejściu na polskich uczelniach jest przepaść między administracją a pracownikami naukowo-dydaktycznymi. Ale korzystamy z wzorców zagranicznych – np. w Niemczech osoby, które pracują w administracji, są tak naprawdę menedżerami, odrębnymi jednostkami, które podejmują samodzielne inicjatywy. [U-5]

Wszystko to ilustruje zmiany w postrzeganiu roli pracowników administracji, którzy mogą być równoprawnymi partnerami dla kadry akademickiej, z realnym zarządczym wpływem na politykę uczelni. Na uwagę zasługuje fakt, że osoby, których zakres obowiązków zawodowych obejmuje obsługę Uniwersytetów Europejskich, jednoznacznie pozytywnie oceniają wpływ tej inicjatywy na ich rozwój zawodowy.

Z mojego punktu widzenia to jest tak naprawdę ciągły rozwój. W Centrum Współpracy Międzynarodowej jestem zatrudniona od wielu lat, zaczynałam od najniższego stanowiska, stopniowo poznawałam kolejne elementy tej pracy, a działanie w ramach Uniwersytetu Europejskiego jest dla mnie po prostu następnym etapem zawodowym. [U-12]

Osoby uczestniczące w badaniu fokusowym wspominały o zwiększonych możliwościach rozwoju zawodowego, wynikających bezpośrednio z zaangażowania w prace na rzecz konsorcjum. Przy czym nie chodziło tylko o nabywanie nowych kompetencji, ale także o rozbudowanie sieci kontaktów międzynarodowych.

W Uniwersytetach Europejskich upatruję dla pracowników administracyjnych ogromnych możliwości w zakresie podnoszenia kompetencji. Mogą oni wymieniać doświadczenia z partnerami z instytucji europejskich, którzy pracują w podobnych działach i pionach, mają takie same problemy, wykonują zbliżone zadania i stają przed identycznymi wyzwaniami. [U-14]

Droga zawodowa staje przede mną otworem – praca przy Uniwersytetach Europejskich daje mi dostęp do środowiska międzynarodowego, które umożliwia rozwój naprawdę na wielu płaszczyznach. To nie są wyłącznie nowe kompetencje językowe, ale też interpersonalne, kulturowe. [U-13]

W pierwszej kolejności wśród korzyści z pracy na rzecz sojuszy należałoby jednak wskazać rozwój kompetencji językowych.



☺☺ *Komunikacja odbywa się w języku angielskim i rzeczywiście trzeba się przełamać. A da się to zrobić. Porozumiewanie się po angielsku nie jest już dziś dla mnie żadnym problemem. [U-10]*

☺☺ *Rozwój kompetencji językowych pracowników administracji jest znaczący. [U-7]*

☺☺ *Nabywamy praktyczne umiejętności językowe, potrzebne do realizacji właśnie takich projektów. [U-7]*

Pracownicy uczelnianej administracji wspominali wprawdzie o swoich początkowych obawach dotyczących konieczności posługiwania się językiem angielskim, ale dodawali, że stosunkowo szybko bariery te były przełamywane (m.in. dzięki możliwości skorzystania z kursów językowych).

☺☺ *Języki obce stoją na naszej uczelni na bardzo wysokim poziomie, kładziemy na to nacisk. Oferujemy kursy dla studentów oraz pracowników – nie tylko naukowych czy dydaktycznych, ale i administracyjnych. To też sprzyja internacjonalizacji, bo u nas nie maleje liczba studentów zainteresowanych wymianami zagranicznymi. [U-12]*

Badani pracownicy administracji często wspominali o swoich doświadczeniach związanych z posługiwaniem się językiem angielskim podczas kontaktów z przedstawicielami uczelni partnerskich. W miarę upływu czasu i nabywania nowych kompetencji językowych początkowe obawy ustępowały.

☺☺ *Nawet jeśli ktoś słabo zna angielski, to na spotkaniu może używać tłumacza, a po jego zakończeniu może wrzucić dokument do przetłumaczenia i bariera powoli zanika. [U-7]*

☺☺ *Wiele osób, które pracują na uczelni, zwłaszcza tych z dłuższym stażem zawodowym, wychodzi z polskiego systemu edukacji, w którym nauka języków jest bardzo restrykcyjna. Popełnisz drobny błąd w wymowie i od razu dostajesz gorszą ocenę, zatem pojawia się blokada. No i rzeczywiście mierzyliśmy się z tym na początku projektu – z przekonaniem, że trzeba*

być perfekcyjnym i świetnie mówić, by podjąć współpracę. Żadna z uczelni w sojuszu nie pochodzi z państwa, w którym angielski jest językiem urzędowym. Okazało się zatem, że partnerzy niekoniecznie posługują się nim perfekcyjnie. Jak wynika z rozmów z naszymi kolegami i koleżankami z innych uczelni – muszą mierzyć się dokładnie z takimi samymi problemami jak my, czyli np. brakiem znajomości angielskiego wśród kadry administracyjnej. Na początku utrudniało to współpracę, ale później przekonał się, że nawet z opanowaniem języka na poziomie A2 można się jakoś porozumieć. [U-10]

Respondenci wspominali, że podczas wykonywania obowiązków na rzecz sojuszu posługiwali się nie tylko językiem angielskim.

„ Jeżeli ktoś uczy się francuskiego, może porozmawiać z Francuzami, jeżeli włoskiego – z Włochami. To oczywiście zwiększa kompetencje językowe, ale także wzmacnia więź personalną między ludźmi. Łatwiej się dzięki temu współpracuje. [U-7]

„ Udział w projekcie skłonił mnie do przypomnienia sobie języka francuskiego, właściwie tylko po to, żeby na spotkaniach rozmawiać z Francuzami. Przez dwa lata uczyłem się też włoskiego i wydaje mi się, że opanowałem go na przyzwoitym poziomie. Wprawdzie jeszcze wtedy nie współpracowaliśmy z uniwersytetem z tego kraju, ale czułem, że dobrze byłoby poznać ten język. [U-7]

Oprócz rozwoju kompetencji w zakresie posługiwania się językami obcymi, pracownicy administracji uczelni zwracali także uwagę na możliwość uczestnictwa w bardzo dobrych kursach i szkoleniach (wcześniej mieli oni ograniczony dostęp do programów rozwoju zawodowego). Kształcenie przez całe życie, zdobywanie i uaktualnianie kompetencji to podstawa funkcjonowania uczelni jako organizacji uczących się, co dotyczy zarówno kadry naukowo-dydaktycznej, jak i administracyjnej.

„ Dostępne są kursy z zakresu przywództwa, motywacji, zarządzania czasem albo takie dotyczące kompetencji ogólnych, które każdemu się przydadzą. W sojuszu stawiamy na lifelong learning – nie tylko studenci, ale każda osoba, która ma potrzebę nauczenia się czegoś, może się rozwijać. [U-13]

Z kolei inny z badanych akcentował, że udział w pracach na rzecz EUI to też:

„Rozwijanie umiejętności organizacyjnych, zarządczych, to jest inny poziom w obszarze międzynarodowym. [U-7]

Pojawiły się także opinie wskazujące na łączenie rozwoju własnych kompetencji w ramach pracy na rzecz Uniwersytetów Europejskich z rozwojem uczelni:

„Sojusz daje mi okazję do rozwoju osobistego, a także możliwości poznawczo-relacyjne. Dzięki niemu mogę wykształcić nowe kompetencje i czegoś się nauczyć. To jest niesamowite. Patrzę na sojusz z dużą nadzieją. Mam też spore oczekiwania, ale i pewność, że zostaną spełnione. To wszystko przekłada się na dobrostan całej uczelni i mój osobisty. [U-7]

Można stwierdzić, że pracownicy pionu administracji zdają sobie sprawę, iż ich własny rozwój może być korzystny dla całej uczelni, i z tego, że kształcąc się, mogą dać z siebie więcej niż wcześniej. Przedstawiciele tej grupy zwracali także uwagę na zwiększenie kompetencji miękkich, zwłaszcza w zakresie uwrażliwienia na różnice kulturowe, istotne we współpracy z osobami z różnych krajów. To kolejna wartość dodana wynikająca z uczestnictwa w projekcie.

„Z naszego punktu widzenia bardzo cenna była lekcja wielokulturowości i pracy w zespole wielokulturowym. W sojuszu mamy Skandynawów, Włochów, Portugalczyków, Hiszpanów, Francuzów, Niemców, w związku z czym pojawia się pokora i potrzeba kompromisu. To jest bardzo trudny projekt – wymaga pogodzenia interesów wielu kultur, krajów, systemów szkolnictwa wyższego. W zwykłym partnerstwie jest trochę łatwiej. [U-14]

Jak twierdzili uczestnicy badania, różnice w organizacji pracy w uczelniach zrzeszonych w sojuszu wymagają od pracowników administracji sporej elastyczności, np. w zakresie czasu pracy.

„Spotkania, w których uczestniczę, ku mojemu zdziwieniu zawsze organizowane są w porze popołudniowej, czyli na przykład w godzinach 15-16. [U-13]

„U nas nie ma przerwy na lunch i nie pracujemy do 17 czy 18. [U-14]

»» [Partnerzy wchodzący w skład sojuszu] praktycznie pracują przez cały czas – zarówno uczelnie, jak i instytucje. Nie ma czegoś takiego, jak nasze dwumiesięczne wakacje. [U-13]

Specyfika pracy w konsorcjach Uniwersytetów Europejskich często wymaga poszukiwania konsensusu. Tego także pracownicy polskich uczelni musieli się uczyć.

»» W Uniwersytetach Europejskich wszystko jest wynikiem kompromisu. Każdy proces i każde uzgodnienie budżetowe musi uwzględniać wszystkie interesy. [U-14]


Są jednak i takie kwestie, w których pracownicy pionu administracji mieli pewien zakres swobody – nie musieli się trzymać sztywnych procedur i narzuconych schematów działania.

»» Oprócz tego, że wykonujemy pracę zgodnie z procedurami, to sami tworzymy regulacje, rozwiązania, oprogramowanie. [U-14]


»» Zawsze zazdrościłam ludziom, którzy żyli w epoce wielkich odkryć geograficznych. Mam wrażenie, że to, co teraz robimy, jest odpowiednikiem tamtych czasów. Rzuciliśmy się na głęboką wodę, nie wiedząc, co w niej znajdziemy. Proszę pamiętać, że kiedy Komisja Europejska przygotowuje programy konkursowe, zawsze opracowuje do nich podręcznik ze wszystkimi potrzebnymi informacjami. Wiemy, co nam wolno, czego nie, jakie koszty są kwalifikowalne, zatem sprawa wydaje się jasna. Menedżer dostaje do ręki podręcznik i musi działać według opisanych w nim zasad. [Tym razem] Komisja Europejska nie opracowała podręcznika... i zrobiła to celowo. Wysłała nam jasny sygnał: to wy nam macie powiedzieć, co w tej przestrzeni działa, a co nie działa. [U-10]

Pojawiły się także opinie dotyczące spłaszczania hierarchicznej struktury uczelni w związku z Uniwersytetami Europejskimi. Trudno formułować daleko idące wnioski na podstawie pojedynczych narracji, ale odwoływanie się do problemu odmienności w relacjach wewnątrz uczelni pojawiało się często (choć niebezpośrednio) w wielu wywiadach grupowych.


Sojusze działają dopiero od kilku lat i można przypuszczać, że integracja zrzeszonych uczelni będzie się pogłębiać. Poczucie jedności członków konsorcjów dało o sobie znać także podczas inwazji wojsk rosyjskich na Ukrainę.


 Uderzenie Rosji na Ukrainę bardzo zintegrowało nasze konsorcjum. Partnerzy sami z siebie zaczęli się do nas odzywać: „Słuchajcie, jesteśmy w sojuszu, chcemy być jednością, chcemy wam pomóc, pomóc innym. Wyasygnujemy z projektu jakąś kasę, prześlemy wam, wy zróbcie coś dobrego dla tych ludzi”. Zorganizowaliśmy zatem zajęcia dla Ukraińców. Z jednej strony był to więc bardzo trudny okres, ale z drugiej, w tym czasie mocno zżyliśmy się z partnerami. Kiedy oni dowiedzieli się, że mamy w akademiku 300 uchodźców, kobiet z dziećmi, to natychmiast pytali: „Jak możemy was wesprzeć?”. [U-5]

Osoby zaangażowane w projekty w ramach Uniwersytetów Europejskich mają świadomość, że przedsięwzięcia te mają dłuższy horyzont czasowy, a ich efekty są odroczone w czasie i w większym stopniu będą widoczne za kilka lat.


 Musieliśmy zdać sobie sprawę, że choć jesteśmy maksymalnie zaangażowani w projekt, to nie będziemy jego głównymi beneficjentami. Wiemy, że zostawimy po sobie coś ważnego i dziś pracujemy po to, aby ci, którzy przyjdą po nas, mieli trochę inną perspektywę. [U-2]

Podkreślano także, że praca na rzecz Uniwersytetów Europejskich buduje poczucie wspólnoty.


 Nasz entuzjazm wzbudza to, że jesteśmy częścią naprawę czegoś wymiernego – przedsięwzięcia, które buduje nas jako wspólnotę. [U-7]

Podsumowując, pracownicy administracji uważają, że wykonywanie pracy na rzecz EUI zdecydowanie zwiększa możliwości rozwoju zawodowego. Dzięki temu nie tylko lepiej komunikują się w języku angielskim (zarówno w mowie, jak i piśmie), ale także nabywają kompetencje w zakresie zarządzania czasem i funkcjonowania w zespołach międzynarodowych. Pracownicy pionu administracji szybko wdrożyli się w nowy model pracy oparty na sieci kontaktów międzynarodowych. Udział w sojuszu pozwala im na pewną swobodę działań, a elastyczność ta jest przez nich dobrze odbierana. Deklarowaną chęć dalszej pracy na rzecz Uniwersytetów Europejskich można odczytywać jako oznakę zadowolenia z wykonywanych obowiązków zawodowych, a to z kolei daje nadzieję na rozwój tej inicjatywy. Sojusze są przez pracowników administracji postrzegane jako narzędzie zmiany sposobu myślenia o roli i znaczeniu kadry nieakademickiej w strukturze uczelni, a także jako szansa rozwojowa dla nich samych.

Bazując na opiniach osób uczestniczących w badaniach fokusowych, można stwierdzić, że szkoły wyższe szybko dostosowywały swoje struktury do specyfiki zadań wynikających z przynależności do konsorcjów Uniwersytetów Europejskich. Wyraźnie podkreślano ogrom pracy, która musiała zostać wykonana w związku z dołączeniem do sojuszy (do czego w początkowym okresie uczelnie nie były w pełni przygotowane).

»» *Obserwowałam narodziny naszego sojuszu i uważam, że nie byliśmy do tego przygotowani. Jako uczelnia chyba nie zdawaliśmy sobie dokładnie sprawy, jakie zmiany czekają nas w obszarach administracyjnym i zarządczym. [U-8]*

Uczelnie powoływały w strukturach organizacyjnych specjalne zespoły odpowiedzialne za wdrażanie zadań związanych z sojuszem. Najczęściej składały się one z kilku osób, które na pełny etat wykonywały pracę na rzecz konsorcjum. Dodatkowo do współpracy zapraszani byli pracownicy administracji centralnej (swoisty „core” projektu) i administracji danych wydziałów. Jeden z uczestników badania opisał tę sytuację następująco:

»» *Z założenia w jakimś stopniu w sojusz angażowane są osoby z każdego wydziału, żeby to promieniowało na innych pracowników. [U-13]*

Współpraca osób z różnych wydziałów i jednostek organizacyjnych uczelni z pracownikami biura sojuszu miała charakter zadaniowy bądź odbywała się w ramach określonego zakresu godzin (wydzielonych za standardowego czasu pracy). Zanim pracownicy administracji rozpoczęli aktywności w projekcie, mogli uczestniczyć w spotkaniach informacyjnych, a także – co szczególnie istotne – w szkoleniach z języka angielskiego. Tego typu działania zmniejszały ich obawy przed podjęciem nowych obowiązków zawodowych, a jednocześnie umożliwiały podniesienie poziomu kwalifikacji zawodowych.

Władze uczelni zachęcały pracowników administracyjnych do angażowania się w działania na rzecz sojuszu w trakcie specjalnie organizowanych spotkań, a także poprzez informacje przekazywane różnymi kanałami komunikacyjnymi. Wprawdzie w badaniu nie poruszano bezpośrednio kwestii wynagrodzeń, ale część uczestników spontanicznie deklarowała, że udział w pracach EUI wiąże się z dodatkową gratyfikacją finansową. Rektorzy zachęcali pracowników uczelni do angażowania się w sojusze – jednak nie obligatoryjnie, lecz na zasadzie dobrowolnego wejścia w nowy zakres obowiązków. Najczęściej były to indywidualne rozmowy z osobami z pionu administracji i to do nich należała ostateczna, autonomiczna decyzja o ewentualnym włączeniu się w partnerstwa.

Początkowo były ogromne problemy z frekwencją na spotkaniach informacyjnych dla pracowników administracji.

〰〰 *Odzew jest stosunkowo niewielki, co pokazało chociażby zeszłoroczne spotkanie dla pracowników dziekanatów. Idea była taka, żeby pojawiły się przy najmniej dwie osoby z każdego wydziału: kierownicy jednostek wraz z pracownikami technicznymi. Na sali były może trzy osoby poza organizatorami. Do tej pory nie wiemy tak naprawdę, co się stało – czy popełniliśmy jakiś błąd organizacyjny, czy cała idea została odebrana jako coś nieciekawego? A może zabrakło skutecznego lobbingu na temat sojuszy? [U-8]*

Pracownicy szkół wyższych, łączący obowiązki zawodowe z działaniami na rzecz sojuszu, zdawali sobie sprawę z dodatkowego nakładu pracy, jaki ich czeka.

〰〰 *W moim przypadku od początku było wiadomo, że będzie dużo pracy. I to się potwierdziło. Jesteśmy jednak przez cały czas w kontakcie z przełożonymi, którzy co dwa-trzy tygodnie przekazują nam informację o tym, czy w danym momencie moje zaangażowanie będzie większe, czy mniejsze. Komunikacja w tej sprawie jest praktycznie ciągła. [U-10]*

Jednocześnie podkreślano mniej rutynowy, zadaniowy i bardziej elastyczny charakter zaangażowania w działania sojuszu, różniący się od „etatowej” pracy w polskich uczelniach.

〰〰 *Zaskoczyło mnie to, że bardzo trudno przewidzieć, jak dodatkowe zadania będą się układać w ciągu tygodnia lub dwóch. [U-10]*

Problem niepewności i nieprzewidywalności przewijał się także w wypowiedziach innych badanych.

〰〰 *Dla nas to jest pierwszy tego typu projekt i czujemy się jeszcze dosyć niepewnie. [U-13]*

Niektórzy z respondentów mówili, że w związku ze sporym obciążeniem obowiązkami zawodowymi mają problem z ich wykonaniem w godzinach pracy.

〰〰 *Próbując się zmieścić [z działaniami na rzecz sojuszu] w standardowym czasie pracy, podstawowe obowiązki wykonujemy po godzinach. [U-7]*

Pracownicy administracyjni uczelni wspominali także o tym, że w związku z Uniwersytetami Europejskimi musieli szybko zdobyć nowe kompetencje – oczekiwano bowiem od nich samodzielności i szybkiego wdrożenia się w nowy zakres obowiązków. Jeden z pracowników podsumował to w następujący sposób:

» Nawet nie wiem kiedy, ale się douczyliśmy. Wrzucono nas na głęboką wodę z komunikatem: „płyńcie i zobaczycie, dokąd was to doprowadzi”. [U-14]

Z perspektywy czasu ten sam pracownik twierdził jednak, że taki system działania motywował do wychodzenia ze strefy komfortu.

» Dało nam to takiego kopa. Najpierw było przerażenie, ale motywacyjne, konstruktywne. [U-14]

Udział w sojuszu w ramach Uniwersytetów Europejskich przyspieszył w polskich uczelniach proces implementacji zmian związanych z elektronicznym obiegiem dokumentów. Ponadto, co bardzo często podkreślano, pracownicy administracji odpowiedzialni za prace na rzecz EUI zobowiązani byli do używania na co dzień języka angielskiego.

» Jesteśmy trochę jak w bańce, bo angielski jest powszechnie używany w Centrum Współpracy Międzynarodowej, natomiast w pozostałej części uczelni już niekoniecznie. [U-14]

Uczestnicy badania wskazywali, że stopniowo zmieniała się kultura organizacyjna instytucji – nie tylko w zakresie stosowanego języka komunikacji, ale i sposobu pracy.

» W administracji w coraz większym stopniu wdrażana jest kultura anglojęzyczna. Ludzie nie tylko mówią po angielsku, ale uczą się, rozwijają i działają właśnie w tym języku. To jest moim zdaniem świetne. [U-14]

Uczestniczący w badaniu pracownicy uczelni podkreślali wysoki etos pracy i duże zaangażowanie osób odpowiedzialnych za realizację zadań w ramach Uniwersytetów Europejskich. Wspominali także o ich odpowiednich kompetencjach zawodowych, przez cały czas zwiększanych dzięki możliwościom dostępnym w ramach sojuszy. Wyraźnie akcentowano potrzebę zaangażowania w te przedsięwzięcia większej grupy pracowników pionu administracji, choć w skali uczelni było to zwykle kilkanaście, a czasami kilkadziesiąt osób.



Pracownikom tym formalnie nie wpisano jednak do obowiązków zawodowych zadań na rzecz Uniwersytetów Europejskich.

„ Mamy w tym momencie dwa stanowiska, które są poświęcone tylko EUI. Cała reszta pracowników na działania w sojuszach musi wygospodarować czas w ramach swoich standardowych etatów. Byłoby świetnie, gdybyśmy mieli 30 osób, które w obowiązkach służbowych mają wskazaną wyłącznie obsługę Uniwersytetów Europejskich. Wtedy wszystko ruszyłoby jak torpeda. [U-14]

Uczelnie działające w ramach sojuszy rozbudowują także swoją strukturę organizacyjną. Mają na to różne pomysły, o których w wywiadach grupowych szczegółowo opowiadali pracownicy administracyjni. Wspominali oni, że członkostwo w konsorcjach pociąga za sobą zmiany strukturalne m.in. na najniższym szczeblu administracji.

„ Powstanie nowa komórka do spraw widzialności międzynarodowej, być może także międzynarodowych akredytacji. Zatem to, że weszliśmy do sojuszu, pociągnęło za sobą konsekwencje w strukturze uczelni. [U-10]

W związku z rozwojem konsorcjów (przystępowaniem nowych partnerów do sojuszy) pracownicy pionu administracji wskazywali na konieczność wzmocnienia zasobów kadrowych polskich uczelni, co może być jednak sporym wyzwaniem.

„ W dalszym ciągu uważam, że potrzeby kadrowe są dość spore, jeżeli wszystko miałyby funkcjonować tak, jak powinno. Z różnych względów pewnych rzeczy jednak nie przeskoczymy, bo nie zatrudnimy nagle do działu kształcenia trzech lub czterech osób, które po prostu znają się na politykach edukacyjnych, są w stanie zaproponować rozwiązania, które mogłyby dobrze zadziałać w naszej instytucji. [U-8]

Problemem jest fluktuacja kadr – nie tylko w polskich uczelniach zrzeszonych w sojuszach, ale także w instytucjach partnerskich.

„ Dwie osoby, z którymi współpracowałam, odchodzą – zwolniły się, bo miały za dużo obowiązków. Szukamy kogoś na ich miejsce, ale nie ma ludzi.

*Są nowi menedżerowie [w innej uczelni], ale dopiero się wdrażają. To są trudne kwestie, bo pojawiają się kolejne zadania, a brakuje osób z kompetencjami, wiedzą i doświadczeniem do ich realizacji. Jest to jednak problem nie tylko Uniwersytetów Europejskich, ale całej nauki. [U-7]*

Co więcej, już sama przynależność do EUI implikuje konieczność wprowadzania zmian w uczelni, co wymaga zaangażowania nowych pracowników.

*»» Projekt zawiera wiele wątków transformacyjnych. Transformacja dotyczy naukowców i dydaktyków, ale również administracji uczelni, i to właśnie tutaj w kolejnych trzech latach będziemy angażować więcej osób, kolejne jednostki, które powinny zmieniać [całą instytucję]. [U-5]*

Należy także wspomnieć o frustracji i dyskomforcie pracowników polskich uczelni w związku z poziomem płac. Uposażenie osób zatrudnionych w działach administracyjnych jest wyraźnie niższe w porównaniu z zarobkami pracowników uczelni partnerskich.

*»» Ludzie dostają minimalną krajową pensję, a oczekuje się od nich [wyników]. Generalnie ta pensja powinna być wielokrotnie wyższa. We wszystkich uczelniach partnerskich zarobki są znacznie lepsze. [U-5]*

*»» U nas są ograniczenia, więc nie ma mechanizmu motywacyjnego. Moim zdaniem to jest największy problem. Robimy dużo rzeczy, ale bazujemy przez cały czas na pasji i na zainteresowaniach ludzi. Moim zdaniem to jest bardzo ryzykowne podejście, bo entuzjazm może się kiedyś wyczerpać. [U-14]*

*»» Inne uczelnie płacą dużo lepiej osobom na tych samych stanowiskach. [U-8]*

*»» Ludzie po prostu zarabiają żenująco mało. [U-8]*

Niski poziom zarobków przekłada się na problemy z pozyskiwaniem odpowiednio wykwalifikowanej kadry, co znacząco utrudnia funkcjonowanie sojuszy na polskich uczelniach. Co więcej, pracownicy tych instytucji uznają, że jest to jedna z największych barier, ponieważ organizacja funkcjonowania w partnerstwach spoczywa w dużej mierze na barkach specjalistów (którzy często odchodzą z uczelni, nie godząc się na minimalną płacę).

Chętnych [do pracy w sojuszach] jest bardzo wielu, zanim nie dowiedzą się, ile uczelnia może im zapłacić. Ma to znaczenie zwłaszcza ostatnio, gdy wzrasta inflacja i powiększa się luka między tym, co może zaoferować nasza instytucja, a ile może zapłacić firma prywatna. Kiedy szukamy osoby z kompetencjami językowymi, specjalistów z zakresu zarządzania, finansów czy planowania, ale też osób do codziennej pracy, pojawia się problem (który dotyczy zresztą nie tylko naszej uczelni i naszego projektu). Jak wspominałem jednak, zainteresowanie jest duże. [U-12]

Niestety można się spodziewać, że bez wyraźnego zwiększenia nakładów finansowych na szkolnictwo wyższe (w tym na pensje kadry administracyjnej), problem fluktuacji personelu będzie się pogłębiał. Odpływ wykwalifikowanej kadry administracyjnej, odpowiedzialnej za sprawy organizacyjne i zarządcze sojuszu, niewątpliwie niekorzystnie wpłynie na jakość projektu. W związku z tym mogą pojawić się też trudności z osiągnięciem zakładanych wskaźników.

Zdaniem pracowników administracji niskie wynagrodzenia nie są jedyną przeszkodą w rozwoju sojuszy w polskich uczelniach. Mimo że pozytywnie wypowiadali się oni o relacjach z kadrami akademicką, to pojawiały się także opinie o wyraźnym podziale między tymi dwiema grupami, o braku partnerstwa, o odczuwanym poczuciu niższości i niskim komforcie pracy.

Jeżeli ktoś „urodził się na uniwersytecie”, od początku tu pracuje i tutaj przejdzie na emeryturę, to nie wie, że istnieje inny świat, że są inni ludzie, potrzebni mu do tego, by mógł coś zrobić, coś załatwić. [U-5]

To jest szerszy problem w systemie szkolnictwa wyższego, który trzeba wszystkim uświadamić. Warto głośno zadać pytanie, czy pani z dziekanatu jest pracownikiem drugiej kategorii? [U-12]

Warunki szkolnictwa wyższego w Polsce są takie, jakie są – ten podział na pracowników naukowych i nienaukowych jest widoczny. [U-12]

Jestem traktowany jedynie jako pracownik administracyjny. Nie jest to do końca miłe, ale taki podział istnieje, nie oszukujmy się, taka jest prawda. Trudno wyegzekwować pewne rzeczy. [U-13]

Należy podkreślić, że nie były to stwierdzenia odosobnione, a wielu uczestników badania akcentowało subiektywne odczucia wobec podziału struktury uczelni na grupę „uprzywilejowaną”, czyli kadrę badawczą, badawczo-dydaktyczną i dydaktyczną, oraz na „nieuprzywilejowaną”, do której zaliczono pracowników administracji. Przy czym jednocześnie podkreślano, że sojusze w ramach Uniwersytetów Europejskich wpływają na integrację pracowników administracyjnych i akademickich. Jak zauważył jeden z badanych:

☞ *Kontakty zagraniczne spłaszczają tę hierarchię, bo po pierwsze, [sztywny podział na grupy pracowników nie istnieje] właściwie w większości krajów partnerskich, a po drugie, język angielski nie sprzyja podziałom – formy grzecznościowe są prowadzane do „ty”. [U-14]*

Co więcej – akcentowano korzyści wynikające ze współdziałania nauczycieli akademickich z pracownikami administracji, co przekłada się na wzrost spójności uczelni. W formalnych i nieformalnych dyskusjach prowadzonych przez kadrę naukową pojawiały się ponadto krzywdzące, stereotypowe opinie dotyczące nadmiaru pracowników pionu administracji w uczelniach.

☞ *Trochę boli mnie to, że przez cały czas dyskutujemy o przeroście administracji na uczelni, choć Uniwersytety Europejskie pokazały, że bez niej nic się nie zadzieje. Mam nadzieję, że dzięki temu wszyscy dostrzegą, że administracja jest ważna, że nawet najlepsi naukowcy i dydaktycy nie mają szans na zrealizowanie dobrego projektu bez sprawnej administracji. [U-5]*

Pracownicy administracji zdają sobie sprawę, że bez ich wsparcia merytorycznego i zaangażowania nie będą realizowane żadne projekty uczelniane – zarówno dydaktyczne, jak i naukowe. Dużą nadzieję pokładają w EUJ, ponieważ współpraca z europejskimi partnerami podnosi prestiż uniwersyteckiej administracji, a także otwiera możliwość stałego podnoszenia kompetencji zawodowych pracowników. Respondenci mają świadomość swojej rosnącej roli w strukturze uczelni.

☞ *Wraz z poszerzaniem wiedzy i zdobywaniem kontaktów stajemy się coraz większymi specjalistami. To wpływa na zwiększenie naszego prestiżu. [U-10]*

Samo uczestnictwo w pracach na rzecz Uniwersytetów Europejskich wpłynęło na zmianę percepcji w sprawie usytuowania administracji w strukturze organizacyjnej uczelni. Jedna z uczestniczek wywiadu grupowego opisała to w następujący sposób:



*Wcześniej tę hierarchię bardzo mocno odczuwałam. Miałam po prostu obsługiwać pracowników naukowych. Teraz czuję, że jestem dla nich partnerem. [U-14]*

W podsumowaniu można stwierdzić, że dzięki Uniwersytetom Europejskim współpraca kadry nieakademickiej z nauczycielami akademickimi jest bliższa, lepsza i bardziej partnerska. Spłaszczanie struktury organizacyjnej uczelni sprzyja wewnętrznemu scaleniu instytucji, usprawnia przepływ informacji i integruje różne grupy pracowników. Największym beneficjentem „nowego otwarcia” w postrzeganiu uniwersyteckiej administracji są same uczelnie – dzięki niemu sojusze mogą zatrzymać lub ograniczyć odpływ dobrze wykształconych profesjonalistów, a także uwolnić ich potencjał, którego wcześniej nie potrafiono w pełni wykorzystać.



Pożąpane kierunki  
zmian oraz bariery  
rozwoju polskich  
uczelni w EUI



Sojusze są w fazie początkowej, na etapie wypracowywania sposobów realizacji wspólnych celów – zwłaszcza w odniesieniu do obszaru dydaktyki. Zdaniem badanych przedstawicieli uczelni do pełnego urzeczywistnienia idei sojuszy konieczna jest przede wszystkim **zmiana świadomościowa** wszystkich interesariuszy zaangażowanych w funkcjonowanie polskiego szkolnictwa wyższego. Potrzebny jest zwrot w postrzeganiu idei współpracy i edukacji międzynarodowej – powinna być ona naturalnym komponentem studiów, nie zaś, jak do tej pory, elementem dodatkowym bądź zagadnieniem przeznaczonym dla wąskiej grupy odbiorców.

☞ *Współpraca międzynarodowa, posługiwanie się językami obcymi czy funkcjonowanie wśród ludzi z różnych stron świata to coś naturalnego. Jeśli ktoś trafia na uniwersytet, musi być świadomy tego, że do ukończenia studiów będzie mu potrzebne zaliczenie określonego cyklu edukacji. A w ten cykl będą wpisane zajęcia prowadzone w ramach konsorcjum Uniwersytetów Europejskich. Tworzymy je po to, żeby młodzi ludzie byli zupełnie innym, [otwartym na współpracę międzynarodową] pokoleniem. [U-9]*

Przyjęcie nowej perspektywy musi dotyczyć zarówno pracowników akademickich, administracyjnych, jak i doktorantów oraz studentów, którzy będą największymi beneficjentami Uniwersytetów Europejskich. Żeby tak się stało, inicjatywa ta powinna zmierzać w stronę **maksymalnie elastycznych rozwiązań**, umożliwiających doktorantom oraz studentom wybór ze zróżnicowanej (zarówno w treści, jak i w formie) oferty. Dzięki swobodnemu przepływowi między uczelniami powinna się zwiększyć możliwość kształtowania, czy wręcz **personalizowania ścieżki edukacyjnej**, z uwzględnieniem zarówno zainteresowań beneficjentów, jak i wymagań rynku pracy. Zdobywane wykształcenie wyższe ma być bardziej zróżnicowane, jako że programy studiów tworzone będą na pograniczu różnych dziedzin, bez podziału na sztywne dyscypliny naukowe. Stała obecność elementów Uniwersytetów Europejskich w cyklu życia studenta ma odróżniać tę inicjatywę od innych projektów, w tym m.in. od programu Erasmus+, rozumianego jako epizodyczne doświadczenie kulturowe.

☞ *Możemy sobie zorganizować taką wymianę, jaką chcemy – może ona dotyczyć zarówno samorządów studenckich, jak i projektu naukowego, który miałby być realizowany przez dłuższy czas. W ramach doktoratów możliwa byłaby realizacja wyjazdów studyjnych lub prowadzenie zajęć na innej uczelni. [U6-S]*

☞ *Możliwość wolnego wyboru i realizowania przedmiotów na innych uczelniach jest bardzo ważna. Jako student wyjeżdżam za granicę, tam realizu-*



*ję swój semestr mobilności w ramach Uniwersytetów Europejskich, ale jednocześnie uczestniczę w kursie wirtualnym. Połączenie mobilności fizycznej z wirtualną – to jest coś, czego oczekują studenci. [U4-S]*



*Jeśli uda nam się stworzyć szeroką, zróżnicowaną ofertę dla różnych odbiorców, wtedy jest szansa, że możliwie dużo osób się w to zaangażuje. Jeśli ktoś nie może brać udziału w stażach czy master labach, to pojedzie na szkołę letnią. Chodzi o to, żeby na pewnym etapie wszyscy brali udział w Uniwersytetach Europejskich. [U-9]*

Do najczęściej wskazywanych barier, uniemożliwiających bądź utrudniających implementację założeń Uniwersytetów Europejskich, należą:

**Ograniczenia prawne i regulacyjne** – niekompatybilność narodowych systemów prawnych, a częściowo także systemów kształcenia (m.in. w obszarze studiów doktoranckich); to implikuje konieczność wypracowania fundamentów procedur pozwalających na formalne stworzenie wspólnej oferty.

**Ograniczenia organizacyjne** – respondenci wymieniają szereg wyzwań w tym zakresie, počawszy od uciążliwej biurokracji przez synchronizację kalendarzy akademickich po odmienne systemy informatyczne w ramach sojuszy. Pewne trudności wynikają też z niejednorodnego profilu instytucji tworzących konsorcjum, co ma wpływ na tworzenie spójnej, logicznej i satysfakcjonującej oferty dydaktycznej dla studentów uczelni technicznych i humanistycznych. W związku z tempem wdrażania wypracowanych w sojuszach rozwiązań wyzwaniem okazuje się zdecentralizowany system zarządzania uczelnią – podział na władze centralne i władze wydziałów, mające autonomię w zarządzaniu i komunikowaniu informacji studentom. Zdarza się, że komuś innemu podlegają pracownicy zaangażowani w EUI, a inne osoby podejmują kluczowe decyzje, co przyczynia się do spowolnienia prac. Tego rodzaju problemy dotyczą głównie uczelni w największych ośrodkach akademickich, które nie traktują udziału w Uniwersytecie Europejskim priorytetowo, lecz jako jedną z wielu realizowanych inicjatyw.

**Ograniczenia polityczne** – nie wszystkie uczelnie są równie mocno zainteresowane szybką integracją na poziomie europejskim. Część polskich uniwersytetów upatruje w sojuszach ogromną szansę dla siebie (podobnie jak np. hiszpańskie), ale taka postawa nie jest powszechna, zwłaszcza w warunkach utrzymującej się niepewności legislacyjnej oraz finansowej. W ramach sojuszy funkcjonują również uczelnie, dla których EUI nie jest priorytetem, a ich obecność w tych gremiach wynika z czystego oportunistycznego.

**Ograniczenia finansowe** – istnieje konieczność angażowania środków spoza konsorcjów, np. do opłacenia programów mobilnościowych wykorzystywane są fundusze z programu Erasmus+, zobowiązania pokrywane są z dodatkowych grantów lub środków przekazanych przez rektora.

Na pewno dużą przeszkodą w realizacji niektórych zadań są kwestie finansowe. Co do tego nie ma wątpliwości. Wiadomo, że pięć milionów euro przypadających na trzy lata na siedem uczelni to jest nic. Na te aspekty finansowe zwracamy uwagę, bo nie jesteśmy w stanie zrobić wszystkiego, co zakładaliśmy. Z drugiej strony, uruchamiamy naszą „akademicką wyobraźnię” i poszukujemy innych źródeł finansowania. [U-10]

Oczywiście to są bardzo małe pieniądze, sam grant europejski to pięć milionów euro plus dwa miliony z programu Horyzont 2020. Jeśli podzielimy tę kwotę na siedmiu partnerów, to każdy dostanie milion euro. Na trzy lata. Po uwzględnieniu etatów i kosztów zakupu niezbędnego sprzętu te środki w żadnym razie nie wystarczą na zorganizowanie wykładów albo na przykład na opracowanie nowych programów studiów, do czego się zobowiązaliśmy. [U-2]

**Ograniczenia dotyczące zasobów ludzkich** – wynikają z braku czasu, możliwości pełnego zaangażowania się w działania sojuszy, rzadziej z wypalenia zawodowego osób najbardziej oddanych projektowi. Uczestnicy badania wspominają też o braku gratyfikacji finansowej za realizację obowiązków w projekcie, co może przekładać się na trudności z pozyskaniem kolejnych osób chętnych do pracy na rzecz sojuszu.

To nie jest jedyna inicjatywa, która jest wdrażana na uczelni. Możemy pchać ten wózek z różnych stron, ale to nie zawsze przynosi wymierny skutek. Są ważniejsze rzeczy, a realizacja jakiegoś zadania to nie jest kwestia pójścia do kogoś i załatwienia tego od ręki. Zakres odpowiedzialności poszczególnych osób jest dość skomplikowany. O ile struktura sojuszu jest bardzo otwarta, a ludzie wykazują zaangażowanie w trakcie spotkań, to po powrocie na uniwersytet rektorzy, dziekani czy inne osoby działające w środowisku akademickim nie mają już czasu, żeby móc w pełni poświęcić się projektowi. To nie jest dla nich priorytet. [U-6]

**Ograniczenia historyczno-kulturowe** – specjaliści z działów administracji wskazywali, że bez ich upodmiotowienia trudno będzie w pełni wykorzystać możliwości wynikające z udziału w Uniwersytetach Europejskich. Sojusze są współzarządzane przez pracowników administracji, co nie wpisuje się w tradycję polskich uniwersytetów i może być kłopotliwe dla ich władz.

**Ograniczona wiedza o Uniwersytetach Europejskich** – część respondentów wskazywała na mały zasięg informacyjny projektów EUI, co przekładało się na brak zainteresowania sojuszami i niewielki udział studentów w tych inicjatywach (np. w Akademii Górniczo-Hutniczej w momencie prowadzenia badań odbiorcami działań było około 100 osób z 30 tys. studiujących). Przedstawiciele studentów wyjaśniają, że wiadomości o realizacji projektu, przekazywane przez główne kanały informacyjne, giną w natłoku różnorodnych informacji i trzeba mocno się interesować tą tematyką, by do nich dotrzeć. Bywa też tak, że wiedza o EUI rozpowszechniana jest nieco przypadkowo – najczęściej dociera do studentów tego wydziału, który ma swojego reprezentanta w strukturach przedstawicielskich sojuszu. W zestawieniu z główną częścią programu Erasmus+ rozpoznawalność Uniwersytetów Europejskich jest istotnie niższa, choć potencjał tej inicjatywy oceniany jest znacznie lepiej.

Wśród rekomendacji wskazanych bezpośrednio przez uczestników badania lub będących wynikiem analizy ich wypowiedzi wymienić należy w pierwszej kolejności:

- **w odniesieniu do barier w dostępie do wiedzy:** prowadzenie skutecznej kampanii informacyjnej z uwzględnieniem mediów społecznościowych i sposobów komunikacji sugerowanych przez studentów. Odpowiedzią na deficyty informacji może być większa liczba osób zaangażowanych w projekt na poszczególnych wydziałach. Mogłyby one być punktami kontaktowymi w sprawie Uniwersytetów Europejskich. Wartym rozważenia pomysłem jest organizacja spotkań ze studentami, podczas których omawiane byłyby procedury zapisów do projektów, ponieważ bywają one na tyle skomplikowane, że zniechęcają do aplikowania nawet osoby bardzo zmotywowane.
- **w odniesieniu do barier prawno-regulacyjnych oraz organizacyjnych:** podjęcie działań zmierzających do ułatwienia realizacji procesów i zmniejszenia liczby wymogów formalnych dzięki wypracowaniu w uczelniach partnerskich możliwie nieskomplikowanych umów i dokumentów dających szerokie pole manewru. Powinno to dotyczyć także procedur aplikacyjnych, zwłaszcza w zakresie uproszczenia formularzy i ograniczenia liczby dokumentów wymaganych od osób zainteresowanych udziałem w Uniwersytetach Europejskich.



# Rekomendacije



Wyniki badań jednoznacznie potwierdzają, że Uniwersytety Europejskie dają ogromne możliwości i generują wielki potencjał rozwojowy, który może znacząco pomóc uczelniom w instytucjonalnej modernizacji. Ustrój polskich szkół wyższych sprzyja stabilności i kontynuacji, a zmiany wynikają głównie z zewnętrznych impulsów. EUI jawi się jako jeden z takich impulsów. Zarówno władze uczelni, jak i przedstawiciele studentów dostrzegają w sojuszach niepowtarzalną i strategiczną szansę, choć indywidualne strategie zmierzające do maksymalnego jej wykorzystania różnią się w zależności od potencjału naukowego oraz prestiżu danego ośrodka akademickiego.

Z powodu pandemii COVID-19 i sporych trudności prawno-administracyjnych, związanych głównie z organizacją procesu kształcenia w poszczególnych państwach europejskich, idea Uniwersytetów Europejskich jeszcze się w pełni nie rozwinęła. O ile skutki pandemii w zasadzie zniknęły, to obszar kształcenia pozostaje nadal pod silnym wpływem narodowych regulacji, które znacznie utrudniają tworzenie wspólnych kierunków studiów w ramach konsorcjów uniwersytetów. Przyszłość EUI będzie w dużej mierze zależała od tego, czy uda się stworzyć wspólne europejskie formy kształcenia, które nie podlegałyby narodowym regulacjom. Ten w istocie polityczny problem wymaga pokonania wielu przeszkód – zarówno na poziomie europejskim, jak i krajowym.

Zgromadzony w trakcie badania materiał empiryczny umożliwia sformułowanie zaleceń dotyczących dalszego rozwoju Uniwersytetów Europejskich w Polsce.

- 1 Konieczne jest wprowadzenie wspólnego europejskiego dyplomu dla programów realizowanych w ramach Uniwersytetów Europejskich oraz certyfikatów za uczestnictwo w programach modułowych. Powinny one istnieć równolegle do (obecnych) krajowych dyplomów.
- 2 Prawny status konsorcjów powinien zostać jednoznacznie uregulowany na poziomie Komisji Europejskiej. Stosowanie rozwiązań zastępczych sprawdza się tymczasowo, ale w dłuższym okresie nie przyczyni się do zwiększenia prestiżu Uniwersytetów Europejskich i nie ułatwi funkcjonowania sojuszy.
- 3 Bez upodmiotowienia sojuszy zawieranych w ramach Uniwersytetów Europejskich, bez nadania im osobowości prawnej i uregulowania ich relacji z innymi podmiotami wchodzącymi w skład systemu szkolnictwa wyższego, konsorcja pozostaną bytami wirtualnymi (nietrwałymi), co może spowodować mniejsze zaangażowanie wchodzących w ich skład uczelni.
- 4 Potrzebne jest bardziej stabilne (7-letnie) finansowanie, aby uczelnie mogły zbudować trwałe fundamenty funkcjonowania sojuszy.

- 5 Niezbędne jest formalne uregulowanie w krajowych systemach szkolnictwa wyższego statusu kształcenia realizowanego w ramach Uniwersytetów Europejskich. Wiąże się to najbardziej z kwestią przyznawania wspólnego dyplomu, ale dotyczy większej liczby czynników, m.in. długości studiów, języka prowadzonego kształcenia bądź odpłatności za naukę. Bez uregulowania tych kwestii polskie uczelnie (bezdyskusyjnie entuzjastycznie podchodzące do EUI) będą zmuszone do stosowania tymczasowych rozwiązań (protez legislacyjnych), które – jak już wspomniano – nie służą budowaniu trwałości sojuszy.
- 6 Potrzebna jest większa, dobrze zorganizowana kampania informacyjna skierowana do studentów, bez których projekty EUI nie mają racji bytu. Trwałość sojuszy, a także finansowe i organizacyjne zaangażowanie władz uczelni, zależą od obecności Uniwersytetów Europejskich w codziennej praktyce polskich szkół wyższych. Im silniej inicjatywa ta będzie wpisana w ustrój szkolnictwa wyższego, im więcej osób będzie zaangażowanych w jej wdrażanie, tym liczniejsze i bardziej zróżnicowane będzie grono jej beneficjentów.
- 7 Badania pokazują, że obecnie większym wyzwaniem jest zaangażowanie studentów (zarówno włączanie ich do sojuszy, jak i aktywizacja w ramach konsorcjów) niż pracowników naukowych lub administracyjnych. To swoisty paradoks, ale wynika on również z niepewności legislacyjnej i braku jasności co do statusu edukacji realizowanej w ramach Uniwersytetów Europejskich. Żeby to zmienić, potrzebne są elastyczne formy kształcenia oraz krótkotrwałe mobilności studenckie i doktoranckie.
- 8 **Na poziomie europejskim warto zorganizować osobne konkursy dla konsorcjów, uruchamiające kolejne strumienie finansowania tej inicjatywy, ponieważ to one w dużej mierze gwarantują stabilizację, integrację i rozwój sojuszy.** Budowanie Uniwersytetów Europejskich wyłącznie na fundamencie wspólnego kształcenia (którego status jest niejasny) może się okazać niewystarczające dla utrzymania trwałości tej inicjatywy. Polskie uczelnie są znacznie bardziej zaangażowane w dodatkowe przedsięwzięcia edukacyjne i badawcze niż w działania na rzecz wspólnych kierunków studiów, które *de facto* nie zostały jeszcze uruchomione.
- 9 Znacznie większy nacisk należy położyć na edukacyjną funkcję Uniwersytetów Europejskich. Kwestia wspólnego kształcenia była od początku dość skomplikowana ze względu na pandemię, ale i konieczne do przezwyciężenia problemy administracyjne (począwszy od czasu trwania studiów na poziomie licencjatu, przez obliczanie ECTS, a skończywszy na narodowych regulacjach dotyczących minimalnej liczby zajęć w języku narodowym). W efekcie projekty EUI ewoluują stopniowo **w kierunku badawczo-szkoleniowym, dlatego Komisja Europejska musi silniej akcentować dydaktyczną funkcję programu, by jego istota nie zeszała na dalszy plan.**

- 10** **Konieczne jest mocne i jednoznaczne wsparcie Uniwersytetów Europejskich przez władze krajowe – w wymiarze politycznym oraz finansowym.** Samorządy i rząd muszą bardziej zdecydowanie artykułować swoje oczekiwania wobec instytucji szkolnictwa wyższego. Jak pokazują liczne przykłady, EUI nie tylko umożliwia uczelniom rozwój w wymiarach dydaktyczno-badawczym i organizacyjnym, ale daje też szansę na zintensyfikowanie współpracy regionalnej (np. władz miast i władz portów współpracujących w ramach SEA-EU). Projekt EUI w formie podstawowej (podtrzymywanie współpracy) finansowany jest ze środków Komisji Europejskiej, lecz status i rola polskich uczelni w ramach konsorcjów jest również wypadkową finansowego zaangażowania środków własnych tych instytucji. W części sojuszy stopniowo wyodrębniają się wewnętrzne nieformalne hierarchie i zacieśnia się więź między tymi uczelniami, które chcą działać wspólnie w mniejszym gronie oraz posiadają odpowiednie zasoby (finansowe, ludzkie) umożliwiające mocniejsze zaangażowanie się we współpracę. Istnieje realne zagrożenie, że konsorcja EUI będą ewoluowały w kierunku modelu dwóch prędkości, a część polskich uczelni ze względów finansowych może zostać zepchnięta na margines sojuszy.
- 11** Można się spodziewać, że z czasem w uczelniach zacznie narastać opozycja wobec Uniwersytetów Europejskich, zwłaszcza przy ograniczeniach finansowych. Dlatego **wsparcie władz publicznych jest bardzo potrzebne i pożądane. Tym bardziej, że można wykorzystać udział w tej inicjatywie do zmiany sposobu definiowania roli uczelni w szerszym ekosystemie społeczno-ekonomicznym państwa.**



# Bibliografia



- Anielska, A., Mielczarek-Taica, A. (red.). (2020). *Niewidoczni, niebędący, niezbędni. Administracja uczelni na rzecz doskonałości naukowej*. Toruń: Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu. [tinyurl.com/5xa9b875](http://tinyurl.com/5xa9b875) [dostęp: 4.01.2024].
- Antonowicz, D. (2005). *Uniwersytet przyszłości: wyzwania i modele polityki*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Antonowicz, D. (2016). Internacjonalizacja jako źródło legitymizacji reform szkolnictwa wyższego w Polsce (2007-2012). *Przegląd Socjologiczny*, 65(3), 131-155.
- Antonowicz, D., Kulczycki, E., Budzanowska, A. (2020). Breaking the deadlock of mistrust? A participative model of the structural reforms in higher education in Poland. *Higher Education Quarterly*, 74, 391-409.
- Antonowicz, D., Budzanowska, A., Domalewski, J., Jaworska, M., Pokorska, A., Wasielewski, K. (2023). Functioning and change of Polish universities within European Universities Initiative. W: P. Poszytek i A. Budzanowska (red.), *European Universities in Poland. Implementation of development strategy* (s. 15-29). Warszawa: Wydawnictwo FRSE.
- Beerens, E. (2002). International interorganisational arrangements in higher education: Towards a typology. *Tertiary Education and Management*, 8(4), 297-316.
- Brankovic, J. (2022). Why rankings appear natural (but aren't). *Business & Society*, 61(4), 801-806.
- Corbett, A. (2005). *Universities and the Europe of Knowledge: Ideas, institutions and policy entrepreneurship in European Union higher education policy, 1955-2005*. London: Palgrave Macmillan.
- Craciun, D., Kaiser, F., Kottmann, A., van der Meulen, B. (2023). *Research for CULT Committee - The European Universities Initiative, first lessons, main challenges and perspectives*. Brussels: European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies.
- Denzin, N. (1978). *Sociological Methods: A Sourcebook*. New York: McGraw-Hill.
- Dobbins, M. (2015). Exploring the governance of Polish public higher education: Balancing restored historical legacies with Europeanization and market pressures. *European Journal of Higher Education*, 5(1), 18-33.
- Dziedziczak-Foltyn, A. (2017). *Reforma szkolnictwa wyższego w debacie publicznej. Bilans dyskusji o uniwersytetach (1990-2015)*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Enders, J. (2004). Higher education, internationalisation, and the nation-state: Recent developments and challenges to governance theory. *Higher Education*, 47, 361-382.
- Fila, J., Jeżowski, M., Poszytek, P. (2023). 4.0 competences - project management catalysts for the times of the COVID-19 pandemic. *INTED2023 Proceedings*, 3301-3304.
- Gunn, A. (2020). *The European Universities Initiative: A study of alliance formation in higher education*. W: A. Curaj, L. Deca i R. Pricopie (red.), *European Higher Education Area: Challenges for a new decade* (s. 13-30). Springer International Publishing.

- Hazelkorn, E. (2009). Rankings and the battle for world-class excellence: Institutional strategies and policy choices. *Higher Education Management and Policy*, 21(1), 2–22.
- Hazelkorn, E. (2015). *Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence*. London: Palgrave Macmillan.
- Holzer, J., Lüftenegger, M., Korlat, S., Pelikan, E., Salmela-Aro, K., Spiel, C., Schober, B. (2021). Higher education in times of COVID-19: University students' basic need satisfaction, self-regulated learning, and well-being. *AERA Open*, 7.
- Huisman, J., van der Wende, M. (red.). (2005). *On cooperation and competition II: Institutional responses to internationalisation, Europeanisation and globalisation*. Bonn: Lemmens.
- Huisman, J., van der Wende, M. (red.). (2022). *A Research Agenda for Global Higher Education*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Izdzebski, H. (red.). (2017). *Założenia do projektu Ustawy „Ustawa 2.0. Założenia systemu szkolnictwa wyższego”*. Warszawa: Uniwersytet SWPS.
- Kanniainen, J.P., Pekkola, E. (2023). Between harmonization and unification in the European higher education area: scenarios for the European university initiative. *Tertiary Education and Management*, 29, 315–330.
- Knight, J., de Wit, H. (1995). Strategies for internationalisation of higher education: Historical and conceptual perspective. W: H. de Wit (red.), *Strategies for internationalisation of higher education: A comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America*. Amsterdam: EAIE.
- Knight, J. (2003). Updating the definition of internationalisation. *International Higher Education*, 33, 2–3.
- Komisja Europejska (2017). *Peer review: Poland's higher education and science system, Horizon 2020 policy support facility*. Luxembourg: Publications Office.
- Komisja Europejska (2019). *First 17 'European Universities' selected: a major step towards building a European Education Area*. [tinyurl.com/ycxyc4ej](https://tinyurl.com/ycxyc4ej) [dostęp: 4.03.2024].
- Komisja Europejska (2020a). *European Universities Initiative: Survey on the impact of COVID-19 on European Universities*. [tinyurl.com/yjee3su](https://tinyurl.com/yjee3su) [dostęp: 19.02.2024].
- Komisja Europejska (2020b). *Prospective report on the future of transnational collaboration in European higher education*. Luxembourg: Publications Office.
- Komisja Europejska (2022a). *On a European strategy for universities. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. Strasbourg: European Commission.
- Komisja Europejska (2022b). *Inicjatywy w dziedzinie szkolnictwa wyższego*. [tinyurl.com/5599m5fu](https://tinyurl.com/5599m5fu) [dostęp: 16.02.2024].
- Komisja Europejska (2022c). *Proposal for a Council Recommendation on building bridges for effective European higher education cooperation* [Wniosek dotyczący zalecenia Rady w sprawie

- budowania mostów na rzecz skutecznej europejskiej współpracy w szkolnictwie wyższym]. [tinyurl.com/ysknz37x](http://tinyurl.com/ysknz37x) [dostęp: 16.02.2024].
- Krawczyk, S., Szadkowski, K., Kulczycki, E. (2023). Identifying top researchers in highly metricized academia: two discursive strategies of senior officials in Poland. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 44(2), 269-280.
- Kwiek, M., Antonowicz, D., Brdulak, J. i in. (2016). *Projekt założeń do ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym*. Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza.
- Lambrechts, A.A., Cavallaro, M., Lepori, B. (2024). The European Universities initiative: between status hierarchies and inclusion. *Higher Education*.
- Lehmann, L. (2019). The controversy surrounding the idea of a European supranational university. W: L. van Heumen i M. Roos (red.), *The informal construction of Europe*. Abingdon: Routledge.
- Maciejowska, D., Nawrot-Adamczyk, I., Sajna, M., Nowakowska, A., Bugaj, J., Kistryn, S. (2023). Management and legal perspectives on the participation of Polish universities in the European Universities initiative. W: P. Poszytek i A. Budzanowska (red.), *European Universities in Poland. Implementation of development strategy*. Warszawa: Wydawnictwo FRSE.
- Marques, M., Graf, L. (2024). Pushing boundaries: The European Universities initiative as a case of transnational institution building. *Minerva*, 62, 93-112.
- Musselin, C. (2007). Are universities specific organisations? W: G. Krücken, A. Kosmützky i M. Torca (red.), *Towards a multiversity?* Bielefeld: Transcript Verlag, 63-84.
- Palayret, J.M. (1996). *A University for Europe: Prehistory of the European University Institute in Florence: (1948-1976)*. Rome: Italian Presidency of the European Union.
- Piotrowska-Piątek, A. (2018). *Współpraca z otoczeniem w misjach i strategiach szkół wyższych*. Warszawa: CeDeWu.
- Radwan, A. (red.). (2017). *Plus ratio quam vis consuetudinis. Reforma nauki i akademii w Ustawie 2.0*. Kraków: Oficyna Allerhanda.
- Scott, P. (red.). (1998). *The Globalization of higher education*. Buckingham: Society for Research into Higher Education, Open University Press.
- Stachowiak-Kudła, M. (2012). *Autonomia szkół wyższych a instytucjonalne mechanizmy zapewnienia jakości w Polsce i wybranych państwach europejskich*. Warszawa: Difin.
- Szapiro, T. (2018). Uniwersytety europejskie. Geneza koncepcji i status quo. *Forum Akademickie*, 7-8, 48-51.
- Temple, P. (red.). (2014). *Universities in the knowledge economy: Higher education organisation and global change*. London: Routledge.
- Teichler, U. (1999). Internationalisation as a challenge for higher education in Europe. *Tertiary Education & Management*, 5(1), 5-23.
- Teichler, U. (red.). (2002). *Erasmus in the Socrates Programme. Findings of an evaluation study*. Bonn: Lemmens Verlag.

- Teichler, U. (2012). International student mobility and the Bologna Process. *Research in Comparative and International Education*, 7(1), 34-49.
- Urbanovič, J., Wilkins, S. (2013). Internationalisation as a strategy to improve the quality of higher education in small states: Stakeholder perspectives in Lithuania. *Higher Education Policy*, 26, 373-396.
- van der Wende, M. (2009). European responses to global competitiveness in higher education. W: J. Douglass, C. King i I. Feller (red.). *Globalization's muse: Universities and higher education systems in a changing world* (s. 317-339). Berkeley, CA: Berkeley Public Policy Press.

Niniejszy raport stanowi podsumowanie projektu badawczego „Polskie uczelnie w europejskich sojuszach”, zrealizowanego w latach 2021–2023 na zlecenie Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Celem przedsięwzięcia było określenie modelu funkcjonowania polskich instytucji w ramach Uniwersytetów Europejskich (EUI) – oddolnie tworzonych konsorcjów, wspieranych przez Komisję Europejską. W badaniu wzięło udział 11 uczelni, które przystąpiły do tej inicjatywy w latach 2019 i 2020. Autorzy publikacji starali się odpowiedzieć na pytania m.in. o powody dołączenia do EUI oraz wpływ Uniwersytetów Europejskich na instytucje i ich pracowników. Przedstawili także rekomendacje dotyczące wdrażania EUI w kolejnych latach.

**Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji** działa od 1993 roku. Pełni funkcję Narodowej Agencji Programu Erasmus+ i Europejskiego Korpusu Solidarności na lata 2021–2027, realizuje również projekty w ramach Funduszy Europejskich dla Rozwoju Społecznego (FERS). Równolegle prowadzi europejskie inicjatywy informacyjno-edukacyjne: eTwinning, Eurodesk, Eurydice, Europass, Euroguidance, EVET i EPALE. Wspiera także współpracę z krajami Wschodu za pośrednictwem Polsko-Litewskiego Funduszu Wymiany Młodzieży, Polsko-Ukraińskiej Rady Wymiany Młodzieży oraz Centrum Współpracy SALTO z Krajami Europy Wschodniej i Kaukazu.