

# Wykorzystanie potencjału doktorów w sektorach gospodarki morskiej

Z dr hab. Barbarą Pawłowską, prof. Uniwersytetu Gdańskiego z Wydziału Ekonomicznego, o potencjale błękitnej gospodarki, „morskich” absolwentach studiów doktoranckich, kompetencjach przyszłości i projekcie SEA-EU DOC rozmawia dr Beata Czechowska-Derkacz



Profesor Barbara Pawłowska

Fot. Alan Stocki/UG

**Doktor hab. Barbara Pawłowska, prof. UG**

barbara.pawlowska@ug.edu.pl

Jest ekonomistką, pracownikiem Katedry Ekonomiki Transportu Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół zagadnień zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego ze szczególnym uwzględnieniem polityki rozwoju transportu. Prowadzi badania nad metodyką szacowania kosztów zewnętrznych transportu, nad integracją europejską w zakresie systemów transportowych, niebieską gospodarką oraz społeczną odpowiedzialnością biznesu. Realizowała projekty międzynarodowe w ramach programów ramowych Unii Europejskiej oraz na zlecenie Komisji Europejskiej. Jest współautorką podręcznika na temat metod szacowania kosztów zewnętrznych transportu dla 28 krajów UE, opracowanego na zlecenie Komisji Europejskiej. Wchodzi w skład ministerialnej Grupy roboczej do spraw Społecznej Odpowiedzialności Uczelni. Jednym z efektów prac tego zespołu jest *Deklaracja Społecznej Odpowiedzialności Uczelni*, którą podpisało 160 polskich uczelni, w tym UG. Jest członkinią Komisji ds. Społecznej Odpowiedzialności Uniwersytetu Gdańskiego wdrażającej zasady *Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni* oraz organizatorką Dnia Zrównoważonego Rozwoju na UG w ramach sieci działań Europejskiego Tygodnia Zrównoważonego Rozwoju. Od października 2019 roku pełni funkcję dyrektora Szkoły Doktorskiej Nauk Humanistycznych i Społecznych Uniwersytetu Gdańskiego.

**► Pełni pani profesor funkcję dyrektora Szkoły Doktorskiej Nauk Humanistycznych i Społecznych Uniwersytetu Gdańskiego. Nowy system szkół doktorskich zaczął działać 1 października 2019 roku. Czy możemy go wstępnie ocenić?**

Powołując szkoły doktorskie w nowym systemie, trafiliśmy na bardzo trudny okres – czas pandemii COVID-19. Lockdown utrudnił doktorantom prowadzenie badań, wyjazdy badawcze. Grupa doktorantów, która rozpoczynała kształcenie w 2019 roku, w wielu przypadkach musiała zrewidować swoje plany badawcze, co często prowadziło do konieczności przedłużenia terminu składania dysertacji. Na podsumowujące oceny nowego systemu jest zatem zbyt wcześnie, ale można pokusić się o oce-

nę pierwszego cyklu kształcenia, który zakończyliśmy 30 września 2023 roku. Jest on zupełnie inny niż ten związany ze studiami doktoranckimi. Studia doktoranckie prowadzone były na wydziałach, natomiast szkoły doktorskie to jednostki ogólnouczelniane, w których kształcenie prowadzone jest w dyscyplinach, ale jest ukierunkowane na interdyscyplinarność. Szkoła Doktorska Nauk Humanistycznych i Społecznych UG kształci doktorantów w szesnastu dyscyplinach. To duże wyzwanie, bo trzeba zaspokoić potrzeby, które zgłaszają doktoranci, czy to w zakresie warsztatu badawczego, pracowni doktorskich, czy zapoznania doktorantów z najnowszymi trendami w dyscyplinach. Interdyscyplinarność, która leżała u podstaw nowego systemu, została jednak zapewniona. Doktoranci mają możli-

wość pracy w zespołach skupiających członków różnych dyscyplin, piszą wspólne projekty i składają je do Narodowego Centrum Nauki, powstają artykuły naukowe, w których współautorami są doktoranci z różnych dyscyplin. Zajęcia dają możliwość wymiany poglądów, dyskusji i rozpatrywania problematyki naukowej z punktu widzenia różnych nauk.

**► Jacy kandydaci starają się o przyjęcie do szkoły doktorskiej?**

Są to przede wszystkim osoby zdeterminowane, aby prowadzić badania. Rozumieją one, że kształcenie w szkole doktorskiej, prowadzenie projektu doktorskiego i pisanie doktoratu wiąże się z poświęceniem się pracy naukowej. Większość z tych osób podczas rozmów rekrutacyjnych

deklaruje, że u podstaw decyzji o aplikacji do szkoły doktorskiej leżały zamiłowanie do nauki i chęć prowadzenia badań.

► **Jest pani również kierownikiem zespołu projektowego Uniwersytetu Gdańskiego, który pracował nad projektem przeznaczonym właśnie dla doktorantów: „Beyond academia: broadening the career horizons of doctoral students in marine and maritime sciences in Europe” (SEA-EU DOC). To międzynarodowy projekt, który był realizowany w Konsorcjum European University of the Seas, w ramach programu Erasmus+. Skąd pomysł na ten projekt?**

Koncepcja projektu powstała w 2019 roku, kiedy został ogłoszony konkurs w ramach programu Erasmus+ KA203 – Strategic Partnerships for Higher Education, dotyczący badania kompetencji doktorów poszukujących zatrudnienia poza uczelnią. Powszechnie wiadomo, że nie wszyscy doktorzy w Europie mają zapewnione miejsca pracy na uczelniach czy w instytutach badawczych. Duża część z nich musi znaleźć swoje miejsce w otoczeniu gospodarczym. Pojawia się więc pytanie: czy doktorzy są przygotowani do pracy poza uczelnią? Latem tego samego roku, zanim jeszcze zaczęły działać szkoły doktorskie, postanowiliśmy z partnerami z Konsorcjum SEA-EU przeprowadzić badania na temat kariery zawodowej doktorów, którzy ukończyli studia doktoranckie i obronili doktoraty: interesowało nas, jak kształtuje się ich droga zawodowa i czy podczas studiów doktoranckich uzyskali kompetencje, których oczekuje od nich rynek pracy. W związku z tym, że partnerami w SEA-EU są

uczelnie nadmorskie, gdzie prowadzone są badania dotyczące zagadnień morskich, w projekcie SEA-EU DOC skupiliśmy się na analizach zatrudnienia doktorów w szeroko rozumianych sektorach gospodarki morskiej. Wyniki badań ankietowych pokazały, że doktorzy, którzy kształcili się na studiach doktoranckich, nie używają w pełni tych kompetencji, których oczekuje rynek pracy. Wykształcają bardzo wiele tak zwanych kompetencji twardych, ale nie zawsze pokrywają się one z oczekiwaniami pracodawców poza środowiskiem akademickim. Postanowiliśmy zatem złożyć propozycję projektu i we wrześniu 2020 roku uzyskaliśmy finansowanie na jego realizację.

► **Jakie uczelnie, obok Uniwersytetu Gdańskiego, wzięły udział w projekcie?**

Są to uczelnie partnerskie wchodzące w skład Konsorcjum Europejskiego Uniwersytetu Nadmorskiego w ramach projektu SEA-EU: Uniwersytet Zachodniej Bretanii z Francji, który był koordynatorem prac w SEA-EU DOC, Uniwersytet w Kadyksie z Hiszpanii, Uniwersytet Christiana Albrechta w Kilonii z Niemiec, Uniwersytet w Splicie z Chorwacji i Uniwersytet Maltański w Valletcie z Malty.

► **Na czym opiera się koncepcja projektu i jaki był jego główny cel?**

Koncepcja projektu opiera się na zbadaniu wspomnianej wcześniej zgodności popytu z podażą pod kątem posiadanych kompetencji: tego, czego oczekuje rynek pracy, oraz tego, co oferują doktorzy, którzy wychodzą z uczelni. Podstawowym założeniem było

to, że nie wszyscy doktoranci po obronie prac doktorskich i kończący studia doktoranckie znajdują pracę w uczelniach i instytutach badawczych. Wynika to z ograniczonej liczby stanowisk, które europejski, akademicki rynek pracy może zaoferować nowo wypromowanym doktorom. A młodzi doktorzy często nie są świadomi możliwości rozwijania swojej kariery zawodowej na pozaakademickim rynku pracy. Główny cel projektu to zatem zbadanie zgodności posiadanych przez doktorów kompetencji oraz umiejętności z oczekiwanymi od nich kompetencjami i umiejętnościami, wypracowanie dobrych praktyk na podstawie doświadczeń partnerów oraz zaoferowanie europejskim uniwersytetom standardów kształcenia i wyposażania doktorantów w kompetencje potrzebne do podjęcia zatrudnienia na pozaakademickim rynku pracy w szeroko rozumianej gospodarce morskiej. Ważnym aspektem naszych działań było również wzmocnienie współpracy między partnerami, promowanie rozwoju, testowanie wdrażania innowacyjnych praktyk oraz rozwijanie przedsiębiorczości i aktywnej współpracy w różnych obszarach wśród doktorantów i doktorów.

► **Jakie działania zostały podjęte, aby zrealizować te ambitne cele?**

Projekt został podzielony na trzy obszary badawcze, tak zwane intellectual outputs [IO1, IO2, IO3 – przyp. red.]. Pierwszy obejmował badania kompetencji nabytych przez doktorów podczas studiów doktoranckich: sprawdzaliśmy kompetencje umożliwiające im podjęcie pracy na pozaakademickim rynku i to, czy wykształcili

je w czasie studiów doktoranckich. Drugi obszar dotyczył pracodawców: zidentyfikowaliśmy, jakich umiejętności oczekują od studentów kończących trzeci stopień studiów, które z tych umiejętności cenią sobie najbardziej i czy rynek pracy jest zainteresowany zatrudnianiem doktorów. Trzeci obszar to tworzenie sieci kontaktów pomiędzy doktorami, doktorantami, pracodawcami, uczelniami partnerskimi oraz innymi osobami zainteresowanymi tą tematyką, które chcą i mogą pomóc w tym, aby doktorzy łatwiej wchodzili na pozaakademicki rynek pracy, zwłaszcza do przedsiębiorstw i instytucji związanych z gospodarką morską.

► **Miałam przyjemność prowadzić wywiady z doktorami – absolwentami studiów doktoranckich na Uniwersytecie Gdańskim, którzy znaleźli zatrudnienie na pozaakademickim rynku w sektorach i zawodach związanych z morzem. Pisali doktoraty na różnych wydziałach naszej uczelni: na Wydziale Oceanografii i Geografii, Wydziale Ekonomicznym, Historycznym, Filologicznym, a podejmowana przez nich tematyka była związana właśnie z szeroko pojętą morskością i badaniami morza. Ścieżki ich kariery nie zawsze były łatwe i proste. Czy możemy już dziś powiedzieć, co warto byłoby zmienić w systemie kształcenia doktorantów i promowania doktorów?**

Bardzo ciekawe były doświadczenia zdobyte w ramach drugiego obszaru badawczego. Obok ankiet, które zostały rozesłane do pracodawców, zorganizowaliśmy dyskusje w formule grup fokusowych. Były to spotkania online,

bo zbiegły się w czasie z pandemią COVID-19 i lockdownem. W czasie tych spotkań mieliśmy okazję przedyskutować z przedsiębiorcami z sektora gospodarki morskiej ich oczekiwania wobec doktorów, którzy będą szukać pracy poza uczelnią. Okazało się, że bardzo przydatne dla pracodawców są kompetencje doktorów nabyte podczas prowadzenia badań do projektów doktorskich. Doceniali zwłaszcza ich profesjonalizm, najnowszą, branżową wiedzę i sposób mówienia o kwestiach naukowych. Natomiast to, czego im brakowało, to przede wszystkim umiejętność mówienia o swoich badaniach i projektach prostym językiem, zrozumiałym dla osób spoza branży. Osoba, która prowadzi projekt doktorski, skupia się na swojej pracy badawczej. Jest to praca indywidualna. Natomiast kiedy zaczyna pracę w przedsiębiorstwie, musi przystosować się do działań zespołowych i nauczyć się komunikować ze współpracownikami, nauczyć się elastyczności, współpracy w różnych warunkach, z różnymi osobami. Ważna była także umiejętność radzenia sobie z trudnymi sytuacjami i umiejętność podejmowania ryzyka. Są to zatem kompetencje miękkie. Kształcąc doktorantów, a także studentów, zwłaszcza w obszarach nauk ścisłych, o tych miękkich kompetencjach często zapominamy albo nie przywiązujemy do nich należytej wagi. A jak wynika z oczekiwań rynku pracy, powinniśmy je wzmacniać.

► **Czy w ramach projektu odbyły się jakieś szkolenia dla doktorantów z zakresu wzmacniania kompetencji miękkich?**

W projekcie zaplanowaliśmy kilka szkoleń, tak zwanych tra-

ining events: trzy dla doktorantów i jedno szkolenie dla promotorów. Każde szkolenie było poświęcone innym umiejętnościom, w które powinien być wyposażony doktor w momencie wejścia na rynek pracy. Uczestniczyłam w pierwszym i drugim szkoleniu, które z pozoru dotyczyły prostych, podstawowych spraw: na przykład tego, jak założyć profil w serwisie LinkedIn, jak zaprezentować swoje mocne strony w czasie rozmowy kwalifikacyjnej. Wydaje się, że każdy z nas już na etapie studiów przyswoił sobie takie umiejętności. Zaskoczyło mnie to, z jak dużym zaangażowaniem doktoranci uczestniczyli w tych zajęciach, jakie było to dla nich ważne. Okazuje się zatem, że tę wiedzę i te kompetencje trzeba ukierunkować i uporządkować, podpowiedzieć skuteczne rozwiązania, udzielić rad z punktu widzenia zmian technologicznych i zmian na rynku pracy.

► **W ramach projektu przeprowadzono siedemdziesiąt dwa wywiady z doktorami, którzy podjęli zatrudnienie na pozaakademickim rynku pracy, w jednym z sektorów gospodarki morskiej. Każda z uczelni partnerskich przeprowadziła dziesięć wywiadów pisemnych i po dwa nagrania wideo. Jest to szeroki przegląd osób, które poradziły sobie w znalezieniu pracy poza uczelnią. Jeśli chodzi o doświadczenia Uniwersytetu Gdańskiego, są to osoby niezwykle interesujące, które zajmują wysokie stanowiska w różnych przedsiębiorstwach, urzędach i instytucjach. Czy mamy pomysł, jak dalej z nimi współpracować, aby wykorzystać ten potencjał?**



To zadanie każdej z uczelni i najprostszym sposobem jest współpraca z takimi osobami w ramach klubów czy stowarzyszeń absolwentów. Na Uniwersytecie Gdańskim takie stowarzyszenia działają i to dość aktywnie, funkcjonuje także Klub Absolwenta UG. Nasi doktorzy, którzy byli zaangażowani w projekt, w różnym stopniu współpracują z tymi stowarzyszeniami i klubami. Zastanawialiśmy się również, jak można wykorzystać ich doświadczenie badawcze w szkołach doktorskich. Nie jest to jednak proste. Szkoła doktorska jest jednostką ogólnouczelnianą i kształcenie doktorantów odbywa się właśnie w jej ramach, ale badania doktoranci prowadzą w swoich jednostkach naukowych, na wydziałach. Na pewno można wykorzystać doświadczenia naszych doktorów związane z wejściem na rynek pracy poza uczelnią. Dlatego podczas projektu powstała platforma kontaktowa dla doktorów, doktorantów i pracodawców. To platforma dla przedsiębiorstw i instytucji, które poszukują doktorów z wiedzą na temat zagadnień morskich, oraz dla doktorów, którzy poszukują zatrudnienia w takich miejscach, a także dla doktorantów potrzebujących wsparcia zawodowego. To platforma wymiany myśli, kontaktów, pomysłów. Nasi absolwenci, którzy uczestniczyli w projekcie, mają tu ogromną rolę do odegrania jako eksperci.

► **Czy ta platforma kontaktowa jest ogólnodostępna?**

Tak, i cały czas działa. Aby uzyskać dostęp do aktualności, możliwości komunikowania się z innymi uczestnikami, wymiany informacji, zamieszczania ogłoszeń i śledzenia tego, co się w tym obszarze dzieje, wystarczy się

zarejestrować na stronie <https://seaeudoc.sea-eu.org/interviews/>.

► **Chciałabym nawiązać do dewizy Uniwersytetu Gdańskiego: *In mari via tua – W morzu droga twoja. Czy potrafimy w pełni wykorzystywać morski potencjał naszej uczelni?***

Lokalizacja naszej uczelni, historia miast: Gdańska, Gdyni i Sopotu, regionu pomorskiego, gdzie się znajdujemy, powoduje, że w naturalny sposób nasze kształcenie i badania są ukierunkowane na zagadnienia morskie. Szukając doktorów – absolwentów, których obecna praca jest związana z morzem, odnajdywaliśmy ich w bardzo różnych miejscach, na przykład w muzeach w Gdańsku i Gdyni, przedsiębiorstwach wodno-kanalizacyjnych, meteorologicznych, instytucjach europejskich i wielu innych. Gdańsk i Gdynia to miasta portowe, morskie i jakkolwiek działalność zawsze będzie tu miała związek z morzem, choć nie zawsze będzie on bezpośredni. Wydaje mi się, że nasza uczelnia morski potencjał naszego regionu wykorzystuje w bardzo dużym stopniu i w wielu dziedzinach jest liderem. Biorąc jednak pod uwagę znaczenie blue economy, czyli tak zwanej niebieskiej czy – błękitnej gospodarki dla rozwoju gospodarczego, powinniśmy na tych zagadnieniach koncentrować większą uwagę. Niebieska gospodarka decyduje obecnie o przyszłości rozwoju Europy, a więc również Polski. I to zarówno w tych tradycyjnych sektorach, jak i w tych innowacyjnych: energetycznych, związanych z produkcją żywności czy z pozyskiwaniem surowców z dna morskiego. To jest ogromny potencjał. Bardzo dynamicznie rozwija się rynek pracy związa-

ny ze wszystkimi sektorami błękitnej gospodarki. Będą na nim potrzebni specjaliści z obszaru gospodarki morskiej, czyli nasi absolwenci i to zarówno studiów pierwszego oraz drugiego stopnia, jak i szkół doktorskich. Musimy wziąć pod uwagę potrzeby tego segmentu rynku pracy i przygotować naszych absolwentów na wejście na ten rynek.

► **Niebieska gospodarka to w uproszczeniu zrównoważone wykorzystanie mórz i oceanów. Jako naukowiec zajmuje się pani profesor tą tematyką od wielu lat. Czy w wykorzystaniu potencjału morza dla gospodarki widać pozytywne zmiany? Czy odchodzimy od rabunkowego traktowania morskich zasobów?**

To trudne pytania. Gospodarka morska to kilkanaście różnych sektorów, obejmujących między innymi morze, ocean, linię brzegową, ale też tereny lądowe leżące bezpośrednio w linii brzegowej oraz w głębi kraju, powiązane w różny sposób z sektorami morskimi. Wszystkie zabiegają o własną przestrzeń funkcjonowania. Bardzo często mamy do czynienia z konfliktami pomiędzy poszczególnymi rodzajami wykorzystania tej przestrzeni. W związku z tym konieczne jest planowanie działań i rozwoju w tych obszarach, aby je wzmocnić, a nie czynić przeciwstawnymi. Plany zagospodarowania przestrzeni morskiej zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju bardzo się rozwijają, przyspieszyły, widać, że jest to docenione narzędzie do uporządkowania spornych kwestii. Natomiast jest to dopiero początek tego procesu, więc miejmy nadzieję, że to narzędzie będzie skutecznie i efektywnie porządkować mor-

ską przestrzeń. Tu należy zaznaczyć, że Polska jest liderem w tym obszarze.

► **Czy są w planach kolejne projekty, w których można będzie rozwijać tematykę podjętą w SEA-EU DOC?**

Dopiero zakończyliśmy prace nad raportowaniem naszego projektu, więc potrzebujemy czasu, aby zaplanować kolejne przedsięwzięcia. Chcemy jednak te prace kontynuować, ale już nie w ramach programu Erasmus+, tylko w innych programach oferowanych przez Unię Europejską. Mamy też nadzieję, że powstaną publikacje, w których zostaną upowszechnione wyniki badań związane z projektem SEA-EU DOC. Wyniki te są ze wszechmiar pożyteczne i ciekawe dla wszystkich uczelni, które prowadzą kształcenie na poziomie doktoranckim, ale również dla pracodawców i gospodarki morskiej. Wynikami badań i doświadczeń, które zdobyliśmy w trakcie realizacji projektu SEA-EU DOC, dzieliliśmy się przy okazji różnych spotkań i z różnymi gremiami. Opowiadałam o naszym projekcie między innymi podczas Forum Dyrektorów Szkół Doktorских, które skupia około siedemdziesięciu uczelni. Moje wystąpienie zostało przyjęte z bardzo dużym zainteresowaniem, bo – jak się okazuje – również w innych szkołach doktorskich pojawia się potrzeba uwzględnienia kompetencji miękkich. Podobnie jest w przypadku doktoratów wdrożeniowych, realizowanych wspólnie przez uczelnię i przedsiębiorstwo. Dyskutowaliśmy o możliwościach i ograniczeniach prowadzenia takich doktoratów na uczelniach i tu również wskazywana była potrzeba wzmacniania kompetencji miękkich.

Bardzo ciekawe było spotkanie w ramach ostatniego międzynarodowego multiplayer eventu, który kończył nasz projekt. Był to the 2023 EUA-CDE Annual Meeting, który odbył się w czerwcu 2023 w Lahti, gdzie podczas sesji poświęconej projektowi SEA-EU DOC prezentowaliśmy wyniki naszych badań. W spotkaniu brali udział przedstawiciele szkół i studiów doktorskich z całej Europy, a także z krajów pozaeuropejskich. Nasze wystąpienia spotkały się z dużym zainteresowaniem i wywołały dyskusje nad potrzebą włączenia kompetencji miękkich do programów kształcenia doktorantów. Zostaliśmy dosłownie zasypani pytaniami o metody badawcze, narzędzia, możliwości upowszechniania wyników. Prezentowaliśmy również booklet, który przygotował Uniwersytet Gdański i w którym zamieszczone są wywiady z doktorami ze wszystkich uczelni partnerskich, pracującymi obecnie na pozaakademickim rynku pracy, w sektorach gospodarki morskiej. To bardzo ciekawa i pouczająca lektura, warta upowszechnienia.

► **Warto zatem wymienić naszych absolwentów, doktorów, którzy zaangażowali się w projekt i udzielili nam wywiadów...**

Jak najbardziej. Są to osoby godne uznania, które pełnią dziś ważne funkcje w przedsiębiorstwach, instytucjach, także w Unii Europejskiej, pracując na rzecz szeroko rozumianej gospodarki morskiej i zrównoważonego rozwoju. Potrafią także bardzo ciekawie opowiadać o swojej zawodowej drodze. Są to doktorzy: Janusz Andryjkeno, Tomasz Bednarz, Leszek Frankowski, Małgorzata Geringer d'Oedenberg, Andrzej Gierszewski, Waldemar Kunz, Dorota Lost-Sie-

mińska, Joanna Maciak, Marta Potocka, Marcin Szerle, Michał Tuszyński i Cezary Wawrzyński. [Booklet został zamieszczony na stronie: <https://seaeudoc.sea-eu.org/wp-content/uploads/2023/04/Inspiring-Alumni-Stories-Testimonials-of-Blue-Doctorate-Holders.pdf>, a pod linkiem: <https://seaeudoc.sea-eu.org/interviews/> znajdują się wywiady wideo – przyp. autorki].

Chciałabym również w tym miejscu podziękować całemu zespołowi projektowemu z naszej uczelni. Są to osoby z różnych wydziałów i jednostek UG: dr hab. Małgorzata Łosiewicz, prof. UG i dr Beata Czechowska-Derkacz z Instytutu Mediów, Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej, dr Dorota Burska, prof. UG i dr Anna Panasiuk z Wydziału Oceanografii i Geografii, dr hab. Barbara Klasa, prof. UG z Wydziału Historycznego, dr Olga Śniadach z Wydziału Prawa i Administracji, dr Olga Dębicka z Wydziału Ekonomicznego, mgr Julian Wierciński z Biura Zarządzania Projektami Rozwojowymi, mgr inż. Mateusz Byczkowski z Biura Promocji, mgr Dorota Hebel z zespołem Centrum Produkcji Filmowej i Dokumentalnej oraz mgr Gabriela Bielińska z biura szkół doktorskich. Cudownie się z Wami wszystkimi współpracowało. Było wiele wyzwania, ale zawsze się wspieraliśmy w ramach swoich działań i możemy być zadowoleni z efektów. Bardzo dziękuję całemu zespołowi za współpracę.

► **Pozostaje mi zatem pogratulować oraz życzyć kolejnych projektów i równie obiecujących wyników.**

**dr Beata Czechowska-Derkacz**  
specjalistka PR ds. promocji  
badań naukowych  
Instytut Mediów, Dziennikarstwa  
i Komunikacji Społecznej UG