

Kapitał

ISSN 2544-462X

POLSKI

gospodarka > samorządy > nauka – innowacje

str. **6-7**

Bezpieczeństwo państwa wykuwa się na uczelniach - rozmowa z dr. Marcinem Kulaskiem, Ministrem Nauki i Szkolnictwa Wyższego

str. **8-13**

Inwestycja w naukę to silnik rozwoju państwa - rozmowa z prof. dr. hab. Alojzym Z. Nowakiem, rektorem Uniwersytetu Warszawskiego

str. **18-19**

O roli nauki i naukowców w dynamicznej społeczno-gospodarczej rzeczywistości mówi rektor Uniwersytetu Wrocławskiego prof. Robert Olkiewicz

str. **24-25**

Zachowujemy „DNA” uniwersytetu katolickiego - mówi rektor KUL, ks. prof. Mirosławem Kalinowskim

str. **4-5****POLREGIO walczy o nowy tabor**

Kluczowy jest komfort pasażerów
- mówi prezes Andrzej Pawłowski





Nauka jako fundament nowej suwerenności politycznej i gospodarczej

Oddajemy w Państwa ręce wydanie „Kapitału Polski”, które powstawało w momencie szczególnym – roku 2026, będącym swoistym punktem zwrotnym dla polskiego modelu rozwoju. Przez ostatnie trzy dekady nasza gospodarka rosła dynamicznie, lecz w dużej mierze opierała się na modelu „montażowni”, niskich kosztach pracy i integracji z globalnymi łańcuchami dostaw. Dziś, co wybrzmiewa niemal w każdej rozmowie z liderami świata akademickiego na łamach tego numeru, ten model definitywnie się wyczerpał.

Polska znajduje się obecnie w gronie 20 największych gospodarek świata, a nasze ambicje sięgają znacznie dalej. Aby jednak utrzymać to tempo, musimy przestać traktować naukę jako budżetowy koszt, a zacząć widzieć w niej rdzeń bezpieczeństwa państwa i główny silnik gospodarczy.

Inwestycja w badania i rozwój nie jest już luksusem, lecz twardą koniecznością strategiczną. Jak podkreśla prof. Alojzy Z. Nowak, rektor Uniwersytetu Warszawskiego, jedna jednostka pieniężna zainwestowana w B+R potrafi przynieść nawet 4- do 7-krotny zwrot. To najpotężniejsza dźwignia kapitałowa, jaką dysponujemy.

Obraz współczesnej uczelni, jaki wyłania się z przeprowadzonych przez naszą redakcję rozmów – do lektury których serdecznie Państwa zachęcam – to już nie „wieża z kości słoniowej”, lecz dynamiczny ekosystem zintegrowany z rynkiem. Uniwersytety stają się dziś „nowym przemysłem”, co szczególnie wyraźnie widać na Śląsku, gdzie nauka przejmuje rolę, którą przez 150 lat pełniły węgiel i stal. Biznes przestał oczekiwać od uczelni jedynie „produkcji dyplomów”. Dziś potrzebuje on autorskich rozwiązań zarządczych, transferu technologii podwójnego zastosowania oraz kadr gotowych do funkcjonowania w Gospodarce 4.0.

Stajemy jednak przed wyzwaniem o skali dotąd niespotykanej. Z jednej strony, paraliżujący niż demograficzny wymusza na uczelniach radykalną walkę o studenta i głęboką konsolidację potencjału. Model federacji uczelni, jak w przypadku Związku Fahrenheita, staje się jedyną drogą do budowy marek rozpoznawalnych globalnie. Z drugiej strony, rewolucja generatywnej sztucznej inteligencji zmienia samą relację człowieka z wiedzą. W świecie, w którym algorytmy potrafią tworzyć hipotezy badawcze, najważniejszą kompetencją przyszłości staje się krytyczne myślenie i „ludzki pierwiastek” – etyka, empatia i zdolność do zadawania mądrych pytań.

Biznes oczekuje dziś od absolwentów elastyczności, ale i silnego kręgosłupa moralnego, co podkreślają nie tylko rektorzy uczelni o profilu humanistycznym. Jednocześnie polskie firmy muszą nauczyć się akceptacji ryzyka porażki w badaniach podstawowych, bez których nie będzie innowacji przełomowych. Przyszłość polskiej gospodarki wykuwa się dziś w laboratoriach, w centrach technologii kwantowych i na styku nauk medycznych z informatyką. Aby ta przyszłość była stabilna, potrzebujemy odważnych decyzji – m.in. o wdrożeniu modelu funduszy żelaznych (endowment) oraz systemowego zwiększenia wydatków na naukę do poziomu co najmniej 2% PKB.

Zapraszam Państwa do lektury tego wydania, które jest nie tylko diagnozą stanu obecnego, ale przede wszystkim inspirującą mapą drogową dla Polski jutra.

Zapraszam do lektury

Wydawca Magazynu Gospodarczego Kapitał Polski

Marcin Prynda

Partner wydania



Gospodarka

Samorządy, tabor, jakość, efektywność i dywersyfikacja – plan na lepsze POLREGIO 4-5

Nauka

Bezpieczeństwo państwa wykuwa się na uczelniach 6-7

Inwestycja w naukę to silnik rozwoju państwa 8-13

Dynamiczny rozwój Uniwersytetu Gdańskiego 14-17

Uniwersytet klasyczny gotowy na przyszłość 18-19

Między doskonałością naukową a walką o przyszłość uczelni 20

Nauka jako inwestycja w bezpieczeństwo i rozwój państwa 22-23

Zachowujemy „DNA” uniwersytetu katolickiego 24-25

Europejski wielodziałowy uniwersytet techniczny 26-27

GUMed silna marka międzynarodowa 28-29

Nauka i uczelnie realnym motorem rozwoju regionu 32-35

Miejsce do uzupełnienia treści tytułu 36-39

W dobie algorytmów człowieczeństwo jest kompetencją przyszłości 40-41

Wydawca: Fundacja Kapitał Polski – Marcin Prynda | ul. Jedności Narodowej 218/1, 50-302 Wrocław | redakcja@kapitalpolski.pl, www.kapitalpolski.pl

Opracowanie redakcyjne: Magdalena Chrost, Agata Garstecka, Radosław Nosek, Marcin Prynda

Reklama: kom. +48 608 208 359, +48 609 616 609

Opracowanie graficzne: GoldenRocket Skład: Via Media, Andrzej Kałuża Druk: FHU Panda

dodatek informacyjno reklamowy

Samorządy, tabor, jakość, efektywność i dywersyfikacja – plan na lepsze POLREGIO

Z Andrzejem Pawłowskim, prezesem zarządu POLREGIO, rozmawia Radosław Nosek



Od kilkudziesięciu lat jest Pan związany z branżą kolejową. Jak to doświadczenie może pomóc w zarządzaniu największym przewoźnikiem pasażerskim w Polsce?

Tak, można powiedzieć, że „zjadłem zęby na koleji”. Swoją karierę zawodową rozpoczynałem jeszcze w czasach gdy istniało jedno PKP, które odpowiadało za każdy obszar kolejowej działalności – przewozy, infrastrukturę, utrzymanie. Nawet za własną sieć przychodzi. Zaczynałem jako nastaw-

niczy, potem dyżurny ruchu i dyspozytor. Tam dość dobrze poznałem, jak wygląda praca w tej branży. Z każdą kolejną zmianą stanowiska poznawałem nowych ludzi, nabywałem kolejne doświadczenia i umiejętności – od eksploatacji, przez kwestie związane z bezpieczeństwem, aż po współpracę z innymi spółkami branży. Znam kolej zarówno z perspektywy przewoźnika, jak i zarządcy infrastruktury. Dzięki takiej ścieżce kariery dzisiaj znacznie łatwiej jest mi zrozumieć pewne procesy. Nie

twierdzą, że osoba niezwiązana wcześniej z koleją czy w ogóle transportem nie poradzi sobie na stanowisku prezesa kolejowej spółki. Ale z pewnością jest to wiedza, która sporo ułatwia.

A czy to jest ścieżka do powtórzenia? Czy dziś młody człowiek miałby szansę awansować od nastawniczego do członka zarządu?

Jestem przekonany, że tak. Naturalnie potrzeba tu nie tylko pracowitości i talentu, ale także pewnej dozy szczęścia – ja je miałem, spotykając na swojej drodze zawodowej ludzi, którzy coś we mnie dostrzegali. Na pewno momentem przełomowym było przejście z ekspozytury do centrali Polskich Linii Kolejowych – to wtedy zauważono, że mam dryg do spraw informatycznych i uznano za ważne, żeby ktoś taki zaangażował się w cyfryzację PLK. I tak też się stało – w efekcie zastałem PLK papierowe, a zastawiłem cyfrowe.

Naturalnie, nie każdy zostanie na końcu tej drogi zawodowej prezesem, pewne jest natomiast, że kolej daje bardzo dużo możliwości rozwoju – przez wielką różnorodność stanowisk i wieloaspektowość pracy w tej branży. A moment jest bardzo dobry – w ostatnich latach nie bez przyczyny mówi się o renesansie polskiej kolei, czego najlepszym dowodem jest ciągle wzrastająca liczba pasażerów. Także w POLREGIO cały

czas mamy otwarte rekrutacje – szukamy maszynistów, pracowników technicznych, osób do drużyn konduktorskich, a także pracowników biurowych do naszej Centrali i Zakładów. Zachęcam do aplikowania, bo wyzwań zdecydowanie nam nie brakuje.

Skoro o tym mowa – jakie są największe wyzwania, jakie czekają na Pana na stanowisku prezesa POLREGIO?

Na pierwszym miejscu wymienilibym stabilizowanie sytuacji spółki. Kluczem do tego jest oczywiście transformacja taborowa i obniżenie średniego wieku pojazdów POLREGIO. Teraz wynosi on ponad 40 lat i jest jednym z najwyższych na polskim rynku przewozowym. Takie inwestycje nie są jednak tanie. Koszt pojedynczej nowej jednostki to około 30 milionów złotych – bez zewnętrznego wsparcia nie będzie nas stać na większe zakupy. Dlatego szukamy różnych możliwości – od pozyskiwania dofinansowania unijnego czy kredytów, przez zakup tańszych, używanych jednostek w dobrym stanie, aż po wynajem pojazdów w ramach tzw. pooli taborowych. Ostatnia z opcji byłaby nowym kierunkiem w naszym rozwoju, który uważam za bardzo obiecujący.

Wyzwaniem, które wciąż przed nami, jest też postępująca liberalizacja rynku kolejowego. Możemy z powodzeniem konkurować z innymi przewoźnikami odpowiednią kadrami, doświadczeniem czy szeroką bazą techniczną. Ale mam świadomość, że to może nie wystarczyć – dla organizatorów, czyli Urzędów Marszałkowskich, istotna jest przecież cena. Dlatego szukamy oszczędności, każdy przetarg dogłębnie analizujemy, by móc zaproponować najkorzystniejszą – ale też realną do spełnienia – ofertę. A równocześnie rozwijamy też nowe kierunki działalności, np. mocniej inwestując we własne zaplecze utrzymania taboru.

Zależy mi też na podtrzymaniu – a w niektórych regionach na poprawie – relacji z samorządami. W większości ta współpraca jest dobra lub bardzo dobra, ale nie wszędzie układała się do tej pory tak, jak powinna i jakbym tego oczekiwał. Tym bardziej, że Urzędy Marszałkowskie są przecież naszymi głównymi klientami. Musimy o nich dbać.

Tę współpracę prowadzicie z niemal wszystkimi województwami. Wasze Zakłady są zlokalizowane niemal we wszystkich regionach kraju. Jak efektywnie zarządzać tak dużą spółką?

To kwestia odpowiedniej organizacji. POLREGIO liczy około 7 tysięcy pracowników – to drużyny trakcyjne i konduktorskie, osoby związane z utrzymaniem taboru oraz przedstawiciele administracji. Z zewnątrz może wydawać się, że ciężko jest zapanować nad ludźmi, którzy pełnią tak różne od siebie funkcje. Ale od tego mamy swoje Zakłady w 14 województwach. Na czele każdego z nich czuwa dyrektor, który najlepiej zna specyfikę danego regionu, jego bolączki i szanse. Taką wiedzę mają też oczywiście pracownicy niższego szczebla, a ja cenię sobie bezpośredni kontakt z ludźmi – o wielu kwestiach mogę dowiedzieć się dzięki temu innymi kanałami.

Od marca mamy też trzyosobowy Zarząd, a każdy z jego przedstawicieli jest związany z koleją od wielu lat i doskonale zna specyfikę tej branży. To także duża zaleta, bo o wiele szybciej i łatwiej jest wejść w tematy dotyczące spółki.

Jak oceniliby Pan obecną pozycję spółki na rynku i jak POLREGIO widzi się na nim za kilka lat?

Jesteśmy największym pasażerskim przewoźnikiem w Polsce, łączącym przewozy dalekobieżne i regionalne. Mimo problemów, zeszły rok zamknęliśmy z liczbą niemal 103 mln przewiezionych podróżnych oraz dodatnim wynikiem finansowym. Nasze pociągi docierają do ponad 2 tysięcy stacji – także w mniejszych miastach i wsiach. Tylko od grudnia 2025 r. liczba przystanków, na których zatrzymują się składki POLREGIO wzrosła o ponad 20 dodatkowych lokalizacji. Dla mieszkańców niektórych regionów jesteśmy nie tylko przewoźnikiem pierwszego wyboru, ale też jedyną kolejową spółką regionalną, która umożliwia dojazd do sąsiedniej miejscowości czy większego miasta. To przykład Pomorza Zachodniego, Lubelszczyzny czy Podkarpacia. Myślę, że ten kierunek działania powinien być nadal obecny w POLREGIO w najbliższych latach. Ale spółka musi otworzyć się też na nowe możliwości rozwoju. Już to zresztą robi. W marcu tego roku podpisaliśmy porozumienie o pogłębieniu współpracy z Centralnym Portem Komunikacyjnym w zakresie obsługi połączeń do Portu Polska po liniach dużych prędkości. Chcemy zapewnić szybki transport na trasie Warszawa-lotnisko-Łódź, umożliwiając podróż także pasażerom mniejszych miast położonych na tym odcinku. Zamierza-

my też mocniej inwestować w zaplecze techniczne, tworząc kolejną „odnogę” działalności, z którą będzie na rynku konkurzone POLREGIO. Obecnie mamy do dyspozycji kilkadziesiąt punktów utrzymania taboru rozsiansych po całej Polsce. Każdy z nich z odpowiednio wyszkoloną kadrami. Wykonujemy tam przeglądy i naprawy pojazdów kolejowych na różnym poziomie utrzymania. Za nami też pierwsze kontrakty komercyjne. W przyszłości taka współpraca z innymi przewoźnikami mogłaby stanowić dodatkowe źródło dochodu dla spółki.

Czy możemy spodziewać się jakichś nowości ze strony spółki w 2026 roku?

Obecnie koncentrujemy się przede wszystkim na kwestiach najbardziej palących dla spółki – pozyskaniu taboru i jak najlepszym przygotowaniu do postępowania na świadczenie usług publicznych w regionach. W styczniu ruszyło postępowanie na zakup 22 nowych pojazdów elektrycznych. Mocno liczymy na to, że uda nam się pomyślnie sfinalizować ten plan – przy wykorzystaniu unijnych środków z programu FEnIKS, do którego aplikowaliśmy wspólnie z trzema województwami.

Dalej chcemy też inwestować w nasze centra serwisowe i zwiększać ich efektywność energetyczną – przez termomodernizację czy montaż fotowoltaiki.

W październiku spółka będzie obchodzić swoje 25-lecie. Czy planujecie huczne obchody tego jubileuszu? Czego można Wam życzyć z tej okazji?

Tak, w tym roku minie 25 lat od powołania Przewozów Regionalnych, przemianowanych później na POLREGIO. Biorąc pod uwagę wyzwania, o których opowiedziałem, to nie jest moment na huczne świętowanie. Niemniej, na pewno na różne sposoby podkreślimy w naszych działaniach marketingowych tę rocznicę – doceniając i naszych stałych pasażerów, i pracowników. Będziemy o tym informować z odpowiednim wyprzedzeniem i już dziś zachęcam do śledzenia tych informacji na naszej stronie czy w social mediach.

A czego życzyć spółce? Z pewnością tego, żeby utrzymała swoją pozycję lidera – i to nie tylko przez kolejnych 25 lat, ale znacznie dłużej. Aby mogła wozić swoich pasażerów nowoczesnym i komfortowym taborem. A także, by miała szansę się rozwijać i nie bała inwestować, także w obszary jeszcze dla niej nieznanne.



Bezpieczeństwo państwa wysykuwa się na uczelniach

Z drem Marcinem Kulaskiem, Ministrem Nauki i Szkolnictwa Wyższego, rozmawia Marcin Prynda



Na XI Europejskim Kongresie Samorządów w Mikołajkach odebrał Pan nagrodę za „budowanie mostów między nauką, biznesem i samorządem”. Często słyszymy, że te trzy światy mówią różnymi językami. Który z tych „filarów” wymaga dziś najpilniejszego wzmocnienia, by Polska gospodarka mogła w pełni korzystać z potencjału naszych uczelni?

Ta nagroda to dla mnie ogromne wyróżnienie, a także potwierdzenie, że strategia, którą realizujemy w resorcie nauki i szkolnictwa wyższego jest zauważana i przynosi efekty. Budowanie mostów między nauką, biznesem i samorządem rozumiem jako proces włączający wszystkich uczestników życia społecznego. To nie jest tylko kwestia podpisanych listów intencyjnych, ale tworzenie żywej przestrzeni dialogu, w której świat akademicki szuka kontaktu z praktyką i na odwrót. Dziś polska nauka odważnie wychodzi poza mury uczelni i to jest fundamentalna zmiana. Jednak, aby ten system działał, potrzebujemy sprawnego mechanizmu transferu wiedzy, który sys-

tematycznie wzmocniamy: na uczelniach prężnie działają centra transferu technologii, powstają spółki spin-off i spółki celowe. Programy takie jak Science4Business dają naukowcom realne narzędzia do rozwijania projektów aż do fazy gotowych prototypów. To instrumenty, które pozwalają przełożyć teorię na konkretne, cyfrowe wdrożenia. Bardzo silnie też stawiamy na „swoje” – Polska nie może być wyłącznie odbiorcą cudzych technologii. Musimy kreować własne, konkurencyjne rozwiązania. Aby to się udało, biznes musi zacząć głośniej artykułować swoje potrzeby, a my musimy zdjąć z naukowców gorset biurokracji, by mogli na te potrzeby szybko odpowiadać. Tylko taki model rozwoju zapewni nam trwałą odporność gospodarczą.

Polska jest dziś 20. gospodarką świata i nauka ma tu do odegrania wielką rolę – powinna jeszcze mocniej napędzać innowację. I jeśli słyszę pytanie o obszar do najpilniejszego wzmocnienia, to jest to przekonanie polskiego biznesu do inwestowania w rodzime startupy naukowe oraz, szerzej, w cały obszar B+R, czyli badań

i rozwoju. Polskie uczelnie to dziś kuźnie patentów. I to one zgłaszają wciąż wynalazki częściej niż biznes. Proporcje są takie, że na blisko 3500 patentów zgłoszonych w 2024 r. około 1100 pochodzi od biznesu, pozostałe zaś – z uczelni. Dlatego polskie przedsiębiorstwa, chcąc konkurować na międzynarodowych rynkach, muszą współpracować z naukowcami.

Uważa Pan, że bez nauki nie byłibyśmy 20. gospodarką świata, ale wciąż gonimy średnią unijną w wydatkach na R&D. Obecnie to ok. 1,5% PKB, a Pańskim zdaniem powinno to być co najmniej 2%. Jakie konkretne mechanizmy – poza dotacjami budżetowymi – powinny zostać wdrożone, aby zachęcić sektor prywatny do odważniejszego inwestowania w polską myśl techniczną?

Osiągnięcie poziomu 2% PKB na wydatki badawczo-rozwojowe wymaga zmiany myślenia o nauce. Trzeba traktować ją jako priorytet budżetowy i rdzeń bezpieczeństwa państwa. Na szczęście koleżanki i koledzy z rządu są dziś tego świadomi. Chcemy też, aby przedsiębiorca nie bał się inwestować w polskie innowacje, dlatego tworzymy platformy dialogu i narzędzia, które wykraczają poza schemat dotacji. Ważny jest tu m.in. wspomniany wyżej projekt Science4Business, w ramach którego dysponujemy kwotą prawie 300 milionów złotych, która posłuży komercjalizacji wyników badań i ułatwi przedsiębiorcom dostęp do wiedzy akademickiej. Kolejnym mechanizmem jest tworzenie wspólnych centrów kompetencji i szkolenia kadr, co już dzieje się w sektorze energetyki jądrowej. Porozumienie Sieci Badawczej Łukasiewicz z ORLEN Synthos Green Energy to modelowy przykład tego, jak kapitał może łączyć siły z instytucjami badawczymi i wspólnie budować zaplecze dla nowej gałęzi gospodarki. Inwestujemy też w nowoczesne otoczenie technologiczne – w tym w projekty o ogromnej skali, jak Gaia AI Factory – druga w Polsce fabryka AI.

Wreszcie, kluczowe jest systemowe wzmocnienie nauki przez cyfryzację usług, takich jak e-Granty czy Portal „Usługi dla Nauki”, co upraszcza współpracę na linii badacz-przedsiębiorca. Dzięki nowelizacji ustawy o Krajowym Systemie Cyberbezpieczeństwa budujemy też bezpieczne otoczenie prawne, które chroni własność intelektualną i innowacje. Tworząc takie warunki – od stabilnego finansowania, przez szkolenia, aż po nowoczesną infrastrukturę i uproszczone procedury – sprawimy, że sektor prywatny zobaczy w polskiej nauce opłacalny kierunek inwestycji.

Pojawił się pomysł, aby największe podmioty gospodarcze przeznaczały część zysków na badania i rozwój. Jakie zachęty lub regulacje warto wprowadzić, aby współpraca gigantów (także tych państwowych) z politechnikami nie była tylko działaniem PR-owym, ale realnym zlecaniem kluczowych badań polskim naukowcom?

Już o tym mówiłem i powtórzę: aby współpraca największych podmiotów gospodarczych z politechnikami przestała być działaniem wizerunkowym, a stała się realnym zlecaniem kluczowych badań, musimy przestać traktować naukę jako koszt, a zacząć widzieć w niej rdzeń bezpieczeństwa państwa i silnik gospodarczy. Kluczem jest stworzenie systemu, w którym gigantom opłaca się inwestować w polską myśl techniczną. Wspomniałem wcześniej o stworzeniu wspólnego centrum szkoleniowego dla specjalistów energetyki jądrowej, bo to dowód na to, że kiedy biznes potrzebuje unikalnych kompetencji, kieruje się w stronę nauki. Trudno wyobrazić sobie lepszą zachętę do wyłożenia kapitału – budowa i rozwój własnych kadr opłacają się każdemu. Zabiegam o to, żeby inwestycje w badania były traktowane jako priorytet – efektem jest m.in. zwiększenie subwencji dla uczelni publicznych w 2026 roku o ponad 586 milionów złotych.

Hasło tegorocznego Kongresu to „Samorząd w czasach niepewności”. W dobie zagrożeń hybrydowych nauka przestaje być tylko domeną teorii, a staje się fundamentem bezpieczeństwa. Jak resort zamierza wspierać polskie uczelnie techniczne w tworzeniu technologii dual-use (podwójnego zastosowania) oraz w walce o suwerenność technologiczną Polski?

Można powiedzieć, że dziś bezpieczeństwo państwa wykuwa się na uczelniach. Nie stać nas na rozdzielanie nauki „cywilnej” od „wojskowej”. Dlatego jako Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego kładziemy ogromny nacisk na technologie dual-use. Polskie rozwiązania powinny służyć zarówno rolnictwu czy logistyce, jak i naszej armii. Dążymy do stabilnego finansowania badań nad technologiami dual-use – na forum europejskim mówię

naszym partnerom o tym, że dla Polski i regionu to najlepsza ścieżka rozwoju, a ostatnie wydarzenia na mapie geopolitycznej świata potwierdzają moje argumenty. Nowa perspektywa budżetowa powinna stworzyć przed polskimi firmami i uczelniami zupełnie nowe możliwości. Pozyskujemy też środki na cyfrowe inwestycje. Na początku 2026 r. Politechnika Krakowska i Uniwersytet Warmińsko-Mazurski jako pierwsze uczelnie w Polsce podpisały wartość blisko 270 mln zł porozumienie, dzięki któremu otrzymają finansowanie z instrumentu „Pożyczka na cyfryzację” z Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO). Za te pieniądze rozbudują m.in. infrastrukturę bezpieczeństwa. Bardzo ważną rolę we wsparciu suwerenności technologicznej Polski odgrywa nasz dostęp do kluczowych technologii kosmicznych. Sieć Badawcza Łukasiewicz rozpoczyna właśnie dziesięcioletni Program Badań Kosmicznych o wartości około 2,4 mld zł. Program wykorzystuje zasoby 22 instytutów i będzie oferował usługi polskim i międzynarodowym klientom. To historyczna szansa dla Polski. Możemy powiedzieć, że to ubiegłoroczna misja Sławosza Uznańskiego-Wiśniewskiego wyniosła Polskę na orbitę kosmicznych ambicji, a program Sieci Badawczej Łukasiewicz sprawi, że będziemy jeszcze silniej zakotwiczeni w europejskim sektorze kosmicznym.

W wywiadach wspomina Pan o ogromnych środkach na programy takie jak „Cyberbezpieczny Samorząd” czy „Cyberbezpieczne Wodociągi”. Czy widzi Pan rolę dla lokalnych ośrodków akademickich w pełnieniu funkcji regionalnych centrów kompetencji cyfrowych, które na co dzień wspierałyby samorządy w ochronie infrastruktury krytycznej?

Tak, oczywiście. Oba programy to setki milionów złotych na inwestycje, które zwiększą bezpieczeństwo cyfrowe, bo ataki hakerskie na infrastrukturę krytyczną są coraz częstsze. I dlatego nauka musi stanowić fundament bezpieczeństwa i rozwoju regionalnego. Również tu, podczas Kongresu w Mikołajkach, bardzo wyraźnie wybrzmiewało zdanie, że bezpieczeństwo przestało być domeną tylko resortu obrony. Synergia nauki i bezpieczeństwa jest koniecznością.

Kongres w Mikołajkach naturalnie kieruje wzrok na region Warmii i Mazur. Jak, w Pana opinii, warto systemowo wspierać uczelnie w mniejszych miastach, aby nie „produkowały” jedynie dyplomów, ale stały się motorami napędowymi lokalnych specjalizacji, takich jak ekonomia wody, nowoczesne rolnictwo czy przemysł drzewny?

Mniejsze ośrodki akademickie nie powinny kopiować uniwersytetów z dużych miast, ale szukać unikalnych specjalizacji. Uczelnie w mniejszym mieście musi być „szyta na miarę” potrzeb regionu i pełnić kluczową rolę we wspieraniu rozwoju lokalnych społeczności. W ten sposób można wzmocnić pozycję Polski, bo źródła jej siły biją w małych ojczyznach. Systemowo wspieramy dialog uczelni z lokalnymi pracodawcami. Osobiście cieszę się na każde spotkanie obu tych środowisk i na niemal każdym staram się być osobiście.

Dowodem na to, że mamy ogromny potencjał i w Polsce i tu, w regionie Warmii i Mazur, było moje spotkanie na XI Europejskim Kongresie Samorządów z młodymi naukowcami z projektu Młodzi@Forum. To bardzo utalentowani, świetnie rokujący młodzi ludzie, którzy już odnoszą sukcesy.

Wielu ekspertów wskazuje na dynamiczny rozwój Polski jako fenomen w skali Europy. Jaką rolę w tym „polskim złotym wieku” odgrywa reformowane szkolnictwo wyższe? Czy za 10 lat polskie uczelnie będą kojarzone raczej z patentami zmieniającymi rynek, czy z kuźnią kadr dla zagranicznych korporacji?

Bardzo nie chciałbym, żeby ziścił się ten drugi scenariusz. Nauka i cyfryzacja są obecnie filarami bezpieczeństwa i suwerenności państwa. Reforma szkolnictwa wyższego ma m.in. na celu przekształcenie uczelni w centra generujące własne, konkurencyjne technologie. Przykłady konkretnych działań, o których mówiłem wyżej są sygnałami, że Polska dąży do bycia twórcą, a nie jedynie odbiorcą zagranicznych rozwiązań. W perspektywie najbliższej dekady ambicją Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego jest to, aby polskie uczelnie były kojarzone przede wszystkim z jakością, z patentami zmieniającymi rynek. I to się dzieje, a rolą państwa, w tym resortu nauki, jest wspieranie naukowców w ich działaniach innowacyjnych.

Zaczynamy już na etapie studiów, np. poprzez stypendia. W tym roku jednorazowe stypendia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w wysokości 17 tys. zł. otrzymało 402 utalentowanych studentów z całej Polski, reprezentujących 48 dyscyplin naukowych. Obniżyliśmy również próg dostępności do stypendiów socjalnych. I co najważniejsze – skierowaliśmy olbrzymie środki na remonty i budowę akademików. To naprawdę rewolucyjna zmiana, bo dotąd nikt nie traktował domów studenta jako części miejskiego ekosystemu, w którym powinni żyć zadowoleni mieszkańcy. Wszystko to składa się na szerszy plan, który ma na celu zatrzymać polskich naukowców tu, na miejscu.

Inwestycja w naukę to

Z prof. dr. hab. Alojzym Z. Nowakiem, rektorem Uniwersytetu Warszawskiego, rozmawia Marcin Prynda.



Marcin Prynda: Jako wybitny ekonomista łączy Pan Rektor perspektywę akademicką z głębokim rozumieniem mechanizmów rynkowych. Z perspektywy ekonomisty – jak oszacowałby Pan stopę zwrotu z inwestycji państwa w Uniwersytet Warszawski? Czy traktujemy inwestycję jako koszt w budżecie, czy jako kluczowy motor polskiej innowacyjności?

To bardzo interesujące pytanie dla rektora największego uniwersytetu w Polsce, a jednocześnie także ekonomisty, dla którego transfer wiedzy z uczelni do szeroko rozumianego biznesu jest wartością bardzo ważną i jak najbardziej wciąż aktualną. Jednakże chciałbym podkreślić, że oszacowanie precyzyjne stopy zwrotu z inwestycji państwa na rzecz takiej publicznej jednostki naukowej, jak uniwersytet, nie powinno być wyłącznym celem czy celem samym w sobie. Choć nie kwestionuję intencji zawartej w pytaniu, zakładam, że idzie w nim o to, aby wydatki państwa na naukę w maksymalnym stopniu, z ekonomicznego punktu widzenia, kreowały przestrzeń do stabilnego, bezpiecznego i innowacyjnego rozwoju państwa i społeczeństwa.

Chodzi jednak także o to, by każda zainwestowana publiczna złotówka dawała kilkukrotny, konkretny zwrot poprzez tworzenie sprawnego, organizacyjnego i finansowego ekosystemu, w którym badania naukowe, a szerzej współpraca nauki ze środowiskami biznesowymi i gospodarczymi, miała charakter trwały, kluczowy i wymierny, zarówno w interesie bezpieczeństwa i suwerenności państwa, a nade wszystko na rzecz dobrostanu jego obywateli. W literaturze przedmiotu wskazuje się przecież wyraźnie, że jedna jednostka pieniędzy zainwestowana w badania i rozwój (B + R) daje 4- a nawet 7-krotny zwrot z tej inwestycji.

W okresie, kiedy sprawuję funkcję Rektora Uniwersytetu Warszawskiego, staram się umacniać znaczenie uczelni jako instytucji społecznie innowacyjnej, odpowiedzialnie zarządzanej i rozwijającej się w sposób zrównoważony, między innymi poprzez wspieranie nowych form organizacji i finansowania uczelni. Środowiska biznesu słusznie oczekują, że badania naukowe będą w jeszcze większym stopniu prowadziły do konkretnych, wymiernych efektów. Będąc zwolennikiem znacznego zwiększenia efektywnego zaangażowania także ludzi nauki na Uniwersytecie Warszawskim na rzecz ścisłej współpracy z biznesem, musimy sobie jednak zdawać sprawę, że bez wyników badań podstawowych zwyczajnie nie będzie badań stosowanych.

Chciałbym, aby nasi młodzi matematycy, informatycy czy fizycy, ale także przedstawiciele nauk społecznych i humanistycznych, którzy wygrywają na świecie różnego rodzaju konkursy, mieli coraz większe, bezpośrednie przełożenie na rozwój innowacji w Polsce. Pamiętajmy wszakże, że nadal funkcjonuje ideał uniwersytetu humboldtowskiego, który, przypomnę, funkcjonuje wokół dwóch kanonów: pierwszy z nich łączy integralnie kształcenie akademickie i badania naukowe, drugi gwarantuje wolność intelektualną i swobodę w badaniach oraz nauczaniu. A te podstawowe wartości powinny być gwarantowane przez autonomię uniwersytetu. Dążenie do odkrywania

silnik rozwoju państwa

i prezentowania prawdy w oparciu o różnorodność poglądów, sprawiedliwość i poszanowanie godności człowieka to zasadnicze, bezcenne cele, które są wciąż aktualne i nie wymagają przededefiniowania.

Czy obecna subwencja jest wystarczająca, czy może nadszedł czas na odważną dyskusję o modelu endowment (funduszu żelaznego) na wzór amerykański, zasilanego przez zamożnych absolwentów i mecenasów?

Środki przeznaczone na finansowanie nauki i szkolnictwa wyższego zawsze mogłyby być większe. Ale nie należy pomijać kontekstu obecnych wydatków budżetowych w obliczu istniejącej sytuacji międzynarodowej, między innymi wojny w Ukrainie. Dostrzegam jednak zwiększenie możliwości wspierania nauki poprzez zamawianie badań zarówno stosowanych, jak i podstawowych przez inne ministerstwa, niekiedy bardziej zasobne finansowo niż resort nauki. Mam tutaj na myśli między innymi Ministerstwo Obrony, Ministerstwo Cyfryzacji czy Ministerstwo Rozwoju i Technologii.

Uniwersytet Warszawski we współpracy z innymi czołowymi polskimi uczelniami jest już również aktywny w tworzeniu silnego środowiska krajowego i zagranicznego dla wspierania rozwoju badań, zarówno podstawowych, jak i aplikacyjnych, i wykorzystywania ich wyników do komercjalizacji i tworzenia choćby start-upów, dających szansę na jeszcze większe zbliżenie nauki i biznesu. Widać w tej materii również coraz większe zrozumienie i wsparcie, zarówno poszczególnych instytucji rządowych, jak i firm działających w Polsce. Jest

to szczególnie ważne teraz, w dobie szybkiego rozwoju sztucznej inteligencji oraz wzrastającej roli innowacyjności i przedsiębiorczości.

Nie będziemy mieć w Polsce nigdy takich środków, które by sfinansowały wszystkie potrzeby rozwojowe polskiej nauki. Dlatego najwyższy czas na odważną dyskusję o modelu endowment (funduszu żelaznego), na wzór amerykański, zasilanego przez zamożnych absolwentów i mecenasów. Na świecie bardzo często różnego rodzaju firmy czy organizacje użyteczności publicznej współfinansują uczelnie i badania. Wysoki procent wzrostu gospodarczego najbardziej uprzemysłowionych państw świata wynika z innowacji i wiedzy, a właśnie uniwersytety są jednym z głównych źródeł pozyskiwania tego kapitału.

Uniwersytet Warszawski ma około 40 tysięcy studentów. Zatrudniamy około 8 tysięcy pracowników, w tym około 4,5 tysiąca naukowców na stałe i dodatkowy tysiąc przyjezdnych gości. Nasz budżet to 2,4 mld zł. Dla porównania Uniwersytet Stanforda w Kalifornii, prywatna uczelnia, kształci około 17-18 tysięcy studentów, zatrudnia około 3 tysiące naukowców, a budżet tej uczelni to 8,5 mld dolarów. Do tego dochodzi ponad 35 mld dolarów w postaci kapitału żelaznego, który może być inwestowany po to, by wypracowane zyski służyły do finansowania strategicznych projektów uczelni.

Istnieje więc już droga, którą powinny pójść uniwersytety w Polsce – tworzyć fundusze żelazne nastawione na inwestowanie i rozwój. Źródłem kapitału do stworzenia funduszu żelaznego mogłaby być na przy-

kład emisja obligacji uczelnianych, ale także darczyńcy, których kapitał inwestowany byłby w sposób bezpieczny i odpowiedzialny, zgodny ze strategią określoną przez fundusz i darczyńcę. W przypadku Uniwersytetu Warszawskiego budowanie kapitału żelaznego powinniśmy zacząć od około 5-10 mld zł. Żeby to było możliwe, potrzebna jest zmiana regulacji prawnych. Już kilka lat temu rozmawiałem o tym z dwoma bankami – były tym zainteresowane.

Cały proces wymagałby też uporządkowania wielu tematów. W przypadku Uniwersytetu Warszawskiego – doszacowania wartości księgowej do rynkowej stołecznych nieruchomości należących do uniwersytetu. Mamy w Warszawie około 850 tys. m² gruntów, a „pod dachem” – ok. 630 tys. m². W dokumentach mamy zapis, że nasza wartość wynosi około 6 mld zł. A sam kampus w centrum miasta z przyległościami, około 12-14 ha, według wyceny rynkowej wart jest 12-15 mld złotych. Realna wycena majątku da nam znacznie większe możliwości przy ewentualnej emisji obligacji, bo jest to ogromne zabezpieczenie. Kapitał intelektualny, choć bardzo istotny, a może nawet najważniejszy, jest niezmiernie trudno wycenić, ale także należy go uwzględnić.

Szansę na podniesienie na wyższy poziom jakości badań naukowych dostrzegam również w aktywnym, jak dotychczas, uczestnictwie Uniwersytetu Warszawskiego w Sojuszu 4EU+. Już teraz instytucje uniwersyteckie europejskich tworzą coraz liczniejsze obszary współpracy, kooperacji, podejmują inicjatywy związane z innowacjami, transferami najnowocześniejszych

technologii. To dzięki tej współpracy i doświadczeniom z niej wynikającym możemy lepiej, sprawniej funkcjonować zarówno na rynku badawczym, jak i edukacyjnym. To właśnie w tym aliansie z wieloma uniwersytetami zagranicznymi widzimy ogromną szansę w zapewnianiu i tworzeniu warunków do rozwijania umiejętności i budowania tak zwanych miękkich kompetencji społecznych. Polityka wobec uczelni w Polsce także w tym zakresie wymaga doprecyzowania. Tym bardziej, że jak już wspominałem, nie będziemy mieć w Polsce nigdy takich środków, które by sfinansowały wszystkie potrzeby rozwojowe polskiej nauki.

W dobie AI i automatyzacji wiele zawodów znika. Jak Uniwersytet Warszawski modyfikuje swój „produkt edukacyjny”, aby absolwent nie tylko odnalazł się na rynku pracy, ale potrafił ten rynek samodzielnie kreować?

Sztuczna inteligencja, szczególnie w ostatnich dwóch latach, zmienia rynek pracy szybciej, niż adaptują się do niego zarówno pracodawcy, jak i pracownicy. Choć ta zmiana nie dotyczy jeszcze Polski, według niektórych badaczy na skutek szybkiego rozwoju i wykorzystania sztucznej inteligencji wiele osób w skali globalnej może wkrótce stracić pracę i perspektywy stabilizacji życiowej. Często pojawiają się opinie, iż rewolucja technologiczna wspomaganą przez AI sprawia, że pogłębienie się kryzysu bezrobocia jest nieuniknione. Czy tak rzeczywiście musi się stać? Historia gospodarcza tego nie potwierdza.

Co więcej, wskazuje, że istnieje duże prawdopodobieństwo, iż utrata miejsc pracy w jednym sektorze może przyczynić się do powstania nowych miejsc zatrudnienia w innych obszarach gospodarki. Tak było np. wtedy, kiedy zwiększyła się mechanizacja, a tym samym wydajność pracy w rolnictwie. Pracownicy rolni przenieśli się wówczas do miasta, co było nie bez znaczenia dla szybszego rozwoju przemysłu. Natomiast gdy wprowadzono automatyzację w przemyśle, przyspieszeniu uległ rozwój usług. Tak prawdopodobnie może zdarzyć się i teraz w dobie szybkiego rozwoju AI. Dodatkowo znaczną rolę może tutaj także

odegrać państwo, chroniąc odpowiednimi regulacjami miejsca pracy.

Zapewne jakimś rozwiązaniem byłoby także wprowadzenie nowoczesnego systemu transformacji z danymi służącymi do przewidywania utraty miejsc pracy oraz nowymi formami wsparcia, które pomogą pracownikom w przejściu z jednej firmy do innej. Bardziej ambitny plan zakłada uruchomienie porozumienia między sektorem publicznym a prywatnym – takiego, w którym pracodawcy będą odpowiedzialni za definiowanie umiejętności niezbędnych dla gospodarki opartej na sztucznej inteligencji i tworzenie ścieżek do nowych miejsc pracy, a rząd zainwestuje w szkolenia, zachęty i zabezpieczenia społeczne, które pomogą pracownikom szybko znaleźć zatrudnienie.

Moje służbowe wyjazdy do Stanów Zjednoczonych i Azji sprawiają, że myślę o AI uwzględniając jeszcze inny kierunek. To stałe burzenie dotychczasowego muru między środowiskiem biznesu a środowiskiem badawczo-edukacyjnym jest czymś naturalnym. W tamtej części świata już od dawna rozwija się współpraca: biznes-nauka-startupy. Transfer technologii z uczelni do biznesu jest po prostu odpowiedzią na zarządzanie przedsiębiorstwem w erze cyfrowej. Polskie firmy wciąż cechuje silna awersja do błędu, skutkującego stratą finansową, dominuje też kultura rozliczania, zamiast eksperymentowania, czy krótkoterminowe kalkulacje finansowe. Polska ma problem z modelem zarządzania, strukturą decyzyjną oraz mentalnością strategiczną.

Naturalnie, nie da się wszystkiego importować czy pozyskiwać tylko z doświadczeń amerykańskich albo azjatyckich. W Europie szkolnictwo wyższe jest bardziej regulowane oraz finansowane w dużej mierze ze środków publicznych. Tym niemniej od kilkudziesięciu lat w Europie regulacje dotyczące misji wyższych uczelni, głównie publicznych, stają się też coraz częściej nastawione w dużym stopniu na większą autonomię w zakresie działania oraz na większą niezależność źródeł finansowania. Uniwersytet Warszawski w coraz większym stopniu kształci przyszłych przedsiębiorców, innowatorów i kreatorów rynku.

Dla sukcesu modernizacyjnego Polski duże znaczenie będzie miało przedsiębiorcze i proinnowacyjne nastawienie firm publicznych i prywatnych, pracowników i konsumentów. W tej sytuacji istnieje absolutna potrzeba nowej i przyspieszonej adaptacji nauki i gospodarki do nowych wyzwań, związanych m.in. z tzw. Gospodarką 4.0 – a więc gospodarki zorientowanej w coraz większym stopniu na nowoczesne technologie, innowacje, sztuczną inteligencję, szeroko rozumianą przedsiębiorczość. Często o tym mówię – nauka musi sprawnie podążać, a nawet wyprzedzać potrzeby nowoczesnej gospodarki. I to nie może być tylko myślenie życzeniowe.

Do tego potrzebne jest zrozumienie nie tylko konieczności konkretnych działań, ale także ich podejmowanie. To się już dzieje na Uniwersytecie Warszawskim. Uważam, że wybitni przedstawiciele biznesu powinni częściej znajdować miejsce w uczelniach, czy to w postaci ciał doradczych, czy jako wsparcie dla prowadzenia działalności badawczej i dydaktycznej, a przedstawiciele uczelni zasiadać powinni w radach nadzorczych firm czy też w radach dyrektorów. W rezultacie wzajemnego poznania się, współpracy oraz niejednokrotnie wyznaczania wspólnych celów, część badań naukowych mogłaby być i na szczęście jest już częściowo przynajmniej finansowana ze środków zewnętrznych, a studenci i absolwenci mogliby zdobywać doświadczenie i umiejętności w nowoczesnie zarządzanych firmach podczas staży i praktyk. To zwiększałoby ich atrakcyjność na rynku pracy. Uniwersytet nie może tylko dostosowywać się do zmian zachodzących na rynku pracy czy w gospodarce; uniwersytet musi także te zmiany kreować, zgodnie ze swoją misją i oczekiwaniami społecznymi.

Polska nauka aspiruje do światowej czołówki. Jakie bariery systemowe w Polsce – finansowe, prawne, mentalne, a być może Pan Rektor dostrzega jeszcze inne – najbardziej utrudniają nam wejście do pierwszej setki Rankingu Szanghajskiego?

Najpierw może o Rankingu Szanghajskim. Rankingi nie są celem samym w sobie, ale narzędziem pomagającym zmierzyć naszą widzialność i pozycję na rynku badań

i edukacji. Rankingi międzynarodowe oparte na dobrze opracowanej metodologii są ważnym uzupełnieniem informacji o nas samych w kontekście konkurencji międzynarodowej. Na Uniwersytecie Warszawskim wykorzystujemy je do analizy osiągnięć i tempa rozwoju względem innych uczelni. Ważnym kryterium czołowych światowych rankingów są dokonania naukowe w postaci cytowań i rozpoznawalności oraz widoczności międzynarodowej dorobku naukowego.

Dostrzegam problem niskiej kompatybilności działalności naukowej i wysiłku naukowego z ocenami międzynarodowymi w tych zakresach. Dlaczego tak jest, to temat do dalszej analizy i stosownych decyzji, jak mi się wydaje, nie tylko z punktu widzenia Uniwersytetu Warszawskiego. Natomiast jeśli mowa o barierach, to próbowałem o nich wspomnieć we wcześniejszych pytaniach. Ale może rzeczywiście warto w tym miejscu wskazać je jeszcze raz. Jedną z zasadniczych przeszkód utrudniających „doszlusowanie” polskiej nauki do poziomu światowego jest stosunkowo niski poziom jej dofinansowania.

Prowadzone w tym zakresie badania potwierdzają, że aby nauka mogła się rozwijać na światowym poziomie i by gospodarka, wykorzystując te badania, stawała się innowacyjna i przedsiębiorcza, państwo musi w B+R inwestować przynajmniej 2% PKB. W Polsce póki co wydatki na naukę szacuje się na poziomie nieco powyżej 1%. Opinia ta oparta jest na wieloletnich badaniach i doświadczeniach w krajach z rozwiniętymi gospodarkami rynkowymi i funkcjonującymi w różnych systemach polityczno-gospodarczych. Co więcej, wydaje się niemal pewne, że w naj-

bliższym czasie budżet państwa nie jest w stanie zrealizować powyższych oczekiwań.

Czy rozwiązaniem jest pozyskiwane finansowanie z innych źródeł? W innych państwach jest to właściwie standardowy już sposób pozyskiwania funduszy.

Trwają dyskusje odnośnie możliwości pozyskiwania finansowania rozwoju badań z innych źródeł, przy świadomości, że finansowanie z budżetu państwa jest fi-

Tradycja w służbie nowoczesności - Profil UW

- **Dziedzictwo:** Założony w 1816 roku, Uniwersytet Warszawski od ponad dwóch stuleci jest centralnym punktem polskiego życia intelektualnego i naukowego.
- **Rankingowy lider:** Uczelnia regularnie zajmuje 1. miejsce w ogólnopolskich rankingach szkół wyższych (np. „Perspektywy”) i jest najwyższą notowaną polską placówką w zestawieniach międzynarodowych, takich jak Ranking Szanghajski (ARWU).
- **Lider edukacji:** Za szczególny wkład w rozwój nowoczesnego kształcenia, Rektor UW, prof. Alojzy Z. Nowak, został uhonorowany nagrodą w konkursie „Perspektywy Medycyny” w kategorii „Lider – edukacja dla zdrowia”. Wyróżnienie to, wręczone 16 marca w Senacie RP, stanowi wyraz uznania dla strategicznych działań uczelni na rzecz integracji nauk przyrodniczych, społecznych i medycznych.
- **Wspólnota Noblowska:** Z Uniwersytetem Warszawskim związanych było aż pięciu laureatów Nagrody Nobla: Maria Skłodowska-Curie (chemia), Henryk Sienkiewicz (literatura), Menachem Begin (pokojowa), Czesław Miłosz (literatura) oraz Leonid Hurwicz (ekonomia).
- **Strategiczna autonomia:** UW funkcjonuje w oparciu o ideał Humboldtowski, który zakłada nierozzerwalne połączenie badań naukowych z nauczaniem oraz pełną wolność intelektualną.
- **Nowoczesna struktura:** Obecnie uczelnia zarządza budżetem przekraczającym 2,4 mld zł i realizuje badania w ramach prestiżowych sojuszy międzynarodowych, takich jak 4EU+, jednoczący wiodące europejskie uniwersytety badawcze.
- **Innowacje rynkowe:** Uczelnia jest kolebką licznych start-upów i spin-offów, a jej naukowcy realizują projekty dla takich instytucji jak Europejska Agencja Kosmiczna.

nansowaniem najbardziej pożądanym, bo daje wolność w podejmowaniu badań i jest instrumentem najbardziej obiektywnym i niezależnym dla potrzeb prowadzenia badań naukowych. Innym ważnym źródłem finansowania badań i rozwoju są środki pozyskiwane z biznesu. Są one z reguły wykorzystywane na dofinansowanie badań stosowanych bądź na różnego rodzaju programy edukacyjne.

Częściowo badania prowadzone na uczelniach oraz programy wymiany międzynarodowej finansowane są ze środków własnych uczelni pozyskiwanych z opłat za studia niestacjonarne, ze sprzedaży patentów oraz ze środków przekazanych przez sponsorów. W polskich warunkach są to jednak w dalszym ciągu kwoty stosunkowo niewielkie i zapewniające potrzeby badawczo-edukacyjne tylko w bardzo ograniczonym stopniu. W tej sytuacji od pewnego czasu pracujemy nad przygotowaniem i wprowadzeniem w życie systemu umożliwiającego utworzenie kapitału żelaznego, który można by inwestować, a pozyskiwane dochody przynajmniej w części można by przeznaczyć na finansowanie badań, stypendia dla wybitnie uzdolnionych studentów i doktorantów oraz na wymianę międzynarodową, a może nawet na inwestycje i wspieranie start-upów.

Kolejną przeszkodą utrudniającą możliwości wejścia do pierwszej dwusetki polskich uczelni, w tym UW do grona najwyższych notowanych uczelni na Szanghajskiej liście rankingowej, jest system oceny polskich uczelni w ramach tzw. ewaluacji, a w szczególności wyników badań prowadzonych w rodzimych placówkach szkolnictwa wyższego. Najogólniej można powiedzieć, że system ten jest mało kompatybilny z kryteriami wykorzystywanymi w szanghajskim systemie oceny uczelni.

Jeśli zatem chcemy, żeby polskie uczelnie w znaczący sposób przesunęły się w omawianym Rankingu do góry, należy także dostosować system oceny polskich uczelni do tego, który jest w nim stosowany.

Rozwój nauki w Polsce utrudnia także niepewność dotycząca finansowania badań naukowych, dydaktyki i zaplecza materialnego polskich uczelni. Trzeba pamiętać,

że jeśli mówimy o internacjonalizacji polskich uczelni, to idzie nie tylko o nauczanie w językach obcych, ale także choćby o jakość domów studenckich, hoteli dla doktorantów i asystentów, o obsługę medyczną i socjalną itd. Za podejmowaniem nawet najlepszych decyzji w tym zakresie muszą iść działania o charakterze finansowym, organizacyjnym i budowlanym. Brak jest też odpowiednio wypracowanego modelu/mechanizmu finansowania wprowadzanych na rynek wyników badań i innowacji wypracowywanych i tworzonych na uczelniach. Mamy wciąż niską skłonność, a wręcz awersję do ryzyka przed nieudanym przedsięwzięciem, zapominając o tym, że porażka jest pierwszym krokiem do sukcesu.

Dodam też, że Uniwersytet Warszawski podejmuje wiele działań o charakterze edukacyjnym, skierowanym do studiujących młodych osób, aby pokonywać niechęć do ryzyka na styku biznes-nauka w Polsce. Potrzebna jest więc w zdecydowanie większym stopniu kultura zrozumienia i akceptacji tego ryzyka. Wiąże się to również z przyswojeniem zalet odpowiedniej zależności organizacyjnej i jej wpływu na osiągnięte rezultaty. Jestem również zwolennikiem zdecydowanie większej obecności i współpracy wysokiej klasy kompetentnych pracowników Uniwersytetu Warszawskiego ze spółkami Skarbu Państwa oraz spółkami prywatnymi.

Wyobrażenie, że rektor największego uniwersytetu w kraju powinien się zajmować właściwie tylko zarządzaniem uczelnią, uważam za całkowicie błędne. I przywołam w tym miejscu przykłady uczelni, które posiadają znakomite wyniki badawcze i edukacyjne – co daje im wysokie pozycje na liście szanghajskiej – a jednocześnie korzystają solidnie ze współpracy z biznesem. Rektor Uniwersytetu Oxfordzkiego był jednocześnie prezydentem BBC, a Rektor LSE doradzał prezesowi Banku Anglii. Podobnie funkcjonują i działają rektorzy Harvardu, MIT czy Uniwersytetu Monachijskiego. Efekty takiej współpracy i działalności są widoczne i znaczące zarówno po stronie uczelni, jak i po stronie biznesu, z którym współpracują.

Współpraca uczelni ze spółkami Skarbu Państwa i globalnymi korporacjami niekiedy bywa fasadowa. Jakie realne mechanizmy wdrożył Pan na UW, by wspólne projekty R&D kończyły się rynkowym sukcesem, a nie tylko publikacją?

Skuteczność wpływu nauki na sukcesy rynkowe firm zależy od wielu czynników – na pewno od ich otwartości na współpracę, od systemu finansowania B+R i zdolności do komercjalizacji wyników badań. Pewna przewaga amerykańskich uczelni, ale także europejskich, w tym brytyjskich, skandynawskich i niemieckich w szczególności, polega właśnie na tym, że poza współpracą stricte biznesową na dużą skalę tworzą programy studiów dualnych i praktycznych we współpracy z firmami. I w ramach tej kooperacji przygotowują studentów do roli specjalistów w różnych dziedzinach, takich jak AI, biotechnologia, energetyka odnawialna itd.

Uczelnie amerykańskie kładą nacisk na kompetencje miękkie: kreatywność, krytyczne myślenie, zdolność do pracy w interdyscyplinarnych zespołach. Przykładem jest Uniwersytet Stanforda w Kalifornii – czyli kluczowy motor Doliny Krzemowej. Globalne centra innowacji, venture capital, są związane z MIT – Massachusetts Institute of Technology, prawdopodobnie najbardziej wpływową uczelnią na świecie w zakresie innowacji. W zdecydowanie większym stopniu niż w Europie amerykańskie uczelnie realizują badania podstawowe i stosowane, które stają się potem fundamentem dla nowych produktów, procesów wytwórczych i usług.

Silna kultura innowacyjności, a w niej „failure acceptance” – akceptacja porażki – to także ważna przesłanka ostatecznych sukcesów. Zasady własności intelektualnej w Stanach Zjednoczonych upraszczają i przyspieszają masową komercjalizację takich badań. Amerykańskie wyższe uczelnie w centrach transferu technologii zatrudniają ekspertów z rynku i marketingu oraz menedżerów firm. Połączenie finansowego kapitału publicznego i prywatnego to rozwiązania często praktykowane w amerykańskich uczelniach. W konsekwencji uczelnie amerykańskie są global-

nymi liderami innowacji, bo łączą badania, kapitał ludzki i finansowy oraz przedsiębiorczość w jednym ekosystemie.

Jeśli chodzi o dokonania Uniwersytetu Warszawskiego, to wiele projektów znajduje się już na etapie realizacji lub bardziej zaawansowanej współpracy z naszymi partnerami biznesowymi. Warto wspomnieć tylko, że kwantowe technologie badane przez naukowców z Uniwersytetu Warszawskiego przyczyniają się do rozwoju prototypu odbiornika dla misji kosmicznych. Dla przykładu projekt kierowany przez dr. hab. Michała Parniaka z Centrum Optycznych Technologii Kwantowych w Centrum Nowych Technologii CeNT UW oraz z Wydziału Fizyki UW jest realizowany na zlecenie Europejskiej Agencji Kosmicznej. Zespół prof. Jacka Jemielitego (Centrum Nowych Technologii UW) wraz z współautorami (m.in. z Wydziału Fizyki UW) opracował metodę zwiększania trwałości mRNA, co ma potencjał zastosowania w terapii nowotworowej, regeneracyjnej oraz przy szczepionkach genetycznych.

Laboratorium Związków Biologicznie Czynnych przy CNBCh UW oferuje usługi analityczne (HPLC-MS, HPLC-MS/MS) m.in. dla przemysłu farmaceutycznego i kosmetycznego, takie jak: identyfikacja składników i zanieczyszczeń, walidacja metod analitycznych. Nasza uczelnia jest członkiem Mazowieckiego Klastra Chemicznego, który zrzesza uczelnie, park przemysłowy, sektor badawczy i biznes. Współpraca dotyczy m.in. nowych źródeł energii, medycyny, produkcji substancji chemicznych aktywnych. Oto tylko kilka przykładów współpracy fizyków, chemików i biologów z Uniwersytetu Warszawskiego z przemysłem, na etapach komercjalizacji konkretnych projektów.

Chciałbym jeszcze podać inny przykład, tzw. edukacji celowanej. Jestem przekonany, że takim właśnie doskonałym przykładem jest powtórne uruchomienie w ścisłej współpracy z Wojskowym Instytutem Medycznym wydziału i kierunku lekarskiego na Uniwersytecie Warszawskim. Kierunek ten jest wybitnie interdyscyplinarny. Oznacza to, że w kształceniu studentów wykorzystujemy najmocniejsze strony zarówno UW, jak i WIM: fizykę, chemię, biologię, sztucz-

ną inteligencję, etykę, medycynę, humanizację medycyny oraz ekonomię, prawo i zarządzanie. Studenci Wydziału Lekarskiego już od drugiego roku studiów uczestniczą w badaniach przybliżającym im całe spektrum nauki służącej medycynie.

Istnieje zatem duże prawdopodobieństwo graniczące z pewnością, że w ciągu kilku lat stworzony zostanie na UW hub składający się z nauk przyrodniczych, społecznych, sztucznej inteligencji i medycznych, który będzie z jednej strony konkurował z najlepszymi ośrodkami badawczo-medycznymi na świecie w zakresie wykorzystania wielkich baz danych i najnowszych osiągnięć w stosowaniu nauk podstawowych i przyrodniczych w medycynie, a z drugiej strony będzie stanowił silne wsparcie dla polskich ośrodków medycznych. Mamy też zamiar w jakiejś części kształcić wojskowych medyków, lekarzy obcych z medycyną pola walki, która to wiedza jest również wartościowa przy codziennej pracy np. przy medycynie katastrof czy zdarzeniach masowych. Chciałbym przy okazji podać jeszcze przynajmniej jeden przykład tzw. edukacji celowej.

W ostatnim czasie kilka wydziałów uniwersyteckich (Wydział Nauk Ekonomicznych, Wydział Zarządzania, Wydział Prawa i Administracji, Wydział Dziennikarstwa i Bibliologii, Wydział Nauk Politycznych i Stosunków Międzynarodowych) prowadzi studia dla Samorządu Województwa Mazowieckiego, dla dużych firm: Pekao SA, KGHM, Orlenu, ale także dla sędziów i prokuratorów. Studia te z jednej strony podnoszą kwalifikacje merytoryczne słuchaczy, a z drugiej strony umożliwiają, a przynajmniej zwiększają szanse współpracy pomiędzy ludźmi i instytucjami, z których słuchacze się wywodzą. Podobnie sprawy się mają przy prowadzeniu studiów typu Executive MBA. Na tych studiach kształcą się nie tylko menedżerowie dużych spółek, ale także właściciele małego i średniego biznesu oraz osoby zamierzające stworzyć spin-offy i start-upy.

Czy w świecie algorytmów nie potrzebujemy filozofów i socjologów więcej niż kiedykolwiek? Jaką wartość dodaną wnoszą nauki społeczne do twardego biznesu?

Jeśli patrzymy na osoby, które otrzymują nagrody Nobla za wybitne osiągnięcia z ekonomii, to można wśród nich znaleźć także badaczy z backgroundem filozoficznym, prawniczym czy też z zakresu psychologii, zajmujących się ekonomią behawioralną, a przy tym dysponujących wszechstronną wiedzą łączącą psychologię, ekonomię i zarządzanie. Nauki społeczne w coraz większym stopniu wnoszą wiedzę do – jak to określono – twardego biznesu. To nie jest nowy kierunek. Funkcjonowanie nowoczesnych przedsiębiorstw wymaga interdyscyplinarnego zespołu kompetencji. Wynika to ze złożoności współczesnej gospodarki, rewolucji technologicznej oraz specyfiki globalnych rynków, ale także rozwoju i umiędzynarodowienia stosunków międzyludzkich.

Strategiczna zależność gospodarcza w skali świata jest faktem. Szybki rozwój takich dziedzin jak sztuczna inteligencja, informatyka czy Data Science sprawia, że firmy potrzebują inżynierów, programistów i analityków danych. Ale rośnie również zapotrzebowanie na psychologów społecznych i specjalistów o kompetencjach kreatywnych. Uniwersytet Warszawski oczywiście wychodzi naprzeciw temu zapotrzebowaniu. Znaczącym przykładem było choćby podpisanie listu intencyjnego dotyczącego współpracy z sześcioma krajowymi ośrodkami naukowymi i medycznymi. Jednym z celów tego porozumienia jest udoskonalenie polskiego systemu opieki zdrowotnej, w szczególności w zakresie robotyki chirurgicznej, sztucznej inteligencji i telemedycyny. Ta inicjatywa pozwoli również na opracowanie specjalistycznych programów i nowych kierunków edukacyjnych. Jestem przekonany, że łącząc wiedzę z różnych dziedzin, stworzymy warunki do rozwoju medycyny przyszłości. To dobry kierunek funkcjonowania wyższych uczelni.

Gdzie widzi Pan Uniwersytet Warszawski za dekadę? Czy będzie to uczelnia-instytucja, czy raczej dynamiczny ekosystem, w którym granica między kampusem a centrum biznesowym stolicy całkowicie się zaciera?

Wydaje mi się, że już teraz granica między kampusami a centrum biznesowym Warszawy szybko zanika, jeśli w ogóle jeszcze

istnieje. Uczelnia zawsze będzie kluczową instytucją, ale również podlegającą transformacji technologicznej, dydaktycznej czy cywilizacyjnej. Przejście od klasycznego uniwersytetu badawczo-dydaktycznego do uczelni właśnie o cechach dynamicznego, innowacyjnego rozwoju naukowego ekosystemu jest nie tylko wysoce prawdopodobne, ale konieczne. W Stanach Zjednoczonych najlepsze uczelnie funkcjonują już na globalnym rynku edukacyjnym. Ale pojawiają się też problemy, np. z tym, jak dopasować filozofię i kulturę kształcenia wywodzącą się z różnych tradycji historycznych i kulturowych, różnych wartości przypisywanych nauce i rozwojowi cywilizacyjnemu.

Są to procesy z jednej strony nieuniknione w dobie globalizacji i rozwoju sztucznej inteligencji, a z drugiej strony wymagające zrozumienia zmieniającego się świata, otwartości intelektualnej i akceptacji społecznej zachodzących zmian. Szybka integracja wielu dziedzin nauki stanie się być może także bardziej wymagająca dla wielu młodych ludzi. Uniwersytet Warszawski przyszłości za dekadę będzie prawdopodobnie podlegał głębokiej ewolucji strukturalnej. Zmiany będą wynikały z kilku czynników, o których już wspominałem częściowo wcześniej – rewolucji technologicznej, globalnej konkurencji o wiedzę, zmian na rynku pracy oraz silnej presji na praktyczną użyteczność badań.

Na pewno Uniwersytet Warszawski w przyszłości będzie coraz bardziej interdyscyplinarny, co już się zresztą dokonuje, zdecydowanie silniej zintegrowany z gospodarką, oparty w zarządzaniu na technologiach cyfrowych. Jest też wysoce prawdopodobne, że uniwersytety przyszłości będą funkcjonować bardziej globalnie niż dotychczas. Ale mam nadzieję, że ideał uniwersytetu humboldtowskiego – opartego na badaniach i nauczaniu – w jakiejś przynajmniej znaczącej części przetrwa. Tak jak dążenie do odkrywania i prezentowania prawdy w oparciu o różnorodność poglądów, sprawiedliwość i poszanowanie godności człowieka, a więc i zasadnicze i bezcenne cele, które są wciąż aktualne i które, jak już wspominałem wielokrotnie, w dalszym ciągu nie wymagają przededefiniowania.

Dynamiczny rozwój Uniwersytetu Gdańskiego

Z prof. dr. hab. Piotrem Stepnowskim, JM rektorem Uniwersytetu Gdańskiego, rozmawia Radosław Nosek



Stoi Pan na czele Konferencji Rektorów Uniwersytetów Polskich w momencie, gdy system szkolnictwa wyższego w Polsce mierzy się z głęboką reformą finansowania i demograficznym „być albo nie być”. Jak w 2026 roku definiuje Pan interes narodowy w obszarze nauki? Czy stać nas jeszcze na radykalną konsolidację potencjału?

Zacznijmy od tego, że polski system szkolnictwa wyższego funkcjonuje dziś w stanie permanentnej reformy, obejmującej

obecnie niemal wszystkie jego obszary, od zasad finansowania, przez ewaluację działalności naukowej, po organizację instytucjonalną. Ta ciągła zmienność zamiast wzmacniać i doskonalić system, w praktyce osłabia jego zdolność do realizacji długodystansowych celów strategicznych. A przecież interes narodowy w nauce, o który Pan pyta, powinien być właśnie definiowany w perspektywie strategicznej. Dziś oznacza to przede wszystkim zdolność państwa do budowania trwałej przewagi technologicznej i gospodarczej opartej na wiedzy. Bez silne-

go zaplecza naukowego nie sposób mówić ani o bezpieczeństwie energetycznym, ani o transformacji cyfrowej, ani o konkurencyjności polskiej gospodarki, tak w skali europejskiej, jak i globalnej. Tymczasem Polska wciąż przeznaczana na badania i rozwój wyraźnie mniej niż najbardziej rozwinięte kraje UE, zarówno w relacji do PKB, jak i w wartości bezwzględnej. To istotnie cud, że jeszcze jesteśmy w stanie zapewnić wysoką jakość badań naukowych w wielu obszarach, choć oczywiście na bardzo ograniczoną, i przez to niekonkurencyjną skalę. Problem nie sprowadza się jednak wyłącznie do poziomu finansowania, równie istotny jest brak skutecznych mechanizmów wspierających współpracę nauki z gospodarką i ułatwiających wzajemne korzystanie z potencjałów tych dwóch obszarów. Transfer technologii, komercjalizacja wyników badań czy zaawansowane wdrożenia wciąż potykają się o bariery instytucjonalne, prawne, ale przede wszystkim fiskalne. Brak konkretnych rozwiązań w zakresie ulg podatkowych skutecznie hamuje te procesy. Na to wszystko nakładają się istotne wyzwania demograficzne, które w perspektywie najbliższych lat będą coraz wyraźniej oddziaływać na cały system szkolnictwa wyższego. Jaki zatem powinien być optymalny model funkcjonowania systemu? Polska wciąż działa w logice rozproszenia. Uczelnie często konkurują ze sobą o te same zasoby – finansowe, kadrowe, instytucjonalne – zamiast konsolidować działania, budować komplementarne specjalizacje i łączyć siły tam, gdzie jest to i racjonalne, i po prostu opłacalne. W warunkach globalnej rywalizacji logika rozproszenia jest wysoce nieefektywna. Dlatego uważam, i wielokrotnie to podkre-

ślałem, że nadszedł czas na przemyślaną, ale jednocześnie odważną konsolidację potencjału naukowego w naszym kraju. I nie chodzi tu o administracyjne łączenie uczelni dla zasady, jak chcieliby niektórzy, lecz tworzenie trwałych mechanizmów współpracy. Chociażby współdzielenia, nie powielania kosztownej infrastruktury badawczej, rozwijania wspólnych interdyscyplinarnych programów kształcenia i projektów badawczych, budowania przez wiele podmiotów jednocześnie jednej wspólnej silnej marki rozpoznawalnej i rankingowanej międzynarodowo. W naszych warunkach modelem optymalnym, po wprowadzeniu niezbędnych korekt legislacyjnych, na które wciąż czekamy, są federacje uczelni. To właśnie model umożliwiający zbudowanie silnej, konkurencyjnej marki akademickiej bez utraty autonomii podmiotów ją tworzących, zdolnej do konkurowania z innymi ośrodkami w Europie. Pierwsze przykłady takich działań, które istotnie wspólniają część obszarów działalności uczelni, dzieją się już w ramach tzw. związków uczelni. Związki istnieją i skutecznie funkcjonują z udziałem uczelni zrzeszonych w KRUP, choćby w środowisku lubelskim, śląskim czy gdańskim, ale mają one charakter raczej punktowy i polegają bardziej na budowaniu klimatu do współpracy niż konkretnych rozwiązań instytucjonalnych. To za mało. Mówiąc krótko: nie stać nas dziś na dalsze rozpraszanie i unikanie długofalowej polityki strategii rozwoju sektora nauk i szkolnictwa wyższego w Polsce. Jeśli chcemy, by nauka realnie wspierała rozwój państwa, musimy przejść od konkurencji wewnętrznej do współpracy i koncentrowania naszego potencjału. I to jest w moim głębokim przekonaniu kluczowy wymiar współczesnego interesu narodowego. Państwo musi wreszcie stworzyć odpowiednie ramy prawne i finansowe. Wszyscy na to czekamy.

Również jako przewodniczący KRUP mówi Pan o tym, że na uczelni wchodzi nowe, zupełnie inne pokolenie „i musimy być na przygotowani”. Jednocześnie sygnalizuje Pan, że po lekkiej fali wyżu demograficznego nadchodzi kolejny spadek liczby studentów. Tymczasem UG przyjął w ostatniej rekrutacji ponad 10 tysięcy spośród 35 tysięcy kandydatów. To wyniki, których większość uczelni mogłaby pozazdrościć. Skąd ta odporność? I co Pan rozumie przez „zupełnie inne pokolenie”? Jakiego oczekiwania i wartości młodych ludzi wchodzących dziś na uczelnię najbardziej Pana zaskakują albo może niepokoją?

Jeszcze nie narzekamy w Uniwersytecie Gdańskim na brak kandydatów na studia i faktycznie, ostatnie wyniki rekrutacji mogą być odczytywane jako dowód naszej odporności na trendy w demografii. To nie jest jednak dzieło przypadku, ale efekt przynajmniej kilku czynników, nad którymi pracujemy od bardzo wielu lat. Z jednej strony to silna i rozpoznawalna marka kadry naukowej, odnosząca międzynarodowe sukcesy badawcze. To szeroka i zróżnicowana oferta dydaktyczna. W tym unikatowe kierunki i specjalności wynikające z naszego nadmorskiego położenia. Do tego dochodzi nowoczesna infrastruktura, komfortowe domy studenckie, ale też prężnie działające Akademickie Centrum Kultury i Akademicki Związek Sportowy. Niemniej, tak jak mówiłem przed chwilą, demografia będzie dla całego systemu szkolnictwa wyższego jednym z największych wyzwań najbliższej dekady. Co istotne ich charakter zaczyna się zmieniać. O ile na poziomie pierwszego stopnia wciąż jest względnie wysokie, o tyle coraz wyraźniej widać spadek zainteresowania studiami drugiego stopnia. To indikator głębszej zmiany społecznej. Młodzi ludzie szybciej wchodzą na rynek pracy i częściej rezygnują z kontynuowania edukacji wyższej w obecnym, dość tradycyjnym modelu. Uczelnie będą więc musiały sięgać po zupełnie, nazwijmy to, nowe formaty edukacyjne, zdolne sprostać zupełnie nowym dynamice czasowej zdobywania wykształcenia, ale też będą musiały nauczyć się konkurować nie tylko między sobą, ale także z całym rynkiem pracy o czas, zaangażowanie i uwagę studentów. Uniwersytet Gdański broni się jakością, nowoczesną infrastrukturą i silnym powiązaniem z regionem. Ale kluczowe jest coś innego – zrozumienie, kim jest „nowe pokolenie”? To nie tylko kwestia różnic obyczajowych czy stylu komunikacji, ale, można powiedzieć, fundamentalnej zmiany w podejściu do życia i zdobywania wiedzy. Jestem ojcem studentki i maturzysty i widzę, jak różnią się pokoleniowo między sobą i jaka przepaść dzieli nas od młodych. Młodzi nie akceptują nauki „dla zasady”. Oczekują jasno zdefiniowanego sensu, przełożenia na praktykę i jasnej ścieżki rozwoju. Są bardzo pragmatyczni, ale też bardziej świadomi, zarówno co do swoich potrzeb, jaki i ograniczeń otaczającego ich świata. Jednocześnie jest to pokolenie funkcjonujące pod znacznie większą presją. Na co dzień mierzą się z nadmiarem informacji i nieustanną obecnością technologii cyfrowych, które, co tu dużo mówić, zmieniają percepcję rzeczywistości, przyspieszają tempo odbioru treści, na pew-

no utrudniają koncentrację, fragmentują uwagę. Z drugiej strony żyją w poczuciu niepewności. Bardzo dynamicznie zmienia się rynek pracy, wszechobecna jest transformacja technologiczna, w tym AI, filary dobrobytu, jakimi są wzrost gospodarczy i polityka socjalna, są rozchwiane jak nigdy dotąd.

Ich doświadczanie rzeczywistości to takie „Wszystko, wszędzie, naraz”. Jaka w tym jest nasza rola? Utrzymać w tym pokoleniu zdolność do myślenia długofalowego, rozwijania cierpliwości intelektualnej, krytycznej analizy informacji. Uniwersytet musi być miejscem, które nie tylko wprost odpowiada na potrzeby rynku, ale buduje, formuje głębsze fundamenty rozwoju, uczy złożoności świata, odpowiedzialności za podejmowane decyzje.

Integracja Uniwersytetu Gdańskiego, Politechniki Gdańskiej i Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego to projekt unikalny w skali kraju. Czy budowa Związku Uczelni Fahrenheita to już realna marka rozpoznawalna w Europie, która przyciąga do Trójmiasta globalny kapitał i talenty, czy wciąż proces docierania się trzech różnych kultur akademickich?

Związek Uczelni Fahrenheita jest dziś pewnie jednym z najciekawszych i najbardziej zaawansowanych przykładów racjonalnej konsolidacji w obszarze polskiego szkolnictwa wyższego. O jego znaczeniu nie przesądzają deklaracje, lecz konkretne, mierzalne działania. Chociażby integracja systemów i zasobów bibliotecznych, ułatwiony dostęp do specjalistycznej aparatury badawczej, wspieranie, także finansowe, wspólnych projektów badawczych, w końcu stopniowe ujednoczenie niektórych procesów organizacyjnych. Coraz wyraźniej widać też rosnącą zdolność trzech uczelni do występowania jako jeden podmiot, zarówno w relacjach z otoczeniem gospodarczym, jak i w projektach międzynarodowych. Jednocześnie trzeba jasno powiedzieć, że to wciąż proces, a nie stan docelowy. Partnerstwo naszych uczelni oznacza spotkanie trzech odmiennych kultur akademickich różniących się nie tylko profilem naukowym, ale także sposobem zarządzania, tradycją i stylem działania. Takiej różnorodności nie da się zadekretować jako jedności, ona musi się wytworzyć w praktyce, poprzez codzienną współpracę, budowanie zaufania i coś, co najbardziej krzepi: wspólne sukcesy. Paradoksalnie jednak to właśnie ta różnorodność stanowi największy potencjał tej inicjatywy. Połączenie kompetencji uniwersyteckich, technicznych i medycznych tworzy unikatowy w skali

kraju, a w wielu obszarach także Euro-py, ekosystem badawczy i dydaktyczny. To realna szansa na rozwój interdyscyplinarnych badań o wysokim potencjale wdrożeniowym, szczególnie w obszarach takich jak biotechnologia, medycyna spersonalizowana, technologie morskie czy transformacja energetyczna, ale też unikalne połączenia kompetencji humanistycznych z cyfrowymi, medycznych z prawnymi, czy inżynierskich z biznesowymi. Czy Związek Fahrenheita jest już dziś rozpoznawalną marką w Europie? W pewnym stopniu tak, zwłaszcza w konkretnych projektach i sieciach współpracy. Jednak aby na stałe zagościł w europejskim obszarze nauki i szkolnictwa wyższego, aby był zdolny przyciągać globalne talenty i kapitał, potrzebna jest zdecydowanie dalsza integracja. Nie będzie zaskoczeniem, jeśli powiem, że naturalnym kolejnym krokiem jest federacja naszych uczelni. W obecnych ramach prawnych osiągnięto już niemal maksimum możliwej współpracy. Jeśli chcemy wejść na wyższy poziom, zarówno pod względem widoczności międzynarodowej, jak i optymalizacji wykorzystania naszych zasobów, konieczne są rozwiązania systemowe, które pozwolą działać bardziej spójnie, szybciej i z większą siłą. Jednak Uczelnie Fahrenheita to z pewnością już nie eksperyment, to bardzo realny fundament pod budowę silnego, zintegrowanego ośrodka akademickiego.

Uczelnie Fahrenheita podpisały umowę o współpracy z Polskimi Elektrowniami Jądrowymi, deklarując gotowość do kształcenia specjalistów dla sektora jądrowego. Właśnie na Pomorzu ma stanąć pierwsza w Polsce elektrownia atomowa. Pana zdaniem to zaangażowanie wskazuje na rosnące znaczenie współpracy uczelni, a także na to, że nowoczesna energetyka jądrowa, jako niskoemisyjne i stabilne źródło energii, jest konieczna w procesie transformacji. Jednocześnie atom to temat, który od dekad budzi społeczne lęki. Jak Pan, jako naukowiec i rektor, „rozwprawia” się z tymi obawami? Czy uczelnia ma obowiązek być rzecznikiem wiedzy naukowej nawet wtedy, gdy jest ona politycznie niewygodna?

Ten projekt zdecyduje o przyszłości energetycznej Polski. Z perspektywy naukowej i technologicznej, mówię to teraz jako chemik specjalizujący się w ochronie środowiska, trudno mieć co do tego wątpliwości. Jeśli chcemy budować stabilny, niskoemisyjny miks energetyczny, energetyka jądrowa jest po prostu niezbędna.

To nie jest kwestia światopoglądu, tylko wynik chłodnego bilansu dostępnych technologii, kosztów i wyzwań bezpieczeństwa energetycznego. Wystarczy spojrzeć na obecną sytuację na rynku paliw po zablokowaniu Cieśniny Ormuz, aby zrozumieć, jak istotne są i dywersyfikacja i stabilność źródeł. Zaangażowanie środowiska akademickiego, w tym Uczelni Fahrenheita, w projekt współpracy z PEJ jest więc naturalną konsekwencją tej diagnozy. Mówimy tu nie tylko o kształceniu wysoko wykwalifikowanych kadr dla nowego sektora gospodarki, ale także o współtworzeniu zaplecza badawczego i eksperckiego, które będzie wspierać rozwój tej technologii w Polsce przez najbliższe dekady. Jeśli zaś chodzi o społeczne obawy, to są one zrozumiałe. Wynikają zarówno z historycznych doświadczeń jak i generalnej percepcji społecznej tej technologii, kojarzonej z niebezpieczeństwem. Tym bardziej jednak odpowiedzią na te obawy nie może być uproszczenie, czy ich lekceważenie, lecz rzetelna, spokojna i oparta na faktach komunikacja. I tu rola uniwersytetu jest kluczowa. Uczelnia ma nie tylko prawo, ale wręcz obowiązek być rzecznikiem wiedzy naukowej, także wtedy, gdy jest ona niewygodna w debacie publicznej. Oznacza to konieczność mówienia rzeczy trudnych, ale prawdziwych, oraz konsekwentnego budowania zaufania do nauki jako wiarygodnego źródła informacji. Bez tego żadna transformacja, szczególnie tak złożona jak energetyczna, nie będzie możliwa.

W przypadku naszego regionu Pomorza ta rola ma wymiar podwójny. To oznacza dialog z mieszkańcami, obecność w debacie publicznej, tłumaczenie mechanizmów działania tej technologii i uczciwe odpowiadanie na pytania oraz wątpliwości.

Z jednej strony uczelnie przygotowują specjalistów, którzy będą budować i obsługiwać elektrownię jądrową, ale także świadczyć inne usługi w związku z tą mega inwestycją, z drugiej - uczestniczą w procesie budowania społecznego zrozumienia i akceptacji dla tej inwestycji. Bez tego żaden projekt tej skali się nie powiedzie.

UG należy do europejskiego sojuszu SEA-EU (European University of the Seas). W kontekście dynamicznego rozwoju morskiej energetyki wiatrowej i modernizacji polskich portów, jak Uniwersytet Gdański realnie wpływa na PKB regionu? Czy jesteście już na etapie, gdzie innowacje z gdańskich laboratoriów bezpośrednio zasilają bałtycką działalność na pełnym morzu (offshore)?

Uniwersytet Gdański od początku swojego istnienia obrał jako dewizę swojego działania łacińską sentencję „in mari via tua”. Nasza działalność badawcza i dydaktyczna na niemal każdym wydziale ma rys morski, żeby wymienić tylko oceanografię, transport i logistykę morską, prawo morskie, biotechnologię morza. Nasza działalność wdrożeniowa jest z kolei silnie powiązana z kluczowymi procesami gospodarczymi zachodzącymi w regionie Morza Bałtyckiego, rozwojem morskiej energetyki wiatrowej, modernizacją portów, logistyką morską czy ochroną środowiska morskiego. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera udział naszej uczelni w europejskim sojuszu SEA-EU (European University of the Seas). To nie jest wyłącznie projekt akademicki, lecz realna platforma budowy europejskiego „nadmorskiego kampusu”, tworzonego wspólnie z ośmioma innymi uniwersytetami z miast nadmorskich – Kilonii, Bodo, Brestu, Faro, Kadyksu, Neapolu, Valetty i Splitu. W jego ramach rozwijane są wspólne kierunki studiów, międzynarodowe projekty badawcze, programy mobilności całych społeczności uczelni, w tym osób na stanowiskach administracyjnych i technicznych, oraz współpraca z partnerami gospodarczymi, w tym portami i firmami działającymi w sektorze morskim. W efekcie współtworzymy prawdziwie europejski ekosystem wiedzy, który odpowiada na konkretne potrzeby gospodarki morskiej. Pytanie o realny wpływ na PKB regionu jest więc w pełni uzasadnione. Tak, ten wpływ już istnieje, choć nie zawsze ma bezpośredni, łatwo mierzalny charakter. Uniwersytet oddziałuje na gospodarkę wielotorowo. Po pierwsze, poprzez kształcenie wysoko wykwalifikowanych kadr dla sektorów strategicznych, od offshore, przez logistykę portową, po administrację morską i ochronę środowiska. Po drugie, poprzez działalność ekspercką i doradczą. Przygotowywanie analiz, ekspertyz i rozwiązań dla przedsiębiorstw oraz instytucji publicznych. Po trzecie wreszcie, poprzez udział w projektach badawczo-rozwojowych, które coraz częściej mają potencjał wdrożeniowy. Czy jesteśmy już na etapie, w którym innowacje z laboratoriów bezpośrednio „zasilają” działalność offshore na pełnym morzu? W niektórych obszarach – tak, choć częściej są to jeszcze rozwiązania pośrednie: technologie, modele, dane i kompetencje, które wspierają procesy inwestycyjne i operacyjne, niż gotowe produkty wdrażane na szeroką skalę. Póki co poprzez badania z udziałem naszego nowoczesnego statku badawczego r/v Oceanograf braliśmy udział w geo-

technicznej charakterystyce dna morskiego pod budowę części projektowanych farm wiatrowych. Z mojego punktu widzenia najważniejsze jest jednak to, że UG przestaje być postrzegany jako instytucja funkcjonująca obok gospodarki, a staje się integralną częścią regionalnego ekosystemu rozwoju. Jego wpływ na PKB nie polega wyłącznie na bezpośrednich wdrożeniach technologicznych, lecz na tworzeniu fundamentów długofalowego wzrostu: wiedzy, kompetencji, innowacji i sieci współpracy.

Jako naukowiec zajmuje się Pan wykrywaniem substancji szkodliwych w środowisku. Dziś biznes żyje raportowaniem ESG i dekarbonizacją. Czy widzi Pan rolę dla uniwersytetu jako obiektywnego arbitra i audytora zielonej zmiany? Czy nauka powinna brać większą odpowiedzialność za weryfikację tego, co jest realną ekologią, a co jedynie greenwashingiem?

Greenwashing jest dziś jednym z największych zagrożeń dla wiarygodności transformacji klimatycznej. Jeżeli nie odzielimy realnych działań od deklaracji marketingowych, bardzo szybko utracimy społeczne zaufanie do całego procesu. Bez niego żadna zmiana systemowa, szczególnie tak kosztowna i skomplikowana jak dekarbonizacja, po prostu nie będzie możliwa. Uniwersytety powinny odegrać w tym kluczową rolę. Dysponujemy odpowiednim zapleczem badawczym i kadrowym, możemy i powinniśmy pełnić rolę niezależnych weryfikatorów, instytucji, które na podstawie uzyskiwanych danych badawczych i transparentnych procedur są w stanie ocenić, na ile deklaracje konkretnych podmiotów mają pokrycie w rzeczywistości. Kluczowe znaczenie mają tu oczywiście kompetencje naukowe. W przypadku UG w dziedzinie badań środowiskowych mówimy o bardzo konkretnych obszarach, takich jak zaawansowane techniki analityczne pozwalające wykrywać i ilościowo oznaczać mikro zanieczyszczenia, również te mniej typowe, modelowanie ich środowiskowego rozprzestrzeniania, czy integracja dużych zbiorów danych środowiskowych i przemysłowych. Uniwersytety łączą kompetencje z wielu dziedzin, nauk ścisłych i przyrodniczych z naukami społecznymi, zwłaszcza ekonomicznymi, prawnymi czy socjologicznymi. Dzięki temu mogą patrzeć na transformację ESG w sposób całościowy, nie tylko przez pryzmat emisji czy technologii, ale również kosztów, regulacji i wpływu społecznego. To daje unikalną zdolność do formułowania rzetelnych, wielowymiarowych ocen.

W 2026 roku AI generuje już nie tylko teksty, ale i hipotezy badawcze. Jak na Uniwersytecie Gdańskim – uczelni o silnym profilu humanistycznym i społecznym – chronią Państwo wartość dodaną człowieka? Jak uczyć studentów krytycznego myślenia w świecie, w którym algorytm zawsze ma gotową odpowiedź?

Niedawno w UG powołaliśmy Interdyscyplinarne Laboratorium Zastosowań Sztucznej Inteligencji, które ma pełnić kluczową rolę w koordynowaniu przepływu informacji oraz inicjatyw związanych z AI na naszej uczelni. Dzięki temu będziemy mogli reagować na bieżąco na wszystkie zachodzące w tym obszarze zmiany i dostosowywać je do naszych potrzeb. Sztuczna inteligencja jest już bowiem faktycznie stałym elementem świata nauki: potrafi porządkować dane, generować hipotezy, a nawet proponować interpretacje. Jest to bardzo użyteczne, ale jednak tylko narzędzie. Natomiast wartością dodaną człowieka pozostaje nie szybkość generowania odpowiedzi, lecz zdolność rozumienia kontekstu, sensu, odpowiedzialności oraz konsekwencji poznawczych i społecznych własnych decyzji. Dlatego szczególną wagę przykładamy do kształcenia krytycznego myślenia, umiejętności zadawania dobrych pytań oraz świadomego korzystania z technologii. W humanistyce i naukach społecznych kluczowe stają się dziś kompetencje interpretacyjne, etyczne i komunikacyjne - tego AI nie zastąpi, bo wymagają one doświadczenia, empatii i zdolności do dialogu z drugim człowiekiem. W świecie, w którym algorytm „zawsze ma odpowiedź”, rolą uniwersytetu jest uczyć, że nie każda odpowiedź jest wystarczająca i że to człowiek ponosi odpowiedzialność za jej wykorzystanie. Zgłębianie sensu, wybieranie dróg rozwoju i odpowiedzialność postrzegają domeną człowieka.

Zawsze kładł Pan duży nacisk na otwartość, różnorodność i równe traktowanie. W dobie polaryzacji społecznej, czy uniwersytet powinien pozostawać neutralny politycznie, czy raczej powinien stać się aktywnym głosem w obronie wartości demokratycznych i praw człowieka?

Uniwersytet powinien pozostać apolityczny w takim znaczeniu, że nie powinien być miejscem organizacji politycznych wieców, debat i potyczek. Ale – apolityczny nie znaczy obojętny na to, co dzieje się wokół. A nie dzieje się dobrze. Tym bardziej więc naszym obowiązkiem jest obrona fundamentów: wolności badań, autonomii, praw człowieka, rzetelności

naukowej i otwartej debaty. W świecie rosnącej polaryzacji uniwersytet powinien być miejscem rozmowy, a nie krzyku. Czasem zachowanie mądrego dystansu wymaga odwagi, ale: Fortuna fortis metuit, ignavos premit – Los lęka się odważnych, słabych przygniata.

Został Pan wybrany na drugą kadencję z ogromnym mandatem zaufania. Co chciałby Pan, aby było Pana najtrwalszym śladem w Gdańsku? Czy będzie to nowoczesna infrastruktura kampusu, sukces federacji FarU, czy może nowa mentalność absolwenta, który wyjeżdża z Gdańska z poczuciem, że jest obywatelem świata?

Najważniejsze nie są budynki, choć są potrzebne. Najważniejsze jest to, jaki model uniwersytetu zostawimy po sobie. Chciałbym, aby Uniwersytet Gdański był przede wszystkim uczelnią zdolną do szerokiej współpracy, również tej międzynarodowej, Instytucją, świadomą swojej głębokiej odpowiedzialności, zarówno wobec regionu, jak i całego państwa. Uniwersytetem, który nie ogranicza się do przekazywania wiedzy, lecz kształci ludzi zdolnych do samodzielnego, krytycznego myślenia i podejmowania odpowiedzialnych decyzji. W tym sensie zarówno projekt Związku Uczelni Fahrenheita jak i nasze partnerstwo uniwersytetów europejskich SEA-EU mają oczywiście duże znaczenie. Pokazują, że możliwe jest wyjście poza instytucjonalne granice i budowanie szerszej wspólnoty akademickiej opartej na zaufaniu i współdzieleniu potencjału. To obranie kierunku w stronę nowoczesnego modelu uniwersytetu bardziej otwartego, elastycznego, umiędzynarodowionego i zdolnego do działania w skali, która odpowiada wyzwaniom współczesności. Ale najważniejszy będzie absolwent. Jeśli będzie to człowiek kompetentny, odpowiedzialny i świadomy, że funkcjonuje jednocześnie lokalnie i globalnie - to znaczy, że uniwersytet spełnił swoją rolę.

Jak mówiłem niedawno podczas święta Uniwersytetu Gdańskiego albo rocznicy powołania Uniwersytetu Gdańskiego, nasza uczelnia jest przede wszystkim wspólnotą ludzi, których łączy ciekawość świata, odpowiedzialność za wiedzę oraz przekonanie, że nauka ma sens tylko wtedy, gdy służy społeczeństwu. Dodatkowo fakt, że funkcjonujemy w Gdańsku – Mieście Wolności, Mieście Solidarności i Demokracji, sprawia, że niemal każdy absolwent mógł i może mieć poczucie bycia częścią czegoś większego: nie tylko wspólnoty akademickiej, ale także szerokiego, otwartego świata.

Uniwersytet klasyczny

Z rektorem Uniwersytetu Wrocławskiego prof. dr. hab. Robertem Olkiewiczem, rozmawia Marcin Prynda



foto. Dominika Hull-Bruska, UWrocław

O roli nauki i naukowców w dynamicznej społeczno-gospodarczej rzeczywistości mówi Rektor Uniwersytetu Wrocławskiego prof. Robert Olkiewicz.

W marcu Wrocław został wskazany przez respondentów ogólnopolskiego sondażu „Potencjał miast” jako jeden z najbardziej innowacyjnych ośrodków w Polsce. Za Wrocławiem znalazły się w tej kategorii Gdańsk, Katowice, Kraków, Poznań i Łódź. Stolica Dolnego Śląska znajduje się również w czołówce miast przyciągających największą liczbę studentów.

Obecnie mamy we Wrocławiu ponad 100 tysięcy studentów, w tym na UWrocław jest ich ok. 20 tys. To dobry prognostyk na przyszłość?

- Tak, jednak pamiętajmy, że stoimy na skraju niżu demograficznego. Stąd m.in.

pilna potrzeba opracowania strategii umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego, nad którą toczą się prace w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Niedawno jedno ze spotkań konsultacyjnych ze środowiskiem akademickim odbyło się właśnie na Uniwersytecie Wrocławskim.

Proszę pamiętać, że nie chodzi w tej strategii wyłącznie o rekrutację obcokrajowców na studia, ale przede wszystkim o współpracę naukową z zagranicznymi ośrodkami, przyciąganie naukowców z renomowanych ośrodków i stworzenie im atrakcyjnych warunków pracy i badań.

UWrocław jest częścią sojuszu Arqus i Coimbra. Co daje udział w tych graniach?

- Zdobywamy cenne doświadczenia i kontakty. Dzięki współpracy z zagranicznymi ośrodkami prowadzimy prace nad utworzeniem wspólnych kierunków studiów. W ramach konsorcjum uniwersytetów europejskich Arqus tworzymy teraz międzynarodowy kierunek licencjacki „Physics for technology”. Zajęcia mają być prowadzone w kilku ośrodkach: w Granadzie, Wilnie, Padwie oraz we Wrocławiu. Kolejny przykład to prace nad wspólnym programem studiów „Zrównoważony rozwój”.

Wrocław to miasto z ogromnym potencjałem badawczo-rozwojowym. Oceniany jest we wspomnianym wyżej sondażu bardzo wysoko w kategoriach „rozwój biznesu” czy „potencjał edukacyjny”. Czy Wrocław to dobre miejsce dla ambitnych inwestycji?

- Oczywiście. Środowisko naukowe wspiera władze regionu w staraniach o lokalizację ważnych dla rozwoju gospodarczego inwestycji. Kibicujemy m.in. pomysłowi ulokowania Centrum Technologicznego Europejskiej Agencji Kosmicznej. Inwestycje z potencjałem dają również nauce nowe możliwości i impuls do rozwoju i badań. To nie tylko możliwość kooperowania, ale i miejsca pracy dla naszych absolwentów.

Tworzenie nowych kierunków studiów dziś nie wystarcza?

- To bardzo ważny aspekt współpracy z tzw. otoczeniem społeczno-gospodarczym. Cały czas tworzymy nowe i uatrakcyjniamy istniejące kierunki studiów. Mamy opracowane szybkie ścieżki, aby to robić i w ten sposób uzupełniać luki kompetencyjne, również dzięki tworzeniu atrakcyjnych programów studiów podyplomowych. Tworzymy kierunki anglojęzyczne, dedykowane szkolenia, programy doszkalające dla kadry menadżerskiej. Ale jako uczelnia badawcza idziemy znacznie dalej.

Ma Pan na myśli badania naukowe?

- ... i ich namacalne efekty. Przykładowo, ostatnio w obserwatorium astronomicznym w Białkowie uruchomiliśmy nowoczesny radioteleskop, zbudowany w ramach programu Europejskiej Agencji Kosmicznej. Celem ROSIE – bo tak się nazywa urządzenie – jest stałe monitorowanie zmian emisji Słońca, w celu wykrywania zjawisk potencjalnie niebezpiecznych dla infrastruktury krytycznej państw Unii Europejskiej, generowania alertów oraz rozwijania metod prognozowania wystąpienia takich zjawisk. Dalekosiężnym celem tego programu jest uniezależnienie Unii Europejskiej od zewnętrznych dostawców danych tego typu.

Jak Pan ocenia potencjał badawczo-rozwojowy Uczelni?

- Obserwujemy bardzo dynamiczny rozwój technologiczny. Na uczelni widzę to na przykładzie ogromnego zainteresowania wyposażaniem infrastruktury naukowo-badawczej w ramach Funduszu Aparatury Badawczej UWrocław ze środków IDUB. W ostatnim konkursie złożono 80 wniosków!

Najwięcej wpłynęło ich z Wydziałów Biotechnologii, Chemii, Fizyki i Astronomii, Nauk Biologicznych i Nauk o Ziemi, ale były też wnioski z Wydziału Neofilologii oraz Nauk Historycznych i Pedagogicznych.

gotowy na przyszłość

Do finansowania zakwalifikowano ostatecznie 54 wnioski na łączną kwotę niemal 9 mln. zł! To już zresztą kolejny konkurs na aparaturę w ramach IDUB.

Jak zmiany w środowisku społeczno-gospodarczym przekładają się na uczelnię?

- Analizujemy bardzo wnikliwie zmiany i przekładamy je m.in. na proces kształcenia. Tworzymy kierunki studiów związane z rozwojem sztucznej inteligencji. Rozwijamy studia o profilu inżynierskim (Inżynieria Geologiczna, Informatyka Stosowana i Systemy Pomiarowe, Informatyka) realizujemy krajowe i międzynarodowe projekty badawcze.

Ale cieszy mnie również, że zewnętrzne podmioty zaczynają dostrzegać i doceniać potencjał naukowy wrocławskich uczelni w tym Uniwersytetu Wrocławskiego. Uczestniczymy w spotkaniach przedsiębiorcami i potencjalnymi inwestorami. Kontakty przekładają się również na stypendia dla najzdolniejszych studentów i doktorantów. Przykładem może być współpraca z Santander, a obecnie Erste Bank Polska, czy z Dolnośląskim Klubem Kapitału, fundujących stypendia i nagrody dla młodych, zdolnych naukowców.

Ostatnio miałem też okazję prezentować naszą ofertę edukacyjną i naukową podczas spotkania Legnickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej z inwestorami z Tajwanu, którzy z dużym zainteresowaniem wsłuchiwali się w to co mają do zaoferowania tuższe uczelnie. Odpowiadają mnie dyplomaci sugerując np. kierunki kształcenia. W ten sposób narodził się pomysł na utworzenie nowego kierunku na styku języków romańskich oraz finansów, prawa i ekonomii. Korzystamy z rad i sugestii naszej Rady Uczelni.

Nie mogę tu nie wspomnieć o współpracy LG Energy Solution Wrocław z Wydziałem Neofilologii Uniwersytetu, której efektem był Dzień Koreański i panel z udziałem przedstawicieli firm i uczelni wrocławskich pt. „Technologia, kultura, inwestycje: Korea Południowa a Dolny Śląsk”.

Przed nami już w maju kolejne ważne wydarzenia: międzynarodowa konferencja „Przyszłość już tu jest. Polska – Ukraina – Europa” połączona z wręczeniem tytułu doktora honoris causa jednemu z najważniejszych współczesnych twórców literatury ukraińskiej Serhijowi Żadanowi.

Oraz międzynarodowa konferencja „Go Global! From Excellence to Recognition – Building Global Impact of Polish Higher Education”. O skali tego wydarzenia świadczy lista uczestników (QS Quacquarelli Symonds, Elsevier, Clarivate, Springer Nature, NCN, NAWA, FRSE, KPK NCBiR, Perspektywy).

Jako klasyczny uniwersytet wpisuje się w dzisiejszy dynamiczny rozwój technologii?

- Wspomniałem już o współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, o interdyscyplinarnych kierunkach studiów, kierunkach inżynierskich oraz tych związanych ze sztuczną inteligencją. Ale my idziemy znacznie dalej, tworzymy kierunki nie tylko międzywydziałowe, ale międzyuczelniane i międzynarodowe. I chociaż napotykamy przy tym na pewne trudności formalne udaje się to realizować. Stąd – jeszcze raz podkreślę – potrzeba zmian ustawowych i instytucjonalnych.

Uniwersytet klasyczny ma duży potencjał i możliwości kształcenia młodych ludzi w zakresie kompetencji miękkich. Widzi Pan taką potrzebę?

- Potrzebę i konieczność! Rozwoju kompetencji miękkich u naszych studentów i co za tym idzie absolwentów jest dziś bardzo ważne. Stworzyliśmy do tego narzędzia – tutoring oraz ogólnoakademicki system przedmiotów ponadprogramowych, z którego studenci chętnie korzystają. Bardzo dużo w tym względzie robi nasze Akademickie Biuro Karier. Podtrzymywanie relacji z absolwentami i korzystanie z ich wiedzy i umiejętności praktycznych daje dużo nowych możliwości.

Jak uczelnia wychodzi na zewnątrz ze swoim potencjałem naukowym?

- To nasze zaangażowanie w Dolnośląski Festiwal Nauki, współpraca ze szkołami

średnimi. Uniwersytet Wrocławski jest gospodarzem konferencji branżowych. Staramy się np. integrować środowisko nauczycieli matematyki w trosce o kształcenie młodzieży, przyszłych naszych studentów.

Współpraca ze środowiskiem zewnętrznym zaowocowała ostatnio bardzo ciekawą konferencją adresowaną do kobiet pełniących funkcje publiczne w samorządach wszelkiego stopnia. Pomysłodawczynią była nasza absolwentka pani wojewoda dolnośląska Anna Żabska. Panie miały możliwość nie tylko wymienić się symbolicznie wizytówkami, ale wziąć udział w celowanych warsztatach na Wydziale Nauk Społecznych.

Nasi informatycy i matematycy są pomysłodawcami i współorganizatorami Ogólnopolskiej Olimpiady Sztucznej Inteligencji. Organizują też interdyscyplinarne sympozja związane z wykorzystaniem AI w różnych dziedzinach nauki.

Jestem też członkiem Komitetu Monitorującego Strategię „Wrocław 2050”, złożonego z kilkudziesięciu przedstawicieli ratusza, miejskich spółek i jednostek, biznesu, uczelni oraz organizacji społecznych.

Przyszłość Wrocławia i całego kraju wymaga współpracy wielu środowisk oraz stałego reagowania na dynamiczne zmiany społeczne, gospodarcze i geopolityczne.

- Tak i nasi naukowcy biorą w tym czynny udział. Mamy specjalistów m.in. od planowania przestrzennego, przyrodników, prawników, geologów, ekonomistów, ekspertów od współpracy z organizacjami pozarządowymi, od ochrony zabytków, bezpieczeństwa czy demografii, a nawet od językowego upraszczania pism bankowych i procesowych. Ich wiedza jest wykorzystywana w badaniach i strategiach.

Jesteśmy otwarci na społeczeństwo i widzimy dla siebie ważną rolę w poszukiwaniu i przekazywaniu wiedzy i prawdy naukowej.

Dziękuję za rozmowę.

Między doskonałością naukową a walką o przyszłość uczelni

Jak prowadzić uniwersytet w czasach AI, niżu demograficznego i chronicznego niedofinansowania nauki? Prof. Bogumiła Kaniewska, rektorka Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu i przewodnicząca KRASP, mówi o nowym modelu kształcenia, roli uczelni badawczej, europejskich aliansach akademickich i o tym, czego dziś najbardziej potrzebuje polskie szkolnictwo wyższe.



Fot: Adrian Wykrota

Jako tłumaczka „Alicji w Krainie Czarów” przeszła Pani na drugą stronę lustra, a może wpadła do króliczej nory – do świata twardych budżetów, ministerialnych negocjacji i zarządzania akademickim kolosem. W dodatku jest Pani pierwszą kobietą na stanowisku rektora w 105-letniej historii UAM oraz szefową KRASP. Czy Pani „humanistyczna dusza” i kobieca perspektywa to w zderzeniu z technokratyczną machiną biurokracji trudny bagaż?

Na pewno rozpoczynając studia a potem zaczynając pracę naukową wpadłam do króliczej nory - świata książek, tłumaczeń i innych ludzi, którzy z zacięciem przyglądają się literaturze. I nigdy nie przyszło mi do głowy, że będę zarządzać Uniwersytetem, ale... w króliczej norze leci się bez końca... Jednak poważnie rzecz ujmując: uczelnia czy stowarzyszenie, jakim jest KRASP, to nie tylko i nie przede wszystkim budżety, regulacje prawne i systemy informatyczne. To przede wszystkim ludzie, którzy te instytucje tworzą - i tu natura humanistki, literaturoznawczynie, która zajmuje się rozumieniem i interpretowaniem w połączeniu z empatią (uznawaną za cechę kobiecą) okazują się naprawdę pomocne. Mam nadzieję, że są to cechy widoczne w stylu zarządzania UAM i KRASP.

Nie ulega przy tym wątpliwości, że ten wpływ jest wzajemny - znalazłam się po drugiej stronie lustra. Od czasu pełnienia funkcji dziekańskich i prorektorskich in-

czej widzę otaczający nas akademicki świat. Moje widzenie wzbogaciło się o perspektywę nauk eksperymentalnych, perspektywę prac administracyjnych, w bardziej złożony sposób postrzegam problemy studenckie i doktoranckie. Przyznam, że czasami ciężko mi świadomość, że reprezentuję już nie tylko siebie, ale i cały Uniwersytet czy wręcz środowisko akademickie - niezwykle zróżnicowane, wreszcie, że jestem oceniana nie tylko jako ja, Bogumiła Kaniewska, ale też jako pierwsza kobieta na tym stanowisku. To zobowiązuje.

Czy z perspektywy przewodniczącej KRASP polskie szkolnictwo wyższe to dziś „okręt w trakcie modernizacji”, czy raczej jednostka, która walczy o przetrwanie w trudnych warunkach budżetowych i demograficznych?

Powiedziałabym, że i jedno, i drugie. Zmiany w uczelniach są i muszą być reakcją na zmieniającą się rzeczywistość, na wyzwania, jakie stawia przed nami współczesny świat. Fascynująca rewolucja AI rozgrywająca się na naszych oczach wymaga przeformułowania dydaktyki akademickiej, sposobu uprawiania nauki, ale i metod zarządzania uczelnią - jest to zmiana następująca wyjątkowo dynamicznie, ale i dowodząca tego, że hasło „uczenia się przez całe życie” nie jest tylko pobożnym życzeniem, ale koniecznością. W tej chwili uczyć musimy się wszyscy, od profesora po studentkę pierwszego roku, funkcjonowania w tej nowej rzeczywistości. Cały system szkolnictwa wyższego reaguje także na zmiany demograficzne, na zmniejszającą się liczbę młodych ludzi, na starzenie się społeczeństwa, ale także na wymogi rynku pracy, gdzie nie wystarczy wyuczyć się raz na zawsze, trzeba kształcić się nieustannie. Każda zmiana jest szansą - na przykład zmniejszająca się liczba studentów z naszego kraju to szansa na umiędzynarodowienie polskich uczelni, na skierowanie większej uwagi na działania badawcze czy komercjalizację. Pytanie tylko, czy tę szansę dobrze wykorzystamy. Jeśli tak, to wypłyniemy na szersze wody. Jeśli nie - będziemy walczyć o przetrwanie. Tyle, że żadna jednostka nie popłynie bez paliwa. Innymi słowy: jeżeli nakłady na naukę nie zaczną stopniowo wzrastać, jeżeli młodzi naukowcy będą zarabiać poniżej średniej krajowej, jeżeli nie wy-

pracujemy skutecznego systemu pomocy socjalnej dla doktorantów i studentów - to znajdziemy się na tratwie. A ta, jak wiadomo, sterowna nie jest.

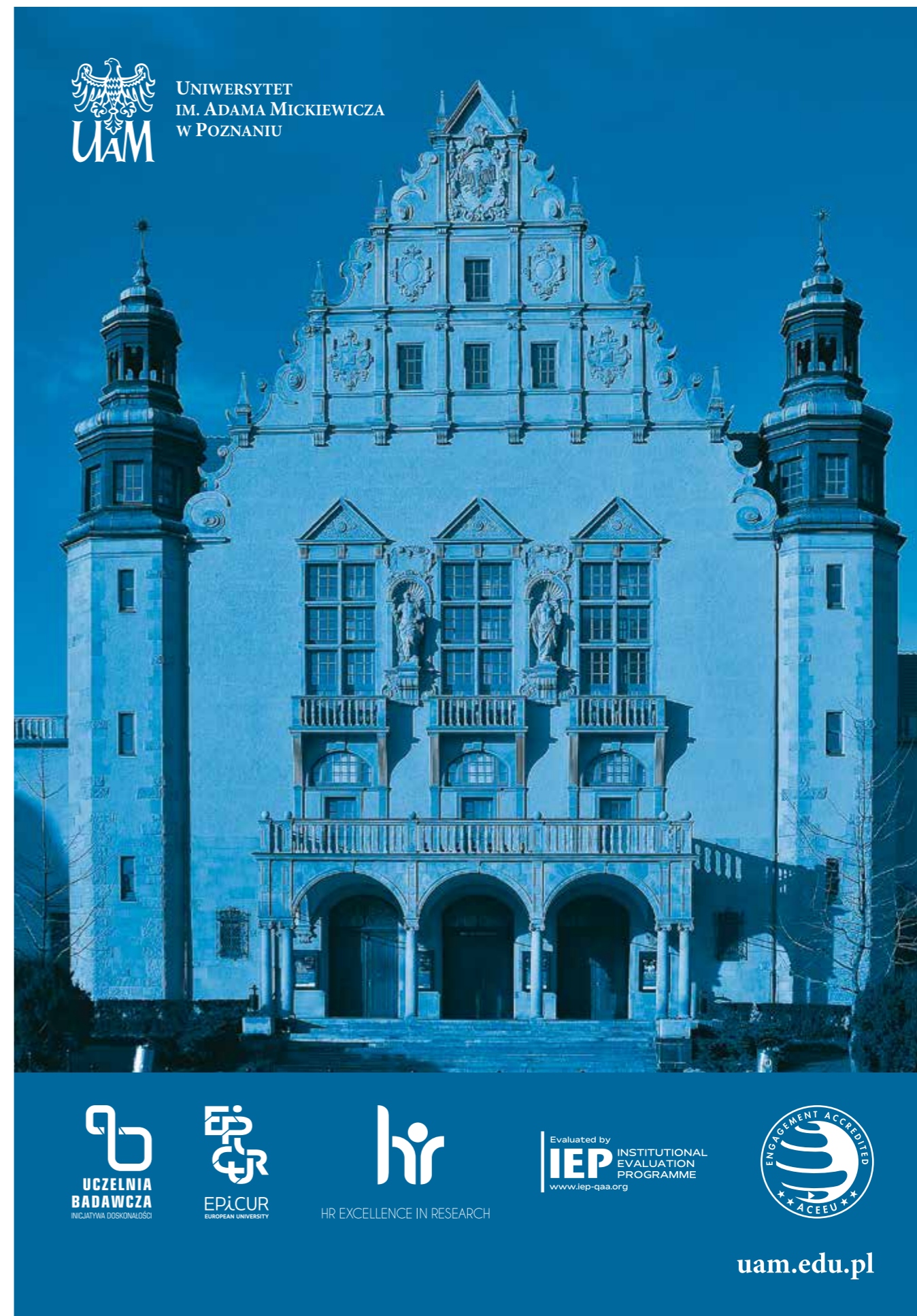
UAM od lat utrzymuje prestiżowy status uczelni badawczej. Co to oznacza dla studentów, ale także dla obywateli i biznesu?

Rozwój na UAM programu Inicjatywa Doskonałości - Uczelnia Badawcza uznałam za jeden z priorytetów mojej drugiej kadencji. Status ten oznacza dla nas ściśle powiązanie dydaktyki z badaniami naukowymi, rozwój nowoczesnych metod kształcenia, wzmacnianie priorytetowych obszarów badawczych uczelni. W pierwszej edycji IDUB, UAM znalazł się w elitarnym gronie 10 uczelni - wierzymy, że w drugiej edycji konkursu utrzymamy tę pozycję.

Kierowana przez Panią uczelnia jest częścią konsorcjum EPICUR. Czy idea europejskich uniwersytetów to realna zmiana modelu kształcenia, w którym student z Poznania jest de facto studentem z Amsterdamu czy Wiednia, czy na razie to jedynie prestiżowy projekt dostępny tylko dla niektórych?

Idea uniwersytetu europejskiego to przede wszystkim ogrom możliwości. Udział w konsorcjum EPICUR oznacza dla UAM pogłębianie współpracy akademickiej w skali europejskiej na wszystkich płaszczyznach - naukowej, dydaktycznej i administracyjnej. Członkostwo w aliansie europejskim pozycjonuje UAM jako aktywnego partnera w światowych badaniach i innowacjach, inspirowane też mobilność studentów i pracowników. Na tym etapie nie możemy jeszcze powiedzieć, że „student z Poznania jest de facto studentem ze Strasburga”, ale na pewno dziś jest nam bliżej do innych uczelni europejskich niż przed tą inicjatywą. Wpływamy też na kształt edukacyjnej polityki Europy. To z EPICURA, z UAM wyszedł impuls udzielenia pomocy uczelniom ukraińskim. Włączyliśmy się także w promowanie idei dyplomu europejskiego, który - mam nadzieję - zagości w przestrzeni międzynarodowej jako prestiżowe świadectwo ukończenia znakomitej uczelni.

Dziękuję za rozmowę Radosław Nosek



UNIWERSYTET
IM. ADAMA MICKIEWICZA
W POZNANIU

UCZELNIA
BADAWCZA
INICJATYWA DOSKONAŁOŚCI

EPICUR
EUROPEAN UNIVERSITY

hr
HR EXCELLENCE IN RESEARCH

Evaluated by
IEP
INSTITUTIONAL
EVALUATION
PROGRAMME
www.iep-qa.org

ENGAGEMENT ACCREDITED
ACEEU

uam.edu.pl



Nauka jako inwestycja i rozwój państwa

O roli uczelni badawczych w gospodarce, współpracy z biznesem i wyzwaniach bezpieczeństwa technologicznego rozmawiamy z prof. Adamem Kolą, prorektorem ds. nauki Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.



Polska gospodarka rozwija się dynamicznie, ale coraz częściej mówi się, że dotychczasowy model wzrostu się wyczerpuje. Jaką rolę powinny odegrać w tej zmianie uniwersytety badawcze?

Dzisiaj stoimy w Polsce w bardzo ważnym momencie rozwojowym. Nasza gospodarka należy już do około dwudziestu największych na świecie, a ostatnie trzy dekady były okresem bardzo szybkiego wzrostu. W dużej mierze był on jednak

oparty na modelu gospodarki montażowej, relatywnie taniej pracy i integracji z globalnymi łańcuchami produkcji.

Ten model się kończy. Jeśli chcemy utrzymać tempo rozwoju, musimy przejść do gospodarki opartej na wiedzy i własnych technologiach. To oznacza jedno: inwestycje w naukę i badania nie są już luksusem ani dodatkiem do polityki gospodarczej. Są koniecznością.

Uniwersytety badawcze są w tym procesie jednym z najważniejszych elementów kry-

tycznej infrastruktury państwa. To właśnie tutaj powstaje wiedza, technologie i szkolone są kadry, które później kształtują gospodarkę przyszłości.

Uniwersytet Mikołaja Kopernika nie znajduje się w wielkiej metropolii. Czy uczelnia badawcza może być motorem rozwoju także w mieście nie-metropolitalnym?

Nie tylko może – w wielu przypadkach musi. Chociaż trzeba też podkreślić, że trwają prace nad projektem Metropolii Toruńskiej.

W krajach rozwiniętych bardzo często właśnie uniwersytet jest głównym źródłem rozwoju regionalnego ekosystemu innowacji. Tak jest choćby w Cambridge, Leuven czy Groningen.

Toruń i region kujawsko-pomorski mają bardzo silne rolnictwo oraz przemysł przetwórczy. To ogromny potencjał, ale aby rozwój był trwały, musi zostać uzupełniony o nowe sektory gospodarki.

Dlatego rozwijamy na UMK badania w obszarach takich jak: technologie kosmiczne – wszak jesteśmy Uniwersytetem Mikołaja Kopernika, a to zobowiązuje, ale mamy też największy w tej części Europy radioteleskop; biotechnologia i nauki biomedyczne – tu w szczególności w kampusie w Bydgoszczy – Collegium Medicum; sztuczna inteligencja i informatyka; technologie kwantowe, w szczególności komunikacja i kryptografia kwantowa.

w bezpieczeństwo

Te obszary nie tylko budują międzynarodową pozycję uczelni, ale mogą w przyszłości stać się fundamentem nowych sektorów gospodarki w regionie. Biorąc jednak pod uwagę silne kierunki humanistyczne i społeczne, UMK potrafi przygotować obywateli do krytycznego myślenia, a to – w dobie rozwoju big-techów – cenna kompetencja.

Coraz częściej mówi się o potrzebie silniejszej współpracy nauki z biznesem. Jak wygląda to w praktyce?

Dzisiaj nie ma nowoczesnej uczelni badawczej bez współpracy z gospodarką.

Chodzi jednak o coś więcej niż pojedyncze projekty badawcze. Chodzi o budowę całych ekosystemów innowacji: wspólnych laboratoriów, projektów badawczo-rozwojowych, startupów technologicznych czy centrów transferu technologii. W Toruniu, zagłębiu biznesu brokerskiego w zakresie ubezpieczeń, rozwijamy połączenie nowych technologii cyfrowych, fintechowych, właśnie w tym obszarze.

Uniwersytet nie może być zamkniętą wieżą z kości słoniowej. Wyniki badań powinny trafiać do gospodarki – w postaci technologii, produktów czy nowych firm. Stąd silne na UMK Centrum Przedsiębiorczości Akademickiej i Transferu Technologii, spółki celowe uczelni oraz wspieranie aktywności biznesowej i komercjalizacyjnej studentów i doktorantów.

Jednocześnie warto podkreślić jedną rzecz: **komercjalizacja nie zastępuje badań podstawowych**. Wręcz przeciwnie – to właśnie one są źródłem najbardziej przełomowych technologii.

W ostatnich latach coraz więcej mówi się także o bezpieczeństwie badań – tzw. research security. Dlaczego ten temat staje się tak ważny?

Bo nauka przestała być obszarem całkowicie neutralnym politycznie.

Technologie takie jak komunikacja kwantowa, sztuczna inteligencja czy technologie kosmiczne mają ogromne znaczenie nie tylko gospodarcze, ale również strategiczne. W wielu przypadkach są to technologie podwójnego zastosowania – cywilnego i wojskowego.

Na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika prowadzimy badania w kilku takich obszarach, między innymi w dziedzinie komunikacji kwantowej czy technologii kosmicznych. Oznacza to, że musimy myśleć nie tylko o rozwoju badań, ale także o ich bezpieczeństwie.

Research security staje się dzisiaj integralną częścią zarządzania nowoczesnym uniwersytetem. I jako część sieci młodych uczelni badawczych YERUN (Young European Research Universities Network) podkreślamy istotność bezpieczeństwa badań na forach europejskich i międzynarodowych. W tym zakresie jesteśmy liderem w Polsce pośród uczelni wyższych, świadomie budując swoją strategię odporności i bezpieczeństwa.

Czy uczelnie są przygotowane na zagrożenia wynikające z obecnej sytuacji geopolitycznej?

Muszą być.

Wojna toczy się dzisiaj bardzo blisko naszych granic, a jednocześnie mamy do czynienia z coraz bardziej zaawansowanymi formami wojny hybrydowej – w tym cyberatakami, dezinformacją czy próbami pozyskania wrażliwych technologii.

Uniwersytety są szczególnie wrażliwe na takie działania, ponieważ z natury są instytucjami otwartymi i międzynarodowymi, nauka zaś oparta jest na globalnej współpracy.

Dlatego konieczne jest budowanie świadomości bezpieczeństwa w środowisku akademickim – zarówno w zakresie cyberbezpieczeństwa, jak i ochrony badań czy infrastruktury krytycznej.

Jak Pan widzi przyszłość polskich uniwersytetów w perspektywie najbliższych lat?

Kluczowe będą trzy rzeczy.

Po pierwsze – **stabilna polityka naukowa państwa**, która pozwoli planować inwestycje w badania w perspektywie wielu lat. A to wymaga finansowania ze strony państwa na odpowiednim poziomie. Polsce daleko pod tym względem nie tylko do liderów światowych, jak Chiny, Stany Zjednoczone czy Korea Południowa, ale nawet do średniej unijnej.

Po drugie – **silniejsze powiązanie nauki z gospodarką**, aby wyniki badań szybciej przekładały się na technologie i innowacje. Niezbędna jest tu większa elastyczność państwa, ale też – uczelni.

Po trzecie – **odwaga inwestowania w technologie przyszłości**.

Jeżeli Polska chce utrzymać swoją pozycję gospodarczą i dalej się rozwijać, musi inwestować w naukę znacznie więcej niż dotychczas. W gospodarce opartej na wiedzy to właśnie badania naukowe stają się jednym z najważniejszych elementów bezpieczeństwa i konkurencyjności państwa.

**Dziękuję za rozmowę
Radosław Nosek**

Zachowujemy „DNA” uniwersytetu katolickiego

Z rektorem KUL, ks. prof. dr. hab. Mirosławem Kalinowskim, rozmawia Marcin Prynda



lizacyjne i naukowe wyzwania współczesności, acz niezmiennie opieramy się na fundamencie wiary i taką postawę przekazujemy naszym studentom. Podstawową misją Uniwersytetu, zgodnie ze statutem, jest prowadzenie badań naukowych w duchu harmonii między nauką i wiarą, kształcenie i wychowywanie inteligencji katolickiej oraz współtworzenie chrześcijańskiej kultury. KUL nie jest zatem korporacją edukacyjną, nie sprzedajemy wiedzy jako produktu. Kształcimy, ale w oparciu o akademicką wspólnotę wartości.

Otwarcie kierunku lekarskiego na KUL było wydarzeniem szeroko komentowanym. W dobie technicyzacji medycyny, świat coraz głośniej mówi o powrocie do „humanities in medicine”. Czy specyfika KUL pozwala kształcić lekarzy, którzy poza doskonałym warszatem wniosą do polskiego systemu ochrony zdrowia coś, co nazwalibyśmy „etycznym kompasem” i głębszą empatią?

Oczywiście, wymiar etyczny nauk medycznych jest dla nas szczególnie ważny, te wartości od początku leżały u podstaw uruchomienia kierunku lekarskiego. Medycyna na KUL to zatem nie tylko ogrom wiedzy, technologia czy procedury, ale przede wszystkim pełne szacunku i pokory spotkanie z cierpiącym człowiekiem w potrzebie. Młodzi ludzie, którzy dostają się na studia medyczne na KUL mogą liczyć na kształcenie w małych grupach dydaktycznych, zdobywanie wiedzy w najnowocześniejszych laboratoriach, w warunkach symulacji medycznej, w jednym z najnowocześniejszych prosektorów w Polsce. Mamy świetną kadre, którą cały czas poszerzamy. Oferujemy naszym studentom swoisty mentoring i tutoring w jednym, a możemy to zaferować właśnie dlatego,

że tworzymy niewielkie grupy ćwiczeniowe, w których stawiamy na budowanie relacji dwustronnych z prowadzącym zajęcia. To są fakty. Jednocześnie przyszli lekarze, pielęgniarki, położne będą wyposażeni w kompas moralny, będą cechować się empatią, troską o pacjentów. Stawiamy od początku na humanizację medycyny, czyli mocniejsze zaprzęgnięcie do niej świata wartości i niezwykle istotnego elementu komunikacji z pacjentem.

Wśród priorytetów na kadencję 2024-2028 wymienił Rektor uzyskanie statusu uczelni badawczej. To ambitny cel, bo status ten jest dziś zarezerwowany dla kilku największych polskich uniwersytetów i wiąże się z bardzo wysoką poprzeczką w zakresie cytowań, grantów i umiędzynarodowienia. Co konkretnie KUL musi zrobić, żeby ten cel osiągnąć? I czy humanistyka i teologia, które są rdzeniem uczelni, mogą w tym pomóc czy raczej przeszkadzają?

Aby KUL mógł ubiegać się o status uczelni badawczej konieczne było spełnienie wymogów formalnych określonych w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, w szczególności w zakresie posiadania najwyższych kategorii naukowych A+ albo A w co najmniej połowie dyscyplin naukowych uprawianych w Uniwersytecie. Warunek ten został spełniony w ostatniej ewaluacji działalności naukowej. Aktualnie kluczowe będzie wzmocnienie jakości badań poprzez koncentrację na wybranych, strategicznych obszarach, w których uczelnia może osiągnąć międzynarodową rozpoznawalność. Oznacza to inwestowanie w zespoły badawcze o wysokim potencjale publikacyjnym i zwiększenie liczby międzynarodowych projektów naukowych. KUL musi także rozwijać nowoczesną in-

frastrukturę badawczą oraz system motywacyjny premiujący najwyższą jakość w nauce i kształceniu. Humanistyka, nauki teologiczne i biblijne nie stanowią przeszkody – przeciwnie, mogą stać się wyróżnikiem Uniwersytetu. Warunkiem jest ich umiędzynarodowienie i włączenie w globalny dyskurs naukowy. To właśnie unikalny profil KUL, łączący tradycję katolicką z nowoczesnymi metodami badawczymi, może stać się jego przewagą konkurencyjną.

Powiedział Rektor po reelekcji: „Możemy dużo wiedzieć, a nie posiadać mądrości. W dobie internetu i sztucznej inteligencji każdy bardzo szybko może dotrzeć do teoretycznych informacji. Ważne jest, byśmy sięgali do klasycznych modeli uprawiania nauki i kształcenia”. KUL coraz odważniej wchodzi w obszar badań nad sztuczną inteligencją i nowymi technologiami. Czy widzi Ksiądz rolę uniwersytetu jako swoistego „strażnika etyki” w świecie AI? Czy nauka może dziś rozwijać się bez stałego dialogu między inżynierem a filozofem?

Wielokrotnie wypowiadałem się, że przede wszystkim wartością jest człowiek, jego wiedza, umysł i zdolności. Oczywiście świat i nauka podążają ku rozwojowi i absolutnie w tym procesie nie może zabraknąć sztucznej inteligencji, ale też nie może ona być celem samym w sobie. Sztuczna inteligencja powinna służyć człowiekowi, który nie może zapominać i pomijać inteligencji duchowej. W tym duchu prowadzimy na KUL od kilku lat studia na kierunku sztuczna inteligencja i nie unikamy debat pomiędzy naukowcami z innych ośrodków. Uważam, że młody inżynier to także humanista. Niejeden humanista ma z kolei zadatki na inżyniera, choćby niedawno zmarły pisarz Wiesław Myśliwski, który chciał zostać inżynierem, a ostatecznie ukończył filologię polską na KUL. Poza tym filozofia to także nauka i opanowanie logiki, wzory, tak wszechobecne w dziedzinach technicznych. Zatem dialog pomiędzy inżynierem a filozofem uważam za realny i bardzo interesujący.

W styczniu 2025 roku otrzymał Ksiądz nominację na interlokutora Papieskiej Akademii Teologicznej w Watykanie. To rzadkie wyróżnienie dla rektora polskiej uczelni. Jak wygląda dziś rzeczywisty transfer wiedzy i współpraca naukowa między KUL a środowiskami akademickimi Stolicy Apostolskiej? Czy Watykan może być partnerem w budowaniu pozycji uczelni na arenie międzynarodowej?

Przed wszystkim tę nominację odczytuję nie jako osobisty przywilej, ale jako silny sygnał docenienia całego środowiska akademickiego KUL, które reprezentował

nasz wielki profesor Karol Wojtyła, Jan Paweł II. Papieska Akademia Teologiczna, pod przewodnictwem bp. Antonio Stagliano, przechodzi od teologii „gabinetowej” do teologii „mądrościowej” – takiej, która wchodzi w realny dialog z naukami ścisłymi, medycyną, technologią czy naukami społecznymi. Transfer wiedzy między Lublinem a Watykanem przestał być jednostronny. Bp Stagliano to nasz częsty gość, który spotyka się ze studentami KUL, przygotowuje i wygłasza wykłady choćby ostatnio w ramach działalności Centrum Badań nad Dypłomacją KUL i Centrum Relacji Katolicko-Żydowskich im. Abrahama J. Heschela KUL. Dziś jednak to nie tylko my czerpiemy z rzymskich ośrodków, ale to KUL wnosi do Stolicy Apostolskiej unikalne doświadczenia i jest zauważalny. Poza bp. Stagliano spotykamy się i nawiązujemy współpracę z uniwersytetami i jednostkami w Rzymie, również w zakresie medycyny. To choćby Uniwersytet „La Sapienza”, Poliklinika Gemelli, LUMSA. Oczywiście mocno angażujemy się w obszar teologii, współpracując z Gregorianą, Angelicum, czy Papieskim Uniwersyteciem Świętego Krzyża. Poprzez działalność Centrum Heschela, studia dla osadzonych w lubelskim Areszcie Śledczym, pokazujemy Rzymowi, jak uniwersytet katolicki może realnie wpływać na tkankę społeczną i peryferie, o których tak często mówi Ojciec Święty. Bez wątpienia Watykan jest tym pomostem, który wspiera markę KUL. Stolica Apostolska to unikalny w skali globu „hub” informacyjny i dyplomatyczny. Moja rola jako interlokutora pozwala nam na bezpośredni udział w wielu wydarzeniach, które toczą się w sercu Kościoła. Poza tym mamy bardzo dobrą współpracę z Dykasterią ds. Komunikacji, odpowiedzialną za cały system komunikacyjny Stolicy Apostolskiej, oczywiście mam na myśli polską sekcję Radia Watykańskiego i Vatican News.

Polskie uczelnie mierzą się z niżem demograficznym, a jednocześnie z napływem studentów z Ukrainy i innych krajów Wschodu. KUL ma wieloletnią tradycję współpracy akademickiej z Ukrainą. Ksiądz Rektor sam działał na rzecz dialogu polsko-ukraińskiego, za co wyróżnił go Metropolita Lubelski. Czy umiędzynarodowienie to przede wszystkim odpowiedź na kryzys rekrutacyjny? Czy przyszłość polskiego szkolnictwa wyższego to konsolidacja i specjalizacja, czy raczej budowanie silnych, globalnych marek, które przyciągną talenty z całego świata?

KUL zawsze był otwarty na studenta z zagranicy. To jakiego kandydata pozyskamy zależy od dotarcia z informacją i oferty,

kotóra zainteresuje młodego człowieka. Poszerzamy naszą współpracę z Afryką, działamy w Uzbekistanie, w tym roku akademickim mamy rekordową w porównaniu do lat minionych liczbę studentów korzystających z programu Erasmus Plus. Należy pamiętać, że zgodnie z wolą Jana Pawła II zapewniamy studia dla stypendystów Watykańskiej Fundacji Jego imienia, którzy mieszkają w Lublinie. To młodzi z Białorusi, Mołdawii, Kazachstanu i Ukrainy. Ostatnie nabory poświadczają, że nie mierzymy się z problemem braku kandydatów – wręcz przeciwnie studia na KUL wybierają świadomi, zdolni młodzi ludzie z bardzo dobrymi wynikami w nauce. Naszym celem jest troska o markę KUL zarówno w Polsce jak i na arenie międzynarodowej, bo to jak nas postrzegają studenci, ich rodziny nie jest dane raz na zawsze.

Współczesny rynek pracy wymaga od absolwentów elastyczności, ale biznes coraz częściej sygnalizuje deficyt umiejętności miękkich i krytycznego myślenia. Jak KUL, silny swoimi korzeniami humanistycznymi, odpowiada na realne potrzeby gospodarki? Czy „klasyczne wykształcenie” to dziś luksus, czy może najbardziej praktyczny kapitał, jaki można dać młodemu człowiekowi?

W dobie gwałtownych przemian, galopującego rozwoju AI, automatyzacji, kompetencje techniczne są bez wątpienia ważne, ale szybko się „starzeją”. Niektóre kierunki studiów nagle stają się modne, potem równie szybko tracą na znaczeniu. Może warto więc skupić się na nieprzemijających wartościach, które leżą u podstaw mądrego działania. Umiejętność krytycznego myślenia, stawiania pytań i szukania odpowiedzi, analizowania, wnioskowania, budowania dialogu, zrozumienie mechanizmów społecznych, kulturowych, gospodarczych, politycznych, przy jednoczesnym pielęgnowaniu wiary, dobra, empatii, solidarności społecznej, tolerancji, współpracy – to klasyczne, ponadczasowe walory, które pozwalają adaptować się do zmieniających się warunków bez obawy o pogubienie się w coraz mniej zrozumiałym świecie. Warto zadać sobie pytanie, kim jest absolwent KUL? To osoba przygotowana od strony posiadanej wiedzy i wartości chrześcijańskich, które powinny kształtować jego codzienność. Nasi absolwenci nie mają problemów ze znalezieniem swojego miejsca w społeczeństwie i relacjach z drugim człowiekiem. Nie stygmatyzują, nie wyłączają, potrafią zrozumieć drugą osobę w oparciu o system wartości, który płynie z Ewangelii. Wiedza zdobyta na KUL jest specjalistyczna i zarazem wyrasta z solidnego fundamentu etycznego. To kapitał, który nigdy nie straci na wartości.



Europejski wielodzinowy uniwersytet techniczny

Z prof. dr. hab. inż. Arkadiuszem Wójsem, rektorem Politechniki Wroclawskiej, rozmawia Marcin Prynda



Jest Pan fizykiem kwantowym, kierownikiem Katedry Fizyki Teoretycznej. Przez lata zajmował się Pan najbardziej abstrakcyjnymi kwestiami nauki. Dziś zarządza Pan uczelnią zatrudniającą kilka tysięcy osób, prowadzi inwestycje, buduje sojusze europejskie, otwiera nowe kierunki. Czy napięcie między światem teorii a codziennością rektora jest twórcze, czy raczej kosztowne? I co z fizyki teoretycznej przydało się Panu najbardziej w zarządzaniu uczelnią?

Faktycznie, zanim zostałem dziekanem, a później rektorem, byłem prawie całkowicie skupiony na pracy badawczej. Zajmo-

wałem się fizyką teoretyczną układów silnie skorelowanych, czyli takich, w których elementy bardzo mocno na siebie wpływają, a całość zaczyna wykazywać nowe, czasem zaskakujące właściwości. Nie wynikają one z cech pojedynczych elementów, ale z ich wzajemnego oddziaływania. To doświadczenie bardzo przydaje się dziś w rozumieniu tego, jak działa tak złożony organizm jak społeczność akademicka. W fizyce mówimy o interakcjach, korelacjach, synergii, efektach nieliniowych czy skalowaniu — i wiele z tych pojęć można odnieść także do układów społecznych. Takie przenoszenie metod i sposobów myślenia z fizyki do biologii, socjologii czy nauk o zdrowiu jest zresztą ważną czę-

ścią badań interdyscyplinarnych, które od dawna są mocną stroną naszej uczelni. Pomaga to także w zarządzaniu. Projektując rozwiązania, które mają coś zmienić, świadomie myślę o efektach synergii i o tym, jak różne działania mogą się wzmacniać. Mam też świadomość, że reakcja tak złożonego układu jak uczelnia ma swoją dynamikę i nie zawsze da się ją w pełni przewidzieć. Czasem efekt nie jest dokładnie taki, jak zakładaliśmy — ale to nie musi być złe. Bywa, że pewne zmiany przynoszą lepsze rezultaty, niż się spodziewaliśmy, a czasem zaskakują w sposób, który otwiera nowe możliwości.

W strategii PWR definiuje Pan uczelnię jako „europejski wielodzinowy uniwersytet techniczny”. Czy rozszerzanie politechniki poza tradycyjne granice to ambicja akademicka, czy odpowiedź na potrzeby rynku i społeczeństwa? Gdzie leży granica, za którą politechnika przestaje nią być?

Politechnika Wroclawska nigdy nie była stricte inżynierską szkołą zawodową, lecz uczelnią badawczą. Obok kształcenia specjalistów nasz kraj potrzebuje także liderów rozumiejących złożoność świata. Dobrze, aby przyszły szef firmy technologicznej miał podstawową wiedzę z zakresu nauk społecznych czy humanistyki, a przyszły ordynator oddziału w szpitalu — pojęcie o możliwościach informatyki, elektroniki czy biomechaniki. Uniwersytet techniczny ma też obowiązek prowadzić badania naukowe — zarówno o znaczeniu trwałym i globalnym, jak i użyteczne „tu i teraz” dla otoczenia społeczno-gospodarczego.

Wyzwania, na które, jako wiodąca politechnika w kraju o rozwiniętej gospodarce opartej na wiedzy i innowacjach, chcemy odpowiadać, są z natury interdyscyplinarne. Dotyczy to nowoczesnej medycyny, transformacji energetycznej czy ochrony środowiska. Tę interdyscyplinarność łatwiej realizować w uczelni dużej i zarazem spójnej oraz wyposażonej w instrumenty współpracy. W Europie model wielodzinowego uniwersytetu technicznego realizują dziś największe politechniki, także nasi partnerzy w sojuszu Unite!. To raczej norma niż eksperyment. Choć granica między europejską politechniką a uniwersytetem nie jest ostra, pozycję Politechniki Wroclawskiej jasno określa nasza strategia — dominującym obszarem badań i kształcenia pozostają technologie i inżynieria.

PWR uruchomiła Odrę 5, pierwszy w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej komputer kwantowy wykorzystujący technologię kubitów nadprzewodzących. Co to zmienia i dla kogo? Dla studenta, dla przedsiębiorcy, dla polskiej polityki innowacyjnej?

Rola technologii kwantowych, a szczególnie obliczeń kwantowych, dynamicznie rośnie; wystarczy wspomnieć koncepcję kwantowego uczenia maszynowego czy kwantowej sztucznej inteligencji. To ważne, że uczelnia, na której działają największy w kraju wydział informatyczny, katedra obliczeń kwantowych, centrum superkomputerowe i studia na kierunku inżynieria kwantowa, dysponuje nie tylko symulatorami, ale także własną infrastrukturą kwantową. Uruchomienie na Politechnice Wroclawskiej w 2025 roku Odrę 5 było wydarzeniem historycznym, gdyż jest to pierwszy komputer kwantowy w całej Europie Środkowo-Wschodniej. Korzystają z niego badacze i studenci. Dla partnerów z otoczenia to także sygnał, że we Wrocławiu rozwija się ekosystem kompetencji kwantowych.

PWR jest dziś najlepszą polską uczelnią w Times Higher Education Interdisciplinary Science Rankings. Mówi Pan o holistycznym kształceniu inżynierów jako obowiązku. Jak sprawić, by przyszli inżynierowie nie byli tylko sprawnymi technokratami, ale świadomymi liderami?

Interdyscyplinarność kształcenia i badań to jedna z najważniejszych zasad zapisanych w naszej Strategii i konsekwentnie realizowana w praktyce. Interdyscyplinarne są wszystkie nasze priorytetowe obszary

badawcze. Działa sieć interdyscyplinarnych centrów badawczych. Prowadzimy otwarte seminarium interdyscyplinarne, a współpraca międzywydziałowa i interdyscyplinarna jest promowana w nagrodach i konkursach. Sprzyja jej także ogólnouczelniana szkoła doktorska. To podejście wynika z aspiracji uczelni, by mierzyć się z najważniejszymi wyzwaniami współczesności i odpowiadać na potrzeby nowoczesnego społeczeństwa oraz gospodarki. Przynosi ono owoce. Już w pierwszej edycji rankingu THE Interdisciplinary Science znaleźliśmy się wysoko, a w tym roku Politechnika Wroclawska zajmuje 190. miejsce na świecie i jest liderem w Polsce. Na każdym kierunku dbamy o to, by studenci mieli kontakt z wiedzą z różnych dziedzin. Wiemy, że nasi absolwenci często obejmują odpowiedzialne stanowiska i realnie wpływają na otaczający świat. Dlatego chcemy, aby absolwent Politechniki Wroclawskiej — w duchu naszego nieformalnego patrona Stanisława Lema — rozumiał bogactwo zjawisk oraz przewidywał społeczne i etyczne konsekwencje rozwoju technologii.

W dobie AI, obliczeń kwantowych i automatyzacji projektowania, jakich kompetencji powinniśmy uczyć studentów? Jakiego inżyniera chciałby Pan zobaczyć z dyplomem PWR za dziesięć lat?

Najpewniej fundamentem pozostanie klasyczna wiedza techniczna i inżynierska. Trudno odpowiedzialnie korzystać z AI czy automatyzacji bez zrozumienia matematyki, fizyki, materiałów, procesów i ograniczeń systemów. Kto nie rozumie podstaw, staje się jedynie użytkownikiem narzędzi. Ale obok tego fundamentu rośnie znaczenie innych kompetencji: nieustannego uczenia się, pracy na styku dyscyplin, krytycznego myślenia, rozumienia ryzyka i etyki technologii. Za dziesięć lat chciałbym widzieć absolwenta naszej uczelni jako człowieka kompetentnego, odważnego i odpowiedzialnego — inżyniera, który potrafi projektować, wdrażać i współpracować, ale także rozumie, że technologia jest częścią ładu społecznego i gospodarczego. Tacy wizjonerzy i liderzy będą budować konkurencyjność Polski.

Politechnika Wroclawska jest częścią sieci Unite!. Czy w 2026 roku możemy już mówić o narodzinach „europejskiego dyplomu inżyniera”? Jak ta współpraca zmienia konkurencyjność uczelni?

Nie powiedziałbym jeszcze, że mamy gotowy europejski dyplom inżyniera w sensie formalnym, ale z pewnością jesteśmy w fazie jego instytucjonalnych narodzin. Ważniejsze jest jednak to, że integracja europejskiego szkolnictwa wyższego już się dzieje w praktyce — przez wspólne kursy, mobilność, projekty badawcze i współdzielone standardy. To ma znaczenie strategiczne. Żadna pojedyncza uczelnia europejska nie wygra przyszłości samotnie. Sojusze takie jak Unite! pozwalają łączyć zasoby, talenty i laboratoria, a więc budować skalę potrzebną w globalnej konkurencji. Dla studenta to szerszy ekosystem rozwoju. Dla uczelni — większa atrakcyjność, widzialność i odporność na presję konkurencyjną ze strony USA i Azji.

Poświęcił Pan cały odcinek cyklu podcastów „Z rektorem o PWR” rankingom. Politechnika ma bardzo dobre wyniki absolwentów, wysoką pozycję w rankingach i mocną markę. Ale rankingi mierzą to, co da się zmierzyć, nie zawsze to, co najważniejsze. Jakie wymiary jakości uczelni są przez nie chronicznie niedoszacowane? I czy jako rektor pozwala Pan sobie na decyzje słuszne, ale rankingowo obojętne?

Ten odcinek miał pokazać także ułomności i ograniczenia rankingów. Oczywiście są one potrzebne i jako rektor analizuję je wnikliwie, lecz nie są pełnym opisem jakości uczelni. Względnie dobrze mierzą publikacje, cytowania, umiędzynarodowienie i ekonomiczne losy absolwentów. Gorzej radzą sobie z tym, co z punktu widzenia długofalowego rozwoju bywa najważniejsze, czyli rzeczywistą jakością kształcenia rozumianą jako rozwój samodzielności i odwagi intelektualnej studenta. Trudno jest im też uchwycić jakość wspólnoty akademickiej — kulturę organizacyjną, klimat zaufania i współpracy, twórczą atmosferę, przywiązanie do wartości akademickich. Rektor musi czasem podejmować decyzje, których słuszność uznaje cała społeczność, choć w rankingach są bez znaczenia albo bywają kosztowne. W Polsce i wielu innych krajach mierzymy się dziś choćby z problemem nierzetelności publikacyjnej, czyli tzw. papiernictwa. Na Politechnice Wroclawskiej ocena społeczności jest zgodna: większa liczba publikacji czy cytowań nie może być absolutnym priorytetem dla władz uczelni, niezależnie od pozycji w rankingach, które są użytecznym termometrem, ale nie powinny zastąpić kompasu.



GUMed silna marka międzynarodowa

Z rektorem prof. dr. hab. Michałem Markuszewskim, rozmawia Radostaw Nosek



Podczas Europejskiego Kongresu Samorządów w Mikołajkach dużo uwagi poświęcono odporności regionów. Gdański Uniwersytet Medyczny jest kluczowym filarem tej odporności na Pomorzu. Jak ocenia Pan obecną gotowość do współpracy na linii samorząd-uczelnia-biznes? Czy polskie miasta są gotowe, by traktować uniwersytety medyczne jako partnerów strategicznych w budowaniu „zdrowych miast”, czy wciąż postrzegają Państwa głównie przez pryzmat problemów służby zdrowia?

Oceniam obecną gotowość do współpracy na linii samorząd-uczelnia-biznes jako rosnącą, choć nadal niewystarczająco systemową. Coraz więcej miast i regionów rozumie, że odporność nie oznacza wyłącznie zdolności do reagowania w kryzysie, ale także długofalowe budowanie zdrowia publicznego, kompetencji kadr, zaplecza naukowego i innowacyjności. W tym właśnie obszarze uczelnia medyczna jest partnerem strategicznym, bo łączy edukację, badania, praktykę kliniczną i ekspercką wiedzę potrzebną do projektowania nowoczesnych polityk publicznych.

W mojej ocenie samorzady coraz częściej zaczynają patrzeć na uniwersytety medyczne szerzej niż tylko przez pryzmat bieżących problemów służby zdrowia i to jest bardzo dobry kierunek. Idea „zdrowego miasta” obejmuje przecież nie tylko leczenie, ale również profilaktykę, zdrowie psychiczne, politykę senioralną, edukację zdrowotną, jakość środowiska, aktywność fizyczną i mądre wykorzystanie nowych technologii na rzecz ochrony zdrowia. W każdym z tych obszarów uczelnia medyczna może wносить realną wartość: od analiz i badań, przez kształcenie specjalistów, po wdrażanie in-

nowacyjnych rozwiązań razem z partnerami gospodarczymi.

Jednocześnie trzeba uczciwie powiedzieć, że w wielu miejscach ten model współpracy dopiero dojrzeje. Nadal bywa tak, że uniwersytet medyczny postrzega się głównie jako zaplecze dla szpitali i odpowiedź na niedobory kadrowe. To ważna część naszej misji, ale zdecydowanie nie jedyna. Naszą rolą jest także współtworzenie zdrowych, odpornych i nowoczesnych wspólnot lokalnych. Jestem przekonany, że Pomorze ma wszystkie atuty, by być przykładem takiego partnerskiego modelu współpracy dla całej Polski.

Chciałbym zapytać o Związek Uczelni Fahrenheita (FarU). To Gdańsk przecierał szlaki w budowaniu federacji uczelni (GUMed, Politechnika Gdańska, Uniwersytet Gdański). Ten projekt ma ogromne znaczenie rynkowe. O ile silniejsza jest oferta GUMed dla wielkiego biznesu farmaceutycznego czy technologicznego, teraz, gdy możecie Państwo oferować wspólne przedsięwzięcia na styku medycyny, inżynierii i biologii?

Potencjał trzech uczelni jest zawsze większy niż jednej, szczególnie gdy mamy do czynienia z tak komplementarnymi w zakresie profilu badawczo-dydaktycznego podmiotami jak nasze tworzące FarU. Każda z naszych uczelni już może wykazać się współpracą z przedsiębiorcami, ale liczymy na to, że każdy kolejny rok współpracy, łączenia oferty edukacyjnej, bazy infrastruktury badawczej czy oddolnych inicjatyw sieciowych, które wychodzą od naszych studentów i naukowców będzie jeszcze mocniejszym impulsem do rozwoju. FarU to w końcu kilkadziesiąt tysięcy osób z potencjałem studiujących i pracujących na trzech, a za moment oficjalnie na pięciu, publicznych uczelniach pomorskich.

Zachowując nasze indywidualne tożsamości współpracujemy ze sobą i z otoczeniem gospodarczym w regionie, żeby lepiej dopasować ofertę edukacyjną, ale także badawczo-wdrożeniową do potrzeb rynku.

W dzisiejszych czasach ze względu na procesy globalizacyjne oraz integracyjne na poziomie Unii Europejskiej uczestniczymy w grze konkurencyjnej na poziomie międzynarodowym, w lidze mistrzowskiej, czego dowodzą pozycje uczelni FarU w renomowanych rankingach. Trochę jak w sporcie olimpijskim, gdzie o medalach

decydują ułamki sekund, musimy przykładać uwagę do detali kształtujących naszą przewagę.

Rynek badań klinicznych w Polsce wart miliardy złotych, a GUMed ma w nim ogromny udział dzięki Uniwersyteckiemu Centrum Klinicznemu. Jakie kroki musi podjąć polskie państwo i uczelnie, abyśmy stali się hubem dla badań wczesnych faz, które generują najwyższą marżę i pozwalają na najszybszy transfer technologii do polskiego systemu ochrony zdrowia?

Żeby Polska stała się hubem badań klinicznych wczesnych faz, potrzebujemy przede wszystkim decyzji strategicznej na poziomie państwa. To nie jest wyłącznie kwestia ochrony zdrowia, ale także innowacyjności gospodarki, bezpieczeństwa lekowego i budowania przewag konkurencyjnych kraju. Potrzebne są szybsze i bardziej przewidywalne procedury, inwestycje w wyspecjalizowaną infrastrukturę oraz konsekwentne budowanie współprac między uczelniami, szpitalami klinicznymi i przemysłem.

Z perspektywy GUMed i UCK mogę powiedzieć jasno: my już dziś budujemy taki potencjał. Bardzo ważnym osiągnięciem jest tu Centrum Badań Klinicznych Wczesnych Faz (CBKWF), oparte na strukturze Ośrodka Badań Klinicznych Wczesnych Faz UCK. To infrastruktura stworzona do prowadzenia badań I i II fazy nad innowacyjnymi terapiami w wielu obszarach medycyny, a według materiałów Agencji Badań Medycznych ośrodek UCK jest obecnie największym wielodyscyplinarnym akademickim ośrodkiem badań wczesnych faz w Polsce i prowadzi około 40 aktywnych badań.

Z perspektywy uczelni kluczowe jest dalsze wzmacnianie kompetencji w zakresie badań translacyjnych, transferu technologii i współpracy z biznesem. GUMed i Uniwersyteckie Centrum Kliniczne mają potencjał, by odgrywać w tym procesie bardzo istotną rolę. Ale żeby wykorzystać tę szansę w pełni, potrzebujemy systemu, który nie tylko docenia naukę i medycynę, ale realnie ułatwia ich współpracę z gospodarką.

Współczesna medycyna to dane. GUMed inwestuje w centra analizy danych i biobankowanie. Jakie oszczędności dla budżetu państwa i NFZ może przynieść wdrożenie algorytmów predykcyjnych opracowanych na Państwa uczelni? Czy widzi

Pan szansę na to, by polskie szpitale kliniczne stały się liderami wdrożeń AI w Europie Środkowej?

Algorytmy predykcyjne pozwalają wcześniej identyfikować ryzyko powikłań, zaostrzeń chorób przewlekłych czy ponownych hospitalizacji. To oznacza lepsze planowanie terapii, mniej niepotrzebnych procedur, krótsze pobyty w szpitalu i bardziej racjonalne wykorzystanie zasobów kadrowych oraz finansowych. W dłuższej perspektywie mówimy więc nie tylko o oszczędnościach, ale o wyższej jakości leczenia i większym bezpieczeństwie pacjenta.

Jestem przekonany, że polskie szpitale kliniczne mogą stać się liderami wdrożeń AI w Europie Środkowej. Mamy bardzo dobre kadry medyczne, rosnące kompetencje analityczne i coraz lepsze zaplecze naukowe. Warunkiem jest jednak to, by inwestycje w dane, biobankowanie i sztuczną inteligencję były traktowane strategicznie — jako element modernizacji całego systemu ochrony zdrowia, a nie jedynie pojedyncze projekty technologiczne. W GUMed patrzymy na ten obszar właśnie w taki sposób.

Dobrym przykładem jest AdMedVoice — rozwiązanie rozwijane z udziałem GUMed i testowane w Uniwersyteckim Centrum Klinicznym. To narzędzie, które może realnie odciążać lekarzy w obszarze prowadzenia dokumentacji medycznej i pokazuje, że polskie szpitale kliniczne mogą nie tylko kupować technologie AI, ale także współtworzyć je we własnym ekosystemie naukowo-klinicznym.

Często słyszymy o sukcesach naukowych, ale rzadziej o spektakularnych exitach polskich start-upów medycznych. Gdzie leży bariera? Czy naszym naukowcom brakuje kompetencji biznesowych, czy może system finansowania nauki w Polsce wciąż promuje publikacje zamiast wdrożeń i patentów, które przynoszą realny zysk uczelni?

Bariera leży w obu tych obszarach, ale powiedziałbym jasno: największym wyzwaniem jest nadal system. W Polsce przez lata bardziej premiowaliśmy dorobek publikacyjny niż skuteczne wdrożenia, komercjalizację i budowę spółek technologicznych, czyli rozwijanie współpracy na styku nauka-biznes. To oczywiście się zmienia, ale wciąż zbyt rzadko mierzymy sukces nauki tym, czy przekłada się ona na rozwiązania obecne na rynku, w szpitalu czy w gospodarce.

Nie powiedziałbym jednak, że polskim naukowcom brakuje ambicji czy potencjału biznesowego. Mamy bardzo zdolnych badaczy i coraz więcej zespołów, które myślą o swoich projektach w sposób aplikacyjny. Problem polega na tym, że naukowiec nie powinien być zmuszony, by samodzielnie stawać się jednocześnie wynalazcą, mene-

dżerem, inwestorem i przedsiębiorcą, a po trosze prawnikiem. Od tego potrzebny jest sprawny ekosystem: dobre centra transferu technologii, profesjonalne wsparcie prawne i biznesowe, dostęp do kapitału oraz partnerzy gotowi rozwijać technologię dalej.

Dobrym przykładem z GUMed jest Pol-TREG — spin-off uczelni rozwijający terapię cukrzycy typu 1, który wyrósł z badań akademickich i już jako samodzielny podmiot zadebiutował na GPW. To pokazuje, że potencjał mamy; problemem nie jest brak jakości nauki, lecz zbyt słaby system przekładania jej na duże sukcesy rynkowe.

Jeżeli chcemy więcej spektakularnych sukcesów, musimy silniej premiować wdrożenia, patenty i komercjalizację, a jednocześnie budować kulturę współpracy między nauką a biznesem. Dopiero wtedy zyskają na tym wszyscy: uczelnia, gospodarka i przede wszystkim pacjent.

Obserwujemy w Polsce boom na otwieranie kierunków lekarskich na uczelniach niemedycznych, często zawodowych. Jako rektor jednej z najlepszych uczelni w kraju, jak postrzega Pan ten trend z perspektywy ekonomii państwa? Czy „tania” edukacja medyczna nie odbije się nam w przyszłości czkawką w postaci niższej jakości usług medycznych i wyższych kosztów błędów lekarskich?

Patrzę na ten trend z dużą ostrożnością. Z perspektywy polityki państwa najważniejsze pytanie brzmi dziś nie ile jeszcze kierunków lekarskich otworzymy, ale jaką jakość kształcenia zapewnimy. Ministerstwo Zdrowia samo wskazuje, że po bardzo dynamicznym wzroście limitów i liczby absolwentów podaż lekarzy może przewyższyć zapotrzebowanie do 2034 roku. To znaczy, że nie możemy już myśleć o edukacji w obszarze medycyny wyłącznie w kategoriach ilościowych.

„Tania” edukacja medyczna bywa w rzeczywistości bardzo droga. Jeżeli oszczędzają na kadrze, bazie klinicznej, infrastrukturze i jakości praktycznego nauczania, to rachunek wraca później do systemu ochrony zdrowia w postaci słabszego przygotowania absolwentów, większego obciążenia jednostek szkolących i ryzyka kosztownych błędów. Dlatego kierunek lekarski powinien być prowadzony wyłącznie tam, gdzie są realne warunki do jakościowego kształcenia: mocna kadra, zaplecze kliniczne, działalność naukowa i spełnienie wszystkich standardów jakości. Takie stanowisko prezentują również środowiska akredytacyjne i lekarskie, podkreślając znaczenie pozytywnej opinii PKA i ryzyko obniżania jakości kształcenia.

Nie jestem przeciwnikiem zwiększania dostępu do studiów medycznych, ale jestem zdecydowanym zwolennikiem odpowie-

działności państwa za standard determinujący jakość kształcenia. Dobrze, że od roku akademickiego 2025/2026 zaostrzono część wymagań dotyczących kształcenia, w tym organizacji zajęć klinicznych i nauczania w warunkach symulowanych. W medycynie nie ma miejsca na pozorną oszczędność. Tu jakość nie jest kosztem — jest inwestycją w bezpieczeństwo pacjenta i stabilność całego systemu.

Edukacja w dziedzinie jaką jest medycyna musi pozostać oparta na poczuciu empatii i służebności wobec pacjenta, kanonie wartości humanistycznych i dążeniu do doskonałości i nie może być też traktowana jako komercyjna „usługa edukacyjna”.

Rywalizacja o talenty (studentów i naukowców) ma charakter globalny. Z jakimi ośrodkami na świecie GUMed konkuruje dziś o kapitał i mózgi? Czy wizja uczelni na najbliższą dekadę zakłada budowę silnej marki międzynarodowej, która przyciągnie do Gdańska nie tylko studentów zagranicznych, ale i globalne centra badawcze wielkich koncernów

Rywalizacja o talenty rzeczywiście ma dziś charakter globalny. Konkurujemy nie tylko z najlepszymi uczelniami w Polsce, ale także z silnymi ośrodkami europejskimi, zwłaszcza w regionie Morza Bałtyckiego oraz w krajach Europy Zachodniej. To właśnie tam trafiają ci sami talentowani studenci, młodzi naukowcy, granty i partnerstwa badawcze. Dlatego w perspektywie najbliższej dekady nasza wizja jednoznacznie zakłada budowę silnej marki międzynarodowej GUMed, do czego mamy wszelkie predyspozycje.

Już dziś jesteśmy uczelnią publiczną z największą liczbą studentów zagranicznych w północnej Polsce, a w najnowszym rankingu QS World University Rankings by Subject po raz pierwszy w historii swojej w nim obecności GUMed znalazł się w gronie 500 najlepszych uczelni medycznych na świecie, co oznacza awans o dwa przedziały w porównaniu z rokiem 2025 (601–650).

Chcemy ją rozwijać poprzez strategiczne partnerstwa międzynarodowe, sojusze europejskie takie jak ACE2EU, którego współautorem jesteśmy, wspieranie mobilności członków naszej społeczności akademickiej oraz intensyfikację współpracy i wymiany akademickiej. Naszym celem jest nie tylko przyciąganie studentów zagranicznych, ale także budowanie takiej pozycji naukowej i klinicznej, która będzie zachęcała do lokowania w Gdańsku międzynarodowych projektów badawczych, partnerstw translacyjnych i innowacyjnych centrów badawczo-rozwojowych. Właśnie tak rozumiemy dziś nowoczesną uczelnię medyczną: jako instytucję silnie zakorzoną regionalnie, ale konkurującą i współpracującą w skali międzynarodowej.

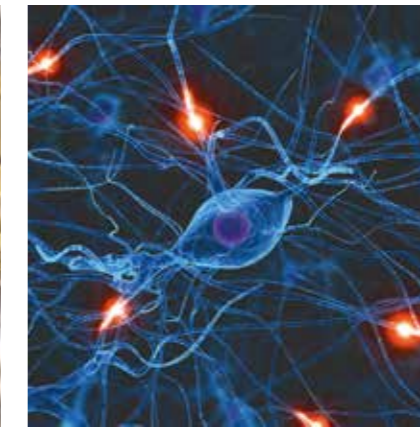
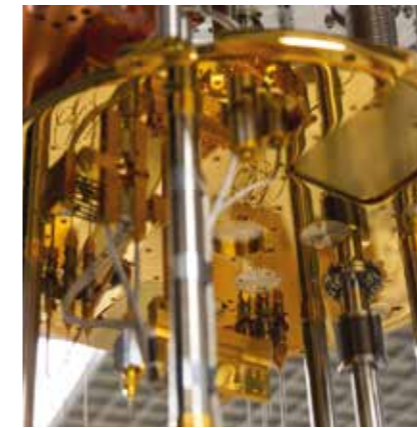
TUTAJ INNOWACYJNA TECHNOLOGIA
SPOTYKA SIĘ Z PASJĄ,
TWORZĄC IDEALNY GRUNT

POD TWOJĄ PRZYSZŁOŚĆ.

UMIĘTNOŚCI
ROZWÓJ
KARIERA



URK.EDU.PL



Politechnika
Wroclawska

**Kształtujemy
przyszłość
technologii**



Poznaj naszą ofertę:

centra badawcze
i akredytowane laboratoria

dofinansowane
projekty B+R

analizy innowacyjności
technologii

ochrona
patentowa

współpraca badawcza
i ekspertyzy

Wspieramy przedsiębiorców wprowadzających innowacje

POLITECHNIKA WROCLAWSKA
Centrum Innowacji i Biznesu
ul. Na Grobli 12, 50-421 Wrocław, bud. L-3
+48 71 320 23 31
biznes@pwr.edu.pl, biznes.pwr.edu.pl





Nauka i uczelnie realnym motorem rozwoju regionu

Z prof. dr hab. inż. Celiną M. Olszak, rektor Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, rozmawia Marcin Prynda



Pani profil naukowy łączy świat algorytmów i systemów informatycznych z twardą ekonomią. W dobie gospodarki opartej na danych, czy to właśnie ten interdyscyplinarny styk nauk i umiejętności jest dzisiaj największą przewagą konkurencyjną absolwentów? Czy współczesny ekonomista musi być w połowie inżynierem, by skutecznie zarządzać wartością w 2026 roku?

W ostatnich latach bardzo wyraźnie zmienił się krajobraz kompetencji poszukiwanych przez gospodarkę. Jeszcze niedawno można było mówić o dość czytelnym podziale: ekonomiści zajmowali się mechanizmami rynku, finansami, organizacją i za-

rzadzaniem, a specjaliści od technologii odpowiadali za narzędzia, systemy i infrastrukturę informacyjną. Dzisiaj ten podział coraz częściej okazuje się anachroniczny. Żyjemy w świecie, w którym wartość ekonomiczna powstaje na styku danych, modeli analitycznych, procesów cyfrowych i decyzji zarządczych. To właśnie dlatego coraz większego znaczenia nabiera nie tyle wąska specjalizacja, ile umiejętność poruszania się pomiędzy różnymi dziedzinami wiedzy i rozumienia ich wzajemnych zależności. W tym sensie współczesny ekonomista nie tyle musi stać się inżynierem, ile powinien nauczyć się rozumieć technologiczną logikę współczesnego świata. Nie chodzi o to, by każdy absolwent projektował algorytmy czy programował złożone systemy, lecz o to, by potrafił świadomie funkcjonować w rzeczywistości, w której decyzje coraz częściej są współkształtowane przez dane, modele i narzędzia cyfrowe. Powinien rozumieć, jak działają systemy wspomagania decyzji, skąd biorą się ograniczenia danych i na czym polega ryzyko błędnych założeń modelowych.

Zatem przewaga konkurencyjna nie wynika dziś z samej specjalizacji, ale ze zdolności jednoczesnego rozumienia mechanizmów ekonomicznych, logiki danych oraz działania narzędzi analitycznych, a następnie wykorzystywania tej wiedzy w procesie podejmowania decyzji. To właśnie ta umiejętność, osadzona w odpowiedzialności i zdolności przewidywania skutków de-

cyzji, będzie w najbliższych latach decydować o skuteczności zarządzania wartością.

Specjalizuje się Pani w systemach wspomagania decyzji i Business Intelligence. Patrząc na Polskę z perspektywy makro: gdzie jako państwo mamy największe deficyty w analitycznym podejmowaniu decyzji? Jak polskie uczelnie mogą pomóc administracji publicznej i samorządom w przejściu na model data-driven management?

Największym problemem nie jest dziś brak danych, lecz niewystarczająca zdolność przekształcania ich w dojrzałe decyzje publiczne. Innymi słowy, wyzwaniem nie jest już samo pozyskiwanie informacji, ale jakość ich integracji, interpretacji i wykorzystania. W wielu obszarach państwo oraz administracja samorządowa dysponują ogromnymi zasobami danych, ale bardzo często są to zasoby rozproszone, niejednorodne, słabo porównywalne i w ograniczonym stopniu wykorzystywane w procesach decyzyjnych. To sprawia, że decyzje mają często charakter reaktywny, doraźny albo intuicyjny, zamiast być decyzjami opartymi na rzetelnej analizie i scenariuszach. W mojej ocenie szczególnie widoczne jest to w obszarach strategicznych, które wymagają myślenia długookresowego i koordynacji między różnymi instytucjami. Mam tu na myśli między innymi politykę demograficzną, transformację ener-

tyczną, planowanie regionalne, ochronę zdrowia, edukację czy transport. W tych dziedzinach decyzje nie mogą opierać się wyłącznie na presji chwili czy logice kadencji politycznej. Muszą wynikać z umiejętności modelowania złożonych procesów społeczno-gospodarczych. Tymczasem w Polsce zbyt często obserwujemy sytuację, w której istnieją dane, ale nie ma spójnego systemu analitycznego, który pozwalałby na ich przełożenie na zintegrowaną politykę publiczną. W tym miejscu rola uczelni jest ogromna. Uczelnie mogą pomóc administracji publicznej i samorządom co najmniej na trzech poziomach. Po pierwsze, poprzez kształcenie kadr wyposażonych w kompetencje analityczne, strategiczne i cyfrowe. Potrzebujemy menedżerów publicznych, którzy będą rozumieć nie tylko przepisy i procedury, ale również zasady analityki danych, systemów BI, modelowania procesów i oceny skutków decyzji. Po drugie, uczelnie mogą być partnerami eksperckimi w tworzeniu konkretnych rozwiązań: dashboardów decyzyjnych, systemów monitorowania wskaźników, modeli predykcyjnych czy analiz scenariuszowych. Po trzecie, mogą pełnić funkcję niezależnego ośrodka, który wnosi do debaty publicznej wiedzę, metodologię i zdolność krytycznej oceny.

Warto przy tym podkreślić, że data-driven management w sektorze publicznym nie może oznaczać technokratycznego zarządzania bez wrażliwości społecznej. Dane są narzędziem, a nie celem samym w sobie. Dobrze wykorzystywane pomagają lepiej rozumieć rzeczywistość, szybciej identyfikować problemy, trafniej alokować zasoby i lepiej oceniać skutki polityk publicznych. Ostatecznie decyzje publiczne muszą łączyć analityczną precyzję z odpowiedzialnością społeczną, etyczną i obywatelską.

Obecnie uczelnie ekonomiczne muszą uczyć nie tylko jak generować zysk, ale jak robić to w sposób zrównoważony (ESG). Czy polskie firmy są gotowe na to etyczne wyzwanie, czy wciąż traktują raportowanie niefinansowe jako zbędny koszt? Jak UE Katowice modeluje postawy przyszłych liderów, by byli odporni na kryzysy klimatyczne i społeczne?

Obraz polskiego biznesu w tym obszarze jest niejednorodny. Z jednej strony widać wyraźnie rosnącą świadomość, że kwestie środowiskowe, społeczne i związane z ła-

dem organizacyjnym nie są już dodatkiem do działalności gospodarczej, ale stają się jednym z warunków jej trwałości. Z drugiej strony nadal wiele firm traktuje raportowanie niefinansowe przede wszystkim jako wymóg regulacyjny, koszt administracyjny albo element wizerunkowy. To pokazuje, że część przedsiębiorstw wciąż nie dostrzega jeszcze pełnej strategicznej wagi ESG.

W istocie pytanie o ESG nie jest pytaniem o modę, lecz o nową definicję odpowiedzialności gospodarczej. Przez wiele lat dominował model, w którym efektywność ekonomiczna była analizowana niemal wyłącznie przez pryzmat wyniku finansowego. Dzisiaj ten sposób myślenia jest niewystarczający. Przedsiębiorstwa funkcjonują w świecie silnych napięć klimatycznych, społecznych i geopolitycznych. Są narażone na ryzyko regulacyjne, reputacyjne, technologiczne i zasobowe. Dlatego odpowiedzialność za środowisko, relacje społeczne, standardy zarządzania i przejrzystość nie są już tylko kwestią etyki. Są także kwestią odporności organizacyjnej i zdolności do długofalowego utrzymania wartości. Dlatego rola uczelni ekonomicznych tym zakresie jest dziś fundamentalna. Nie możemy już uczyć zarządzania wyłącznie jako sztuki maksymalizacji zysku. Musimy uczyć zarządzania jako sztuki tworzenia trwałej wartości w warunkach złożoności i odpowiedzialności. To oznacza konieczność włączania do programów kształcenia zagadnień związanych z ESG, etyką biznesu, odpowiedzialnością technologiczną, ryzykiem klimatycznym, odpornością organizacyjną oraz relacjami z interesariuszami.

Na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach staramy się modelować postawy przyszłych liderów w taki sposób, aby byli oni przygotowani do zarządzania w świecie niestabilnym, nieprzewidywalnym i pełnym napięć. Oznacza to kształcenie nie tylko kompetencji zawodowych, lecz także odpowiedzialności, zdolności krytycznego myślenia, wrażliwości społecznej i umiejętności rozumienia konsekwencji decyzji. Lider przyszłości nie może być wyłącznie sprawnym menedżerem procesów. Musi być również kimś, kto potrafi rozumieć systemowe skutki działań organizacji: dla ludzi, dla otoczenia, dla środowiska i dla przyszłych pokoleń.

Uważa Pani, że „nauka jest nowym przemysłem Śląska”. Górniczy Śląsk budował PKB przez 150 lat węglem i stalą. Co konkretnie musi się wydarzyć, żeby nauka i uczelnie stały się również realnym motorem gospodarczym tego regionu?

Aby nauka rzeczywiście stała się nowym przemysłem Śląska, musi wydarzyć się kilka rzeczy jednocześnie. Po pierwsze, musi nastąpić zmiana myślenia o samej roli uczelni. Uczelnia nie może być postrzegana wyłącznie jako miejsce kształcenia studentów i prowadzenia badań dla środowiska akademickiego. Musi być rozumiana jako instytucja strategiczna dla rozwoju regionu, która tworzy wiedzę, innowacje, kompetencje oraz rozwiązania dla gospodarki i administracji publicznej. Jeśli tego nie zrozumiemy, nauka pozostanie peryferyjnym elementem transformacji. A dziś potrzebujemy, aby stała się jej rdzeniem.

Po drugie, konieczne jest zbudowanie trwałego ekosystemu współpracy między uczelniami, biznesem, samorządami i instytucjami rozwoju. Nauka nie stanie się motorem gospodarczym regionu w izolacji. Potrzebuje partnerstw, wspólnych projektów, wdrożeń, laboratoriów, centrów kompetencji i mechanizmów transferu wiedzy. Transformacja Śląska nie dokona się dzięki pojedynczym inicjatywom, lecz dzięki sieci współpracy, w której wiedza akademicka spotyka się z potrzebami gospodarczymi i społecznymi regionu.

Po trzecie, potrzebujemy stabilnego i ambitnego finansowania. Nie da się budować gospodarki wiedzy w oparciu o doraźność. Nauka wymaga inwestycji długoterminowych: w kadry, infrastrukturę badawczą, międzynarodowe partnerstwa, projekty eksperckie i rozwój nowoczesnych kierunków kształcenia. Jeśli chcemy, aby uczelnie były realnym motorem rozwoju, musimy traktować je nie jako koszt budżetowy, ale jako inwestycję w przyszły potencjał regionu.

Po czwarte, konieczne jest wzmocnienie transferu technologii i wiedzy. Śląsk ma ogromny potencjał, by budować nową tożsamość gospodarczą opartą na nauce, ale wymaga to skutecznych narzędzi przekładania wyników badań na praktykę gospodarczą i społeczną. Chodzi nie tylko o patenty czy spin-offy, ale również o ekspertyzy, modele decyzyjne, analizy foresightowe, rozwiązania organizacyjne,

kompetencje dla nowych sektorów oraz wsparcie dla transformacji instytucji publicznych i przedsiębiorstw.

No i wreszcie, potrzebujemy nowej narracji rozwojowej dla regionu. Śląsk przez dziesięciolecia budował swoją siłę na przemyśle ciężkim. Dziś nie chodzi o zaprzeczenie tej historii, lecz o mądre przejście do nowego modelu rozwoju. Nauka może stać się nowym przemysłem Śląska tylko wtedy, gdy zaczniemy ją postrzegać jako źródło produktywności, innowacji i przewag konkurencyjnych, a nie jako odrębną sferę symbolicznego prestiżu.

Stawia Pani na głęboką synergię z biznesem. Jak stworzyć ekosystem, w którym polska firma nie boi się zainwestować w ryzykowne badania podstawowe na uniwersytecie, a naukowiec potrafi „sprzedać” swój projekt w języku korzyści biznesowych?

To jest jedno z najważniejszych pytań dla przyszłości polskiej gospodarki i polskiej nauki. Przez wiele lat relacja między uczelniami a biznesem w Polsce pozostawała niewystarczająco rozwinięta, między innymi dlatego, że obie strony funkcjonowały w odmiennych logikach działania. Nauka myśli w kategoriach problemu badawczego, metodologii, odkrycia i publikacji. Biznes myśli w kategoriach czasu, ryzyka, kosztu, zwrotu z inwestycji i przewagi konkurencyjnej. Sam fakt, że te logiki są różne, nie jest problemem. Problem zaczyna się wtedy, gdy nie umiemy między nimi budować pomostów. Aby stworzyć dojrzały ekosystem współpracy, potrzebne są trzy elementy: zaufanie, instytucje pośredniczące i wspólny język wartości. Zaufanie jest fundamentem, ponieważ inwestowanie w badania podstawowe zawsze wiąże się z niepewnością. Firma musi mieć przekonanie, że uczelnia jest partnerem rzetelnym, wiarygodnym i rozumiejącym realia gospodarcze. Z kolei uczelnia musi mieć pewność, że partner biznesowy nie oczekuje wyłącznie natychmiastowego efektu komercyjnego, ale jest gotów współtworzyć długofalową przewagę opartą na wiedzy.

Drugim elementem wspomnianego ekosystemu są sprawne mechanizmy pośredniczące. W dobrze funkcjonującym systemie nie można oczekiwać, że każdy naukowiec będzie jednocześnie badaczem, negocjatorem, menedżerem projektu i specjalistą od komercjalizacji. Potrzebne są centra trans-

feru technologii, brokerzy innowacji, menedżerowie współpracy z biznesem i profesjonalne zespoły wspierające tworzenie wspólnych przedsięwzięć. To właśnie one pomagają tłumaczyć język nauki na język zastosowań i język potrzeb gospodarczych na język pytań badawczych.

Trzeci element to zmiana kompetencyjna po obu stronach. Polska firma musi nauczyć się myśleć bardziej długoterminowo i rozumieć, że nie wszystkie inwestycje przynoszą zwrot w perspektywie kwartalnej. Czasem największa wartość powstaje właśnie tam, gdzie badania są bardziej ryzykowne, ale otwierają drogę do przełomowych rozwiązań. Z kolei naukowiec musi nauczyć się pokazywać sens swojego projektu nie tylko w języku teorii, lecz także w języku potencjalnych zastosowań, wartości dla organizacji, ograniczania ryzyka, poprawy efektywności czy też budowania przewagi konkurencyjnej.

UE Katowice jest dziś częścią sojuszu BAUHAUS4EU, który tworzy 10 uczelni z 9 krajów. To oznacza 14,4 mln euro dofinansowania i wizję wspólnego europejskiego kampusu. Co status „Europejskiego Uniwersytetu” realnie zmienia dla studenta z Katowic lub Rybnika już dziś, a co zmieni w perspektywie 5 lat?

Status „Europejskiego Uniwersytetu” zmienia bardzo wiele, i to nie tylko na poziomie prestiżu czy międzynarodowego wizerunku. Jego prawdziwa wartość polega na tym, że przekształca doświadczenie studiowania z modelu lokalnego w model sieciowy, europejski i wielowymiarowy. Dla studenta z Katowic czy Rybnika oznacza to, że uczelnia przestaje być zamkniętą instytucją funkcjonującą w obrębie jednego miasta czy jednego kraju. Staje się częścią większego ekosystemu akademickiego, w którym wiedza, kompetencje, kadry i możliwości rozwoju przekraczają tradycyjne granice.

Już dziś dla studenta oznacza to szerszy dostęp do międzynarodowych zajęć, wspólnych inicjatyw dydaktycznych, projektów realizowanych w środowisku międzykulturowym i nowych form mobilności. To ważne, ponieważ współczesny rynek pracy oczekuje od absolwentów nie tylko wiedzy specjalistycznej, ale także kompetencji działania w środowisku różnorodnym, cyfrowym i międzynarodowym. Student

nie uczy się już wyłącznie na rzecz lokalnego rynku pracy. Uczy się funkcjonowania w Europie i w świecie, w którym granice między przestrzeniami edukacji, pracy i współpracy stają się coraz bardziej płynne.

Status ten zmienia także sposób myślenia o jakości kształcenia. Udział w sojuszu europejskim oznacza konieczność porównywania standardów, współtworzenia programów, uzgadniania efektów uczenia się, budowania wspólnych rozwiązań dydaktycznych i organizacyjnych. To mobilizuje uczelnię Odo jeszcze większej otwartości, innowacyjności i troski o jakość. Student korzysta więc nie tylko z nowych szans mobilności, ale także z wewnętrznej modernizacji samej uczelni.

W perspektywie pięciu lat znaczenie tego statusu będzie jeszcze większe. Możemy mówić o rozwoju wspólnych programów studiów, szerszym uznawaniu osiągnięć edukacyjnych między uczelniami partnerskimi, dostępie do wspólnej infrastruktury dydaktycznej i badawczej, a także o coraz bardziej zintegrowanym europejskim kampusie – również w wymiarze cyfrowym. Innymi słowy, student z Katowic nie będzie już myślał o swojej edukacji wyłącznie przez pryzmat jednej uczelni. Będzie uczestnikiem większej przestrzeni akademickiej, w której zasoby i możliwości są współdzielone. To ma też wymiar bardzo praktyczny. Taki student będzie lepiej przygotowany do pracy w środowisku międzynarodowym, do uczestnictwa w projektach interdyscyplinarnych, do poruszania się między różnymi kulturami organizacyjnymi i do uczenia się przez całe życie. Europejski Uniwersytet nie jest więc tylko strukturą organizacyjną. Jest projektem nowego modelu kształcenia, w którym elastyczność, współpraca, otwartość i mobilność stają się integralną częścią doświadczenia akademickiego.

Pytanie to dotyczy jakiegoś innego aliansu, w którym nasza uczelnia nie uczestniczy.

8. Jako ekspertka od sztucznej inteligencji, jak ocenia Pani rewolucję generatywną na uczelniach? Jak Pani, jako osoba rozumiejąca AI, odpowiada na ten konkretny, praktyczny problem – czy piszemy nowe zasady akademickiej uczciwości, czy raczej przeprojektujemy całe kształcenie? Gdzie w tym wszystkim pozo-

staje miejsce na krytyczne myślenie, które od zawsze było fundamentem wyższej edukacji?

Rewolucja generatywnej sztucznej inteligencji jest jednym z najpoważniejszych wyzwań, ale i jednym z najważniejszych impulsów rozwojowych, z jakimi mierzy się dziś szkolnictwo wyższe. Nie traktuję jej wyłącznie jako problemu technologicznego. To przede wszystkim wyzwanie epistemologiczne, dydaktyczne i kulturowe. AI zmienia bowiem nie tylko narzędzia pracy studenta i nauczyciela akademickiego. Ona zmienia samą relację człowieka z wiedzą, z procesem uczenia się, z autorstwem, a nawet z rozumieniem wysiłku intelektualnego. Dlatego odpowiedź na to zjawisko, nie może ograniczać się do napisania nowych zasad akademickiej uczciwości. Oczywiście, takie zasady są potrzebne. Uczelnie muszą jasno określić, co jest dopuszczalnym wykorzystaniem narzędzi AI, a co stanowi nadużycie. Muszą też budować kulturę przejrzystości i odpowiedzialności. Jeśli zatrzymamy się tylko na poziomie zakazów, deklaracji i procedur, to odpowiemy na zjawisko powierzchownie. Generatywna AI nie jest tylko nową formą ryzyka. Jest sygnałem, że dotychczasowy model kształcenia w wielu obszarach wymaga głębokiego przemyślenia.

Przez lata w edukacji wyższej funkcjonowało wiele zadań, które opierały się na reprodukcji wiedzy, odtwarzaniu schematów, tworzeniu poprawnych formalnie tekstów czy rozwiązywaniu zadań według ustalonego wzorca. Tymczasem właśnie te czynności AI potrafi dziś wykonywać coraz sprawniej. To oznacza, że uczelnia musi jeszcze mocniej skupić się na tym, co pozostaje domeną człowieka: na stawianiu pytań, rozumieniu kontekstu, krytycznej interpretacji, ocenie jakości źródeł, rozpoznawaniu manipulacji oraz podejmowaniu decyzji w warunkach niepewności i odpowiedzialności. Innymi słowy, generatywna AI zmusza nas do przeprojektowania kształcenia. Musimy odejść od modelu, w którym student jest oceniany głównie za zdolność produkowania poprawnych odpowiedzi. Coraz ważniejsze staje się to, czy potrafi samodzielnie myśleć, argumentować, porównywać perspektywy, dostrzegać ograniczenia narzędzi oraz świadomie wykorzystywać technologię. I właśnie tutaj wracamy do krytycznego myślenia.

Wbrew pewnym obawom, AI nie eliminuje potrzeby krytycznego myślenia. Ona czyni ją jeszcze bardziej fundamentalną. Im łatwiej można wygenerować tekst, tym ważniejsze staje się pytanie, czy ten tekst jest sensowny, rzetelny, etyczny i adekwatny. Im więcej mamy syntetycznych odpowiedzi, tym bardziej potrzebujemy ludzi zdolnych rozpoznać uproszczenie, błąd, halucynację, manipulację czy nieuprawnione uogólnienie. Krytyczne myślenie nie staje się więc ofiarą AI. Staje się szczepionką przeciwko bezrefleksyjnemu używaniu AI. Uczelnia nie powinna ani demonizować sztucznej inteligencji, ani jej naiwnie idealizować. Powinna uczyć dojrzałego korzystania z niej. To oznacza rozwijanie kompetencji cyfrowych, etycznych i poznawczych jednocześnie. Student powinien rozumieć, jak działają modele językowe, na czym polegają ich ograniczenia, jakie mają źródła błędów i skąd bierze się ich pozorna wiarygodność. Tylko wtedy będzie w stanie używać tych narzędzi nie jako protezy myślenia, lecz jako wsparcia pracy intelektualnej.

Jest Pani jednocześnie Przewodniczącą Komisji ds. Ekonomicznych KRASP, członkiem Rady ds. Szkolnictwa Wyższego, Nauki i Innowacji przy Prezydencie RP i wiceprzewodniczącą Konferencji Rektorów Uczelni Ekonomicznych. Widzi Pani system od środka na wielu płaszczyznach. Projekt nowej strategii szkolnictwa wyższego 2025–2035 jest w toku. Jaką jedną, fundamentalną zmianę strukturalną – nie pytam o kolejny program czy dodatkowe finansowe, ale zmianę zasad gry – uważa Pani za absolutnie konieczną?

Gdybym miała wskazać jedną fundamentalną zmianę strukturalną, powiedziała bym: potrzebujemy odejścia od nadmiernie sparametryzowanego, punktowego i krótkookresowego modelu oceny uczelni na rzecz modelu opartego na jakości, zróżnicowaniu misji i realnym wpływie. To właśnie taka zmiana powinna dziś stać się jednym z najważniejszych kierunków reformy systemu.

Przez ostatnie lata polskie szkolnictwo wyższe było w znacznym stopniu kształtowane przez logikę wskaźników, punktów, ewaluacji i formalnych kryteriów porównywania. Oczywiście, system musi zawie-

rać mechanizmy oceny i rozliczalności. Nie można budować silnych uczelni bez standardów jakości i odpowiedzialności. Problem polega jednak na tym, że kiedy narzędzie staje się celem, zaczyna deformować zachowania instytucji. Wiele uczelni i wielu naukowców funkcjonuje dziś w rzeczywistości, w której zbyt duża część energii jest kierowana na dostosowywanie się do mechanizmów oceny, zamiast na tworzenie rzeczywiście wartościowej nauki, dobrej dydaktyki i trwałych relacji z otoczeniem. Potrzebujemy więc systemu, który bardziej doceni różnorodność instytucji i ich misji. Inne zadania stoją przed uczelnią badawczą o silnym profilu międzynarodowym, inne przed uczelnią regionalną głęboko osadzoną w potrzebach swojego otoczenia, a jeszcze inne przed uczelnią zawodową czy specjalistyczną. Tymczasem zbyt często próbujemy mierzyć wszystkich według jednego wzorca sukcesu. To rodzi napięcia, sztuczne dostosowania i osłabia naturalne profile rozwojowe uczelni.

Fundamentalna zmiana powinna więc polegać na tym, aby system zaczął bardziej premiować jakość i sens działań, a nie jedynie ich formalną mierzalność. W obszarze nauki wymaga to większego uznania dla rzeczywistego wpływu badań oraz ich znaczenia dla rozwoju dyscyplin, gospodarki i społeczeństwa. W dydaktyce kluczowe staje się docenienie jakości kształcenia, innowacyjności edukacyjnej oraz skuteczności przygotowania absolwentów do zmieniającego się rynku pracy i wyzwań przyszłości. Z kolei w relacjach z otoczeniem konieczne jest pełniejsze uznanie roli uczelni jako partnera rozwoju regionalnego, społecznego i cywilizacyjnego. Równie istotnym elementem jest wzmocnienie autonomii strategicznej uczelni, połączonej z większą odpowiedzialnością za osiągnięte rezultaty. Zbyt często mamy dziś do czynienia z sytuacją, w której uczelnie funkcjonują w silnie sformalizowanym otoczeniu regulacyjnym, a jednocześnie oczekuje się od nich kreatywności, elastyczności i międzynarodowej konkurencyjności. Tego napięcia nie da się rozwiązać bez zmiany filozofii zarządzania całym systemem. Uczelnie powinny mieć większą przestrzeń do kształtowania własnych modeli rozwoju, przy jednoczesnym rozliczaniu z rezultatów odpowiadających realizowanej misji.

Uczelnia jako strategiczny partner biznesu

Z dr. hab. Bernardem Ziębickim, prof. UEK, rektorem Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, rozmawia Radosław Nosek



Jest Pan autorem ponad 230 publikacji naukowych i przez lata prowadził programy MBA oraz studia podyplomowe dla kadry menedżerskiej takich firm jak Comarch czy Grupa Kęty. To rzadkie połączenie: badacz metod zarządzania, który jednocześnie projektował programy dla praktyków biznesu. Jak to doświadczenie zmienia Pana spojrzenie na rolę uczelni ekonomicznej?

Uczelnie ekonomiczne pełnią dziś podwójną, niezwykle odpowiedzialną funk-

cję. Z jednej strony są ośrodkami badań nad mechanizmami gospodarki i nowymi metodami zarządzania, z drugiej – odpowiadają za przygotowanie kadr, które będą potrafiły te idee wdrażać w praktyce. To właśnie na styku tych dwóch światów rodzi się największa wartość. W moim przypadku wieloletnia praca badawcza połączona z projektowaniem i prowadzeniem programów MBA oraz studiów podyplomowych dla menedżerów firm takich jak Comarch czy Grupa Kęty pozwoliła

mi spojrzeć na rolę uczelni z szerszej perspektywy. Bezpośredni kontakt z praktykami biznesu uświadamia, jak szybko zmieniają się potrzeby rynku i jak ważna jest zdolność uczelni do reagowania na te zmiany. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie od lat stara się tę elastyczność rozwijać – poprzez aktualizację programów, tworzenie nowych kierunków i stały dialog z otoczeniem gospodarczym. Z mojego doświadczenia wynika, że kluczowe jest nie tylko „dostosowywanie” kształcenia do rynku, ale przede wszystkim umiejętność przewidywania trendów i wyprzedzania oczekiwań pracodawców. To wymaga zarówno badań naukowych, jak i praktycznej wiedzy o tym, jak funkcjonują współczesne organizacje. Praca nad programami dla menedżerów nauczyła mnie, jak ogromne znaczenie ma kształcenie oparte na realnych wyzwaniach biznesowych, a nie jedynie na modelach teoretycznych. Dzięki temu lepiej rozumiem, że uczelnia ekonomiczna powinna być nie tylko miejscem przekazywania wiedzy, lecz także partnerem dla biznesu – instytucją, która współtworzy kompetencje potrzebne gospodarce. To doświadczenie ugruntowało we mnie przekonanie, że skuteczne kształcenie wymaga ciągłego dialogu, otwartości na zmiany i gotowości do eksperymentowania z nowymi formami dydaktyki.

Czy kierowanie taką instytucją jak UEK traktuje Pan również jako pole do implementacji własnych modeli teoretycznych? Gdzie w strukturze uczelni widzi Pan największe rezerwy efektywności, które mogą przełożyć się na jej przewagę konkurencyjną?

W przypadku uczelni ekonomicznych teoria i praktyka są ze sobą wyjątkowo silnie powiązane. Zarządzanie tak dużą instytucją jak Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie wymaga nie tylko znajomości modeli teoretycznych, lecz także umiejętności ich odpowiedniego zastosowania w realnych warunkach organizacyjnych. W tym sensie kierowanie uczelnią rzeczywiście staje się przestrzenią, w której mogą wykorzystywać doświadczenia badawcze oraz wiedzę zdobytą podczas współpracy z biznesem i administracją publiczną. Wiedza teoretyczna pomaga w zrozumieniu złożoności procesów organizacyjnych, natomiast praktyka – w ocenie, które rozwiązania są możliwe do wdrożenia i jakie przyniosą efekty. To połączenie jest szczególnie cenne w środowisku akademickim, gdzie decyzje strategiczne muszą uwzględniać zarówno misję publiczną uczelni, jak i rosnącą konkurencję na rynku edukacyjnym. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie już dziś należy do najbardziej efektywnych uczelni w Polsce, jeśli spojrzymy na relację osiągnięć dydaktycznych i naukowych do wysokości subwencji. To efekt racjonalnego gospodarowania zasobami i konsekwentnego budowania jakości. Jednocześnie każda organizacja – nawet dobrze funkcjonująca – posiada obszary, w których można zwiększyć efektywność.

Największe rezerwy widzę w trzech obszarach:

Kształcenie podyplomowe i programy MBA To segment, który ma ogromny potencjał rozwojowy. Rynek edukacji menedżerskiej dynamicznie się zmienia, a zapotrzebowanie na kompetencje przywódcze, analityczne i cyfrowe stale rośnie. Uczelnia ekonomiczna powinna być naturalnym partnerem dla biznesu w tym obszarze. Wzmocnienie oferty podyplomowej może realnie przełożyć się na przewagę konkurencyjną i dodatkowe źródła finansowania.

Zwiększenie udziału studentów na kierunkach płatnych Jako uczelnia publiczna realizujemy przede wszystkim misję kształcenia na studiach stacjonarnych, które są bezpłatne. Jednak obecny model finansowania subwencyjnego nie jest korzystny dla uczelni ekonomicznych, które nie prowadzą kosztownych kierunków laboratoryjnych. Dlatego rozwój studiów niestacjonarnych i płatnych kierunków specjalistycznych staje się nie tyle wyborem, ile koniecznością. To obszar, w którym wciąż istnieje przestrzeń do wzrostu.

Kształcenie doktorskie Tu również dostrzegam potencjał poprawy efektywności, choć w tym przypadku wiele zależy od zmian systemowych. Obecne regulacje nie sprzyjają elastycznemu kształtowaniu programów i finansowania szkół doktorskich. Gdyby ustawodawca dopuścił większą autonomię uczelni w tym zakresie, moglibyśmy skuteczniej rozwijać kształcenie doktorantów i lepiej wspierać ich w prowadzeniu badań.

Podsumowując: zarządzanie uczelnią to nie tylko administrowanie, lecz przede wszystkim proces ciągłego doskonalenia organizacji. Możliwość wykorzystania dorobku naukowego i doświadczeń praktycznych w tym procesie jest dla mnie naturalnym i bardzo wartościowym elementem pełnienia funkcji rektora.

Dewizą zarządczą, którą deklaruje Pan na tę kadencję, jest cytat z Petera Druckera: „Dajcie ludziom swobodę działania, a zaskoczą was swoją pomysłowością”. To filozofia decentralizacji i zaufania, odważna również jak na środowisko akademickie. Gdzie w praktyce postawił Pan granicę tej swobody? W jakich sytuacjach, jako rektor, musi Pan jednak podjąć decyzję odgórnie?

Słowa Petera Druckera są mi szczególnie bliskie, ponieważ trafnie oddają istotę nowoczesnego zarządzania: ludzie najlepiej rozwijają swój potencjał wtedy, gdy otrzymują przestrzeń do działania i poczucie odpowiedzialności za efekty. Właśnie dlatego decentralizacja jest jednym z kluczowych celów strategicznych, które konsekwentnie wdrażamy na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. To proces wymagający czasu – nie tylko na wprowadzenie zmian

organizacyjnych, lecz także na rozwój kompetencji menedżerskich osób kierujących jednostkami. UEK ma ogromny kapitał w postaci pracowników: wielu z nich to osoby niezwykle zdolne, kreatywne i zaangażowane, które chętnie podejmują się odpowiedzialnych zadań. Właśnie na nich opiera się realizacja strategii uczelni na lata 2025–2032. Dokument ten precyzyjnie określa cele rozwojowe we wszystkich obszarach działalności, a ich wykonanie spoczywa na kierownikach jednostek i zespołach merytorycznych. Moja rola jako rektora polega przede wszystkim na wspieraniu tych działań, usuwaniu barier i tworzeniu warunków, w których inicjatywa oddolna może się rozwijać. Oczywiście każda decentralizacja ma swoje granice. Swoboda działania nie oznacza braku odpowiedzialności ani dowolności. Interweniuję wtedy, gdy pojawiają się sygnały, że realizacja celów odbiega od założonego kierunku, gdy zagrożona jest spójność strategiczna uczelni lub gdy decyzje jednostkowe mogą mieć negatywne konsekwencje dla całej organizacji. W takich sytuacjach konieczne jest podjęcie decyzji odgórnej – nie po to, by ograniczać autonomię, lecz by chronić stabilność i długofalowy rozwój uczelni. Warto podkreślić, że obecny model zarządzania nie wynika z narzuconych regulacji. Ustawa z 2019 roku znacząco zwiększyła autonomię rektora, co w naturalny sposób sprzyja centralizacji. Tym bardziej świadomie wybieram model oparty na zaufaniu i delegowaniu odpowiedzialności. Uważam, że w środowisku akademickim – pełnym ludzi twórczych i samodzielnych – to właśnie taki sposób zarządzania pozwala w pełni wykorzystać potencjał organizacji.

Pana zdaniem drastyczny spadek zainteresowania studiami II stopnia to jeden z poważniejszych problemów polskich uczelni ekonomicznych, a odpowiedzialnością na trudności finansowe UEK ma być zwiększenie liczby miejsc na studiach płatnych, kosztem ograniczenia bezpłatnych miejsc stacjonarnych. Czy Pana zdaniem studia magisterskie w Polsce powoli stają się dostępne dla tych, których na nie stać? Jak pogodzić tę logikę z misją uczelni publicznej? I czy taki model – uczelni publicznej właśnie – ma w ogóle przyszłość?

Spadek zainteresowania studiami II stopnia to zjawisko ogólnokrajowe, a w pewnym sensie wręcz systemowe — wpisane w logikę procesu bolońskiego. W wielu krajach, które wdrożyły ten model, obserwuje się podobną tendencję: część absolwentów studiów licencjackich decyduje się na szybkie wejście na rynek pracy, odkładając dalszą edukację lub rezygnując z niej całkowicie. Na tym tle sytuacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie jest stosunkowo dobra — co roku uruchamiamy większość kierunków magisterskich, a zainteresowanie nimi pozostaje stabilne.

Jednocześnie nie można ignorować realiów finansowych. Od prawie sześciu lat wysokość subwencji dla naszej uczelni pozostaje na niezmiennym poziomie, mimo rosnących kosztów funkcjonowania. Ustawa dopuszcza, by nawet 50% studentów uczelni publicznej stanowili studenci kierunków płatnych. U nas ten udział wynosi obecnie 32% i w ostatnich latach systematycznie malał. W takich warunkach zwiększenie liczby miejsc na studiach płatnych staje się nie tyle wyborem, ile koniecznością, jeśli chcemy utrzymać jakość kształcenia i rozwój uczelni.

Warto jednak podkreślić kilka istotnych faktów, które często umykają w publicznej dyskusji:

Odpłatność nie oznacza elitarności finansowej. Opłaty za studia niestacjonarne w uczelniach publicznych są ściśle regulowane. Mogą jedynie pokrywać koszty kształcenia — uczelnia nie może na nich zarabiać. W praktyce oznacza to, że są one wielokrotnie niższe niż w krajach zachodnich, gdzie odpłatność jest standardem. To nie są kwoty, które wykluczałyby większość kandydatów.

Misja uczelni publicznej pozostaje niezmienna. Naszym zadaniem jest zapewnienie szerokiego dostępu do edukacji, zwłaszcza na studiach stacjonarnych. I tę misję realizujemy — to właśnie studia stacjonarne pozostają trzonem naszej działalności. Zwiększenie liczby miejsc płatnych nie oznacza odejścia od misji, lecz dostosowanie struktury kształcenia do realiów finansowych i demograficznych.

Rynek już dziś jest w dużej mierze odpłatny. Warto zauważyć, że znacznie więcej osób studiuje kierunki biznesowe

w uczelniach prywatnych niż publicznych — a tam wszyscy studenci płacą za studia. W tym kontekście uczelnia publiczna, oferująca niższe opłaty i wysoki poziom kształcenia, pozostaje atrakcyjną i dostępną alternatywą.

Czy model uczelni publicznej ma przyszłość? Moim zdaniem tak — pod warunkiem, że będzie to model elastyczny, zdolny do reagowania na zmiany demograficzne, finansowe i technologiczne. Uczelnia publiczna nie może być instytucją statyczną. Musi łączyć misję społeczną z odpowiedzialnym zarządzaniem i dywersyfikacją źródeł finansowania. W przeciwnym razie trudno będzie utrzymać jakość kształcenia, która jest fundamentem jej istnienia.

W dobie powszechnej cyfryzacji i AI, wiele tradycyjnych profesji ekonomicznych przechodzi transformację. Jak UEK reaguje na te zmiany? Czy współczesny student uczelni ekonomicznej musi być w równej mierze ekonomistą, co analitykiem danych potrafiącym współpracować z algorytmami?

Transformacja wywołana rozwojem sztucznej inteligencji nie dotyczy już tylko wybranych profesji ekonomicznych — obejmuje właściwie wszystkie obszary rynku pracy. Algorytmy wspierają analityków finansowych, automatyzują procesy księgowo, wspomagają zarządzanie łańcuchami dostaw, a nawet uczestniczą w procesach decyzyjnych. W takiej rzeczywistości uczelnia ekonomiczna musi reagować szybko i odpowiedzialnie, dostosowując programy kształcenia do nowych kompetencji, których oczekuje gospodarka.

Na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie podchodzimy do tego wyzwania systemowo. Wprowadziliśmy do programów wszystkich kierunków treści dotyczące zastosowań sztucznej inteligencji w biznesie — od automatyzacji procesów, przez analizę danych, po wykorzystanie narzędzi generatywnych. To dopiero początek, bo zakres tych zagadnień będzie stopniowo poszerzany. Chcemy, aby każdy absolwent UEK rozumiał, jak działają współczesne technologie i potrafił z nich korzystać w praktyce.

Od wielu lat dbamy również o rozwój kompetencji analitycznych. W dzisiejszej

gospodarce analiza danych stała się jedną z podstawowych umiejętności ekonomisty — niezależnie od tego, czy pracuje w finansach, marketingu, logistyce czy konsultingu. Dlatego w naszych programach coraz większy nacisk kładziemy na pracę z danymi, narzędzia statystyczne, programowanie na poziomie użytkowym oraz umiejętność interpretacji wyników generowanych przez algorytmy.

Czy współczesny student uczelni ekonomicznej musi być jednocześnie ekonomistą i analitykiem danych? W pewnym sensie tak. Nie oznacza to jednak, że każdy ma zostać specjalistą od sztucznej inteligencji. Chodzi raczej o to, by absolwent rozumiał logikę działania narzędzi cyfrowych, potrafił z nimi współpracować i wykorzystywać je do podejmowania lepszych decyzji. To właśnie te kompetencje — łączące wiedzę ekonomiczną z umiejętnością pracy z danymi — będą decydowały o przewadze konkurencyjnej na rynku pracy.

UEK konsekwentnie buduje ofertę kształcenia, która odpowiada na te wyzwania. Naszym celem jest przygotowanie absolwentów nie tylko do funkcjonowania w świecie zdominowanym przez technologie, ale także do aktywnego współtworzenia tej przyszłości.

Kraków to dziś jedno z najważniejszych centrów nowoczesnych usług biznesowych (BPO/SSC) na świecie. Czy UEK postrzega siebie jako głównego „dostawcę talentów” dla krakowskiego ekosystemu korporacyjnego, czy może ambicje uczelni sięgają dalej – bycia ośrodkiem R&D, który dostarcza autorskie rozwiązania zarządcze dla globalnego biznesu?

Kraków od lat pozostaje jednym z globalnych liderów sektora nowoczesnych usług biznesowych, a BPO/SSC stały się jednym z najważniejszych motorów rozwoju gospodarczego miasta. W tym krajobrazie Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie pełni rolę kluczowego partnera – zarówno jako największy dostawca wysoko wykwalifikowanych specjalistów, jak i coraz bardziej świadomy uczestnik procesów innowacyjnych, które wykraczają poza tradycyjne kształcenie kadr.

Rzeczywiście, UEK jest dziś głównym „dostawcą talentów” dla krakowskich centrów

usług biznesowych. To właśnie absolwenci kierunków ekonomicznych, finansowych, analitycznych czy logistycznych zasilają zespoły, które jeszcze dekadę temu koncentrowały się na prostych, powtarzalnych procesach księgowych czy administracyjnych. Jednak dynamiczny rozwój technologii – zwłaszcza sztucznej inteligencji, automatyzacji procesów i narzędzi klasy RPA – sprawił, że profil kompetencyjny oczekiwany przez globalne korporacje zmienił się diametralnie. Dziś centra te realizują projekty o charakterze transformacyjnym, analitycznym i badawczo-rozwojowym, a od pracowników oczekuje się nie tylko operacyjnej sprawności, lecz także zdolności projektowych, strategicznych i innowacyjnych.

W tym sensie rola UEK wykracza daleko poza prostą funkcję „fabryki talentów”. Uczelnia, poprzez swoje programy, współpracę z biznesem i rozwój kompetencji badawczych, realnie uczestniczy w tworzeniu wartości dodanej w obszarze R&D. Absolwenci angażują się w projekty optymalizacyjne, wdrażają nowe modele zarządcze, współtworzą rozwiązania analityczne i narzędzia wspierające globalne procesy decyzyjne. To właśnie w tych obszarach widać rosnący wpływ uczelni – nie tylko jako instytucji edukacyjnej, lecz także jako partnera intelektualnego dla międzynarodowych organizacji.

Dlatego można powiedzieć, że ambicje UEK są dziś dwutorowe. Z jednej strony uczelnia świadomie utrzymuje pozycję głównego zaplecza kadrowego dla krakowskiego sektora usług biznesowych. Z drugiej – coraz wyraźniej buduje swoją markę jako ośrodek badawczo-rozwojowy, który nie tylko odpowiada na potrzeby rynku, ale również współtworzy kierunki jego rozwoju. Wartość, jaką dostarczają nasi absolwenci – a pośrednio sama uczelnia – w obszarach innowacji, zarządzania i analityki, jest dziś większa niż kiedykolwiek.

Na łamach Kapitału Polski często poruszamy temat synergii nauki i samorządu. UEK jest mocno zakorzeniony w Małopolsce – w jaki sposób potencjał naukowy Pana uczelni może realnie wspierać gminy i powiaty w budowaniu strategii rozwoju, zwłaszcza w obszarze inteligentnych specjalizacji regionalnych?

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie od lat pozostaje jednym z najważniejszych partnerów samorządów w regionie. Współpraca ta jest wpisana w tożsamość uczelni – zarówno poprzez działalność Kolegium Gospodarki i Administracji Publicznej, jak i Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej, która specjalizuje się w projektach badawczych i wdrożeniowych dla administracji lokalnej. To właśnie tam powstają analizy, diagnozy i rekomendacje, które później stają się podstawą strategii rozwoju gmin i powiatów.

Tematyka zarządzania publicznego jest obecna także w wielu innych jednostkach UEK, co pozwala patrzeć na rozwój regionalny w sposób interdyscyplinarny – łączący ekonomię, polityki publiczne, innowacje i kwestie społeczne. Dzięki temu uczelnia może realnie wspierać samorządy w obszarach tak złożonych jak inteligentne specjalizacje regionalne. Nasi eksperci uczestniczyli w licznych projektach dotyczących identyfikacji i wdrażania RIS w Małopolsce, co daje nam głębokie zrozumienie potencjałów i wyzwań regionu.

W praktyce oznacza to, że UEK dostarcza samorządom zarówno wiedzę analityczną, jak i narzędzia strategiczne – od diagnoz społeczno-gospodarczych, przez badania innowacyjności, po wsparcie procesów planistycznych. To współpraca trwała, oparta na zaufaniu i wspólnym przekonaniu, że rozwój regionu wymaga silnego zaplecza naukowego.

Uważa się, że uczelnie ekonomiczne są barometrem nastrojów gospodarczych. Jakie główne wyzwania widzi Pan przed polskimi menedżerami w nadchodzących latach? Czy misją nowoczesnej uczelni ekonomicznej jest dziś nauczanie maksymalizacji zysku, czy raczej kształtowanie postaw opartych na idei ESG i odpowiedzialnym przywództwie?

Uczelnie ekonomiczne rzeczywiście pełnią funkcję swoistego barometru nastrojów gospodarczych – obserwują trendy, diagnozują wyzwania i przygotowują kadry, które będą musiały się z nimi zmierzyć. Z perspektywy najbliższych lat dwa obszary wydają się szczególnie istotne dla polskich menedżerów: pogłębiający się niż demograficzny oraz chronicznie niska innowacyjność naszej gospodarki.

Polska stoi dziś w obliczu jednego z najważniejszych kryzysów demograficznych w Europie. Liczba osób w wieku produkcyjnym będzie systematycznie spadać, co oznacza rosnącą presję na rynek pracy, konieczność automatyzacji procesów i zupełnie nowe podejście do zarządzania kapitałem ludzkim. To wyzwanie nie jest odległą perspektywą – ono już wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw, a w kolejnych latach będzie determinować ich zdolność do rozwoju.

Drugim kluczowym problemem jest niski poziom innowacyjności. Choć pod względem podstawowych wskaźników makroekonomicznych Polska zbliżyła się do najbardziej rozwiniętych gospodarek, to struktura naszego wzrostu pozostaje krucha. Wartość ekonomiczna jest w dużej mierze generowana przez sektor usług i konsumpcję, wspieraną środkami unijnymi. Tymczasem w rankingach innowacyjności plasujemy się w końcówce państw UE. Bez przełamania tego impasu trudno będzie utrzymać dotychczasową dynamikę rozwoju.

W tym kontekście rola nowoczesnej uczelni ekonomicznej wykracza daleko poza nauczanie klasycznych zasad maksymalizacji zysku. Oczywiście, efektywność ekonomiczna pozostaje fundamentem zarządzania, ale współczesny biznes funkcjonuje w rzeczywistości, w której liczy się znacznie więcej: odpowiedzialność środowiskowa, społeczna i korporacyjna, etyka, transparentność oraz umiejętność budowania zrównoważonej wartości. ESG nie jest już modnym dodatkiem – staje się standardem, którego oczekują inwestorzy, konsumenci i regulatorzy.

Dlatego misją uczelni takich jak UEK jest dziś kształcenie menedżerów, którzy potrafią łączyć racjonalność ekonomiczną z odpowiedzialnym przywództwem. Liderów zdolnych nie tylko generować wyniki finansowe, ale także budować organizacje odporne, innowacyjne i świadome swojej roli w otoczeniu społecznym. W tym sensie uczelnia ekonomiczna staje się miejscem, gdzie kształtuje się nie tylko kompetencje, lecz także postawy – a to w nadchodzących latach będzie równie ważne jak wiedza techniczna.

W dobie algorytmów człowieczeństwo jest kompetencją przyszłości

Z drem Mariuszem Lekstonem, rektorem Akademii Humanitas, rozmawia Marcin Prynda



Akademia Humanitas ma blisko 30-letnią tradycję, w tym czasie przeszła drogę od regionalnej uczelni zawodowej do statusu akademii, co w polskim systemie szkolnictwa jest jasnym sygnałem wzrostu jakości naukowej. Jak Pan postrzega tę zmianę – jako naturalne zwieńczenie dotychczasowego rozwoju czy raczej jako punkt wyjścia do kolejnego etapu, w którym obok kształcenia praktycznego, to działalność naukowa i badawcza będzie odgrywać coraz silniejszą rolę?

W grupie uczelni, które na rynku szkolnictwa wyższego działają od dziesięcioleci, konieczne w pewnym momencie stało się podjęcie decyzji w sprawie wyboru drogi dalszego funkcjonowania. Uczelnie z ambicjami akademickimi związały swoją przyszłość nie tylko z poszerzeniem oferty edukacyjnej, ale także z rozwojem działalności badawczej, inne skupiły się jedynie na kształceniu. My sukcesywnie, od wielu lat, staramy się akcentować swoją przynależność do tej pierwszej grupy. Uzyskanie

statusu akademii stało się dla nas z pewnością swego rodzaju zwieńczeniem dotychczasowego rozwoju, ale nie traktujemy tego awansu jako celu. Stawiamy sobie nowe wyzwania, by to, co już osiągnęliśmy, ugruntować i systematycznie rozwijać. Oznacza to ubieganie się o uprawnienia do nadawania stopni naukowych w kolejnych dyscyplinach naukowych w szerokim spektrum dziedzin oraz prowadzenie wysokiej jakości kształcenia na wielu kierunkach studiów, zarówno o profilu praktycznym, jak i ogólnoakademickim, w tym na poziomie dyplomowym. Nie ulega także wątpliwości, że rzetelna praca naukowa pracowników uczelni wykazuje immanentny związek z wysoką jakością kształcenia.

W wywiadach zwraca Pan uwagę na – jak to Pan określił – „nie do końca uczciwe zasady finansowania przez państwo studiów stacjonarnych na uczelniach publicznych”. Czy widzi Pan realną wolę polityczną, by ten stan zmienić? Jak powinien wyglądać, Pana zdaniem, modelowy system finansowania szkolnictwa wyższego, który nie faworyzowałby żadnego sektora kosztem jakości kształcenia?

Tak, uważam, że funkcjonujący od wielu lat model finansowania w sektorze szkolnictwa wyższego nie jest do końca uczciwy. Owszem, prawodawca dostrzegł konieczność symetrii przekazywania środków budżetowych w obszarze nauki oraz systemów stypendialnych dla studentów. Tego rodzaju mechanizmy nie obowiązują jednak w dwóch innych, fundamentalnych, zakresach. Mówię tu o finansowaniu z budżetu resortu studiów stacjonarnych oraz inwestycji w infrastrukturę, gdzie środki publiczne płyną jedynie w strumieniu skierowanym do uczelni publicznych. Nie można tego nazwać inaczej jak nieuczciwą konkurencją, bowiem wszystkie uczelnie działają w tym samym systemie, na tym samym rynku, kierując ofertę do zbliżonego kręgu kandydatów na studia czy inne formy kształcenia. Rozwiązanie problemu

związanego z finansowaniem studiów stacjonarnych, od lat dyskutowane w środowisku akademickim, to bon edukacyjny, który polega na swoistym podążaniu środków za kandydatem na studia i lokowaniu ich w uczelni, którą on wybierze. Niestety, mechanizm ten jest systematycznie odrzucany z wątpliwą argumentacją braku woli politycznej albo kłopotów budżetowych. Sądzę, że gdyby ustawodawca zdecydował się jednak na jego wprowadzenie, przynajmniej w tym obszarze można byłoby mówić o równym traktowaniu.

Często mówi się o „przepaści” między teorią akademicką a potrzebami przedsiębiorców. Akademia Humanitas od lat stara się tę lukę zasypywać. Z perspektywy Rektora, czego od absolwentów i samych uczelni wyższych oczekuje dziś nowoczesny biznes? Czy to wciąż dyplom konkretnego kierunku, czy raczej zestaw konkretnych, elastycznych umiejętności?

Może zabrzmieć to nieskromnie, ale wydaje mi się, że właśnie jedną z wartości dodanych w systemie szkolnictwa wyższego, która tą przepaść pomiędzy teorią a potrzebami praktyki w dużym stopniu zasypała, jest rozwój sektora niepublicznego. To te uczelnie od samego początku stawiły na odpowiednie proporcje pomiędzy wiedzą akademicką i koniecznością nadania jej użytkowego charakteru. Odpowiednie konstrukcje programu studiów, dobór kadry akademickiej, relacje z interesariuszami zewnętrznymi oraz właściwa baza dydaktyczna kapitalnie się do tego przyczyniały. Dziś ten model jest obserwowany także w wielu uczelniach publicznych, które zrozumiały, że to konieczność w nowej rzeczywistości edukacyjnej. Dlatego uważam, że w coraz mniejszym stopniu możemy mówić o rozmięczeniu się wiedzy akademickiej od potrzeb środowiska praktyki. W Akademii Humanitas zawsze traktowaliśmy działania w tym zakresie jako priorytetowe. Widzimy też, że zmiany na rynku pracy są dynamiczne, a to wymaga

ciągłej ewaluacji przyjętych modeli kształcenia. Niezależnie od tego, czy absolwent uczelni trafia do biznesu, czy administracji, czy jeszcze innego sektora działalności, musi wykazać się wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami oczekiwanymi w danym momencie. Musi także rozumieć potrzebę, a wręcz konieczność ciągłego doskonalenia się w istocie przez całe życie.

Nazwa uczelni odwołuje się do idei humanizmu. Dziś jednak świat edukacji i biznesu jest zdominowany przez algorytmy i automatyzację. Jak w dobie AI bronić wartości humanistycznych w procesie kształcenia? Czy „ludzki pierwiastek” to dziś dla studenta luksus, czy może najważniejsza kompetencja przyszłości na rynku pracy?

Motto naszej uczelni brzmi: „Człowiek. To się liczy”, a idea humanitas zawarta w jej nazwie to człowieczeństwo, ludzkość, renesansowe pojmowanie edukacji jako działań nakierowanych na wszechstronny rozwój człowieka, harmonijne formowanie osobowości, wspieranie twórczych zdolności. Chodzi nam o to, aby niezależnie od kanonu wiedzy dla danej grupy odbiorców, niezależnie od wybranego kierunku kształcenia, dawać wszystkim co najmniej okazję do tego, aby w procesie edukacyjnym uzyskać intelektualną wszechstronność. Czy takie podejście stoi w opozycji w stosunku do rzeczywistości zdominowanej przez schematy, algorytmy i nowe technologie? Jestem przekonany, że właśnie tak „po ludzku” przygotowany absolwent to ogromna wartość na rynku pracy i swego rodzaju kompetencja przyszłości. Kiedy obserwuję świat biznesu czy polityki, to mam wrażenie, że dostrzegalna tu powszechnie krytyczna ocena tych środowisk może wynikać właśnie z braku owego pierwiastka człowieczeństwa.

Pana zdaniem silne ośrodki akademickie są jedną z bardziej skutecznych metod przeciwdziałania wyludnianiu się miast i regionów, a uczelnia powinna współtworzyć regionalny ekosystem razem z samorządem, biznesem i organizacjami społecznymi. W styczniu 2026 roku Akademia Humanitas podpisała kolejne umowy o współpracy ze szkołami podstawowymi i fundacjami z regionu. Jak te założenia przekładają Państwo na praktykę w Zagłębiu i na Śląsku, w regionie który zmaga się z przemianami gospodarczymi i społecznymi? Czy uczelnia jest tu aktywnym graczem, czy raczej reaguje na to, co proponuje otoczenie?

Zakotwiczenie uczelni w lokalnym środowisku czy współtworzenie regionalnego ekosystemu to sprawy oczywiste. Tak, potwierdzam, w moim przekonaniu budowanie silnych ośrodków akademickich jest jedną z bardziej skutecznych metod

przeciwdziałania wyludnianiu się miast i regionów. Z perspektywy demograficznej, uczelnia staje się w tym znaczeniu ośrodkiem generującym kapitał ludzki, intelektualny i społeczny, zatrzymując młodych ludzi, przyciągając inwestycje oraz wzmacniając potencjał innowacyjny. Ale myślę tu o prawdziwych ośrodkach akademickich, o kampusach, w których, poza działalnością dydaktyczną i badawczą, studenci i pracownicy uczelni mają zapewnione warunki do codziennego życia. Taki model zatrzymuje ich w mieście i regionie na dłużej, sprawia, że wiążą z nimi plany koncentracji życiowej. Śląsk i Zagłębie dotyka w ostatnich latach problem depopulacji i wszyscy wiemy, że podjęcie pilnych działań to konieczność. Z naszej perspektywy staramy się włączać w inicjatywy proponowane przez władze samorządowe czy metropolitalne, a także organizacje operujące na tym obszarze. Sami również wychodzimy z ofertą konkretnych aktywności, wśród których budowa na terenach Akademii Humanitas nowoczesnej przestrzeni akademickiej jawi się jako priorytetowa. Potrzeba w tym wszystkim współpracy z otoczeniem przekładającej się na działania wspólne i skoordynowane. Mam wrażenie, że zrozumienie tego mechanizmu staje się powszechne, co odczytuję jako optymistyczną prognozę na przyszłość.

W Polsce studiuje już ponad 110 tysięcy cudzoziemców, co stanowi niemal 9% całej populacji studenckiej. Akademia Humanitas współpracuje m.in. z japońskim University of Tsukuba i prowadzi studia w języku ukraińskim. Uważa Pan, że międzynarodowienie ma przede wszystkim wymiar jakościowy, nie ilościowy. W jaki sposób budujecie wiarygodność na arenie międzynarodowej? I dlaczego warto to robić?

Nauka nie ma przymiotu państwowego, nie ma narodowości, nie zna granic, ma natomiast charakter uniwersalny. Międzynarodowienie polskich uczelni to konieczność, zresztą od dawna akcentowana w systemie. I oczywiście nie chodzi wyłącznie o liczbę studentów z zagranicy, bowiem międzynarodowienie ma także wymiar jakościowy. Przykładem współpracy z University of Tsukuba pokazuje, że chodzi o wspólne działania badawcze i dydaktyczne dotyczące wyzwań współczesnego świata. Podobnie studia prowadzone w języku ukraińskim są odpowiedzią na obecną sytuację społeczną. W Akademii Humanitas to rozumiemy i działamy w takim kontekście od wielu lat. Początki naszej współpracy z partnerami z wielu krajów UE i spoza wspólnoty sięgają początku XXI wieku. Jesteśmy obecni także instytucjonalnie poza granicami RP, bo prowadzimy w Republice Czeskiej dwie filie. Budowanie pozycji

uczelni otwartej na kontakty międzynarodowe to odwaga w eksponowaniu polskiej myśli edukacyjnej i badawczej w kontaktach zagranicznych, choćby na wspólnych konferencjach, ale i pokora w korzystaniu z dobrych zagranicznych wzorców. Jestem przekonany, że takie rozumienie umiędzynarodowienia uczelni buduje jednocześnie jej wiarygodność w partnerskich relacjach, jak i wobec całej społeczności akademickiej. Zawsze powtarzam też, że w dobie międzynarodowych napięć warto pokazywać, że współpraca pomiędzy uczelniami z różnych państw, kontynentów i systemów kulturowych jest możliwa.

Opisał Pan rolę rektora uczelni niepublicznej jako „konstrukcję dalece heterogeniczną”: z jednej strony odpowiedzialność menedżerska, z drugiej realizacja misji akademickiej i społecznej. Czy te dwie sfery można, Pana zdaniem, harmonijnie równoważyć, czy w najtrudniejszych chwilach jedna z nich musi ustąpić? I związane z tym pytanie, czy polskie szkolnictwo wyższe potrzebuje dziś bardziej odważnych zarządców, którzy podejmą trudne decyzje konsolidacyjne, czy raczej akademickich wizjonerów, którzy na nowo zdefiniują sens istnienia uczelni w XXI wieku?

Heterogeniczny charakter roli rektora we współcześnie działających uczelniach wydaje się już powszechnie rozumiany, przynajmniej tak odbieram refleksje artykułowane w naszym środowisku. I uważam, że podobnie oczywiste winno być harmonijne równowagę akcentów zarządzających oraz akademickich w działaniu władz rektorskich. Nie ulega wątpliwości, że mogą zdarzyć się takie sytuacje, które będą generować dylematy związane z prawidłowym rozłożeniem tych akcentów, ale, w moim przekonaniu, najgorsze, co mogłoby przydarzyć się wówczas uczelni to przyjęcie korporacyjnego modelu działania. Chciałbym jeszcze podkreślić jedną rzecz. Nie możemy w kontekście funkcjonowania uczelni uwzględniać jedynie roli i zadań rektora. Zarządzanie uczelnią widzę w tym kontekście jako działania wspólne osób pełniących rozmaite funkcje w jej strukturze, także w ramach poszczególnych jednostek organizacyjnych. Podobnie uważam, że wpływ na to, jak działa uczelnia ma nie tylko struktura akademicka, ale także część administracyjna. Prowadzenie uczelni to gra zespołowa, a rolą rektora jest koordynowanie tego procesu. Umiejętne rozkładanie akcentów zarządzających oraz wizji akademickiej to definicja przyszłości uczelni w tej części XXI wieku. Jakże zaś wyzwania przyniosą kolejne dekady tego stulecia? W tak dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości byłaby to dosyć ryzykowna antycypacja.

Nowoczesny wymiar edukacji Właściwy kierunek. Stabilna wartość.

Zyskaj wiedzę od praktyków i narzędzia, które staną się Twoim kompasem w świecie dynamicznych zmian.

Edukacja to dziś **coś więcej niż przekazywanie wiedzy**. To przestrzeń, w której **powstają realne możliwości** – dla rozwoju zawodowego, biznesu i całych branż.

W świecie, w którym granice między sektorami coraz bardziej się zacierają, kluczowe staje się **łączenie perspektyw, doświadczeń i kompetencji**. Dlatego stawiamy na współpracę, interdyscyplinarność i zaangażowanie. To właśnie one pozwalają tworzyć wartość, która przekłada się na konkretne decyzje, działania i rozwój kariery.

Chcemy inspirować do odwagi, **przekraczania utartych ścieżek** i podejmowania decyzji, które realnie zmieniają kierunek życia zawodowego. Nasze programy są **impulsem do rozwoju i świadomej zmiany**.

1000

Tyle osób **kończy** co roku **nasze programy**.

90%

Absolwentów uważa, że **treści merytoryczne** studiów były adekwatne do **aktualnych wymagań rynku**.

Co oferujemy?



MBA

Rozwiń kompetencje menedżerskie, ucz się od najlepszych, zyskaj nowe perspektywy zawodowe i dołącz do sieci profesjonalistów, którzy wybierają najwyższą jakość. Oferujemy programy dopasowane do branż, m.in.: zarządzanie, zdrowie, energetyka, budownictwo, ESG, sport, lotnictwo.



Studia podyplomowe

Poznaj programy tworzone z myślą o praktykach, dopasowane do codziennych wyzwań zawodowych, realizowane w obszarach takich jak: prawo, nowe technologie, IT, HR, zarządzanie, nieruchomości, zdrowie i lotnictwo.



Szkolenia i kursy

Postaw na szkolenia i kursy prowadzone przez doświadczonych ekspertów i zdobądź praktyczną wiedzę. Uczymy tego, co realnie przydaje się w codziennej pracy.

Nasze atuty:



Jesteśmy w czołówce najlepszych uczelni niepublicznych w Polsce. Wyznaczamy trendy profesjonalnej edukacji.



Posiadamy ponad 20 lat doświadczenia w kształceniu podyplomowym.



Naszą siłą są ludzie, którzy inspirują do działania.

Doświadczeni eksperci, liderzy opinii, konsultanci, praktycy biznesu, przedstawiciele administracji publicznej, organizacji non-profit i samorządów.



Rozumiemy potrzeby konkretnych środowisk zawodowych.

W duchu formuły „Praktycy dla Praktyków” tworzymy środowisko, w którym teoria spotyka się z realnym doświadczeniem, a edukacja staje się przestrzenią budowania relacji i wymiany kompetencji.



Współpracujemy z partnerami instytucjonalnymi i biznesowymi.

Nasi partnerzy to m.in.: EY, Wolters Kluwer, Medicover Sport, PZU Zdrowie, 4F, InPost, VS DATA, Francusko-Polska Izba Gospodarcza.



Wyróżnia nas nowoczesne podejście do kształcenia.

Stawiamy na aktywne formy kształcenia: symulacje, warsztaty, case study czy wizyty studyjne. Nasze programy umożliwiają realizację części zajęć w formule zdalnej.



Znajdziesz nas w dogodnej lokalizacji.

Kampus Uczelni Łazarskiego znajduje się na warszawskim Mokotowie, w bliskiej odległości od stacji metra oraz przystanku tramwajowego. Do dyspozycji Słuchaczy jest też duży parking.




„Kształcenie postrzegamy jako kompas

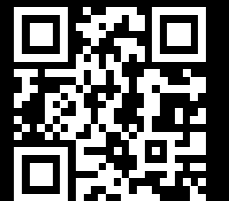
– narzędzie do odnalezienia kierunku, budowania przewagi i podejmowania świadomych decyzji. Nasi wykładowcy nie tylko podążają za oczekiwaniami rynku, ale są ich kreatorami. To doświadczeni praktycy, którzy łączą wiedzę z realnym działaniem i wnoszą do programów perspektywę opartą na konkretnych wyzwaniach i rozwiązaniach. Interdyscyplinarny i niezwykle zgrany zespół ekspertów to nasza duma i siła”.

dr Małgorzata Gałązka-Sobotka
Dziekan Łazarski Executive Education

Chętnie odpowiemy na wszystkie pytania:

 **518 017 404**

 **executive@lazarski.edu.pl**



Dowiedz się więcej

executive.lazarski.pl

Łazarski Executive Education
Uczelnia Łazarskiego

Sektor E, parter, pokój 56.
ul. Świeradowska 43, 02-622 Warszawa

Raben

RAZEM TWÓRZMY LEPSZY ŚWIAT LOGISTYKI



Każdy z nas ma pasję, która napędza do działania. Wiemy, że każde zlecenie i każda paleta to wspólna historia – historia, którą dowozimy do celu. Tylko tak zyskujemy to, co najcenniejsze: zaufanie. Od magazynu po dostawę – jesteśmy Twoim partnerem w logistyce. www.raben-group.com

**YOUR PARTNER
IN LOGISTICS**