

PROGNOZA ROZWOJU SZKOLNICTWA WYŻSZEGO W POLSCE DO ROKU 2030

Wizja, misja, uwarunkowania
i warianty rozwojowe

Redakcja naukowa **Jerzy Woźnicki**

PROGNOZA ROZWOJU SZKOLNICTWA WYŻSZEGO W POLSCE DO ROKU 2030

Wizja, misja, uwarunkowania
i warianty rozwojowe

RAPORT KOŃCOWY

SGH Oficyna
Wydawnicza



KRASP

Konferencja Rektorów
Akademicznych Szkół Polskich

WARSZAWA 2024

Recenzje

Bogusław Fiedor

Stefan Michał Kwiatkowski

Redakcja językowa

Anna Adamczyk

© Copyright by Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Fundacja
Rektorów Polskich and Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2024
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-8030-674-5

Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162
www.wydawnictwo.sgh.waw.pl
e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki

Magdalena Limbach

Skład i łamanie

DM Quadro

Druk i oprawa

volumina.pl Sp. z o.o.

ul. Ks. Witolda 7–9, 71-063 Szczecin

tel. 91 812 09 08, e-mail: druk@volumina.pl

Zamówienie 53/IV/24

Opublikowany wcześniej w ramach Projektu Raport Śródkresowy został opracowany na podstawie lub z wykorzystaniem materiałów dostępnych do 31 stycznia 2022 r.

Prace merytoryczne nad Raportem Końcowym zostały zakończone 15 grudnia 2023 r.

Współdziałające ze sobą instytucje FRP i KRASP oraz realizatorzy prac w ramach Projektu składają podziękowania Szkole Głównej Handlowej w Warszawie za wydanie drukiem niniejszej monografii.

Motto Projektu

*Adaptacyjność uniwersytetu:
nieprzewidywalne czynić przewidywalnym*

Spis treści

Słowo wstępne Przewodniczącego Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich	13
Wprowadzenie Lidera Projektu	15

Część I

KONCEPCJA PRAC W RAMACH PROJEKTU PN. „PROGNOZA ROZWOJU SZKOLNICTWA WYŻSZEGO W POLSCE DO 2030 R.” (2020–2024) ORAZ ICH NAJWAŻNIEJSZE REZULTATY

1	Ogólna koncepcja i struktura ramowa Raportu Końcowego	21
2	Raport Śródkresowy pt. <i>Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030 – ogólna charakterystyka monografii wydanej drukiem w 2022 r.</i>	25
	2.1. Wstęp	25
	2.2. Założenia metodologiczne i wytyczne dla autorów rozdziałów	28
	2.3. Zakres tematyczny zagadnień będących przedmiotem poszczególnych rozdziałów monografii	31
3	Rezultaty Projektu: najważniejsze elementy wizji, misji i prognozy będące efektem prac w kadencji 2020–2024 (<i>executive summary</i>)	35
	3.1. Tezy o charakterze ogólnym	35
	3.2. Tezy o charakterze dedykowanym	44

Spis treści

Część II

OPRACOWANE W RAMACH PROJEKTU PN. „PROGNOZA ROZWOJU SZKOLNICTWA WYŻSZEGO W POLSCE DO 2030 R.” RAPORTY TEMATYCZNE, STANOWIĄCE PODSTAWĘ RAPORTU KOŃCOWEGO

4

Raport Syntetyczny: Prognoza rozwoju szkolnictwa wyższego do 2030 r. opracowana na podstawie Raportu Śródkresowego 49

4.1. Ogólna charakterystyka systemu szkolnictwa wyższego	49
4.1.1. Uwarunkowania rozwojowe	49
4.1.2. Oczekiwane zmiany	53
4.2. Wydarzenia kryzysowe i ich przewidywany wpływ na rozwój szkolnictwa wyższego	57
4.3. Kształcenie – obserwowane zmiany	59
4.4. Nauka – prognozowane przekształcenia systemowe	61
4.5. Przewidywane uwarunkowania finansowe działania uczelni	64
4.6. Szanse związane z umiędzynarodowieniem	66
4.7. Ewolucja kultury instytucji akademickich	69

5

Raport Konsultacyjny: Opinie instytucji partnerskich KRASP-FRP zaproszonych do udziału w Projekcie 73

5.1. Opinia Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego	74
5.1.1. Scenariusze zmian sfery <i>governance</i> w szkolnictwie wyższym	74
5.1.2. Scenariusze zmian dotyczące polityki naukowej państwa	76
5.1.3. Procesy dostosowawcze do zmian w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego i Nauki	77
5.1.4. Trendy w ewaluacji jakości działalności naukowej	79
5.2. Opinia Komitetu Prognoz PAN: Uwarunkowania zewnętrzne rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce	81
5.3. Opinia Polskiego Forum Akademicko-Gospodarczego: Wyzwania dla nauki polskiej	91
5.4. Opinia Instytutu Rozwoju Szkolnictwa Wyższego	92
5.4.1. Uwarunkowania pandemiczne COVID-19	92
5.4.2. Zmiany w ewaluacji jakości działalności naukowej	94
5.4.3. Zmiany dotyczące sfery <i>governance</i> w szkolnictwie wyższym	95

Spis treści

5.5. Opinia Polskiej Unii Edukacyjnej	97
5.5.1. Uwarunkowania kryzysowe	98
5.5.2. Ograniczenia budżetowe w zakresie finansowania uczelni	99
5.5.3. Prognozowane zmiany o charakterze systemowym	101
5.5.4. Inne uwagi i komentarze	103
5.6. Opinia PCG Academia	105
5.6.1. Uwarunkowania kryzysowe	105
5.6.2. Ograniczenia budżetowe w zakresie finansowania uczelni	107
5.6.3. Prognozowane zmiany o charakterze systemowym	108
5.6.4. Inne uwagi i komentarze	109
5.6.5. Ocena ogólna prognozowanego stanu	109

6

Raport Panelowy: Prezentacja rezultatów debaty eksperckiej z wykorzystaniem wyselekcjonowanych autorskich tez

111

6.1. Tezy o charakterze ogólnym	111
6.2. Sytuacja uczelni artystycznych	123
6.3. Uwagi dotyczące akademickich uczelni niepublicznych – wybrane stwierdzenia	124

Część III

WIZJA I MISJA UNIwersYTETU, SCENARIUSZE ROZWOJOWE SZKOLNICTWA WYŻSZEGO Z PERSPEKTYWY KADENCJI 2020–2024. UWAGI KOŃCOWE I REKOMENDACJE

7

Elementy wizji i misja uczelni w obliczu zmian

129

7.1. Wybrane dane statystyczne. Ogólny obraz systemu	129
7.2. Kierunki zmian w szkolnictwie wyższym, z uwzględnieniem skutków pandemii i agresji Rosji na Ukrainę	142
7.3. Misja edukacyjna, zmiany w procesie kształcenia	145
7.4. Misja badawcza, projekcja zmian w systemie badań naukowych	149
7.5. Tezy związane z finansowaniem systemu	152
7.6. Kultura instytucjonalna uczelni, znaczenie systemu wartości w nauce i szkolnictwie wyższym	156

Spis treści

8	Scenariusze rozwojowe szkolnictwa wyższego z perspektywy kadencji 2020–2024	159
	8.1. Autorskie scenariusze o charakterze prognostycznym przedstawione w Raporcie Śródkresowym. Podsumowanie	159
	8.2. Propozycje, uwagi i komentarze uczestników Debaty w ramach paneli ekspertów dotyczące scenariuszy rozwojowych	161
9	Uwagi i wnioski końcowe. Kontynuacja Projektu pn. „Progniza rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2030 r.” w kadencji 2024–2028. Postanowienie KSPSW KRASP	169
	Słowo końcowe Prezesa FRP, Przewodniczącego KSPSW KRASP	173

Aneks

Raport Wewnętrzny: Komentarze i wnioski przedstawione w notatkach z posiedzeń KSPSW w ramach działalności monitorującej realizację Projektu	177
---	-----

Dodatki

1. Zasady pozyskiwania ekspertyz	191
1.1. Wybór instytucji partnerskich	191
1.2. Wybór grona współautorów Raportu Śródkresowego	192
1.3. Kryteria wyboru grona ekspertów uczestniczących w Debacie Panelowej	193
2. Lista ekspertów uczestniczących w realizacji Projektu	195
3. Debata Panelowa – transkrypcja wystąpień w dyskusji	204
4. Opinie ekspertów zaproszonych do udziału w Debacie Panelowej nadesłane w formie pisemnej	243
5. Wykaz uchwał i stanowisk organów KRASP w kadencji 2020–2024 mających szczególne znaczenie dla realizowanych prac	261
Bibliografia	263

Słowo wstępne Przewodniczącego Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich

W swym wystąpieniu na posiedzeniu Zgromadzenia Plenarnego Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP) w dniu 27 sierpnia 2020 r., występując z przemówieniem programowym jako kandydat na Przewodniczącego w kadencji 2020–2024, zaproponowałem, żeby za najważniejszy projekt KRASP tej kadencji uznać przedsięwzięcie pn. „Prognoza rozwoju szkolnictwa wyższego do 2030 r.” (dalej: Projekt PROGNOZA).

Obradując w dniu 20 listopada 2020 r., Zgromadzenie Plenarne przyjęło tę propozycję i powierzyło, zgodnie z naszą tradycją, zrealizowanie tego Projektu Fundacji Rektorów Polskich (FRP). Fundacja współdziałała z Komisją ds. Strategicznych Problemów Szkolnictwa Wyższego (KSPSW) KRASP, która pełniła funkcję zespołu monitorującego prowadzone prace. Prezes FRP i jednocześnie Przewodniczący KSPSW przedstawiał Zgromadzeniu Plenarnemu, a także szczególnie zainteresowanym konferencjom rektorów działającym w ramach KRASP, informacje o postępach w pracach w ramach Projektu. Ich najważniejsze wyniki zawierają dwa opracowania wydane w wersji drukowanej, dostępne również w wersji elektronicznej, w postaci monografii naukowych:

- Raport Śródkresowy z 2022 r. pt. *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*¹;
- Raport Końcowy z 2024 r. pt. *Prognoza rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2030. Wizja, uwarunkowania i warianty rozwojowe*.

Publikacje te zostały przekazane rektorom uczelni członkowskich KRASP, przedstawicielom Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz innych zainteresowanych ministerstw, instytucjom przedstawicielskim i partnerskim w procesie realizacji Projektu, a także ekspertom zaproszonym do udziału w prowadzonych pracach.

¹ J. Woźnicki (red.), *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, ss. 378, https://www.frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).

Oba Raporty zostały pozytywnie ocenione i przyjęte – w imieniu rektorów-członków Zgromadzenia Plenarnego – przez KSPSW oraz rekomendowane do opublikowania, również na podstawie recenzji wydawniczych. Potwierdzono trafność przyjętych założeń metodologicznych oraz pozytywnie oceniono przedstawione tezy, zarówno co do ich formy, jak i ich treści.

Ze względu na zmieniające się uwarunkowania w otoczeniu uczelni, w tym pojawiające się zjawiska o charakterze kryzysowym, a także z uwagi na niezbędną uwzględnienia niedostępnych w okresie 2020–2024 opracowań dokumentujących procesy w toku i przyszłe działania o charakterze systemowym o istotnym znaczeniu dla prac prognostycznych, KSPSW w swym postanowieniu z dnia 24 listopada 2023 r. rekomenduje kontynuowanie realizacji Projektu PROGNOZA w kolejnej kadencji: 2024–2028. Szczegółowe uzasadnienie tej propozycji znajduje się w części III niniejszej monografii.

Prace realizowane przez FRP w ramach Projektu, prowadzone z wykorzystaniem zasobów FRP, mogły i będą mogły być realizowane dzięki wsparciu finansowemu udzielanemu przez uczelnie członkowskie KRASP. Realizatorzy PROGNOZY, działając na zlecenie uczelni, prowadzą bowiem zaawansowane prace badawcze, bez których nie mogłyby zostać osiągnięte i opracowane wyniki końcowe.

Pragnę w związku z tym podziękować rektorom za udzielone wsparcie, dzięki któremu mógł powstać w latach 2020–2024 ogłoszony Raport Końcowy Projektu PROGNOZA. Podobnie jak w poprzednich kadencjach ma on charakter tzw. dzieła kadencji, opracowanego jak zwykle przez FRP, stanowiącą od ponad 20 lat zaplecze badawcze, projektowe i szkoleniowo-dyskusyjne KRASP.

Arkadiusz Mężyk

Wprowadzenie Lidera Projektu

Raport Końcowy powstał w ramach realizacji Projektu FRP-KRASP pn. „Prognoza rozwoju szkolnictwa wyższego do 2030 r.”. Zgromadzenie Plenarne KRASP uznało to przedsięwzięcie za tzw. Projekt kadencji 2020–2024 oraz powierzyło jego realizację FRP we współdziałaniu z KSPSW KRASP, składającą się z Zespołu Konsultantów (ZK) i Zespołu Redakcyjnego (ZR).

Efektem prac prowadzonych w Etapie I w latach 2021–2022 jest zbiór oryginalnie opracowanych przez zaproszonych ekspertów materiałów źródłowych jako ekspertyz częściowych, wspólnie wydanych drukiem w postaci książki pt. *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, stanowiącej Raport Śródkresowy w Projekcie. Poszczególne rozdziały tej monografii zostały skomponowane przez autorów zgodnie ze szczegółowymi wytycznymi Lidera Projektu i zarazem redaktora naukowego tej publikacji. W wyniku standaryzacji możliwe stało się opracowanie przez kolejnych autorów materiałów przekrojowych obejmujących wybrane treści, z odwołaniem się do zawartości ekspertyz częściowych o zdefiniowanym, z założenia ograniczonym zakresie tematycznym.

Tak powstał około 70-stronicowy Raport Syntetyczny jako zbiór opracowań zawierających m.in. wybrane przez ich autorów fragmenty rozdziałów monografii jako materiałów źródłowych wraz z autorskim komentarzem własnym. Autorami tych opracowań są członkowie ZR KSPSW.

Dysponując tak opracowanymi materiałami przekrojowymi oraz działając zgodnie z przyjętymi założeniami metodologicznymi, dokonano kolejnego, własnego wyboru fragmentów tych materiałów, o potencjalnie kluczowym znaczeniu dla przyszłych tez opracowywanej prognozy, wraz z elementami wizji i misji systemu, jednocześnie uzupełniając te materiały wyselekcjonowanymi danymi statystycznymi dostępnymi w publikacjach Głównego Urzędu Statystycznego (GUS).

Tak określone treści zostały przewidziane do wykorzystania w końcowej fazie realizacji Projektu – poczynając od zbioru ekspertyz częściowych w monografii o znacznej objętości (około 350 stron), poprzez zestaw autorskich materiałów przekrojowych

(około 70 stron), współautorskie opracowanie przez członków ZR Raportu Syntetycznego o zmniejszonej objętości (około 50 stron), a następnie wykorzystanie też Raportu Panelowego oraz kolejno Raportu Konsultacyjnego i Raportu Wewnętrznego², kończąc na opracowanym przez Lidera Projektu, działającego w charakterze redaktora naukowego, tekście niniejszego Raportu Końcowego.

Raport Syntetyczny i jego tezy, przedstawione w formie *executive summary*, spełniły rolę opracowań przeznaczonych do zapoznania się z nimi przez ekspertów zaproszonych do udziału w Debacie Panelowej podsumowującej merytorycznie prowadzone prace, tak aby mógł powstać projekt Raportu Końcowego kadencji 2020–2024, tj. Projektu PROGNOZA, z uwzględnieniem rezultatów dyskusji prowadzonej w gronie członków KSPSW.

Uzasadnienie wyboru grona ekspertów uczestniczących w realizacji Projektu, włączając w to zaproszonych panelistów, wraz ze szczegółowymi założeniami przeprowadzonej Debaty Panelowej zostało przedstawione w dodatku 1.

Głównym zadaniem panelistów był ich wspólny udział w wydobywaniu z przedłożonych materiałów i sformułowaniu po dyskusji tez dotyczących wizji i misji oraz wariantowych scenariuszy rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce. Materiały z tej Debaty, po transkrypcji wystąpień ekspertów i pozyskaniu dodatkowo pisemnych wypowiedzi panelistów, w tym tych, którzy – z niezależnych od siebie względów – nie mogli wziąć udziału w dyskusji, stanowią podstawę stwierdzeń o charakterze konkluzyjnym zawartych w niniejszym Raporcie Końcowym z realizacji Projektu w okresie tej kadencji.

Niniejsze opracowanie obejmuje następujące części:

- Część I. Koncepcja prac w ramach Projektu pn. „Prognoza rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2030 r.” (2020–2024) oraz ich najważniejsze rezultaty;
- Część II. Opracowane w ramach Projektu pn. „Prognoza rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2030 r.” raporty tematyczne, stanowiące podstawę Raportu Końcowego;
- Część III. Wizja i misja uniwersytetu, scenariusze rozwojowe szkolnictwa wyższego z perspektywy kadencji 2020–2024. Uwagi końcowe i rekomendacje.

Są one poświęcone przyjętym założeniom, kluczowym zagadnieniom wynikającym z raportów tematycznych oraz misji, wizji i prognozie rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce. Monografia zawiera także dodatki i bibliografię. Obok słowa wstępnego Przewodniczącego KRASP w Raporcie znajduje się również wprowadzenie i słowo końcowe Lidera Projektu.

² Zob. aneks.

W opracowaniu przedstawiono szereg najważniejszych zagadnień mających znaczenie dla ogłoszonej prognozy, z elementami wizji i misji oraz z podsumowaniem przedstawiającym przewidywane na tym etapie prac scenariusze o charakterze prognostycznym, a także wnioski końcowe i rekomendacje. Rezultaty Debaty Panelowej, ogłoszone w formie Raportu Panelowego, obok innych opracowań będących wynikiem działań realizatorów Projektu i zaproszonych do udziału partnerów instytucjonalnych, stały się podstawą sformułowania wyników prac i tez końcowych ogłoszonych w projekcie Raportu Końcowego. Po konsultacjach z udziałem członków KSPSW KRASP zyskał on charakter finalnego wydawnictwa książkowego o statusie recenzowanej monografii naukowej pod redakcją Lidera Projektu, analogicznie jak to miało miejsce w przypadku Raportu Śródkresowego.

Poszczególne etapy prac w ramach Projektu PROGNOZA, podsumowywane w postaci kolejnych raportów zawierających materiały z danego zakresu, przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Etapy prac w ramach Projektu PROGNOZA

Etap	Działanie	Efekt działania	Typ raportu	Data publikacji
I	plan prac i założenia metodologiczne	szczegółowe wytyczne dla realizatorów prac i ekspertów	raport wstępny	grudzień 2021 r.
II	ekspertyzy cząstkowe	materiały źródłowe	raport śródkresowy (ogłoszony drukiem)	czerwiec 2022 r.
III	opracowania przekrojowe o charakterze zbiorczym	materiały przekrojowe	raport syntetyczny z <i>executive summary</i>	marzec 2023 r.
IV	opinie partnerów instytucjonalnych	ekspertyzy partnerskie	raport konsultacyjny	kwiecień 2023 r.
V	wyniki debat panelowych	materiały wariantowe	raport panelowy	lipiec 2023 r.
VI	uwagi członków KSPSW KRASP	materiały wewnętrzne	raport wewnętrzny	listopad 2023 r.
VII	prognoza z elementami wizji i misji	tezy wraz ze scenariuszami wariantowymi	raport końcowy (ogłoszony drukiem)	maj 2024 r.

Źródło: opracowanie własne.

Intencją ogólną grona wykonawców referowanego Projektu FRP-KRASP, realizowanego w kadencji 2020–2024 z uwzględnieniem perspektywy do 2030 r., stało się swoiste skonfrontowanie przewidywalnej wizji i misji zmieniającego się uniwersytetu z prognozą przyszłości nieprzewidywalnego świata, w którym działają uczelnie w systemie nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce.

Wykonawcy referowanych prac, odpowiedzialni za efekty zrealizowanych zadań, nie odwoływali się i nie wykorzystywali możliwości modeli językowych lub generatorów treści AI (tzw. sztucznej inteligencji).

Raport Końcowy przyjęty przez ZK KSPSW, po zrealizowaniu prac wydawniczych, został przedstawiony Zgromadzeniu Plenarnemu KRASP oraz przekazany rektorom i ekspertom w czerwcu 2024 r.

Lider Projektu składa podziękowania mgr Marzenie Gembarze, Dyrektor Zarządzającej FRP, za pełnienie funkcji menedżera Projektu PROGNOZA i podejmowanie różnych działań organizacyjnych, a także dr Irynie Degtyarovej, Sekretarz KSPSW KRASP, adiunkt naukowo-badawczej FRP, za pomoc w zgromadzeniu materiałów składających się na przesłany do Oficyny Wydawniczej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie projekt monografii niniejszego Raportu.

Jerzy Woźnicki
Prezes FRP i Przewodniczący KSPSW

Część I

KONCEPCJA PRAC W RAMACH PROJEKTU PN. „PROGNOZA ROZWOJU SZKOLNICTWA WYŻSZEGO W POLSCE DO 2030 R.” (2020–2024) ORAZ ICH NAJWAŻNIEJSZE REZULTATY³

³ Część I została opracowana przez prof. Jerzego Woźnickiego.

Ogólna koncepcja i struktura ramowa Raportu Końcowego

Raport Końcowy ma charakter recenzowanej monografii naukowej pod redakcją Lidera Projektu, zatytułowanej *Prognoza rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2030 r. Wizja, misja, uwarunkowania i warianty rozwojowe*, wydanej drukiem przez Oficynę Wydawniczą Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, jednej z uczelni członkowskich KRASP. Opracowanie jest efektem pracy zbiorowej zaproszonych ekspertów, w tym członków ZR KSPSW, działających w celu dokonania przekrojowej, autorskiej analizy ekspertyz przedstawionych w ramach Projektu w 2022 r., w układzie nawiązującym do zakresu treści poszczególnych obszarów tematycznych. Naszym wspólnym zadaniem było m.in. zaproponowanie w ujęciu wariantowym prognozowanych scenariuszy rozwojowych szkolnictwa wyższego z perspektywy lat 2021–2024, z projekcją do 2030 r. Nadanie opracowaniu charakteru jednolitego koncepcyjnie i merytorycznie było zadaniem Lidera Projektu i redaktora naukowego, który przedstawił szczegółowe założenia z tym związane oraz uzyskał akceptację KSPSW.

Raport Końcowy jako wydawnictwo książkowe został opublikowany w II kw. 2024 r. i przekazano go rektorom na posiedzeniu Zgromadzenia Plenarnego KRASP, a następnie udostępniono przedstawicielom zainteresowanych Ministerstw oraz uczestniczącym w Projekcie ekspertom i przedstawicielom innych zainteresowanych instytucji.

Monografia została podzielona na kilka części, z których każda zawiera rozdziały obejmujące określone zagadnienia przedstawione w sposób nawiązujący do podejścia wskazanego w rozdziale 2 części I. W różnych rozdziałach określono prognozowane scenariusze, charakteryzowane przez zarysowane ścieżki rozwojowe, a także przez wybrane wskaźniki i mierniki ilustrujące stan szkolnictwa wyższego w referowanym zakresie. Podstawą tych stwierdzeń były ekspertyzy tematyczne oraz prace prowadzone wspólnie i indywidualnie przez członków ZR KSPSW, konsultowane następnie z członkami ZK KSPSW.

Poszczególne scenariusze mogły być wartościowane przez autorów w skali ocen negatywnych, neutralnych albo pozytywnych dla rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce. Punktem wyjścia dla takiego klasyfikowania przewidywanych zdarzeń była

ogólna wizja systemu z odniesieniami do misji uczelni dyskutowana w gronie zaproszonych ekspertów uczestniczących w Debacie Panelowej, a następnie podsumowana i przyjęta przez członków ZK KSPSW.

Za wyborem prognozowanych wariantów przemawia argumentacja odwołująca się do wykorzystanych materiałów oraz metod prognozowania zastosowanych przez współautorów raportów tematycznych. Uzasadnienie wskazania oraz aktualizacji konkretnych scenariuszy wariantowych można będzie w przyszłości wzbogacić o elementy analizy SWOT, której przeprowadzenie zostało wstępnie zaplanowane na okres wnioskowanej kontynuacji Projektu w kadencji 2024–2028.

Od współautorów Raportu Końcowego – co oczywiste – nie było oczekiwane precyzyjne oszacowanie w liczbach oraz uzasadnienie poziomu prawdopodobieństwa zaistnienia określonych zdarzeń. Za celowe uznano odwoływanie się do skali ogólnej zawierającej wielkości prawdopodobieństwa jako małego, średniego i dużego, z określeniem proponowanych przedziałów jego wartości.

Argumentacja uzasadniająca sformułowane stwierdzenia i autorskie tezy odwoływała się do analizowanych wcześniej, w ramach opracowanych ekspertyz, tendencji i uwarunkowań rozwojowych szkolnictwa wyższego obserwowanych lub analizowanych w literaturze, m.in. przedstawionych przez renomowane instytucje międzynarodowe, a także wizji i prognoz zawartych w rządowych dokumentach krajowych oraz w opracowaniach i opiniach KRASP, Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego (RGNiSW) i innych partnerów instytucjonalnych zaproszonych do udziału w realizacji Projektu.

Krajowy kontekst prac zrealizowanych w ramach Projektu określają m.in. przywołane w Raporcie książkowe pozycje bibliograficzne polskich autorów, takich jak D. Antonowicz⁴, W. Banyś⁵, E. Chmielecka⁶, M. Gorynia⁷, A. Kraśniewski⁸, M. Kwiek⁹,

⁴ D. Antonowicz, A. Machnikowska, A. Szot (red.), *Innowacje i konserwatyzm 2.0. Polskie uczelnie w okresie przemian*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2020; D. Antonowicz, *Między siłą globalnych procesów a lokalną tradycją*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2015.

⁵ W. Banyś, *Dywersyfikacja instytucjonalna i autonomia uczelni oraz ich miary*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2017, nr 2, s. 189–202; idem, *Finansowanie szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce z uwzględnieniem perspektywy międzynarodowej*, w: *Odpowiedzialność, zaangażowanie i bezstronność uniwersytetu. Uwarunkowania kulturowe i prawne*, J. Woźnicki (red.), PWN, Warszawa 2019.

⁶ E. Chmielecka, N. Kraśniewska (red.), *Edukacja dla przyszłości – jakość kształcenia*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2019; E. Chmielecka, N. Kraśniewska (red.), *Poziom 5 – brakujące ogniwo? Podsumowanie*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2017.

⁷ M. Gorynia, *Świat w obliczu pandemii*, CeDeWu, Warszawa 2021.

⁸ A. Kraśniewski, *Cybersecurity Research, Education and Management: University Perspective*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2021.

⁹ M. Kwiek, *Globalna nauka, globalni naukowcy*, PWN, Warszawa 2022; idem, *Uniwersytet w dobie przemian*, PWN, Warszawa 2021; idem, *Transformacje uniwersytetu. Zmiany instytucjonalne i ewolucje polityki edukacyjnej w Europie*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2010; M. Kwiek, D. Antonowicz, J. Brdulak, M. Hulicka, T. Jędrzejewski, R. Kowalski, E. Kulczycki, K. Szadkowski, A. Szot, J. Wolszczak-Derlacz, *Projekt założeń do ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2016.

K. Leja¹⁰, S. Mazur¹¹, Ł. Sułkowski¹², J. Woźnicki¹³ i inni, m.in. M. Ciszewska-Milinarić, R. Lambert, A. Zelcewicz, R. Kędziora¹⁴. Wielu z tych autorów osobiście uczestniczyło w projektowaniu lub wprowadzaniu zmian w systemie szkolnictwa wyższego i nauki. Podstawą ich publikacji stała się zatem metoda formułowania wniosków określana jako obserwacja uczestnicząca, z odwoływaniem się do doświadczeń związanych z pełnieniem funkcji kierowniczych w uczelniach lub instytucjach przedstawicielskich środowiska szkolnictwa wyższego i nauki oraz instytucjach działających na rzecz systemu, a także w Komisji Ewaluacji Nauki (KEN), Komitecie Polityki Naukowej (KPN) itp.

¹⁰ K. Leja, *Zarządzanie uczelniami. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013; K. Leja (red.), *Spółeczna odpowiedzialność uczelni*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2008.

¹¹ S. Mazur, *Niedofinansowanie nauki drogo kosztuje*, 18.10.2023, <https://www.rp.pl/biznes/art39285821-niedofinansowanie-nauki-drogo-kosztuje> (dostęp: 16.11.2023).

¹² Ł. Sułkowski, *Zarządzanie uczelniami cyfrową. Między utopią wolności a dystopią władzy*, PWN, Warszawa 2022.

¹³ J. Woźnicki (red.), *Identyfikacja i uzasadnienie kierunków regulacji o kluczowym znaczeniu w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*, Fundacja Rektorów Polskich, Wydawnictwo Naukowe UMK, Warszawa–Toruń 2020; J. Woźnicki (red.), *Odpowiedzialność, zaangażowanie i bezstronność uniwersytetu. Uwarunkowania kulturowe i prawne*, PWN, Warszawa 2019; J. Woźnicki (red.), *Transformacja Akademickiego Szkolnictwa Wyższego w Polsce w okresie 30-lecia 1989–2019*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2019, https://www.frp.org.pl/images/publikacje/publication/konferencja_krasp9941.pdf (dostęp: 14.02.2023); J. Woźnicki (red.), *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019; J. Woźnicki (red.), *Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r.*, cz. I–V, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2015.

¹⁴ M. Ciszewska-Milinarić (red.), *Przyszłość jest dziś. Trendy kształtujące biznes, społeczeństwo i przywództwo*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2023, DOI: <https://doi.org/10.7206/978-83-66502-11-6>; R. Lambert, N. Butler, *Przyszłość uniwersytetów europejskich. Renesans czy upadek?*, Fundacja Unia Polska, Warszawa 2007; A. Zelcewicz, R. Kędziora (red.), *Nowe technologie. Wartości, prawa, zasady. Księga jubileuszowa z okazji 15-lecia Wydziału Administracji i Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2023.

Raport Śródokresowy pt. *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030* – ogólna charakterystyka monografii wydanej drukiem w 2022 r.¹⁵

2.1. Wstęp

Zgromadzenie Plenarne KRASP w kadencji 2020–2024, analogicznie do podobnych decyzji w poprzednich latach, powierzyło podjęcie prac w ramach Projektu badawczego pn. „Prognoza rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2030 r.” (dalej: Projekt PROGNOZA) FRP, od 2016 r. działającej wspólnie z KSPSW KRASP, składającej się z dwóch zespołów – ZK i ZR.

Zespół Konsultantów KSPSW pełni funkcję Komitetu Monitorującego w ramach realizacji Projektu. Grono wykonawców, do którego należą członkowie ZR, obejmuje m.in. kadrę ekspercką FRP, grono zaproszonych ekspertów z listy członków Zespołu Ekspertów KRASP oraz specjalistów o uznanej pozycji, legitymujących się osiągnięciami w badaniach nad szkolnictwem wyższym, a także osoby z doświadczeniem, obdarzone autorytetem w środowisku naukowym.

Głównym celem Projektu było opracowanie prognozy średnioterminowej z uwzględnieniem trendów i rozwiązań modelowych w szkolnictwie wyższym, wraz z elementami jego wizji i misji oraz projekcją dotyczącą scenariuszy rozwojowych w Polsce.

¹⁵ Przedstawiono tu ogólną charakterystykę Raportu Śródokresowego, z wykorzystaniem fragmentów przeniesionych z tego Raportu, znajdujących się w części I pt. *Cele i założenia ogólne projektu pn. „Prognoza rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2030 r.”*, po aktualizacji treści.

Zgodnie z rekomendacją ZK KSPSW Projekt PROGNOZA powinien być realizowany w dwóch etapach:

- w Etapie I, w okresie aktualnej kadencji do 2024 r., z perspektywą prognozowania z okresu 2020–2024, z projekcją wstępną oraz z prognozą do 2030 r.;
- w Etapie II, w okresie kolejnej kadencji do 2028 r., z perspektywą prognozowania z okresu 2024–2028, z projekcją i prognozą na okres kolejnej kadencji 2028–2032.

Za jeden z kluczowych elementów będących przedmiotem przyszłych analiz w kolejnym etapie uznaje się skutki ewaluacji jakości działalności naukowej ogłoszone w 2022 r. oraz przewidziane do ogłoszenia w 2026 r. Wyniki prac zakończonych w aktualnie realizowanym Etapie I zostały ogłoszone w dwóch monografiach naukowych wydanych drukiem w postaci Raportu Śródkresowego z 2022 r. oraz niniejszego Raportu Końcowego z 2024 r.

Projekt jest kolejnym przedsięwzięciem realizowanym przez FRP dla KRASP wspólnie z KSPSW. Jego planowanym efektem jest opracowanie tzw. programowego dzieła kadencji 2020–2024, które powstało dzięki wsparciu finansowemu udzielonemu przez rektorów uczelni członkowskich zgodnie z utrwaloną tradycją prowadzenia przez FRP zlecanych jej prac programowych na rzecz KRASP w kolejnych kadencjach.

Podstawę dla treści tego rozdziału monografii stanowią:

- dokument pt. „Szczegółowy zakres, plan i harmonogram prac nad projektem wiodącym KRASP pn. *Prognoza rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2030 r., w kadencji 2020–2024*”, zatwierdzony przez Zespół Konsultantów KSPSW w dniu 19 lutego 2021 r.;
- notatka z 2. posiedzenia Zespołu Konsultantów KSPSW, z udziałem członków ZR, z dnia 25 czerwca 2021 r.

Niezbędna operacjonalizacja dalszych prac wymagała rozpatrzenia i zaopiniowania przez ZR KSPSW – zespół wykonawczy w ramach Projektu PROGNOZA – propozycji przedstawionych w pierwszym z tych opracowań, podlegających następnie ocenie ZK monitorującego prace.

Dokument ten, opracowany i przedłożony przez Prezesa FRP (oraz w jednej osobie Przewodniczącego KSPSW i Lidera Projektu PROGNOZA), zawiera opis szczegółowego zakresu oraz organizacji prac w ramach Projektu, a także określa założenia metodologiczne jego realizacji.

Cała dokumentacja uwzględnia poprawki i uzupełnienia przyjęte przez ZK na posiedzeniu w dniu 25 czerwca 2021 r.

Ogólne założenia oraz kontekst prac w ramach Projektu w Etapie I zostały określone w kolejnych latach w następujących opracowaniach ze wskazaniem ich wykonawców:

- 2021 r. – koncepcja, ustalenia szczegółowe i plan prac oraz zlecenie ekspertyz, a także badanie ankietowe na temat oceny ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym

i nauce i jej wdrażania (Kierownictwo Projektu we współdziałaniu z ZR i ZK, eksperci KRASP i FRP);

- 2022 r. – wydany drukiem Raport Śródkresowy jako zbiorowe monograficzne wydawnictwo jubileuszowe 25-lecia KRASP, zawierające teksty ekspertyz (Kierownictwo i realizatorzy Projektu, eksperci – autorzy rozdziałów, specjaliści FRP, opinie ZR i ZK), oraz autorska monografia Prezesa FRP poświęcona misji, społecznej roli oraz kulturze instytucjonalnej KRASP (Przewodniczący KSPSW jako autor);
- 2023 r. – ogłoszona w formie czterech raportów (zob. wprowadzenie Lidera Projektu do niniejszej monografii) synteza rezultatów prac ekspertów (Kierownictwo Projektu, prace i opinie ZR we współdziałaniu z ZK, a także ekspertyzy partnerów instytucjonalnych i wyniki Debaty Panelowej);
- 2024 r. – wydany drukiem tekst prognozy o zaplanowanym zakresie w formie poddanego redakcji naukowej Raportu Końcowego zawierającego wnioski i rekomendacje (Lider Projektu, specjaliści FRP, ZR i ZK KSPSW).

Celem ogólnym prac w zrealizowanym Etapie I było opracowanie prognozy wraz z elementami wizji, misji i scenariuszy rozwojowych szkolnictwa wyższego w Polsce w kolejnych latach do 2030 r.

Podstawą treści rozdziałów zawartych w Raporcie Śródkresowym są materiały źródłowe opracowane lub wyselekcjonowane przez ekspertów legitymujących się uznanym dorobkiem w pożądanym zakresie, zaproszonych przede wszystkim, ale nie jedynie, z grona członków Zespołu Ekspertów KRASP. Eksperci działający jako autorzy rozdziałów zostali poproszeni m.in. o zidentyfikowanie dostępnych w literaturze źródeł o istotnym znaczeniu dla Projektu, a następnie o przeprowadzenie szczegółowych analiz oraz przedstawienie wniosków i rekomendacji przy uwzględnieniu przekazanych im zaleceń metodycznych, zgodnie z wytycznymi dla autorów. Ich ekspertyzy odwołują się do zróżnicowanych dostępnych dokumentów, raportów i innych pozycji bibliograficznych właściwych dla zakresu ich problematyki, w warunkach ograniczenia objętości tekstu oryginalnego do limitowanej liczby stron standardowych.

Eksperci zostali zaproszeni do współpracy z odwołaniem się do zidentyfikowanych (zmapowanych) zagadnień składających się wspólnie na określony merytorycznie, założony zakres diagnozy i związanych z nią elementów wizji szkolnictwa wyższego.

Lista zaproszonych kandydatów na ekspertów została zaopiniowana przez ZR i skonsultowana z Przewodniczącym KRASP, a także zaprezentowana ZK KSPSW. Założenia metodologiczne oraz wytyczne dla ekspertów indywidualnych zostały przedstawione w podrozdziale 2.2.

Opracowanie syntetycznych wyników prac nad prognozą, które zostały zawarte w Raporcie Końcowym w Etapie I, założonych we wstępnej koncepcji Projektu PROGNOZA, przyjętej w dokumencie z dnia 19 lutego 2021 r., jako celów do osiągnięcia

w 2024 r., wymagało uprzedniego pozyskania zbioru materiałów analitycznych, w tym ekspertyz częściowych oraz wyników zaplanowanych analiz. Wartości merytoryczne dla Projektu, rezultatów analiz i wniosków przedstawionych w tych materiałach miały mieć decydujące znaczenie dla sukcesu końcowego oraz satysfakcji wnioskodawców przedsięwzięcia i odbiorców dzieła. Wskazało to na potrzebę zebrania i ogłoszenia wybranych rezultatów w osobnym wydawnictwie poprzedzającym prace nad dokumentem końcowym. Właściwą formę stanowiło wydanie drukiem i przekazanie rektorom reprezentującym uczelnie członkowskie KRASP oraz innym zainteresowanym osobom referowanego Raportu Śródkresowego w formie monografii naukowej pt. *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2020–2025*, zawierającej opracowania eksperckie w postaci rozdziałów. Publikacja ta powstała w ramach Projektu w jego początkowej fazie realizacji, tj. w okresie do dnia 15 lutego 2022 r.

Podsumowując, treści rozdziałów referowanej wyżej książki to zamówione ekspertyzy tematyczne, uzupełnione o wyniki badania opinii rektorów uczelni członkowskich KRASP, na temat ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce i efektów jej wdrażania. Publikacja ta zawiera także ogólne informacje o Projekcie i założeniach jego realizacji.

2.2. Założenia metodologiczne i wytyczne dla autorów rozdziałów¹⁶

W ramach Projektu, ze względu na jego cele i charakter, stosowane były tzw. niematematyczne metody prognozowania¹⁷. W odróżnieniu od metod matematyczno-statystycznych, do których zalicza się metody oparte na modelach deterministycznych oraz metody oparte na modelach ekonometrycznych, podejście niematematyczne obejmuje następujące ich rodzaje: metody ankietowe, intuicyjne, metody ekspertyz, refleksji, tzw. metody analogowe inne oraz kolejnych przybliżeń i tzw. metodę delficką. Umożliwiają one prowadzenie badań i analiz prognostycznych o charakterze jakościowym, w odróżnieniu od metod matematyczno-statystycznych mających charakter ilościowy.

W Etapie I prognoza rozwoju z elementami perspektywy i wizji szkolnictwa wyższego w Polsce do 2030 r., odwołując się do metod jakościowych, została opracowana w drugiej części kadencji 2020–2024 przy wykorzystaniu wiedzy i intuicji kolejnych ekspertów, którym zostały powierzone szczegółowe zadania o charakterze dedykowanym, odpowiadające ich doświadczeniu oraz zainteresowaniom i kompetencjom, związanym m.in. ze śledzeniem trendów, prognozowanych zjawisk i procesów, ale także z doświadczeniami wynikającymi z tzw. obserwacji uczestniczącej.

¹⁶ Dokument ten stanowi załącznik do tzw. Porozumienia Lidera Projektu ze współautorami ekspertyz.

¹⁷ A. Zeliaś, S. Wanat, B. Pawełek, *Prognozowanie ekonomiczne. Teoria, przykłady, zadania*, PWN, Warszawa 2008.

Użyte metody, należące do grupy tzw. metod heurystycznych, zostały uzupełnione w końcowym etapie prac o elementy tzw. metody delfickiej ze względu na konieczność przyjęcia określonych rozstrzygnięć w warunkach usprawiedliwionych wątpliwości. Przyjęte zostało założenie o wariantowości scenariuszy prognozy.

Dla metod jakościowych właściwe jest przedstawianie wyników prognostycznych wyrażanych werbalnie. W opracowanej prognozie, obok też prezentowanych w takiej formie, mogły znaleźć się również – jeśli autorzy danej ekspertyzy uznali to za właściwe – prognozowane dane liczbowe na poziomie systemowym i instytucjonalnym albo dostępne dane demograficzne.

Opracowane rezultaty mają charakter krajowej prognozy badawczej, która może zawierać warianty prognozy ostrzegawczej lub normatywnej, przedkładane z intencją kolejnych analiz wariantów zdarzeń przyszłych w następstwie dokonanego wyboru w polityce rozwojowej i szerzej – w polityce publicznej dotyczącej szkolnictwa wyższego.

W Etapie I Projektu wyniki ogłoszono w formie dwóch dzieł. W Raporcie Śródkresowym z 2022 r. znajdują się przede wszystkim rezultaty częściowe prognozowania średnioterminowego do 2025 r. W niniejszym Raporcie Końcowym, ogłoszonym w 2024 r., z założenia przedstawione są w ujęciu wariantowym, a syntetyczne elementy prognozy długoterminowej mają charakter projekcji do 2030 r. Należy przypomnieć, że zgodnie z rekomendacją przyjętą przez ZK KSPSW w dokumencie z dnia 19 lutego 2021 r. realizację prac nad Prognozą należy rozłożyć na okres dwóch kolejnych kadencji: 2020–2024 oraz 2024–2028, z końcowym zadaniem przedłożenia prognozy z projekcją do 2032 r., określonej z perspektywy kolejnej kadencji. Intencją realizatorów Projektu było opracowanie prognozy szczegółowej z uogólnionymi wariantami i wnioskami, mającej charakter w miarę możliwości kompleksowy i całościowy.

Uwzględniając przedstawione założenia metodologiczne, w celu stworzenia warunków zapewniających możliwości efektywnego wykorzystania w pracach syntetyzujących rezultaty przeprowadzonych badań i analiz, w odniesieniu do treści ekspertyz prezentowanych w Raporcie Śródkresowym w formie poszczególnych rozdziałów wprowadzone zostały wspólne dla wszystkich zleconych opracowań eksperckich sugestie określające ich zakres i formę. Ustalenia te miały dla autorów charakter ogólnych wytycznych, niezbędnych dla nadania kompozycji tekstów pewnej jednolitości. Autorom pozostawiono jednak swobodę w nadawaniu ostatecznej ich formy w warunkach zachowania intencji poszanowania ogólnego ich standardu. Niżej przedstawiono opis tego standardu wraz z założeniami przyjętymi w procesie wyłaniania ekspertów zaproszonych do grona autorów rozdziałów w tym Raporcie. Ze względu na specyfikę zagadnień będących przedmiotem poszczególnych rozdziałów autorzy zostali uprawnieni do zdecydowania o zakresie stosowania się do tych zaleceń.

Przyjęty standard ekspertyzy określa w następujący sposób jej strukturę, zakres i ogólną charakterystykę:

1. Wstęp.

Wstęp powinien być ściśle związany z tematem danego opracowania, lecz bez genezy, ponieważ wprowadzenie ogólne w problematykę Projektu zostanie zamieszczone w tekście otwierającym autorstwa redaktora monografii naukowej zawierającej ekspertyzy w formie rozdziałów książki. We wstępie powinno zostać zarysowane zastosowane przez autorów podejście metodyczne do opracowania danej konkretnej, ewentualnie wariantowej, prognozy ze wskazaniem źródeł wykorzystanych informacji.

2. Prognoza do 2025 r.

Tekst prognozy powinien zostać opracowany w zakresie powierzonego autorom obszaru zagadnień w ujęciu wariantowym oraz – jeśli to okazałoby się niezbędne – z uzasadnieniem zawierającym podstawę jej opracowania i wskazaniem danych (zwłaszcza tzw. twardych) lub innych argumentów.

3. Projekcja zmian do 2030 r.

Treść tego punktu powinna dotyczyć rozpatrywanego zakresu zagadnień w ujęciu wariantowym ze względu na długoterminowy charakter prognozy (okres 2022–2030), z przywołaniem uwarunkowań determinujących poszczególne warianty oraz z własną, autorską ich oceną:

- w układzie ocen jakościowych poszczególnych wariantów – ocena pozytywna, neutralna, negatywna;
- w odniesieniu do szans zaistnienia wariantu w układzie – prawdopodobieństwo duże, średnie, małe.

4. Wnioski i rekomendacje.

Stwierdzenia zawarte w tym punkcie powinny odwoływać się do polityki publicznej w szkolnictwie wyższym, a być może także do polityki rozwojowej danej grupy uczelni, w zakresie opracowania. Rekomendacje powinny być podyktowane wskazanym przez autorów ich własnym rozumieniem interesu szkolnictwa wyższego.

5. Podsumowanie.

Podsumowanie może dotyczyć kontynuacji prac nad Prognozą ze wskazaniem wybranych elementów wizji rozwoju szkolnictwa wyższego w określonej perspektywie.

6. Bibliografia.

7. Dodatki.

Ekspertyzy co do zasady, ale z różnych względów nie bez pewnych wyjątków, zlecano były dwóm współautorom, którym pozostawiono przyjęcie ustaleń dotyczących podziału zadań w pracy nad tekstem. Obowiązywał limit liczby stron tekstu oryginalnego określony w zawartym Porozumieniu. W wyjątkowych przypadkach ekspertyza mogła przekroczyć tę liczbę. Lider Projektu, ze względu na ogólne ograniczenie obję-

tości niniejszej monografii zawierającej teksty zamówionych ekspertyz, zastrzegł sobie prawo do ograniczenia objętości danego tekstu w uzgodnieniu z autorami, gdyby limit stron został znacznie przekroczony. Przyjęto ustalenie, że objętość pojedynczej ekspertyzy powinna zawierać się w przedziale 10–15 stron o standardowej liczbie znaków.

Wstępne założenia przyjęte w procesie wyłaniania ekspertów zaproszonych do udziału w Projekcie PROGNOZA w charakterze współautorów poszczególnych rozdziałów Raportu Śródkresowego

Eksperci, współautorzy rozdziałów, z niewielkimi wyjątkami, zostali zaproszeni z grona następujących grup specjalistów:

- członkowie Zespołu Ekspertów KRASP w kadencji 2020–2024;
- współautorzy monografii poświęconej transformacji akademickiego szkolnictwa wyższego w Polsce w okresie 30-lecia 1989–2019¹⁸;
- przewodniczący Konferencji Rektorów Zawodowych Szkół Polskich oraz Konferencji Rektorów Publicznych Uczelni Zawodowych (KRePUZ)¹⁹;
- osoby z grona byłych rektorów, o wysokich kompetencjach i udokumentowanym doświadczeniu, potwierdzonym konkretnymi osiągnięciami naukowymi lub zawodowymi w obszarze zleconej ekspertyzy;
- członkowie Rady Doskonałości Naukowej, Komisji Ewaluacji Nauki, Komitetu Polityki Naukowej.

2.3. Zakres tematyczny zagadnień będących przedmiotem poszczególnych rozdziałów monografii

Raport Śródkresowy obejmuje następujące obszary tematyczne:

I. Wizja i strategia: tendencje i uwarunkowania rozwojowe systemu szkolnictwa wyższego

Zakres tematyczny:

1. Ocena przepisów ustawowych i procesu ich stosowania.
2. Idee, koncepcje oraz modele funkcjonowania i trendy rozwojowe uczelni ogłoszone w:

¹⁸ J. Woźnicki (red.), *Transformacja..., op.cit.*

¹⁹ Przedstawiciele KRePUZ nie odpowiedzieli na skierowane do nich zaproszenia do udziału w Projekcie.

- dokumentach światowych organizacji międzynarodowych (OECD, Bank Światowy itd.);
 - opracowaniach i projektach europejskich, w tym European University Association (EUA) itd.;
 - krajowych dokumentach strategicznych (Polityka Naukowa Państwa [PNP], Krajowy Plan Odbudowy [KPO], fundusze spójności Unii Europejskiej [UE] itd.) przyjętych przez rząd.
3. Idee, wizje i trendy rozwojowe uniwersytetu w literaturze przedmiotu:
- w publikacjach o zasięgu międzynarodowym, w tym w raportach organizacji międzynarodowych;
 - w artykułach, monografiach i raportach wydanych lub ogłoszonych w Polsce.
4. Prognozowane systemowe uwarunkowania oraz zmiany i ich efekty uwarunkowane:
- przynależnością szkolnictwa wyższego w Polsce do Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (EHEA – European Higher Education Area) i Europejskiej Przestrzeni Badawczej (ERA – European Research Area);
 - nowelizacjami ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce;
 - wymogami rzetelności naukowej;
 - procesami wzrostu znaczenia wartości i wolności oraz zakazem dyskryminacji w szkolnictwie wyższym, a także zasadą równego traktowania w uczelniach.

II. Dywersyfikacja i modele: tendencje i uwarunkowania rozwojowe uczelni

Zakres tematyczny:

1. Prognozowane zmiany w uczelniach artystycznych oraz uczelniach niepublicznych.
2. Modele zarządcze i organizacja uczelni:
 - procesy zarządcze w uczelniach;
 - finansowanie: systemy, źródła i wysokość nakładów;
 - rozliczalność;
 - dane osobowe i wymogi RODO;
 - systemy informatyczne.
3. Baza materialna – stan i prognozowane nakłady:
 - finanse;
 - inwestycje;
 - remonty.
4. Procesy dotyczące instytucji:
 - organizacja;

- konsolidacja;
- dywersyfikacja.

III. Misja uczelni: procesy, efekty, relacje

Zakres tematyczny:

1. Kandydaci na studia, studenci, absolwenci z odwołaniem się do danych demograficznych:
 - uwarunkowania związane z systemem oświaty i demografią.
2. Kadra akademicka – populacja i stan z uwzględnieniem uwarunkowań rozwojowych:
 - nauczyciele akademicki;
 - doktoranci i młodzi naukowcy;
 - awanse naukowe.
3. Studia, studia podyplomowe, kształcenie specjalistyczne – zmieniające się modele kształcenia w obliczu zmian cywilizacyjnych, w tym AI oraz przemysłu 4.0:
 - Polska Rama Kwalifikacji (PRK), programy, regulaminy, efekty kształcenia;
 - zapewnianie jakości kształcenia, Polska Komisja Akredytacyjna (PKA);
 - absolwenci, rynek pracy, zatrudnialność;
 - szkoły doktorskie i zapewnianie jakości kształcenia.
4. Badania naukowe:
 - system konkursowy finansowania badań;
 - ścieżki awansu naukowego;
 - inicjatywy doskonałości: Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza (IDUB), Regionalna Inicjatywa Doskonałości (RID);
 - ewaluacja jakości doskonałości naukowej;
 - wydawnictwa naukowe i otwarta nauka;
 - umiędzynarodowienie badań i zmieniające się formy ich prowadzenia;
 - pozycja nauki polskiej w świecie.
5. Relacje z otoczeniem społeczno-gospodarczym:
 - innowacyjność i transfer technologii.

IV. Misja: jej zakres i formy w perspektywie

1. Społeczna odpowiedzialność uczelni.

Rezultaty Projektu: najważniejsze elementy wizji, misji i prognozy będące efektem prac w kadencji 2020–2024 (*executive summary*)²⁰

3.1. Tezy o charakterze ogólnym

System

W szkolnictwie wyższym, na zasadzie ekstrapolacji bieżących zjawisk, przewidywane są następujące dwa podstawowe, powiązane ze sobą wyzwania: (1) konieczność zwiększania środków na szkolnictwo wyższe i naukę, traktowane jako najlepsza inwestycja środków publicznych, oraz (2) przyspieszenie rozwoju badań naukowych mierzonego wysoką jakością ich wyników, „rozpoznawalnością międzynarodową oraz transferem osiągnięć naukowych do społeczeństwa i gospodarki”²¹, w tym prowadzenie badań naukowych, których „efekty mogą być konkurencyjne dla efektów uzyskiwanych w wiodących ośrodkach światowych”²². Ich realizacja jest uzależniona nie tylko od woli i zaangażowania wszystkich interesariuszy tych działań, lecz także od nieprzewidywalnych zjawisk zewnętrznych, jak np. pandemia, konflikt zbrojny, zmiany klimatyczne czy inne sytuacje kryzysowe, dlatego coraz większego znaczenia nabierają systemy zarządzania ryzykiem oraz skuteczna kontrola zarządcza. Nie mniej istotne jest kształcenie w instytucjach szkolnictwa wyższego i nauki, które powinno

²⁰ Tekst opracowany pod kierunkiem Lidera Projektu przez ZR KSPSW KRASP jako *executive summary* Raportu Syntetycznego, przygotowanego na podstawie Raportu Śródkresowego (zob. J. Woźnicki (red.), *Trendy...*, op.cit.) oraz Raportu Panelowego (zob. Dodatek 3) i Raportu Konsultacyjnego (zob. rozdział 5). Odwołania odnoszą się głównie do poszczególnych rozdziałów Raportu Śródkresowego.

²¹ Z. Lalak, M. Pawełczyk, *System konkursowy finansowania badań naukowych. Inicjatywy doskonałości w akademickim szkolnictwie wyższym: regulacje, doświadczenia, zmiany systemowe w perspektywie lat 2025–2030*, w: *Trendy...*, op.cit., s. 331.

²² *Ibidem*, s. 328.

stanować odpowiedź na zachodzące zmiany społeczne, gospodarcze i kulturowe oraz za nimi nadążać.

Kluczowy element dokumentu Rady Ministrów pn. „Polityka Naukowa Państwa”, jakim są środki finansowe na naukę i szkolnictwo wyższe, nie powinien stanowić formalnej pozycji jako koszt w budżecie państwa (przy związanej z tym tendencji do jego minimalizacji), lecz jako nakład inwestycyjny o efektach odroczonej w czasie, fundamentalnych dla rozwoju społecznego i cywilizacyjnego kraju. W pozytywnym scenariuszu taki kierunek zmian umożliwi realne zwiększenie roli nauki i szkolnictwa wyższego, wzrost atrakcyjności zatrudnienia w sektorze i wprowadzanie niezbędnych przeobrażeń w systemie zarządzania w oparciu o koncepcję *public governance* w skali makro i mikro²³.

Rozważając scenariusze zmian w sferze i perspektywie *public governance*, należy podkreślić, że rozwój szkolnictwa wyższego i nauki powinien opierać się na „współdziałaniu władz, dialogu społecznym oraz zasadzie pomocniczości” (preambuła Konstytucji RP z dnia 2 kwietnia 1997 r.). Tych elementów, tak istotnych i ważnych w obecnym modelu funkcjonowania nauki i szkolnictwa wyższego, teraz brakuje²⁴. W związku z dynamicznymi zmianami w otoczeniu szkolnictwa wyższego uczelnie mogą zostać zmuszone do przekształcenia swoich struktur zarządzania oraz procesów decyzyjnych. Wymagać to będzie większej elastyczności oraz zdolności do adaptacji do zmieniających się warunków, jak również wzmocnienia partycypacji różnych grup interesariuszy, takich jak studenci, pracownicy naukowcy czy przedstawiciele sektora biznesu²⁵.

„Możliwość integracji procesów transformacji cyfrowej i transformacji w kierunku zrównoważonego rozwoju przyczyni się do stworzenia dobrze funkcjonującego i innowacyjnego ekosystemu, który będzie wykorzystywał zarówno fizyczne, jak i wirtualne przestrzenie w celu dostosowania się do potrzeb społecznych i wyzwań środowiskowo-klimatycznych. Chodzi zatem o współtworzenie uczelni wraz z interesariuszami i różnorodnymi społecznościami, wspieranie rozwoju społecznego, kulturalnego i gospodarczego danego regionu poprzez rozwój cyfrowych innowacji społecznych oraz budowanie otwartego ekosystemu innowacji na rzecz neutralności klimatycznej. Akademickie niepubliczne szkolnictwo wyższe powinno być na to dobrze przygotowane”²⁶.

Według jednego z ekspertów „kluczowe obszary przyszłej wizji rozwoju szkolnictwa wyższego w tej dekadzie to: (1) finansowanie uczelni: polityka kadrowa i inwestycje,

²³ Opinia RGNiSW. Zob. rozdział 5.

²⁴ *Ibidem*.

²⁵ Opinia PCG Academia. Zob. rozdział 5.

²⁶ S. Mocek, B. Rok, *Zmiany w akademickim niepublicznym szkolnictwie wyższym: stan na 2025 r., z projekcją do 2030 r.*, w: *Trendy...*, op.cit., s. 140.

(2) internacjonalizacja i międzynarodowa pozycja polskich uczelni oraz (3) inicjatywy doskonałości”²⁷.

Kluczowym czynnikiem, który będzie istotny dla możliwości sprostania istniejącym wyzwaniom, będzie też sytuacja polityczna, a zwłaszcza jej stabilność. Na to wszystko nakładają się zewnętrzne zagrożenia dla wartości i wolności akademickich oraz autonomii uczelni. Nie bez znaczenia pozostają kwestie równościowe i antydyskryminacyjne.

„Liczba studentów będzie determinowana przez obserwowane tendencje demograficzne”²⁸, co oznacza, że „po potencjalnym spadku liczby studentów (...) w 2025 r. liczba studentów [w tym również obcokrajowców] zacznie [w sposób trwały] stopniowo wzrastać (...) do 2030 r. (...)”²⁹. Zwiększający się w ostatnich latach wskaźnik nakładów na badania i rozwój oraz ustawowa gwarancja jego wzrostu pozwalają na ostrożne, pozytywne założenia w tym zakresie. Zaniepokojenie budzi natomiast zdecydowanie zbyt niska alokacja środków w ramach KPO na rzecz nauki i szkolnictwa wyższego, podczas gdy „finansowanie nauki należy zapewnić zarówno ze środków krajowych, ale także usilnie wspierać zwiększenie zdolności pozyskiwania funduszy z zagranicy”³⁰.

Dywersyfikacja polskich uczelni jest kolejnym przewidywanym kierunkiem zmian będących konsekwencją realizacji przepisów ustawy systemowej. Dlatego „w założeniach PNP [przewidziano] wsparcie rozwoju uczelni i ich autonomii organizacyjnej zgodnie z przyjętymi w ustawie kategoriami”³¹. Zjawisku dywersyfikacji może towarzyszyć w części uczelni pewne ujednolicanie wewnętrznej organizacji w ramach ewaluacji przyjętych regulacji statutowych, z wykorzystaniem dobrych rozwiązań ustrojowych i praktyki działania najlepszych polskich uczelni. W tym kontekście możliwym scenariuszem zmian pozytywnych wydaje się być wyraźne oddolne wzmocnienie demokratycznych instytucji uczelni przy zapewnieniu prakseologicznych warunków skuteczności i efektywności zarządzania oraz zmniejszanie biurokratycznych regulacji. Uczelnie i instytucje nauki powinny otrzymać wyraźnie większe wsparcie dla realizacji swej misji: zapewniania wysokiej jakości badań i kształcenia w układach regionalnych i ponadregionalnych, prowadzenia procesów konsolidacji, tworzenia specjalistycznych struktur, wprowadzania mechanizmów i instytucji, w tym m.in. interdyscyplinarnych szkół doktorskich³².

²⁷ Opinia M. Kwieka. Zob. dodatek 4.

²⁸ A. Chłoń-Domińczak, *Absolwenci uczelni i ich zatrudnialność, kapitał ludzki i rynek pracy ze zmianami wynikającymi z rozwoju cywilizacyjnego w perspektywie 2025 r. i 2030 r.*, w: *Trendy...*, op.cit., s. 263.

²⁹ *Ibidem*.

³⁰ Z. Lalak, M. Pawełczyk, op.cit., s. 328.

³¹ A. Chełmońska-Soyta, A. Dziedziczak-Foltyn, *Prognoza stanu szkolnictwa wyższego w świetle rządowych dokumentów strategicznych PNP, KPO oraz innych dokumentów strategicznych, z uwzględnieniem planowanych funduszy spójności w ramach perspektywy budżetowej UE: 2021–2027*, w: *Trendy...*, op.cit., s. 41.

³² Opinia RGNiSW. Zob. rozdział 5.

„Istotna jest zmiana całego systemu, mniejszą wagę ma zmiana w obrębie poszczególnych uczelni. Musimy uciec od modelu, w którym wszyscy są sobie równi i od podziału subwencji w oparciu o takie założenie (...). Powinniśmy budować szkolnictwo wyższe na trzech poziomach jego oddziaływania: uniwersytety (główne węzły szkolnictwa wyższego), uczelnie krajowe i regionalne, podobnie jak to robi Europa”³³.

Na status uczelni wpłyną również zmiany w systemie ewaluacji jakości działalności naukowej uczelni. Stąd dla dobra szkolnictwa wyższego muszą zostać przyjęte zmiany, które dzisiaj wydają się niemożliwe z przyczyn politycznych, ale przede wszystkim należy usunąć niedostatki w stosowaniu reguł ewaluacyjnych. Bez wątpienia musi nastąpić to za sprawą „zapewnienia na poziomie ustawowym jasnych, precyzyjnych i – co szczególnie istotne w państwie prawa – stabilnych i apolitycznych kryteriów oceny aktywności naukowej, zarówno indywidualnej, jak i instytucjonalnej”³⁴. Barię w korzystaniu w pełni z możliwości współpracy międzynarodowej stanowi rozbieżność w wymaganiach formalnych obowiązujących uczelnie będące w konsorcjach oraz nadmierna biurokracja. Inicjatywa uniwersytetów europejskich (EUI – European University Initiative) powinna doprowadzić do korzystnych zmian w prawodawstwie polskim (wzorem innych krajów UE), pozwalających na budowę prawdziwie transgranicznych uczelni³⁵.

W relacjach międzynarodowych koniecznym elementem jest regulacja odnosząca się do wymogu „zachowania tożsamości uczelni, która działa w ramach uniwersytetu europejskiego, a także relacji organów państwa (...) z organami konsorcjum w zakresie wykonywanych zadań uczelni. (...) Wprowadzenie tych regulacji spowoduje, że system polskiego szkolnictwa wyższego i nauki otworzy się w transparentny i jednolity dla wszystkich uczelni sposób na europejski obszar szkolnictwa wyższego i nauki w w zakresie uniwersytetów europejskich”³⁶.

„Dla polskich uczelni otwarta jest alternatywna ścieżka pogłębiania współpracy – (...) możliwość [tworzenia] federacji”³⁷ w ramach polskiej regulacji sektorów publicznego i niepublicznego szkolnictwa wyższego. Inne „zmiany regulacji ustawowych dotyczących polskiego szkolnictwa wyższego i nauki, a w szczególności statusu prawnego uczelni, będą w perspektywie 2025 r. dokonywane wyłącznie incydentalnie i będą miały charakter doprecyzowujący i uzupełniający obecnie obowiązujący stan

³³ Opinia J. Bosy. Zob. dodatek 4.

³⁴ P. Rączka, J. Jędrzejewski, *Regulacje i zmiany systemowe w perspektywie 2025–2030: zmiany w ustawach i rozporządzeniach oraz ich prognozowane następstwa*, w: *Trendy...*, *op.cit.*, s. 51.

³⁵ Opinia RGNiSW. Zob. rozdział 5.

³⁶ P. Rączka, J. Jędrzejewski, *op.cit.*, s. 48–49.

³⁷ S. Kistryn, P. Śniatała, *Uniwersytety polskie jako uniwersytety europejskie*, w: *Trendy...*, *op.cit.*, s. 80.

regulacji i przyjęte w nim rozwiązania”³⁸. Natomiast do 2030 r. nastąpi istotna unifikacja rozwiązań ustrojowo-organizacyjnych w poszczególnych uczelniach.

Kryzysy

Skutkiem pandemii COVID-19 jest upowszechnienie się technologii cyfrowych oraz okrzepnięcie technik komunikacji zdalnej, zarówno wśród kadry akademickiej i studentów, jak i wśród społeczeństwa. Zmiany w kształceniu dotyczą i będą dotyczyć nie tylko formy (w szerszym bądź węższym zakresie pozostanie kształcenie zdalne), lecz także kwestii programowych (pojawi się wzrost zainteresowania krótkimi formami kształcenia i doksztalcania).

Wojna w Ukrainie postawiła przed systemem szkolnictwa wyższego w Polsce nowe zadania, w szczególności dotyczące wspierania procesów integracji szkolnictwa wyższego, nauki i innowacji Ukrainy z EHEA i ERA.

„Uczelnie w najbliższych latach będą skupiały się na budowaniu, na bazie covidowych doświadczeń, modeli hybrydowego kształcenia. (...) wymusi [to] całkowitą reorganizację sposobów administrowania procesami kształcenia na uczelniach. (...) Dominującym trendem, który będzie warunkował rozwój przyszłych systemów edukacji, będzie jej modułowość”³⁹ (w tym rozwój mikropoświadczeń). Coraz większe znaczenie będzie miało kształcenie interdyscyplinarne, z dużym pierwiastkiem rozwiązań informatycznych.

W najbliższej perspektywie polskie uczelnie powinny tworzyć ofertę pomocy dla Ukrainy, ale nie jedynie w kategoriach przyjmowania ukraińskich studentów na uczelnie i do akademików. Należy pomagać im także w formie komunikacji zdalnej, żeby mogli z tej oferty skorzystać u siebie, na miejscu. Należy w szczególności rozwijać formy współpracy międzyuczelnianej na podstawie zawartych umów oraz współpracy na poziomie narodowych konferencji rektorów⁴⁰. Prognozuje się postęp w zakresie instytucjonalizacji współpracy Polski i Ukrainy w szkolnictwie wyższym.

„Przyjmowanie przez uczelnie, w ramach trzeciej misji, większej odpowiedzialności społecznej i ekologicznej ma stanowić jeden z zasadniczych elementów europejskiego modelu społecznego i europejskiej strategii trwałego, zrównoważonego

³⁸ P. Rączka, J. Jędrzejewski, *op.cit.*, s. 49.

³⁹ M. Pałys, D. Piotrowska, *Przyszłość szkolnictwa wyższego w Polsce w świetle trendów międzynarodowych, w tym przynależności do EHEA i ERA oraz innych uwarunkowań europejskich i prac EUA: prognozowany stan na lata 2025–2030. Koncepcje i trendy światowe oraz Sieci Uniwersyteckie. Modele rozwojowe uniwersytetu*, w: *Trendy...*, *op.cit.*, s. 59–60.

⁴⁰ M. Dokowicz, L. Kolisnyk, *Możliwości i uwarunkowania podejmowania współpracy na podstawie zawieranych umów przez uczelnie polskie z uczelniami ukraińskimi w zakresie kształcenia w warunkach ograniczeń wojennych i powojennych w Ukrainie. Raport nr 1 w ramach Projektu MEiN-PW*, Warszawa 2022, https://www.ans.pw.edu.pl/content/download/2352/13381/file/RAPORT_NR_1_PL.pdf (dostęp: 16.02.2023).

rozwoju, a także procesu mającego na celu sprostanie społecznym wyzwaniom związanym z globalizacją gospodarczą”⁴¹.

Kształcenie

Kształcenie na poziomie szkolnictwa wyższego, aby nadal odgrywało istotną rolę w budowaniu kapitału ludzkiego, musi nadążać za zmianami cywilizacyjnymi, w tym przede wszystkim musi być dostosowane do potrzeb jego odbiorców (studentów, pracodawców), do zmian społecznych, środowiskowych i gospodarczych. To wszystko sprawia, że dotychczasowy, tradycyjny model kształcenia powoli się wyczerpuje. Treści i formy kształcenia w większym stopniu będą musiały sprostać takim problemom jak zmiany klimatu, bezpieczeństwo energetyczne, zarządzanie ryzykiem, przesilenie cywilizacyjne, zmiany demograficzne, globalizacja i migracja. Kolejne lata powinny przynieść zmiany stwarzające lepsze warunki do indywidualizacji procesu kształcenia, m.in. w formie rozwoju mikropoświadczeń, dywersyfikacji kierunków studiów, rozwoju kształcenia na poziomie 5. Polskiej Ramy Kwalifikacji (PRK), większego nacisku na kształcenie w zakresie kompetencji kluczowych o tranzytywnym charakterze oraz kompetencji społecznych, a także elastyczności procesu kształcenia, w tym większego niż przed pandemią wykorzystania technologii cyfrowych w tym procesie. Dynamicznie postępujące procesy globalizacyjne wymuszą również zacieśnianie kontaktów międzynarodowych pomiędzy uczelniami, co powinno mieć coraz większe przełożenie na umiędzynaradawianie oferty edukacyjnej. Większa dostępność do kształcenia zdalnego przyczyni się do wzrostu konkurencyjności na rynku edukacyjnym, w tym międzynarodowym. Aby sprostać tym wszystkim zadaniom, konieczne będzie sukcesywne podnoszenie kompetencji kadr kształcących celem przygotowania ich do nowych wyzwań o charakterze zawodowym. Prognozuje się, że nastąpią zmiany tradycyjnego podejścia do zawodu jako trwałego zespołu zadań do wykonania w kierunku tworzenia „chmury kompetencji”⁴².

Nauka

Reforma systemu szkolnictwa wyższego i nauki z 2018 r. nie spełniła oczekiwań środowiska akademickiego w sferze nauki⁴³, co w dużej mierze związane jest z niewy-

⁴¹ S. Mocek, B. Rok, *op.cit.*, s. 138.

⁴² E. Chmielecka, M. Dokowicz, *Zmiany w systemie kształcenia: PRK, kształcenie studentów, studia oraz kształcenie specjalistyczne – stan prognozowany na 2025 r. z projekcją do 2030 r., z uwzględnieniem zmian wynikających z Procesu Bolońskiego*, w: *Trendy...*, *op.cit.*, s. 233.

⁴³ I. Degtyarova, *Ocena aktualnie obowiązujących regulacji ustawowych – ocena rektorów*, w: *Trendy...*, *op.cit.*, s. 19–34.

starczającym finansowaniem tego obszaru działalności uczelni, brakiem konsekwencji w zakresie realizacji PNP, w tym błędnych rozwiązań w zakresie ewaluacji jakości działalności naukowej, a także z postępującą deprecjacją stopni naukowych i tytułu profesora. Utrzymanie stanu permanentnego niedofinansowania systemu nauki i szkolnictwa wyższego grozi odpływem kadr, co może stanowić poważną barierę dla jego dalszego rozwoju. Wyzwaniem, z jakim będą musiały mierzyć się uczelnie, będzie w wymiarze wewnętrznym konieczność większej profesjonalizacji w zarządzaniu nauką, a w wymiarze zewnętrznym – zwiększenie poziomu zaufania społeczeństwa i władz publicznych do środowiska akademickiego.

Kolejne lata powinny przynieść dalsze zacieśnianie się relacji pomiędzy sektorem badań naukowych a otoczeniem społeczno-gospodarczym, a także wzrost umiędzynarodowienia polskiej nauki, jednakże jeśli nie uda się rozwiązać wspomnianych wyżej problemów, to wzrost ten będzie poniżej naszych oczekiwań.

W zakresie kształcenia doktorantów należy spodziewać się sukcesywnego doskonalenia szkół doktorskich w ramach zarówno jakości oferowanego kształcenia, jak i organizacji procesu kształcenia.

W zakresie ewaluacji jakości działalności naukowej oczekiwana jest ewolucyjna modyfikacja i stabilizacja reguł oraz uwzględnianie w przeprowadzonej ocenie wielowymiarowości zarówno pracy naukowej, jak i misji uczelni.

Finanse

Prowadzenie działalności uczelni w każdym jej obszarze oraz wprowadzanie rozwiązań o charakterze inicjatyw doskonałości i ich ciągły rozwój wymagają posiadania przez uczelnię odpowiednich zasobów finansowych.

W pewnej mierze kondycja finansowa uczelni zależna jest od profesjonalnego zarządzania finansami uczelni, w tym wykorzystywania tzw. wewnętrznych źródeł przychodów, jednakże w przeważającej mierze zależy ona od wielkości otrzymanych środków zewnętrznych, determinowanych przez wysokość środków finansowych przeznaczonych w budżecie państwa na kształcenie i naukę oraz przez sposób podziału tych środków pomiędzy uczelnie (stosowany algorytm)⁴⁴.

O tym, jak zrealizuje się prognoza rozwoju szkolnictwa wyższego do 2030 r. w poszczególnych jej obszarach, zadecydują więc warunki finansowania szkolnictwa wyższego i nauki. Przynajmniej teoretycznie ustawowe przepisy powinny zapewnić odpowiedni wzrost finansowania szkolnictwa wyższego w najbliższych latach.

⁴⁴ W. Banyś, M. Hulicka, *Zasoby finansowe, kondycja ekonomiczna uczelni w systemie szkolnictwa wyższego – poziom makro i mikro. Ewolucyjne zmiany w zakresie systemu finansowania uczelni i wysokości nakładów w świetle trendów europejskich – perspektywa 2025–2030*, w: *Trendy...*, op.cit., s. 170.

Oznaczałoby to, że do 2025 r. nakłady na B+R będą się kształtować na poziomie przekraczającym 2% PKB, a w 2030 r. wyniosą około 2,5% PKB. Z pewnością wysokość środków wyasygnowanych w budżecie państwa na szkolnictwo wyższe i naukę, a także wywiązanie się z założeń przyjętych w PNP będą miały bezpośredni wpływ na realizację bardziej optymistycznego bądź pesymistycznego scenariusza rozwoju szkolnictwa wyższego.

Pewnym rozwiązaniem, biorąc pod uwagę wyzwania stojące przed szkolnictwem wyższym, mogą stać się zachodzące procesy konsolidacyjne. Przynoszą one nie tylko oczekiwane efekty synergii, wyższe pozycjonowanie się podmiotów, większe szanse w pozyskiwaniu finansowania zewnętrznego, lecz także wymierne korzyści finansowe. Przewidziana w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 r. możliwość tworzenia federacji przez uczelnie stowarzyszone ma na celu zmniejszenie oporów części środowisk uczelnianych przed fuzją jako formą konsolidacji instytucjonalnej. Oczekiwane procesy konsolidacji uczelni polskich wpisują się zarówno w europejskie, jak i w światowe trendy zachodzące w szkolnictwie wyższym z perspektywy międzynarodowej.

Można przewidywać dalszy wzrost znaczenia systemów informatycznych we wspieraniu procesów zarządzania finansami uczelni, łącznie z wprowadzeniem nowych technologii (w szczególności AI).

Umieędzynarodowienie

Wpływ trendów europejskich oraz intensyfikacja współpracy międzynarodowej na rozwój polskiego systemu szkolnictwa wyższego i nauki sprawiają, że ich znaczenie dla kształtowania krajowej polityki naukowej i strategii rozwoju poszczególnych uczelni będzie rosło. Dotyczy to każdego wymiaru działania uczelni, w szczególności kształcenia, transformacji cyfrowej, wdrożenia zasad zrównoważonego rozwoju, badań naukowych i ścieżek kariery akademickiej, z uwzględnieniem zróżnicowanych osiągnięć i działań nauczycieli akademickich. Współpraca międzynarodowa będzie „wpływać bezpośrednio na pozycję uczelni zarówno w sferze kształcenia, jak też obszarach naukowym oraz współdziałania z otoczeniem biznesowym i społecznym w skali globalnej”⁴⁵.

Jednocześnie przewiduje się dalszy wzrost popularności międzynarodowej matury⁴⁶, co oznacza większą konkurencję dla uczelni polskich, z uwzględnieniem możliwości zdalnej formy edukacji w najlepszych europejskich uniwersytetach. Umieędzynarodo-

⁴⁵ P. Buła, B. Nita, *Wymagania rozliczalności uczelni w świetle regulacji i doświadczeń – prognoza do 2025 r., z projekcją do 2030 r.*, w: *Trendy...*, op.cit., s. 187.

⁴⁶ E. Chmielecka, M. Dokowicz, op.cit., s. 368.

wienie kadry akademickiej, głównie naukowej, udział polskich naukowców w zespołach międzynarodowych oraz pozyskiwanie i zatrudnianie wybitnych naukowców z zagranicy staną się warunkami koniecznymi w dążeniu do doskonałości badawczej i możliwie najlepszych wyników ewaluacji jakości działalności naukowej.

Prognozuje się, że „coraz bardziej będą potrzebne centralne i skoordynowane działania promocyjne polskich uczelni, czy szerzej, polskiej nauki na świecie”⁴⁷. Polska opracuje i wdroży „program »naukowej dyplomacji«, która istotnie wzmocniłaby markę i widzialność polskich uczelni za granicą”⁴⁸. Udział polskich uczelni w inicjatywie uniwersytetów europejskich i w innych przedsięwzięciach o charakterze aliansów międzyuczelnianych uzyska wsparcie narzędzi polityki publicznej w Polsce.

Wartości, wolności i kultura akademicka

Wartości akademickie w coraz większym stopniu odnoszą się do wartości demokratycznych i europejskich, wzmacniając partnerstwo, partycypację i udział w dialogu w procesie tworzenia prawa i realizacji polityki publicznej. Rola uniwersytetów „w budowaniu wspólnej świadomości europejskiej i wspieraniu wspólnych europejskich wartości”⁴⁹ oraz europejskiego trybu życia będzie kluczowa.

Uczelnie będą w większym niż dotąd stopniu realizować swoje działania na rzecz społeczeństwa, zrównoważonego rozwoju, przy rozszerzeniu współpracy z innymi partnerami życia społecznego, w celu rozwiązywania współczesnych problemów w obliczu istniejących kryzysów. W perspektywie do 2030 r. realizacja trzeciej misji i oddziaływanie uczelni na społeczeństwo będą bezpośrednio powiązane z zaufaniem do uniwersytetu jako instytucji.

W ramach fundamentalnej misji nauki, misji uniwersytetu – poszukiwania, poszerzania i szerzenia prawdy, rola etosu akademickiego oraz wysokich standardów etycznych w kontekście wolności działalności naukowej i artystycznej stanie się kluczowa. Oznacza to, że etyczna kultura akademicka jako kluczowy czynnik wewnętrzny środowiska będzie stanowić jeden z priorytetów polityki kadrowej i strategicznego rozwoju uczelni⁵⁰.

Działania w zakresie wartości i wolności akademickich, w tym na rzecz rzetelności badawczej, będą w większym stopniu promowane globalnie, przy ujednolicaniu

⁴⁷ D. Antonowicz, P. Wielgosz, *Umiędzynarodowienie uczelni polskich – standardy, rozwiązania organizacyjne i procesy adaptacji do wymagań internacjonalizacji działania (spojrzenie w skali mikro): prognoza do 2025 r., z projekcją do 2030 r.*, w: *Trendy...*, op.cit., s. 359.

⁴⁸ *Ibidem*.

⁴⁹ M. Pałys, D. Piotrowska, op.cit., s. 65.

⁵⁰ P. Łuków, I. Degtyarova, *Wartości i wolności w szkolnictwie wyższym. Trendy rozwojowe w zakresie etyki w nauce oraz rzetelności badawczej: prognoza na okres 2025–2030*, w: *Trendy...*, op.cit., s. 95.

i kreowaniu wspólnych standardów etycznych wskazywanych w dokumentach programowych o charakterze strategicznym dla szkolnictwa wyższego w Europie.

Prognozuje się, że konferencje rektorów działające w Polsce oraz społeczność akademicka reprezentowana przez wspólnoty uczelni podtrzymają swoje przywiązanie do tradycji, wartości i wolności uniwersytetu.

3.2. Tezy o charakterze dedykowanym

„Korzystanie z oferty artystycznej i naukowej ośrodków o często odmiennej kulturze, a także prowadzenie wspólnych działań artystycznych i naukowych przybliży dorobek innych jednostek badawczych oraz umożliwia prezentację dorobku polskich uczelni. Uczelnie polskie uzyskują międzynarodowe akredytacje prowadzone przez jednostki zarejestrowane w European Quality Assurance Register, co zapewnia im miejsce wśród cenionych i rozpoznawalnych ośrodków badawczych i dydaktycznych. Uzyskiwanie międzynarodowych akredytacji przyczynia się do podnoszenia jakości kształcenia konfrontowanej ze standardami międzynarodowymi”⁵¹.

„Plany strategiczne odwołujące się (...) [do przyszłej kadencji] i lat późniejszych skupiają się na wewnętrznym doskonaleniu struktur i planów rozwojowych. Odnoszą się głównie do uruchamiania nowych kierunków w oparciu o zrównoważone limity, gwarantujące utrzymanie jakości kształcenia oraz zwiększanie elastyczności w indywidualnym kreowaniu programów dydaktycznych przez studenta w ramach udoskonalania programów studiów. Baczne śledzenie i analizowanie statystyk demograficznych może wymusić na uczelniach modyfikacje istniejących kierunków, co będzie związane z tworzeniem programów bardziej otwartych, stawiających na interdyscyplinarność oraz współpracę z podmiotami zewnętrznymi. Kolejny element strategii to bezwzględne zachowanie relacji mistrz–uczeń przy równoczesnym uważnym traktowaniu zagadnień związanych z pogłębiającą się cyfryzacją, która w konsekwencji doprowadzi do kształcenia online w zakresie wybranych przedmiotów”⁵².

„Problemem w realizacji wielu prezentacji artystycznych jest dostęp do nowoczesnych technologii. Projekty multimedialne, wymagające często znacznie większych nakładów finansowych, przekraczają możliwości finansowe uczelni. Problem ten będzie się pogłębiał w przyszłości ze względu na rozwój kierunków kształcenia opartych o nowe, zaawansowane technologie, wymagających większych środków

⁵¹ P. Kielan, C. Sanecki, *Zmiany w wyższym szkolnictwie artystycznym i osiągnięcia uczelni w dziedzinie sztuki: stan na 2025 r., z projekcją do 2030 r. na przykładzie Akademii Sztuk Pięknych i uczelni muzycznych*, w: *Trendy...*, op.cit., s. 130.

⁵² *Ibidem*, s. 123.

zarówno na dydaktykę, jak i na działania artystyczne, zwłaszcza o charakterze interdyscyplinarnym”⁵³.

„Można z dużym prawdopodobieństwem postawić tezę, że w perspektywie kilku najbliższych lat w akademickim niepublicznym szkolnictwie wyższym wygranymi będą te uczelnie, w których społeczność akademicka najszybciej zrozumie wyzwania i oczekiwania związane z szeroko rozumianym kryzysem klimatycznym i środowiskowym, a przez to kryzysem cywilizacyjnym, proponując interesariuszom indywidualnym i grupowym przemyślane i lepiej dopasowane usługi. Niepubliczne szkolnictwo wyższe ma większą łatwość dostosowywania się do zmieniających się uwarunkowań i oczekiwań, dlatego bardziej zasadne wydaje się oczekiwanie takiej zmiany właśnie tu, w pierwszej kolejności”⁵⁴.

⁵³ *Ibidem*, s. 129.

⁵⁴ S. Mocek, B. Rok, *op.cit.*, s. 135.

Część II

**OPRACOWANE
W RAMACH PROJEKTU
PN. „PROGNOZA ROZWOJU
SZKOLNICTWA WYŻSZEGO
W POLSCE DO 2030 R.”
RAPORTY TEMATYCZNE,
STANOWIĄCE PODSTAWĘ
RAPORTU KOŃCOWEGO**

Raport Syntetyczny: *Prognoza rozwoju szkolnictwa wyższego do 2030 r.* opracowana na podstawie Raportu Śródkresowego⁵⁵

4.1. Ogólna charakterystyka systemu szkolnictwa wyższego

4.1.1. Uwarunkowania rozwojowe

Problematykę prognozowanych zmian o charakterze systemowym w szkolnictwie wyższym i nauce do 2030 r. obrazują nasilające się zjawiska w poszczególnych jego obszarach, dotyczące:

- członkostwa polskich uczelni w konsorcjach (uniwersytetach) europejskich;
- wewnętrznej konsolidacji polskich uczelni;
- dywersyfikacji jakościowej uczelni;
- ujednolicania wewnętrznej organizacji uczelni w ramach ewaluacji przyjętych rozwiązań statutowych z wykorzystaniem dobrych rozwiązań ustrojowych i praktyki działania najlepszych polskich uczelni;
- kompetencji rektora w zakresie władczych form działania wobec użytkowników (destynatariuszy) zakładów administracyjnych, jakimi są uczelnie;
- statusu studenta i doktoranta;
- ewaluacji jakości działalności naukowej w uczelniach.

W szkolnictwie wyższym w kraju i na świecie, na zasadzie ekstrapolacji bieżących zjawisk, przewidywane są następujące **podstawowe problemy, wyzwania i trendy**:

- konieczność zwiększania środków na szkolnictwo wyższe i naukę, traktowane jako najlepsza inwestycja środków publicznych;

⁵⁵ Rozdział opracowany na podstawie Raportu Śródkresowego przez ZR KSPSW KRASP, w skład którego weszli Iryna Degtyarova, Marcin Dokowicz, Maria Hulicka, Tomasz Jędrzejewski, Anna Mrozowska. Zob. J. Woźnicki (red.), *Trendy...*, op.cit. Odwołania w tekście odnoszą się do poszczególnych rozdziałów tej publikacji.

- zapewnienie waloryzacji środków na szkolnictwo wyższe i naukę;
- zbyt powolny trend zmian w skuteczności rozwoju badań naukowych mierzonej wysoką jakością publikowanych wyników badań, ich rozpoznawalnością międzynarodową oraz transferem osiągnięć naukowych do społeczeństwa i gospodarki;
- chroniczne niedofinansowanie sektora badań widoczne w porównaniu do innych krajów UE;
- prowadzenie badań naukowych (w szczególności tych, których efekty mogą być konkurencyjne dla efektów uzyskiwanych w wiodących ośrodkach światowych) wymaga finansowania na odpowiednim poziomie – przy niewielkim poziomie finansowania badań brakuje miejsca na ryzyko naukowe (badania przy czynkowe, a nie przełomowe);
- stałość finansowania (w czasie dłuższym niż projektowy) wiodących grup badawczych;
- konieczność intensywnego finansowania badań stosowanych.

Za niezbędne należy uznawać systemowe podejście do zwiększania zainteresowania polskich podmiotów i indywidualnych naukowców udziałem w projektach europejskich.

Pandemia COVID-19 oraz wybuch wojny w Ukrainie ukazały nam, że na przeszkodzie realizacji nawet najlepiej przygotowanych planów mogą stanąć zjawiska, które wymagają podejmowania działań nagłych i odsuwają w czasie realizację nawet najlepiej przygotowanych strategii. Na plan pierwszy wysuwają się systemy zarządzania ryzykiem oraz skuteczna kontrola zarządcza. Prognozuje się, że w najbliższych latach wzrośnie rola instytucji przedstawicielskich środowiska szkolnictwa wyższego i nauki, w tym zwłaszcza KRASP. W sytuacji kryzysu bezcenna jest wymiana doświadczeń i wypracowanych rozwiązań oraz budowanie wspólnego stanowiska, w szczególności w walce o zwiększenie finansowania. Wciąż niepewny status KPO nie pozwala na racjonalne i odpowiedzialne wyciąganie wniosków dotyczących przyszłości szkolnictwa wyższego i nauki.

W kontekście rozważań nad kryzysami w pamięci należy mieć również kwestie zmian klimatu oraz katastrofy ekologiczne (jak np. na Odrze, do której doszło latem 2022 r. na odcinku kilkuset kilometrów rzeki w pięciu województwach). Co prawda w różnym stopniu wpływa to na funkcjonowanie uczelni, jednakże jest to kolejny czynnik unaoczniający konieczność rewizji i wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem. Wskazane wydarzenia, poczynwszy od 2020 r., zakończyły czas spokoju i stabilizacji oraz spowodowały konieczność otwarcia się instytucji szkolnictwa wyższego na bardziej elastyczne reagowanie na zmiany.

Coraz częściej rolą uczelni staje się też odpowiadanie na wyzwania społeczne wynikające z wojny, pandemii COVID-19, a także kryzysów gospodarczych, migracyjnych

i energetycznych. Pod wpływem ekstremalnych uwarunkowań zewnętrznych znacznie wzrosła rola uczelni w promowaniu i zapewnianiu zrównoważonej przyszłości oraz osiąganiu Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDGs – *Sustainable Development Goals*) Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ). Społeczeństwo oczekuje, aby uczelnie kształciły aktywnych, krytycznie myślących obywateli, potrafiących bronić wartości demokratycznych i praw człowieka oraz wpływać na opinię publiczną. Do tego potrzebne jest jednak odpowiednie finansowanie.

Proces kształcenia w instytucjach szkolnictwa wyższego i nauki od lat podlega ewolucji i z dużym prawdopodobieństwem dalej będzie jej podlegać. Uczelnie muszą sprostać wyzwaniom związanym m.in. ze wzrostem średniego wieku osób uczących się w systemie szkolnictwa wyższego i nauki, porzucaniem studiów oraz dywersyfikacją oferty edukacyjnej. Przyszłe reformy powinny stanowić odpowiedź na zachodzące zmiany społeczne, gospodarcze i kulturowe oraz za nimi nadążać. System kształcenia studentów, doktorantów oraz pozostałych osób dorosłych będzie musiał zostać dostosowany do potrzeb wynikających z realizacji SDGs ONZ oraz innych krajowych i międzynarodowych strategii rozwoju. Przyjęte zostały liczne dokumenty, w szczególności międzynarodowe, wyznaczające cele stawiane przed szkolnictwem wyższym w zakresie kształcenia oraz wytyczona została droga do realizacji tych celów. Spora część z nich ma formę oficjalnych zaleceń i w związku z tym można z dużym prawdopodobieństwem prognozować ich wdrożenie.

Jednym z kluczowych wyzwań stojących przed polskim systemem edukacji, zarówno oświaty, jak i szkolnictwa wyższego, jest zmiana paradygmatu kształcenia, w którym kluczową rolę odgrywają kompetencje przyszłości. „Kompetencje przyszłości są w naturalny sposób kojarzone z dającymi się przewidzieć kierunkami zmian cywilizacyjnych. Zmiany te będą dotyczyły praktycznie wszystkich sfer życia. Można je prognozować, oczywiście biorąc pod uwagę ryzyko popełnienia błędu, na podstawie dynamiki rozwoju wybranych kierunków techniki i technologii – obserwowanych w dłuższym okresie czasu”⁵⁶.

Do tego, aby „szkoła przygotowała kompetentnych uczniów, niezbędni są odpowiednio przygotowani i motywowani nauczyciele. Nauczyciel jest powszechnie uznawany za najważniejszy czynnik zmian oświatowych. Z realizacją jego kształcenia wiążą się zadania edukacji o charakterze globalnym, krajowym i lokalnym. (...) Przygotowanie nauczycieli do pracy po ukończeniu studiów nie jest satysfakcjonujące”⁵⁷. W związku z tym konieczne są działania podnoszące kwalifikacje nauczycieli, a także

⁵⁶ S.M. Kwiatkowski, J. Łaszczyk, *Kandydaci na studia w perspektywie 2025–2030 – wybrane uwarunkowania edukacyjne, kompetencyjne i demograficzne*, w: *Trendy...*, op.cit., s. 218.

⁵⁷ *Ibidem*, s. 219.

status społeczny tej grupy pracowników celem odwrócenia stanu selekcji negatywnej do zawodu nauczyciela⁵⁸.

Zmienia się sposób podejścia do studiowania. Coraz więcej studentów łączy studia z pracą zarobkową⁵⁹ oraz nasila się zjawisko porzucania studiów (tzw. *drop-out*)⁶⁰. W związku z tym koniecznością stanie się lepsze dopasowanie organizacji procesu kształcenia do indywidualnych potrzeb studentów oraz zaoferowanie krótszych form edukacyjnych, bardziej dopasowanych do potrzeb osób uczących się oraz rynku pracy⁶¹. Oferta ta będzie musiała uwzględniać również zmiany w zakresie wieku osób rozpoczynających kształcenie (rośnie średnia wieku studenta⁶²) oraz przypadki powracania do kształcenia po dłuższej przerwie.

Tempo wdrażania powyższych zmian jest zależne od decydentów krajowych i w tym względzie można przewidywać scenariusz zarówno optymistyczny, w którym będziemy pionierami zmian, jak i pesymistyczny, w którym zmiany będą hamowane. Wariant pesymistyczny jest bardzo niebezpieczny dla polskiego systemu szkolnictwa wyższego i nauki, ponieważ całkowite oderwanie się od potrzeb osób uczących się, a także od potrzeb społecznych i gospodarczych może doprowadzić do utraty zaufania do uczelni jako instytucji tworzących i przekazujących wiedzę oraz rozwijających umiejętności obywateli i kształtujących ich postawy społeczne. W takim przypadku rozwijający się dość dynamicznie rynek usług szkoleniowych może stanowić zagrożenie dla uczelni, których oferta edukacyjna nie byłaby w stanie nadążać za zmieniającym się światem.

W okresie najbliższej dekady **jakość badań naukowych i pozycja nauki polskiej** na arenie europejskiej i światowej będą skorelowane z poziomem finansowania nauki, jej umiędzynarodowieniem, poziomem współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz zastosowanymi narzędziami mającymi na celu realizację polityki naukowej państwa zarówno o charakterze wykonawczym (m.in. przepisy prawa, ewaluacja, algorytm podziału środków budżetowych, granty, programy doskonałościowe), jak i o charakterze deklaratywnym i strategicznym (PNP). Wpływ poziomu finansowania nauki powinien znacząco rosnąć w najbliższych latach ze względu na inflację. Oznacza to, że w sytuacji niedofinansowania nauki, a także słabej współpracy międzynarodowej oraz z otoczeniem społeczno-gospodarczym lub w przypadku nieskutecznego wdrażania programów krajowych jakość, poziom i efektywność badań naukowych będą proporcjonalnie maleć.

⁵⁸ Zob. więcej: Najwyższa Izba Kontroli, *Informacja o wynikach kontroli. Przygotowanie do wykonywania zawodu nauczyciela*, 2017, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,13081,vp,15493.pdf> (dostęp: 12.11.2023).

⁵⁹ Zob. A. Chłoń-Domińczak, *op.cit.*, s. 259.

⁶⁰ Zob. *ibidem*, s. 254.

⁶¹ E. Chmielecka, M. Dokowicz, *op.cit.*, s. 226–227.

⁶² S.M. Kwiatkowski, J. Łaszczyk, *op.cit.*, s. 216.

Perspektywy rozwojowe w szkolnictwie wyższym i nauce są i będą w przyszłości silnie uwarunkowane poziomem integracji ze środowiskiem międzynarodowym, w tym europejskim. Rosnącą rolę odgrywać będzie reputacja i pozycja międzynarodowa w różnych aspektach działalności uczelni, w szczególności w nauce i innowacjach. „Bez konsekwentnej polityki w zakresie wzmocnienia zachęt do współpracy międzynarodowej, zwłaszcza na poziomie badawczym, ubiegania się o projekty międzynarodowe, publikowania z autorami z zagranicy oraz zatrudniania wybitnych naukowców z zagranicy, rozpoznawalność naszych podmiotów na arenie międzynarodowej będzie w najbliższych latach zwiększała się niezadowalająco i do 2025 r. nie zaobserwujemy znaczących awansów w najbardziej prestiżowych rankingach”⁶³. Kluczowym zagrożeniem dla rozwoju polskiej nauki jest również „niestabilność polityczna, która w krótkim czasie może zmienić kontekst, w którym działa uczelnia”⁶⁴, a także niska świadomość społeczeństwa w zakresie roli i znaczenia nauki oraz wpływu polskich uczelni na rozwój cywilizacyjny. Rozwój nauki wymaga strategicznego podejścia do wprowadzenia zmian oraz wypracowania rozwiązań odpornych na wpływy polityczne, które nie służą polskiej nauce.

Zagrożenia dla wartości i wolności akademickich mają głównie charakter zewnętrzny wobec uczelni i polegają na rosnącym sceptycyzmie oraz nieufności wobec nauki i naukowców⁶⁵, a także na upolitycznieniu szkolnictwa wyższego i nauki, co prowadziłyby „do bezpośredniego lub pośredniego ograniczenia autonomii uczelni i zmniejszenia ich samodzielności”⁶⁶. Wiąże się z tym problemy w zakresie polityki równościowej i antydyskryminacyjnej⁶⁷.

4.1.2. Oczekiwane zmiany

W relacjach międzynarodowych nowym elementem stał się wymóg zachowania tożsamości uczelni, która działa w ramach uniwersytetu europejskiego, a także relacji organów państwa (np. w ramach nadzoru nad działalnością uczelni) z organami konsorcjum w zakresie wykonywanych zadań uczelni. Punktem wyjścia do przygotowania koniecznych zmian powinny być doświadczenia z realizacji pierwszej edycji konkursu oraz rozwiązania przyjmowane przez konsorcja wybrane w aktualnie prowadzonym konkursie. Wprowadzenie tych regulacji spowoduje, że system polskiego szkolnictwa wyższego i nauki otworzy się na transparentny i jednolity dla wszystkich

⁶³ Z. Lalak, M. Pawełczyk, *op.cit.*, s. 331.

⁶⁴ M. Pałys, D. Piotrowska, *op.cit.*, s. 66.

⁶⁵ P. Łuków, I. Degtyarova, *op.cit.*, s. 87.

⁶⁶ M. Pałys, D. Piotrowska, *op.cit.*, s. 67.

⁶⁷ J. Filek, R. Kmieciak, P. Sekuła, *Zmiany kulturowe w uczelniach w zakresie zakazu dyskryminacji, równego traktowania oraz kultury pracy*, w: *Trendy...*, *op.cit.*, s. 114.

uczelni sposób działania w ramach EHEA w zakresie uniwersytetów europejskich. Może to stanowić ważny element rozwoju nie tylko o charakterze instytucjonalnym, ale przede wszystkim o charakterze jakościowym. Nie ulega wątpliwości, że uniwersytety polskie coraz aktywniej będą działać w partnerstwach transgranicznych, wzmacniając swój europejski charakter⁶⁸.

Z biegiem lat naciski organów i społeczeństw UE doprowadzą do harmonizacji zasad prawnych, a w pierwszych krokach polscy (i inni) decydenci zostaną przekonani do wprowadzania punktowych zmian koniecznych dla integracji działań uczelni na forum europejskim, w tym do sankcjonowania wyjątków od przepisów w uzgodnionych na poziomie UE przypadkach szczególnych⁶⁹.

Nic nie stoi na przeszkodzie, aby chętne uczelnie grupowały się w analogi zrzeszeń EUI, samodzielnie definiując swoje cele i podejmując konkurencję na polu rozszerzania umiędzynarodowienia. Dla polskich uczelni otwarta jest alternatywna ścieżka pogłębiania współpracy – przewidziana w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce możliwość federacji. O ile aspekt internacjonalizacji nie jest tu obecny, o tyle federacja ma zaletę podlegania jednej tylko, krajowej legislacji, z zagwarantowanym bonusem finansowym⁷⁰.

Priorytetem dla rządu będzie konsolidacja podmiotów, co ma skutkować poprawą ich poziomu naukowego i dydaktycznego, a także zwiększeniem ich międzynarodowej konkurencyjności oraz widoczności w światowym obiegu nauki osiągnięć zatrudnionych w nich pracowników naukowych. W tym kontekście należy wskazać, że proces konsolidacji nie będzie działaniem narzuconym przez rząd, lecz będzie polegać na wsparciu i tworzeniu sprzyjających warunków do konsolidacji podmiotów systemu szkolnictwa wyższego⁷¹.

Skutki wprowadzenia programów doskonałości będą znane w zasadzie dopiero po zakończeniu realizacji przyjętych przez uczelnie założeń, a częściowo po ocenie śródkresowej, ale bez wątpienia można stwierdzić, że już w momencie ich ogłoszenia stały się podstawą projakościowych działań uczelni biorących udział w konkursach.

Warto zwrócić uwagę na konieczność nowelizacji niektórych zapisów umownych, pozostających na styku regulacji dotyczących programów IDUB i funkcjonowania federacji, szczególnie w kontekście zakazu działalności konkurencyjnej w badaniach oraz przejmowania przez federację finansowania i statusu uczelni badawczej jednego (lub więcej) z podmiotów tworzących federację. Bez zmiany tych przepisów proces federalizacji uczelni, w którym uczestniczyłyby uczelnie badawcze (IDUB-owe), a więc naj-

⁶⁸ S. Kistryn, P. Śniatała, *op.cit.*, s. 78.

⁶⁹ *Ibidem*, s. 75.

⁷⁰ *Ibidem*, s. 80.

⁷¹ A. Chełmońska-Soyta, A. Dziedziczak-Foltyn, *op.cit.*, s. 41.

bardziej pożądaný typ konsolidacji, z uwagi na oczekiwane efekty będzie napotykał na bariery, które skutecznie mogą udaremnić procesy konsolidacyjne.

Do 2030 r. nastąpi istotna unifikacja rozwiązań ustrojowo-organizacyjnych w poszczególnych uczelniach poprzez przyjmowanie przez nie rozwiązań, które najlepiej sprawdzą się w funkcjonowaniu innych uczelni i doprowadzą do osiągnięcia zamierzonych celów, co będzie możliwe w związku z dokonywaniem przez uczelnie śródkresowych i końcowych ocen realizacji przyjętych strategii rozwoju uczelni.

Zmiany regulacji ustawowych dotyczących polskiego szkolnictwa wyższego i nauki, a w szczególności statusu prawnego uczelni, będą w perspektywie 2025 r. dokonywane wyłącznie incydentalnie oraz będą miały charakter doprecyzowujący i uzupełniający obecnie obowiązujący stan regulacji i przyjęte w nim rozwiązania.

Prawodawca powinien – i zakłada się, że to uczyni – jednoznacznie uregulować zasady stosowania Kodeksu postępowania administracyjnego w sprawach studenckich i doktoranckich. Pozytywnym skutkiem takiego rozwiązania – poza wskazanymi już okolicznościami – będzie również wzmocnienie zasady praworządności i gwarancji dwuinstancyjności postępowania administracyjnego prowadzonego przez organy uczelni wobec jej destinatarjuszy⁷².

Skala praktycznego znaczenia instytucji wznowienia studiów, zwłaszcza z powodu zdarzeń niezależnych od studenta, skłania do wniosku o konieczności jej przywrócenia w ustawie systemowej, która to zmiana nie powinna – i zakłada się, że nie będzie – budzić żadnych wątpliwości.

Przywrócenie w perspektywie kilku najbliższych lat reguł obowiązujących w poprzednim porządku prawnym, przy dopuszczeniu względnej autonomiczności uczelni w zakresie kształtowania reguł i procedur rekrutacyjnych, przyczyni się do sprawniejszego i zapewniającego respektowanie niezbędnych gwarancji procesowych postępowania w sprawie przyjęcia na studia, kończącego się zawsze wydaniem decyzji administracyjnej⁷³.

Należy na poziomie wewnętrznych regulacji uczelni jednoznacznie rozróżnić prowadzenie polityki osobowej wobec nauczyciela akademickiego od prowadzenia polityki naukowej wobec dyscypliny naukowej i wykorzystywać w tym celu odrębne narzędzia ustawowe zamiast prowadzenia *de facto* polityki „parametryzacyjnej”. Należy założyć, że zmiany o takim charakterze zostaną wprowadzone.

„Można z dużym prawdopodobieństwem postawić tezę, że w perspektywie kilku najbliższych lat w akademickim niepublicznym szkolnictwie wyższym wygranymi będą te uczelnie, w których społeczność akademicka najszybciej zrozumie wyzwania

⁷² P. Rączka, T. Jędrzejewski, *op.cit.*, s. 50.

⁷³ *Ibidem*, s. 53.

i oczekiwania związane z szeroko rozumianym kryzysem klimatycznym i środowiskowym, a przez to kryzysem cywilizacyjnym, proponując interesariuszom indywidualnym i grupowym przemyślane i lepiej dopasowane usługi. Niepubliczne szkolnictwo wyższe ma większą łatwość dostosowywania się do zmieniających się uwarunkowań i oczekiwań, dlatego bardziej zasadne wydaje się oczekiwanie takiej zmiany właśnie tu, w pierwszej kolejności”⁷⁴.

„Polityka klimatyczna oddziałuje na formalne i nieformalne procesy uczenia się, a umiejętności ekologiczne, odpowiedzialność za środowisko i zrównoważony rozwój powinny być włączane w sposób przekrojowy do efektów kształcenia w obrębie każdego obszaru edukacji. Umiejętności i kompetencje w zakresie ochrony środowiska – obejmujące szeroki zakres zagadnień, począwszy od zmiany klimatu i emisji zanieczyszczeń, po zasoby naturalne i bioróżnorodność – powinniśmy traktować jako niezbędne dla społeczeństwa i gospodarki. A zatem powinny być także podstawą akademickiego niepublicznego szkolnictwa wyższego, nie później niż do roku 2030”⁷⁵.

„Możliwość integracji procesów transformacji cyfrowej i transformacji w kierunku zrównoważonego rozwoju przyczyni się do stworzenia dobrze funkcjonującego i innowacyjnego ekosystemu, który będzie wykorzystywał zarówno fizyczne, jak i wirtualne przestrzenie w celu dostosowania się do potrzeb społecznych i wyzwań środowiskowo-klimatycznych. Chodzi zatem o współtworzenie uczelni wraz z interesariuszami i różnorodnymi społecznościami, wspieranie rozwoju społecznego, kulturalnego i gospodarczego danego regionu poprzez rozwój cyfrowych innowacji społecznych oraz budowanie otwartego ekosystemu innowacji na rzecz neutralności klimatycznej. Akademickie niepubliczne szkolnictwo wyższe powinno być na to dobrze przygotowane”⁷⁶.

Istotnym krokiem było wypracowanie formularza samooceny do zestawu szczegółowych informacji, które powinny znaleźć się w Raporcie Wdrażania Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni. Informacje w tym zakresie zostały rozesłane do uczelni w 2022 r. Można prognozować, że niektóre uczelnie wdrożą proces przygotowywania formalnych raportów swojej społecznej odpowiedzialności. Pierwsze raporty były pewnym sprawdzianem; podobnie jak kadra kierownicza, wspólnota uczelni zrozumiała i przyjęła sens tego działania. Podsumowanie analizy tych raportów, stan spraw i wnioski przedstawia raport SGH⁷⁷. Należy założyć, że do 2030 r. takie raporty, w dojrzałej już formie, zostaną ogłoszone przez większość uczelni, włączając

⁷⁴ S. Mocek, B. Rok, *op.cit.*, s. 135.

⁷⁵ *Ibidem*, s. 139.

⁷⁶ *Ibidem*, s. 140.

⁷⁷ A. Lulewicz-Sas, M. Kozera-Kowalska, P. Wachowiak, *Diagnoza realizacji społecznej odpowiedzialności uczelni. Raport z badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2023, <https://www.sgh.waw.pl/sites/sgh.waw.pl/files/2023-03/diagnoza-realizacji-spoecznej-odpowiedzialnosci-uczelni-raport.pdf> (dostęp: 16.11.2023).

w to zwłaszcza instytucje akademickie publiczne i niepubliczne, kształcące w zakresie zarządzania przyszłe kadry kierownicze. Te uczelnie prawdopodobnie będą też lepiej przygotowane do wdrażania SDGs⁷⁸.

4.2. Wydarzenia kryzysowe i ich przewidywany wpływ na rozwój szkolnictwa wyższego

Wiele analiz wskazuje na to, że uczelnie w najbliższych latach będą skupiały się na budowaniu na bazie covidowych doświadczeń modeli hybrydowego kształcenia. To duże wyzwanie, ponieważ wymusi całkowitą reorganizację sposobów administrowania procesami kształcenia na uczelniach. Będzie to jednak bardzo wyraźny krok w kierunku wdrożenia *Digital Education Action Plan*⁷⁹.

Wydaje się, że większość wypracowanych metod dydaktycznych w ostatnich latach pozostanie na stałe w czasie określonym jako nowa „nowa normalność” po ustąpieniu pandemii. Klasycznym przykładem jest tutaj nauczanie hybrydowe, będące połączeniem nauczania metodami tradycyjnymi i online. Nie można wykluczyć, że przyczyni się to do stopniowej poprawy jakości takiego nauczania przy jednoczesnym obniżeniu jego kosztów⁸⁰.

Dominującym trendem, który będzie warunkował rozwój przyszłych systemów edukacji, będzie jej modułowość, możliwość budowania swojego profilu merytorycznego z małych „klocków” kompetencyjnych, które uczący się będzie mógł dobierać elastycznie według swoich potrzeb. Bez wątpienia formy, które obecnie funkcjonują jako oferta studiów podyplomowych czy kursów, powinny zostać przebudowane w kierunku ich znacznego uelastycznienia i umożliwienia wyboru nawet ich małych części, które z kolei dadzą uczącemu się możliwość zdobycia mikropoświadczeń. Te trendy bardzo silnie łączą się ze strategią cyfryzacji dla Europy. Nadawanie mikropoświadczeń cyfrowych (tzw. *digital badges*) będzie najważniejszym czynnikiem w procesie budowania cyfrowych portfolio kompetencyjnych⁸¹.

Coraz większe znaczenie będzie miało kształcenie interdyscyplinarne, z dużym pierwiastkiem rozwiązań informatycznych. Podniesieniu jakości kształcenia będą sprzyjać studia wspólne, prowadzone przez wiele uczelni, często w partnerstwie międzynarodowym. Nowe technologie i metodologie w obszarze nauczania i uczenia się

⁷⁸ Zob. *ibidem*, s. 138.

⁷⁹ M. Pałys, D. Piotrowska, *op.cit.*, s. 58.

⁸⁰ J. Duława, M. Gorynia, *Stan uczelni i post-pandemiczne uwarunkowania ich działalności w 2025 r., z perspektywą do 2030 r.*, w: *Trendy...*, *op.cit.*, s. 198.

⁸¹ M. Pałys, D. Piotrowska, *op.cit.*, s. 60.

będą służyć indywidualizacji kształcenia oraz dostosowywaniu organizacji i tempa kształcenia do możliwości studentów⁸².

Już dzisiaj niezbędne są działania sprzyjające integracji systemu szkolnictwa wyższego, nauki i innowacji Ukrainy z EHEA i ERA. Dobrym tego przykładem jest zacieśnianie partnerskich relacji między uczelniami polskimi i ukraińskimi oraz reprezentującymi je narodowymi konferencjami rektorów, KRASP i Związkiem Rektorów Uczelni Ukrainy (ZRUU)⁸³.

W najbliższej perspektywie polskie uczelnie powinny tworzyć ofertę pomocy dla Ukrainy, ale nie w kategoriach przyjmowania ukraińskich studentów na uczelnie i do akademików. Należy próbować pomagać im głównie w formie zdalnej, żeby mogli z tej pomocy skorzystać u siebie na miejscu.

Optymistyczny scenariusz zakładał zakończenie wojny w Ukrainie jeszcze w 2023 r.⁸⁴. W perspektywie do 2025 r., a nawet 2030 r., rola polskich instytucji szkolnictwa wyższego będzie dalej znaczna. Uczelnie ukraińskie po wojnie czekają bardzo duże wyzwania – z jednej strony materialne, gdyż uległy zniszczeniu budynki i jest potrzeba odbudowy całej infrastruktury, z drugiej zaś kadrowe. Jest to pole dla dalszego poszerzania współpracy.

Pesymistyczny scenariusz zakłada, że Ukraina przegra wojnę lub konflikt będzie ciągnął się latami. W tym kontekście zadania instytucji szkolnictwa wyższego w Polsce mogą ulec zmianie. Jeżeli doszłoby do realizacji tego scenariusza, to należałoby się zastanowić nad zapewnieniem możliwości stałego funkcjonowania potencjału intelektualnego Ukrainy w Polsce.

Scenariusz optymistyczny zakłada zakończenie wojny i powolną stabilizację sytuacji na rynkach, stopniowe zahamowanie inflacji. Pesymistyczna wizja przewiduje przeciągający się konflikt zbrojny oraz spiętrzenie czynników destabilizujących gospodarkę. W każdym ze scenariuszy nakłady na szkolnictwo wyższe i naukę będą niższe niż w przypadku rozwoju niezahamowanego pandemią, wojną i inflacją. Niestety, perspektywa rozwoju szkolnictwa wyższego uwarunkowana będzie przeciwdziałaniem

⁸² A. Diks, A. Piwowar, *System zapewniania jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym w perspektywie 2025 r., z projekcją do 2030 r. Refleksje*, w: *Trendy...*, op.cit., s. 249.

⁸³ Uchwała Prezydium KRASP z dnia 31 marca 2022 r. w sprawie wspierania działań Ukrainy w obszarze szkolnictwa wyższego, nauki i innowacji, https://krasp.org.pl/files/public/resources/upload/dokumenty/Uchwa%C5%82y/kadencja%202020-2024/dok_24.VIII.pdf (dostęp: 14.02.2023).

⁸⁴ Nie jest to pogląd odosobniony. Zob. Rzeczpospolita, *Ukraiński wywiad wojskowy: Wojna na Ukrainie skończy się do lata*, 19.10.2022, <https://www.rp.pl/konflikty-zbrojne/art37261881-kiedy-skonczy-sie-wojna-na-ukrainie-szef-ukrainskiego-wywiadu-podal-termin> (dostęp: 4.04.2024); M. Zaborowska, *Gen. Skrzypczak: Wojna na Ukrainie zakończy się w 2023 roku*, 1.01.2023, https://www.rmfm24.pl/raporty/raport-wojna-z-rosja/news-gen-skrzypczak-wojna-na-ukrainie-zakonczy-sie-w-2023-roku,nId,6508010#crp_state=1 (dostęp: 4.04.2024); J. Lepiarz, *Historyk Kershaw: wojna skończy się za pół roku*, 31.12.2022, <https://www.dw.com/pl/historyk-kershaw-wojna-sko%C5%84czy-si%C4%99-za-p%C3%B3%C5%82-roku/a-64252921> (dostęp: 2.02.2023).

m.in. takim problemom, które pojawiają się w większym bądź mniejszym nasileniu, w zależności od realizacji scenariusza optymistycznego lub pesymistycznego, jak: problemy finansowe, związane w szczególności z kosztami energii⁸⁵; problemy kadrowe związane z odpływem nauczycieli akademickich⁸⁶; problemy z rekrutacją związane z niżem demograficznym⁸⁷. Po raz pierwszy od 20 lat zaczyna pojawiać się w Polsce zjawisko masowej rezygnacji z kształcenia na studiach wyższych i w szkołach doktorskich ze względu na to, że studenci i doktoranci nie mają gdzie mieszkać i nie stać ich na ponoszenie związanych z zakwaterowaniem kosztów⁸⁸.

4.3. Kształcenie – obserwowane zmiany

Kształcenie osób dorosłych, w tym w szczególności studentów, stanowi jedno z podstawowych zadań uczelni. Odpowiada ono za budowanie kapitału ludzkiego niezbędnego do rozwoju nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy, gotowej na sprostanie aktualnym wyzwaniom cywilizacyjnym. W związku z tym jego rozwój powinien stanowić jeden z podstawowych celów strategicznych państwa. Z dużym prawdopodobieństwem należy oczekiwać utrzymania się trendu permanentnych zmian w systemie kształcenia wyższego.

W najbliższych latach należy spodziewać się ogólnego spadku liczby studentów. Trend ten potrwa do 2025 r., po którym obserwowany będzie stopniowy wzrost w wyniku dodatniego salda migracji zagranicznych⁸⁹. Należy również brać pod uwagę możliwy spadek liczebności grupy osób w wieku od 19 do 24 lat na rzecz osób starszych, co związane jest z powracaniem do edukacji na poziomie szkolnictwa wyższego osób aktywnych zawodowo, a także z większą częstotliwością zmiany kierunku studiów. Studenci chętniej będą wybierać studia na kierunkach zgodnych z trendami cywilizacyjnymi i społecznymi⁹⁰. Analiza strategii uczelni prowadzi do wniosku o konieczności tworzenia nowych kierunków studiów, nastawionych na potrzeby studentów

⁸⁵ J. Kaczmarek, *Analiza zmian podstaw finansowych funkcjonowania uczelni wyższych w 2022 roku*, Kraków, lipiec 2022, <https://www.krasp.org.pl/aktualnosci/wpis,analiza-zmian-podstaw-finansowych-funkcjonowania-uczelni-w-2022-roku,791> (dostęp: 16.02.2023).

⁸⁶ U. Mirowska-Łoskot, *Podwyżki na uczelniach zdaniem ekspertów zbyt niskie. Płaca minimalna profesora wzrośnie o 12,5 proc.*, 27.10.2022, <https://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/8576377,uczelnia-profesor-wynagrodzenie-placa-minimalna-mein.html> (dostęp: 4.02.2023).

⁸⁷ A. Rączaszek, *Niż demograficzny i jego skutki dla szkolnictwa wyższego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 290, s. 96–97.

⁸⁸ P. Żurawicz, *Parapet jak lodówka, akademik jak prestiżowy kierunek. Studenci biednieją w oczach*, 2.12.2022, <https://tvn24.pl/premium/uczelnie-wyzsze-jak-inflacja-wplynela-na-poziom-zycia-studentow-6304071> (dostęp: 3.03.2023).

⁸⁹ S.M. Kwiatkowski, J. Łaszczuk, *op.cit.*, s. 216; A. Chłoń-Domińczak, *op.cit.*, s. 263.

⁹⁰ S.M. Kwiatkowski, J. Łaszczuk, *op.cit.*, s. 216.

i ich oczekiwania wynikające ze zmieniających się uwarunkowań społecznych, kulturowych oraz zmieniającego się rynku pracy⁹¹.

Przewidywany jest też wzrost zapotrzebowania na kształcenie w zakresie kompetencji przyszłości i kompetencji społecznych oraz na kształcenie interdyscyplinarne, a także należy spodziewać się, że zmianie ulegnie podejście do zawodu jako trwałego zbioru zadań do wykonywania.

Studenci w większym stopniu niż dotychczas będą łączyć studia z pracą zarobkową. Wymusi to konieczność lepszego dopasowania organizacji procesu kształcenia do ich indywidualnych potrzeb, w tym:

- zwiększenie elastyczności procesu kształcenia oraz jego indywidualizację;
- rozwój kształcenia na 5. poziomie PRK;
- wprowadzenie metod i narzędzi umożliwiających uznawanie efektów uczenia się pozaformalnego i nieformalnego;
- rozwój oferty kształcenia pozaformalnego (np. kursy, szkolenia) realizowanej przez instytucje systemu szkolnictwa wyższego i nauki oraz związane z tym wdrażanie europejskiego podejścia do mikropoświadczeń;
- wzrost wykorzystania technologii cyfrowych w procesie kształcenia oferowanego przez szkolnictwo wyższe.

Kolejnym istotnym trendem będzie kontynuacja procesu umiędzynaradawiania szkolnictwa wyższego, w tym umiędzynarodowienie prowadzonego w jego ramach kształcenia. Ekspertki prognozują wzrost liczby studentów cudzoziemców oraz powiązany z tym rozwój oferty edukacyjnej w językach obcych, a także rozwój kształcenia realizowanego w partnerstwie z podmiotami zagranicznymi, w tym w szczególności realizowanego w ramach projektów typu Uniwersytet Europejski. Istotną rolę w rozwoju procesu umiędzynarodowienia odegrają również inicjatywy podejmowane przez Komisję Europejską, takie jak dążenie do wdrożenia mechanizmów automatyzacji uznawania kwalifikacji i okresów edukacji oraz europejska legitymacja studencka, europejski dyplom czy platforma Europass.

Istotnym prognozowanym trendem obecnym w najbliższych latach w przestrzeni szkolnictwa wyższego i nauki będzie podniesienie jakości kształcenia i kompetencji kadr kształcących. W tym zakresie przewiduje się:

- podniesienie jakości kształcenia nauczycielskiego poprzez wprowadzenie zewnętrznej oceny studiów podyplomowych przygotowujących do wykonywania zawodu nauczyciela, a także przygotowanie nauczycieli do wyzwań stawianych przez transformację cyfrową i ekologiczną;

⁹¹ P. Kielan, C. Sanecki, *op.cit.*, s. 126.

- podnoszenie kompetencji kadr akademickich poprzez wzrost oferty szkoleń adresowanych do nauczycieli akademickich oraz kadry zarządzającej;
- podniesienie rangi osiągnięć dydaktycznych – osiągnięcia dydaktyczne powinny być tak samo cenione jak osiągnięcia naukowe.

W zakresie ewaluacji jakości kształcenia z dużym prawdopodobieństwem należy oczekiwać wprowadzenia kryteriów i procedury ewaluacji jakości kształcenia w formie oceny kompleksowej dokonywanej przez PKA.

Pojawi się też potrzeba wypracowania kryteriów i procedur zewnętrznej oceny jakości kształcenia programów kończących się mikropoświadczeniem. Mikropoświadczenia będą musiały podlegać wewnętrznemu i zewnętrznemu zapewnianiu jakości, przy czym zewnętrzne procedury zapewniania jakości powinny opierać się na ocenie przede wszystkim podmiotów, a nie samych programów⁹².

Jedną z potrzeb systemu szkolnictwa wyższego i nauki jest działalność analityczno-badawcza w zakresie kształcenia na poziomie szkolnictwa wyższego. Działalność taką powinna wykonywać jednostka centralna, która systematycznie i całościowo monitorowałaby jakość kształcenia, proponowałaby rozwiązania sprzyjające jego doskonaleniu, promowałaby innowacyjne formy, metody i narzędzia kształcenia oraz prowadziła pogłębioną działalność analityczno-badawczą⁹³.

4.4. Nauka – prognozowane przekształcenia systemowe

Prognozowanie rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce w obszarze „nauki” należy do jednego z najtrudniejszych zadań, ponieważ obszerny zakres tematyczny obejmuje politykę naukową, jakość działalności naukowej i jej ewaluację, zarządzanie nauką, system awansów naukowych oraz model kształcenia kadry naukowej – szkoły doktor-skie. Jednocześnie jest to obszar, który bardzo silnie uwarunkowany jest wysokością nakładów budżetowych i inwestycji infrastrukturalnych, ale też kadrowych.

Permanenne niedofinansowanie systemu szkolnictwa wyższego i nauki przekłada się na obniżenie sprawności i efektywności prowadzenia badań naukowych. Tkwienie przez dłuższy czas w takim stanie doprowadza do kryzysu związanego z „powolnym odpływem naukowców do gospodarki w poszukiwaniu środków do zapewnienia godnego bytu lub do zagranicznych ośrodków naukowych w poszukiwaniu odpowiedniej infrastruktury badawczej i warunków do prowadzenia badań. Konsekwencją tego odpływu będzie stopniowa marginalizacja tematyki i wyników badań naukowych

⁹² E. Chmielecka, M. Dokowicz, *op.cit.*, s. 227.

⁹³ K. Diks, A. Piwowar, *op.cit.*, s. 242.

uprawianych w Polsce i związany z tym spadek jakości kształcenia oraz podstaw rodzimych innowacyjności”⁹⁴.

W celu przeciwdziałania tym postępującym już zjawiskom konieczne jest wdrożenie wyprzedzającej ścieżki zwiększania nakładów na naukę i szkolnictwo wyższe. Wielkie nadzieje pokładano w określonej przez Radę Ministrów polityce naukowej państwa zgodnie z delegacją zawartą w art. 6 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Tymczasem dokument PNP, z racji swego niepewnego statusu, wciąż nie gwarantuje stopniowego wzrostu PKB na sferę B+R do wartości 2,5% PKB w 2030 r.⁹⁵

To, jak wiele uda się osiągnąć do 2025 r., a na co trzeba będzie poczekać do 2030 r. lub dłużej, zależy w dużej mierze od wdrożenia nowoczesnej PNP. Potrzebne jest dostrzeżenie i wyeksponowanie znaczenia nauki dla rozwoju społeczeństwa i gospodarki. Jak wskazał KPN, zachodzi potrzeba spójnej polityki i zaangażowania się wszystkich resortów bez wyjątku, gdyż w każdym z nich nauka jest obecna lub powinna być obecna⁹⁶.

Pozytywne efekty mogą przynieść programy doskonałościowe, w szczególności IDUB, w ramach których finansowane jest konsekwentne wdrażanie strategii rozwoju. Inwestycja w czołowe polskie uczelnie oraz tzw. centra doskonałości naukowej może przynieść oczekiwane efekty. Współpraca pomiędzy sektorem badań a otoczeniem społeczno-gospodarczym uczelni powinna zostać zintensyfikowana, co wymaga większej partycypacji partnerów z otoczenia społeczno-gospodarczego w prace rozwojowe i wdrożeniowe⁹⁷. Ponadto doceniana będzie różnorodność rozwoju nauki, wszystkich dziedzin i dyscyplin naukowych, a także rola badań, zarówno podstawowych, jak i aplikacyjnych, oraz prac rozwojowych. Taka inwestycja w czołowe polskie uczelnie może przynieść oczekiwane efekty.

Kolejnym ważnym obszarem, w którym prognozuje się zmiany, jest ewaluacja jakości działalności naukowej, w ramach której postuluje się większe uwzględnianie wymaganej różnorodności zadań nauczyciela akademickiego oraz misji i działań uczelni jako instytucji, w tym uwzględnienie wielowymiarowości pracy naukowej, odpowiedzialności społecznej nauki, otwartej nauki, rzetelności i etyki badawczej. Eksperci prognozują jednak zachowanie systemu opartego na ocenie publikacji naukowych i wskaźnikach bibliometrycznych. Podkreślają także potrzebę stabilizacji reguł procesu ewaluacji oraz jego zharmonizowania z rozwojem badań, działalnością dydaktyczną i kształceniem młodych kadr⁹⁸.

⁹⁴ T. Szapiro, *Przegląd problemów pozycjonowania systemu nauki i szkolnictwa wyższego w ramach klasyfikacji międzynarodowych*, w: *Trendy...*, op.cit., s. 308.

⁹⁵ A. Chełmońska-Soyta, A. Dziedziczak-Foltyn, op.cit., s. 44–45.

⁹⁶ Z. Lalak, M. Pawełczyk, op.cit., s. 331.

⁹⁷ *Ibidem*, s. 333.

⁹⁸ *Ibidem*, s. 334.

Ocenia się, że parametr liczba „N” wymaga ponownego przemyślenia⁹⁹, co nastąpi w odniesieniu do projektu kolejnej ewaluacji w latach 2026–2029.

Za konieczne należy uznać wprowadzenie do zarządzania uczelniami nowoczesnych narzędzi pomiaru dokonań, które będą służyły lepszej jakości zarządzania, efektywnemu wydatkowaniu środków i poprawie monitorowania ze strony rad uczelni. W związku z tym warto prowadzić prace nad zredefiniowaniem i rozszerzeniem zakresu rozliczalności, z uwzględnieniem potrzeb szerokiego kręgu interesariuszy i specyfiki uczelni¹⁰⁰.

W zakresie kształcenia przyszłych kadr naukowych prognozuje się, że liczba szkół doktorskich nie będzie ulegać znaczącym zmianom – ogólna liczba doktorantów się zmniejszy, przy czym w populacji doktorantów obserwowany będzie wzrost udziału cudzoziemców¹⁰¹.

Trudności w kształceniu doktorantów w Polsce będą dotyczyły możliwości finansowych uczelni, interdyscyplinarności kształcenia i badań naukowych, procesów migracyjnych potencjalnych kandydatów oraz braku projakościowej koncentracji doktorantów w najlepszych naukowo instytucjach. Rozwój szkół doktorskich mocno uzależniony będzie od wysokości i systemu finansowania szkolnictwa wyższego i nauki.

Kondycja finansowa uczelni i innych instytucji naukowych, przekładająca się bezpośrednio na możliwości finansowania osób kształcących się w szkołach doktorskich, może spowodować większy od zamierzonego spadek liczby doktorantów, szczególnie w tych obszarach istotnych dla rozwoju nowoczesnej gospodarki, gdzie rynek pracy przedstawia znacznie bardziej atrakcyjne oferty zatrudnienia¹⁰².

Wszystko wskazuje na to, że obecny system awansów naukowych zostanie zachowany. Prognozowana jest korekta niektórych procedur i wymogów stawianych kandydatom.

Perspektywą rozwojową jest potrzeba profesjonalizacji zarządzania nauką i projektami naukowymi, co będzie wymagało od uczelni większych inwestycji w obsługę nauki (tzw. *research support*), w tym w rozwój kadry i narzędzi wspierających. Warunkiem koniecznym szybkiego rozwoju badań naukowych jest bowiem zapewnienie właściwej obsługi administracyjnej i finansowej, która pozwoli naukowcom na skoncentrowanie swoich wysiłków na prowadzeniu badań¹⁰³.

⁹⁹ J. Pomorski, *Zmiany w szkolnictwie wyższym z uwzględnieniem pozycji uczelni w świetle wstępnych wyników K1 i K2 ewaluacji jakości działalności naukowej z 2022 roku*, w: *Trendy...*, *op.cit.*, s. 313.

¹⁰⁰ P. Buła, B. Nita, *op.cit.*, s. 191.

¹⁰¹ A. Kraśniewski, J. Lewicki, *Kształcenie doktorantów – stan prognozowany na 2025 r., z projekcją do 2030 r.*, w: *Trendy...*, *op.cit.*, s. 265–279.

¹⁰² *Ibidem*, s. 276.

¹⁰³ Z. Lalak, M. Pawełczyk, *op.cit.*, s. 333.

Racjonalizacja polityki w obszarze nauki i szkolnictwa wyższego wymaga silnego wsparcia analitycznego, w tym stworzenia zaplecza organizacyjnego i nakładów. Skala złożoności systemu szkolnictwa wyższego i nauki oraz jego kluczowe znaczenie dla społeczeństwa i gospodarki prowadzą do wniosku o konieczności intensyfikacji działalności badawczej i analitycznej ukierunkowanej na przedstawianie władzom państwowym wielowymiarowych ocen pozycji polskich instytucji nauki i szkolnictwa wyższego oraz rekomendacji dotyczących poprawy stanu i rozwoju systemu¹⁰⁴.

4.5. Przewidywane uwarunkowania finansowe działania uczelni

Częstkowe oceny i wnioski dotyczące 2022 r. zostały sformułowane w opracowaniu o charakterze analizy przez J. Kaczmarka w lipcu 2022 r. Są one „podstawą generalnej konstatacji zawierającej się w stwierdzeniu o silnie niekorzystnym ukształtowaniu się podstaw finansowych funkcjonowania uczelni wyższych w 2022 r. Stanowią one negatywny prognostyk nie tylko wygenerowania wysokich strat w tym roku, ale wobec ciągłego i nasilającego się oddziaływania czynników kosztotwórczych sytuacja stanie się kryzysową, generującą silne napięcia w społeczności akademickiej”¹⁰⁵.

Autor przedstawił następującą prognozę na okres całego roku. Koszty pracy wzrosną w 2022 r. co prawda o 7,1%, ale można przyjąć, że jest to wynik wyłącznie wymuszonych przepisami regulacji wynagrodzeń. Względem tych kosztów koszty materiałów i energii wzrosną o 36,0%, usług obcych o 25,3%, podatków i opłat o 8,8%, a pozostałych kosztów o 30,9%. Skutkiem tego będzie wzrost udziału tych kosztów w kosztach operacyjnych, natomiast udział wynagrodzeń się zmniejszy. Biorąc pod uwagę kilkuletni brak powszechnej regulacji wynagrodzeń oraz wysoką i wzrastającą inflację, pojawi się silna presja ze strony pracowników i związków zawodowych. W sposób oczywisty widoczne jest obciążenie pracowników negatywnymi skutkami uwarunkowań i czynników zewnętrznych funkcjonowania uczelni.

Przewidywany wzrost przychodów uczelni w 2022 r. to 2,5%, w tym wzrost subwencji 0,5%. W tym czasie koszty operacyjne wzrosną o 13,4% (współczynnik wyprzedzenia tempa przychodów przez tempo kosztów jest większy od jedności i wynosi 1,106). W 2023 r. jasno widać, jak spełniła się prognoza J. Kaczmarka odnośnie do wzrostu kosztów pracy w okresach następnych. Należy przewidywać konieczność stałego wzrostu wynagrodzeń w okresie objętym prognozą.

¹⁰⁴ T. Szapiro, *op.cit.*, s. 307–308.

¹⁰⁵ J. Kaczmarek, *op.cit.*, s. 14.

Z punktu widzenia zachowania podstawowych zasad racjonalnego gospodarowania, w obliczu wyników i wniosków zawartych w analizie J. Kaczmarka, krytycznie niezbędne jest zapewnienie przez organ nadzoru właścicielskiego, tj. Ministerstwo Edukacji i Nauki (MEiN), wzrostu subwencji w stopniu równoważnym do tempa wzrostu kosztów operacyjnych uczelni wyższych, co powinno uchronić sektor szkolnictwa wyższego przed zapaścią i wystąpieniem ostrego kryzysu¹⁰⁶.

Trendy i czynniki

Na sytuację finansową uczelni mają i w dalszym ciągu będą mieć wpływ następujące czynniki¹⁰⁷:

- wielkość środków w budżecie państwa skierowanych na finansowanie szkolnictwa wyższego i nauki;
- sposób podziału tych środków pomiędzy uczelnie;
- dywersyfikacja źródeł przychodów, w tym finansowanie ze źródeł prywatnych;
- sposób zarządzania środkami finansowymi przez poszczególne uczelnie.

Trendy to:

- konkursowy model finansowania badań podstawowych i eksperymentalnych;
- przedłużenie finansowania działań o charakterze inicjatyw doskonałości (w tym IDUB)¹⁰⁸;
- koncentracja finansowania (program IDUB i pozostałe inicjatywy konsolidacji szkolnictwa wyższego);
- działania zmierzające do tworzenia federacji uczelni w celu oczekiwanego osiągnięcia efektów synergii i większego wykorzystania potencjału badawczego;
- profesjonalizacja usług badawczych i dostosowanie ich do potrzeb otoczenia gospodarczego;
- udział w EUI;
- utrzymanie subwencji jako podstawowej formy finansowania szkolnictwa wyższego – łagodzenie gorsetu regulacyjnego (elastyczne rozliczanie środków);
- wspieranie przez narzędzia informatyczne zarządzania finansami uczelni.

Prowadzenie badań naukowych – w szczególności tych, których efekty mogą być konkurencyjne dla efektów uzyskiwanych w wiodących ośrodkach światowych – wymaga finansowania na odpowiednim poziomie.

¹⁰⁶ *Ibidem*.

¹⁰⁷ W. Banyś, M. Hulicka, *op.cit.*, s. 170.

¹⁰⁸ M. Hulicka, *Wybrane problemy zarządzania finansami uczelni*, w: *Doskonalenie systemów organizacyjnych*, Ł. Sułkowski, K. Wach (red.), Wydawnictwo UJ, Kraków 2019, s. 104.

Z analizy dostępnych publicznie danych wyłania się dość powolny trend zmian w skuteczności rozwoju badań naukowych mierzonej wysoką jakością publikowanych wyników badań, ich rozpoznawalnością międzynarodową oraz transferem osiągnięć naukowych do społeczeństwa i gospodarki¹⁰⁹.

W kwestii prognozowania kształtowania się sytuacji finansowej uczelni polskich w perspektywie do 2030 r. może zrealizować się zarówno scenariusz optymistyczny, obejmujący zapowiadany wzrost poziomu finansowania nauki i szkolnictwa wyższego do ponad 2% PKB, jak i scenariusz pesymistyczny, zakładający ustabilizowanie się nakładów na obecnym poziomie. Warunkiem spełnienia się scenariusza optymistycznego jest odpowiedni poziom zrozumienia uwarunkowań wzrostowych, adekwatny do potrzeb rozwojowych środowiska akademickiego, przez przedstawicieli klasy politycznej.

Wariant pesymistyczny wystąpi w przypadku nie tylko spadku, lecz także braku wzrostu nakładów na szkolnictwo wyższe i naukę. O ile jeszcze w przypadku samego kształcenia uczelnie przez jakiś czas mogą korzystać z potencjalnych rezerw znajdujących się w tzw. przychodach wewnętrznych (powstających w wyniku optymalnego gospodarowania dwoma podstawowymi generatorami kosztów: kosztami utrzymania infrastruktury i kosztami osobowymi, choć z pewnością nie obeszłoby się to bez wpływu na jakość kształcenia), o tyle w przypadku braku odpowiedniego finansowania badań naukowych, podstawowych i wdrożeniowych, w nauce polskiej bardzo szybko pojawi się przepaść dzieląca nas od światowego poziomu i nurtu nauki.

4.6. Szanse związane z umiędzynarodowieniem

Szansą dla polskich uczelni w kontekście umiędzynarodowienia jest ich autonomia organizacyjna. Jest ona traktowana w kategoriach szansy – mimo że sama w sobie jest wartością, to jednak może być jedynie źródłem otwartości, innowacji i postępu¹¹⁰.

Wpływ trendów europejskich oraz intensyfikacji współpracy międzynarodowej na rozwój polskiego systemu szkolnictwa wyższego i nauki sprawia, że ich znaczenie dla kształtowania krajowej polityki naukowej oraz strategii rozwoju poszczególnych uczelni będzie rosło.

Wzrost znaczenia międzynarodowego kontekstu pociąga za sobą osłabienie wpływu instytucji krajowych oraz prowadzonej przez nie polityki publicznej na rzecz transnarodowej (europejskiej) konkurencji¹¹¹.

¹⁰⁹ Z. Lalak, M. Pawełczyk, *op.cit.*; W. Banyś, M. Hulicka, *op.cit.*

¹¹⁰ D. Antonowicz, P. Wielgosz, *op.cit.*, s. 357.

¹¹¹ *Ibidem*, s. 356.

Współcześnie podkreśla się potrzebę znacznego stopnia umiędzynarodowienia uczelni, przy czym obszar ten powinien silnie przenikać wszystkie obszary jej działania. Współpraca międzynarodowa powinna wpływać bezpośrednio na pozycję uczelni zarówno w sferze kształcenia, jak i obszarze naukowym oraz we współdziałaniu z otoczeniem biznesowym i społecznym, także w skali globalnej¹¹².

Z dużym prawdopodobieństwem projekty typu Uniwersytet Europejski przyczynią się do zwiększenia oferty studiów oraz innych form kształcenia w partnerstwie z uczelniami zagranicznymi¹¹³.

Wyzwaniem, z którym będą musiały zmierzyć się polskie uczelnie, będzie zwiększająca się oferta zdalnej formy edukacji najlepszych europejskich uniwersytetów. Powstaje pytanie, czy polskie uczelnie podejmą działania, aby efektywnie wpisać się w obecny trend mikrokwalifikacji oraz dopasowywania zestawu umiejętności do potrzeb *lifelong learning*¹¹⁴. Prognozy w tym zakresie są zróżnicowane, ale nie pesymistyczne.

Następować będzie dostosowywanie polityki krajowych instytucji finansujących badania naukowe i prace rozwojowe do standardów i priorytetów europejskich, w szczególności w odniesieniu do wdrożenia zasad otwartej nauki, również przez wydawców monografii naukowych¹¹⁵.

Umiędzynarodowienie kadry akademickiej, głównie naukowej, udział polskich naukowców w zespołach międzynarodowych oraz pozyskiwanie i zatrudnianie wybitnych naukowców z zagranicy¹¹⁶ stają się warunkiem koniecznym w dążeniu do doskonałości badawczej i procesów ewaluacji jakości działalności naukowej.

Źródłem największych przemian modernizacyjnych w polskiej nauce i szkolnictwie wyższym są pracownicy akademicy. Następować będzie w rosnącym stopniu wspieranie programów mobilnościowych, które pozwolą z jednej strony dobrym naukowcom z zagranicy pracować w polskich zespołach badawczych, z drugiej zaś polskim naukowcom wyjeżdżać do najlepszych ośrodków na świecie¹¹⁷.

W wariantcie pozytywnym można przyjąć, że centralne programy wsparcia wydań monografii i podręczników akademickich pozwolą najaktywniejszym i najbardziej doświadczonym wydawcom na rozwój planów publikacyjnych, w tym na tłumaczenie publikacji na język angielski, oraz na szersze umiędzynarodowienie działalności i inwestycje w rozwój infrastruktury informatycznej. W wariantcie negatywnym należy

¹¹² P. Buła, B. Nita, *op.cit.*, s. 187.

¹¹³ E. Chmielecka, M. Dokowicz, *op.cit.*, s. 229.

¹¹⁴ D. Antonowicz, P. Wielgosz, *op.cit.*, s. 358.

¹¹⁵ E. Bluszcz, A. Chrzanowski, I. Degtyarova, A. Grejner, A. Kałowska, M. Kulesza-Czupryn, M. Luterek, J. Skopińska, G. Wierczyński, *Sprawy rynku wydawniczego i wydawnictw naukowych z uwzględnieniem uwarunkowań krajowych i międzynarodowych*, w: *Trendy...*, *op.cit.*, s. 349.

¹¹⁶ Z. Lalak, M. Pawełczyk, *op.cit.*, s. 333.

¹¹⁷ *Ibidem*, s. 359.

spodziewać się utrwalenia niekorzystnych zjawisk związanych z nadmiernym rozproszaniem oraz okazjonalnym wydawaniem monografii i innych treści naukowych¹¹⁸.

Umiejędzynarodowienie w szerszym zakresie, obejmujące liczbę prestiżowych grantów i projektów międzynarodowych, prawdopodobnie stanie się jednym z kryteriów ewaluacji. Aktywność w pozyskiwaniu funduszy z zagranicy i w realizacji projektów międzynarodowych powinna być bowiem istotnym elementem oceny zarówno podmiotów, jak i naukowców¹¹⁹.

Umiejędzynarodowienie jest także bezpośrednio związane z procesami konsolidacyjnymi uczelni. W praktyce warunkuje te procesy i wiąże się z klasyfikacjami międzynarodowymi uczelni na świecie oraz z ich pozycją w rankingach międzynarodowych. Uwarunkowania w tym zakresie to rosnąca stratyfikacja uczelni oraz wertykalna strukturalizacja w ramach narodowych systemów szkolnictwa wyższego. Wzmocni się rola europejskich stowarzyszeń uczelni ukierunkowanych na intensywne prowadzenie badań naukowych, funkcjonujących w oparciu o model zarządzania nieco oderwany od społecznego środowiska, w którym funkcjonują. Powstanie europejskiej „Ligi Bluszczowej” jest realne¹²⁰.

Potrzebna jest i będzie następować kontynuacja programu IDUB w oparciu o niezależną międzynarodową radę programową, która byłaby gwarantem rzetelności procesu ewaluacji uczelni już uczestniczących w programie, a także wyboru następnych¹²¹.

Przełom w zakresie wpływu polskich badań naukowych na naukę europejską i światową wymaga dużych bodźców prorozwojowych, zarówno w zakresie finansowania badań i badaczy, jak i w zakresie wprowadzenia dedykowanych, sprzyjających rozwiązań prawno-administracyjnych na poziomie krajowym¹²².

Z poziomem finansowania ze środków publicznych wiąże się m.in. wzrost lub osłabienie pozycji uczelni polskich w Europie i na świecie. Prognozy ekspertów wskazują na to, że sytuacja będzie jeszcze bardziej się różnicowała zgodnie z zasadą, że silniejsi będą stawali się jeszcze bardziej silni – wysokie pozycje międzynarodowe ma szansę osiągnąć jedynie ograniczona grupa uczelni, w tym poprzez procesy konsolidacyjne. Natomiast dla systemu, z uwzględnieniem czynników politycznych, ekonomicznych i społecznych, występuje ryzyko marginalizacji uczelni polskich w zakresie umiejędzynarodowienia. Marginalizacja polskich uczelni w EHEA jest zatem realnym zagrożeniem. Oznaczać to będzie, że coraz więcej absolwentów szkół średnich będzie szukało możliwości dalszego kształcenia się na poziomie wyższym poza naszym krajem. Prze-

¹¹⁸ E. Bluszcz, A. Chrzanowski, I. Degtyarova, A. Grejner, A. Kałowska, M. Kulesza-Czupryn, M. Luterek, J. Skopińska, G. Wierczyński, *op.cit.*, s. 339–340.

¹¹⁹ Z. Lalak, M. Pawełczyk, *op.cit.*, s. 329.

¹²⁰ D. Antonowicz, P. Wielgosz, *op.cit.*, s. 357.

¹²¹ *Ibidem*, s. 359.

¹²² Z. Lalak, M. Pawełczyk, *op.cit.*, s. 334.

widuje się dalszy wzrost popularności międzynarodowej matury, która jest podstawą do studiów na terenie Europy, a co za tym idzie będzie dawała coraz większej liczbie maturzystów realną możliwość wyboru europejskich uczelni¹²³.

Coraz bardziej będą potrzebne oraz zostaną wprowadzone centralne i skoordynowane działania promocyjne polskich uczelni czy – szerzej – polskiej nauki na świecie. Polska powinna mieć program „naukowej dyplomacji”, która istotnie wzmocniłaby markę i widzialność polskich uczelni za granicą¹²⁴. Przewiduje się, że prace nad takim programem zostaną podjęte.

4.7. Ewolucja kultury instytucji akademickich

Zagrożenia dla kultury instytucji akademickich mają przede wszystkim charakter zewnętrzny i polegają na rosnącym sceptycyzmie oraz nieufności wobec nauki i naukowców¹²⁵, a także na upolitycznieniu działań w szkolnictwie wyższym i nauce, co prowadzi „do bezpośredniego lub pośredniego ograniczenia autonomii uczelni i zmniejszenia ich samodzielności”¹²⁶, a ponadto na problemach w zakresie polityki równościowej i antydyskryminacyjnej w Polsce¹²⁷.

Wszystkie dokumenty strategiczne dotyczące rozwoju szkolnictwa wyższego, w tym uchwalone przez EUA, postulują priorytet i trend rozwoju uniwersytetu inkluzywnego, włączającego, a nie wyłączającego, wpisującego się w transformację gospodarki, respektującego reguły doskonałości naukowej oraz zasady funkcjonowania społeczeństwa demokratycznego.

Misją uniwersytetów i ich sieci staje się budowanie i rozwój tożsamości europejskiej, wzmocnienie roli Europy oraz UE jako lidera w szkolnictwie wyższym, nauce i rozwoju kapitału intelektualnego całego świata.

W zakresie budowania tożsamości europejskiej uniwersytetu, opartej na wartościach europejskich, szczególną rolę będą odgrywały uniwersytety. Włączenie uczelni polskich do sieci europejskich będzie miało duże znaczenie dla wymiaru wartości i wolności akademickich w Polsce.

Kluczowa staje się trzecia misja uczelni, tj. zaangażowanie społeczne¹²⁸ i udział w rozwiązywaniu kryzysów globalnych, takich jak np. pandemia koronawirusa SARS-CoV-2, kryzys klimatyczny itd. Nie ulega wątpliwości, że budowanie zaufania do nauki

¹²³ D. Antonowicz, P. Wielgosz, *op.cit.*, s. 358.

¹²⁴ *Ibidem*, s. 359.

¹²⁵ P. Łuków, I. Degtyarova, *op.cit.*, s. 87.

¹²⁶ M. Pałys, D. Piotrowska, *op.cit.*, s. 67.

¹²⁷ J. Filek, R. Kmiecik, P. Sekuła, *op.cit.*, s. 114.

¹²⁸ A. Lulewicz-Sas, M. Kozera-Kowalska, P. Wachowiak, *op.cit.*

i środowisk naukowych jest kluczowym interesem szkolnictwa wyższego i powinno stać się misją władz publicznych¹²⁹.

Skuteczna realizacja Agendy na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju wymaga partnerskiej współpracy między rządami, sektorem prywatnym i społeczeństwem obywatelskim zarówno na poziomie regionalnym, jak i ponadregionalnym. Takie inkluzyjne partnerstwa powinny być budowane w oparciu o zasady i wartości, wspólną wizję i wspólne cele, które stawiają człowieka i planetę w centrum działań. Uniwersytety są i będą w coraz większym stopniu doświadczane w budowaniu właśnie takich partnerstw¹³⁰.

Mamy obecnie – nie tylko w Polsce – do czynienia z redefinicją roli uczelni w społeczeństwie. Poszerzenie zakresu jej misji będzie odgrywało istotną rolę w procesach rozwojowych akademickiego, publicznego i niepublicznego szkolnictwa wyższego do 2025 r. Już w 2017 r. opublikowano w Polsce Deklarację Społecznej Odpowiedzialności Uczelni¹³¹. Proces upowszechniania jej treści i znaczenia będzie postępował.

Szkolnictwo wyższe jest też i pozostanie kluczowym aktorem realizacji ONZ-owskich SDGs¹³².

Polskie uczelnie artystyczne od wielu lat udowadniają, że są silną intelektualną wspólnotą akademicką, która łącząc cele edukacyjno-naukowe, artystyczne i społeczne, dba o kształtowanie świata, w którym niezależna myśl, wrażliwość i empatia służą szerzeniu dobra i piękna. Jako swoją nadrzędną misję postrzegają one budowanie postaw odpowiedzialności za kulturę i wrażliwość współobywateli, a także rozpowszechnianie i przekazywanie wzorców pozytywnych postaw przyszłym pokoleniom poprzez upowszechnianie wartości i postaw etycznych, respektowanie ich przyjętego systemu. Dzieje się to w następstwie swobody działalności artystycznej i naukowej¹³³.

W dobie populizmów, fake newsów, post-prawdy, coraz częstszego ignorowania, a nawet pogardy dla nauki, gdy tzw. prawda ideologii bądź różnego typu ruchy, czasem zabobonne lub antynaukowe, starają się wypierać prawdę naukową, uniwersytety są i pozostają ostoją świata wartości oraz punktem odniesienia dla prawdy¹³⁴.

Nie ulega wątpliwości, że budowanie zaufania do nauki i środowisk naukowych jest kluczowym interesem szkolnictwa wyższego i powinno stać się misją władz publicznych¹³⁵. Można przewidywać, że nie będzie się zmieniać nastawienie polskich uniwersytetów co do ich roli kreatorów kultury dialogu społecznego i poszanowania prawdy, utrzymując te wartości jako elementy europejskiego obszaru edukacji i nauki o istot-

¹²⁹ P. Łuków, I. Degtyarova, *op.cit.*, s. 97–98.

¹³⁰ M. Pałys, D. Piotrowska, *op.cit.*, s. 62–63.

¹³¹ S. Mocek, B. Rok, *op.cit.*, s. 136–137.

¹³² E. Chmielecka, M. Dokowicz, *op.cit.*, s. 232–233.

¹³³ P. Kielan, S. Sanecki, *op.cit.*, s. 125.

¹³⁴ W. Banyś, M. Hulicka, *op.cit.*, s. 169.

¹³⁵ P. Łuków, I. Degtyarova, *op.cit.*, s. 98.

nym znaczeniu. Działania oparte na tych podstawach, wsparte odpowiednią polityką rządową, przyniosą pozytywne skutki – niestety, w perspektywie raczej wieloletniej niż krótkoterminowej¹³⁶.

Dwie wzajemnie wykluczające się tendencje będą obserwowane w najbliższej przyszłości: rosnący sceptycyzm wobec nauki i jednocześnie popyt na wiedzę ekspercką. W poszukiwaniu prawdy rola eksperta jest i będzie kluczowa, a jakość i rzetelność wiedzy eksperckiej wprost związane są z budowaniem zaufania do nauki i walką z nieprawidłowościami, nierzetelnością naukową, zachowaniami nieetycznymi, upowszechnianiem poglądów szkodliwych, pseudonaukowych, nieznajdujących odzwierciedlenia w metodologii badań naukowych ani w ich wynikach.

Edukacja społeczna w zakresie etyki i rzetelności naukowej powinna się zaczynać na jak najwcześniejszych etapach kształcenia. Edukacja tego rodzaju z czasem będzie zaczynać się od szkoły podstawowej czy średniej. Wprowadzenie do treści nauczania zagadnień rzetelności i uczciwości w uczeniu się, nauczaniu oraz prowadzeniu badań będzie stanowić jeden z głównych elementów pozwalających kształtować kulturę uczciwości w zdobywaniu i komunikowaniu wiedzy¹³⁷.

Ekspersi podkreślają rolę czynników zewnętrznych, głównie polityk europejskich, w tym zakresie (np. polityki w zakresie *research assessment*, *gender equality plan*, kwestie *mental health*, *mobbing in academia*, *European Charter and Code* oraz *HR Excellence in Research* itd.)

Dostrzega się potrzebę wzmacniania kapitału społecznego polskich uczelni. W kontekście kształtowania odpowiedniej kultury instytucjonalnej kluczową rolę odgrywa pielęgnowanie wartości akademickich, zawartych m.in. w Kodeksie Etyki Pracownika Naukowego, a w szczególności sumienności, obiektywizmu, niezależności, otwartości i przejrzystości¹³⁸. Będzie postępować upowszechnianie tych wartości i zasad we wspólnocie uczelni.

Globalizacja nauki i intensyfikacja współpracy międzynarodowej powodują uwpólnianie standardów etycznych (np. wymogi w zakresie rzetelności badawczej w ramach grantów przyznawanych przez Komisję Europejską, w tym obowiązek zadeklarowania działania zgodnie z Europejskim Kodeksem Rzetelności i współdziałanie na poziomie krajowych komisji etycznych).

W Europie podejmuje się wiele działań w zakresie wspólnych standardów rzetelności i etyki badawczej, także w kontekście otwartej nauki¹³⁹. Proces ten będzie postępował również w naszym kraju.

¹³⁶ S. Kistryn, P. Śniatała, *op.cit.*, s. 74.

¹³⁷ P. Łuków, I. Degtyarova, *op.cit.*, s. 98.

¹³⁸ J. Filek, R. Kmiecik, P. Sekula, *op.cit.*, s. 113–116.

¹³⁹ P. Łuków, I. Degtyarova, *op.cit.*, s. 97.

Raport Konsultacyjny: *Opinie instytucji partnerskich KRASP-FRP zaproszonych do udziału w Projekcie*

Wybrane instytucje partnerskie w Projekcie KRASP-FRP PROGNOZA zostały zaproszone do udzielenia wsparcia merytorycznego pracom FRP nad prognozą rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce (zob. tabela 2) w formie nadesłanych opinii w odpowiedzi na pytanie: Jak można przewidywać stan systemu szkolnictwa wyższego i nauki oraz sytuację, w jakich zmuszone będą działać uczelnie w perspektywie do końca trwającej dekady wobec zjawisk zachodzących w ich otoczeniu?

Tabela 2. Schemat analizy zjawisk występujących w otoczeniu uczelni dla instytucji partnerskich

- I. Uwarunkowania kryzysowe:
 - 1. Kryzys energetyczny.
 - 2. Zagrożenia inflacyjne.
 - 3. Następstwa agresji Rosji na Ukrainę.
 - 4. Uwarunkowania pandemiczne COVID-19.
- II. Ograniczenia budżetowe w zakresie finansowania uczelni:
 - 1. Skutki dla bieżącego funkcjonowania szkół wyższych.
 - 2. Ograniczenia w zakresie przedsięwzięć inwestycyjnych.
 - 3. Skutki o charakterze kadrowym, w tym dotyczące rozwoju młodej kadry.
 - 4. Negatywne oddziaływanie na procesy internacjonalizacji uczelni.
- III. Prognozowane zmiany o charakterze systemowym:
 - 1. Zmiany dotyczące sfery *governance* w szkolnictwie wyższym.
 - 2. Zmiany w ewaluacji jakości działalności naukowej.
 - 3. Rozwiązania dotyczące polityki naukowej państwa.
 - 4. Procesy dostosowawcze szkolnictwa wyższego do zmian w EHEA.
- IV. Inne uwagi i komentarze.
- V. Ocena ogólna prognozowanego stanu z możliwością wskazania wariantów rozwojowych w zakresie poszczególnych punktów I–III lub w ramach ich podpunktów 1–4, z ograniczeniem objętości wypowiedzi do jednej strony standardowej w odniesieniu do poszczególnych podpunktów.

Źródło: opracowanie własne.

Do grona instytucji partnerskich KRASP-FRP w Projekcie PROGNOZA zostały zaproszone:

- RGNiSW;
- Komitet Prognoz PAN;
- Polskie Forum Akademicko-Gospodarcze;
- Instytut Rozwoju Szkolnictwa Wyższego;
- Polska Unia Edukacyjna;
- PCG Academia.

W kolejnych podrozdziałach przedstawiamy zestawienie opinii i uwag dotyczących prognozy rozwoju szkolnictwa wyższego opracowane przez instytucje partnerskie, reprezentowane przez ich właściwe komisje lub ekspertów.

5.1. Opinia Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego

5.1.1. Scenariusze zmian sfery *governance* w szkolnictwie wyższym¹⁴⁰

Sfera *public governance*, rozszerzając w pewnym stopniu perspektywę analizy i projekcji, ma dwa zasadnicze poziomy: makro (państwa) i mikro (uczelni). System zarządzania szkolnictwem wyższym i nauką do 2030 r. z pewnością będzie podlegać zmianom o charakterze politycznym, instytucjonalnym, prawnym, organizacyjnym i ekonomicznym. Takie przewidywanie opiera się na zmianach w środowisku międzynarodowym oraz na wzroście znaczenia cyklu politycznego (4–5 lat) w kraju. Polityczny cykl wyborczy sprzyja myśleniu krótkookresowemu i „optymalizacji” rozwiązań prawno-instytucjonalnych w skali kadencji parlamentu, a także formułowaniu wielu inicjatyw ustawodawczych w sektorze nauki i szkolnictwa wyższego w okresie przedwyborczym, co jest obecnie, w połowie 2023 r., szczególnie widoczne. Nie ma przesłanek, aby sądzić, że w perspektywie 2030 r. będzie inaczej.

Preambuła ustawy 2.0 podkreśla fundamentalną rolę nauki i szkolnictwa wyższego w tworzeniu cywilizacji, a „obowiązkiem władzy publicznej jest tworzenie optymalnych warunków dla (...) badań naukowych i twórczości artystycznej”. Warunki te dotyczą prawa, ekonomii, finansów i zasad rzeczywistej współpracy. Istotnym zadaniem państwa jest tworzenie dobrego i stabilnego prawa. Cecha (relatywnej) stabilności w sektorze nauki i szkolnictwa wyższego jest wartością znaczącą oraz stanowi warunek istotny dla formułowania strategii funkcjonowania i rozwoju uczelni i instytucji nauki w długim okresie: „Uczelnie realizują misję o szczególnym znaczeniu dla pań-

¹⁴⁰ Opinia przygotowana przez Komisję Ekonomiczno-Prawną RGNiSW.

stwa i narodu, wnosząc kluczowy wkład w innowacyjność gospodarki, przyczyniają się do rozwoju kultury, współkształtują standardy moralne (...) w życiu publicznym”. W tym aspekcie wypada podkreślić: niezwykle zmienność fundamentalnej ustawy 2.0 z 20 lipca 2018 r., która do lutego 2023 r. doczekała się trzech tekstów jednolitych i 26 nowelizacji; zmienność wykazu czasopism i wydawców w okresie ewaluacji; zamknięcie strony Kongresu Nauki Polskiej (stanowiącego historyczną wartość środowiska) itd. W takiej sytuacji pozytywnym scenariuszem zmian byłoby oparcie systemu prawa szkolnictwa wyższego w perspektywie 2030 r. na 2–4 ustawach, które będą zawierać kluczowe (adekwatne do charakteru i rangi ustawy w systemie prawa) zasady funkcjonowania sektora, relatywnie stałe i na swój sposób ogólne (ale nie ogólnikowe), a rozwiązania szczegółowe będą delegować do rozporządzeń ministra. Takie rozwiązanie uzależnione będzie od spełnienia istotnego warunku dla *public governance* – zaufania do urzędu ministra, jego kompetencji i odpowiedzialności, a także uspołecznienia procesu tworzenia szczegółowych przepisów i wspólnego, interaktywnego działania na rzecz dobra wspólnego – dobra nauki i szkolnictwa wyższego.

Ustawa 2.0 wprowadziła istotne zmiany w systemie zarządzania uczelnią; przyniosła bardzo wyraźny wzrost uprawnień, ale i odpowiedzialności rektora jako jedyne, jednoosobowego organu uczelni; zniósła ustawowe gwarancje dla historycznie ukształtowanych zasad demokracji akademickiej, w tym prawa wyboru dziekana; wprowadziła nowy organ – radę uczelni; odmiennie ukształtowała kompetencje senatu. Diagnoza zawarta w monografii nie potwierdza w pełni zasadności wprowadzonych zmian. W tym kontekście możliwym scenariuszem zmian pozytywnych wydaje się wyraźne oddolne wzmocnienie demokratycznych instytucji uczelni przy zapewnieniu prakseologicznych warunków skuteczności i efektywności zarządzania oraz zmniejszanie biurokratycznych regulacji. Uczelnie i instytucje nauki powinny otrzymać wyraźnie większe wsparcie dla realizacji swej misji – prowadzenia wysokiej jakości badań i kształcenia w układach regionalnych i ponadregionalnych, procesów konsolidacji, tworzenia specjalistycznych struktur, mechanizmów i instytucji, w tym m.in. interdyscyplinarnych szkół doktorskich.

Rozważając scenariusze zmian w sferze i perspektywie *public governance*, należy podkreślić, że rozwój szkolnictwa wyższego i nauki powinien opierać się na „współdziałaniu władz, dialogu społecznym oraz zasadzie pomocniczości” (preambuła Konstytucji RP z dnia 2 kwietnia 1997 r.). Tych elementów, tak istotnych i ważnych, w obecnym modelu funkcjonowania nauki i szkolnictwa wyższego jeszcze brakuje.

5.1.2. Scenariusze zmian dotyczące polityki naukowej państwa

Podstawowym elementem zmian budujących pozytywny scenariusz rozwoju jest założenie, że PNP powinna być deklaracją kluczowych zasad i wartości, w oparciu o które państwo – ze swoim systemem instytucjonalno-prawnym i ekonomicznym, który tworzyć będzie „optymalne warunki dla (...) badań naukowych i twórczości artystycznej” (preambuła ustawy 2.0) – kształtuje i zapewnia stabilny rozwój uczelni i instytucji nauki w średnim i długim okresie. Zasady i wartości będące fundamentem PNP przyjmą formę stosownego dokumentu, który będzie płaszczyzną z jednej strony realizacji zadań państwa, jego organów i instytucji, a z drugiej realizacji misji i strategii funkcjonowania instytucji sektora nauki i szkolnictwa wyższego w kroczącym horyzoncie 10 lat. W takim ujęciu PNP będzie wskazywać cele, ich strukturę, hierarchię i priorytety w perspektywie 2030 r., ramy brzegowe rozstrzygnięć strategicznych, kierunki możliwych i oczekiwanych zmian prawnych i instytucjonalnych, a także będzie określać przesłanki i kryteria decyzji, bazując na określonym wzorcu i syntetycznej charakterystyce stanu obecnego w nauce i szkolnictwie wyższym. Podstawy systemu PNP będą stanowić wartości i zasady stabilne w całym okresie prognozy.

Formułując scenariusze i trendy zmian, zwracamy uwagę na potrzebę jednoznacznego zdefiniowania „państwa” jako autora i twórcy polityki naukowej. W dokumencie PNP, przyjętym przez rząd w lipcu 2022 r., tego elementu brakuje. Jest to istotne dla kształtu dokumentu. Minister, Rada Ministrów, Prezydent czy grupa 15 posłów w oparciu o art. 118 Konstytucji RP mają prawo inicjatywy ustawodawczej. Inicjatywa ta – jeśli przyjmie formę obowiązującej ustawy – może istotnie wpłynąć na zmiany w strukturze instytucjonalnej szkolnictwa wyższego i nauki, dlatego PNP powinna określać „ramy brzegowe” inicjatyw ustawodawczych i wskazywać centrum ich koordynacji. Kryterium decyzji powinien być rzeczywisty rozwój sektora nauki i szkolnictwa wyższego w oparciu o utrwalone wartości i zasady świata akademickiego, a niekoniecznie doraźne interesy własne świata polityki i funkcjonujących w nim grup. Polityka naukowa państwa powinna być dokumentem pozakadencyjnym (obejmować dłuższy okres niż kadencja parlamentu) i na swój sposób ponadpolitycznym. Utrzymanie dotychczasowego stanu może określać negatywny scenariusz rozwoju nauki i szkolnictwa wyższego do 2030 r.

Pozytywny scenariusz zmian zakłada, że PNP będzie wyrażać troskę i odpowiedzialność państwa (jednoznacznie zdefiniowanego) oraz tworzyć warunki realizacji celów i priorytetów. Oczywiście trudno jest w perspektywie 8 lat (do 2030 r.) prognozować konkretne wielkości w ujęciu nominalnym. Można jednak – i to stanowi element scenariusza zmian – wyrażać priorytety w ujęciu relatywnym, np. wielkości nakładów na naukę i szkolnictwo wyższe względem PKB, wydatków budżetu państwa, stopy inflacji, odniesień międzynarodowych, a także można określić strukturę

alokacji nakładów na poszczególne priorytety, wykorzystywać mechanizm partnerstwa publiczno-prywatnego w finansowaniu nauki, komercjalizacji wyników badań, tworzeniu infrastruktury badawczej itd.

W wymiarze instytucjonalnym ważny wkład w tworzenie PNP będą mieć instytucje środowiskowe, w tym przedstawicielskie, niezależne od systemu politycznego, niepoddające się naciskom o takim charakterze, mające długookresową perspektywę optymalizacji i realizacji celów jako przeciwwagę dla często krótkowzrocznej wizji systemu politycznego.

Kluczowy element PNP, jakim są środki finansowe na naukę i szkolnictwo wyższe, nie będzie stanowić formalnej pozycji kosztu w budżecie państwa (przy widocznej tendencji do ich minimalizacji), lecz nakład inwestycyjny o efektach odroczonych w czasie, fundamentalnych dla rozwoju społecznego i cywilizacyjnego kraju. W pozytywnym scenariuszu taki kierunek zmian umożliwi realne zwiększenie roli nauki i szkolnictwa wyższego, spowoduje wzrost atrakcyjności zatrudnienia w sektorze i niezbędnych przeobrażeń systemu zarządzania w oparciu o koncepcję *public governance* w skali makro i mikro.

Polityka naukowa państwa, oparta m.in. o przedstawione, pozytywne scenariusze zmian i rekomendacje, powinna być dokumentem poważnym i poważanym przez środowisko. Precyzując kierunki i priorytety, zasady i wartości oraz cele i środki ich osiągnięcia w perspektywie 2030 r., PNP powinna wyzwalać pozytywne zmiany, jakich oczekuje kraj, społeczeństwo, kultura, gospodarka oraz nasze aspiracje umacniania pozycji nauki i szkolnictwa wyższego w przestrzeni europejskiej i międzynarodowej.

5.1.3. Procesy dostosowawcze do zmian w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego i Nauki¹⁴¹

Zrównoważony rozwój

Od kilku lat na świecie i w Europie nadaje się priorytet kwestiom zrównoważonego rozwoju również w obszarze badań i szkolnictwa wyższego. Tworzy się programy nastawione na wdrażanie zmian związanych ze zrównoważonym rozwojem i gospodarką w obiegu zamkniętym (ESD – *Education for Sustainable Development*) oraz kładzie się nacisk na zrównoważony proces prowadzenia badań naukowych (*Sustainable Research*).

W Polsce ten trend wciąż kielkuje. Na uczelniach powstają programy kształcenia, takie jak zielona energia, zrównoważone budownictwo, transport czy zrównoważone badania nad lekami. Uczelnie inwestują w nowoczesną energooszczędną infrastrukturę

¹⁴¹ Opinia przygotowana przez Komisję ds. Międzynarodowych RGNiSW.

oraz ekologiczny transport w obrębie kampusów. Przewiduje się, że w perspektywie 7 lat ta tendencja stanie się coraz bardziej powszechna i obejmie szersze grono uczelni.

Trzeci filar misji uczelni

Ugruntowanym podejściem jest rozwijanie szeroko rozumianych relacji uczelni z otoczeniem gospodarczym. Wschodzącym trendem jest zaangażowanie instytucji szkolnictwa wyższego w obszarze kulturowym, etycznym i cywilizacyjnym. Obserwuje się rozwój tzw. *citizen science*, polegającej na angażowaniu w badania osób niezwiązanych z uczelniami czy instytucjami naukowymi.

W perspektywie 7 lat uczelnie wyższe w Polsce będą odgrywać aktywną rolę w kształtowaniu społeczeństwa wiedzy i w coraz większym stopniu będą stawiać się realnymi partnerami w przestrzeni publicznej i niepublicznej. Tendencje światowe będą motorem do rozwoju polskich uczelni w kierunku instytucji odpowiadających na potrzeby gospodarcze, społeczne i cywilizacyjne. Oferta edukacyjna oraz proces prowadzenia badań będą coraz bardziej otwarte na zapraszanie i włączanie obywateli niezwiązanych ze szkolnictwem wyższym.

Cyfryzacja i sztuczna inteligencja

Pozyskiwanie informacji jest obecnie stosunkowo proste. Coraz większe znaczenie ma umiejętność zamiany informacji w wiedzę. Cyfryzacja i AI mogą być w tym procesie pomocne, ale także stwarzają nowe problemy i wyzwania edukacyjne.

Dla wielu uczelni w Polsce wyzwania w obszarze cyfryzacji będą miały charakter organizacyjny, związany z dostępem do nowoczesnych narzędzi oraz z budowaniem kompetencji kadry akademickiej. Rozwijająca się cyfryzacja będzie stanowiła wyzwanie dla budowania relacji międzyludzkich i zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym.

Edukacja z zaangażowaniem AI pozwoli przyspieszyć proces przeszukiwania informacji i wykonywania prostych, odtwórczych zadań. Jednocześnie instytucje szkolnictwa wyższego nie będą miały kontroli nad tym procesem kreowanym przez zewnętrzne podmioty komercyjne, co stanowi potencjalne zagrożenie. Uczelnie w Polsce będą podążały za globalnym, dynamicznie rozwijającym się trendem.

Międzynarodowe konsorcja i sieci uniwersyteckie

Formowanie konsorcjów uczelni, takich jak EUI czy Baltic University Programme, tworzy szansę na rozwój pogłębionej międzynarodowej współpracy naukowej i dydak-

tycznej dla ambitnych i aktywnych jednostek. Stanowi też bodziec do stworzenia nowej jakości działań w europejskich obszarach nauki (ERA) i edukacji (EEA – European Education Area).

Jest to dynamicznie rozwijający się trend w Polsce. Bariere w korzystaniu w pełni z możliwości współpracy międzynarodowej stanowi rozbieżność w wymaganiach formalnych obowiązujących uczelnie będące w konsorcjach oraz nadmierna biurokracja. Inicjatywa EUI powinna doprowadzić do korzystnych zmian w prawodawstwie polskim (i innych krajów UE), pozwalających na budowę prawdziwie transgranicznych uczelni.

Rozwój kadry akademickiej

Ważnym aspektem zmian w szkolnictwie wyższym w Europie są prace nad nowym modelem ewaluowania jakości badań naukowych. W perspektywie celem jest dążenie do skierowania badawczych wysiłków kadry akademickiej w stronę efektów raczej jakościowych niż ilościowych oraz zapewnienie elastyczności w wyborze ścieżek kariery (CoARA – Coalition for Advancing Research Assessment).

Choć ten kierunek zmian wydaje się słuszny, polski system szkolnictwa wyższego oraz sektor badań i innowacji stoi przed szeregiem wyzwań trudnych do pokonania w najbliższych 7 latach. Przede wszystkim brakuje nakładów finansowych pozwalających rozwijać ambitną politykę kadrową. Sektor badań i innowacji nie będzie w stanie zaoferować konkurencyjnych stawek dla wysoko wykwalifikowanych kadr. W Polsce jest też względnie mało przedsiębiorstw badawczo-rozwojowych, mogących stanowić alternatywę dla zatrudnienia na uczelniach wyższych.

5.1.4. Trendy w ewaluacji jakości działalności naukowej¹⁴²

Ewaluacja jakości działalności naukowej jest systemem bodźców, który powinien skłaniać jednostki naukowe do realizacji celów i priorytetów określonych przez politykę naukową państwa. Przyjęte zasady ewaluacji w latach 2017–2021 zaowocowały dynamicznym przyrostem liczby, ale i kosztów publikacji, co zainicjowało dyskusję, czy zastosowane podejście sprawdziło się jako skuteczna zachęta do prowadzenia wysokiej jakości badań naukowych i optymalnego wykorzystania ich wyników.

¹⁴² Opinia przygotowana przez prof. Barbarę Rymuszę, przewodniczącą Komisji Nauki RGNiSW.

Po co przeprowadzać ewaluację?

Przewidywania trendów dotyczących ewaluacji jakości działalności naukowej muszą rozpocząć się od klarownej odpowiedzi na pytanie: Po co przeprowadzać ewaluację? Dopiero potem można rozważać, jakie jednostki powinny być ewaluacji poddawane oraz jak to powinno być zrobione. Obecnie widoczny jest trend ograniczania znaczenia ewaluacji w kontekście przebudowy systemu szkolnictwa wyższego i przewartościowywania znaczenia określeń „uczelnia akademicka” i „instytut badawczy” w drodze zmian prawnych dokonywanych w oderwaniu od rezultatów ewaluacji.

Istotne jest pytanie, jakiego rodzaju osiągnięcia jednostek naukowych są czy też powinny być najważniejsze dla Polski, jej rozwoju i poprawy warunków społeczno-gospodarczych. Z jednej strony tradycyjnie obecny jest trend koncentrowania się na pozycji w rankingach międzynarodowych. Jednak coraz wyraźniej znaczenia nabiera trend doceniania i przyznawania dużej wagi możliwościom wykorzystania wyników badań i prac rozwojowych na potrzeby polskiego społeczeństwa i sukcesom na tym polu. Poziom finansowania nauki w Polsce odstaje od poziomu, jaki mają zagwarantowany jednostki wiodące w międzynarodowych rankingach i to raczej się nie zmieni. Z drugiej strony wysoka pozycja w takim rankingu nie oznacza wysokiej jakości badań przydatnych w Polsce.

Jak przeprowadzać ewaluację?

Tocząca się nieprzerwanie od kilkunastu lat dyskusja wokół tego, jak prowadzić ewaluację, dowodzi, że konieczne są (i będą) dalsze zmiany. Dostrzegalny jest przy tym trend wpadania w wir rozważań na temat detali, co w szczególności w odniesieniu do kryterium K1 (publikacje) uwypukla brak konsensusu na temat celów całego procesu. Szeroka zgoda dotyczy natomiast tego, że jednostki bardzo małe, które wykazały $N < 12$ lub miały wartość „0” w kryterium K2 lub K3, powinny być wykluczone z możliwości otrzymywania najwyższych kategorii.

Dotychczas rzadko przywoływane w dyskusjach kryterium K3 (wpływ na otoczenie) może odgrywać większą rolę w przyszłości, szczególnie że umożliwia ono uwzględnienie specyfiki oraz zróżnicowania misji jednostek organizacyjnych uczelni, Polskiej Akademii Nauk (PAN) i instytutów badawczych. Częścią tej dyskusji będzie pytanie, czy zmienić podejście i oceniać jednostki naukowe na podstawie zgłaszanych przez nie osiągnięć w K3 proporcjonalnie do liczby N.

Ze względu na znaczenie kryterium K3 warto będzie wrócić do dyskusji na temat tego, czy ewaluacja „per dyscyplina” jest dobrym narzędziem oceny jednostek nauko-

wych czy też rozważyć prowadzenie uzupełniającej ewaluacji wspierającej interdyscyplinarną lub międzydziedzinową działalność badawczą.

5.2. Opinia Komitetu Prognoz PAN: Uwarunkowania zewnętrzne rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce¹⁴³

Uwarunkowania zewnętrzne rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce

Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie zostało przygotowane w odpowiedzi na zaproszenie KRASP w sprawie stworzenia średnioterminowej prognozy wyzwań stojących przed szkolnictwem wyższym w Polsce w perspektywie 2030 r. Autorzy zdecydowali się na wskazanie jedynie wybranych wyzwań, które w opinii Komitetu Prognoz PAN nie zostały dostrzeżone przez KRASP, a które mogą mieć istotny wpływ na kondycję szkolnictwa wyższego w Polsce. Zjawiska te wykraczają poza horyzont 2030, ale ich wpływ na społeczeństwa i szkolnictwo wyższe powinien być widoczny również w obecnej dekadzie.

Punktem wyjścia do niniejszych rozważań była identyfikacja uwarunkowań zewnętrznych, które będą miały największe znaczenie dla rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce w perspektywie 2030 r. Zaliczono do nich: globalizację, zwłaszcza zmiany geopolityczne w Europie i na świecie; przesilenia cywilizacyjne wraz z transformacją cyfrową prowadzącą w kierunku cywilizacji opartej na wiedzy; zmiany demograficzne; transformację energetyczną; pandemię COVID-19. Nadrzędnym aspektem prowadzonych rozważań była ocena danych demograficznych, a w szczególności prognoz populacji, które wskazują na postępujący w czasie spadek liczby mieszkańców Polski, który również może przełożyć się na liczbę Polaków zainteresowanych studiami. Zmiany w tym zakresie najprawdopodobniej będą skutkować spadkiem zainteresowania studiami, ale w praktyce mogą doprowadzić do skomplikowania sytuacji szkolnictwa wyższego w Polsce. Z tego powodu zasadne jest spojrzenie na uwarunkowania międzynarodowe, które mogą wpłynąć na liczbę studentów zainteresowanych studiowaniem w Polsce.

Problemy wskazane przez Komitet Prognoz zostały jedynie zaznaczone. Nie scharakteryzowano ich szczegółowo, ponieważ celem było zwięzłe wskazanie ich istnienia oraz powiązanie z problemami szkolnictwa wyższego w Polsce.

¹⁴³ Opinia przygotowana przez prof. Katarzynę Nawrot i prof. Konrada Prandeckiego, Komitet Prognoz PAN.

Globalizacja

Analiza wyzwań i problemów stojących przed szkolnictwem wyższym w Polsce powinna uwzględniać zmiany uwarunkowań zewnętrznych. W tym zakresie największe siły, jakie można obserwować, to zmiany globalne i wynikające z nich przesilenia cywilizacyjne. Globalizacja zazwyczaj analizowana jest w kontekście gospodarczym, tj. rozwoju przepływu dóbr i usług w skali świata, oraz w kontekście społecznym, tj. rozwoju komunikacji i kontaktów międzyludzkich. Przeważnie jest traktowana jako pozytywny proces ułatwiający rozwój cywilizacyjny świata i poszczególnych społeczeństw. Jednakże jest również źródłem licznych napięć, co w szczególności można obserwować w ostatnich latach.

Do najważniejszych czynników ograniczających procesy globalizacyjne należą: pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie oraz napięcia pomiędzy światowymi mocarstwami. Zjawiska te istotnie wpływają na procesy globalne, znacznie spowalniając je, ale nie powstrzymując. Globalizacja nadal postępuje, powodując zmiany w relacjach pomiędzy społeczeństwami i postęp techniczny oraz intensyfikując komunikację międzyludzką, zarówno w skali krajowej, jak i międzynarodowej.

Obecnie za najbardziej dramatyczną sytuację geopolityczną na arenie międzynarodowej jest uważana wojna w Ukrainie. Konflikt pomiędzy Rosją a Ukrainą przybrał formę pełnoskalowej wojny, która najprawdopodobniej nie zakończy się w tym roku ze względu na twarde żądania obu stron. Dodatkowo konflikt ten istotnie wpływa na stosunki międzynarodowe w Europie i na świecie. Sankcje międzynarodowe nakładane na Rosję oraz ich konsekwencje w postaci ograniczenia wymiany handlowej są tego najbardziej jaskrawym przykładem. Nie należy spodziewać się, aby te ograniczenia zostały zniesione wraz z zakończeniem walk. Nawet jeśli w krajach takich jak Francja i Niemcy pojawiają się próby powrotu do odzyskania relacji gospodarczych sprzed wojny, to najprawdopodobniej nie będą one szybkie ze względu na wzajemną nieufność, w szczególności po stronie Rosji.

Agresja Rosji na Ukrainę doprowadziła do wzmocnienia współpracy w ramach UE i NATO oraz umożliwiła USA powrót do roli lidera w zakresie światowego bezpieczeństwa. Jest to szczególnie istotne z europejskiego punktu widzenia, gdzie w opinii wielu krajów ściśle powiązania gospodarcze miały zastępować sojusze militarne i potrzebę zbrojeń.

W praktyce okazało się to niewystarczające, co spowodowało rewizję roli USA jako gwaranta bezpieczeństwa UE. Jednocześnie zwiększenie przywódczej roli USA spowodowało napięcia w relacjach globalnych. Doświadczenia historyczne wskazują, że zmiana przywództwa w regionie lub na świecie wiąże się z silnymi napięciami, włącznie z wojną. Obserwowane zmiany globalne wskazują na zmianę takiego przy-

wództwa, tj. rosnącą rolę Chin przy malejącej roli USA. Zazwyczaj wzrost chińskiej potęgi jest zauważany w sferze gospodarczej, ale dotyczy to również szeregu innych obszarów, w tym płaszczyzn: militarnej, kulturowej i politycznej. W ostatnich latach byliśmy świadkami „wojny celnej” pomiędzy tymi mocarstwami, sporów i prowokacji związanych z Tajwanem czy – szerzej – Morzem Południowochińskim. Napięte relacje obu mocarstw mają wpływ na procesy zachodzące w Afryce oraz Ameryce Południowej i Środkowej.

Napięcia wskazane powyżej będą skutkować szeregiem licznych konsekwencji mających wpływ na procesy globalne. Zmieniają się kierunki wymiany handlowej, zwłaszcza w zakresie przepływu surowców, pojawiają się nowe centra finansowe oraz ośrodki wpływu. Przykładem takich rozwiązań może być rosnąca popularność filmów promujących chiński punkt widzenia czy też rozwój internetowych narzędzi społecznościowych.

Rozwój gospodarczy i postęp techniczny, będące podstawą globalizacji, również przyczyniają się do powstawania problemów. W tym kontekście zazwyczaj wymienia się trudności z dostępem do odpowiednich zasobów. Jednakże skutki procesów globalnych są znacznie poważniejsze, czego przykładem mogą być zmiany klimatyczne – problem, którego nie da się rozwiązać na poziomie lokalnym.

Czynniki zarysowane powyżej mają wpływ na szkolnictwo wyższe. Globalizacja umożliwiła powstanie i rozwój narzędzi komunikacji, które w dobie pandemii zaczęły być masowo wykorzystywane w biznesie i edukacji. Należy przyjąć, że wiele z rozwiązań edukacji zdalnej będzie nadal stosowanych, a narzędzia będą rozwijane, co powoduje konieczność innego spojrzenia na szkolnictwo wyższe w Polsce i jego konkurencyjność. Obecnie oferta edukacyjna może dotyczyć potencjalnych studentów nie tylko znajdujących się na terenie kraju, lecz także mieszkających poza granicami Polski. Jednocześnie należy pamiętać, że konkurencyjność zdalna dotyczy też polskich studentów, którzy mogą pozyskiwać wiedzę za granicą, nie wyjeżdżając z kraju. Skala tego zjawiska będzie różna w zależności od kierunku i specyfiki studiów, ale procesy te będą się rozwijać, zwłaszcza wraz z rozwojem nowych technologii, w tym wirtualnych laboratoriów. W perspektywie 2030 r. zmiany w tym kierunku mogą mieć duże znaczenie, zwłaszcza że wraz z rozwojem kontaktów międzyludzkich ryzyko wystąpienia kolejnych pandemii ma charakter rosnący.

Ponadto procesy globalizacyjne wpływają na migracje. Ich skutkiem jest wzrost prawdopodobieństwa napływu młodych ludzi skłonnych do podjęcia nauki w Polsce. Wskazane wyżej procesy globalizacyjne pozwalają na określenie potencjalnych kierunków napływu studentów. Należy przyjąć, że napływ studentów z krajów wysoko rozwiniętych będzie niewielki. Prestiż polskich uczelni nie będzie do tego skłaniał. Również dla wielu innych regionów Polska nie musi być regionem pierwszego

wyboru, ale jako jedna z alternatyw może być rozważana. Problemy globalne mogą być odpowiedzią w zakresie potencjalnych kierunków napływu studentów i oferty, jaka powinna być dla nich przygotowana.

Przesilenia cywilizacyjne

Dokonujące się obecnie przejście cywilizacyjne, związane z rewolucją cyfrową czy informacyjną oraz z czwartą rewolucją przemysłową, obarczone jest ogromną skalą niepewności odnośnie do kierunków dalszych przemian. Okres swego rodzaju chaosu i niepewności, w którym obecnie znajduje się ludzkość, jest typowy dla początkowej fazy przechodzenia od starej cywilizacji do nowej. Trudno jest jednak dokonywać prognoz co do kierunków rozwoju tworzącej się cywilizacji oraz związanych z tym wyzwań i zagrożeń, które dopiero się ujawnią.

Znaczenie edukacji dla dynamiki przemian cywilizacyjnych oraz zachodzącego przejścia cywilizacyjnego pozostaje jednak bezsporne. Dotychczasowe doświadczenia historyczne wyraźnie wskazują, że transformacja społeczna, przemiany w systemach kulturowych, a zwłaszcza zmiany mentalne są najtrudniejsze i trwają najdłużej. Można też skonstatować, że deficyt edukacji był jednym z głównych czy nawet głównym czynnikiem, jaki przesądził i nadal przesądza o długotrwałości i charakterze cywilizacji agrarnej. Wskazuje to na ogromną rolę edukacji w dokonujących się przemianach i nie pozostawia wątpliwości, że te kraje, które najlepiej dostosują swoje systemy edukacyjne do nowych realiów, będą wiodły prym w nowo tworzącej się cywilizacji i łańdże światowym.

Warto podkreślić, że w warunkach cywilizacji przemysłowej to Europa była promotorem procesów edukacyjnych i jednocześnie pozostawała najważniejszym ośrodkiem cywilizacji przemysłowej. Przewodnia rola Europy w tym zakresie pozostaje już tylko historią. Powstają nowe ośrodki tworzenia wiedzy adekwatnej do nowych realiów cywilizacyjnych, w szczególności w Azji, w tym w Chinach i Indiach, co będzie wymagało nowych kierunków współpracy badawczej i dydaktycznej. Co więcej, tworzenie nieodzownych podstaw cywilizacji informacyjnej wymagać będzie powszechnej edukacji, i to edukacji zasadniczo zmienionej. Nowa i zasadniczo zmieniona edukacja musi objąć również tę część społeczeństwa, która była wyedukowana stosownie do wymogów poprzedniej cywilizacji, każda cywilizacja bowiem cechuje się swoistą strukturalizacją społeczno-zawodową.

Należy mieć na uwadze wzrost możliwości dostępu do wiedzy w rezultacie transformacji cyfrowej, a w konsekwencji możliwości samokształcenia, autonomicznego zarządzania wiedzą w szkole, uniwersytecie, gospodarstwie domowym czy przedsiębiorstwie. Dostęp do nowych technologii nie oznacza ich odpowiedniego wykorzysta-

nia, w szczególności w odniesieniu do umiejętności analitycznych młodego pokolenia. Coraz bardziej jawi się też kwestia wrażliwości ludzkiej, w tym zwłaszcza ludzi młodych. W kontekście rozwoju nauki i techniki, głównie zaś technologii informacyjnych prowadzących do kształtowania się cywilizacji opartej na wiedzy, niezbędne jest znalezienie swego rodzaju balansu pomiędzy technologiami informacyjnymi, AI a wartościami ludzkimi i umiejętnościami społecznymi. Konieczna będzie też nieustanna edukacja oraz poszukiwanie nowych kwalifikacji odpowiadających specyfice współczesnej gospodarki światowej i kształtującej się obecnie cywilizacji.

Zmiany demograficzne

Sytuacja demograficzna Polski jest trudna. W perspektywie 2030 r. szacuje się, że liczba ludności może spaść nawet do 36 mln osób. Ujemny przyrost wpływa z opóźnieniem na liczbę potencjalnych studentów. Polska należy do krajów, w których zainteresowanie edukacją na poziomie wyższym jest bardzo wysokie, ale ze względu na sytuację demograficzną w perspektywie 2030 r., a zwłaszcza późniejszej, należy się spodziewać malejącej liczby Polaków zainteresowanych szkolnictwem wyższym. Z tego powodu konieczne wydaje się zwrócenie uwagi na otoczenie naszego kraju.

Tendencje malejące są widoczne praktycznie w całej Europie, zatem konkurencja o studenta będzie narastać. Ludność UE w 2021 r. przekroczyła 447 mln osób. Porównując przyrost ludności w Europie z tym obserwowanym na innych kontynentach, widać, że był on w latach 1960–2021 najniższy. Tym samym udział Europy w światowej populacji, szacowany obecnie na 10%, zmniejszył się o ponad połowę – z 21,7% w 1950 r. Jeszcze bardziej dramatyczny wniosek można wyciągnąć z prognoz demograficznych. Do 2050 r. Europa będzie jedynym kontynentem, którego ogólna liczba ludności spadnie w porównaniu z obecną sytuacją, podczas gdy ogólna liczba ludności na świecie wzrośnie w tym samym okresie o prawie 2,4 mld¹⁴⁴. Jeśli prognozy się sprawdzą, pod koniec stulecia 39,1% światowej populacji będzie mieszkać w Afryce, a 43,6% w Azji, natomiast udział Europy w światowej populacji spadnie poniżej 6%. W konsekwencji tego trendu można się spodziewać, że Europa nie uniknie problemów związanych z jednej strony z gwałtownym wzrostem liczby ludności na świecie, z drugiej zaś ze spadkiem liczby rdzennych mieszkańców Europy. Należy ponadto zwrócić uwagę na starzenie się społeczeństwa Europy.

¹⁴⁴ United Nations, Department of Economic and Social Affairs, *The World Population Prospects: 2015 Revision. Key Findings and Advance Tables*, New York 2015, <https://www.un.org/en/development/desa/publications/world-population-prospects-2015-revision.html> (dostęp: 7.04.2023).

Populacja Afryki w 2021 r. przekroczyła 1,43 mld, w tym liczba ludności Afryki Subsaharyjskiej wynosiła około 1,18 mld, a Afryki Północnej ponad 255 mln¹⁴⁵. Stanowiło to odpowiednio 15,4% i 3,3% ludności świata. Dla porównania w 1950 r. ludność kontynentu wynosiła około 228,9 mln. Według szacunków ONZ ludność Afryki w 2050 r. przekroczy 2,4 mld. Stopniowo rośnie też udział Afryki w światowej populacji. Prognozuje się, że do połowy XXI w. przekroczy 25%. Do końca XXI w. – według średniego wariantu szacunków – populacja Afryki wyniesie około 4,4 mld, czyli 39,1% spodziewanej populacji świata. Przewidywane szacunki oznaczają, że ludność Afryki podwoi się do 2050 r., a następnie wzrośnie o kolejne 2 mld do 2100 r. Afryka odnotowuje również najwyższe tempo wzrostu liczby ludności na świecie, które w latach 2010–2021 wynosiło około 2,5%, co wynika głównie z wysokiego wskaźnika urodzeń. Kraje o najwyższym wskaźniku wzrostu liczby ludności to Nigeria, Zambia, Mali, Uganda, Gambia, Burundi, Tanzania, Czad, Somalia i Angola. Przewiduje się, że w 2050 r. do najbardziej zaludnionych krajów kontynentu będą należały Nigeria (440 mln), Etiopia (188 mln), Demokratyczna Republika Konga (155 mln), Tanzania (129 mln), Egipt (122 mln) i Uganda (104 mln).

Zwraca uwagę struktura demograficzna krajów afrykańskich. Afryka jest młodym kontynentem, na którym 60% ludności ma mniej niż 25 lat, a 29% ma od 25 do 49 lat. Dominuje zatem ludność w wieku produkcyjnym. Przewiduje się, że odsetek ludności w wieku produkcyjnym w Afryce przekroczy te same wskaźniki dla Indii i Chin w 2035 r. Ponadto według szacunków ONZ udział Afryki w populacji w wieku produkcyjnym ma osiągnąć 18% do 2030 r. i 25% do 2050 r. Oznacza to, że zasoby pracy krajów afrykańskich podwoją się w latach 2010–2050. W efekcie wzrośnie popyt konsumpcyjny, zwłaszcza ze strony rosnącej klasy średniej. Takie prognozy wskazują na duży potencjał regionu, ale też budzą niepokój. Prognozowany wzrost ludności krajów afrykańskich będzie bowiem z jednej strony stwarzał możliwości dla wzrostu zarówno produkcji, jak i konsumpcji, z drugiej jednak może prowadzić do pogłębiania ubóstwa, bezrobocia, niestabilności oraz przemieszczania się i migracji ludności w obrębie kontynentu i poza nim, w szczególności do Europy.

Jedną z konsekwencji, jakich można się spodziewać, będą migracje do Europy, w tym do Polski. Zjawisko migracji w Europie zaczęło nabierać rozpędu w latach 70. i 80. XX w. Koniec XX i początek XXI w. to narastająca fala imigracji z dwóch zupełnie różnych regionów: z byłych kolonii, zwłaszcza Afryki i Bliskiego Wschodu, oraz z krajów postsocjalistycznych. Migranci stali się także elementem geopolitycznych rozgrywek państw, m.in. dzięki możliwościom, jakie stwarza transport lotniczy, przetrzucani są do reżimów graniczących z UE. W rezultacie migracji Europa, w szczególności Europa

¹⁴⁵ World Bank, <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=ZG> (dostęp: 7.04.2023).

Zachodnia, staje się coraz bardziej wielokulturowa. Wielokulturowość ta jednak różni się zasadniczo od tego, co można było zaobserwować w przeszłości, głównie ze względu na jej konfliktogeny charakter. Konfliktogenność przybiera coraz większe rozmiary, stając się ważnym, a czasem wręcz dominującym elementem polityki państw. Przemieszczanie się ludności powinno być postrzegane nie jako kryzys, lecz nieodłączna część zmieniającej się gospodarki światowej, a migranci – jako szansa dla zmniejszającego i starzejącego się społeczeństwa Europy, w tym Polski. Niezbędna będzie wiedza w tym zakresie oraz współpraca w wymiarze międzynarodowym, przede wszystkim zaś długookresowa strategia wraz z wyznaczeniem swoistych kierunków racjonalnego zarządzania migracją i społeczeństwem wielokulturowym. Chodzi zarówno o integrację migrantów ze społeczeństwem lokalnym, jak i o integrację pomiędzy migrantami. Będzie to duże wyzwanie dla sektora edukacji. Odpowiednio ukierunkowana edukacja będzie niezbędna dla przybywających migrantów oraz dla rodzimych mieszkańców w kontekście integracji społeczeństw i niwelacji konfliktogenności.

Wyzwania energetyczne

Wyzwania energetyczne można analizować na kilka sposobów. Obecnie najczęściej zauważa się problem drożejącej energii, co znacząco wpływa na warunki funkcjonowania uczelni. W niniejszym opracowaniu chcemy jednak zwrócić uwagę na inny problem związany z zachodzącą transformacją energetyczną.

W dobie coraz bardziej zauważalnej zmiany klimatu oraz w wyniku napaści Rosji na Ukrainę zmienia się tzw. mix energetyczny, czyli udział poszczególnych rodzajów energii pierwotnej w wytwarzaniu energii. Procesy te mają różną skalę, ale są zauważalne na całym świecie. W Europie zmiany te są szczególnie widoczne. Z jednej strony istnieje konieczność zaspokojenia rosnącego zapotrzebowania na energię, a z drugiej zauważane są procesy jej ekologizacji, tj. przechodzenia na niskoemisyjne źródła energii. Nakładają się na to również uwarunkowania geopolityczne, powodujące zmiany w zakresie kierunków i rodzajów dostaw energii pierwotnej do Polski.

Zmiany te zachodzą w coraz większym tempie oraz wymagają nowego podejścia do sektora energii i jego problemów. Powoduje to konieczność zmian w zakresie nauczania o energetyce w taki sposób, aby przyszli absolwenci byli dostosowani do obecnych i nadchodzących wyzwań. Dotyczy to nie tylko procesów przetwarzania energii, jej przesyłania i serwisowania urządzeń, lecz także tworzenia odpowiedniej polityki energetycznej, która będzie uwzględniać cele środowiskowo-klimatyczne w procesach produkcji energii. Energia powinna być traktowana zarówno jako jeden z sektorów gospodarczych, jak i jako jeden z czynników bezpieczeństwa państwa, który należy chronić przed różnymi zagrożeniami, z manipulacją informacjami włącznie.

Konflikt w Ukrainie spowodował, że w Niemczech zwrócono uwagę na silne powiązania z rosyjskim sektorem energetycznym organizacji promujących gaz ziemny jako zasób przyjazny dla środowiska przyrodniczego. W dobie przesilenia cywilizacyjnego takie działania lobbystyczne, często oparte na fake newsach, mogą powodować wiele strat i zaburzeń w funkcjonowaniu gospodarki oraz tworzyć podziały w społeczeństwie. Rolą szkolnictwa jest edukacja, a więc także przeciwdziałanie nieprawdziwym informacjom oraz wyposażenie w wiedzę specjalistów z innych dziedzin, m.in. dziennikarzy, polityków i ekonomistów, która umożliwi im oddzielanie manipulacji od rzetelnej wiedzy. Wyłania się potrzeba nie tylko zmian programowych na studiach pierwszego i drugiego stopnia, ale również tworzenia szerokiego wachlarza studiów podyplomowych umożliwiających absolwentom innych kierunków zrozumienie specyfiki sektora energii. Podobne zmiany można zaobserwować w innych sektorach gospodarczych, w tym w nowo powstających. Powstają nowe obszary działalności gospodarczej, które wymagają specyficznej wiedzy, często łączącej dotychczasowe kierunki studiów. Wspomniana energetyka jest tego bardzo ważnym przykładem ze względu na znaczenie bezpieczeństwa energetycznego w rozwoju kraju.

COVID-19

Wybuch epidemii koronawirusa na początku drugiej dekady XXI w., a rezultacie globalna pandemia COVID-19, istotnie zakłócił funkcjonowanie i zmienił oblicze współczesnej gospodarki światowej w niemal wszystkich możliwych wymiarach. Narracja przesuwiała się z Chin, gdzie po raz pierwszy wykryto nowego wirusa, na obawy związane z zakłóceniami w globalnych łańcuchach dostaw, brakiem skutecznego i wielostronnego podejścia do walki z pandemią oraz porażką większości instytucji regionalnych i globalnych w tym zakresie, począwszy od UE, a skończywszy na Światowej Organizacji Zdrowia, a także na kompromis pomiędzy walką z wirusem i ratowaniem ludzkich istnień a ratowaniem gospodarek.

Pozostawiając na boku pogłębioną dyskusję na temat pandemii COVID-19 i jej konsekwencji, należy zwrócić uwagę na dwa aspekty w kontekście przyszłości edukacji. Po pierwsze, niezależnie od istniejących kontrowersji można się spodziewać w przyszłości wybuchu kolejnych pandemii wraz z ich następstwami. Po drugie, już kilka miesięcy po wybuchu pandemii zaszły zmiany znacznie przyspieszające przejście społeczeństwa w kierunku cywilizacji opartej na wiedzy – zmiany, których nie można było urzeczywistnić przez dekady w wymiarze chociażby rynku pracy, służby zdrowia, transportu czy edukacji.

Bezpośrednią konsekwencją pandemii było nauczanie zdalne w większości krajów gospodarki światowej oraz na wszystkich szczeblach edukacji. Należy przy tym

dodać, że stało się tak w większości krajów, w których społeczeństwo miało dostęp do Internetu i elektryczności oraz narzędzi umożliwiających przekaz medialny. Można to uznać za niewątpliwą zaletę, gdyż z jednej strony umożliwiona była nauka, z drugiej zaś ograniczony został kontakt i przemieszczanie się ludności, a tym samym rozprzestrzenianie się wirusa. Nasuwa się jednak wiele pytań o jakość nauczania zdalnego, przygotowanie techniczne i merytoryczne do takiej formy przekazywania wiedzy zarówno po stronie edukowanych, jak i edukujących oraz długookresowe konsekwencje dla jakości kształcenia.

W 2023 r. widać już alarmujące konsekwencje pandemii i nauczania zdalnego dla poziomu edukacji oraz zdrowia psychicznego dzieci, młodzieży i dorosłych. W tym wymiarze niezbędne będą pogłębione studia prowadzące do wypracowania rozwiązań w wymiarze edukacji na wypadek kolejnych pandemii, jak również radzenia sobie z konsekwencjami pandemii COVID-19. Jawi się ponadto konieczność prowadzenia badań w zakresie samej wirusologii oraz szeroko rozumianego zdrowia publicznego w wymiarze globalnym, w tym budowy odpornych systemów opieki zdrowotnej i powszechnego bezpieczeństwa zdrowotnego.

Podsumowanie

Przesilenia cywilizacyjne i rozwój społeczeństw w kierunku cywilizacji informacyjnej powodują, że edukacja i wiedza będą miały jeszcze większe znaczenie niż dotychczas. Z tego powodu rozwój sektora szkolnictwa wyższego powinien być jednym z priorytetowych elementów rozwoju kraju. Dotyczy to zarówno atrakcyjności oferty studiów, jak i rozpoznawalności ośrodków naukowych na międzynarodowym rynku edukacji i międzynarodowym rynku pracy. Niezbędna będzie w tym kontekście modernizacja szkolnictwa wyższego, nauki, edukacji i kształcenia w perspektywie zachodzącej transformacji gospodarki światowej związanej z przesileniami cywilizacyjnymi.

Globalizacja w połączeniu z innymi czynnikami, takimi jak pandemia COVID-19, spowodowała znaczące zmiany techniczne i w mentalności ludzi, które wpływają na sposoby pozyskiwania wiedzy. Głównie należy tu wskazać możliwości nauczania zdalnego, które poprzez internetowe technologie komunikacyjne znacznie się rozwinęło. Dotyczy to nie tylko przysyłania prac czy nagrywania wykładów, lecz także szeregu interaktywnych rozwiązań, pozwalających nawet na prowadzenie wirtualnych laboratoriów.

Działania w tym zakresie będą postępować, co wynika zarówno z dużego prawdopodobieństwa dalszego postępu globalizacji (co najprawdopodobniej będzie miało miejsce niezależnie od występujących obecnie napięć politycznych), jak i z przemian cywilizacyjnych, tj. tworzenia nowej cywilizacji, w której dostęp do informacji i wiedzy

będzie miał jeszcze większe znaczenie niż obecnie. W tym kontekście trzecie dziesięciolecie XXI w. należy scharakteryzować jako okres przejściowy pomiędzy cywilizacjami, nazywany przesileniem cywilizacyjnym.

Bez wątpienia istotne jest zwiększenie międzynarodowej konkurencyjności szkolnictwa wyższego w Polsce dla wzmocnienia tego sektora. W tym celu wskazane jest poszukiwanie kierunków pozyskania potencjalnych studentów. Wydaje się, że w obecnej sytuacji geopolitycznej nie dojdzie do znaczącej korekty w kierunkach napływu studentów do Polski, ale możliwe jest pozyskiwanie ich z nowych obszarów. Z tego powodu zdecydowaliśmy się na zwrócenie uwagi na zmiany zachodzące w Afryce i wskazanie tego regionu jako potencjalnego rynku obok rosnącej migracji z kierunków wschodnich w rezultacie zmian geopolitycznych wzmoczonych wojną w Ukrainie.

Niezbędna będzie identyfikacja strategicznych kierunków nauczania w kontekście rynku europejskiego w długim okresie oraz zapotrzebowania na rynku pracy w tym kontekście. Chodzi przede wszystkim o zmniejszającą się populację Europy oraz starzejące się społeczeństwo. Niezbędne będzie określenie z jednej strony tego, jakich pracowników będzie potrzebowała Europa i w jakich obszarach powinno być promowane kształcenie kolejnych pokoleń, z drugiej zaś jak edukować obecnych i przyszłych mieszkańców, aby byli integralną częścią społeczeństwa obywatelskiego, realizując cele rozwoju o charakterze trwałym.

Jednocześnie poprzez wskazanie zmian zachodzących w sektorze energii chcemy pokazać konieczność zmian w podejściu do kierunków studiów i sposobu nauczania. Zmiany cywilizacyjne powodują występowanie nowych wyzwań związanych z reorientacją myślenia o gospodarce i priorytetach rozwojowych. To oraz uwarunkowania geopolityczne powodują potrzebę odmiennego, często interdyscyplinarnego nauczania o niektórych zjawiskach. Najlepszym tego przykładem jest sektor energii, w którym zmieniają się sposoby przetwarzania energii, kierunki dostaw energii pierwotnej, systemy przesyłowe, sposoby wykorzystywania i zapotrzebowanie na energię oraz polityka w tym zakresie.

Te wszystkie czynniki powodują, że konieczne jest poszukiwanie nowych rozwiązań w szkolnictwie wyższym, które jako sektor powinno być bardziej elastyczne, aby łatwiej mogło dostosowywać się do zmieniającej się sytuacji. System szkolnictwa wyższego uwzględniający uwarunkowania globalne powinien w większym stopniu zapewniać:

- odpowiednie przygotowanie do pracy zawodowej, obejmujące specyfikę zachodzących przesilen cywilizacyjnych;
- przygotowanie młodych ludzi do aktywnego życia w społeczeństwie obywatelskim w demokratycznym społeczeństwie;
- zrozumienie złożoności relacji międzynarodowych i powiązania Polski ze światem oraz ich wpływu na rozwiązywanie krajowych problemów;

- przygotowanie młodych ludzi do konieczności ciągłego rozwoju indywidualnego, tworzenia, aktualizowania i poszerzania podstaw wiedzy.

Powyższe rozważania nie wyczerpują problemu wpływu uwarunkowań zewnętrznych na rozwój szkolnictwa wyższego, a jedynie są próbą wskazania najważniejszych zdaniem autorów czynników, jakie mogą wpływać na ten sektor.

5.3. Opinia Polskiego Forum Akademicko-Gospodarczego: Wyzwania dla nauki polskiej¹⁴⁶

Wyzwania gospodarcze

Dekoniunktura i inflacja – w 2023 r. praktycznie cała Europa będzie miała wzrost mniejszy niż 1%. Także prognoza na 2024 r. przewiduje wzrost poniżej 2%. W 2023 r. rekordzistami w zakresie inflacji będą kraje Europy Środkowo-Wschodniej. W 2023 r. wzrost PKB w Polsce będzie dwa razy niższy od średniej UE, a poziom inflacji – blisko dwa razy wyższy od średniej UE.

Sprostanie wyzwaniom wymaga zmiany perspektywy myślenia o przyszłości. Najważniejsze czynniki wpływające na dynamikę PKB i inflację to niski udział inwestycji w PKB, niska stopa oszczędzania, dysproporcje pomiędzy średnimi wynagrodzenia a wydajnością pracy. Bez pokonania inflacji nie wrócimy do normalności. Musi zostać przywrócona równowaga pomiędzy wzrostem wynagrodzeń a wzrostem wydajności pracy. Wzrost wydajności pracy wymaga zwiększenia inwestycji.

Demografia

Według prognoz liczba ludności UE zmniejszy się o 6% w okresie 2022–2100, co odpowiada spadkowi o 27,3 mln osób. Europejskie społeczeństwo będzie się starzało. Istotnie zmniejszy się odsetek populacji w wieku produkcyjnym. Liczba mieszkańców Polski zmniejszy się do 29,5 mln osób. Udział Polaków wśród mieszkańców UE-27 zmniejszy się z 8,53% do 7,04%. Już dziś Polska jest jednym z krajów o najsilniejszym odpływie ludności, co widać w szczególności w wyludniającej się wschodniej i południowo-wschodniej części Polski.

¹⁴⁶ Materiały przygotowane przez Andrzeja Banasiaka, Związek Banków Polskich – Zespół Badań i Analiz.

Nowoczesność i konkurencyjność

Musimy poprawić naszą pozycję w zakresie innowacyjności – Polska ma jeden z najniższych wskaźników według *European Innovation Scorecard 2022*. Będzie to wymagać zwiększenia nakładów na B+R – obecnie pozostajemy na odległej pozycji w Europie. Coraz bardziej istotne staje się umiejętne wykorzystywanie ogromnego potencjału naukowego i badawczego polskich uczelni.

Warunki wspierania badań

Obecnie, zwłaszcza w warunkach inflacji, należy zabiegać o zwiększenie nakładów na edukację, naukę i badania. Szczególnie istotne jest wspieranie wdrażania nowych rozwiązań:

- typowanie projektów wysokiej perspektywy;
- specjalne kredyty na finansowanie wdrożeń – z możliwością częściowego umorzenia;
- stworzenie funduszu wspierania wdrożeń – fundusz może stać się współwłaścicielem firm wdrażających, przy pewnej skali zapewnia to możliwość rozproszenia ryzyka;
- uczelnie powinny szukać nowych zleceń – zaangażowanie w regionalne, krajowe i sektorowe oraz samorządowe programy rozwojowe lub programy patronowane przez duże przedsiębiorstwa;
- redukcja kosztów, lepsze wykorzystanie zasobów;
- modernizacja, innowacje;
- propagowanie roli oraz znaczenia edukacji, nauki i badań.

5.4. Opinia Instytutu Rozwoju Szkolnictwa Wyższego

5.4.1. Uwarunkowania pandemiczne COVID-19¹⁴⁷

Choć truizmem będzie stwierdzenie, że pandemia COVID-19 istotnie wpłynęła na funkcjonowanie całego środowiska akademickiego w Polsce i na świecie, to jej skutki będą przez uczelnie odczuwane przez wiele kolejnych lat. Wymuszona izolacja społeczna znacząco przyczyniła się do częściowej zmiany kultury organizacyjnej polskich uczelni. O wiele częściej sięga się obecnie po możliwości zdalnej komunikacji, zarówno przy formalnych posiedzeniach, jak i w ramach zwykłej organizacyjnej pracy,

¹⁴⁷ Opinia przygotowana przez Piotra Pokornego, Instytut Rozwoju Szkolnictwa Wyższego, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.

nawet jeśli możliwe są tradycyjne spotkania stacjonarne. Należy spodziewać się, że ten trend będzie postępował ze względu na powszechne dostrzeżenie wartości płynącej z komunikacji zdalnej (oszczędność czasu, finansów itp.), która coraz częściej przeważa nad ryzykami, obawami i negatywnymi opiniami na temat komunikacji zdalnej.

Można pokusić się o stwierdzenie, że pandemia COVID-19 przyspieszyła proces cyfryzacji uczelni o co najmniej dekadę, co należy uznać za jedną z niewielu jej pozytywnych stron. Dzięki dotychczasowym doświadczeniom można przewidywać, że w kolejnych latach uczelnie będą wykazywały wyższą rezyliencję na podobne zdarzenia kryzysowe, nie można bowiem wykluczyć powtórzenia się pandemii lub innych czynników o skutkach podobnych do COVID-19.

Poczynione inwestycje informatyczne oraz nabyte (formalnie lub nieformalnie) umiejętności ich wykorzystywania pozwolą uczelniom szybciej reagować i przeorganizowywać działalność na tryb zdalny według potrzeb. Dopracowanie modelu uczelni rozproszonej i zarządzanej zdalnie będzie jednak wymagać zwiększonych nakładów na uporządkowanie procesów wewnętrznych, bez których pełna cyfryzacja nie jest możliwa.

Doświadczenia z okresu pandemii będą sprzyjać szybszej adaptacji nowych technologii w działalności uczelni, szczególnie w obszarze pracy zdalnej i kształcenia. Można przewidywać, że znacząco zwiększy się międzynarodowa oferta dydaktyczna niektórych uczelni, przy czym bardziej w zakresie krótkich form kształcenia (studia podyplomowe, kursy, szkolenia itp.). Większe doświadczenie kształcenia zdalnego i nowoczesne technologie dydaktyczne otworzą uczelniom w tym zakresie nowe rynki usług edukacyjnych.

Należy wskazać jeszcze jeden scenariusz negatywny. W części uczelni może bowiem dojść do „rozprężenia” ze względu na stopniowo wygasający stan epidemiczny. Brak zewnętrznego imperatywu napędzającego cyfryzację i automatyzację uczelni może w niektórych przypadkach zahamować lub spowolnić toczące się prace, co w przypadku ponownego pojawienia się podobnego zagrożenia może znacząco utrudnić funkcjonowanie uczelni.

Podsumowując, uwarunkowania pandemiczne – mimo ewidentnie negatywnych skutków gospodarczych, zdrowotnych i społecznych – pozwoliły uczelniom przyspieszyć proces cyfryzacji, czego skutkiem w perspektywie kolejnych lat może być znaczące zwiększenie sprawności działania uczelni, szczególnie w obszarze automatyzacji procesów wewnętrznych itp.

5.4.2. Zmiany w ewaluacji jakości działalności naukowej¹⁴⁸

Proces ewaluacji jakości działalności naukowej za lata 2017–2021 został po raz pierwszy przeprowadzony według ustawy 2.0 i zgodnie z wytycznymi zawartymi w rozporządzeniu o ewaluacji. Od strony technicznej jednostki naukowe uzyskały istotne wsparcie w postaci elektronicznego narzędzia, jakim był system SEDN. Wyniki ewaluacji są już znane (przed ostatecznymi decyzjami odwoławczymi) i warto właśnie w tym momencie zastanowić się, jakie zmiany należy wdrożyć i na czym trzeba skupić się w kolejnych latach (w perspektywie 10-letniej), żeby sprostać wyzwaniom, które pojawiają się w tym obszarze w kontekście międzynarodowym.

W podsumowaniu procesu widzimy, że w ewaluacji uczestniczyło aż 291 podmiotów, które przedstawiły do oceny łącznie 707 862 publikacje i ponad 27 tys. projektów badawczych¹⁴⁹. Ostateczny wynik (przed odwołaniami) jest zadowalający, gdyż łączny udział uzyskanych kategorii A i B+ to 80,2%. Jak czytać taki wynik? Czy na tej podstawie można powiedzieć, że polska nauka osiągnęła satysfakcjonujący poziom?

Trwają dyskusje nad kolejnymi zmianami w zasadach ewaluacji. Ostatnie spotkanie przedstawicieli środowiska naukowego z ministrem Włodzimierzem Bernackim¹⁵⁰ i prezentowane uwagi – zarówno KEN, jak i reprezentantów środowiska naukowego – skupiają się na poprawianiu i modyfikowaniu zasad wyliczania liczby „N”, zniesieniu oświadczenia 3., rewizji zasad budowania wartości referencyjnych itd. Tymczasem brakuje dalekosiężnego podejścia, uwzględniającego już zaistniałe trendy w ocenie dorobku naukowego. Chyba najbardziej wyraźnym przykładem zmieniającego się trendu jest powstanie koalicji COARA¹⁵¹, której zadaniem jest takie wdrożenie zmian, aby ocena badań naukowych, naukowców i organizacji badawczych uwzględniała różnorodne wyniki, praktyki i działania, które maksymalizują jakość i wpływ badań. W projekcie uczestniczy ponad 350 organizacji z ponad 40 krajów. Są to nie tylko przedstawiciele uczelni wyższych, lecz także publiczne i prywatne podmioty finansujące badania, agencje akredytacyjne i ewaluacyjne, towarzystwa naukowe i stowarzyszenia badaczy z całego świata. Polska ma również silną reprezentację – 51 instytucji podpisało porozumienie COARA¹⁵². Jeśli przeanalizujemy, jakie tematy mają poruszać grupy robocze, to jedną ze strategicznych kwestii okażą się wytyczne dotyczące oceny jakościowej badań (nie ilościowej), wykorzystania alternatywnych mierników, narracyjnych opi-

¹⁴⁸ Opinia przygotowana przez dr Katarzynę Świerk, MBA, Instytut Rozwoju Szkolnictwa Wyższego, Uniwersytet Gdański.

¹⁴⁹ Ośrodek Przetwarzania Informacji, *Statystyki systemu SEDN*, 2022, <https://statystyki-ewaluacja.opi.org.pl> (dostęp: 14.02.2023).

¹⁵⁰ Spotkanie online w dniu 9 lutego 2023 r. – notatka ze spotkania stanowi załącznik do opinii.

¹⁵¹ <https://coara.eu/about> (dostęp: 16.02.2023).

¹⁵² <https://coara.eu/agreement/signatories> (dostęp: 16.02.2023).

sów oraz równowaga między badaniami a inną działalnością akademicką. W polskich rozważaniach postewaluacyjnych te tematy właściwie się nie pojawiają. Zupełnie zlekceważone zostały chociażby opisy wpływu (przedstawionych do ewaluacji 2659), które przecież stanowiły podstawę większości odwołań. Brakuje dogłębnej analizy tego, co uczelnie przedstawiły w opisach wpływu, jakie były problemy z uzupełnianiem danych, gromadzeniem dowodów (badanie ankietowe wśród uczestników procesu), ale też tego, co najczęściej kwestionowali eksperci, jakie błędy zauważyli. Kryterium wpływu społecznego było nowym elementem, w mojej opinii wdrożonym bez przygotowania zarówno po stronie uczelni, jak i ekspertów oceniających opisy. Wyzwaniem na przyszłość jest więc na początek udoskonalenie tego, co w polskim systemie oceny już się znalazło. Będzie to jednocześnie doskonale wpisywało się w trendy międzynarodowe i proponowane zmiany w systemach oceny nauki na świecie.

5.4.3. Zmiany dotyczące sfery *governance* w szkolnictwie wyższym¹⁵³

Dotychczasowe dylematy sfery *governance*¹⁵⁴, dotyczące m.in. ustroju i modelu zarządzania uczelnią, dominujące w dyskusji związanej z implementacją tzw. ustawy 2.0, to przede wszystkim próby pogodzenia oczekiwanej skuteczności (*New Public Management*, uniwersytet przedsiębiorczy, parametryzacja) z tradycyjną wizją wolności akademickich i autonomii uczelni. To także opozycja między przywództwem skoncentrowanym (rektor) a przywództwem rozproszonym (wydziały) i kolegialnym sposobem podejmowania decyzji (senat, rady, społeczność itd.). Zakładając optymistyczny scenariusz, w najbliższych latach uczelnie będą utrzymywać rozwiązania balansujące te wartości w duchu „miękkiego menedżeryzmu” i „neokolegialności”. Profesjonalizacji przywództwa na poziomie kształtowania strategii i ram ładu akademickiego powinna towarzyszyć lokalna swoboda doboru środków realizacji celów, poprawa transparentności i przepływu informacji oraz partycypacyjne formy organizacji, szczególnie w obszarach typowo akademickich.

Kwestie te zejdą jednak na dalszy plan wobec zmian cywilizacyjnych i silnych tendencji społecznych oddziałujących na sektor szkolnictwa wyższego. Najważniejsze z nich to globalne kryzysy wpływające na strumienie finansowania uczelni, implementacja nowych technologii ICT oraz zmiany kulturowe redefiniujące priorytety i potrzeby interesariuszy.

¹⁵³ Opinia przygotowana przez Mariusza Lorenca, Instytut Rozwoju Szkolnictwa Wyższego.

¹⁵⁴ Termin *governance* będziemy tutaj rozumieć jako obejmujący przywództwo akademickie, zarządzanie strategiczne, kształtowanie kluczowych polityk oraz naturalnie nadzór w zakresie ładu instytucji i ciągłości jej funkcjonowania. Akcentujemy zatem „Governance in HEI”. Por. J. Woźnicki, *Misja, społeczna rola i kultura instytucjonalna Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich. Sztuka rektorstwa, kontekst systemowy i dokonania KRASP*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2022, s. 57.

W perspektywie dekady nastąpi skumulowanie czynników ryzyka dla utrzymania ekonomicznej pozycji uczelni. Należy wymienić malejącą dostępność funduszy europejskich, ograniczenia subwencji i pozostałych form finansowania państwowego ze względu na inne priorytety (obronność, transfery społeczne), koszty dostosowań związanych z pandemią, a także inflację wynagrodzeń. Istotny będzie również spadek przychodów uczelni związany z długofalowo zmniejszającą się liczbą studentów (demografia, zmiany modelu uczenia się itp.). Sytuacja ta spowoduje nasilenie presji konkurencyjnej (np. niemożliwe okaże się utrzymanie w danym regionie trzech uczelni o podobnej ofercie studiów). Uczelnie, którym zabraknie wizji czy pomysłu na rzeczywistą propozycję wartości, nie przetrwają lub zostaną włączone do struktur lepiej funkcjonujących podmiotów. Zasadnicze znaczenie będą miały zatem prace strategiczne, oznaczające dokonanie wyboru i dookreślenie ścieżki rozwoju danej instytucji. Zarówno status uczelni badawczej i pozycja w międzynarodowych partnerstwach, znalezienie unikatowej specjalizacji atrakcyjnej w regionie, jak i przemysłana fuzja lub federalizacja mogą być strategiami sukcesu uczelni. Na poziomie operacyjnym przewidujemy zaś poszukiwanie przychodów z komercjalizacji badań i usług oraz oszczędności dzięki usprawnianiu procesów, zwłaszcza w administracji.

Przemiany cywilizacyjne związane z cyfryzacją będą miały dla szkolnictwa wyższego znaczenie kluczowe, ponieważ zmienią model wsparcia administracyjnego i umożliwią redukcję kosztów funkcjonowania. Ponadto systemy nauki zdalnej, LMS (*learning management system*) i inne technologie współtworzące doświadczenia osób studiujących już teraz traktowane są jako nowy standard kształcenia. Procesy o charakterze powtarzalnym będą podlegały cyfryzacji i wirtualizacji, będą optymalizowane, a następnie realizowane w odpowiednich systemach informatycznych. Do 2025 r. większość polskich uczelni będzie prowadziła częściowo lub w pełni cyfrowe zarządzanie dokumentacją. W perspektywie dekady znacznej części administracji uczelni uda się ograniczyć koszty dzięki standaryzacji i automatyzacji procesów. Czołowe uczelnie będą tworzyć cyfrowe centra kompetencji oraz reorganizować pracę ludzi w kierunku zadań wymagających kreatywności lub indywidualnego podejścia. Opóźnienia lub brak strategii cyfryzacji to dla uczelni poważne ryzyko.

Liderzy akademicki będą także podejmować wyzwania odnoszące się wprost do kultury instytucjonalnej. Wynikają one ze zmian norm i oczekiwań społecznych. Oczywiście przykładem jest ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*), zarówno w wymiarze ograniczania śladu węglowego, jak i przejrzystości funkcjonowania instytucji i otwartych relacji z otoczeniem. Podobnie narastać będą oczekiwania interesariuszy w zakresie polityki równościowej i inkluzywnej. W pozytywnym scenariuszu znajdują się uczelnie, które wdrożą wynikające z tych idei programy.

Podsumowując, wydaje się, że w sferze *governance* w perspektywie obecnej dekad zmniejszy się transformacyjna rola instytucji zewnętrznych, krajowych i europejskich w postaci reform, regulacji i ukierunkowanego finansowania¹⁵⁵, wzrośnie zaś znaczenie przywództwa, rozumianego jako realnie demonstrowana przez daną uczelnię zdolność do strategicznego samookreślenia w odpowiedzi na omawiane wyzwania oraz organizacyjnego uczenia się, zarówno w zakresie dojrzałości technologicznej, procesowej, jak i kultury instytucjonalnej. Dlatego należy przewidywać dalsze istotne rozwarstwienie podmiotów szkolnictwa wyższego w Polsce. Można szacować, że nawet jedna czwarta uczelni będzie podlegać wymuszonym próbom wzmocnienia poprzez konsolidację (w tym przejęcia), będzie podtrzymywana finansowaniem „ratunkowym” lub upadnie. Jednocześnie umocni się grupa szkół publicznych i niepublicznych o ponadprzeciętnej jakości i powiększającej się przewadze konkurencyjnej.

5.5. Opinia Polskiej Unii Edukacyjnej¹⁵⁶

W dniach 15–16 września 2022 r. w Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego odbyła się konferencja „Przyszłość szkolnictwa wyższego” z udziałem dużej grupy rektorów wszystkich rodzajów uczelni w Polsce, naukowców, przedstawicieli Polskiej Unii Edukacyjnej, PAN, KRASP, Narodowego Centrum Nauki, Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, PKA, RGNiSW. W konferencji swój głos przedstawili także przedstawiciele kilku ośrodków zagranicznych: dr Allan E. Goodman – Dyrektor Generalny Institute of International Education (IIE), prof. Gretchen Edwalds-Gilbert – Wiceprezydent Scripps College Claremont Colleges, prof. Joanna Regulska – Prorektor Uniwersytetu Kalifornijskiego w Davis.

W trakcie konferencji uczestnicy podjęli próbę zdiagnozowania problemów systemu szkolnictwa wyższego w Polsce z uwzględnieniem doświadczeń międzynarodowych, a także określenia kierunków rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki. Dyskusja toczyła się w odniesieniu do zadań szkół wyższych w obszarze dydaktyki, badań naukowych oraz współdziałania z otoczeniem społecznym. Odpowiedzi zamieszczone w kolejnych podrozdziałach odzwierciedlają opinie sformułowane na tej konferencji.

¹⁵⁵ Według stanowiska KPN z dnia 23 sierpnia 2021 r. konsolidacja podmiotów szkolnictwa wyższego (zwłaszcza jednostek badawczych) powinna być procesem opartym na autonomicznych decyzjach podmiotów, korzystnych dla poprawy ich poziomu naukowego, dydaktycznego czy też międzynarodowej pozycji. Zadaniem rządu ma być jedynie tworzenie odpowiednio wspierających dla takiej konsolidacji warunków. Zob. Ministerstwo Edukacji i Nauki, Komitet Polityki Naukowej, *Stanowisko Komitetu Polityki Naukowej w sprawie projektu dokumentu strategicznego pn. „Polityka Naukowa Państwa”*, 23.08.2021, <https://www.gov.pl/attachment/69793422-7395-4b8f-ad07-87d37395f0cc> (dostęp: 10.02.2022).

¹⁵⁶ Opinia przygotowana przez zespół Polskiej Unii Edukacyjnej.

5.5.1. Uwarunkowania kryzysowe

Kryzys energetyczny

W czasie kryzysu energetycznego przedsiębiorstwa różnych branż były wspierane przez państwo poprzez tworzenie rozmaitych tarcz. W pierwszej fazie kryzysu szkolnictwo wyższe nie otrzymało takiej ochrony, co doprowadziło do dramatycznego apelu rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego prof. J. Popiela w imieniu KRASP w Sejmie, który podkreślił, że wypełnianie misji uczelni wymaga również zapewnienia prądu w laboratoriach, ciepła w skalach wykładowych i pensji pracowników. Znaczenie społeczne wypełniania tej misji wymaga, by uczelnie nie były już nigdy więcej zostawione przez państwo same sobie z tego rodzaju problemami.

Zagrożenia inflacyjne

Te sprawy zostały włączone do odpowiedzi na pytania z części II.

Następstwa agresji Rosji na Ukrainę

Bardzo trudno w tej chwili objąć kompleksową analizą te następstwa. Działania *ad hoc*, podejmowane przez polskie uczelnie od pierwszego dnia wojny, zasługują na najwyższą ocenę i tak też są oceniane w Europie.

Uwarunkowania pandemiczne COVID-19

Pandemia COVID-19 zmusiła uczelnie do zmiany podejścia do kształcenia i sposobu prowadzenia zajęć oraz do dokonania skoku technologicznego w zakresie metod nauczania i pracy administracji. Uczelnie nie zapomną o tym doświadczeniu i będą czerpać z niego w przyszłości. Dydaktyka wzbogacona o narzędzia nowych technologii cieszy się dużym zainteresowaniem studentów, którzy chcą mieć lepszy dostęp do nauczanych treści.

W tym kontekście pojawiają się idee w rodzaju „uniwersytetu bez murów”. Może się on stać – zdaniem niektórych – formą rozwoju dla osób, których do tej pory nie było stać na studia. Należy pamiętać, że studia (bez względu na podmiot, w którym są prowadzone) generują koszty dla studentów związane z utrzymaniem, zakwaterowaniem itd. Przy kształceniu zdalnym koszty te są minimalizowane, co oznacza, że więcej osób potencjalnie stać na podjęcie kształcenia. Rozwiązanie to ma jednak także istotne wady. Komunikacja na odległość nie jest w stanie zastąpić kontaktu rze-

czywistego oraz autentycznego funkcjonowania w społeczności akademickiej, co jest fundamentalnym elementem procesu studiowania.

5.5.2. Ograniczenia budżetowe w zakresie finansowania uczelni

Skutki dla bieżącego funkcjonowania szkół wyższych

Kluczowe dla aktywności badawczej są warunki prowadzenia badań oraz zaangażowanie uczonych. Pierwszy czynnik jest bezpośrednio związany z poziomem finansowania. Związek ten nie jest ugruntowany w świadomości społecznej. Opinia społeczna za pośrednictwem mediów formułuje oczekiwania, że nauka w Polsce będzie skutecznie konkurować z nauką uprawianą w innych krajach, a polskie uczelnie znajdą się w czołówce światowych rankingów. Komentarzom tego rodzaju rzadko towarzyszy informacja, że niektóre uczelnie, które mielibyśmy w tych wyścigach pokonać, niejednokrotnie dysponują środkami przekraczającymi budżet całej nauki w Polsce. Brak powszechnej świadomości, że nauka jest podstawowym czynnikiem rozwoju kraju, przekłada się na decyzje polityczne traktujące nakłady na naukę nie jak niezbędną inwestycję w przyszłość, lecz jako finansowanie ekscentrycznych, nie najpilniejszych społecznie potrzeb uczonych. Zmiana tego stanu rzeczy wymaga pilnych działań ze strony całego środowiska polskiej nauki.

Brak dostatecznych środków na prowadzenie badań skutkuje wieloma negatywnymi zjawiskami w sferze polityki naukowej naszych uczelni. Na przykład wielu rektorów z niepokojem dopytuje się dziś, jakie będą szczegółowe kryteria następnej ewaluacji jakości badań naukowych, zdając sobie dobrze sprawę, że to nie autorzy rozporządzenia o ewaluacji, lecz jedynie sami uczeni są w stanie ocenić jakość badań naukowych. To autonomiczne uczelnie powinny w większym stopniu rozstrzygać o kierunkach podejmowanych badań, gdyż są one kompetentne do podejmowania takich decyzji. W sytuacji jednak, gdy od wyniku ewaluacji zależy (niewysoki przecież) poziom podstawowego finansowania, świadomość ta jest odkładana *ad acta*. Już samo to zjawisko powinno dać rządzącym do myślenia.

Skalą problemu, z którym mierzą się uczelnie, są ponadto niekonkurencyjne na rynku pracy płace, zarówno dydaktyków, jak i naukowców, a także ogromne koszty funkcjonowania uczelni, rosnące koszty energii, inflacja i zagrożenie zapaścią w finansach uczelni. To jest rzeczywistość, w której funkcjonują dzisiaj szkoły wyższe. W takich warunkach ciężko się rozwijać. Uczelnie są zatem skupione przede wszystkim na przetrwaniu. Rządzący mają świadomość tych sytuacji, ale nie podejmują działań, które miałyby te problemy systemowo rozwiązać. Rozwój uczelni to dobra strategia i polityka edukacyjna. Środowisko powinno o to pytać i domagać się jasnej odpowiedzi,

jakie możliwości stworzą uczelniom nadzorujący i dzierżący dotacje budżetowe politycy, aby uczelnie nie tylko przetrwały, lecz także skutecznie konkurowały ze światem.

Ograniczenia w zakresie przedsięwzięć inwestycyjnych

Decydenci polityczni *de facto* nie znają faktycznej wartości ekonomicznej uczelni w Polsce. Aktywa polskich uczelni to miliardy złotych, wartość nieruchomości, cała infrastruktura, sprzęt itd. To kluczowe determinanty przy konstruowaniu budżetu państwa. Środki przeznaczone na działanie i utrzymanie polskich uczelni są niewspółmierne nie tylko do potrzeb dydaktycznych i naukowych, lecz także do utrzymania infrastruktury, remontów, opłat za media itd. To też jest koszt działania nauki; co więcej, jest to koszt niezbędny.

Skutki o charakterze kadrowym, w tym dotyczące rozwoju młodej kadry

Sytuacja niedoboru środków niesie za sobą wiele długofalowych zagrożeń. Na przykład niemal zrównanie płacy minimalnej w gospodarce z podstawową pensją młodego uczonego stawia pod dużym znakiem zapytania stabilność kadr polskiej nauki. Wielu młodych zdolnych naukowców będzie szukać godziwych warunków pracy w zagranicznych uczelniach i instytucjach nauki. Bezpośrednio zagraża to stabilności kadrowej nauki w Polsce.

Negatywne oddziaływanie na procesy internacjonalizacji uczelni

Fundamentem realnej internacjonalizacji polskich uczelni jest umiędzynarodowienie prowadzonych w nich badań. Pozycję polskich ośrodków naukowych na arenie międzynarodowej można analizować na wiele sposobów, m.in. na przykładzie grantów Europejskiej Rady ds. Badań Naukowych (ERC), gdzie na pierwszym etapie selekcji wypadamy gorzej niż średnia unijna, natomiast na drugim etapie oceny wniosków, w której badane jest to, na ile proponowane badania wykraczają poza dotychczasową wiedzę i innowacyjność, mamy wskaźnik na poziomie 42%, czyli jest to średnia unijna. Oznacza to, że polskie uczelnie mają solidny potencjał badawczy. Beneficjenci programów NAWA na Uniwersytecie Warszawskim wskazują, że w Polsce mamy szybką możliwość uzyskania samodzielności naukowej, co może być szokujące z wewnętrznego punktu widzenia. Polityka na poziomie uczelnianym zmienia się, jeśli chodzi o umożliwienie młodym naukowcom uzyskiwania kolejnych stopni naukowych, aż do samodzielności naukowej. Problem tkwi w wyjściu poza granice naszego kraju i przebicie się z badaniami naukowymi. To w konsekwencji realizacji

dobrych grantów jesteśmy w stanie windować się w rankingach międzynarodowych. Aby tak się stało, polscy naukowcy muszą uczestniczyć w międzynarodowych zespołach badawczych. Bardzo trudno jednak skłonić wybitnego uczonego z zagranicy, by zechciał spędzić w Polsce rok na badaniach za wynagrodzenie, jakie dziś jesteśmy mu w stanie zaoferować.

W kwestii umiędzynarodowienia kształcenia, mimo widocznego postępu, jest jeszcze wiele do zrobienia. W opinii krajów silnie wspierających mobilność swoich najzdolniejszych studentów polskie uczelnie muszą znaleźć się w pierwszej dwusetce rankingu szanghajskiego, aby być zauważonymi na arenie światowej. Tylko wtedy Polska osiągnie pełną korzyść z procesu umiędzynarodowienia kształcenia na poziomie wyższym. Aby ten cel osiągnąć, potrzebne jest istotne zwiększenie nakładów na ten cel.

5.5.3. Prognozowane zmiany o charakterze systemowym

Zmiany dotyczące sfery *governance* w szkolnictwie wyższym

Problemem polskich uczelni jest sztywność struktur, coraz słabiej przystająca do tempa zmian współczesnego świata. Pilnie potrzebna jest zmiana działania uczelni, muszą bowiem bardziej elastycznie reagować na zmieniające się uwarunkowania.

Rozluźnienie struktur administracyjnych, większa elastyczność, możliwość migracji pracowników, aparatury badawczej, wymiana sprzętu pomiędzy jednostkami to wyzwania, które mogą pomóc w rozwoju uczelni. Potrzebna jest tu rewolucja. Paraliżujący kontekst dyscypliny finansów publicznych powoduje, że uczelnie rezygnują z podejmowania wielu dobrych, innowacyjnych działań, jeśli mogą przynieść niejasne skutki finansowe. Sytuacja ta nie wytrzymuje konfrontacji z doświadczeniami naszych uczonych, uzyskanymi podczas pracy w zagranicznych uczelniach.

Należy także pilnie ograniczyć biurokrację – pandemia pokazała, że całkowicie elektroniczny obieg dokumentów jest prawnie możliwy. W tym kontekście powrót do wersji papierowych w wielu uczelniach budzi uzasadniony niepokój.

Nadal nie wykorzystujemy w pełni szans, jakie niesie za sobą kooperacja uczelni w ramach związków uczelni lub innych form współdziałania. Niestety, w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce nie ma instrumentów zachęcających uczelnie do współpracy. Współpraca między ośrodkami pozwala na utrzymanie oraz wymianę kadry naukowej i administracyjnej, która stanowi jeden z najcenniejszych zasobów kraju.

Zmiany w ewaluacji jakości działalności naukowej

Środowisko akademickie przywiązuje być może zbyt wielką wagę do tego zabiegu administracyjnego. Kluczową kwestią pozostaje sposób, w jaki społeczeństwo postrzega naukę i kształcenie na poziomie wyższym, ponieważ przekłada się to na decyzje polityczne dotyczące warunków funkcjonowania szkół wyższych i instytucji nauki. W tym kontekście coraz pilniejszym problemem jest szybko pogarszające się zrozumienie w społeczeństwie roli nauki jako niezbędnego czynnika rozwoju kraju.

Trzeba przekonywać wyborców, że nauka jest ważna. Jeśli uczelnie podejmą się wysiłku przekonania społeczeństwa do swojej racji bytu i wartości dodanej, jaką są w stanie zaproponować, społeczeństwo wymusi zmianę podejścia do nauki i jej finansowania na politykach. Dlatego kolejne ewaluacje powinny dać bezwzględny priorytet tym kryteriom, które będą eksponowały znaczenie nauki dla społeczeństwa.

W ostatniej ewaluacji sprawy te próbowano ująć w trzecim kryterium ewaluacyjnym. Jest to jednak niewystarczające, bo trzeba pamiętać, że trzecie kryterium to tylko ocena wpływu efektów działalności naukowej. Uczelnie w raportach ewaluacyjnych były zobowiązane zmierzyć i udowodnić jedynie efekty działalności naukowej, a nie całego swojego zaangażowania na rzecz społeczeństwa. Polskie uczelnie powinny stanowczo bardziej wyrazić niż dotychczas eksponować całe bogactwo sposobów, poprzez które angażują się w działania na rzecz otoczenia społeczno-gospodarczego.

Rozwiązania dotyczące polityki naukowej państwa

Przydatność nauki i szkół wyższych nie powinna być sprowadzana do innowacji przemysłowych, choć oczywiście jest to ważny czynnik rozwoju kraju. Pod uwagę należy wziąć również to, że są dyscypliny naukowe, które wyniki swoich badań implementują nie do gospodarki, lecz do społeczeństwa.

Kwestią do rozstrzygnięcia jest to, jakie miejsce nasze środowisko akademickie zajmuje w społeczeństwie oraz w otoczeniu gospodarczym. Czy z pozycją uczelni w otoczeniu społeczno-gospodarczym wiąże się prestiż uczelni? Problem ten należy przeanalizować z punktu widzenia trzech grup społecznych: studentów, pracowników i przedsiębiorców. Dla studentów to dyplom i jego znaczenie na rynku pracy może stanowić o prestiżu. Kolejna kwestia to rozwój i wynagrodzenia dla pracowników. Trzeba tak kształtować sytuację pracowników wszystkich grup, aby chcieli rozwijać się na uczelni, zarówno przez godziwe zarobki, jak i możliwości rozwoju. Z punktu widzenia przedsiębiorców prestiż uczelni to kwestia inicjatyw popieranych społecznie, począwszy od wspólnych projektów z przedsiębiorstwami, administracją, samorządami, po inicjatywy prospołeczne.

Niestety, w dzisiejszych czasach to ogromne korporacje ściągają naukowców do siebie i najważniejsze badania prowadzą one, a nie uczelnie. Dlaczego tak się dzieje? W dużej mierze dlatego, że są to podmioty elastyczne, które reagują na potrzeby rynku i społeczeństwa bardzo szybko. Korporacje inwestują i podejmują ryzyko, biorąc pod uwagę, że część badań się nie powiedzie, ale te, które się udadzą, przyniosą korzyść. W procesie tym działają odmiennie niż w krajach wysoko rozwiniętych – zamiast finansowania współpracy z uczelnią, często „pasożytują” na jej kadrze. Jest to proces patologiczny, niedający trwałych fundamentów rozwoju kraju.

Procesy dostosowawcze szkolnictwa wyższego do zmian w EHEA

Warta odnotowania jest już występująca, ale wciąż wymagająca znacznego zwiększenia, wyrazista i bardzo aktywna obecność polskich uczelni w programie uczelni europejskich.

5.5.4. Inne uwagi i komentarze

Problemy motywacji do podejmowania studiów

Problemem, z jakim borykają się uczelnie w zakresie dydaktyki, jest także „kultura nanosekundy”. Studenci są przyzwyczajeni do otrzymywania prostej informacji tu i teraz. Wzmacnia to niepokojące zjawisko występujące coraz bardziej wyraźnie w skali globalnej – podawanie w wątpliwość potrzeby odwoływania się do nauki oraz sensu podejmowania studiów. Niepokój budzą też enuncjacje służb pracowniczych niektórych korporacji, również tych działających w Polsce, według których oferowane przez nie szkolenia mogą w pełni zastąpić studia wyższe. To bardzo szkodliwy, bo egoistyczny punkt widzenia. Takie kursy być może dają wystarczające umiejętności z punktu widzenia czynności pracowniczych podejmowanych w tych korporacjach, ale zupełnie ignorują kwestię ogólnego rozwoju młodego człowieka, który następuje w procesie studiowania w trakcie zgłębiania – wespół z innymi członkami wspólnoty akademickiej – tajemnic nauki, w tym tych niekoniecznie bezpośrednio stosowanych w pracy biurowej.

Wyzwanie to nakazuje uważnie przyglądać się programom studiów. Być może niektóre z nich dają logiczny asumpt do wyżej przytoczonych stwierdzeń poprzez skrajnie utylitarny ich charakter, co powoduje, że opisany proces studiowania trudno odróżnić od programu szkolnego technikum zawodowego.

Ważnym aspektem kształcenia jest też zwiększanie zakresu indywidualizacji procesu kształcenia, uwzględniającej nie tylko zróżnicowanie zainteresowań studentów,

lecz także ich różny stopień możliwości percepcji wiedzy. W sytuacji umasowienia kształcenia na poziomie wyższym, które występuje w skali globalnej, konieczność podejmowania takich działań jest oczywistą koniecznością.

Przyszłość uczelni zawodowych

Przyszłość uczelni zawodowych to rozwijanie dostępności edukacji. Uczelnie zawodowe bardzo prężnie się rozwijają i zatrudniają swoją kadrę. W ciągu 25 lat istnienia uczelnie zawodowe rozwinęły się z uwagi na umiejętność szybkiego reagowania na potrzeby rynku pracy. Borykają się jednak z problemami, które będą rzutowały na ich przyszłość. Problemem jest organizowanie 6 miesięcy praktyk i jednocześnie zajęć dydaktycznych, z których większość musi być prowadzona przez praktyków i pracowników pierwszoetatowych. Zatrudnianie wielu specjalistów w wąskich obszarach umiejętności czyni niezmiernie trudnym wypełnianie warunków ustawowych. Z racji tego, że uczelnie zawodowe są uczelniami lokalnymi, silnie współpracują z otoczeniem społeczno-gospodarczym, w czym upatrują szanse rozwoju. Część uczelni zawodowych prowadzi badania naukowe, ale bez odrębnej ścieżki grantowej na projekty wdrożeniowe. Bardzo trudno będzie to zmienić i zarazem stanowi to zagrożenie na przyszłość.

Uczelnie zawodowe to także podmioty oferujące nauczanie specjalistyczne. Uczelnie zawodowe, które obrały wąski obszar działania, jeszcze mocniej współpracują z otoczeniem społeczno-gospodarczym, gdyż kształcą pracowników dla największych pracodawców w regionie. Ich domeną są również studia podyplomowe. Istotne jest uregulowanie na przyszłość tej formy kształcenia, aby jakoś była podstawą takiej formy dydaktyki.

Z perspektywy działania uczelni zawodowych należy stwierdzić, że nie da się robić dobrej dydaktyki bez nauki. Jeśli wykładowca nie odkrywa, nie prowadzi badań, to nie rozwija się. Jeśli to robi, swój rozwój może lepiej spożytkować w dydaktyce. Dlatego konieczne jest umożliwienie dydaktykom uczelni zawodowych prowadzenia badań, zwłaszcza tych wdrożeniowych. Nauka w takich podmiotach ma inny wymiar, ponieważ jej wyniki można bezpośrednio inkorporować do dydaktyki, a następnie do otoczenia społeczno-gospodarczego. Wykonywanie zadań dla przemysłu i otoczenia społeczno-gospodarczego daje asumpt do badań naukowych i angażowania w nie studentów. To jest cel na przyszłość dla uczelni zawodowych.

Najnowsze narzędzia cyfrowe

W ostatnim czasie w wielu ośrodkach badawczych na świecie powstają narzędzia cyfrowe, które mogą mieć bardzo duży wpływ na przyszłość kształcenia w szkołach

wyższych i prowadzenie przez nie badań naukowych. Proces ich powstawania nieustannie przyspiesza. Niektóre z tych narzędzi porównuje się do wynalezienia druku. Obecnie trudno jest jednoznacznie ocenić, jaki te narzędzia będą miały wpływ na przebieg i jakość kształcenia oraz pracy badawczej w uczelniach. Procesowi temu należy się jednak bacznie przyglądać, aby w miarę możliwości wykorzystywać jego produkty pozytywne oraz neutralizować te negatywne.

5.6. Opinia PCG Academia¹⁵⁷

Przewidywany stan systemu szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce oraz sytuacji, w jakiej zmuszone będą działać uczelnie w perspektywie do końca trwającej dekady

5.6.1. Uwarunkowania kryzysowe

Kryzys energetyczny

Kryzys energetyczny może wpłynąć na dostępność energii oraz jej koszty, co zwiększy koszty funkcjonowania uczelni¹⁵⁸. Wprowadzenie programów oszczędnościowych oraz inwestycje w odnawialne źródła energii mogą pomóc w łagodzeniu skutków tego kryzysu¹⁵⁹. Należy również zwrócić uwagę na ewentualne niebezpieczeństwa nieciągłości w dostawie energii, które mogą wpłynąć na jakość kształcenia i funkcjonowanie laboratoriów naukowych.

Obawy narastającego kryzysu energetycznego, wyrażane jeszcze w 2022 r., nie ziszczyły się w 2023 r. Wydaje się, że UE i Polska poradziły sobie z dywersyfikacją źródeł energii i w ciągu zaledwie 12 miesięcy odeszły od uzależnienia od dostaw źródeł energii z Rosji. Prawdopodobnie zatem w perspektywie najbliższych kilku lat polskie uczelnie będą mieć zapewnione dostawy energii, choć cena energii może być względnie wysoka. Reakcją na to, w skrajnym przypadku, może być przechodzenie na kształcenie zdalne i hybrydowe w uczelniach w czasie zimy, w ten sposób ograniczając zużycie energii. Jest to wariant z sukcesem sprawdzony w uczelniach artystycznych w Polsce zimą roku 2022/2023.

¹⁵⁷ Opinia przygotowana przez prof. dr. hab. Łukasza Sułkowskiego, Prezesa PCG Academia.

¹⁵⁸ Eurostat, *Energy Statistics*, 2021, <https://ec.europa.eu/eurostat> (dostęp: 7.04.2023).

¹⁵⁹ International Energy Agency, 2021, <https://www.iea.org> (dostęp: 7.04.2023).

Zagrożenia inflacyjne

Głównymi czynnikami znajdującymi się poza oddziaływaniem polskich uczelni są sytuacja gospodarcza na świecie i w kraju oraz polityka monetarna i fiskalna państwa.

Wzrost inflacji wpłynie na koszty funkcjonowania uczelni, utrudniając planowanie budżetu¹⁶⁰. Wzrost kosztów życia również może wpłynąć negatywnie na sytuację studentów, ograniczając dostęp do edukacji. Aby złagodzić te skutki, uczelnie mogą rozważyć wprowadzenie programów pomocy materialnej dla studentów oraz zwiększenie współpracy z sektorem prywatnym w celu pozyskania dodatkowych źródeł finansowania¹⁶¹.

Następstwa agresji Rosji na Ukrainę

Agresja Rosji na Ukrainę wpływa na ogólną sytuację geopolityczną i bezpieczeństwo w regionie¹⁶². Może to prowadzić do zmniejszenia międzynarodowej współpracy naukowej oraz ograniczenia mobilności studentów i naukowców. Uczelnie powinny monitorować sytuację i dostosowywać swoje strategie w celu minimalizacji wpływu konfliktu na działalność naukową i edukacyjną¹⁶³. Uchodźcy z Ukrainy wchodzący do polskiego systemu szkolnictwa wyższego stawiają uczelniom nowe wymagania organizacyjne, społeczne i kulturowe¹⁶⁴. Jednocześnie tworzy to nowe wyzwania oraz szanse organizacyjne, zarządcze i technologiczne dla uczelni wojskowych oraz jednostek rozwijających projekty związane ze sferą militarną.

Uwarunkowania pandemiczne COVID-19

Pandemia COVID-19 wpłynęła na sposób funkcjonowania uczelni, wymuszając przestawienie się na nauczanie zdalne¹⁶⁵. Należy uwzględnić możliwość kolejnych fal

¹⁶⁰ Główny Urząd Statystyczny, 2021, <https://stat.gov.pl> (dostęp: 7.04.2023).

¹⁶¹ OECD, *Education at a Glance 2021: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris 2021, DOI: <https://doi.org/10.1787/b35a14e5-en>.

¹⁶² Chatham House, <https://www.chathamhouse.org> (dostęp: 7.04.2023).

¹⁶³ Ł. Sułkowski, R. Seliga, P. Buła, K. Kolańska-Morawska, *Professionalization of University Management in Poland*, "Administrative Management Public" 2020, vol. 35, DOI: <https://doi.org/10.24818/amp/2020.35-11>.

¹⁶⁴ M. Duszczak, P. Kaczmarczyk, *The War in Ukraine and Migration to Poland: Outlook and Challenges*, "Intereconomics" 2022, vol. 57, no. 3, DOI: <https://doi.org/10.1007/s10272-022-1053-6>; eidem, *War and Migration: The Recent Influx from Ukraine into Poland and Possible Scenarios for the Future*, "CMR Spotlight" 2022, vol. 4, no. 39; A. Kurapov, V. Pavlenko, A. Drozdov, V. Bezliudna, A. Reznik, R. Isralowitz, *Toward an Understanding of the Russian-Ukrainian War Impact on University Students and Personnel*, "Journal of Loss and Trauma" 2023, vol. 28, no. 2, DOI: <https://doi.org/10.1080/15325024.2022.2084838>.

¹⁶⁵ K. Kulikowski, S. Przytuła, Ł. Sułkowski, *E-learning? Never Again! On the Unintended Consequences of COVID-19 Forced E-learning on Academic Teacher Motivational Job Characteristics*, "Higher Education Quarterly" 2022, vol. 76, no. 1, DOI: <https://doi.org/10.1111/hequ.12314>.

pandemii, co może wpłynąć na stabilność systemu szkolnictwa wyższego. Wzmocnienie zdolności do nauczania zdalnego oraz inwestycje w infrastrukturę sanitarną i zdrowotną mogą pomóc uczelniom radzić sobie z ewentualnymi kolejnymi falami pandemii.

5.6.2. Ograniczenia budżetowe w zakresie finansowania uczelni

Skutki dla bieżącego funkcjonowania szkół wyższych

Ograniczenia budżetowe wpłyną na bieżące funkcjonowanie uczelni, w tym na utrzymanie infrastruktury, płace pracowników i wsparcie dla studentów¹⁶⁶. W celu optymalizacji wydatków uczelnie mogą poszukiwać alternatywnych źródeł finansowania, takich jak fundusze UE, granty naukowe czy współpraca z sektorem prywatnym. Wydaje się również, że inwestycje w infrastrukturę informatyczną i cyfrową mogą obniżyć koszty działalności uczelni (rozwiązania *low code*, LMS, BI).

Ograniczenia w zakresie przedsięwzięć inwestycyjnych

Ograniczenia budżetowe mogą wpłynąć na zdolność uczelni do realizacji inwestycji, takich jak modernizacja infrastruktury czy rozbudowa bazy naukowej¹⁶⁷. Aby sprostać tym wyzwaniom, uczelnie powinny opracować długoterminowe strategie rozwoju i priorytetyzować inwestycje zgodnie z możliwościami finansowymi oraz celami naukowymi i dydaktycznymi. Uczelnie polskie w znacznej większości posiadają odpowiednie do kształcenia budynki i wyposażenie. Wyzwaniem pozostają rozwiązania informatyczne prowadzące do cyfryzacji i optymalizacji działalności jednostek szkolnictwa wyższego.

Skutki o charakterze kadrowym, w tym dotyczące rozwoju młodej kadry

Ograniczenia budżetowe mogą wpłynąć na zatrudnienie i rozwój młodej kadry naukowej, co może prowadzić do drenażu mózgów oraz obniżenia jakości kształcenia¹⁶⁸. W celu zminimalizowania tych skutków uczelnie mogą wprowadzać programy wsparcia dla młodych naukowców, np. w postaci stypendiów czy mentoringu, a także zachęcać do pozyskiwania grantów badawczych.

¹⁶⁶ Narodowy Bank Polski, 2021, <https://www.nbp.pl> (dostęp: 7.04.2023).

¹⁶⁷ World Bank, *World Development Indicators*, 2021, <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> (dostęp: 7.04.2023).

¹⁶⁸ European University Association, *The Future of Higher Education in Europe*, 2021, <https://eua.eu> (dostęp: 7.04.2023).

Negatywne oddziaływanie na procesy internacjonalizacji uczelni

Ograniczenia finansowe mogą wpłynąć na zdolność uczelni do prowadzenia międzynarodowej współpracy naukowej oraz uczestnictwa w programach wymiany studenckiej i naukowej¹⁶⁹. Aby przeciwdziałać temu zjawisku, uczelnie mogą szukać innowacyjnych form współpracy, takich jak partnerstwa międzynarodowe, wspólne programy badawcze czy wirtualna mobilność naukowa i studencka.

5.6.3. Prognozowane zmiany o charakterze systemowym

Zmiany dotyczące sfery *governance* w szkolnictwie wyższym

W związku z dynamicznymi zmianami w otoczeniu szkolnictwa wyższego uczelnie mogą zostać zmuszone do przekształcenia swoich struktur zarządzania oraz procesów decyzyjnych¹⁷⁰. Będzie to wymagać większej elastyczności i zdolności do adaptacji do zmieniających się warunków, jak również wzmocnienia partycypacji różnych grup interesariuszy, takich jak studenci, pracownicy naukowcy czy przedstawiciele sektora biznesu¹⁷¹.

Zmiany w ewaluacji jakości działalności naukowej

W odpowiedzi na rosnące wymagania dotyczące efektywności i odpowiedzialności w naukach uczelnie mogą doświadczyć zmian w systemie ewaluacji jakości działalności naukowej, np. poprzez wprowadzenie nowych wskaźników oceny czy zwiększenie nacisku na współpracę międzynarodową. Uczelnie powinny dostosować swoje strategie i praktyki zarządzania nauką do tych zmian, aby pozostać konkurencyjnymi na rynku edukacji.

Rozwiązania dotyczące polityki naukowej państwa

W perspektywie dekady polityka naukowa państwa może ulec zmianom, np. poprzez reformę systemu finansowania nauki czy wprowadzenie nowych priorytetów badaw-

¹⁶⁹ European Commission, *Erasmus+ Programme Guide*, 2021, https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/erasmus-programme-guide-2021_en (dostęp: 7.04.2023).

¹⁷⁰ M. Mohamed Hashim, I. Tlemsani, R. Matthews, *Higher Education Strategy in Digital Transformation*, "Education and Information Technologies" 2022, vol. 27, no. 3, DOI: <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10739-1>.

¹⁷¹ OECD, *op.cit.*

czych¹⁷². Aby sprostać tym wyzwaniom, uczelnie powinny monitorować zmiany w polityce naukowej oraz dostosowywać swoje strategie i plany rozwoju do ewentualnych nowych wymogów i kierunków.

Procesy dostosowawcze szkolnictwa wyższego do zmian w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego i Nauki

Integracja z EHEA może wymagać od uczelni wprowadzenia zmian w zakresie kształcenia, badań naukowych oraz współpracy międzynarodowej¹⁷³. W celu lepszego dostosowania się do tych procesów uczelnie mogą wdrożyć takie inicjatywy jak ujednolicenie programów studiów, zwiększenie mobilności naukowej oraz rozwijanie wspólnych projektów badawczych z partnerami europejskimi.

5.6.4. Inne uwagi i komentarze

Wobec niepewności związanych z wymienionymi wyżej zagadnieniami uczelnie powinny zwrócić szczególną uwagę na rozwijanie zdolności do elastyczności, innowacji i szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków. Wymaga to silnego liderowania, zaangażowania społeczności akademickiej oraz tworzenia efektywnych mechanizmów współpracy z innymi uczelniami, sektorem prywatnym i instytucjami publicznymi.

5.6.5. Ocena ogólna prognozowanego stanu

Wariant optymistyczny

W optymistycznym scenariuszu uczelnie z powodzeniem dostosowują się do wyzwań wynikających z uwarunkowań kryzysowych, ograniczeń budżetowych i prognozowanych zmian systemowych. Dzięki elastyczności, innowacji i skutecznemu partnerstwu z sektorem prywatnym oraz instytucjami publicznymi uczelnie utrzymują wysoką jakość kształcenia, rozwijają nowe obszary badawcze i zwiększają międzynarodową współpracę.

¹⁷² Ministerstwo Edukacji i Nauki, *Polityka Naukowa Państwa*, 2022, <https://www.gov.pl/web/nauka/polityka-naukowa-panstwa-przyjeta-przez-rade-ministrow> (dostęp: 4.02.2023).

¹⁷³ European Commission, *Funding Opportunities in Research and Innovation*, 2021, https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities_en (dostęp: 7.04.2023).

Wariant pesymistyczny

W pesymistycznym scenariuszu uczelnie nie radzą sobie z wyzwaniami związanymi z kryzysami energetycznymi, inflacyjnymi i geopolitycznymi oraz pandemią. Ograniczenia budżetowe prowadzą do obniżenia jakości kształcenia, drenażu mózgów i spadku międzynarodowej konkurencyjności uczelni. Wprowadzone reformy systemowe nie przynoszą oczekiwanych rezultatów, co prowadzi do stagnacji nauki i edukacji.

Wariant realistyczny

W realistycznym scenariuszu uczelnie doświadczają trudności związanych z warunkowaniami kryzysowymi oraz ograniczeniami budżetowymi, ale dzięki współpracy z innymi uczelniami, sektorem prywatnym i instytucjami publicznymi oraz wdrożeniu innowacji są w stanie przeciwdziałać tym zagrożeniom. Zmiany systemowe przyczyniają się do dalszego rozwoju nauki i edukacji, choć z różnym stopniem sukcesu, w zależności od poszczególnych uczelni.

Raport Panelowy: Prezentacja rezultatów debaty eksperskiej z wykorzystaniem wyselekcjonowanych autorskich tez

6.1. Tezy o charakterze ogólnym¹⁷⁴

Wizja jako stan pożądany, będący świadectwem aspiracji

Wizja różni się od prognozy tym, że odwołuje się do aspiracji i wartości. Paneliści określili ją jako ideę osadzoną w przyszłości, ukazującą pożądany stan systemu szkolnictwa wyższego i nauki w 2030 r., odnoszącą się do misji i wartości w ich praktycznym ujęciu, a także nawiązali do trendów i dokumentów europejskich, jak np. dokumenty bolońskie, Banku Światowego, OECD, EUA, European Students' Union (ESU) itd. Wyzwaniem jest dostosowanie wizji do dynamicznie zmieniającego się i niepewnego świata. Respektując istniejące uwarunkowania, wizja przedstawia pewien obraz systemu, który chcemy osiągnąć w docelowym 2030 r. Jak jednak sformułować wizję w warunkach tak dynamicznie zmieniającego się świata, takiej niepewności, w jakiej żyjemy dzisiaj? To jest wyzwanie niezwykle.

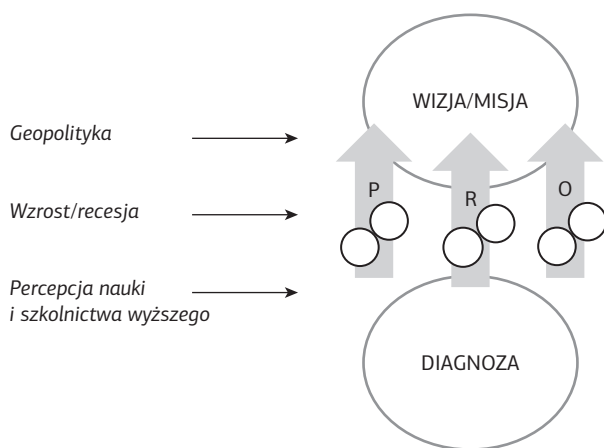
Sensowną opcją kształtowania wizji jest uwzględnienie dokumentów europejskich, bolońskich, EUA, ESU, raportów Banku Światowego, OECD itd.

Podczas debaty przedstawiony został rysunek opisujący zasady formułowania wizji oraz jej uwarunkowania, w szczególności krytyczną diagnozę obecnej sytuacji, aspiracje do przyszłości oraz różne scenariusze rozwoju: pesymistyczny, realistyczny

¹⁷⁴ W podrozdziale przedstawiono dokonaną przez Lidera Projektu prezentację rezultatów Paneli z wykorzystaniem fragmentów transkrypcji autoryzowanych wystąpień panelistów, opatrzonej komentarzami wprowadzającymi zaproponowanymi przez Sekretarza KSPSW, odwołującymi się do przytoczonych stwierdzeń zarejestrowanych w Debacie. Zapis Debaty po transkrypcji, zawierający pełne teksty autoryzowanych wypowiedzi panelistów, zamieszczono w dodatku 3.

i optymistyczny. Istotne czynniki zewnętrzne wpływające na tę sytuację to geopolityka, wzrost gospodarczy/recesja oraz percepcja nauki i szkolnictwa wyższego w społeczeństwie. Należy odnotować, że diagnoza odgrywa kluczową rolę, skupiając się na stanie jednostek naukowych i akademickich w Polsce oraz ich ewaluacji. Przez ostatnie 10 lat zauważalny jest ogromny postęp, manifestujący się m.in. poprzez większe ambicje w publikacjach międzynarodowych. Proces ten pozwolił na zwiększenie widoczności nauki polskiej na arenie międzynarodowej. Graficznie problematykę Debaty przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Problematyka Debaty



Źródło: opracowanie prof. Mariana Goryni.

„W dolnej części rysunku mamy diagnozę, czyli całe to nasze narzekanie i krytykę sytuacji dotychczasowej. Innymi słowy, diagnoza pokazuje z jednej strony, że jesteśmy tutaj, ale implikuje też z drugiej strony, że chcemy iść dalej. Konfrontacja diagnozy z wizją/misją sprawia, że możemy przystąpić do zarysowania scenariuszy na przyszłość. W tym wypadku przyjęto, że mogą być trzy scenariusze, a mianowicie pesymistyczny (P), realistyczny (R), optymistyczny (O). Kolejny element rozumowania i rysunku stanowi odpowiedź na pytanie o to, jakie czynniki zewnętrzne, spoza systemu nauki i szkolnictwa wyższego, mają zadecydować o tej naszej sytuacji, od czego będą zależeć możliwości realizacji wizji/misji? (...) nasunęły się trzy najważniejsze. W tym świecie, w którym prowadzimy działalność w warunkach globalizacji, umiędzynarodowienia itd., w wielkim stopniu zależymy jako sektor nauki i szkolnictwa wyższego od geopolityki. Druga sprawa to jest wzrost gospodarczy albo recesja. A trzeci czynnik to jest percepcja nauki i szkolnictwa wyższego w społeczeństwie. Nasze dalsze rozumowanie

odnośnie do uwarunkowań poszczególnych scenariuszy możemy prowadzić, ujmując je dwubiegunowo: będzie wojna albo pokój, będzie szybki wzrost gospodarczy albo będzie recesja czy jeszcze gorzej. I albo nasze społeczeństwo będzie [to] rozumieć i uzna, że nauka i szkolnictwo wyższe są funkcjonalne w stosunku do tego, co to społeczeństwo chce (wyższy poziom dobrobytu), albo będziemy – jak dotychczas – negowani, lekceważeni i niedoceniani” (M. Gorynia).

„Diagnoza jest sprawą kluczową. Powstaje pytanie, jaki jest stan naszych jednostek naukowych i akademickich w Polsce i co pokazała ewaluacja. Muszę powiedzieć, że miałem przyjemność uczestniczyć w trzech procesach ewaluacyjnych w sposób aktywny i obserwowałem je nie tylko z bliska, ale miałem także możliwość kształtowania tych procesów. Trzeba przyznać, że na przestrzeni ubiegłych 10 lat widzę kolidujący postęp, jakiego dokonały jednostki naukowe w Polsce, wszystkie, akademickie i instytuty Polskiej Akademii Nauk czy instytuty badawcze. Ten postęp przejawia się w różnych kwestiach. Jest wielka mobilizacja wokół procesu ewaluacji i wewnętrzna dyscyplina, która ten proces obejmuje. To, co jest istotne, to fakt, iż 10 lat temu bardzo wiele jednostek naukowych publikowało w takich czasopismach, które miały charakter wybitnie lokalny, np. w zeszytach naukowych. Stosunkowo niewiele osób sięgało później do tych publikacji. W tej chwili ambicją każdego naukowca, w szczególności młodych ludzi, jest to, żeby artykuł znalazł się w międzynarodowej bazie danych i żeby był widziany, czytany i oglądany w Europie i na świecie. W związku z tym udało się przeprowadzić proces, który polega na tym, że cały strumień publikacji, który dawniej znajdował swój kres właśnie w rozmaitych lokalnych czasopismach, został wyeksportowany na zewnątrz, w większości do przestrzeni międzynarodowej, co radykalnie podniosło widoczność nauki polskiej” (B. Skoczeń).

Różnorodność wizji a priorytety

Można wskazać na dwie konkurencyjne wizje rozwoju nauki w odniesieniu do kluczowej kwestii, tj. systemu finansowania nauki. Pierwsza opiera się na konkurencji i efektywnym wykorzystaniu środków, co wiąże się z oceną, ewaluacją i finansowaniem zależnym od wyników. Druga to tzw. zrównoważony rozwój, kładący nacisk na dystrybucję środków i cele społeczne opierające się na przyznawaniu środków określonym uczelniom. Wizje różnią się podejściem do dystrybucji środków, z naciskiem na zrównoważony system ewaluacyjny lub uznaniowy.

Wizja optymistyczna to także rozwój kadry akademickiej, trwała polityka oparta na wykorzystaniu własnych zasobów, wyróżniająca kompetencje, umiejętności i wpływ na społeczeństwo. Istotne jest zrozumienie wszystkich wymiarów wpływu nauki na społeczeństwo i stan państwa.

„Wizja konkurencyjna – wizja rozwoju nauki, która polegała na kierowaniu większej ilości środków tam, gdzie są one efektywniej wykorzystywane. W związku z tym w budowaniu kryteriów ocen, ewaluacji i przyznawaniu uprawnień oraz finansowaniu odwołujemy się do osiągniętych wyników, które odzwierciedlają efektywność wykorzystania środków publicznych. Druga koncepcja opiera się na wizji tzw. zrównoważonego rozwoju lub egalitaryzmu. Polega ona na dbałości o to, by środki trafiały do wszystkich uczelni proporcjonalnie lub przynajmniej nie przekraczając pewnych limitów. Widać, że są to konkurencyjne wizje i każda ma odmienne instrumentarium w zakresie finansowania badań. Rozwiązania w ustawie 2.0 służyły temu, żeby promować i rozwijać te miejsca: uczelnie badawcze, dynamicznie rozwijające się naukowo obszary w uczelniach regionalnych, liderów i zespoły realizujące projekty badawcze tam, gdzie nauka efektywniej się rozwija” (J. Górniak).

Nasza wizja musi proponować, że „i nauka, i szkolnictwo wyższe to mają być podstawowe czynniki przyczyniające się do wzrostu dobrobytu społeczeństwa. My powinniśmy kłaść akcent na to, że jako sektor nauki i szkolnictwa wyższego mamy być społecznie funkcjonalni, a nie, iż chodzi o to, że nam ma być dobrze” (M. Gorynia).

„Wizja optymistyczna w rozwoju kadry jest efektem przede wszystkim właściwej, trwałej polityki, która opierałaby się na organizacji uczącej się, która korzysta z własnych zasobów (tutoring jest formą, która bardzo dobrze poprawia jakość pracy naukowo-badawczej na uczelniach). (...) W mojej optymistycznej [wizji] idea jest taka, żebyśmy się uczyli od siebie nawzajem. *De facto* skutkuje to lepszymi dalszymi efektami w końcowym rozliczeniu” (A. Dziedziczak-Foltyn).

„Istotne jest rozszerzenie regulacji na obszar wykraczający poza badania naukowe, będące dorobkiem naukowca, na inne sfery działalności. Chodzi o kompetencje i umiejętności naukowców, o ich zdolność do aktywnego uczestniczenia w kulturze narodowej i globalnej, o stworzenie platformy dla formowania osobowości podopiecznych, no i wreszcie o wpływ na społeczeństwo. Wszystko to oznacza obiektywizację oceny zdolności uczelni do przyjęcia przez nie odpowiedzialności za wspólnotę. Badania, aktywne funkcjonowanie w procesach kulturotwórczych, kształtowanie osobowości, postaw i umiejętności studentów i kadry oraz przyjęcie odpowiedzialności za wspólnotę to cztery kompletnie różne wymiary. Wymagają nakładów i stąd potrzeba zwymiarowania wartości skutków działania budżetu dla tych czterech różnych wymiarów” (T. Szapiro).

„Więc mamy różne wizje. Jedna wizja opiera się na zróżnicowaniu uczelni i dostosowaniu kryteriów ocen i mechanizmów finansowania do tych odmiennych kryteriów, druga – na upodabnianiu się uczelni i dostosowaniu do tego ram polityki szkolnictwa wyższego. Samo istnienie systemu ewaluacji jest konieczne w każdym z wariantów, gdyż w przeciwnym wypadku będziemy mieli uznaniową dystrybucję środków, co jest wariantem najgorszym” (J. Górniak).

Potrzeba działań strategicznych ze strony rządu

Ekspertcy uważają, że potrzebne są strategiczne działania rządu. Choć raport FRP jest profesjonalny, nie powinna ona zastępować rządu lub ministerstwa. W sytuacji, gdy postulaty mają charakter aspiracyjny i wykraczają poza kadencję, projekty rozwojowe powinny być trwałe. Zaleca się, aby wizja opierała się na współpracy z rządem, a nie na zastępowaniu go.

„Opracowanie Fundacji w postaci *executive summary* zasługuje na bardzo pozytywną ocenę, to jest profesjonalnie zrobione, ale czy Fundacja powinna zastępować ciało analityczne rządu czy ministerstwa? Przecież prof. J. Woźnicki robi to *de facto* za ministerstwo. Fundacja Rektorów Polskich zastępuje ministerstwo. Tak nie powinno być. To także powinna być część naszej wizji i raportu naszych postulatów. Nasza wizja powinna być aspiracyjno-postulatywna” (J. Lubacz).

„Polityka państwa powinna gwarantować stabilność i stały wzrost poziomu finansowania na naukę, najlepiej w powiązaniu z PKB, podobnie jak to czynimy z nakładami na armię czy zdrowie. Państwo nie powinno się też uchylać od wyznaczania kierunków rozwoju naukowego i priorytetów edukacyjnych, tak by decyzje strategiczne uczelni nie pozostawały w próżni, tylko były odpowiedzią na potrzeby państwa” (A. Nowak).

Wyzwania i uwarunkowania mające wpływ na formułowanie wizji

Możemy wskazać ważne sfery uwarunkowań wpływających na szkolnictwo wyższe: demograficzne i technologiczne (w tym AI). Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego zmienia się pod wpływem megatrendów, także w otoczeniu, ale niejasna jest wizja jego przyszłego rozwoju. W obliczu kryzysów, takich jak problemy środowiskowe czy pandemia, istnieje możliwość wykorzystania ich jako *critical challenges* dla poprawy procesów naukowych, edukacyjnych i administracyjnych w szkolnictwie wyższym. Kryzysy stanowią okazję do doskonalenia systemów i wykorzystania ich w kierunku pozytywnej wizji przyszłości. Przywództwo akademickie jest kluczowe dla osiągnięcia pozytywnych zmian i pokonania trudności, stając się motorem napędowym dla przekształceń w obszarze szkolnictwa wyższego.

„Z jednej strony mamy uwarunkowania demograficzne, ale z drugiej strony uwarunkowania technologiczne, i to nie tylko cyfrowe, spotęgowane przez sztuczną inteligencję z różnego rodzaju konsekwencjami. Mamy problemy dotyczące współpracy z otoczeniem i umiędzynarodowienia i także zdolności adaptacyjnych uczelni do tych obszarów” (J. Górniak).

„System zapewniania jakości w Polsce jest archaiczny, do niczego niepotrzebny i jest w tej chwili tylko obciążeniem, bo nie sprzyja budowie jakości kształcenia dla przyszłości, zgodnie z naszą wizją” (E. Chmielecka).

„Wszystkie kryzysy, z którymi się borykamy, mówiąc o wizji, która jest trudna do określenia i z drugiej strony powinna być optymistyczna, pozytywna, to możemy wykorzystać do tego też pojęcie *critical juncture*. Zgodnie z nim kryzysy mogą być dla nas szansą na podjęcie takich działań, które będą doskonalić nasze procesy naukowe i edukacyjne, i administracyjne. (...) Kryzysy nie zawsze są złe. Powinniśmy się zastanowić, jak te kryzysy wykorzystać, żeby określić wizję” (A. Dziedziczak-Foltyn).

Wiele uczelni akademickich działa dzisiaj w kierunku bardziej zawodowym, podczas gdy uczelnie o profilu bardziej zawodowym dążą do zdobycia akademickiego prestiżu. Wynika to z braku zrozumienia właściwej interpretacji idei łączenia nauki i kształcenia. Dzisiejsza rzeczywistość wymaga nowego podejścia do organizacji zarówno kształcenia, jak i badań naukowych.

„Humboldtowskie połączenie nauki z kształceniem to idea sprzed 200 lat, którą dzisiaj trzeba interpretować zupełnie inaczej. Inaczej wygląda to z punktu widzenia kształcenia, a inaczej z punktu widzenia nauki” (J. Lubacz).

Szkolnictwo wyższe a otoczenie społeczne

Wizja rozwoju szkolnictwa wyższego opiera się na współdziałaniu władz państwowych i akademickich, dialogu społecznym i zasadzie pomocniczości, które obecnie są zaniedbane. Konkuruje dwie wizje: (1) heterogeniczna, prowadząca do różnorodności podmiotów edukacyjnych, oraz (2) „turbulentna stagnacja”, charakteryzująca się dużą aktywnością, ale brakiem realnych zmian.

Istotne jest przekonanie decydentów o roli nauki i edukacji w społeczeństwie. Obecnie skupiamy się na krótkoterminowych korzyściach ekonomicznych, ale potrzebujemy rozwijać nauki podstawowe i kreatywność. Relacje między szkolnictwem wyższym a otoczeniem społecznym wymagają zmian. Nauka i szkolnictwo wyższe pełnią istotne społeczne funkcje, które wykraczają poza ekonomiczne korzyści. Istnieje potrzeba zrozumienia, że szkoły wyższe są odpowiedzialne nie tylko za dostarczanie korzyści społeczeństwu, ale również za kształtowanie perspektyw, prezentowanie możliwych rozwiązań i przewidywanie przyszłych potrzeb zamiast jedynie dostosowywać się do obecnych.

„Rozwój szkolnictwa wyższego powinien się opierać na współdziałaniu władz, dialogu społecznym oraz zasadzie pomocniczości. Realizacji tak istotnych i ważnych zasad w obecnym modelu funkcjonowania nauki i szkolnictwa wyższego brakuje. Obecnie konkurują ze sobą dwie wizje, z których pierwsza przewiduje przyszłą heterogenicz-

ność podmiotów szkolnictwa wyższego, a drugą nazywam turbulentną stagnacją, co oznacza, że praktycznie bardzo dużo będzie się działo, ale nic się nie stanie” (T. Szapiro).

„I to jest nasza rola i nasze zadanie domowe do odrobienia, uświadomienie decydom tego, jaka jest rola nauki i kształcenia w społeczeństwie. Taka prawdziwa rola kształcenia. Bo w tej chwili mamy do czynienia z bardzo krótką perspektywą i z chęcią natychmiastowego komercjalizowania efektów badań. To bez wątpienia buduje gospodarkę. Natomiast w pewnym momencie jeżeli nie będziemy rozwijali nauk podstawowych, to skończy się nam to, co możemy komercjalizować. Rola nauki jest znacznie szersza niż takie krótkoterminowe i bezpośrednio uzyskiwanie gospodarczych korzyści. (...) Pielęgnowanie kreatywności to jest chyba najważniejsza rzecz, którą musimy robić. (...) A jeżeli będziemy chcieli prognozować, to musimy brać pod uwagę cały szereg czynników, poczynawszy od globalnych, nad którymi nie mamy kontroli” (M. Ostrowska).

„Nauka i szkolnictwo wyższe nie są dla siebie, tylko są po to, żeby spełniać ważne społecznie funkcje, i że to dzięki nauce i szkolnictwu wyższemu osiągamy wyższy poziom dobrobytu” (M. Gorynia).

Współpraca międzynarodowa priorytetem strategicznym

Umieędzynarodowienie szkolnictwa wyższego i nauki jest i będzie w przyszłości kluczowym motorem napędowym rozwoju strategicznego uczelni.

„Konkurencja na arenie międzynarodowej jest motorem napędowym do wzmocnienia pozycji naukowej, a więc sukcesu uczelni i upowszechnienia oraz zwiększenia skali innowacji. Jednym z naszych priorytetów jest stałe rozszerzanie współpracy z otoczeniem zagranicznym, a więc umieędzynarodowienie. Nie tyle z myślą o konkurencji, ile właśnie z intencją współpracy i kooperacji, poszukiwania u naszych partnerów doświadczeń wartych implementacji u nas” (A. Nowak).

Zmiany w zakresie kształcenia oraz rozwój kompetencji

Obecnie istnieje konieczność gruntownej zmiany metod nauczania oraz potrzeba wprowadzenia długoterminowej polityki edukacyjnej. Klasyczne zawody mogą ustąpić miejsca puli kompetencji. Konieczne jest uczenie się przez całe życie, uwzględniając zmieniające się wymagania dotyczące umiejętności. Segmentacja edukacji prowadzi do narzędzi takich jak system tzw. *microcredentials*, umożliwiające elastyczne kształtowanie i łączenie umiejętności. Finansowanie krótszych form nauki może być wspierane przez indywidualne konta szkoleniowe. Nasza adaptacja do EHEA wiąże się z otwartością na spersonalizowane, krótsze formy nauki. Aktywne uczestnictwo

w debatach organizowanych przez EUA jest istotne dla dostosowania się do zmian w szkolnictwie wyższym.

Cykliczne zmiany rządów przekreślają szanse na nowe, skuteczne rozwiązania edukacyjne, gdyż każda nowa administracja anuluje osiągnięcia poprzedniej. To są kluczowe uwarunkowania dla osiągnięcia edukacyjnych wizji. Istotne aspekty, takie jak indywidualne konta szkoleniowe czy rozwiązania europejskie służące zmianom w kompetencjach, są jeszcze niewiadome. Na prognozowanie przyszłości edukacji krytyczny wpływ będą miały czynniki generacyjne. Nowa generacja, zwana czasem *homo digitalis* czy *homo smartfonicus*, charakteryzuje się innymi wzorcami uwagi i zachowań. Rodzi to pytanie, czy obecne metody nauczania będą nadal skuteczne za 2–3 lata. Istnieje również wyzwanie związane z technologią. System edukacji oparty na efektach uczenia się może stać się nieaktualny, zwłaszcza w kontekście zmian w sposobie przyswajania wiedzy i obecności technologii, np. smartfonów. Podsumowując, istnieje potrzeba rewizji fundamentalnych metod nauczania oraz polityki edukacyjnej w odpowiedzi na zmieniające się uwarunkowania społeczne i technologiczne.

„Jeśli chcemy poradzić sobie z wyzwaniami, jakimi są procesy demograficzne i cywilizacyjne widziane w kontekście globalnym, musimy (1) zmienić model kształcenia na uczelniach wyższych i (2) zmienić system organizacji kształcenia. Kiedy mówimy o zmianie modelu kształcenia na uczelniach, mamy na myśli przejście od modelu zawodowego do kształcenia kompetencyjnego. (...) Powinien zostać wprowadzony system szkolnictwa obejmujący cały proces edukowania się, obejmujący różne etapy tego procesu” (J. Bosy).

„Metody nauczania trzeba zmienić fundamentalnie i na pewno brak tu długoterminowej polityki edukacyjnej” (E. Chmielecka).

„Na prognozę będzie miał niesamowity wpływ czynnik zmian generacyjnych. W tym roku na studia przychodzi młodzież urodzona w 2004 r., zupełnie nowa generacja. Podstawowe pytanie, które wszyscy musimy sobie zadać jako przedstawiciele uczelni, brzmi: Czy my będziemy w stanie za 2–3 lata kształcić młodzież takimi metodami, jak to robimy teraz? Czy my będziemy w ogóle potrafili kształcić? To pokolenie czasami się śmiesznie nazywa pokoleniem *homo digitalis*, *homo smartfonicus*. Badania psychologiczne w tej chwili pokazują, że młodzież jest w stanie skupić uwagę na zajęciach przez maksimum 20 minut, reszta, zwłaszcza kiedy jest przy nich smartfon, to już jest rozkojarzenie w różnych formach. Dochodzi do tego czynnik technologiczny, chociażby Chat GPT – to, o czym mówiło się już rok temu, a jeszcze właściwie nikt się specjalnie nad tym nie zastanawiał. A teraz nasz system kształcenia, skonstruowany w oparciu o efekty uczenia się, za chwilę runie. Bo jak można sprawdzać efekty uczenia się, kiedy np. na naszej uczelni przez 20 lat robiliśmy w programach wszystko, żeby studenci jak najwięcej pisali, bo naprawdę chcieliśmy nadrabiać niewiedzę i umiejętno-

ności ze szkoły średniej. A teraz powstaje pytanie o pisanie, kiedy nie ma w tej chwili żadnych wytycznych europejskich (Komisja Europejska wyda wytyczne dotyczące sztucznej inteligencji za około 2 lata), nie będziemy za chwilę potrafili egzekwować efektów uczenia się w sposób wiarygodny, bo jako fikcję to będziemy cały czas to robić. Natomiast żeby to uzyskało formę wiarygodności i żebyśmy nie tworzyli fikcji i jej nie legitymizowali, to musimy wymyśleć cały system kształcenia praktycznie od nowa. I to są te podstawowe pytania, także dotyczące prognozy” (S. Mocek).

„Trzeba przygotować młodych ludzi na to, że nie tylko będą zmieniać miejsca pracy oraz będą zmieniać zawód, o ile w ogóle pojęcie zawodu przetrwa, nie zostanie zastąpione przez tzw. pulę kompetencji, z której pracodawca będzie sobie wybierał pracownika. Trzeba się przygotować na to, że nie będzie dużo pracy dla ludzi, a pracy etatowej w obecnym rozumieniu. Trzeba przyjąć perspektywę uczenia się przez całe życie, co oznacza, że także nasze tradycyjne studia zmieniają się, przy zachowaniu tych elementów, które są względnie trwałe, w tym humanistyka, która nie tak bardzo się starzeje. Natomiast umiejętności zmieniają się bez przerwy. Pytanie, czy zamiast umiejętności operacyjnych nie należałoby uczyć także umiejętności tranzytywnych, rozwiązywania problemów, komunikacji, kreatywności itd.” (E. Chmielecka).

„Należy wykorzystać formy finansowania ze środków budżetowych tych właśnie kawałeczków w ramach indywidualnych kont szkoleniowych” (E. Chmielecka).

„Dostosowując się do procesów Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, powinniśmy być bardziej otwarci na krótkie formy kształcenia, personalizację kształcenia. Chociaż nie obejmujemy tym wszystkich chętnych, to jest bardzo dobre podejście do radzenia sobie z niepewnością” (A. Dziedziczak-Foltyn).

Dziedziny, dyscypliny naukowe a interdyscyplinarność

Implementacja rozwiązań ustawowych w kontekście dziedzin i dyscyplin naukowych w uczelniach napotyka na trudności. Rozwiązaniem pożądanym jest elastyczne podejście dziedzinowe, ale tak, by nie hamować i nie utrudniać rozwoju nowych dyscyplin oraz obszarów interdyscyplinarnych. Podział dziedzin umożliwia takie dostosowanie się, a ujednolicanie ocen może utrudniać ich skuteczną ewaluację. Przykładem może być podejście stosowane w uczelniach artystycznych, gdzie stworzono oddzielne kryteria oceny.

„Trzeba zadbać o to, by wyłaniające się nowe dyscypliny oraz obszary interdyscyplinarne można było poddać dobrze ewaluacji. To jest odrębne zagadnienie. Modelowym rozwiązaniem tego problemu może być to, co zostało zrobione w przypadku uczelni artystycznych, gdzie zostały wykorzystane odrębne kryteria oparte o gradację osiągnięć artystycznych. Podział dyscyplin daje możliwość indywidualnego dostosowania

kryteriów do specyfikacji osiągnięć i sposobu oceny ich znaczenia naukowego lub cywilizacyjnego w poszczególnych dyscyplinach, ale też ujednolicanie poprzez uśrednianie punktacji między dyscyplinami zaprzecza sensowi specyficznej ewaluacji tych dyscyplin” (J. Górniak).

Finansowanie

Konieczne jest przemysłenie systemu finansowania nauki, w tym finansowania bazowego i narzędzi wspierania rozwoju uczelni, m.in. w ramach dobrze zdefiniowanych i wspieranych przez państwo reguł finansowania badań przez przemysł, realizowania polityki naukowej rozumianej poprzez preferencje rządu dotyczące tego, jakie priorytety badawcze należy realizować, a także usunięcie barier dla współpracy uczelni z otoczeniem wynikających z ustawy o zamówieniach publicznych.

„Szczególnie ważne wydają się przede wszystkim kwestie związane z finansowaniem uczelni i ich umiędzynarodowieniem. To właśnie zasobność finansowa oraz ich znaczenie międzynarodowe będą decydować o pozycji polskich uczelni i ich sile naukowej w świecie, a także, co bardzo ważne, o rozwoju społecznym i ekonomicznym Polski. (...) W sytuacji wciąż niewystarczającego finansowania badań naukowych inicjatywy doskonałości są głównym narzędziem pozwalającym wiodącym uczelniom badawczym podejmować wysiłki w celu utrzymania i inicjowania badań na najwyższym światowym poziomie” (A. Nowak).

„Trzeba przemyśleć, jak ten system określania polityki naukowej ma funkcjonować i jakie miejsce ma w nim zająć pewne, stabilne finansowanie podstawowe, a jakie – oparte na osiągnięciach. Kolejny problem to w praktyce wymontowanie z systemu finansowania nauki NCBiR [Narodowego Centrum Badań i Rozwoju]. Dziś jest to przede wszystkim system finansowania przedsiębiorstw. Model zakładający finansowanie sektora nauki za pośrednictwem kierowania środków publicznych do przedsiębiorstw, przyjęty w Unii Europejskiej i stosowany też w Polsce, jest oparty na błędnych założeniach. W efekcie NCBiR w systemie finansowania nauki w praktyce nie mamy. A to jest potencjalnie dobre miejsce na realizowanie polityki naukowej rozumianej jako ucieleśnienie preferencji rządu w zakresie priorytetowych obszarów badań. Rząd powinien przeznaczać na to odpowiednie środki, a nauka będzie realizować swoją odpowiedzialność względem państwa i społeczeństwa” (J. Górniak).

„Kluczowe wydaje się stabilne finansowanie infrastruktury badawczej oraz wynagrodzeń pracowników uczelni. Wartościowy i bardzo potrzebny system grantowy powinien jednak pozostawać komponentem dodatkowym – nagrodą za bardzo wysoką jakość i podejmowanie badań, które są kluczowe dla wielowymiarowego rozwoju społeczeństwa” (A. Nowak).

„Bardzo korzystny byłby taki uniwersytecki fundusz typu *venture capital*. Do tego potrzebne byłoby wyposażenie uczelni w coś, co nazywa się »kapitałem żelaznym« i odpowiednie zmiany w regulacjach prawnych. (...) Mówiąc o »kapitałe żelaznym«, nie tyle proponuję ogromne pieniądze dla uczelni, ale oczekuję na umożliwienie tworzenia mechanizmu finansowego pozwalającego na kreowanie za pomocą wspomnianego »kapitału żelaznego« dodatkowych środków finansowych uczelni, szczególnie w perspektywie długoterminowej, a także umożliwiającego finansowanie inwestycji długoterminowych niezależnie od zmian polityki wobec systemu edukacji wyższej. (...) Dzięki temu możliwa byłaby też racjonalna polityka rozwoju kadr czy stabilne finansowanie uczciwych wynagrodzeń. »Kapitał żelazny« byłby przede wszystkim podstawą, a nawet gwarancją finansową realizacji strategii” (A. Nowak).

„W sferze finansowania (granty itp.) środki powinny być wykorzystane na wyłanianie dobrze rokujących młodych naukowców i nauczanie ich warsztatu pracy badawczej, a potem ci wyselekcjonowani naukowcy powinni iść do zespołów projektowych” (J. Bosy).

„Dwa elementy finansowania systemu nauki są najważniejsze: to z jednej strony wynagrodzenia naukowców, a z drugiej środki na badania naukowe dostępne przez uczelnie i konkursowo przez NCN [Narodowe Centrum Nauki]. (...) Niskie szanse na sukces w konkursach – związane z niskimi nakładami i rosnącymi kosztami grantów – powodują dużą niepewność dotyczącą dalszego prowadzenia badań w Polsce; pojawia się myślenie o emigracji naukowej, zwłaszcza w zestawieniu z dużymi nadziejami wiązanyymi z reformą w ostatnich latach” (M. Kwiek).

Ewaluacja

Ewaluacja nauki wymaga regularnej zmiany kryteriów i wskaźników, aby uniknąć utraty obiektywizmu. Wizja przyszłego procesu ewaluacji w Polsce może opierać się na modelu holistycznym (jak we Francji), eliminując kategorie ocen i koncentrując się na mocnych punktach, słabych punktach i rekomendacjach do poprawy. Taki system mógłby być przyszłościowy i pomocny w analizie i poprawie jednostek naukowych.

„To, co jest charakterystyczne dla ewaluacji, to fakt, iż kryteria, parametry, wskaźniki należy raz na jakiś czas zmieniać. Dlatego, że środowisko naukowe i akademickie to jest grupa inteligentna, bardzo szybko dostosowuje się do systemu parametrów i do sposobu dokonywania ewaluacji. W efekcie czynniki, które wydawały się na początku obiektywne, bardzo szybko tracą walor obiektywizmu. W związku z tym we wszystkich systemach europejskich zmiana sposobu podejścia lub wskaźników czy parametrów oraz kryteriów ma jednak miejsce i pewnie w polskim systemie będzie podobnie. Scenariusz, który można nazwać scenariuszem optymistycznym, wiąże się

z prawdopodobieństwem stosunkowo niskim. Prawdopodobieństwo scenariusza optymistycznego jest zapewne gdzieś w okolicy 10–15%, realistycznego w okolicy 50–60%, a tego pesymistycznego zapewne w okolicach 20%” (B. Skoczeń).

„Ewaluacja w aktualnym stanie rzeczy ma w zasadzie dwie warstwy. Pierwsza warstwa to jest ta, którą zastosowała Komisja Ewaluacji Nauki, która na podstawie umowy społecznej, jaką jest rozporządzenie w sprawie ewaluacji jakości działalności naukowej, wykonała literalnie to, co zostało w tej umowie zapisane. Czyli dokonaliśmy rzeczywiście takiej oceny, która częściowo miała charakter parametryczny, a częściowo ekspercki. Ten stan rzeczy w dniu 15 czerwca ubiegłego roku został odsłonięty w postaci wyniku ewaluacji. Wynik ten jest względnie dokładny i odzwierciedla stan nauki polskiej” (B. Skoczeń).

„Ten obraz w postaci wyniku KEN jest proporcjonalny i zgodny z przyjętymi zasadami. A teraz co dalej, jaka byłaby projekcja na przyszłość? Mamy kilka możliwości. Pierwsza możliwość to taka, że system, który obecnie obowiązuje, doskonalimy. Wspólnie z Konferencją Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Radą Główną Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Polską Akademią Nauk, Radą Doskonałości Naukowej opracowaliśmy 12 punktów, które są konieczne, żeby poprawić aktualnie obowiązujące rozporządzenie. To są głęboko przedyskutowane, przemyślane i zracjonalizowane punkty, które nadają się do natychmiastowego wprowadzenia. Czy Ministerstwo zdecyduje, żeby to uczynić? Tego nie wiadomo... W szczególności jednak można zaproponować przejście do systemu o charakterze kompleksowym, holistycznym, czyli takiego, który ujmuje podmiot jako całość” (B. Skoczeń).

„Jaka powinna być wizja procesu ewaluacji? Powstaje jeszcze jedno pytanie, które ma znaczenie absolutnie kluczowe. We Francji tamtejsze gremia doszły do wniosku, że taki system ewaluacji powinien być realizowany przez instytucję niezależną od ministerstwa i w związku z tym powstała nowa instytucja, która ma własny budynek, własną administrację, która funkcjonuje niezależnie od tamtejszego Ministerstwa – Wysoka Rada do spraw Ewaluacji Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Ministerstwo zleca wykonanie oceny jednostek naukowych, a poszczególne sektory są ewaluowane tzw. falami (*vagues*), przy czym zespół, który dokonuje ewaluacji, odwiedza jednostkę, spędza tam 3 dni i bardzo dokładnie weryfikuje stan jednostki w stosunku do raportu samooceny, a także sprawdza wszystko, co jednostka przedłożyła, a następnie spisuje raport końcowy. W tym raporcie nie ma żadnych ocen czy kategorii. W raporcie zawarte są – oprócz wskazanych rozdziałów – mocne punkty, słabe punkty i rekomendacje, co zrobić, żeby poprawić stan ocenianej jednostki naukowej. Na tej podstawie minister przyznaje środki finansowe na poprawę stanu jednostki, bo widzi, gdzie są jej słabe punkty i co trzeba zrobić, żeby tę jednostkę rzeczywiście usprawnić. W moim przekonaniu jest to bardzo sensowny system. Gdybyśmy się wszyscy środowiskowo umówili, że chce-

my taki system w Polsce wprowadzić, to na pewno byłby nie tylko przyszłościowy, ale spowodowałby, że łatwiej byłoby jednostki oceniać w trybie ciągłym. Skończyłaby się także dyskusja na temat przyznanych kategorii, od C do A+” (B. Skoczeń).

„Oczywiście, ewaluacja efektów działalności badawczej jest koniecznością. Pozwala ocenić stan badań i ogólną kondycję instytucji badawczych, w jakiejś mierze porównać je ze sobą” (A. Nowak).

6.2. Sytuacja uczelni artystycznych

Polski system szkolnictwa artystycznego to 19 uczelni artystycznych, obejmujących dziedziny muzyczne, plastyczne, teatralne oraz filmowe, nadzorowanych przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, w których kształci się około 14 tys. studentów. Kształcenie artystyczne jest elitarne, więc nie ma potrzeby masowego kreowania absolwentów – w poczuciu społecznej odpowiedzialności za jakość kształcenia oraz losy zawodowe absolwentów liczba studentów utrzymywana jest na stałym poziomie. Nie jest konieczne szkolenie dużej liczby reżyserów, dyrygentów czy kompozytorów. Uczelnie artystyczne prowadzą kosztowne kształcenie indywidualne i starają się utrzymywać indywidualne relacje mistrz–uczeń, choć współczesne możliwości komunikacyjne są większe. Mimo pewnych zmian kształcenie artystyczne w Polsce nadal cieszy się prestiżem, czego potwierdzeniem są kandydaci z różnych krajów, zwłaszcza w uczelniach plastycznych i muzycznych, co wprowadza pozytywną różnorodność.

Jednakowy, jednolity system ewaluacji dla uczelni artystycznych nie zawsze jest adekwatny ze względu na unikalność form pracy twórczej i procesu kształcenia. Uczelnie artystyczne starają się dostosowywać do nowych trendów i zachowań młodzieży, która bardziej zainteresowana jest szybkim zdobyciem zawodu i budowaniem kariery artystycznej. Przyszłość uczelni artystycznych nie wydaje się zagrożona, chociaż zainteresowanie kierunkami klasycznymi, takimi jak instrumentalistyka, może maleć na rzecz tych bardziej wymagających, ale przynoszących szybko efekty zawodowe.

W kontekście ewaluacji należy wskazać, że uczelnie artystyczne mają wyzwania związane z różnorodnością dziedzin i metod twórczych oraz oceną jakości.

„Uczelnie artystyczne są bardzo specyficzne, w systemie [jest ich] 19: 8 uczelni muzycznych, 7 plastycznych, 2 teatralne, uczelnia filmowa, telewizyjna i teatralna oraz Akademia Sztuki w Szczecinie, najmłodsza uczelnia artystyczna łącząca badania i kształcenie. Łącznie w systemie szkolnictwa artystycznego, nad którym bezpośredni nadzór [sprawuje] Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego, kształcimy około 14 tys. studentów. To jest wykształcenie elitarne, nie ma potrzeby kształcenia rzeszy reżyserów, dyrygentów, kompozytorów. W przypadku sztuk wykonawczych,

instrumentalistyki i aktorstwa potrzeby są większe, jednak [są też] bardziej niszowe kierunki, jak choćby właśnie reżyseria, gdzie w poszczególnych ośrodkach kształci się po kilka osób na rok. Kształcenie jednostkowe jest bardzo drogie, ale jak popatrzymy na cały system, to wyliczyliśmy, że mniej więcej to są porównywalne środki z budżetem jednej dużej politechniki. Więc patrząc na cały budżet, to nie są wcale jakieś gigantyczne pieniądze (...).

Mamy kandydatów z całej Europy, a czasami także z innych kontynentów; nasze szkolnictwo jest dość wysoko nasycone studentami z zagranicy (jednak w szkołach teatralnych ze względu na to, że pracujemy nad językiem polskim, dużo trudniej o kandydatów z zagranicy), natomiast w uczelniach plastycznych, muzycznych jest najwięcej, w niektórych nawet do 10%, średnio około 7% (...).

Całkowita odmienność form pracy twórczej determinuje także konieczność innego spojrzenia, ewaluacji – uczelnie artystyczne były ewaluowane w dwóch kryteriach: pierwszym i trzecim, i w pierwszym kryterium też była ocena ekspercka. Przygotowaliśmy się do tego dobrze, bo rzeczywiście środowisko potrafiło się zintegrować; nawet zaproponowaliśmy kandydatury ekspertów i wydawało się nam, że to będzie dobrze i że to właśnie osoby o najwyższym autorytecie, które ocenią nas wszystkich za pomocą ocen sprawiedliwych i surowych. Ale okazało się, że ten system zawiódł na etapie jednak właśnie oceny eksperckiej, bo oceny były bardzo zróżnicowane. Jest bardzo dużo odwołań. I większość tych odwołań uznanych przez KEN później i potwierdzonych decyzją pana ministra” (K. Kielb¹⁷⁵).

6.3. Uwagi dotyczące akademickich uczelni niepublicznych – wybrane stwierdzenia

Odnotowania wymaga fakt udziału uczelni niepublicznych w procesie ewaluacji. W sektorze niepublicznym istnieje około 230 uczelni, z czego jedynie 29 wzięło udział w procesie ewaluacji. Spośród nich pięć nie uzyskało co najmniej kategorii B+, trzy uzyskały B+ w jednej dyscyplinie, a pozostałe (21) miały co najmniej dwie kategorie B+ lub wyższe. Do KRASP należy 10 akademickich uczelni niepublicznych i 8 stowarzyszonych. Jedynie kilka uczelni niepublicznych stało się liderami sektora i osiągnęło status uniwersytetów.

„Kilka danych dotyczących ewaluacji w sektorze niepublicznym. W tej chwili istnieje około 230 uczelni niepublicznych, kiedyś było ponad 300, ale w dalszym ciągu 230 istnieje. W ewaluacji uczestniczyło 29 uczelni niepublicznych, pięć nie uzyska-

¹⁷⁵ Tekst prof. K. Kielba nie był autoryzowany, poddany został jedynie językowej redakcji wstępnej.

ło żadnej kategorii co najmniej B+, a trzy uzyskały B+ w jednej dyscyplinie. Pozostałe to były co najmniej dwie z kategorią B+ lub wyżej, czyli tych uczelni z kategorią B+ w dwóch dyscyplinach lub wyżej jest 21, o trzy więcej niż przed ostatnią ewaluacją. W tej chwili w KRASP jako akademickich uczelni niepublicznych jest 10 i 8 jest stowarzyszonych, czyli ta pula się właściwie nie zmienia, na 109 wszystkich uczelni w KRASP. Natomiast wydaje się, że te właśnie kilkanaście uczelni w sposób trwały, co widać zresztą także po rankingu »Perspektyw«, stało się liderami tego sektora od wielu lat. Teraz niektóre uczelnie mają rangę uniwersytetu, np. jako pierwszy był SWPS, a WSB skorzystały z modelu federacji” (S. Mocek).

Część III

WIZJA I MISJA UNIWERSYTETU, SCENARIUSZE ROZWOJOWE SZKOLNICTWA WYŻSZEGO Z PERSPEKTYWY KADENCJI 2020–2024. UWAGI KOŃCOWE I REKOMENDACJE¹⁷⁶

¹⁷⁶ Część III została opracowana przez członków ZR z udziałem Przewodniczącego KSPSW KRASP na podstawie Raportu Śródokresowego (zob. J. Woźnicki (red.), *Trendy...*, *op.cit.*) z wykorzystaniem treści pozostałych raportów powstałych w ramach realizacji Projektu.

Elementy wizji i misja uczelni w obliczu zmian

7.1. Wybrane dane statystyczne. Ogólny obraz systemu¹⁷⁷

Dane statystyczne

Zgodnie z danymi GUS z października 2023 r. w roku akademickim 2022/2023 w Polsce działało 359 uczelni¹⁷⁸, w których studiowało 1223,6 tys. studentów (58,2% kobiet), w tym w uczelniach publicznych 65,6% ogólnej liczby studentów.

„Na rynku dominują państwowe szkoły wyższe – udział uczelni publicznych w ogólnej liczbie uczelni w 2018 r. wyniósł 36,1%, ale kształciło się w nich 74,1% studentów. Nadal najatrakcyjniejsze pozostają uniwersytety, które w 2017 r. stanowiły 5% zbiorowości uczelni i skupiały 28,4% studentów. Jak pisała »Gazeta Prawna« (29.04.2021 r.): »Topnieje liczba uczelni niepublicznych (...). Rektorzy postulują o zmiany w tym zakresie, argumentując, że mogą pochwalić się coraz wyższą jakością nauczania«. Nie wiadomo jednak, czy niewielki wzrost liczby studentów w 2020/2021 r. utrzyma się, czy też wyższy nabór był skutkiem niepewności wielu osób na początku pandemii i poczekania z podjęciem studiów do następnego roku akademickiego”¹⁷⁹.

Stan szkolnictwa wyższego artystycznego należy przedstawić osobno, ponieważ uczelnie artystyczne „mają swoje wyjątkowe miejsce na mapie ośrodków edukacyjnych Polski. Jest ich w sumie 19, wliczając w to siedem Akademii Muzycznych (Bydgoszcz, Gdańsk, Katowice, Kraków, Łódź, Poznań, Wrocław), jeden Uniwersytet Muzyczny w Warszawie, sześć Akademii Sztuk Pięknych (Gdańsk, Katowice, Kraków, Łódź, Wrocław, Warszawa), jeden Uniwersytet Artystyczny w Poznaniu, dwie Akademie Teatralne w Krakowie i Warszawie, PWSFTiT w Łodzi [Państwowa Wyższa Szkoła

¹⁷⁷ Dane statystyczne zostały zaktualizowane na dzień 15 grudnia 2023 r.

¹⁷⁸ Główny Urząd Statystyczny, *Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2022 r.*, 31.10.2023, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkolnictwo-wyzsze-i-jego-finance-w-2022-roku,2,19.html> (dostęp: 16.02.2023).

¹⁷⁹ W. Tłokiński, *Zmiany w zawodowym niepublicznym szkolnictwie wyższym: stan na 2025 r., z projekcją do 2030 r.*, w: *Trendy...*, s. 144.

Filmowa, Telewizyjna i Teatralna im. Leona Schillera] oraz jedną uczelnię interdyscyplinarną – Akademię Sztuki w Szczecinie. Dochodzą do tego prężnie działające filie, chociaż oficjalna strona MKiDN [Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego] przytacza jedynie powyższy wykaz wraz z pełnymi nazwami uczelni i ich patronami. Z danych na rok akademicki 2020/2021 wynika, że w publicznych uczelniach artystycznych kształciło się na wszystkich latach i specjalnościach łącznie 15 449 studentów, z czego 13 844 na studiach stacjonarnych i 1605 na studiach niestacjonarnych. Przeciętna liczba zatrudnionych wyniosła 6110 osób, z tego 4017 nauczycieli akademickich i 2092 pozostałych pracowników. Uczelnie artystyczne organizacyjnie i administracyjnie podlegają MKiDN, aplikując o rozliczne dotacje naukowo-rozwojowe do MNiE [Ministerstwa Nauki i Edukacji], NAWA [Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej], Erasmusa, a także do struktur samorządowych, biznesu i innych podmiotów¹⁸⁰.

Zgodnie z raportem Ośrodka Przetwarzania Informacji (OPI)¹⁸¹ w roku 2022/2023 w Polsce studiowało ponad 102 tys. cudzoziemców (ponad 8% ogólnej liczby studentów), przy czym około 72,1% to studenci z krajów europejskich¹⁸², w tym ponad 48 tys. z Ukrainy (45,6% łącznej liczby studentów cudzoziemców). Wzrost liczby studentów cudzoziemców o 17,9% świadczy o skuteczności działań podjętych w zakresie umiędzynarodowienia uczelni.

Liczba absolwentów uczelni z roku akademickiego 2021/2022 wyniosła 292,6 tys. osób (zmniejszyła się o 1,6%), gdzie 54,6% to absolwenci studiów pierwszego stopnia, 37,2% – studiów drugiego stopnia, 8,3% – jednolitych studiów magisterskich. Z raportu OPI wynika, że jednolite studia magisterskie cieszą się dużym zainteresowaniem wśród studentów pochodzących z państw OECD.

Trendy dotyczące najczęściej wybieranych kierunków się nie zmieniły: biznes i administracja (18,3% ogólnej liczby studentów), kierunki medyczne (12,6%), nauki społeczne (11,5%) oraz kierunki inżynieryjno-techniczne (7,7%). Podobne tendencje obserwowane są w statystykach europejskich¹⁸³.

Liczba doktorantów w polskich uczelniach w roku akademickim 2022/2023 wynosiła 24,2 tys. (połowę stanowiły kobiety). W szkołach doktorskich kształciło się 15,3 tys. doktorantów, a na studiach doktoranckich 8,9 tys.

Liczba nauczycieli akademickich w uczelniach w roku 2022/2023 nieco się zwiększyła – zatrudnionych było 94,1 tys. nauczycieli akademickich (podczas gdy w roku

¹⁸⁰ P. Kielan, S. Sanecki, *op.cit.*, s. 121.

¹⁸¹ Ośrodek Przetwarzania Informacji, *Cudzoziemcy na uczelniach w Polsce. Raport 2022*, 2023, <https://radon.nauka.gov.pl/analizy/cudzoziemcy-na-uczelniach-w-Polsce-2022> (dostęp: 14.02.2023).

¹⁸² Główny Urząd Statystyczny, *Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2022 r.*, *op.cit.*

¹⁸³ Eurostat, *Tertiary Education Statistics*, July 2023, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tertiary_education_statistics (dostęp: 16.02.2023).

2021/2022 było to 93,7 tys.), w tym 45,6 tys. kobiet. Współczynnik SSR wynosi 1 do 12 (na jednego nauczyciela przypada 12 studentów).

„Szansą dla uczelni są obcokrajowcy. W roku akademickim 2020/2021 studioowało ich w polskich uczelniach 84 468, w tym w uczelniach nadzorowanych przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego – 74 446 (większość w placówkach niepublicznych – 41 368, a w placówkach publicznych – 33 068). Znaczna część cudzoziemców pochodziła z krajów europejskich, przy czym najliczniejszą grupę stanowili Ukraińcy (38,5 tys., 45,4% wszystkich cudzoziemców), Białorusini (9,7 tys. – 11,5%) oraz obywatele Indii (2,6 tys. – 3,0%). (...) Liczba nauczycieli akademickich zatrudnionych w uczelniach niepublicznych spada. Udział profesorów w ogólnej liczbie nauczycieli akademickich wyniósł 29,9%, adiunktów – 35,6%, a asystentów – 10,7%. W roku akademickim 2018/2019 na jednego nauczyciela akademickiego przypadało średnio 13 studentów, najwięcej w uczelniach ekonomicznych – 30 studentów. W uczelniach publicznych na jednego nauczyciela akademickiego przypadało 11 studentów, a w niepublicznych – 32. (...) Należy przy tym zauważyć, że w 16 uczelniach niepublicznych oraz 3 należących do sieci prywatnych wyższych szkół bankowych prowadzone są studia doktoranckie skupiające prawie 8% ogółu doktorantów, co w naturalny sposób przyciąga kadrę zainteresowaną rozwojem naukowym i zdobywaniem stopni i tytułów. Można więc przypuszczać, że większa liczba osób z tytułami i stopniami naukowymi w stosunku do ogółu zatrudnionych nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych pracuje w wyższych szkołach o statusie akademickim. Nadal brakuje szczegółowych danych, jak wygląda struktura zatrudnienia w uczelniach akademickich i zawodowych, publicznych i niepublicznych”¹⁸⁴.

Zgodnie z danymi GUS przychody w uczelniach w 2022 r. wyniosły 32 230,7 mln zł (w tym 28 597,8 mln zł w uczelniach publicznych), czyli o 8,9% więcej niż w roku 2021/2022. Głównym źródłem przychodów uczelni publicznych pozostaje subwencja na utrzymanie potencjału dydaktycznego i badawczego (67,3%), a w uczelniach niepublicznych są to opłaty za świadczone usługi edukacyjne (74,5%).

Koszty też zwiększyły się proporcjonalnie – o 8,9% w porównaniu do roku poprzedniego. Ogółem wyniosły 30 697,2 mln zł (w tym 27 479,3 mln zł w uczelniach publicznych). Przeciętne koszty kształcenia jednego studenta wzrosły o 8,1% i w roku 2022/2023 wyniosły 26 793,6 zł¹⁸⁵.

Eksperci odnotowują, że nasila się ogólny trend starzenia się społeczeństwa, co potwierdzają dane statystyczne. „Prognozy demograficzne GUS są niekorzystne, bo przewidują spadek liczby ludności w Polsce z 37 741 tys. w roku 2025 do 36 477 tys.

¹⁸⁴ W. Tłokiński, *op.cit.*, s. 145.

¹⁸⁵ Główny Urząd Statystyczny, *Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2022 r.*, *op.cit.*, s. 11–13.

w roku 2035. Podobnie z liczbą studentów. Według prognoz proces ten trwać będzie do 2025 roku, po którym nastąpi tendencja wzrostowa, tłumaczona dodatnim saldem migracji zagranicznych¹⁸⁶. Według GUS pod koniec 2022 r. liczba mieszkańców w Polsce zmniejszyła się o 644,8 tys. osób w stosunku do 2018 r. i było to 37 766,3 tys. osób (w tym 51,7% kobiet). W latach 2018–2022 natomiast zmieniły się proporcje ekonomicznych grup wiekowych: grupa ludności w wieku produkcyjnym spadła do 58,7% (było 60,6%), w wieku poprodukcyjnym wzrosła z 21,4% do 22,9%, a w wieku przedprodukcyjnym pozostaje bez zmian (około 18,4%)¹⁸⁷.

O wzroście jakości kapitału ludzkiego i chęci inwestowania w jego rozwój najbardziej świadczy powszechna tendencja do zdobywania wykształcenia na poziomie wyższym. Miernikiem obiektywnie odzwierciedlającym uczestnictwo w edukacji na tym poziomie nauczania jest współczynnik skolaryzacji, który w latach akademickich 2016/2017–2020/2021 zwiększył się o 1,1 p.p., a w latach akademickich 2018/2019–2022/2023 współczynnik skolaryzacji netto w szkolnictwie wyższym wzrósł o 2,7 p.p.¹⁸⁸.

W analizowanym okresie odnotowano systematyczny spadek udziału grupy studentów kształcących się na studiach drugiego (o 2,1 p.p.) i pierwszego stopnia (o 2,0 p.p.). Jednocześnie udział osób kształcących się w systemie studiów magisterskich jednolitych w latach akademickich 2016/2017–2020/2021 zwiększył się o 4,1 p.p. W ostatnich latach w Polsce obserwowano spadek udziału absolwentów studiów technicznych i przyrodniczych w stosunku do ogólnej liczby absolwentów uczelni z 28,6% w roku 2015/2016 do 25,1% w roku akademickim 2019/2020. Dane GUS z 2023 r. potwierdzają te tendencje (spadek udziału osób kończących kierunki studiów związane z nauką, techniką, przemysłem i budownictwem z 28,5% w roku 2017/2018 do 24,7% w roku 2020/2021).

Korzystne zmiany zachodzące w systemie kształcenia i wychowania wpłynęły na poprawę poziomu wykształcenia społeczeństwa. W latach 2016–2020 zaobserwowano systematyczny wzrost (łącznie o 2,9 p.p.) udziału osób z wykształceniem wyższym w populacji osób w wieku 15 lat i więcej. Analiza struktury wykształcenia według płci wskazuje, że kobiety były lepiej wykształconą grupą niż mężczyźni – w 2020 r. 29,1% kobiet legitymowało się dyplomem uczelni wobec 22,0% mężczyzn. Jednocześnie nastąpił spadek udziału osób z wykształceniem gimnazjalnym, podstawowym i niepełnym podstawowym (o 2,8 p.p.) oraz z wykształceniem zasadniczym zawodowym

¹⁸⁶ S.M. Kwiatkowski, J. Łaszczyk, *op.cit.*, s. 215.

¹⁸⁷ Główny Urząd Statystyczny, *Kapitał ludzki w Polsce w latach 2018–2022*, 4.12.2023, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/inne-opracowania/inne-opracowania-zbiornicze/kapital-ludzki-w-polsce-w-latach-2018-2022,8,9.html> (dostęp: 16.02.2023).

¹⁸⁸ *Ibidem*.

(o 0,9 p.p.). Wzrósł natomiast udział osób z wykształceniem policealnym i średnim (o 0,8 p.p.). Liczba uczniów liceów ogólnokształcących spadła o 0,9 p.p.¹⁸⁹, co będzie miało wpływ na szkolnictwo wyższe.

Względem liczby absolwentów w naukach przyrodniczych, technicznych i informatycznych (na 1000 ludności w wieku 20–29 lat) Polska stabilnie zachowuje wysokie pozycje w UE (w 2021 r. – 10. miejsce, w 2019 r. – 11. miejsce)¹⁹⁰.

Rośnie udział studiów na kierunkach z grup zdrowia i ochrony socjalnej, technologii teleinformatycznych, a także nauk humanistycznych i sztuki. W efekcie tych zmian grupa kierunków zdrowia i ochrony socjalnej jest trzecią najbardziej popularną grupą (po biznesie, prawie i administracji oraz technice, przemyśle i budownictwie). Maleje natomiast udział studentów na kierunkach z grup kształcenia, biznesu, administracji i prawa, a także techniki, przemysłu i budownictwa¹⁹¹.

Zmiany demograficzne

Prognozy demograficzne GUS są niekorzystne, gdyż przewidują spadek liczby ludności w Polsce z 37 741 tys. w 2025 r. do 36 477 tys. w 2035 r. Podobnie jest z liczbą studentów. Według prognoz proces ten trwać będzie do 2025 r., po którym nastąpi tendencja zwyżkowa, tłumaczona dodatnim saldem migracji zagranicznych. Analiza danych GUS pozwala przewidywać, że w 2025 r. w Polsce studiować będzie około 1280 tys. studentów, a w 2035 r. liczba ta wzrośnie do 1480 tys. studentów¹⁹².

Liczba studentów będzie determinowana przez obserwowane tendencje demograficzne. W szczególności w wiek uczestnictwa w edukacji wyższej wchodzi dzieci urodzone po okresie „echa” wyżu demograficznego lat 80. Przy utrzymaniu poziomu uczestnictwa w edukacji wyższej z 2019 r. oznacza to, że po potencjalnym spadku liczby studentów do około 1,13 mln w 2025 r. liczba studentów zacznie stopniowo wzrastać do około 1,22 mln w 2030 r. Wartości te mogą się zmienić w przypadku istotnych zmian związanych z napływem studentów cudzoziemców, chociaż obecne tendencje wskazują, że liczba obcokrajowców studiujących na polskich uczelniach rośnie, ale wzrost ten jest stosunkowo stabilny¹⁹³.

Należy założyć również systematyczny spadek liczebności grupy osób w wieku od 19 do 24 lat, co stanowi kolejne wyzwanie dla szkolnictwa wyższego, wymagające od uczelni przygotowywania ofert dla studentów rekrutujących się z wyższych

¹⁸⁹ *Ibidem*.

¹⁹⁰ *Ibidem*, s. 36.

¹⁹¹ A. Chłoń-Domińczak, *op.cit.*, s. 256–257.

¹⁹² S.M. Kwiatkowski, J. Łaszczyk, *op.cit.*, s. 215.

¹⁹³ A. Chłoń-Domińczak, *op.cit.*, s. 263.

przedziałów wiekowych oraz adresowanych do osób pracujących i nieposiadających ukończonych studiów wyższych¹⁹⁴.

Dane dotyczące uczestnictwa w kształceniu na poziomie wyższym wskazują na stopniowy spadek liczby studentów, w szczególności na studiach niestacjonarnych, a także na duży odsetek osób, które porzucają studia lub w inny sposób modyfikują swoje ścieżki kształcenia, szczególnie na pierwszym roku studiów. Jest to jedna z możliwych przyczyn spadku uczestnictwa w kształceniu wyższym wśród osób w wieku od 22 do 26 lat. To jedno ze zjawisk, które wymagają monitorowania, zwłaszcza po okresie pandemii, w którym zjawisko drop-outu się nasiliło¹⁹⁵.

Zwiększanie środków na szkolnictwo wyższe i naukę traktowane jako najlepsza inwestycja ze środków publicznych

„Kluczowy element PNP, jakim są środki finansowe na naukę i szkolnictwo wyższe, nie będzie stanowił formalnej pozycji kosztu w budżecie państwa (przy widocznej tendencji do ich minimalizacji), lecz nakład inwestycyjny o efektach odroczonych w czasie, fundamentalnych dla rozwoju społecznego i cywilizacyjnego kraju. W pozytywnym scenariuszu taki kierunek zmian umożliwi realne zwiększenie roli nauki i szkolnictwa wyższego, wzrost atrakcyjności zatrudnienia w sektorze i niezbędnych przeobrażeń systemu zarządzania w oparciu o koncepcję *public governance* w skali makro i mikro”¹⁹⁶.

Według Alojzego Nowaka „ważna jest stabilność (stabilne finansowanie infrastruktury badawczej i wynagrodzeń pracowników) oraz właściwa struktura finansowania wraz z długoterminową perspektywą finansowania. To właśnie system finansowania może przyczyniać się do szybkiego rozwoju polskich uczelni, zwłaszcza w kontekście międzynarodowym. W tym zakresie powinno działać zarówno państwo, jak i same uczelnie. Pierwszy warunek to racjonalne i stabilne finansowanie uczelni. Trzeba przemyśleć model finansowania uczelni publicznych oparty głównie na liczbie studentów, doktorantów oraz kadry naukowo-dydaktycznej, który może prowadzić do pewnej dysfunkcyjności systemu. Taki model mógłby mieć znaczenie uzupełniające dla systemu mającego za podstawę klasyfikację dyscyplin, które będą kluczowe dla rozwoju społeczeństwa i państwa (klasyfikację dokonaną np. na podstawie strategii długookresowej państwa) jako dodatkowa zachęta dla zwiększenia wysiłku dydaktycznego uczelni”¹⁹⁷.

¹⁹⁴ S.M. Kwiatkowski, J. Łaszczyk, *op.cit.*, s. 216.

¹⁹⁵ A. Chłoń-Domińczak, *op.cit.*, s. 253.

¹⁹⁶ Opinia RGNiSW. Zob. rozdział 5.

¹⁹⁷ Wywiad z rektorem Uniwersytetu Warszawskiego prof. Alojzym Nowakiem. Zob. dodatek 4.

„Dwa elementy finansowania systemu nauki uznaję za najważniejsze: to z jednej strony wynagrodzenia naukowców, a z drugiej środki na badania naukowe dostępne przez uczelnie i konkursowo przez NCN. Niezwykle ważne jest też przedłużenie programu doskonałościowego typu IDUB o kolejnych 6 lat i jego dofinansowanie do istotnego, transformującego poziomu. **Scenariusz optymistyczny** to dofinansowanie NCN o 100% w ciągu 5 lat, podwyższenie wynagrodzeń o 50% w ciągu 3 lat, zwiększenie środków na badania na uczelniach oraz utrzymanie programu IDUB po 2026 r. z finansowaniem zwiększonym o 50–100% rocznie (do 750 mln – 1 mld zł)”¹⁹⁸.

W ciągu kilku ostatnich lat sukcesywnie wzrastał w Polsce wskaźnik nakładów na badania i rozwój – w 2020 r. wzrósł o 0,57% w stosunku do 2010 r. i wynosił 1,39% w relacji do PKB, ale wciąż jest zdecydowanie niższy od średniej unijnej (2,32%). Istotne znaczenie ma w tym względzie zagwarantowanie wzrostu nakładów budżetowych na naukę i szkolnictwo wyższe w przepisach ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, w którym przewidziano mechanizm corocznej waloryzacji tych nakładów. Te ustawowe założenia, w szczególności do waloryzowania środków finansowych przeznaczonych na finansowanie nauki, pozwalają na ostrożne założenie, że do 2025 r. (kiedy to wskaźnik waloryzacji wzrośnie o 0,5 w stosunku do 2020 r. i wyniesie 1,85, przy założeniu rosnącego PKB) nakłady na B+R będą się kształtować na poziomie przekraczającym 2% PKB.

Należy optymistycznie założyć, że jeżeli wskaźnik waloryzacji środków przeznaczonych na finansowanie nauki zostanie zachowany, to w 2030 r. wyniesie 2,35, co przekładałoby się na nakłady na B+R w wysokości około 2,5% PKB¹⁹⁹.

Priorytety PNP (dokumentu strategicznego wskazującego priorytety funkcjonowania w systemie szkolnictwa wyższego i nauki) w dużej części odpowiadają założeniom przyjętym w KPO (przyjętym przez Radę Ministrów i uzgodnionym na poziomie technicznym z Komisją Europejską w 2021 r.). Należy więc założyć, że szczególnie powinny być wspierane finansowo te kierunki kształcenia i badań, które będą stymulować zakładane kierunki wzrostu gospodarczego i rozwoju społecznego oraz będą odpowiadać na wyzwania stojące przed społeczeństwem w świecie coraz bardziej nasyconym wysokimi technologiami.

„Mamy ogromną lekcję do odrobienia – **mówić o istotnej roli nauki w rozwoju gospodarczym**. Ponieważ szczycimy się tym, że następuje postęp cywilizacyjny, ale u źródeł tego postępu cywilizacyjnego jest tylko i wyłącznie nauka”²⁰⁰.

„Brak powszechnej świadomości, że nauka jest podstawowym czynnikiem rozwoju kraju, przekłada się na decyzje polityczne traktujące nakłady na naukę nie jak

¹⁹⁸ Opinia prof. Marka Kwieka. Zob. dodatek 4.

¹⁹⁹ W. Banyś, M. Hulicka, *op.cit.*

²⁰⁰ M. Ostrowska, Debata Panelowa w SGH w dniu 28 czerwca 2023 r.

niezbędną inwestycję w przyszłość, lecz jako finansowanie ekscentrycznych, nie najpilniejszych społecznie potrzeb uczonych. Zmiana tego stanu rzeczy wymaga pilnych działań ze strony całego środowiska polskiej nauki. Brak dostatecznych środków na prowadzenie badań skutkuje wieloma negatywnymi zjawiskami w sferze polityki naukowej naszych uczelni”²⁰¹.

„Skalą problemu, z którym mierzą się uczelnie, są także niekonkurencyjne na rynku pracy płace, zarówno dydaktyków, jak i naukowców, ogromne koszty funkcjonowania uczelni, rosnące koszty energii, inflacja i zagrożenie zapaścią w finansach uczelni. To jest rzeczywistość, w której funkcjonują dzisiaj szkoły wyższe”²⁰².

Jednocześnie nie można nie zauważyć – na co wskazały w swoich opiniach np. KRASP i RGNiSW, wyrażając głębokie zaniepokojenie wysokością planowanych środków – że **alokacja środków w KPO na rzecz nauki i szkolnictwa wyższego jest zdecydowanie niewystarczająca i zmniejszona w finalnej wersji KPO w porównaniu do wcześniejszych wersji**. Jest też zdecydowanie mniejsza w stosunku do alokacji środków w innych obszarach. Alokacja na inwestycje w obszarze edukacji i nauki wynosi 7,4 mld zł, co stanowi jedynie 2,8% całościowej alokacji w ramach KPO.

Takie pomniejszenie środków finansowych uczyni zdecydowanie utrudnioną realizację m.in. dwóch filarów tematycznych, określonych jako inteligentny i trwały wzrost sprzyjający włączeniu społecznemu oraz rozwiązania dla przyszłych pokoleń, w tym edukacji i umiejętności²⁰³.

Z analiz firmy audytorskiej BiGGAR Economics – oceniającej generalny zysk w postaci *Gross Value Added* (GVA) – wynika, że w przypadku 21 uniwersytetów badawczych Europy zrzeszonych w League of European Research Universities (LERU) każde zainwestowane w nie i pozyskane 1 euro przynosiło co najmniej 5 euro zysku. Podobne kalkulacje, według tej samej metody obliczeń, sporządził na zlecenie KRASP Zespół Analityczny z Centrum Nauk Decyzyjnych SGH i wskazał na jeszcze większą stopę zwrotu w Polsce – w 2014 r. (finalizowana jest aktualizacja analiz w odniesieniu do nowszych danych) zysk z inwestycji na szkolnictwo wyższe i naukę był około 6 razy większy niż poniesione nakłady, a więc z każdej jednej zainwestowanej złotówki uzyskano około 6 zł²⁰⁴. Z raportu Konferencji Rektorów Uczelni Ekonomicznych z 2023 r. z kolei wynika, że „każda zainwestowana [w naukę i szkolnictwo wyższe] złotówka daje efekt między około 8 a 13 zł wyższego PKB”²⁰⁵.

²⁰¹ Opinia Polskiej Unii Edukacyjnej. Zob. rozdział 5.

²⁰² *Ibidem*.

²⁰³ W. Banyś, M. Hulicka, *op.cit.*

²⁰⁴ *Ibidem*.

²⁰⁵ *Nauka i szkolnictwo wyższe a PKB. Raport przygotowany z inicjatywy Konferencji Rektorów Uczelni Ekonomicznych, 2023*, <https://forumakademickie.pl/wp-content/uploads/2023/08/Raport-wersja-krotka-final-forum-akademickie.pdf> (dostęp: 7.04.2024).

Finansowanie nauki należy zapewnić ze środków krajowych, ale jednocześnie trzeba usilnie wspierać zwiększenie zdolności pozyskiwania funduszy z zagranicy, w szczególności w ramach projektów europejskich. Bardzo nieliczna grupa polskich naukowców znajduje się na liście *Highly Cited Researchers*, niezadowolający jest też nasz udział w programach europejskich, zwłaszcza tych najbardziej prestiżowych²⁰⁶.

Rozwój systemów informatycznych, takich jak POL-on czy JSA, powinien zawsze opierać się na zasadzie ich użyteczności dla kreowania wartości dodanej dla wszystkich interesariuszy – użytkowników tych systemów. Ta perspektywa powinna przyjmować postać m.in. dostarczania władzom uczelni wiedzy płynącej ze scentralizowanych danych czy szerokich konsultacji wewnątrzśrodowiskowych przy dalszym rozwoju tych systemów²⁰⁷.

Gwałtownym zmianom podlega sam sektor szkolnictwa wyższego, na który nakładana jest coraz większa presja ze strony wszystkich jego interesariuszy: studentów, organów kontrolnych itp., przy równoczesnym ograniczaniu warunków do sprostania tym wyzwaniom, co wiąże się z dużą elastycznością działania, szybkością podejmowania decyzji czy zaufaniem do podmiotów współkreujących wartość.

„W obecnych warunkach, szczególnie w warunkach inflacji, należy zabiegać o zwiększenie nakładów na edukację, naukę i badania. Szczególnie [istotne jest] wspieranie wdrażania nowych rozwiązań:

- typowanie projektów wysokiej perspektywy;
- specjalne kredyty na finansowanie wdrożeń – z możliwością częściowego umorzenia;
- stworzenie funduszu wspierania wdrożeń – fundusz może stać się współwłaścicielem firm wdrażających, przy pewnej skali zapewnia to możliwość rozproszenia ryzyka;
- uczelnie powinny szukać nowych zleceń – zaangażowań w regionalne, krajowe i sektorowe, samorządowe programy rozwojowe lub programy patronowane przez duże przedsiębiorstwa;
- redukcja kosztów, lepsze wykorzystanie zasobów;
- modernizacja, innowacje;
- propagowanie roli i znaczenia edukacji, nauki oraz badań”²⁰⁸.

Niepokojące dane dotyczą przewidywanej sytuacji finansowej uczelni w szkolnictwie wyższym niepublicznym. W związku z tym, że spada liczba studentów w uczelniach niepublicznych, spadają równocześnie przychody z tytułu opłat za studia, stanowiące główne źródło przychodów w tej grupie uczelni. Należy jednak zauważyć, że uczelnie niepubliczne posiadają więcej, przynajmniej na ten moment (w porównaniu do

²⁰⁶ Z. Lalak, M. Pawełczyk, *op.cit.*

²⁰⁷ G. Mazurek, A. Mrozowska, *Systemy informatyczne szkolnictwa wyższego i nauki: POL-on, JSA i RODO w świetle regulacji i praktyki. Transformacja cyfrowa uczelni – stan na 2025 r., z projekcją do 2030 r., w: Trendy..., s. 203–212.*

²⁰⁸ Opinia Polskiego Forum Akademicko-Gospodarczego. Zob. rozdział 5.

uczelni publicznych), studentów obcokrajowców (41 368 osób, co stanowi 56% ogółu studentów z zagranicy). Uczelnie niepubliczne w dużym zakresie rozwijają również kształcenie ustawiczne i programy MBA (41,5% słuchaczy studiów podyplomowych w Polsce to słuchacze szkół niepublicznych). Należy założyć, że trendy te będą utrzymane i pozwolą na uzupełnienie spadających przychodów z innych tytułów usług edukacyjnych.

Członkostwo i status polskich uczelni w konsorcjach/aliansach/sojuszach (uniwersytetach) europejskich

Budowa i testowanie modelu Uniwersytetu Europejskiego jako otwartego, nieelitarnego i integrującego różne środowiska, a także promującego innowacyjność, interdyscyplinarność oraz najwyższą jakość w badaniach i edukacji zaowocowało powstaniem licznych konsorcjów zrzeszających uczelnie wybrane w latach 2019–2020 przez Komisję Europejską. Polskie uczelnie są obecnie uczestnikami tych partnerstw, przy czym dotyczy to siedmiu uniwersytetów i czterech uczelni technicznych. Obecnie, po przyjęciu przez Radę Europejską konkluzji w sprawie inicjatywy „Uniwersytety Europejskie”, zakończył się nabór wniosków w drugim konkursie Komisji Europejskiej dla Uniwersytetów Europejskich „Partnerships for Excellence – European Universities”. Prognozowana pełna obecność Polski w europejskim obszarze szkolnictwa wyższego, w tym w Uniwersytetach Europejskich, wymaga określenia w polskiej ustawie systemowej zasad udziału uczelni w tych konsorcjach/sojuszach/aliansach, których celem jest w szczególności promocja europejskich wartości, wzmocnienie europejskiej tożsamości oraz zwiększenie atrakcyjności i konkurencyjności europejskich uczelni w czterech wymiarach: kształcenie, badania, innowacje i służba dla społeczeństwa²⁰⁹. Te konsorcja/aliance/sojusze mają pogłębiać, intensyfikować i rozszerzać współpracę, zmierzając do systemowych i trwałych rozwiązań w tym zakresie, których formą może być wyposażenie Uniwersytetu Europejskiego w osobowość prawną. Tak daleko idąca integracja musi być oparta w przypadku polskich uczelni na jednoznacznej regulacji ustawowej dotyczącej zasad członkostwa w konsorcjach europejskich, a w szczególności wykonywania ustawowych zadań uczelni w ramach konsorcjum (np. w ramach międzyuczelnianego kampusu) czy też partycypowania w realizacji zadań konsorcjum ze środków publicznych przyznanych w ramach subwencji.

²⁰⁹ P. Rączka, T. Jędrzejewski, *op.cit.*, s. 54–55.

Dywersyfikacja jakościowa polskich uczelni

Kolejnym pożądanym kierunkiem zmian jest dywersyfikacja podmiotów należących do sektora szkolnictwa wyższego, szczególnie adresowana do uczelni w aspekcie konieczności dostosowania systemu do kluczowych wyzwań, zarówno globalnych, jak i regionalnych. Zjawisko to może być konsekwencją realizacji przepisów ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce wprowadzających w ramach polityki naukowej państwa programy doskonałości uczelni, w szczególności program IDUB, którego celem jest podniesienie międzynarodowego znaczenia działalności uczelni, oraz program RID, którego celem jest umocnienie znaczenia działalności uczelni w dyscyplinach naukowych lub artystycznych określonych przez ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego i nauki. Dlatego w założeniach PNP wsparcie rozwoju uczelni i ich autonomii organizacyjnej zgodnie z przyjętymi w ustawie kategoriami: uczelni badawczych, akademickich i zawodowych – ma się odbywać poprzez wspieranie przełomowych i nowatorskich badań oraz dążenie do doskonałości naukowej uczelni badawczych, ale również poprzez angażowanie doskonałych pracowników naukowych uczelni akademickich o szczególnym znaczeniu dla rozwoju regionów. Działania te mają być wspierane przez agencje finansujące badania i międzynarodową mobilność akademicką²¹⁰.

„W obszarze »Inicjatywy doskonałości« najważniejsze elementy określające wspomnianą wizję to jasna perspektywa podtrzymania funkcjonowania inicjatywy doskonałości po 2026 r., jasna deklaracja, że liczba uczestników programu zostanie zwiększona o dwóch (zamiast pozostania na takim samym poziomie 10 uczelni). Nowy program powinien objąć 10 aktualnych uczestników i dwóch nowych, konkursowo wybranych spośród drugiej dziesiątki programu. Automatyczne wypadnięcie dwóch uczelni z programu jest jedynie zabiegiem zarządczym, który się nie sprawdzi w praktyce, a program doskonałościowy wymaga wzmocnienia, a nie osłabienia”²¹¹.

Wewnętrzna organizacja uczelni poprzedzona rewizją dotychczas przyjętych regulacji statutowych

O ustroju uczelni i jej organizacji decyduje obecnie na poziomie ustawowym Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, a na poziomie wykonawczym – w zakresie nieuregulowanym w ustawie – statut i regulamin organizacyjny uczelni. Korzystając z przyznanej uczelniom autonomii, przyjęły one w statutach bardzo różne

²¹⁰ A. Chełmońska-Soyta, A. Dziedziczak-Foltyn, *op.cit.*, s. 41.

²¹¹ Opinia prof. Marka Kwieka. Zob. dodatek 4.

rozwiązania ustrojowo-organizacyjne, kierując się w większości przypadków własnymi doświadczeniami z dotychczasowego funkcjonowania oraz obserwując trendy w systemie szkolnictwa wyższego, a w szczególności rozwiązania przyjmowane w innych uczelniach. Zakończenie kadencji organów uczelni w 2024 r. będzie oznaczać, że uchwalone przez senaty statuty i wydane na ich podstawie przez rektorów w 2019 r. regulaminy organizacyjne zostaną poddane wewnętrznej analizie, obejmującej w szczególności osiągnięcie celów wprowadzonych regulacji. Należy się więc spodziewać, że w okresie kolejnej kadencji – zarówno na podstawie oceny wewnętrznej statutów w poszczególnych uczelniach, jak i zebranych informacji dotyczących tych ocen w poszczególnych uczelniach – nastąpią zmiany w regulacjach poszczególnych uczelni, wykorzystujące w znacznej mierze dobre praktyki wypracowane w obszarze polskiego szkolnictwa wyższego.

Pozycja i kompetencje rektora w zakresie władczych form działania wobec użytkowników (destynatariuszy) uczelni jako zakładów administracyjnych

Pozycja prawna rektora uczelni w obowiązującej regulacji systemowej jako monokratycznego organu zarządzającego i kierującego uczelnią, a dodatkowo ponoszącego odpowiedzialność za jej działania, nie budzi co do zasady wątpliwości, zwłaszcza w kontekście zawartego w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce domniemania jego właściwości we wszystkich sprawach dotyczących uczelni, z wyjątkiem spraw zastrzeżonych przez ustawę lub statut do kompetencji innych organów uczelni. Natomiast ważną kwestią, która w najbliższej perspektywie powinna – z uwagi na efektywność działań rektora – ulec zmianie, jest sprawa wprowadzenia w ustawie systemowej szczegółowej regulacji dotyczącej właściwości rzeczowej organów uczelni do wydawania decyzji administracyjnych w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 14 czerwca 1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego w sprawach studentów i doktorantów. Obecnie bowiem uprawniony do wydawania takich decyzji administracyjnych jest wyłącznie rektor, którego właściwość wynika – niestety nie wprost, lecz pośrednio – z przepisu określającego tryb odwoławczy od wydanych przez niego decyzji administracyjnych. Oznacza to, że wszystkie decyzje administracyjne w uczelni wydaje albo rektor, albo działająca z jego upoważnienia inna osoba. Sytuacja ta jest oczywiście wynikiem przyjętych założeń ustawy systemowej. Ponieważ określenie właściwości organu do wydawania decyzji administracyjnej należy do materii ustawowej, dotychczasowa praktyka oraz orzecznictwo sądowe w sprawach studenckich koniecznym czyni wprowadzenie regulacji, w której zawarte zostanie upoważnienie do wydawania decyzji dla organów lub funkcji kierowniczych utworzonych przez uczelnię.

Ewaluacja jakości działalności naukowej w uczelniach w kontekście jej wpływu na pozycję uczelni w systemie szkolnictwa wyższego i instytucjonalny status nauczycieli akademickich

Bez wątpienia zakończony w 2022 r. okres ewaluacyjny wykazał istotne niedostatki przewidzianego przepisami prawa systemu ewaluacji jakości działalności naukowej. Oczywiście niemożliwe jest wprowadzenie większych zmian w trakcie okresu ewaluacyjnego, stąd właściwą perspektywą czasową wydaje się właśnie okres końca trzeciej dekady XXI w. Przyjmując zasadę racjonalnego prawodawcy, zmiany, które w 2023 r. wydawały się z przyczyn politycznych niemożliwe, zostaną przyjęte w przyszłości w interesie szkolnictwa wyższego i nauki jako dobra wspólne. Przede wszystkim zostaną usunięte niedostatki w formułowaniu reguł ewaluacyjnych, które powinny być jasne, precyzyjne i znane przed rozpoczęciem procesu ewaluacyjnego. Bez wątpienia musi nastąpić to za sprawą zapewnienia na poziomie ustawowym jasnych, precyzyjnych oraz – co szczególnie istotne w państwie prawa – stabilnych i apolitycznych kryteriów oceny aktywności naukowej, zarówno indywidualnej, jak i instytucjonalnej.

Uwagi końcowe

Spodziewane zmiany regulacji prawnych dotyczące systemu szkolnictwa wyższego i nauki mogą w różnym stopniu oddziaływać na jego funkcjonowanie. W znacznej mierze będzie to zależać od ich treści oraz od tego, czy prognozowane do 2025 r. zmiany przepisów prawa powszechnie obowiązującego, a w szczególności nowe przepisy ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce oraz wydane na jej podstawie akty wykonawcze, wejdą w życie w wyniku zakończonego procesu legislacyjnego i zostaną zastosowane w praktyce.

Regulacje dotyczące członkostwa i statusu polskich uczelni w Uniwersytetach Europejskich powinny stać się przedmiotem obowiązującego porządku prawnego już w perspektywie do 2025 r., jednak planowany intensywny rozwój konsorcjów/ aliansów i ich wewnętrzna integracja wymuszą wprowadzanie dalszych regulacji szczegółowych w perspektywie 2030 r. Podobne zmiany okażą się niezbędne w zakresie konsolidacji wewnętrznej i dywersyfikacji polskich uczelni. Powinno nastąpić doprecyzowanie ustawowych przepisów dotyczących ustroju uczelni i kompetencji jej organów oraz podstaw nabycia statusu użytkownika zakładu administracyjnego, jakim są uczelnie, co powinno spowodować pożądaną z punktu widzenia systemu szkolnictwa wyższego i nauki stabilizację w tym zakresie. Zmiany, które zapewne będą występowały w kolejnej perspektywie, obejmą wewnętrzne regulacje prawne

uczelni, a więc dostosowanie statutów i regulaminów organizacyjnych. Będzie to wynikiem zapoczątkowanej ewaluacji przyjętych rozwiązań ustrojowo-organizacyjnych w poszczególnych uczelniach. Natomiast kwestie dotyczące ewaluacji jakości działalności naukowej w uczelniach – z uwagi na ich silne uwarunkowania związane z polityką naukową państwa, w tym o charakterze ekonomicznym – mogą stać się aktualne w perspektywie do 2030 r.

7.2. Kierunki zmian w szkolnictwie wyższym, z uwzględnieniem skutków pandemii i agresji Rosji na Ukrainę

Ogólne trendy międzynarodowe określają następujące spodziewane kierunki rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki o kluczowym znaczeniu w okresie najbliższej dekady:

- **kształcenie** – transformacja cyfrowa, ujawnienie i wzmocnienie potrzeb osób uczących się, rola uczelni jako miejsca użytecznego uczenia się, modułowość kształcenia w kontekście uczenia się przez całe życie i rozwój kompetencji (*microcredentials*);
- **cyfryzacja** – cyfryzacja większości procesów, zarządzanie danymi a *digital sovereignty*, big data, infrastruktura cyfrowa (EOSC), usługi cyfrowe, AI, kształcenie w zakresie umiejętności cyfrowych;
- **otwartość** jako warunek dla weryfikacji rzetelności prowadzonych badań – otwartość uczelni, otwarta nauka, zarządzanie danymi badawczymi, nauka obywatelska, bezpieczeństwo i etyka, zaufanie publiczne i odpowiedzialność;
- **zrównoważony rozwój** – uwzględnienie SDGs i zielonej transformacji, model uczenia na bazie wyzwań społeczno-gospodarczych, nowe kompetencje;
- **współpraca i mobilność** – rozwój Uniwersytetów Europejskich, nowe formy mobilności, w tym hybrydowe, mobilność wirtualna, agregowanie efektów, uelastycznienie struktur kwalifikacji europejskich opartych na krótkich formach uczenia się, łączenie potencjałów;
- **kariera akademicka** – zróżnicowanie ścieżek kariery akademickiej, zmiana modelu ewaluacji w kierunku uwzględnienia w ewaluacji całego spektrum osiągnięć i działań nauczycieli akademickich;
- **polityka publiczna** – rola uczelni w budowaniu wspólnej świadomości europejskiej i wspieraniu wspólnych europejskich wartości, wzmocnienie „europejskiego wymiaru” w kształceniu i badaniach, trendy polityczne, w tym w zakresie finansowania nauki i szkolnictwa wyższego w poszczególnych krajach oraz na poziomie europejskim;
- **trendy społeczne i kulturowe** – rola uczelni w budowaniu kulturowego dziedzictwa Europy jako jedna z misji uczelni, zaangażowanie społeczne, rozwój fun-

damentalnych wartości społeczeństwa demokratycznego, popularyzacja nauki i edukacja obywatelska²¹².

„[Internacjonalizacja uczelni jest] polem współdziałania, szczególnie ważnym dla artystów poszukujących nowych inspiracji. Korzystanie z oferty artystycznej i naukowej ośrodków o często odmiennej kulturze, a także prowadzenie wspólnych działań artystycznych i naukowych przybliży dorobek innych jednostek badawczych oraz umożliwia prezentację dorobku polskich uczelni. Uczelnie polskie uzyskują międzynarodowe akredytacje prowadzone przez jednostki zarejestrowane w *European Quality Assurance Register*, co zapewnia im miejsce wśród cenionych i rozpoznawalnych ośrodków badawczych i dydaktycznych. Uzyskiwanie międzynarodowych akredytacji przyczynia się do podnoszenia jakości kształcenia konfrontowanej ze standardami międzynarodowymi”²¹³.

Zmiany w zakresie kształcenia – kompetencje cyfrowe, interdyscyplinarność oraz krótkie formy kształcenia

Pandemia COVID-19 przyniesie zmiany w kształceniu nie tylko w aspekcie formalnym, lecz także merytorycznym. Coraz szersze wykorzystanie narzędzi cyfrowych w edukacji będzie wpływać na oczekiwania studentów oraz rozwój różnych form *lifelong learning*. Uczącym się coraz częściej chodzi nie tyle o kolejne zdobywanie dyplomów i kwalifikacji pełnych, ile o możliwość szybkiego dostępu do rozwoju kompetencji, umożliwiającego przystosowanie się do zmiennej i nieprzewidywalnej rzeczywistości, jak również do sprawnego wykorzystywania wielu możliwości, jakich dostarczają nowoczesne technologie.

Nastąpi wzrost wykorzystania technologii cyfrowych w kształceniu studentów oraz uczestników pozostałych form kształcenia oferowanych przez uczelnie (studiów podyplomowych, studiów doktoranckich, kursów i szkoleń), ale kształcenie zdalne nie zastąpi całkowicie kształcenia stacjonarnego. Należy sądzić, że będzie stanowić jego uzupełnienie, w szczególności w przypadku studiów. Trochę inaczej sytuacja może wyglądać w przypadku form kształcenia kończących się kwalifikacją cząstkową (studia podyplomowe, kursy i szkolenia). W tym przypadku może nastąpić dywersyfikacja oferty uczelni. Wynika to z faktu, że dla tych form kształcenia grupą docelową są głównie osoby aktywne zawodowo, dla których zdalna forma kształcenia może być bardziej atrakcyjna. Pandemia przyniosła też pozytywne skutki. Przede wszystkim nastąpiło szybkie upowszechnienie technologii cyfrowych wśród kadry akademickiej.

²¹² M. Pałys, D. Piotrowska, *op.cit.*, s. 57–71.

²¹³ S. Kistryn, P. Śniatała, *op.cit.*, s. 130.

Techniki komunikacji zdalnej umożliwiają dużo efektywniejsze przeprowadzanie wielu czynności administracyjnych, do których należą chociażby regularne spotkania ciał statutowych uczelni²¹⁴.

Wiele badań i analiz wyraźnie pokazuje silną tendencję, związaną z nagłym wzrostem w okresie pandemii, zainteresowania krótkimi formami kształcenia i doksztalcania się. Milionowe wzrosty liczby użytkowników wirtualnych platform szkoleniowych ukazały nową siłę napędową całego światowego systemu edukacji, jakim jest kształcenie pozaformalne²¹⁵.

Uwarunkowania związane z wojną w Ukrainie – wsparcie i współpraca w zakresie szkolnictwa wyższego

Zaraz po rosyjskiej agresji na Ukrainę i rozpoczęciu wojny w tym kraju NAWA uruchomiła program stypendialny „Solidarni z Ukrainą”, który w początkowej fazie umożliwiał ukraińskim uchodźcom kontynuowanie studiów, prowadzenie prac nad rozprawą doktorską lub realizowanie innych, dowolnych form kształcenia w polskich uczelniach i instytucjach. Pod koniec grudnia 2022 r. program zmienił formułę. Obecnie jego celem jest promowanie współpracy polskich i ukraińskich uczelni oraz włączanie tych drugich w sieć Uniwersytetów Europejskich.

Polskie uczelnie należące do sojuszy/aliansów Uniwersytetów Europejskich otrzymały w 2023 r. łącznie prawie 16 mln zł na wsparcie współpracy z ukraińskimi uczelniami, i to na poziomie ponadnarodowym²¹⁶. Przewiduje się, że w kolejnych latach tego typu programy będą kontynuowane i zadaniem polskich uczelni będzie doprowadzenie do rozwoju długofalowej współpracy podmiotów tworzących partnerstwo oraz do kooperacji na poziomie ponadnarodowym, m.in. w zakresie dostosowania uczelni ukraińskich do unijnych standardów i zasad wynikających z Europejskiego Obszaru

²¹⁴ E. Chmielecka, M. Dokowicz, *op.cit.*

²¹⁵ M. Pałys, D. Piotrowska, *op.cit.*

²¹⁶ Pełna lista polskich uczelni należących do sojuszy/aliansów Uniwersytetów Europejskich, które w 2023 r. otrzymały środki na działania w ramach programu „Solidarni z Ukrainą – Uniwersytety Europejskie”, to: Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Gdański, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Uniwersytet Opolski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie, Politechnika Poznańska (jedyna polska uczelnia, która jest liderem jednego z konsorcjum Uniwersytety Europejskie – Europejski Uniwersytet EUNICE), Politechnika Śląska, Politechnika Warszawska, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Politechnika Łódzka, Politechnika Koszalińska, Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu, Uniwersytet Wrocławski, Politechnika Wrocławska. Zob. Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej, „Solidarni z Ukrainą” – polskie uczelnie zrzeszone w sojuszach Uniwersytetów Europejskich pomogą ukraińskim, 20.12.2022, <https://nawa.gov.pl/nawa/aktualnosci/solidarni-z-ukraina-polskie-uczelnie-zrzeszone-w-sojuszach-uniwersytetow-europejskich-pomoga-ukrainskim> (dostęp: 3.02.2023).

Gospodarczego czy ERA. To istotne zwłaszcza w kontekście tego, że w czerwcu 2022 r. Ukraina oficjalnie uzyskała status państwa kandydującego do członkostwa w UE.

„Dzięki tej współpracy polskie uczelnie też zostaną zasilone nowymi ideami i pomysłami, które przychodzą z Ukrainy. One z pewnością będą innego rodzaju niż to, co już w tej chwili u nas funkcjonuje i jest w pewien sposób utarte. To wprowadzi do naszego systemu pewną różnorodność i dywersyfikację pomysłów. Wzmocni też naszą kadrę, która również jest zainteresowana analizą sytuacji w Europie Wschodniej i prowadzi tego typu badania. Udział uczelni ukraińskich i ich naukowców pomoże nam lepiej zrozumieć ten obszar, zarówno z punktu widzenia gospodarczego, jak i politycznego”²¹⁷.

Coraz częściej rolą uczelni jest reagowanie na wyzwania społeczne wynikające z wojny, pandemii COVID-19, a także kryzysów gospodarczych, migracyjnych i energetycznych. Pod wpływem ekstremalnych uwarunkowań zewnętrznych znacznie wzrosła rola uczelni w promowaniu i zapewnianiu zrównoważonej przyszłości oraz osiągnięciu SDGs. Społeczeństwo oczekuje, aby uczelnie kształciły aktywnych, krytycznie myślących obywateli, potrafiących bronić wartości demokratycznych i praw człowieka oraz wpływać na opinię społeczeństwa²¹⁸. Do tego potrzebne jest jednak odpowiednie finansowanie.

7.3. Misja edukacyjna, zmiany w procesie kształcenia

„Żyjemy, tworzymy i prowadzimy uczelnie w warunkach niepewności, zmienia się bardzo szybko zakres poznania, że pojawia się pytanie fundamentalne: Czego uczyć, jak to uczynić? Bo się okazuje, że modele do tej pory stosowane coraz mniej są użyteczne dla naszych absolwentów. Czym ma być szkoła wyższa czy system edukacji dla przyszłości ze względu na cele dydaktyczne? To przede wszystkim przygotowanie absolwentów do życia w warunkach niepewności. Odejście od postawy, która była im do tej pory do głowy wkładana, że trzeba skończyć porządne, długie i głębokie studia, i to gwarantuje nam powodzenie i pozycję na rynku pracy. Ten model kształcenia jest już nieaktualny – przynajmniej dla większości uczących się”²¹⁹.

„Kształtowanie kompetencji społecznych (tradycyjnie »postaw«) jest trzecią, obok wiedzy i umiejętności, składową kształcenia. Przygotowanie do sprostan

²¹⁷ Newseria, *Ukraińskie uniwersytety obawiają się utraty studentów i naukowców na rzecz krajów europejskich. Drenaż mózgów może utrudnić odbudowę tego państwa po wojnie*, 1.10.2023, <https://biznes.newseria.pl/news/ukraiskie-universytety.p564675194> (dostęp: 1.02.2023).

²¹⁸ J. Brdulak, I. Dehtiarowa, I. Godlewska, *Rozmowy przy drugiej kawie. Odpowiedzialność szkolnictwa wyższego – co to znaczy? Refleksje z czasów wojny*, 24.01.2023, <https://gazeta.sgh.waw.pl/index.php/konferencje-debaty-sportkania/rozmowy-przy-drugiej-kawie-odpowiedzialnosc-szkolnictwa-wyzszego-co> (dostęp: 4.02.2023).

²¹⁹ E. Chmielecka, *Debata Panelowa w SGH w dniu 28 czerwca 2023 r.* Zob. dodatek 3.

»wyzwaniom przyszłości« wymaga nie tylko dyscyplinarnej i interdyscyplinarnej wiedzy i specjalistycznych oraz tranzytywnych umiejętności, ale przede wszystkim zrozumienia tych wyzwań i zaangażowania w ich rozwiązywanie. Realizacja Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ, walka z zanieczyszczeniem środowiska, globalnym ociepleniem i inne wyzwania potrzebują nie tylko sprawnych technicznie, ale także rozumnych i zaangażowanych kadr»²²⁰.

Jak wskazano w licznych dokumentach międzynarodowych, »mamy absolwentom dostarczyć w miarę solidnych umiejętności przydatnych na rynku pracy, ale przede wszystkim dostarczyć wiedzy dającej rozumienie świata oraz przygotowywać ich do dawania sobie rady w sytuacjach zmienności, niepewności i nieprzewidywalności przyszłych zdarzeń i wyzwań»²²¹. »Metody nauczania trzeba zmienić fundamentalnie, tak aby sprzyjały kształtowaniu umiejętności i postaw stawiających czoła wspomnianym wyzwaniom. I tu pojawia się brak długoterminowej polityki edukacyjnej – prawdziwej strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce. Zaprzepaszcza się szanse na polskie dobre rozwiązania edukacyjne przez to, że każda ekipa przychodzi z własną, nową koncepcją tego rozwoju. A one stanowią silne uwarunkowania naszej wizji. Dobrze, że rozwiązania europejskie są podporządkowane konsekwentnie wdrażanym reformom»²²².

„Jest bardzo prawdopodobne, że dekonstrukcji ulegnie tradycyjne pojęcie zawodu jako trwałego zespołu zadań do wykonania. Zastąpione zostanie chmurą kompetencji, które pracownik trzyma w swoim portfolio i używa selektywnie do wybranych zadań. Liniowy model: edukacja – zatrudnienie – kariera nie jest dziś aktualny, bowiem umiejętności związane bezpośrednio z konkretnym zawodem lub miejscem pracy starzeją się niezwykle szybko. Powinny one być uzupełnione lub zastąpione kompetencjami kluczowymi o tranzytywnym (przekrojowym), »miękkim« charakterze wraz z kompetencjami społecznymi, które będą mogły być zastosowane w zmiennych warunkach i na wielu stanowiskach pracy»²²³.

„Uczelnia powinna uwierzyć w swoją szczególną rolę jako miejsca użytecznego uczenia się – *place of useful learning*. Słowo *użytecznego* nabiera szczególnie ważnego znaczenia w tym obszarze. Użyteczny to taki, który idealnie odpowiada na potrzeby uczącego się, który otrzymuje wsparcie dokładnie w czasie i w zakresie, w jakim tego potrzebuje»²²⁴.

„Niezbędna będzie identyfikacja strategicznych kierunków nauczania w kontekście rynku europejskiego w długim okresie oraz zapotrzebowania na rynku pracy

²²⁰ E. Chmielecka, M. Dokowicz, *op.cit.*, s. 231.

²²¹ E. Chmielecka, Debata Panelowa w SGH w dniu 28 czerwca 2023 r. Zob. dodatek 3.

²²² *Ibidem*.

²²³ E. Chmielecka, M. Dokowicz, *op.cit.*, s. 233.

²²⁴ M. Pałys, D. Piotrowska, *op.cit.*, s. 59.

w tym kontekście. Chodzi tu przede wszystkim o zmniejszającą się populację Europy oraz starzejące się społeczeństwo. Niezbędne będzie określenie z jednej strony, jakich pracowników będzie potrzebowała Europa i w jakich obszarach powinno być promowane kształcenie kolejnych pokoleń, z drugiej zaś jak edukować obecnych i przyszłych mieszkańców, aby byli integralną częścią społeczeństwa obywatelskiego, realizując cele rozwoju o charakterze trwałym”²²⁵.

„Jeśli idzie o długość i »stabilność« procesu dydaktycznego, to wszystko wskazuje na to, że grozi nam dalsza segmentacja kształcenia, jego podział na »kawałki« rozmaitego rodzaju umiejętności praktycznych i wiedzy teoretycznej, ale jednocześnie wprowadzenie narzędzi, które pozwalają te kawałki porównywać, scalać, i to w perspektywie międzynarodowej”²²⁶. „Kształcenie na 5. poziomie znajduje wsparcie w zasadach procesu bolońskiego: w Komunikacie Paryskim z 2018 r. stwierdzono, że »krótki cykl« zgodny z opisem 5. poziomu podanym w Europejskich Ramach Kwalifikacji zostaje uznany za integralny element systemu szkolnictwa wyższego w EHEA, zaś krajom procesu bolońskiego rekomendowano jego wdrożenie”²²⁷. „Rozwój oferty studiów podyplomowych, kursów i szkoleń kończących się mikropoświadczeniami będzie w najbliższych latach stanowił jedno z kluczowych wyzwań stojących przed uczelniami w zakresie kształcenia. Będzie też dla nich szansą – nowa oferta kształcenia może zapełnić lukę powstałą w wyniku spadku liczby studentów w związku z następującymi zmianami demograficznymi oraz stanowić dodatkowe źródło przychodu. Oferta ta jednak nie powinna stanowić konkurencji do tradycyjnych form kształcenia, jakimi są studia – powinna ją uzupełniać. Przyczyni się to do zwiększenia elastyczności i interdyscyplinarności procesu kształcenia oraz jego indywidualizacji. Może stanowić ciekawą alternatywę dla osób dotychczas realizujących studia na więcej niż jednym kierunku”²²⁸.

Aktualnym problemem jest postępujący **proces narastania zjawiska postrzegania przez studentów nieadekwatności kształcenia magisterskiego** w Polsce. Potwierdzają to obserwowane tendencje w uniwersytetach:

- fundamentalne zmiany w społecznym postrzeganiu, w tym przez młodych obywateli, pożądanych relacji „kształcenie się a model kariery zawodowej” – wcześniejsze kończenie edukacji (np. ograniczenie się do dyplomu po 2 latach nauki w Community College w USA – za zbędne uznaje się kontynuowanie nauki do BSc, BA przez kolejne 2 lata, a ważniejsze jest wejście na ścieżkę kariery zawodowej

²²⁵ Opinia Komitetu Prognoz PAN. Zob. rozdział 5.

²²⁶ E. Chmielecka, Debata Panelowa w SGH w dniu 28 czerwca 2023 r. Zob. dodatek 3.

²²⁷ E. Chmielecka, M. Dokowicz, *op.cit.*, s. 228.

²²⁸ *Ibidem*, s. 227.

na rynku pracy²²⁹, natomiast w Polsce²³⁰ widoczny jest znaczący spadek zainteresowania u studentów po licencjacie kontynuowaniem studiów magisterskich), żeby wcześniej wejść na ścieżkę własnej kariery zawodowej;

- wzrost zainteresowania kształceniem zawodowym, z preferencjami dla nabywania na studiach umiejętności kosztem pozyskiwanej wiedzy, przy braku zainteresowania u znacznej części młodych własnym rozwojem w zakresie postaw społecznych;
- „potrzebna jest zmiana fundamentalna w systemie zapewniania jakości kształcenia – w tej chwili PKA bada nie tyle jakość kształcenia, co zgodność działań uczelni z przepisami prawa, co jest prerogatywą Ministerstwa. A uczelnie dostosowują swe wewnętrzne systemy jakości do tego modelu. To miało sens w latach 90. XX w., kiedy gwałtownemu rozwojowi ilościowemu szkolnictwa wyższego towarzyszyło obniżenie jakości kształcenia, a nadużycia prawa zdarzały się relatywnie często. Dziś sytuacja jest odmienna, a obecny model w niczym nie poprawia jakości kształcenia, w szczególności kształcenia dla przyszłości”²³¹.

„W porozumieniu ze wszystkimi interesariuszami należałoby opracować kryteria i procedury oceny kompleksowej i przeprowadzić jej pilotaż jeszcze w tej kadencji PKA, do końca roku 2024. Pełna ocena kompleksowa powinna stać się faktem po roku 2024 i być na bieżąco monitorowana. Do roku 2030 należałoby przeprowadzić analizę wniosków wynikających z monitoringu i dokonać stosownych korekt. Wartość oceny kompleksowej byłaby znacząco wyższa, gdyby dokonywał jej doświadczony, o dużym autorytecie zespół ekspertów międzynarodowych”²³².

„Plany strategiczne odwołujące się do (...) [przyszłej kadencji] i lat późniejszych powinny skupiać się na wewnętrznym doskonaleniu struktur i planów rozwojowych. Odnoszą się głównie do uruchamiania nowych kierunków w oparciu o zrównoważone limity gwarantujące utrzymanie jakości kształcenia oraz zwiększania elastyczności w indywidualnym kreowaniu programów dydaktycznych przez studenta w ramach udoskonalania programów studiów. Baczne śledzenie i analizowanie statystyk demograficznych mogą wymusić na uczelniach modyfikacje istniejących kierunków, co będzie związane z tworzeniem programów bardziej otwartych, stawiających na interdyscyplinarność oraz współpracę z podmiotami zewnętrznymi. Kolejny element strategii to bezwzględne zachowanie relacji mistrz–uczeń przy równoczesnym uważnym

²²⁹ Por. A. Nierenberg, A. Pasick, *Community College Enrollment Is Way Down*, 16.10.2020, <https://www.nytimes.com/2020/10/16/us/community-college-enrollment-drop.html> (dostęp: 4.02.2023).

²³⁰ P. Otto, P. Nowosielska, *Magister w kryzysie. Coraz mniej osób wybiera dalszą naukę po licencjacie*, 23.11.2022, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/edukacja/artykuly/8593708,studia-magister-licencjat-statystyki.html> (dostęp: 14.02.2023).

²³¹ E. Chmielecka, *Debata Panelowa w SGH w dniu 28 czerwca 2023 r.* Zob. dodatek 3.

²³² K. Diks, A. Piwowar, *op.cit.*, s. 245.

traktowaniu zagadnień związanych z pogłębiającą się cyfryzacją, która w konsekwencji doprowadzi do kształcenia online w zakresie wybranych przedmiotów”²³³.

Podsumowując, kontekst zmian to m.in. takie zjawiska jak:

- znaczne zmiany na rynku pracy związane z odchodzeniem od klasycznego rozumienia pojęcia zawodu;
- zmiany požądane przez pracodawców kompetencji u kandydatów do zatrudnienia;
- narastające zmiany na rynku pracy w kierunku jego elastyczności.

W związku z tym:

- istnieje konieczność zróżnicowania kształcenia, w szczególności policencjackiego, i dostosowania do zmieniających się wymagań rynku pracy – konsultacje z pracodawcami;
- należy wprowadzić możliwość uzyskiwania magisterium po licencjacie, po kilku latach pracy zawodowej, a także uznawanie uzyskania efektów kształcenia – wymagana procedura nadawania kwalifikacji;
- konieczne staje się wprowadzenie większej elastyczności studiów, w tym ich indywidualizacji, prawa do kształtowania własnej ścieżki programowej poprzez obiecalność przedmiotów, wiązania teorii z praktyką itd.

7.4. Misja badawcza, projekcja zmian w systemie badań naukowych

Badanie opinii rektorów na temat spełnienia oczekiwań wobec nowej ustawy z 2018 r. w zakresie nauki wskazują na dość negatywne, jakkolwiek zróżnicowane postrzeganie nowych rozwiązań. Uznaje się, że przeważnie reforma ta nie spełniła oczekiwań w tym zakresie. Obszar „badania naukowe” rektorzy ocenili średnio na 2,7 w skali od 1 do 5 i jest to najgorzej oceniony obszar. W szczególności słabo spełniły oczekiwania rektorów rozwiązania w zakresie kategoryzacji jednostek naukowych, polityki naukowej państwa, klasyfikacji dziedzin i dyscyplin naukowych, a także ewaluacja i finansowanie nauki²³⁴. Oznacza to, że prognozy rozwojowe w obszarze nauki powinny być bardziej uzależnione od warunków i poziomu finansowania oraz polityki państwa w tym zakresie.

Analiza światowych trendów rozwojowych dokonana przez ekspertów w Projekcie PROGNOZA wskazuje na to, że w ciągu najbliższej dekady podniesienie jakości badań naukowych i pozycji nauki polskiej do poziomu europejskiego będzie korelowane

²³³ P. Kielan, C. Sanecki, *op.cit.*, s. 123.

²³⁴ I. Degtyarova, *op.cit.*, s. 19–34.

z poziomem finansowania oraz rozwojem narzędzi prawno-legislacyjnych i administracyjnych (w tym m.in. deklaratywnym lub nie charakterem dokumentu PNP), a także z poziomem umiędzynarodowienia nauki. Osiągnięcia uczelni będą w jeszcze większym stopniu powiązane z finansowaniem²³⁵. Oznacza to, że w sytuacji utrzymywania się stanu niedofinansowania nauki, słabej współpracy międzynarodowej oraz nieskutecznego wdrażania rozwojowych programów krajowych jakość badań naukowych i ich efektów, w tym publikacji naukowych, będzie mogła odpowiednio się zmniejszać.

Działamy w warunkach szeregu mikroświatów akademickich, gdzie brakuje nastawienia na współpracę naukową, na współdziałanie z partnerami, w tym z uczelniami zagranicznymi, czego efektem są artykuły interdyscyplinarne i międzyuczelniane, w tym zwłaszcza międzynarodowe²³⁶.

„Wyraźnie widoczna jest (...) **potrzeba znaczącego wsparcia i generowania intensywnych bodźców prorozwojowych w obszarze nauk humanistycznych i społecznych**. Na poziomie operacyjnym warto utrzymywać dobre praktyki tworzone na potrzeby realizacji dużych projektów prorozwojowych, takich jak Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza. Należy poszerzać udział procedur konkursowych, zarówno przy wyborze projektów wspieranych lokalnie, na poziomie uczelni, jak i przy reorganizacji sektora wsparcia administracyjno-procesowego. (...) Zidentyfikowane w trakcie realizacji programu IDUB priorytetowe obszary badawcze i ich funkcjonowanie w praktyce powinny stać się punktem wyjścia do kształtowania średniookresowej i długofalowej polityki naukowej na różnych szczeblach systemu. (...) niezbędne jest pozyskanie i zatrudnienie wybitnych naukowców z zagranicy”²³⁷.

W ramach wzmocnienia innowacyjności i skutecznego transferu wyników badań należy oczekiwać **bardziej intensywnej współpracy między sektorem badań a otoczeniem społeczno-gospodarczym**. W szczególności partnerzy z sektora gospodarczego powinni **w szerszym zakresie partycypować w finansowaniu prac rozwojowych i wdrożeniowych**. Co do zasady **strumienie finansowania – krajowe, międzynarodowe i przemysłowe – powinny charakteryzować się długofalową, rzędu 5–10 lat, stabilnością**, zarówno co do wielkości, jak i co do zasad rozdzielania środków.

„Żeby mieć dobrą naukę, musimy mieć pewien system finansowania podstawowego, który stanowi podstawę niezależności badań naukowych. Musimy mieć dobrze sformułowane i wspierane przez państwo ramy finansowania badań przez przedsiębiorstwa. Ciągłe też we współpracy uczelni z administracją publiczną mamy bariery w postaci ustawy o zamówieniach publicznych”²³⁸.

²³⁵ P. Buła, B. Nita, *op.cit.*, s. 185.

²³⁶ A. Dziedziczak-Foltyn, Debata Panelowa w SGH w dniu 28 czerwca 2023 r. Zob. dodatek 3.

²³⁷ Z. Lalak, M. Pawełczyk, *op.cit.*, s. 332–333.

²³⁸ J. Górniak, Debata Panelowa w SGH w dniu 28 czerwca 2023 r. Zob. dodatek 3.

Warto powrócić do **rozważenia koncepcji dużych odnawialnych grantów przyznawanych większym zespołom badawczym**, obejmującym grupy zlokalizowane w różnych ośrodkach, wzorem praktyk znanych z innych krajów, np. niemieckich specjalnych obszarów badawczych²³⁹.

„Warunkiem koniecznym szybkiego rozwoju sektora badań jest zapewnienie właściwej obsługi administracyjnej i finansowej, która pozwoli naukowcom skoncentrować swoje wysiłki na prowadzeniu badań. W tym celu niezbędne jest właściwe otoczenie administracyjne, złożone z godnie wynagradzanych pracowników o wysokich kompetencjach w zakresie obsługi procesów finansowych, prawa o zamówieniach publicznych i procesów zarządczych w sektorze szkolnictwa wyższego i prac badawczych oraz wdrożeń. Procesy tego typu wymagają coraz wyższych kompetencji, zaś rekrutacja pracowników je obsługujących staje się coraz większym wyzwaniem. W tym zakresie również warto wdrożyć procedury konkursowe, które pozwolą w perspektywie 5–10 lat zbudować kompetentne kadry wyspecjalizowane w obsłudze administracyjnej i finansowej sektora badań. (...) Działania sprzyjające budowaniu korpusu pracowników obsługi sektora badań naukowych powinny być elementem programów strategicznych”²⁴⁰.

Pożądane **kierunki rozwoju szkół doktorskich oraz kształcenia doktorantów**²⁴¹ wiążą się z takimi tendencjami jak:

- optymalizacja struktur zarządzania szkołami doktorskimi;
- wzrost liczebności doktorantów powiązany ze wzrostem finansowania systemu szkolnictwa wyższego;
- umiędzynarodowienie i uelastycznienie procesu kształcenia, a także zmiany w sposobach uczenia się w kierunku rozwoju form wykorzystujących technologie cyfrowe;
- doskonalenie systemów wsparcia materialnego i systemów motywacyjnych;
- wprowadzenie rozwiązań mających na celu podniesienie kompetencji promotorów w zakresie opieki nad doktorantem.

Trudności w kształceniu doktorantów w Polsce w opinii ekspertów będą dotyczyły możliwości finansowych uczelni, interdyscyplinarności kształcenia i badań naukowych, procesów migracyjnych potencjalnych kandydatów oraz braku projakościowej koncentracji doktorantów w najlepszych naukowo instytucjach. Rozwój szkół doktorskich uwarunkowany będzie wysokością i systemem finansowania szkolnictwa wyższego i nauki.

„Przykładem ważnego ogniwa w ewaluacji jest troska o młodych naukowców i docenienie roli. W europejskim modelu podziału naukowców według poziomu naukowej dojrzałości na kategorie R1, R2, R3, R4 (odpowiednio adepci, młodzi naukowcy,

²³⁹ Z. Lalak, M. Pawełczyk, *op.cit.*, s. 333.

²⁴⁰ *Ibidem*.

²⁴¹ A. Kraśniewski, J. Lewicki, *op.cit.*, s. 265–279.

naukowcy dojrzałym oraz wybitni) najbardziej czułym ogniwem, który szczególnie trzeba docenić, jest grupa R2 – pracownicy po doktoracie, ale w początkowym okresie zatrudnienia na uczelni, ponieważ dla uczelni, dla systemu są poważnym kosztem, a ich efektywność budzi niepokój. W tej grupie jest największa liczba odejść od nauki, czyli to są jakby podwójnie zmarnowane pieniądze: zatrudniono niewłaściwe osoby i jednocześnie wydano pieniądze, które można było wydać inaczej”²⁴².

„Prognoszowane zmiany w ścieżkach awansu naukowego powinny skupiać się na stosowaniu wysokich wymagań merytorycznych od kandydatów do stopni i tytułów naukowych, umacnianiu znaczenia oceny eksperckiej (kosztem zminimalizowania wpływu oceny opartej o parametry bibliometryczne) oraz modyfikacji procedur w kierunku ich usprawnienia. **Niezbędne jest zwiększenie poziomu zaufania ze strony władzy publicznej do środowisk akademickich**, gdy chodzi o przeprowadzanie procesu oceny dorobku naukowego kandydatów do stopnia czy tytułu naukowego. Organy publiczne winny zachować funkcje kontrole i nadzorcze”²⁴³. „Wydaje się, że **dla stabilności polskiego systemu awansów naukowych warto zachować mechanizmy awansów znane i powszechnie akceptowane w Polsce**. Częste zmiany o charakterze raczej rewolucyjnym niż ewolucyjnym nie stanowią najlepszego sposobu realizacji niezbędnych reform w szkolnictwie wyższym w Polsce, również w obszarze awansów”²⁴⁴.

7.5. Tezy związane z finansowaniem systemu

Federacja, jako jedna z form procesu konsolidacji w szkolnictwie wyższym, jest bardziej akceptowana przez środowiska akademickie w porównaniu z innymi formami. Stwarza to szansę na większą skalę konsolidacji, a tym samym na wzrost koncentracji środków finansowych, podnoszącej efektywność finansowania szkolnictwa wyższego.

W przypadku uczelni można wskazać dwa rodzaje motywacji w tym zakresie, w zależności od charakteru struktur założycielskich. Uczelnie niepubliczne charakteryzują głównie motywacje biznesowe (pozycja rynkowa, konkurencyjność, tworzone nadwyżki finansowe). Poprawa efektów porównania się z innymi uczelniami, wprowadzanie nowych metod restrukturyzacji oraz wymiana doświadczeń w procesie konsolidacji powinny zwiększyć zainteresowanie uczelni publicznych procesami konsolidacji. Zachęty dla uczelni związane z polityką publiczną w obszarze

²⁴² T. Szapiro, Debata Panelowa w SGH w dniu 28 czerwca 2023 r. Zob. dodatek 3.

²⁴³ G. Węgrzyn, B. Sitek, *Ścieżki awansu naukowego. Zmiany w funkcjonowaniu systemu szkolnictwa wyższego w zakresie promowania kadry naukowej – prognoza sytuacji w 2025 r., z projekcją do 2030 r.*, w: *Trendy...*, s. 289.

²⁴⁴ *Ibidem*.

pozyskiwania funduszy mogłyby stymulować te procesy w oparciu o zachęty finansowe. Konsolidacjom uczelni powinien towarzyszyć proces planowania strategicznego i tzw. *due diligence*.

Planowanie umożliwia restrukturyzację i racjonalne zmiany w istotnych obszarach funkcjonalnych, w procesach rdzeniowych czy wspierających. Oznacza to większą skuteczność podczas realizacji misji dydaktycznej, badawczej czy wdrożeniowej, a także większą efektywność ekonomiczną²⁴⁵.

„Zarówno status uczelni badawczej i pozycja w międzynarodowych partnerstwach, znalezienie unikatowej specjalizacji, atrakcyjnej w regionie, jak i przemysłana fuzja lub federalizacja mogą być strategiami sukcesu uczelni”²⁴⁶.

„Nadal nie wykorzystujemy w pełni szans, jakie niesie kooperacja uczelni w ramach związków uczelni lub innych form współdziałania. Niestety, w ustawie o szkolnictwie wyższym i nauce brak instrumentów zachęcających uczelnie do współpracy”²⁴⁷.

„Zarządzanie strategiczne w szkolnictwie wyższym i konsolidacja systemu w różnych wymiarach są kluczowe”²⁴⁸.

Podejście do zarządzania uczelnią ma zatem zasadnicze znaczenie z punktu widzenia jej rozliczalności oraz wymaga zaprojektowania i wdrożenia odpowiedniego systemu *performance management*.

Zmiany rysujące się w długim horyzoncie czasu w zakresie rozliczalności szkół wyższych dotyczą pięciu aspektów: powiązania dokonań uczelni z finansowaniem, silniejszej i znacznie aktywniejszej roli rad uczelni, szerszego spektrum pomiaru dokonań, wykorzystywania nowoczesnych instrumentów zarządzania dokonaniami (*performance management*) w szkolnictwie wyższym oraz podejścia uwzględniającego specyfikę uczelni w przekroju grup uczelni.

W ciągu ostatniej dekady wiele europejskich krajów wprowadziło lub wzmocniło element konkurencji i oparcia polityki finansowej na rezultatach. System dotacji instytucjonalnych, w którym dystrybucja funduszy odbywa się na podstawie przyrostowej i informacji historycznych, zastępowany jest przez model mieszany oparty na dokonaniach. Proces ten najsilniej widoczny jest w krajach skandynawskich i anglosaskich.

Oznacza to potrzebę doskonalenia algorytmów finansowania uczelni ze środków publicznych w powiązaniu z efektami działalności w sferze akademickiej oraz poszukiwanie formuły partnerstwa między uczelniami a otoczeniem społeczno-gospodarczym, sprzyjającej współfinansowaniu ich rozwoju.

²⁴⁵ S. Sułkowski, R. Seliga, *Procesy zarządcze w szkolnictwie wyższym w Polsce: konsolidacja, dywersyfikacja, modele organizacyjne uczelni z perspektywy lat 2025–2030*, w: *Trendy...*, s. 159–167.

²⁴⁶ Opinia Instytutu Rozwoju Szkolnictwa Wyższego. Zob. rozdział 5.

²⁴⁷ Opinia Polskiej Unii Edukacyjnej. Zob. rozdział 5.

²⁴⁸ Opinia prof. Jarosława Bosego. Zob. dodatek 4.

Doskonałość procesowa wymaga stabilności finansowania i ciągłego podnoszenia efektywności organizacyjnej, czemu służy perspektywa finansowa. Fundamentem koncepcji jest perspektywa rozwoju, która jest zorientowana na kwalifikacje pracowników naukowo-dydaktycznych, zarządzanie wiedzą, infrastrukturę uczelni, doskonalenie rozwiązań informatycznych.

Za konieczne należy uznać wprowadzenie do zarządzania uczelniami nowoczesnych narzędzi pomiaru dokonań, które będą służyły lepszej jakości zarządzania, efektywnemu wydatkowaniu środków i poprawie monitorowania ze strony rad uczelni²⁴⁹.

Inteligentne technologie i przetwarzanie dużych ilości danych dają uczelniom podstawowe narzędzia, które są niezbędne do lepszego dostosowania się uczelni do coraz bardziej cyfrowej rzeczywistości, a także do podejmowania strategicznych decyzji.

W pierwszych dwóch dekadach XXI w. dał się zaobserwować gwałtowny wzrost zapotrzebowania na analizę dużych zbiorów danych. Intensywny rozwój technologii internetowych, informacyjnych i komunikacyjnych spowodował możliwość zbierania i analizowania terabajtów danych zarówno na potrzeby studium pojedynczych przypadków, jak i wyciągania wniosków ogólnych.

Transformacja cyfrowa wiąże się z integracją technologii i rozwiązań cyfrowych w każdym obszarze i na każdym poziomie funkcjonowania systemu szkolnictwa wyższego. Dotyczy to zarówno uczelni publicznych, jak i niepublicznych.

Poszukiwanie dodatkowych źródeł zewnętrznych (granty, kształcenie ustawiczne), zastępujących lub uzupełniających tradycyjne dotąd źródła przychodu, oraz umacnianie się procesów konsolidacyjnych to dwa najbardziej prawdopodobne trendy, które będą utrzymywać się w obrębie szkolnictwa niepublicznego. Równocześnie należy zauważyć, że wiodącą, najbardziej prorozwojową grupę w systemie uczelni niepublicznych stanowią będą akademickie uczelnie niepubliczne, będące członkami KRASP.

„Strategie na lata 2020–2024 określają kierunki rozwoju w wielu obszarach działalności uczelni muzycznych. Najważniejszym z nich jest dążenie do podniesienia jakości badań, dydaktyki, a także rozwój infrastruktury jako niezbędnego czynnika dla każdej formy działalności. W latach 2012–2020 infrastruktura uczelni muzycznych bardzo się rozwinęła. Korzystając ze środków finansowych pochodzących z różnorodnych programów operacyjnych (Infrastruktura i Środowisko, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Regionalne Programy Operacyjne poszczególnych województw, fundusze Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Norweskiego Mechanizmu Finansowego), uczelnie, choć nie wszystkie, zyskały nowe budynki dydaktyczne, sale koncertowe oraz instrumenty niezbędne do prowadzenia działalności artystycznej, badawczej i dydaktycznej. Część procesów związanych z projektami infrastrukturalnymi jest w toku. Rok

²⁴⁹ P. Buła, B. Nita, *op.cit.*, s. 191.

2030 z pewnością przyniesie informacje o zakończeniu kolejnych inwestycji, koniecznych z punktu widzenia jakości badań, produkcji artystycznych i działalności dydaktycznej. Proces ten, który wzmacnia pozycję polskich uczelni muzycznych na arenie międzynarodowej, nie powinien ulec zatrzymaniu w przyszłości. Dla dalszego rozwoju nieodzowna jest ciągła dbałość o utrzymanie i konserwację istniejącej infrastruktury oraz nieustanne poszukiwanie nowych środków finansowych. Osobnym problemem i wyzwaniem są zmiany technologiczne. Dzisiejsze, nowoczesne uczelnie muzyczne prowadzą kierunki i specjalności bardzo często oparte o zaawansowane technologie. Jest to konieczne z punktu widzenia uczestnictwa w światowym systemie szkolnictwa wyższego, a równocześnie jest ogromnym wyzwaniem finansowym dla, w sumie niewielkich, jednostek posiadających ograniczony budżet. Dbałość o zapewnienie rozwoju infrastrukturalnego i technologicznego jest jednym z priorytetów środowisk akademickich²⁵⁰.

„Niestety, przy obecnym systemie finansowania, opierającym się o jeden, zbyt niski dla kierunków muzycznych, współczynnik kosztochłonności utrzymanie kształcenia mistrzowskiego będzie bardzo trudne i stanowi ogromne wyzwanie na przyszłość. Ze względu na problemy z finansowaniem rekrutacja na najdroższe kierunki i specjalności (np. dyrygentura, reżyseria dźwięku) może być ograniczana, a rozszerzana na te, gdzie w większości prowadzone są zajęcia grupowe. Uczelnie muzyczne są świadome, że pozostawienie obecnego modelu finansowania nieuchronnie prowadzi do ograniczania mistrzowskiego kształcenia indywidualnego na rzecz kształcenia w specjalnościach zbiorowych, jak również do obniżania jakości nauczania”²⁵¹.

„Problemem w realizacji wielu prezentacji artystycznych jest dostęp do nowoczesnych technologii. Projekty multimedialne, wymagające często znacznie większych nakładów finansowych, przekraczają możliwości finansowe uczelni. Problem ten będzie się pogłębiał w przyszłości ze względu na rozwój kierunków kształcenia opartych o nowe, zaawansowane technologie, wymagających większych środków zarówno na dydaktykę, jak i na działania artystyczne, zwłaszcza o charakterze interdyscyplinarnym. Polskie uczelnie muzyczne, ze względu na ograniczone finansowanie, mogą w tym obszarze nie sprostać konkurencji z uczelniami zagranicznymi. Pomimo tych wątpliwości do roku 2025, jak i 2030, środowiska akademickie bez wątpienia będą mogły się poszczycić wieloma sukcesami artystycznymi zarówno pedagogów, jak i studentów, doktorantów i absolwentów”²⁵².

„Ponadto w ramach reformy szkolnictwa wyższego w Polsce zwiększono stopień zróżnicowania sposobu podziału środków finansowych w zależności od rodzaju

²⁵⁰ S. Kistryn, P. Śniatała, *op.cit.*, s. 126.

²⁵¹ *Ibidem*, s. 128.

²⁵² *Ibidem*, s. 129.

uczelni (akademicka lub zawodowa, publiczna lub niepubliczna). W grupie uczelni niepublicznych zdecydowaną większość, bo aż 97%, stanowią niepubliczne uczelnie zawodowe, a pozostała część – to niepubliczne uczelnie akademickie. Obie grupy uczelni niepublicznych są zobowiązane przestrzegać tych samych zasad prowadzenia studiów oraz kształcenia doktorantów, co uczelnie publiczne. Przyznają także tytuły zawodowe i stopnie naukowe na podstawie tych samych zasad co uczelnie publiczne.

Uczelnie niepubliczne zasadniczo posiadają cztery źródła przychodów: opłaty za zajęcia dydaktyczne (czesne), dotacje w formie bezzwrotnej pomocy materialnej dla studentów i osób z niepełnosprawnościami, środki z Unii Europejskiej oraz pozostałe źródła (oferowanie usług, wynajmowanie powierzchni, korzystanie z oprocentowania lokat, rachunków bankowych). Tradycyjnie uważa się, że uczelnie niepubliczne z natury utrzymują się z czesnego opłacanego przez studentów. Analizując tę sytuację na rynku światowym, można zaobserwować, że w wielu przypadkach przychody z czesnego stanowią niewielką część środków, z których finansowane są bieżące wydatki uczelni. Czesne jest często redystrybuowane z powrotem między studentów w formie różnorodnych programów stypendialnych. Oprócz stypendiów socjalnych i naukowych studenci mogą ubiegać się o kredyty i pożyczki oraz granty. Również wiele uczelni ułatwiało swoim studentom uzyskanie pomocy finansowej²⁵³.

7.6. Kultura instytucjonalna uczelni, znaczenie systemu wartości w nauce i szkolnictwie wyższym

Katalog kluczowych uniwersalnych wartości akademickich obejmuje przede wszystkim dążenie do prawdy („nadrzędną wartością etosu akademickiego jest prawda”²⁵⁴), która jest fundamentem i podstawą zaufania społecznego wobec nauki, naukowców i do uniwersytetu²⁵⁵. Wartości kluczowe to: autonomia instytucjonalna uczelni; wolność prowadzenia badań i nauczania; swoboda twórczości artystycznej; otwartość; inkluzywność; rzetelność nauki w kontekście podstawowych zasad wiarygodności, uczciwości, szacunku i odpowiedzialności; tolerancja i równe traktowanie; kultura dialogu akademickiego; dążenie do doskonałości; zrównoważony rozwój; poszanowanie praw człowieka i wolności demokratycznych²⁵⁶. Pożądanym scenariuszem dla systemu szkolnictwa wyższego jest poszanowanie i wdrażanie tych wartości na każdym poziomie, w tym przekładanie teorii na praktykę w tym zakresie, tj. uwzględnianie tych

²⁵³ W. Tłokiński, *op.cit.*, s. 148–149.

²⁵⁴ S. Kistryn, P. Śniatała, *op.cit.*, s. 74.

²⁵⁵ P. Łuków, I. Degtyarova, *op.cit.*, s. 86–87.

²⁵⁶ Zob. S. Kistryn, P. Śniatała, *op.cit.*; P. Łuków, I. Degtyarova, *op.cit.*; J. Filek, R. Kmiecik, P. Sekuła, *op.cit.*

wartości w działaniach uczelni, np. w polityce kadrowej, działalności dydaktycznej, kształceniu doktorantów, a także w systemie awansów naukowych.

Na podstawie analizy syntetycznej opracowań eksperckich powstałych w ramach Projektu PROGNOZA można wskazać **pięć kluczowych trendów rozwojowych w zakresie wartości i wolności akademickiej**.

Trend 1. Wartości akademickie w coraz większym stopniu odnoszą się do **wartości demokratycznych i europejskich**. Rola uniwersytetów w budowaniu wspólnej świadomości europejskiej i wspieraniu wspólnych europejskich wartości i europejskiego trybu życia będzie kluczowa.

Wartości i kultura demokratyczna oraz autonomia i wolności akademickie są kluczowe dla przyszłości szkolnictwa wyższego. Dotyczy to także zasady partnerstwa, partycypacji i dialogu w tworzeniu prawa²⁵⁷.

Zgodnie z przyjętą europejską strategią dla uniwersytetów 2022 społeczeństwo europejskie potrzebuje doskonałych i integracyjnych uniwersytetów, kształtujących nowy model społeczeństw, **opartych na europejskim stylu życia i utrwalonych wartościach**. Bardzo ważnym aspektem jest połączenie edukacji, badań, innowacji oraz służenia społeczeństwu i gospodarce. **Oczekuje się pełnego zaangażowania w rozwiązywanie problemów wynikających z wyzwań społecznych**. Uniwersytety mają być przede wszystkim instytucjami, które są w stanie szybko dostosować się do zmieniających się potrzeb w zakresie umiejętności, wykazującymi się dbałością o **różnorodność, inkluzyjność i równość płci, zwracającymi uwagę na podstawowe wartości akademickie i demokratyczne, gotowymi do rywalizacji na światowej scenie**²⁵⁸.

Trend 2. Trzecia misja uczelni i wartości zrównoważonego rozwoju – rola uniwersytetów w działaniu na rzecz społeczeństwa i na rzecz zrównoważonego rozwoju w ramach działań o charakterze ESG. Ekspertki odnotowują, że realizacja trzeciej misji i oddziaływanie uczelni na społeczeństwo bezpośrednio powiązane są z zaufaniem do uniwersytetu jako instytucji, a także do nauki i naukowców. Przy czym budowanie zaufania nie jest wyłącznym zadaniem samej uczelni lub naukowców, lecz również innych aktorów, m.in. państwa, mediów. Trzecia misja uczelni to przede wszystkim szeroka współpraca i partnerstwo uniwersytetu z innymi partnerami życia społecznego w celu rozwiązywania współczesnych problemów i kryzysów.

Trend 3. W ramach fundamentalnej misji nauki, misji uniwersytetu – **poszukiwania i głoszenia prawdy – rola etosu akademickiego, wysokich standardów etycznych w kontekście wolności działalności naukowej i artystycznej** staje się kluczowa. W świecie kryzysów politycznych, społecznych, gospodarczych i zdrowotnych, a dziś

²⁵⁷ P. Łuków, I. Degtyarova, *op.cit.*, s. 97.

²⁵⁸ M. Pałys, D. Piotrowska, *op.cit.*, s. 62.

także wojennych szczególnie ważna będzie kwestia prawdy opartej na wiarygodnych źródłach informacji, pozyskiwanej w oparciu o rzetelne i wiarygodne dane, znajdujące potwierdzenie w wynikach badań naukowych, przeprowadzanych bez ograniczeń i presji politycznej oraz według rzetelnych metod badawczych, z poszanowaniem kodeksów etycznych i dobrych praktyk.

Trend 4. Etyczna kultura akademicka jako kluczowy czynnik wewnętrzny środowiska będzie stanowiła jeden z priorytetów polityki kadrowej i strategicznego rozwoju szkolnictwa wyższego. Kultura akademicka staje się jednym z najważniejszych obszarów zmian – dbanie o własną kulturę instytucjonalną, o etyczne, odpowiedzialne, otwarte i inkluzywne środowisko akademickie w najbliższej dekadzie będzie ważnym zadaniem uczelni. Obejmuje to nie tylko edukację i podniesienie świadomości naukowców dotyczącej rzetelności badań naukowych, lecz także wdrożenie zasad równości, niedyskryminacji, tolerancji oraz uznanie wartości zjawiska różnorodności zadań i osiągnięć nauczycieli akademickich. Będzie się to przekładać na zasady oceny pracowniczej, ewaluację jakości działalności dydaktycznej i naukowej nauczycieli akademickich, kształtowanie systemów wspierających obiektywną ocenę zachowań etycznych, ale też na podejmowanie decyzji zarządczych i prowadzenie polityki kadrowej w oparciu o te wartości.

Trend 5. Globalizacja działań w zakresie wartości i wolności akademickich, w tym działania na rzecz rzetelności badawczej oraz ujednolicanie standardów etycznych w skali globalnej. Nasila się proces odwoływania się do wartości europejskich i kreowania wspólnych dokumentów programowych, strategicznych dla szkolnictwa wyższego w Europie i na całym świecie (np. Magna Charta Universitatum) z uwzględnieniem tych tendencji.

Powinien następować wzrost aktywnego udziału instytucji i ekspertów polskich we współpracy międzynarodowej w ramach Uniwersytetów Europejskich, w organizacjach środowiskowych, komisjach etycznych, organach odpowiedzialności dyscyplinarnej, ombudsmanów akademickich (np. ENERI, ENRIO), a także poprzez udział w projektach w dziedzinie etyki i rzetelności badawczej²⁵⁹.

²⁵⁹ P. Łuków, I. Degtyarova, *op.cit.*, s. 97.

Scenariusze rozwojowe szkolnictwa wyższego z perspektywy kadencji 2020–2024

8.1. Autorskie scenariusze o charakterze prognostycznym przedstawione w Raporcie Śródokresowym. Podsumowanie

W tym rozdziale przedstawiamy przykładowe scenariusze o charakterze prognostycznym zaproponowane przez autorów wybranych ekspertyz częściowych zamieszczonych w Raporcie Śródokresowym.

Scenariusze dotyczące wartości i wolności²⁶⁰

Prognoza pozytywna. Silna kultura demokratyczna, oparta na wartościach i wolnościach demokratycznych, pluralizmie, tolerancji, szacunku i inkluzywności może zmniejszyć sceptycyzm wobec nauki i zwiększyć zaufanie społeczne do uczelni, nauki i uczonych. Takim zmianom będzie sprzyjać podnoszenie etycznej kultury akademickiej oraz wdrażanie w szkolnictwie wyższym zarządzania na podstawie wartości. Rozwój systemu będzie następował przy znacznym podniesieniu poziomu finansowania, z wysokim stopniem umiędzynarodowienia oraz udziału polskich naukowców w nauce światowej, a także z wysokim poziomem jakości kształcenia kadr naukowych.

Prognoza neutralna. Szanse i zagrożenia wydają się tak duże, że nie pozostawiają wiele miejsca na scenariusz neutralny. Następować będzie dalsze różnicowanie się uczelni pod względem naukowym. Pojawi się intensyfikacja rozwoju uczelni badawczych, być może także tych należących do Uniwersytetów Europejskich (o ile badania naukowe stanowią naprawdę kierunek strategiczny w tych konsorcjach), przy podejściu, że pozostałe uczelnie rozwijają się jako instytucje dydaktyczne, bardziej zawodowe, praktyczne, marginalizując swój potencjał naukowy.

²⁶⁰ *Ibidem.*

Prognoza negatywna. Pandemia COVID-19 pokazała rosnący sceptycyzm wobec nauki, a także zagrożenia dla wartości demokratycznych w życiu publicznym i politycznym. To stwarza warunki do prognozowania realizacji pesymistycznego scenariusza zahamowania wdrażania pakietu wolności akademickich, a w konsekwencji zmniejszenia roli i znaczenia współpracy międzynarodowej, zmniejszenia zaufania społecznego do nauki i zachwiania się wartości kultury akademickiej. Wiedzę ekspercką i argumentację naukową zastępować będzie narracja ideologiczna i polityczna. Niedostateczne finansowanie nauki, z obniżeniem się znaczenia i roli międzynarodowej polskich uczelni, grozi sprowadzeniem polityki naukowej jedynie do kontroli i formalnej ewaluacji, co prowadziłoby także do obniżenia się jakości kształcenia w szkołach doktorskich.

Scenariusze rozwoju dotyczące autonomii działania uczelni i jej swobody w realizacji misji akademickiej²⁶¹

Prognoza pozytywna. Środowiska polityczne respektują autonomię uczelni i jej swobodę w realizacji misji akademickiej jako niezbędne warunki trwałego postępu w perspektywie długofalowej i traktują je jako stabilne elementy wizji politycznej w sferze nauki i szkolnictwa wyższego.

Prognoza neutralna. Procesy polityczne powodują ambiwalentne podejście do autonomii działania uczelni i występują incydentalne przypadki naruszania swobody w realizacji misji akademickiej.

Prognoza negatywna. Działania polityczne prowadzą do bezpośredniego lub pośredniego istotnego ograniczenia autonomii uczelni, być może także ustawowego zmniejszenia ich samodzielności pośrednimi metodami w określaniu strategii rozwoju oraz we współpracy krajowej i międzynarodowej.

Scenariusze dotyczące współpracy nauki i gospodarki²⁶²

Scenariusz optymistyczny – wzrostowy. Spełnione zostają warunki do osiągnięcia zwiększenia efektywności relacji nauki i gospodarki w ramach niezbędnego stabilnego wzrostu gospodarczego oraz poprawnych relacji z UE; następuje cykliczna wymiana pokoleniowa.

Scenariusz neutralny, trend boczny – stagnacja – tzw. trzecia misja jest zrzucana jedynie na barki pasjonatów, osób przedsiębiorczych i sprawnych organizatorów.

²⁶¹ M. Pałys, D. Piotrowska, *op.cit.*, s. 67.

²⁶² Z. Lalak, M. Pawełczyk, *op.cit.*, s. 334.

Scenariusz pesymistyczny – regres, recesja – najbardziej pesymistycznym wariantem rozwoju współpracy sektorów nauki i gospodarki jest brak funduszy na dalszy rozwój wspólnych inicjatyw badawczych oraz obniżenie finansowania sektora B+R.

8.2. Propozycje, uwagi i komentarze uczestników Debaty w ramach paneli ekspertów dotyczące scenariuszy rozwojowych²⁶³

Prognozy dotyczące scenariuszy rozwoju systemu nauki i szkolnictwa wyższego w ocenie uczestników Debaty Panelowej mają różne prawdopodobieństwo: realistyczny 50/60, optymistyczny 10, pesymistyczny 20.

Kluczowymi elementami we wszystkich scenariuszach są ewaluacja, polityka naukowa oraz globalne trendy, które będą wpływać na kształtowanie wizji oraz wskazywanie celów funkcjonowania systemu nauki i szkolnictwa wyższego. W scenariuszu optymistycznym konieczne są pozbawione istniejących wad metody ewaluacji oraz utrzymywanie charakteru instytucji akademickich i tradycji. Optymistyczny scenariusz zakłada przywrócenie pokoju na świecie, co może przekładać się na większe środki przeznaczone na naukę i szkolnictwo. W kontekście umiędzynarodowienia uczelni polskich wskazuje się trzy możliwe scenariusze rozwojowe: tworzenie w kraju atrakcyjnych ośrodków badawczych dla zagranicznych naukowców, umożliwianie polskim naukowcom rozwoju kariery za granicą albo utrzymywanie instytucjonalnych ograniczeń w tym zakresie, a także uzależnianie się od silnych ośrodków zagranicznych, co prowadziłoby do zaniku zdolności konkurencyjnych podmiotów naukowych w Polsce.

Niezbędne elementy scenariuszy optymistycznych rozwoju systemu szkolnictwa wyższego i nauki

„Co do prognozy, też mi się bardzo podobały te procentowe ustalenia, które każdy scenariusz ma szansę realizacji: realistyczny 50/60, optymistyczny 10, pesymistyczny 20. Takie oszacowania nie wzbudziły kontrowersji” (A. Dziedziczak-Foltyn).

„Po pierwsze, w każdym optymistycznym scenariuszu musi być zdrowa ewaluacja. A po drugie, scenariusz optymistyczny musi zrećznie poradzić sobie z tym, co nazywaliśmy teatralizacją życia akademickiego, przypominającego często występy w kostiumach historycznych. Trzeba przywrócić rozumienie tradycji akademickiej. Tradycja nie sprowadza się do noszenia togi” (T. Szapiro).

²⁶³ Podrozdział zawiera wypowiedzi uczestników Debaty Panelowej wybrane w pracach redakcyjnych nad Raportem Końcowym, opatrzone analitycznym komentarzem.

„W scenariuszu optymistycznym najlepiej jak na świecie będzie pokój, bo nie będziemy musieli tyle wydawać na zbrojenia, będziemy mieli więcej pieniędzy na naukę i uniwersytety. Jak będzie wzrost gospodarczy, będzie więcej do podziału i też – być może – będziemy mieli na naukę i szkolnictwo wyższe. A to, czy tak się stanie czy nie, czy z tego wzrostu będzie wynikało więcej pieniędzy dla naszego sektora, to się będzie po prostu objawiać w głosowaniach nad budżetem państwa co roku. (...) Planowanie scenariuszowe itd. służy właśnie pożądanej redukcji niepewności. I drugie pytanie, jakie w tych scenariuszach występują ogniwa, które są ważne w jednym, drugim i trzecim scenariuszu, odnośnie do tego jak będziemy zmierzać do wizji, bo przecież my nigdy do takiej wizji jak to, co dzisiaj rysujemy, nie dojdziemy. My będziemy się starać do niej dojść, to będzie swego rodzaju ruchoma tarcza, określająca kierunek. Te ogniwa to tzw. *governance*, ewaluacja, polityka naukowa i te procesy, które się dzieją w Europie czy w świecie. Ogniwa to są te elementy, składniki scenariuszy, na których nam powinno zależeć, które według naszego uznania możemy komponować i o nich powinniśmy dyskutować” (M. Gorynia).

„Optymistyczny scenariusz rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce może obejmować wiele pozytywnych zmian i ulepszeń (...): wzrost jakości nauczania, zwiększenie finansowania, współpraca międzynarodowa, innowacje i badania naukowe, równość i dostępność, kreowanie przedsiębiorczości, (...) inwestycje w infrastrukturę, współpraca z biznesem dla badań i innowacji, międzynarodowa wymiana studencka, podnoszenie jakości kadr akademickich, elastyczne ścieżki kariery dla absolwentów” (M. Gorynia).

Scenariusze rozwoju systemu ewaluacji działalności naukowej

Scenariusz optymistyczny

„(1) Po pierwsze, ewaluacja zostaje na trwałe wpisana do polityki naukowej państwa jako ważny instrument tej polityki. Zostają zdefiniowane strategiczne osie rozwoju jednostek naukowych w Polsce, a ewaluacja zawiera składowe odpowiadające tym osiom. To się na razie nie stało. Dokument Polityka Naukowa Państwa nie zawiera rozdziału poświęconego instrumentom tej polityki. Jest to więc bardzo ogólny dokument, ale nie wskazuje, jakimi instrumentami dysponuje minister, żeby realizować określoną politykę naukową. Ja uważam, że jednym z tych instrumentów jest ewaluacja i powinna być na trwałe wpisana do dokumentu: Polityka Naukowa Państwa.

(2) Wszystkie uczelnie przechodzą stopniowo od modelu Humboldta do modelu trzeciej generacji, czyli do uczelni innowacyjnej, budującej strukturę sieciową opartą na nowoczesnych rozwiązaniach, m.in. na sztucznej inteligencji, uczelni przedsiębiorczej, współpracującej ze społeczeństwem i gospodarką, opartej na komercjalizacji

wyników badań naukowych i obejmującej ochroną własności intelektualnej dużą liczbę innowacji i wynalazków. To przejście do modelu trzeciej generacji jest już widoczne w bardzo wielu jednostkach naukowych, ale nie we wszystkich. Powstaje zatem pytanie, czy potrafimy spowodować, żeby ten proces miał charakter masowy. To jest stosunkowo mało prawdopodobne, ale warto spróbować.

(3) Wprowadzamy nowoczesny, holistyczny system ewaluacji, polegający na równoczesnej ewaluacji jakości badań naukowych oraz jakości kształcenia, ze szczególnym zwróceniem uwagi na wpływ badań naukowych na poziom kształcenia. Taki system istnieje, to jest system francuski, dzięki któremu we Francji przeprowadza się regularnie tego rodzaju holistyczną ewaluację. Zajmuje się tym Wysoka Rada ds. Ewaluacji Nauki i Szkolnictwa Wyższego w Paryżu. Uważam to rozwiązanie za dobre dlatego, że ujmuje jednostkę naukową jako całość, nie rozdziela podmiotu na poszczególne części, czyli tutaj mamy naukę, tu mamy kształcenie, a tutaj mamy np. tzw. *governance*, czyli zarządzanie. Traktuje podmiot jako całość i stara się optymalizować sposób jego funkcjonowania, biorąc pod uwagę wpływ jednych czynników na drugie, np. jakości badań naukowych na kształcenie.

(4) Likwidujemy dychotomię w postaci wyodrębnionych grup pracowników: grupy naukowców, pracowników badawczych i badawczo-dydaktycznych oraz grupy dydaktyków i nauczycieli akademickich, którzy nie współpracują ze sobą. Likwidujemy lub ograniczamy brak wpływu badań naukowych na jakość kształcenia. Obecny system niestety wymusza taką polaryzację. W niektórych jednostkach naukowych przeniesiono pracowników na stanowiska dydaktyczne, zmniejszając tym samym liczbę »N« i sztucznie podnosząc tzw. efektywność nauki. To jest niedobry proces, ponieważ powoduje, że w uczelniach występuje silna polaryzacja. Mamy naukowców, którzy prowadzą badania naukowe w sposób hermetyczny oraz dydaktyków, którzy kształcą, a przepływ wyników badań naukowych do kształcenia jest często bardzo ograniczony. Ten proces trzeba zdecydowanie zatrzymać. Uważam to zjawisko za niedobre, negatywne i szkodliwe.

(5) Ewaluacja w części dotyczącej jakości działalności naukowej prowadzi do postępu w postaci znaczącej mobilizacji wokół badań naukowych oraz zwiększenia widoczności polskiej nauki na arenie międzynarodowej, podniesienia jakości badań naukowych oraz zróżnicowania form komunikacji naukowej. To jest ważny postulat. On już wcześniej częściowo został zrealizowany, ale do prawdziwego podniesienia jakości badań naukowych i zwiększenia widoczności polskiej nauki na arenie międzynarodowej jeszcze nam trochę brakuje. Ideałem byłoby jednak osiągnąć ten cel.

(6) Realizujemy wszystkie cele ewaluacji w części badawczej, polegające na zapewnieniu odpowiedzialności za inwestycje publiczne w badania naukowe, dostarczeniu informacji porównawczych i ustaleniu mierników reputacji naukowej do użytku

w sektorze szkolnictwa wyższego i nauki, dostarczeniu podstaw do alokacji środków na badania naukowe i dostarczeniu prawdziwych podstaw do przyznania uprawnień podmiotom w dyscyplinach nauki. W moim przekonaniu, w idealnej sytuacji, cele te powinny zostać zrealizowane.

(7) Eksponujemy kryterium trzecie, czyli wpływ badań naukowych na społeczeństwo i gospodarkę, i podnosimy wagę tego kryterium po to, aby pokazać społeczeństwu obraz przydatności sektora badawczego, jego znaczenie dla dobrostanu społecznego i dla gospodarki narodowej. W Wielkiej Brytanii to się już dzieje w odniesieniu do odpowiednika kryterium trzeciego, które również istnieje w brytyjskim systemie REF, właśnie zostało wzmocnione.

(8) Wszystkie uczelnie techniczne spełniają kryteria uniwersytetów, to znaczy mają strukturę badań naukowych i kształcenia z różnych dziedzin nauki, z uwzględnieniem nauk ścisłych i przyrodniczych oraz humanistycznych i społecznych. Część uczelni technicznych spełnia kryteria uniwersytetu, ale bywają takie uczelnie, w których nauki ścisłe i przyrodnicze czy nauki humanistyczne i społeczne zostały zredukowane do minimum albo wręcz wyeliminowane. To nie jest dobry pomysł. Nie można wprowadzać w uczelniach technicznych monokultury. Uczelnie techniczne powinny dążyć do statusu uniwersytetu, a współpraca pomiędzy dziedzinami jest niezwykle ważna.

(9) Instytuty, zakłady i katedry uruchamiają nowoczesne tematy badań naukowych w ścisłej korelacji z partnerami zagranicznymi w Europie i na świecie. Sięgamy do nowoczesnych tematów badań naukowych. To jest światowe forum naukowe i myślę, że możemy je również zrealizować u nas, w naszych jednostkach naukowych.

(10) Istnieje pewna korelacja pomiędzy instytutami Polskiej Akademii Nauk i uczelniami. Ta sprawa była gorąco dyskutowana w ostatnim czasie. Chodzi o kwestię wartości referencyjnych. Czy mają być różne czy te same? Jestem gorącym zwolennikiem systemu, który istniał w ubiegłych latach. Takiego, gdzie wartości referencyjne buduje się osobno dla instytutów Polskiej Akademii Nauk, a osobno dla uczelni. Można to zrobić, nie wyłączając podmiotów z grupy wspólnej oceny, tak więc wszystko odbywa się w jednej grupie wspólnej oceny. Ale każdy rodzaj podmiotu ma własne wartości referencyjne, co po prostu prowadzi do sprawiedliwej i wyważonej oceny” (B. Skoczeń).

Elementy scenariusza pesymistycznego

„Elementem każdego scenariusza pesymistycznego jest za małe wsparcie dla naukowców z grupy R2, tzw. biegunka legislacyjna i brak względnie trwałych regulacji przy wprowadzaniu zmian, ignorowanie pojęcia ryzyka naukowego oraz brak mechanizmów finansowania tego ryzyka. Te elementy są obecne w każdym scenariuszu pesymistycznym, niezależnie od tego, kto go będzie dla swojej instytucji budował” (T. Szapiro).

Scenariusze rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki w zależności od sytuacji finansowej w sektorze

„W **scenariuszu optymistycznym** stabilne i długoterminowe odpowiednio wysokie finansowanie szkół wyższych pozwoliłoby na dokonanie skoku jakościowego w polskiej nauce, ale też na podniesienie jakości procesów dydaktycznych. (...) dochody polskich szkół wyższych na poziomie 1,2–1,5% PKB przy nakładach na B+R w skali gospodarki na poziomie 2,5–3,5%; upowszechnienie komercjalizacji wyników badań jako istotny składnik dochodów uczelni; (...) około 20% naukowców z zagranicy pracujących w polskich uczelniach i 35–40% studentów zagranicznych (regularnych i z wymian), a także 5–6 polskich uczelni w pierwszej pięćsetce rankingów światowych, z czego dwie wśród pierwszych dwustu (a przynajmniej jedna w pierwszej pięćdziesiątce w Europie). To wszystko w perspektywie roku 2035” (A. Nowak).

„W **scenariuszu pesymistycznym** widzę pozostawanie w obecnej sytuacji z doraźnymi działaniami państwa i częstymi zmianami otoczenia regulacyjnego, aktualnym systemem finansowania szkolnictwa wyższego oraz częstymi zmianami (np. zasad ewaluacji uczelni z przeważaniem czynników lokalnych nad międzynarodowymi) oraz brak długoterminowej polityki edukacyjnej i naukowej państwa z próbami uwalniania się przez nie z odpowiedzialności za przyszłość nauki i edukacji wyższej jako elementu kreowania długoterminowej konkurencyjności międzynarodowej państwa. W scenariuszu tym pozostaniemy na niskim poziomie finansowania szkolnictwa wyższego w relacji do PKB, ale też na niskim poziomie współpracy z podmiotami gospodarczymi. Utrwali się ekstensywny model rozwoju gospodarczego, a większość wolno rosnących nakładów na B+R będzie dotyczyła wprowadzania nisko nasasyconych nowoczesną nauką innowacji produktowych. Jest to scenariusz strategicznego dryfu. Trudno będzie oczekiwać dobrych wyników rankingowych polskich uczelni. Być może nie uda się utrzymać ani jednej uczelni w pierwszej pięćsetce rankingów światowych, a w tysiącu może to być nie 10, tylko 5 polskich uczelni” (A. Nowak).

„W **scenariuszu realistycznym** widzę szansę na stopniową, a nie rewolucyjną poprawę sytuacji. Myślę, że tak realnie osiągniemy między 40 a 60% różnicy pomiędzy scenariuszami skrajnymi. Będzie to zależało od kilku czynników: mądrej długookresowej wizji, umiejętnego powiązania tej wizji ze strategią gospodarczą i społeczną państwa, zapewnienia finansowania długoterminowego, wspierania współpracy pomiędzy biznesem a uczelniami, ułatwień w komercjalizacji wyników badań, wspierania umiędzynarodowienia, wyłączenia polityki naukowej i edukacyjnej spod bieżącej walki politycznej, umiejętnego dostosowania i implementacji rozwiązań z krajów o większym doświadczeniu w tym obszarze” (A. Nowak).

„Prawdopodobieństwo prognozy dla poszczególnych scenariuszy można określić orientacyjnie w następujący sposób: prognoza realistyczna 40–50%, prognoza optymistyczna 20–30%, prognoza pesymistyczna 20–30%. Taki rozkład prawdopodobieństwa ma swoje racjonalne podstawy. Natomiast bardzo mnie cieszy powstawanie takich prognoz. Mam nadzieję, że uświadomią decydentom wagę i potencjalne skutki podejmowania lub braku kluczowych decyzji w odniesieniu do przyszłości polskiej nauki i szkół wyższych” (A. Nowak).

„Działania trzeba zacząć od finansowania nauki, szkolnictwa wyższego, Polskiej Akademii Nauk, która odgrywa bardzo ważną rolę, a jest niedofinansowana. Pięć publicznych uczelni ekonomicznych zaprezentowało na posiedzeniu KRASP w czerwcu pierwszy raport dotyczący sytuacji finansowej uczelni, drugi dotyczący wpływu nauki na PKB będzie gotowy na jesieni. Opracowujemy raport, w którym zaprezentujemy, jak wygląda finansowanie nauki i jaki jest wpływ wydatków ponoszonych na badania naukowe na wzrost PKB. Jestem przekonany, że ta analiza będzie bardzo dobrą podstawą do dyskusji na temat finansowania nauki. Raport ten powinien zmusić nas wszystkich do przemyśleń i refleksji. Ale dopóki nie będzie stabilnego i mądrego finansowania nauki i szkolnictwa wyższego, to będzie nam bardzo trudno realizować jakiegokolwiek scenariusz, czy on jest pesymistyczny, czy optymistyczny” (P. Wachowiak).

„Biorąc pod uwagę prognozy, scenariusz realistyczny coraz bardziej niestety się kojarzy z takim podejściem »jakoś to będzie«, ten system nie może upaść, z dnia na dzień nic się nie stanie. Kiedy nie mamy nadziei na większe finansowanie, musimy się teraz milcząco zgodzić na to, że te pieniądze będą szły na zbrojenia, a nie na naukę, i ta sytuacja będzie się w dużym stopniu konserwować, ale z przechyleniem, w moim przekonaniu, na wariant pesymistyczny” (S. Mocek).

Scenariusze rozwoju systemu badań naukowych (M. Kwiek)

„Jeżeli system grantowy nie zakłada wskaźnika sukcesu na poziomie 20–25% w swoich sztabowych programach dla młodych naukowców i systemowo pomija granty dla doświadczonych naukowców (przypomnijmy pierwsze konkursy sprzed dekady: kilkadziesiąt grantów Maestro rocznie), to kariera naukowa staje się nieprzewidywalna. A przewidywalność kariery naukowej (np. przekonanie o tym, że najlepsi naukowcy niemal zawsze otrzymują granty na badania i nie muszą zdawać się na przypadek) jest podstawą sukcesu w nauce. Atrakcyjność kariery akademickiej spada, jeśli w systemie działa loteria, a nie kumulacja osiągnięć i pomysłów. Niskie pensje odstraszały młode talenty od nauki i rozczarowują najbardziej efektywną naukowo kadrę.

Scenariusz optymistyczny to dofinansowanie NCN o 100% w ciągu 5 lat, podwyższenie wynagrodzeń o 50% w ciągu 3 lat, zwiększenie środków na badania na uczelniach oraz utrzymanie programu IDUB po 2026 r. z finansowaniem zwiększonym o 50–100% rocznie (od 750 mln do 1 mld zł); ponadto reforma systemu ewaluacji nauki, przejście na system oparty o globalne bazy publikacji typu *Web of Science* lub *Scopus* oraz umiędzynarodowienie habilitacji i profesury tytułarnej przynajmniej w obszarach STEMM i części nauk społecznych (zróżnicowane reguły ewaluacji – inne dla humanistyki; prawdopodobieństwo małe).

Scenariusz realistyczny to drobne korekty i niewielkie zmiany w poziomie finansowania, duże zmiany w ewaluacji (prawdopodobieństwo duże). Scenariusz pesymistyczny to dalsze pogarszanie się poziomu finansowania i dalszy brak nacisku na umiędzynarodowienie nauki, m.in. trwanie zbyt małego zróżnicowania wartości czasopism w ewaluacji i w procedurach awansowych (prawdopodobieństwo małe)."

Kierunki rozwoju pod kątem pozycji międzynarodowej

„W umiędzynarodowieniu do czego my chcemy dążyć? Czy do tego, żebyśmy my tworzyli ośrodki atrakcyjne dla naszych kolegów i koleżanek z zagranicy, którzy zechcą przyjeżdżać i prowadzić badania u nas? Czy też chcemy pozwolić, żeby nasi naukowcy, nasze najzdolniejsze talenty budowały karierę za granicą? Czy też chcemy, żeby nasze naukowe ośrodki się zamykały bądź przekształcały się w instytucje, które będą jedynie zbierały dane i dostarczały materiałów do badań silnym ośrodkom zagranicznym? Bo te wszystkie trzy możliwe scenariusze przed nami stoją. Należy odpowiedzieć sobie na te pytania. To, co zadecyduje o tym, który z tych scenariuszy jest bardziej prawdopodobny, to wolność badań naukowych i przede wszystkim, niestety, finansowanie” (M. Ostrowska).

Uwagi i wnioski końcowe. Kontynuacja Projektu pn. „Prognoza rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2030 r.” w kadencji 2024–2028. Postanowienie KSPSW KRASP

Dokonując ogólnej, pozytywnej oceny zrealizowanych prac oraz projektu Raportu Końcowego, KSPSW KRASP w dniu 24 listopada 2023 r. postanowiła podtrzymać swoją wcześniejszą rekomendację przeniesienia niemożliwych do przeprowadzenia w latach 2020–2024 wybranych działań w Projekcie PROGNOZA na okres kolejnej kadencji. Komisja w swym postanowieniu z dnia 24 listopada 2023 r. poparła założenie, że Projekt PROGNOZA będzie kontynuowany w następnej kadencji po przyjęciu tej propozycji przez Zgromadzenie Plenarne KRASP w 2024 r.

Koncepcja ogólna realizacji Projektu PROGNOZA przyjęta w 2021 r. przez KSPSW zakładała, że problematyka Projektu w kadencji 2020–2024 obejmie zagadnienia z obszaru „Wizja i prognoza” (elementy wizji i prognoza), a w kadencji 2024–2028 – zagadnienia „Prognoza i strategia” (prognoza i elementy strategii). W związku z tym na następną kadencję 2024–2028 zostaną przeniesione następujące działania:

- analiza dokumentów strategicznych uczelni biorących udział w inicjatywach doskonałości IDUB i RID;
- analiza celów, mechanizmów i skutków ewaluacji jakości działalności naukowej 2022–2025;
- prognozowana sytuacja ekonomiczna uczelni w 2030 r., z uwzględnieniem danych o sytuacji kraju w zakresie finansów publicznych;
- zmiany w dokumencie PNP;
- nowe regulacje prawne określające warunki działania systemu szkolnictwa wyższego i nauki;

- elementy analizy SWOT scenariuszy wariantowych;
- strategiczne kierunki rozwoju systemu szkolnictwa wyższego i nauki.

Uzasadnienie potrzeby kontynuacji Projektu wynika z konieczności uwzględnienia m.in. aktualnie niedostępnych, dotąd nieopracowanych, następujących oczekiwanych opracowań krajowych, w szczególności o charakterze analitycznym, oraz aktów prawnych i dokumentów krajowych i międzynarodowych, a także zaktualizowanych, pogłębionych analiz dotyczących wyróżnionych grup/typów uczelni:

- zmiany legislacyjne w szkolnictwie wyższym w kadencji parlamentu 2023–2027;
- treści dokumentów rządowych o charakterze strategicznym lub prognostycznym;
- zmiany systemowe w procesie kolejnych ewaluacji jakości działalności uczelni;
- oczekiwane treści zapowiedzianej strategii umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego i nauki, także z uwzględnieniem doświadczeń Międzynarodowego Porozumienia o współpracy krajów Europy Centralnej i krajów Południa pn. CEEPUS (Środkowoeuropejski Program Wymiany Uniwersyteckiej);
- wyniki ewaluacji jakości działalności naukowej w latach 2022–2025, ogłoszone w 2026 r.;
- analiza strategii rozwojowych wybranych uczelni członkowskich KRASP, po aktualizacji tych dokumentów;
- raport z początkowego etapu działalności IDUB i RID;
- opracowania komisji stałych KRASP oraz raporty konferencji rektorów działających w KRASP w okresie realizacji Projektu w kadencji 2024–2028;
- zaktualizowane publikacje, raporty i inne opracowania eksperckie instytucji partnerskich FRP zaproszonych do udziału w Projekcie;
- analiza doświadczeń z wprowadzenia nowych technologii do wspomagania realizacji misji uczelni;
- stanowiska i uchwały ogłoszone indywidualnie lub wspólnie przez instytucje przedstawicielskie szkolnictwa wyższego i nauki;
- wybrane dokumenty i opracowania organów i zespołów KRASP;
- raporty sojuszy Uniwersytetów Europejskich podsumowujące pierwszy okres funkcjonowania;
- dokumenty europejskie (EU, EUA) oraz raporty instytucji międzynarodowych (Bank Światowy, OECD itd.) o charakterze strategicznym, analitycznym i prognostycznym, a także opracowania dotyczące funkcjonowania społeczeństwa;
- opinie, stanowiska i uchwały ogłoszone indywidualnie lub wspólnie przez międzynarodowe instytucje partnerskie KRASP (m.in. narodowe konferencje rektorów krajów europejskich);
- analizy, wnioski i propozycje dotyczące uczelni artystycznych;

- ocena sytuacji i perspektyw rozwojowych sektora uczelni niepublicznych, w tym z uwzględnieniem opracowań Europejskiego Stowarzyszenia Uczelni Prywatnych;
- możliwość objęcia pracami wyższego szkolnictwa zawodowego we współdziałaniu z KRePUZ;
- wnioski z debaty na szczelbu reprezentacji państw członkowskich UE nad tożsamością i przyszłym statusem Uniwersytetów Europejskich;
- priorytety i działania w okresie prezydencji Polski w UE.

Warunkiem kontynuacji Projektu jest przyjęcie tej propozycji przez Zgromadzenie Plenarne KRASP na początku kolejnej kadencji na wniosek Przewodniczącego/Przewodniczącej KRASP w latach 2024–2028. Fundacja Rektorów Polskich jest przygotowana do kontynuowania realizacji tego Projektu oraz deklaruje gotowość podjęcia się tego zadania w dotychczasowej formule wspierania prowadzonych działań przez uczelnie członkowskie i w ich imieniu przez KSPSW, z uwzględnieniem także nowej oferty realizacji prac badawczych przedstawionej Zgromadzeniu Plenarnemu KRASP przez Przewodniczącą Rady FRP w 2023 r.

Słowo końcowe Prezesa FRP, Przewodniczącego KSPSW KRASP

W imieniu FRP oraz licznego grona ekspertów zaproszonych do realizacji Projektu PROGNOZA w kadencji 2020–2024, w tym grona członków KSPSW KRASP uczestniczących w naszych pracach, przedkładam niniejszy Raport Końcowy zawierający w ujęciu syntetycznym ich najważniejsze wyniki.

Z satysfakcją odnotowujemy wspólnie z ekspertami z ZR przyjęcie w imieniu uczelni członkowskich KRASP tego opracowania jako dzieła kadencji przez ZK KSPSW monitorujący postępy w realizacji Projektu. Osiągnięte przez nas wspólnie rezultaty nie byłyby możliwe bez zaangażowania się tak wielu ekspertów – naszych koleżanek i kolegów legitymujących się uznanym osobistym dorobkiem w zakresie funkcjonowania i rozwoju systemu szkolnictwa wyższego i nauki, którzy przyjęli zaproszenie do udziału w realizacji Projektu. Składam im wszystkim, a więc gronu swych współpracowników w liczbie około 100 osób działających w ramach Projektu, włączając w to pracowników FRP, wielkie podziękowania.

Osobne słowa wdzięczności kieruję do Przewodniczącego KRASP prof. dr. hab. Arkadiusza Mężyka, wnioskodawcy naszych prac nad Projektem PROGNOZA, który udzielił nam swego wsparcia w pracach.

Składam podziękowania Rektorom uczelni członkowskich KRASP, a zwłaszcza Rektorom Politechniki Śląskiej oraz Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, którzy podjęli decyzję o wydaniu drukiem naszych dwóch kolejnych Raportów.

Jerzy Woźnicki

Aneks

Raport Wewnętrzny: Komentarze i wnioski przedstawione w notatkach z posiedzeń KSPSW w ramach działalności monitorującej realizację Projektu

1. Wstęp

W raporcie przedstawione zostały wybrane fragmenty z Notatek z posiedzeń KSPSW relacjonujące ustalenia przyjęte przez członków Komisji na kolejnych jej posiedzeniach, na tle referowanych przez Przewodniczącego informacji o założeniach, przebiegu i postępach w pracach w Projekcie PROGNOZA w kadencji 2020–2024. Notatki te mają charakter zapisów protokołowanych przesyłanych członkom Komisji, obejmujących wszystkie sprawy należące do porządku obrad w ramach kolejnych spotkań. W aneksie, ze względu na jego umieszczenie w Raporcie Końcowym, prezentowane jest jedynie podsumowanie prac realizowanych w Projekcie, bez przytaczania szczegółowego przebiegu dyskusji. Celem jest bowiem zilustrowanie sposobu wykonywania przez ZK KSPSW zadań monitorowania prac, w tym przyjęcia propozycji ich założeń metodologicznych oraz oceny efektów działań realizowanych przez wykonawców, włączając w to m.in. dokonania ZR KSPSW, działającego pod kierownictwem Lidera Projektu.

Raport Wewnętrzny kończy przywołanie treści uchwalonego Postanowienia KSPSW postulującego kontynuowanie prac w ramach Projektu PROGNOZA w kolejnej kadencji, z zachowaniem jego statusu w ramach działalności programowej KRASP.

2. Fragmenty notatek opracowanych przez Sekretarz Komisji, z przywołaniem daty i miejsca kolejnych posiedzeń

I. Posiedzenie Plenarne KSPSW z udziałem członków ZK i ZR oraz Przewodniczącego KRASP w charakterze Gościa Specjalnego w dniu 19 lutego 2021 r. (online)

Podstawa finansowa prac nad Prognozą

- Budżet Projektu na 4 lata to wpłaty uczelni członkowskich KRASP w kadencji 2020–2024.
- Zapewniona została zasada solidarnego udziału finansowego większości uczelni członkowskich KRASP w pracach nad dziełem kadencji zgodnie z korespondencją Przewodniczącego KRASP oraz dzięki działaniom Przewodniczących konferencji rektorów typów szkół (około 80% uczelni członkowskich wzięło udział w finansowaniu Projektu).

Przedstawienie i debata nad koncepcją Prognozy

- Przewodniczący KSPSW przedstawił propozycje ZR zawarte w rozesłanym dokumencie pt. „Szczegółowy zakres, plan i harmonogram prac nad projektem wiodącym KRASP pn. *Prognoza rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2030 r.*, w kadencji 2020–2024” wraz z komentarzem dotyczącym aktualizacji kalendarza prac.
- Przyjęta została propozycja Przewodniczącego KSPSW, że Prognoza ma być oparta na badaniach własnych, analizie danych, wynikach prac nad dokumentami międzynarodowymi i krajowymi, a nie na poglądach osobistych lub intuicji własnej członków Komisji lub jakiegoś innego grona osób. Do istotnych prac należy także ewaluacja – pierwsze wyniki w 2022 r., drugie w 2026 r. – dla stanu szkolnictwa wyższego w 2030 r. Wyniki drugiej ewaluacji będą miały decydujące znaczenie w tej perspektywie. Przyjęto, że aktualnie przygotowujemy Prognozę I – Prognozę do 2025 r., opartą na twardych faktach i danych, ze skromnym wykorzystaniem metod ekstrapolacyjnych, natomiast wizja do 2030 r. będzie miała charakter wstępny i zostanie przedstawiona z odwołaniem się do danych i metod miękkich. Ustalono, że w 2024 r. ogłaszamy Prognozę, która ma mieć twardy charakter oraz zawierać analizę do 2025 r. i wizję do 2030 r., a następnie otwieramy ponownie prace jako kontynuację Projektu PROGNOZA, w kadencji 2024–2028, kontynuując je tak, żeby opracować przez kolejne 2–3 lata prognozę stanu szkolnictwa wyższego do 2030 r., z uwzględnieniem wyników ewaluacji 2026 r. Oznacza to,

że dokument końcowy w 2024 r. będzie składał się z dwóch części: część I – Prognoza do 2025 r., część II – Prognoza do 2030 r. Prognozy te będą także odwoływać się do pewnej wizji do 2030 r. Odpowiada to profesjonalnym regułom prognozowania. Za taką propozycją przemawia również niestabilna sytuacja w otoczeniu szkolnictwa wyższego.

- Przewodniczący KRASP podkreślił, że prognoza ma zawierać cele nadrzędne dla rozwoju szkół wyższych oraz określić stan i poziom rozwoju, do którego powinniśmy dążyć. Ważna jest wydłużona perspektywa myślenia i wieloletnia perspektywa rozwoju, w szczególności określenie jego kierunków oraz wskazanie, dokąd zmierzamy. Etapowanie i wariantowe przewidywania dotyczące przyszłości (w tym ścieżki dochodzenia do określonych celów) będą pomocne dla uczelni oraz wykorzystywane przez KRASP, RGNiSW itd. Przy tym należy pamiętać, że opracowywanym dokumentem jest „Prognoza rozwoju szkolnictwa wyższego”, a nie jego strategia.
- W 2022 r. w czasie jubileuszu KRASP zostaną przedstawione pierwsze, wstępne wyniki prac.
- Zespół Konsultantów wysoko ocenił opracowanie ZR przedłożone jako podstawa dyskusji i zatwierdził ten dokument wraz z wprowadzonymi zmianami.

II. Posiedzenie Plenarne KSPSW z udziałem członków ZK i ZR oraz Przewodniczącego KRASP w charakterze Gościa Specjalnego w dniu 25 czerwca 2021 r., Politechnika Śląska

Podsumowanie

- Zmiany w dokumentacji przedstawiono w załączniku.
- Tytuł roboczy Raportu Śródkresowego mógłby brzmieć, łącząc wszystkie propozycje, np. tak: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce*.
- Raport Śródkresowy wzbogaci prognozę, treści ekspertyz będą uwzględniać bieżący kontekst. Do Raportu Śródkresowego 2022 r. trafią ekspertyzy, ale też ocena ustawy oraz analiza skutków jej wdrażania na tle założeń i planów.
- Wtedy, w kolejnych etapach prac, nadejdzie dobry czas, żeby wychodząc od tych stwierdzeń, dokonać identyfikacji i analizy założeń modelowych, przed drugim etapem 2020–2024.
- Uzupełniamy listę tematów o odpowiedzialność społeczną, równość, modele, uwarunkowania i międzynarodowe trendy.
- Nie jest możliwe ani właściwe, żeby z każdym rektorem, z którego uczelni współpracownicy mają być ekspertami, odbywać rozmowę potwierdzającą brak uwag

rektora do tej propozycji. Ale może warto stworzyć rektorom szansę na ewentualne uwagi.

- W związku z odwołaniem K. Diksa zamieniamy propozycję w dodatku 4, zapraszając byłego Przewodniczącego PKA. Zaproponowano też inne niewielkie korekty w tym dodatku.
- Potwierdzono poparcie ZK jako Zespołu Monitorującego dla dokumentacji Projektu PROGNOZA, z uwagami i przyjętymi zmianami.

III. Posiedzenie Plenarne KSPSW z udziałem członków ZK i ZR oraz Przewodniczącego KRASP w charakterze Gościa Specjalnego w dniu 26 listopada 2021 r., Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

Przewodniczy KSPSW przedstawił aktualny stan realizacji Projektu PROGNOZA.

W okresie od czerwca do listopada 2021 r. zostały zrealizowane następujące działania:

- zatwierdzenie dokumentacji Projektu PROGNOZA przez ZK KSPSW na posiedzeniu w dniu 25 czerwca 2021 r.;
- opracowanie pakietu korespondencji dla zaproszonych ekspertów w Projekcie PROGNOZA: list, porozumienie, załączniki/wytyczne dla autorów – lipiec 2021 r.;
- rozesłanie korespondencji do wyselekcjonowanych ekspertów – wrzesień 2021 r.;
- zbieranie odpowiedzi, korespondencja, w tym udzielanie odpowiedzi na pytania autorów – wrzesień–listopad 2021 r.;
- przyjęcie ostatecznej listy opracowywanych ekspertyz – listopad 2021 r.;
- uzgodnienia z autorami, w tym decyzje indywidualne o wydłużeniu terminu do 31 stycznia 2022 r. – listopad 2021 r.;
- opracowanie wstępnego projektu problematyki ankiety na temat oceny regulacji ustawowych (na wniosek KSPSW) – grudzień 2021 r.

W trakcie posiedzenia odpowiedzi dotąd niepotwierdzone zostały zgłoszone jako „tak”, więc wszyscy eksperci pracują nad swoimi tekstami. Liczba ekspertyz w poszczególnych częściach: część I: 6; część II: 10; część III: 10. Razem: 26. Podjęto decyzję o rezygnacji z trzech ekspertyz z następujących powodów:

- *Wizja i prognoza rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce w świetle literatury naukowej: okres 2025–2030* – rezygnacja ekspertów. Temat pokrywa się z obszarem w ekspertyzie 1 w części I (zagadnienia niewymagające rozszerzenia);
- *Potencjał instytucji publicznego szkolnictwa wyższego – studenci, doktoranci, kadra akademicka, infrastruktura dydaktyczna i badawcza, inwestycje, z uwzględnieniem obowiązujących regulacji – stan prognozowany na 2025 r., z projekcją do 2030 r., z uwzględnieniem danych demograficznych* – rezygnacja ekspertów. Temat bardziej pasuje do

kompetencji Departamentów Ministerstwa. Propozycja – można zwrócić się do Departamentów Szkolnictwa Wyższego MEiN w tej sprawie;

- *Prognoza stanu rozwoju publicznego wyższego szkolnictwa zawodowego z uwzględnieniem Programu „Dydaktyczna inicjatywa doskonałości” w perspektywie okresu 2025–2030 – brak odpowiedzi/brak zainteresowania KRePUZ (nie byłoby właściwe opracowanie tych zagadnień bez udziału uczelni członkowskich KRePUZ).*

Oczekuje się, że tytuły ekspertyz będą stanowiły tytuły rozdziałów w Raporcie Śródkresowym 2022 r. pt. *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2020–2025*.

IV. Posiedzenie Plenarne KSPSW z udziałem członków ZK i ZR w dniu 18 marca 2022 r., Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Informacja o zaawansowaniu prac nad Raportem Śródkresowym w ramach Projektu PROGNOZA:

- tytuł książki brzmi: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030. Projekcja z uwzględnieniem informacji pozyskanych do 31 stycznia 2022 r.*;
- monografia zawiera zbiór informacji źródłowych o charakterze analitycznym, przewidzianych do wykorzystania w kolejnych etapach prac nad syntezą, z uwzględnieniem wariantów;
- prace autorskie nad Raportem Śródkresowym zostały zakończone;
- skierowano do druku 26 ekspertyz tematycznych. Monografia zawiera ponadto informacje ogólne o Projekcie, w tym założenia metodologiczne prowadzonych prac;
- zgodnie z sugestią ZK KSPSW przeprowadzono badanie na temat opinii rektorów dotyczące regulacji ustawowych po 3 latach jej wdrażania. Analiza wyników została umieszczona w Raporcie jako jeden z podrozdziałów;
- manuskrypt monografii został przekazany do Wydawnictwa Naukowego Politechniki Śląskiej;
- łączna objętość książki – około 450 stron;
- książka zostanie przekazana rektorom w czasie Jubileuszowego Zgromadzenia Plenarnego z okazji 25-lecia KRASP w dniach 9–10 czerwca 2023 r. jako wydawnictwo jubileuszowe.

V. Posiedzenie Plenarne KSPSW z udziałem członków ZK i ZR w dniu 21 października 2022 r., Politechnika Łódzka

Przewodniczący KSPSW przedstawił **stan prac nad opracowaniem o charakterze syntetycznym w Projekcie PROGNOZA**. Członkowie ZR w oparciu o uzgodnienia wspólne dokonali analizy treści Raportu Śródkresowego oraz syntezy treści prognozytycznych. Na tej podstawie przedstawili uwarunkowania i trendy rozwojowe szkolnictwa wyższego w Polsce.

Następnie członkowie ZR zaprezentowali wyniki analiz syntetycznych dotyczące trendów rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce.

Kolejnym etapem będzie uwspólnienie tekstów ZR pod redakcją naukową prof. J. Woźnickiego i tym samym przygotowanie materiałów dla paneli eksperckich zgodnie z metodyką prognozowania (metoda delficka). W kolejnym etapie Projektu PROGNOZA eksperci będą dyskutowali nad wariantowością scenariuszy rozwoju. Wśród materiałów dla paneli eksperckich znajdują się także następujące dokumenty, które powstaną w okresie IV kw. 2022 – II kw. 2023: analiza strategicznych kierunków rozwoju uczelni IDUB pod kątem prognozowania stanu ich rozwoju na 2030 r., analiza efektów ewaluacji 2022 r. oraz analiza opinii instytucji partnerskich (w odniesieniu do zadanych pytań). „Zwariantowanie” sytuacji uczelni również powinno się odbywać w oparciu o sytuację budżetową. Zgodnie z założeniem Projektu postępy w ramach tych prac monitoruje ZK KSPSW na posiedzeniach plenarnych KSPSW.

W Dyskusji głos zabrali członkowie ZK, podkreślając wagę wykonanych prac i osiągniętych wyników.

Przewodniczący KSPSW przedstawił do konsultacji projekt zagadnień do zaopiniowania przez zaproszone instytucje partnerskie w Projekcie PROGNOZA, a także listę tych instytucji, do których prof. J. Woźnicki wystosuje list z prośbą o udzielenie odpowiedzi. Będzie to ważny głos, który też będzie miał wpływ na finalną prognozę rozwoju szkolnictwa wyższego do 2030 r. w Polsce.

VI. Posiedzenie Plenarne KSPSW z udziałem członków ZK i ZR w dniu 24 marca 2023 r., Warszawski Uniwersytet Medyczny

W formie tabelarycznej przedstawiono informacje o aktualnym stanie realizacji Projektu PROGNOZA poprzez wskazanie etapów, rodzajów przedsięwzięć i rezultatów w postaci raportów.

Tabela 3. Informacje o aktualnym stanie realizacji Projektu PROGNOZA

Etap	Działanie	Efekt działania	Typ raportu	Data publikacji
I	plan prac i założenia metodologiczne	szczegółowe wytyczne dla realizatorów prac i ekspertów	raport wstępny	grudzień 2021 r.
II	ekspertyzy cząstkowe	materiały źródłowe	raport śródkresowy	czerwiec 2022 r.
III	materiały przekrojowe: opracowanie zbiorcze	materiały przekrojowe	raport syntetyczny z <i>executive summary</i>	marzec 2023 r.
IV	opinie partnerów instytucjonalnych	ekspertyzy partnerskie	raport przejściowy	kwiecień 2023 r.
V	wyniki debat panelowych	materiały wariantowe	raport panelowy	lipiec 2023 r.
VI	uwagi członków Prezydium KRASP oraz KSPSW	materiały wewnętrzne	raport wewnętrzny	listopad 2023 r.
VII	prognoza z elementami wizji	tezy wraz ze scenariuszami wariantowymi	raport końcowy	czerwiec 2024 r.

Źródło: opracowanie własne.

Odnotowana została rola KSPSW na każdym etapie realizacji Projektu, w szczególności osobno ZR i ZK. Na podstawie wcześniejszej decyzji KSPSW, wobec braku intencji nawiązania współpracy przez KRePUZ, zagadnienia prognozy rozwoju wyższego szkolnictwa zawodowego będą mogły zostać objęte analizą w przyszłej kadencji. Przypomniane zostały również działania związane z uzyskaniem opinii Partnerów w Projekcie (RGNiSW, Instytut Rozwoju Szkolnictwa Wyższego, Komitet Prognoz PAN, PUE, PCG Academia), oczekiwanych w okresie koniec marca – początek kwietnia.

W kolejnym etapie Raport Syntetyczny i Raport Przejściowy z dostępem do Raportu Śródkresowego staną się podstawą Debat Panelowych (15 ekspertów). Raport Końcowy powstanie w wyniku wielowątkowych analiz, z zasięgnięciem opinii KSPSW w październiku–listopadzie i będzie zawierał tezy wraz ze scenariuszami rozwojowymi. W grudniu Raport Końcowy będzie zredagowany i przygotowany do druku. W Projekcie PROGNOZA realizatorzy trzymają się rygorystycznie założeń metodologicznych.

Lider Projektu przedstawił ogólną informację o Raporcie Syntetycznym w Projekcie PROGNOZA, w szczególności zaprezentował spis treści oraz tezy. Raport Syntetyczny został opracowany przez FRP na podstawie materiałów przekrojowych przygotowanych przez członków ZR na bazie ekspertyz cząstkowych jako materiałów źródłowych, ogłoszonych w Raporcie Śródkresowym pod redakcją prof. J. Woźnickiego. Raport Syntetyczny stanowi podstawę dalszych prac, w szczególności Debat Panelowych ekspertów (według metody delfickiej).

Spis treści Raportu Syntetycznego zawiera słowo wstępne Lidera Projektu, tezy Raportu (*executive summary*) oraz siedem rozdziałów merytorycznych (ogólna charakterystyka systemu szkolnictwa wyższego; wydarzenia kryzysowe i ich wpływ na rozwój szkolnictwa wyższego w Polsce; kształcenie; nauka; finanse uczelni; umiędzynarodowienie; wartości i wolności) i słowo końcowe (przykładowe scenariusze o charakterze prognozy). Każdy rozdział zawiera części dotyczące wizji oraz prognozy, a rozdział 1 – na temat ogólnej charakterystyki systemu – ponadto mieści charakterystykę systemu w świetle wybranych danych statystycznych oraz wyzwania stojące przed systemem.

W zakresie propozycji o przeniesieniu wybranych działań w Projekcie PROGNOZA na okres kolejnej kadencji odnotowano, że KSPSW przyjęła, iż Projekt PROGNOZA będzie kontynuowany w następnej kadencji, po przyjęciu tej propozycji przez Zgromadzenie Plenarne KRASP. Koncepcja ogólna realizacji Projektu PROGNOZA zakłada, że problematyka Projektu obejmie w kadencji 2020–2024 zagadnienia pn. „Wizja i prognoza”, a w kadencji 2024–2028 zagadnienia pn. „Prognoza i strategia”. W związku z tym na następną kadencję 2024–2028 zostają przeniesione następujące działania:

- a) analiza dokumentów strategicznych uczelni biorących udział w IDUB;
- b) analiza skutków ewaluacji jakości działalności naukowej 2017–2021, z uwzględnieniem prognozowanych zmian zasad i trybu jej przeprowadzenia w latach 2022–2025 (ekspertyza członka KEN ze stanowiskiem Komisji ds. Nauki KRASP);
- c) opinia dotycząca prognozowanej sytuacji ekonomicznej uczelni w 2030 r., z uwzględnieniem danych o sytuacji kraju w zakresie finansów publicznych (opinia Komisji Ekonomicznej KRASP).

W przypadku, gdy KRePUZ wyrazi gotowość współdziałania, zakres prac może zostać rozszerzony o zagadnienia wyższego szkolnictwa zawodowego.

Lider Projektu przedstawił założenia dotyczące Paneli Dyskusyjnych w Projekcie PROGNOZA. Celem Paneli Dyskusyjnych jest uzyskanie wsparcia merytorycznego, eksperckiego i określenie zasadniczych tez Prognozy, a także wskazanie i scharakteryzowanie scenariuszy wariantowych prognozowanych w Raporcie Końcowym. Podstawę merytoryczną będą stanowiły materiały opracowane w Projekcie: Raport Syntetyczny z *executive summary*, zawierający tezy do dyskusji, oraz Raport Śródkresowy wydany w postaci monografii dostępnej elektronicznie.

Ustalono, że Debaty Panelowe odbędą się w SGH w czerwcu 2023 r. Ich organizatorem będzie Lider Projektu we współdziałaniu ze współpracownikami oraz Rektor-Gospodarz. Szczegółowo omówiono plan i harmonogram prac przygotowawczych realizowanych przez FRP, a także elementy przeprowadzenia debaty (w tym nagrywanie) oraz sposób wykorzystania rezultatów (opracowanie transkrypcji, redakcja wstępna tekstu, wyselekcjonowanie tez, uwag, wniosków i zasadniczych propozycji, wykorzystanie materiałów syntetycznych z Debaty Panelowej w Raporcie Końcowym).

Został również przedstawiony wstępnie zaproponowany skład personalny ekspertów zaproszonych do udziału w poszczególnych panelach. W dyskusji odnotowana została potrzeba uwzględnienia różnorodności dziedzin i specjalności naukowych oraz ośrodków akademickich. Należy też uwzględnić perspektywę dziedziny sztuki i uczelni artystycznych. Ustalono, że Lider Projektu dokona odpowiednich zmian w składzie paneli.

Plan prac w Projekcie PROGNOZA w 2023 r. obejmuje następujące działania:

- opracowanie syntetyczne o charakterze prognostycznym na podstawie Raportu Śródkresowego, z uwzględnieniem zróżnicowanych scenariuszy (ZR – I kw. 2023 r.) – zrobiono;
- uwzględnienie wyników przedstawionych przez partnerów instytucjonalnych w odpowiedzi na zadane pytania (Partnerzy instytucjonalni – I kw. 2023 r.);
- pozyskanie informacji o działaniach i ich skutkach, podejmowanych przez KRASP i uczelnie członkowskie w reakcji na zagrożenia kryzysowe, w szczególności dotyczące pandemii, sytuacji w Ukrainie itd. (Informacja Zespołu Kryzysowego KRASP – II kw. 2023 r.);
- zaprojektowanie realizacji paneli eksperckich oraz zaproszenie uczestników z przekazaniem im materiałów, a następnie zrealizowanie Debaty w SGH (II kw. 2023 r.);
- opracowanie materiałów, z wariantami z Paneli Eksperckich (III kw. 2023 r.);
- przygotowanie wniosków wynikających z opracowanych i zebranych materiałów, w szczególności dotyczących wariantowości konkluzji końcowych (Komisja ds. Strategicznych Problemów Szkolnictwa Wyższego KRASP: ZR i ZK – IV kw. 2023 r.);
- opracowanie (w oparciu o wspomniane wyżej materiały) i przekazanie do druku zredagowanego tekstu Raportu Końcowego po zaopiniowaniu projektu w efekcie dyskusji w Prezydium KRASP (IV kw. 2023 r.);
- przekazanie Rektorom Raportu Końcowego podczas Zgromadzenia Plenarnego (czerwiec 2024 r.).

VII. Posiedzenie Plenarne KSPSW z udziałem członków ZK i ZR w dniu 24 listopada 2023 r., Uniwersytet Muzyczny Fryderyka Chopina

Lider Projektu PROGNOZA przedstawił informacje ogólne o stanie realizacji Projektu, w szczególności przypominając etapy prac, które zostały podsumowane w postaci kolejnych Raportów:

- I. Plan prac i założenia metodologiczne, szczegółowe wytyczne dla realizatorów prac i ekspertów – Raport Wstępny (XII 2021).
- II. Ekspertyzy cząstkowe jako materiały źródłowe – Raport Śródkresowy (VI 2022).

- III. Materiały przekrojowe: opracowanie zbiorcze ZR – Raport Syntetyczny z *executive summary* (III 2023).
- IV. Opinie partnerów instytucjonalnych, ekspertyzy partnerskie – Raport Konsultacyjny (IV 2023).
- V. Wyniki debat panelowych, materiały wariantowe – Raport Panelowy (VII 2023).
- VI. Uwagi członków KSPSW, materiały wewnętrzne (fragmenty z notatek, protokołów posiedzeń, świadczące o wykonaniu roli monitorującej przez ZK, skomponowany przez Przewodniczącego Komisji) – Raport Wewnętrzny (XI–XII 2023).
- VII. Prognoza z elementami wizji, tezy wraz ze scenariuszami wariantowymi – Raport Końcowy (V 2024), wydany przez Oficynę SGH.

Dalsze działania w Projekcie dotyczą opracowania Raportu Wewnętrznego z posiedzeń KSPSW, w tym z dnia 24 listopada 2023 r. (grudzień 2023 r.), zakończenia prac nad książką i prac wydawniczych w Oficynie SGH (I–II kw. 2024 r.). Prezentacja książki i przekazanie Rektorom-Członkom Zgromadzenia Plenarnego KRASP nastąpi w czerwcu 2024 r.

Lider Projektu przedstawił projekt Raportu Końcowego w Projekcie PROGNOZA pt. *Prognoza rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2030. Wizja, uwarunkowania i warianty rozwojowe* (na podstawie wyciągu z Raportu przesłanego do członków Komisji). Szczególnie odnotowane zostało autorskie motto Projektu: „Adaptacyjność uniwersytetu: nieprzewidywalne czynić przewidywalnym”, podkreślające priorytety kluczowe dla uczelni dzisiaj – potrzebę przewidywalności w zakresie funkcjonowania uczelni w nieprzewidywalnym, otaczającym je świecie. Szczegółowy tekst znajduje się w załączeniu jako osobny dokument.

Odnotowany został także ważny charakter merytoryczny dodatków w publikacji, obejmujący m.in. założenia metodologiczne, listę ekspertów uczestniczących w Projekcie (około 100 osób), transkrypcję Debaty Panelowej w pełnym wymiarze oraz jej uzupełnienia w formie pisemnej. Raport jako dzieło będące efektem prac ostatnich 36 miesięcy, monitorowane przez ZK, został pozytywnie oceniony przez Komisję.

Dalsze działania w Projekcie PROGNOZA, w tym w okresie kolejnej kadencji, opierają się na założeniu ogólnym dotyczącym Projektu PROGNOZA – problematyka Projektu obejmie w kadencji 2020–2024 zagadnienia pn. „Wizja i prognoza”, a w kadencji 2024–2028 zagadnienia pn. „Prognoza i strategia”.

W związku z tym na następną kadencję 2024–2028 zostaną przeniesione następujące działania:

- analiza dokumentów strategicznych uczelni biorących udział w inicjatywach doskonałości IDUB i RID;
- analiza skutków ewaluacji jakości działalności naukowej 2022–2025;

- prognozowana sytuacja ekonomiczna uczelni w 2030 r., z uwzględnieniem danych o sytuacji kraju w zakresie finansów publicznych;
- zmiany w dokumencie PNP;
- nowe regulacje prawne określające warunki działania systemu szkolnictwa wyższego i nauki;
- elementy analizy SWOT scenariuszy wariantowych;
- strategiczne kierunki rozwoju systemu szkolnictwa wyższego i nauki.

Uzasadnienie potrzeby kontynuacji Projektu wynika z konieczności uwzględnienia m.in. aktualnie niedostępnych, dotąd nieopracowanych, następujących oczekiwanych opracowań krajowych i międzynarodowych:

- zmiany legislacyjne w szkolnictwie wyższym w kadencji parlamentu 2023–2027;
- treści dokumentów rządowych o charakterze strategicznym lub prognostycznym;
- zmiany systemowe w procesie kolejnych ewaluacji jakości działalności uczelni;
- oczekiwane treści zapowiedzianej strategii umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego i nauki, aktualnie opracowywanej przez NAWA, także z uwzględnieniem doświadczeń Międzynarodowego Porozumienia o współpracy krajów Europy Centralnej i krajów Południa pn. CEEPUS (Środkowoeuropejski Program Wymiany Uniwersyteckiej);
- wyniki ewaluacji jakości działalności naukowej w latach 2022–2025, ogłoszone w 2026 r.;
- analiza strategii rozwojowych wybranych uczelni członkowskich KRASP po aktualizacji tych dokumentów;
- raport z początkowego etapu działalności IDUB i RID;
- opracowania komisji stałych KRASP oraz raporty konferencji rektorów działających w KRASP w okresie realizacji Projektu w kadencji 2024–2028;
- zaktualizowane publikacje, raporty i inne opracowania eksperckie instytucji partnerskich FRP zaproszonych do udziału w Projekcie;
- analiza doświadczeń z wprowadzenia nowych technologii do wspomagania realizacji misji uczelni;
- stanowiska i uchwały ogłoszone indywidualnie lub wspólnie przez instytucje przedstawicielskie szkolnictwa wyższego i nauki;
- wybrane dokumenty i opracowania organów i zespołów KRASP;
- dokumenty europejskie (EU, EUA) oraz raporty instytucji międzynarodowych (Bank Światowy, OECD itd.) o charakterze strategicznym, analitycznym i prognostycznym;
- opinie, stanowiska i uchwały ogłoszone indywidualnie lub wspólnie przez międzynarodowe instytucje partnerskie KRASP (m.in. narodowe konferencje rektorów krajów europejskich);

- analizy, wnioski i propozycje dotyczące uczelni artystycznych;
- ocena sytuacji i perspektyw rozwojowych sektora uczelni niepublicznych;
- możliwość objęcia pracami wyższego szkolnictwa zawodowego we współdziałaniu z KRePUZ;
- wnioski z debaty na szczepku reprezentacji państw członkowskich UE nad tożsamością i przyszłym statusem Uniwersytetów Europejskich;
- priorytety i działania w okresie prezydentury Polski w UE.

3. Stanowisko przyjęte przez KSPSW na posiedzeniu w dniu 24 listopada 2023 r. w Uniwersytecie Muzycznym Fryderyka Chopina

Prof. Jan Szmidt, któremu na wniosek Przewodniczącego KSPSW członkowie KSPSW powierzyli przewodniczenie obrad w tym punkcie, przedstawił projekt Postanowienia KSPSW w sprawie przyjęcia projektu Raportu Końcowego w Projekcie PROGNOZA z dnia 24 listopada 2023 r. w brzmieniu:

Postanowienie KSPSW z dnia 24 listopada 2023 r.

Komisja, obradując pod przewodnictwem Honorowego Przewodniczącego KRASP, postanowiła:

- przyjąć projekt Raportu Końcowego przedstawiony przez Lidera Projektu FRP-KRASP pn. „Prognoza rozwoju szkolnictwa wyższego do 2030 r.” i rekomendować jego wydanie w wersji książkowej;
- przedłożyć organom KRASP kadencji 2024–2028 propozycję kontynuacji realizacji Projektu PROGNOZA przez FRP jako tzw. projektów kadencji;
- zwrócić się do uczelni członkowskich KRASP o dofinansowanie procesu realizacji Projektu w kolejnej kadencji zgodnie z dotychczasowymi zasadami.

/podpis/
Prof. dr hab. Jan Szmidt
Przewodniczący obrad

Postanowienie zostało przyjęte jednomyślnie przez ZK KSPSW i zostanie skierowane do władz KRASP obecnej i przyszłej kadencji.

Prof. Zbigniew Marciniak podkreślił, że – z uwzględnieniem pozytywnych doświadczeń działania KSPSW – należy zwrócić się do nowego Przewodniczącego KRASP w sprawie ponownego powołania KSPSW.

Dodatki

1. Zasady pozyskiwania ekspertyz

1.1. Wybór instytucji partnerskich

W dokumentacji wewnętrznej Projektu z dnia 19 lutego 2021 r., zatwierdzonej na posiedzeniu KSPSW w dniu 25 czerwca 2021 r., określona została grupa partnerów wewnętrznych w postaci zainteresowanych Komisji i Zespołów KRASP oraz grupa instytucjonalnych partnerów zewnętrznych, z listy których wybrane zostaną podmioty zaproszone do przedstawienia swych opinii (zob. rozdział 5).

Zespół Konsultantów KSPSW uznał za właściwe określenie zakresu Projektu tak, aby mógł on obejmować – obok zagadnień prognozy rozwoju akademickiego szkolnictwa wyższego – także niepubliczne szkoły zawodowe (we współdziałaniu z Konferencją Rektorów Zawodowych Szkół Polskich [KRZaSP]) oraz elementy systemu oświaty mające istotne znaczenie dla działania uczelni. Zrodziło to potrzebę zaproszenia m.in. zainteresowanych problematyką oświatową organizacji pożytku publicznego.

W ogólności przez współdziałanie z zewnętrznymi partnerami instytucjonalnymi należy rozumieć taką formę relacji, która zakłada opracowanie i przekazanie do wykorzystania w pracach w ramach Projektu uzgodnionych materiałów, a nie jedynie sięgnięcie przez naszych własnych ekspertów do raportów ogłoszonych przez naszych partnerów uprzednio i dostępnych we właściwych witrynach, co oczywiście będą mogli czynić nasi współpracownicy na ogólnych zasadach dostępności do informacji w domenie publicznej.

Ta ostatnia forma pozyskiwania niezbędnych treści będzie z założenia stosowana w pracach eksperckich w ramach Projektu, w odniesieniu do różnych przydatnych materiałów, w tym raportów, ekspertyz i innych opracowań publikowanych przez UE lub podmioty krajowe (instytuty i think-tanki) albo instytucje międzynarodowe (OECD, Bank Światowy, UNESCO). Obejmuje to również m.in. dokumenty europejskie poświęcone EHEA, ERA oraz opracowania ogłaszane przez EUA albo przez innych partnerów instytucjonalnych KRASP lub FRP-ISW.

Zgodnie ze szczegółowym harmonogramem prac skierowane zostało zaproszenie do udziału w Projekcie w charakterze naszych partnerów instytucjonalnych, którzy byliby gotowi podjąć się terminowego opracowania swych opinii i ich przekazania do wykorzystania w naszych raportach, z przywołaniem źródła.

Partnerzy instytucjonalni w Projekcie to następujące grupy zaproszonych podmiotów:

- RGNiSW jako instytucja przedstawicielska szkolnictwa wyższego i nauki;
- Komitet Prognoz PAN;

- Polskie Forum Akademicko-Gospodarcze;
- Instytut Rozwoju Systemu Edukacji;
- Polska Unia Edukacyjna;
- PCG Academia jako partner strategiczny FRP.

1.2. Wybór grona współautorów Raportu Śródokresowego

Poszczególni eksperci zostali zaproszeni do współpracy z odwołaniem się do zidentyfikowanych (zmapowanych) zagadnień składających się wspólnie na określony merytorycznie, założony zakres diagnozy i związanych z nią elementów wizji szkolnictwa wyższego. Lista zaproponowanych kandydatów na ekspertów została zaopiniowana przez ZR KSPSW i skonsultowana z Przewodniczącym KRASP, a następnie zaprezentowana ZK KSPSW. Listę tę wraz z rozdziałami autorskimi zawiera dodatek 2. Założenia metodologiczne oraz wytyczne dla ekspertów indywidualnych zostały określone w dokumencie wewnętrznym Projektu przyjętym przez KSPSW. Przyjęte ustalenia zostały ogłoszone w Raporcie Śródokresowym.

Podstawą wyboru ekspertów związanych z określonym wyróżnionym obszarem merytorycznym był ich dorobek i pozycja środowiskowa potwierdzona konkretnymi dokonaniem i doświadczeniami.

Założenia dotyczące prac ekspertów – autorów rozdziałów Raportu

Prace realizowane w ramach Projektu rozpoczęły się od zamówienia kilkudziesięciu ekspertyz o charakterze dedykowanym merytorycznie w następstwie uprzedniego opracowania mapy problemów. Nastąpiło to w wyniku dokonanej identyfikacji wyróżnionych obszarów tematycznych, w tym wyróżnienia oddzielnych zagadnień tak, aby wszystkie łącznie wyczerpująco określały wstępnie założony zakres merytoryczny Prognozy.

Zakres ten obejmował ekspertyzy poświęcone następującym grupom zagadnień:

- I. Wizja i strategia: tendencje i uwarunkowania rozwojowe (7 ekspertyz).
- II. Potencjał systemu: baza kadrowa i materialna oraz instytucje i organizacja (12 ekspertyz).
- III. Misja uczelni: procesy, efekty, relacje (10 ekspertyz).

Przyjęto założenie, że każda ekspertyza zostanie napisana wspólnie przez dwie zaproszone osoby. Ten współautorski charakter opracowań mógł podnieść ich jakość w następstwie możliwości dyskusji między autorami, skonfrontowania sposobu podejścia do tematu oraz połączenia zakresu ich kompetencji i zainteresowań naukowych.

Wszystkie zamówione ekspertyzy podlegały wspólnym ograniczeniom i wymaganiom. Założono, że każda ekspertyza będzie odwoływać się do dostępnych, istotnych pozycji bibliograficznych, dokumentów i raportów właściwych dla jej problematyki, w warunkach obowiązującego ograniczenia objętości tekstu.

Podstawą wyboru konkretnych osób jako zaproszonych ekspertów związanych ze wskazanym w zawierającym z każdym z nich Porozumieniem obszarem merytorycznym był ich dorobek i pozycja potwierdzona konkretnymi dokonaniem i doświadczeniami. Współautorzy ekspertyz zostali wyłonieni po konsultacjach z członkami ZK KSPSW z następujących grup specjalistów:

- członkowie Zespołu Ekspertów KRASP w kadencji 2020–2024;
- grono współautorów monografii *Transformacja akademickiego szkolnictwa wyższego w Polsce w okresie 30-lecia 1989–2019*, KRASP, 2019;
- Przewodniczący KRZaSP;
- osoby z grona byłych rektorów, o wysokich kompetencjach i udokumentowanym doświadczeniu, potwierdzonym konkretnymi osiągnięciami naukowymi lub zawodowymi w obszarze zleconej ekspertyzy;
- członkowie Rady Doskonałości Naukowej (dawniej Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów), KEN.

Co do zasady do grona ekspertów nie wchodził rektorzy będący członkami ZK KSPSW, monitorujący proces realizacji Projektu. Do grona ekspertów nie zostali zaproszeni Przewodniczący i Wiceprzewodniczący KRASP, a także Przewodniczący konferencji rektorów poszczególnych typów uczelni oraz Komisji stałych działających w KRASP jako osoby obciążone zadaniami związanymi z pełnionymi funkcjami.

1.3. Kryteria wyboru grona ekspertów uczestniczących w Debacie Panelowej

Przy określaniu kryteriów odnotowana została potrzeba uwzględnienia różnorodności dziedzin i specjalności naukowych oraz ośrodków akademickich. Należało także uwzględnić perspektywę dziedziny sztuki i uczelni artystycznych. Przyjęto, że zaproszonych zostanie 15 panelistów. Ekspertiści uczestniczyli w Debacie z głosem przekazanym osobiście w ramach dyskusji w murach SGH albo z wystąpieniem przekazanym w formie pisemnej, po Debacie.

Ogólna charakterystyka grona uczestników Debaty – instytucje, ośrodki akademickie oraz obszary zainteresowań naukowych:

- uczelnie (po jednym przedstawicielu z każdej instytucji): 11 (UW, UJ, PW, UAM, UŁ, SGH, PKr, UPWr, UEP, AMWr, CC);
- inne instytucje: 3 (KRASP, FRP, PAN);

- ośrodki akademickie: 6 (Warszawa – 6, Kraków – 2, Poznań – 2, Wrocław – 2, Trójmiasto – 1, Łódź – 1);
- specjalności naukowe: 6 (ekonomia – 5, humanistyka – 4, inżynieria – 3, socjologia i politologia – 4, sztuka – 1, ziemia i środowisko – 1).

2. Lista ekspertów uczestniczących w realizacji Projektu

Kurie personalne:

- członkowie KSPSW (ZR i ZK);
- współautorzy Raportu Śródkresowego;
- paneliści uczestniczący w Debacie w SGH.

Kuria instytucjonalna:

- Rada Główna Nauki i Szkolnictwa Wyższego;
- Komitet Prognoz PAN;
- Polskie Forum Akademicko-Gospodarcze;
- Instytut Rozwoju Szkolnictwa Wyższego;
- Polska Unia Edukacyjna;
- PCG Academia;

Kuria ekspertów FRP:

- członkowie Zarządu FRP;
- specjaliści FRP.

Sylwetki ekspertów

Komisja ds. Strategicznych Problemów Szkolnictwa Wyższego KRASP

Lider Projektu, Przewodniczący KSPSW

Prof. dr hab. Jerzy Woźnicki – Lider Projektu PROGNOZA, rektor Politechniki Warszawskiej w latach 1996–2002, przewodniczący Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich w latach 1999–2002, przewodniczący Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego w latach 2014–2017, prezes Fundacji Rektorów Polskich, przewodniczący Komisji ds. Strategicznych Problemów Szkolnictwa Wyższego, członek Komisji ds. Współpracy Międzynarodowej KRASP, członek Prezydium KRASP, członek Komitetu Dobrych Praktyk KRASP.

I. Zespół Konsultantów KSPSW

1. Prof. dr hab. Wiesław Bielawski – rektor Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie w latach 2016–2020, członek Zespołu Antykryzysowego KRASP.

2. Prof. dr hab. Roman Cieślak – rektor SWPS Uniwersytetu Humanistycznospołecznego w Warszawie, członek Prezydium KRASP, Przewodniczący ds. Komunikacji i Odpowiedzialności Społecznej KRASP, członek Zespołu Antykryzysowego KRASP.
3. Prof. dr hab. n. med. Zbigniew Gaciong – rektor Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego, członek Komisji ds. Organizacyjnych i Legislacyjnych KRASP.
4. Prof. dr hab. inż. Teofil Jesionowski – rektor Politechniki Poznańskiej, Przewodniczący Konferencji Rektorów Polskich Uczelni Technicznych w kadencji 2020–2024, członek Prezydium KRASP, członek Komisji Akredytacji i Rankingów KRASP, członek Komisji ds. Współpracy Międzynarodowej KRASP.
5. Prof. dr hab. inż. Krzysztof Jóźwik – rektor Politechniki Łódzkiej, Zastępca Przewodniczącego Konferencji Rektorów Polskich Uczelni Technicznych w kadencji 2020–2024, członek Zespołu ds. Europejskich Sieci Uniwersyteckich KRASP.
6. Prof. dr hab. Bogumiła Kaniewska – rektor Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, członek Prezydium KRASP, Przewodnicząca Konferencji Rektorów Uniwersytetów Polskich w kadencji 2020–2024, członek Komisji ds. Akredytacji i Rankingów KRASP, członek Komisji Komunikacji i Odpowiedzialności Społecznej KRASP, członek Zespołu ds. Europejskich Sieci Uniwersyteckich KRASP.
7. Prof. dr hab. Zbigniew Marciniak – Przewodniczący Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego w latach 2018–2021, członek Zespołu Antykryzysowego KRASP.
8. Dr hab. Stanisław Mazur, prof. UE – rektor Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, członek Prezydium KRASP, Przewodniczący Komisji ds. Ekonomicznych KRASP.
9. Dr hab. Marcin Pałys, prof. UW – rektor Uniwersytetu Warszawskiego w latach 2012–2020, Przewodniczący Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego w kadencji 2022–2025, członek Zarządu European University Association, członek Rady Zarządzającej Magna Charta Observatory, Przewodniczący Zespołu ds. Europejskich Sieci Uniwersyteckich KRASP.
10. Prof. dr hab. Jacek Popiel – rektor Uniwersytetu Jagiellońskiego, Wiceprzewodniczący Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich w kadencji 2020–2024, Przewodniczący Kolegium Rektorów Szkół Wyższych Krakowa w kadencji 2020–2024, Wiceprzewodniczący Konferencji Rektorów Uczelni Artystycznych w latach 1999–2002.
11. Prof. dr hab. inż. Jan Szmidt – rektor Politechniki Warszawskiej w latach 2012–2020, Przewodniczący KRASP w kadencjach 2012–2016 i 2016–2020, Honorowy Przewodniczący KRASP w kadencji 2020–2024, członek Prezydium Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego w kadencji 2022–2025.
12. Prof. dr hab. Klaudiusz Baran – rektor Uniwersytetu Muzycznego Fryderyka Chopina, członek Rady Fundacji Rektorów Polskich.

II. Zespół Redakcyjny KSPSW

1. Dr Iryna Degtyarova – adiunkt naukowo-badawczy Fundacji Rektorów Polskich, sekretarz Komisji ds. Wydawnictw Naukowych KRASP, sekretarz Komisji ds. Strategicznych Problemów Szkolnictwa Wyższego KRASP, członek Zespołu Ekspertów KRASP, pełnomocnik rektora SGH ds. współpracy z uczelniami ukraińskimi.
2. Dr Marcin Dokowicz – Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, członek Komisji ds. Strategicznych Problemów Szkolnictwa Wyższego KRASP, członek Zespołu Ekspertów KRASP.
3. Dr Maria Hulicka – dyrektor finansowy Uniwersytetu Wrocławskiego, kwestor Uniwersytetu Jagiellońskiego w latach 2004–2012, kanclerz Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w latach 2017–2020, członek Komisji ds. Strategicznych Problemów Szkolnictwa Wyższego KRASP, członek Zespołu Ekspertów KRASP, członek zespołu unijnych ekspertów ds. reform w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego.
4. Dr Tomasz Jędrzejewski – kanclerz Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, członek Komisji ds. Strategicznych Problemów Szkolnictwa Wyższego KRASP, Sekretarz Komisji ds. Organizacyjnych i Legislacyjnych KRASP, Członek Zespołu Ekspertów KRASP.
5. Anna Mrozowska – członek Komisji ds. Strategicznych Problemów Szkolnictwa Wyższego KRASP, członek Zespołu Ekspertów KRASP, członek Grupy Roboczej ds. Ochrony Danych Osobowych przy Ministerstwie Cyfryzacji, Inspektor Ochrony Danych PKA.

Autorzy poszczególnych rozdziałów Raportu Śródkresowego

1. Dr hab. Dominik Antonowicz, prof. UMK – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, dyrektor Ośrodka Analiz Strategicznych UMK, członek Komisji Ewaluacji Nauki.
2. Prof. dr hab. Wiesław Banyś – rektor Uniwersytetu Śląskiego w latach 2008–2016, Przewodniczący Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich w kadencji 2012–2016, Przewodniczący Zespołu Bolońskiego KRASP, Zastępca Przewodniczącego Komisji ds. Komunikacji i Odpowiedzialności Społecznej KRASP, członek Komisji ds. Współpracy Międzynarodowej KRASP, członek Komitetu Dobrych Praktyk KRASP.
3. Ewa Bluszcz – Uniwersytet Łódzki, dyrektor i redaktor naczelny Wydawnictwa UŁ, członek Komisji ds. Wydawnictw Naukowych KRASP.

4. Prof. dr hab. Piotr Buła – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, członek Zespołu Ekspertów KRASP.
5. Prof. dr hab. Anna Chelmońska-Soyta – prorektor ds. umiędzynarodowienia Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, członek Zespołu Ekspertów KRASP.
6. Dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak, prof. SGH – prorektor ds. Nauki Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, członek Komitetu Nauk Demograficznych PAN, członek Zespołu Ekspertów KRASP.
7. Dr hab. Ewa Chmielecka, prof. SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, członek Zarządu Fundacji Rektorów Polskich, członek Zespołu Bolońskiego KRASP.
8. Andrzej Chrzanowski – Przewodniczący Komisji ds. Wydawnictw Naukowych KRASP, Przewodniczący Sekcji Wydawnictw Akademickich i Naukowych Polskiej Izby Książki.
9. Prof. dr hab. Jan Duława – dziekan Wydziału Nauk o Zdrowiu Śląskiego Uniwersytetu Medycznego w Katowicach, członek Zespołu Ekspertów KRASP.
10. Dr Iryna Degtyarova – Fundacja Rektorów Polskich, adiunkt naukowo-badawczy, sekretarz Komisji ds. Strategicznych Problemów Szkolnictwa Wyższego KRASP, członek Zespołu Ekspertów KRASP.
11. Prof. dr hab. Krzysztof Diks – Uniwersytet Warszawski, Przewodniczący Komisji Kształcenia RGNiSW, Przewodniczący PKA w latach 2016–2021, Członek Zespołu Ekspertów KRASP.
12. Dr Marcin Dokowicz – Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, członek Komisji ds. Strategicznych Problemów Szkolnictwa Wyższego KRASP, członek Zespołu Ekspertów KRASP.
13. Dr hab. Agnieszka Dziedziczak-Foltyn, prof. UŁ – socjolog edukacji, Katedra Socjologii Stosowanej i Pracy Socjalnej Politechniki Łódzkiej.
14. Prof. dr hab. Janina Filek – kierownik Zakładu Etyki i Filozofii Społecznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, członek Zespołu ds. Wyrównywania Szans Edukacyjnych KRASP, członek Zespołu Ekspertów KRASP.
15. Prof. dr hab. Marian Gorynia – rektor Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu w latach 2008–2016, członek Komitetu Nauk Ekonomicznych PAN.
16. Aurelia Grejner – Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, redaktor naczelny Wydawnictwa UWM, Przewodnicząca Stowarzyszenia Wydawców Szkół Wyższych, członek Komisji ds. Wydawnictw Naukowych KRASP.
17. Dr Maria Hulicka – dyrektor finansowy Uniwersytetu Wrocławskiego, członek Komisji ds. Strategicznych Problemów Szkolnictwa Wyższego KRASP, członek Zespołu Ekspertów KRASP, członek zespołu unijnych ekspertów ds. reform w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego.

18. Dr Tomasz Jędrzejewski – kanclerz Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, członek Komisji ds. Strategicznych Problemów Szkolnictwa Wyższego KRASP, Sekretarz Komisji ds. Organizacyjnych i Legislacyjnych KRASP, członek Zespołu Ekspertów KRASP.
19. Dr Agnieszka Kałowska-Majchrowicz – kierownik Działu Wydawniczego Czasopism Uniwersytetu Łódzkiego, Wydawnictwo UŁ.
20. Prof. Piotr Kielan – rektor Akademii Sztuk Pięknych im. Eugeniusza Gepperta we Wrocławiu w latach 2012–2020, członek Rady Uczelni w kadencji 2020–2024, członek Zespołu Ekspertów KRASP.
21. Prof. dr hab. Stanisław Kistryn – prorektor ds. badań naukowych i funduszy strukturalnych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Wiceprzewodniczący Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego, członek Zespołu ds. Europejskich Sieci Uniwersyteckich KRASP, członek Zespołu Ekspertów KRASP.
22. Prof. dr hab. Robert Kmiecik – kierownik Zakładu Badań Władzy Lokalnej i Samorządu Wydziału Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, pełnomocnik rektora ds. równego traktowania, członek Zespołu Ekspertów KRASP.
23. Prof. dr hab. inż. Andrzej Kraśniewski – Politechnika Warszawska, członek Zarządu Fundacji Rektorów Polskich, członek Zespołu Antykryzysowego KRASP, członek Zespołu Bolońskiego KRASP.
24. Monika Kulesza-Czupryn – dyrektor Segmentu Nauka i Szkolnictwo Wyższe Wolters Kluwer Polska, członek Komisji ds. Wydawnictw Naukowych KRASP.
25. Prof. dr hab. Stefan M. Kwiatkowski – rektor Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie w kadencji 2016–2020, wiceprzewodniczący Komitetu Nauk Pedagogicznych PAN, członek Komisji ds. Komunikacji i Odpowiedzialności Społecznej KRASP, członek Rady Interesariuszy Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji – MEiN.
26. Prof. dr hab. Zygmunt Lalak – prorektor ds. badań Uniwersytetu Warszawskiego w kadencji 2020–2024.
27. Dr Jacek Lewicki – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ekspert polski w Bologna Follow-up Group (BFUG).
28. Dr Mariusz Luterek – Uniwersytet Warszawski, Wydział Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii, ekspert Fundacji Rektorów Polskich, członek Komisji ds. Wydawnictw Naukowych KRASP.
29. Dr hab. Jan Łaszczyk, prof. APS – rektor Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie w latach 2008–2016, członek Komisji ds. Kształcenia KRASP.

30. Prof. dr hab. Paweł Łuków – Uniwersytet Warszawski, dziekan Wydziału Filozofii Uniwersytetu Warszawskiego, kierownik Zakładu Etyki, członek Zespołu Ekspertów KRASP.
31. Prof. dr hab. Grzegorz Mazurek – rektor Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, członek Komisji ds. Innowacyjności i Współpracy Gospodarczej KRASP, członek Komisji ds. Organizacyjnych i Legislacyjnych KRASP.
32. Dr hab. Stanisław Mocek, prof. CC – rektor Collegium Civitas, członek Prezydium KRASP, członek Komisji ds. Akredytacji i Rankingów KRASP.
33. Anna Mrozowska – członek Komisji ds. Strategicznych Problemów Szkolnictwa Wyższego KRASP, członek Zespołu Ekspertów KRASP, członek Grupy Roboczej ds. Ochrony Danych Osobowych przy Ministerstwie Cyfryzacji, Polska Komisja Akredytacyjna.
34. Dr hab. Bartłomiej Nita, prof. UE – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, członek Zespołu Ekspertów KRASP.
35. Dr hab. Marcin Pałys, prof. UW – Przewodniczący Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego w kadencji 2022–2025, członek Zarządu European University Association, członek Rady Zarządzającej Magna Charta Observatory, Przewodniczący Zespołu ds. Europejskich Sieci Uniwersyteckich KRASP.
36. Prof. dr hab. inż. Marek Pawełczyk – prorektor ds. Nauki i Rozwoju Politechniki Śląskiej, członek Zespołu Ekspertów KRASP.
37. Dr hab. Dorota Piotrowska, prof. PŁ – dyrektor Centrum Współpracy Międzynarodowej Politechniki Łódzkiej, członek Zespołu Bolońskiego KRASP, członek Zespołu Ekspertów KRASP.
38. Prof. dr hab. n. farm. Agnieszka Piwowar – prorektor ds. Studentów i Dydaktyki Uniwersytetu Medycznego im. Piastów Śląskich we Wrocławiu, członek Zespołu Ekspertów KRASP.
39. Prof. dr hab. Jan Pomorski – Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, członek Komisji Ewaluacji Nauki.
40. Dr hab. Robert E. Przekop – Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Centrum Zaawansowanych Technologii.
41. Dr hab. Piotr Rączka, prof. UMK – prodziekan ds. studenckich, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Katedra Prawa Administracyjnego UMK, członek Zespołu Ekspertów KRASP.
42. Dr hab. Bolesław Rok, prof. ALK – Akademia Leona Koźmińskiego, członek Zespołu Ekspertów KRASP.
43. Prof. dr hab. Cezary Sanecki – rektor Akademii Muzycznej im. Grażyny i Kiejstuta Bacewiczów w Łodzi w latach 2012–2020, członek Zespołu Ekspertów KRASP.
44. Dr Paulina Sekuła – adiunkt w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Jagiellońskiego.

45. Dr Robert Seliga – adiunkt Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej.
46. Prof. dr hab. Bronisław Sitek – kierownik Katedry Prawa Rzymskiego i Porównawczego SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny, członek i sekretarz Rady Doskonałości Naukowej, członek Prezydium Komitetu Nauk Prawnych PAN.
47. Joanna Skopińska – kierownik działu Produkcji Wydawniczej Uniwersytetu Łódzkiego.
48. Dr hab. Łukasz Sułkowski – kierownik Katedry Zarządzania Instytucjami Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Jagiellońskiego, prorektor ds. badań naukowych i rozwoju kadr w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej, prezes zarządu Public Consulting Group Polska.
49. Prof. dr hab. Tomasz Szapiro – rektor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w latach 2012–2016, Przewodniczący Zespołu Antykryzysowego KRASP, Zastępca Przewodniczącej Komisji ds. Akredytacji i Rankingów KRASP, członek Komisji ds. Organizacyjnych i Legislacyjnych KRASP, członek Zespołu ds. Europejskich Sieci Uniwersyteckich KRASP, członek Zespołu ds. Współpracy z Polonią KRASP.
50. Dr hab. inż. Paweł Śniatała, prof. PP – prorektor ds. współpracy międzynarodowej Politechniki Poznańskiej, Lider European University EUNICE, członek Zespołu ds. Europejskich Sieci Uniwersyteckich KRASP.
51. Prof. dr hab. Waldemar Tłokiński – Rektor Ateneum – Szkoły Wyższej w Gdańsku, Przewodniczący Konferencji Rektorów Zawodowych Szkół Polskich.
52. Prof. dr hab. Grzegorz Węgrzyn – kierownik Katedry Biologii Molekularnej, Uniwersytet Gdański, Rada Doskonałości Naukowej.
53. Prof. dr hab. inż. Paweł Wielgosz – prorektor ds. umiędzynarodowienia Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, członek Zespołu Ekspertów KRASP.
54. Dr hab. Grzegorz Wierczyński, prof. UG – Uniwersytet Gdański, członek Komitetu Nauk Prawnych PAN w kadencji 2020–2023, członek Komisji Dyscyplinarnej ds. nauczycieli akademickich przy Radzie Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego w kadencjach 2017–2020 i 2021–2024.
55. Prof. dr hab. Jerzy Woźnicki – Fundacja Rektorów Polskich, Lider Projektu PRO-GNOZA, Przewodniczący Komisji ds. Strategicznych Problemów Szkolnictwa Wyższego, profesor na Wydziale Administracji i Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej.

Lista panelistów – uczestników Debaty w SGH

1. Prof. dr hab. Jarosław Bosy – rektor Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, Przewodniczący Konferencji Rektorów Uczelni Rolniczych i Przyrodniczych,

- członek Prezydium KRASP, członek Komisji ds. Współpracy Międzynarodowej KRASP, członek Zespołu ds. Europejskich Sieci Uniwersyteckich KRASP.
2. Dr hab. Ewa Chmielecka, prof. SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, członek Zarządu Fundacji Rektorów Polskich, członek Zespołu Bolońskiego KRASP.
 3. Dr hab. Agnieszka Dziedziczak-Foltyn, prof. UŁ – socjolog edukacji, Katedra Socjologii Stosowanej i Pracy Socjalnej Politechniki Łódzkiej.
 4. Prof. dr hab. Marian Gorynia – rektor Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu w latach 2008–2016, członek Komitetu Nauk Ekonomicznych PAN.
 5. Prof. dr hab. Jarosław Górniak – prorektor ds. rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego, kierownik Zakładu Socjologii Gospodarki, Edukacji i Metod Badań Społecznych w Instytucie Socjologii UJ, członek Zespołu Bolońskiego KRASP.
 6. Prof. dr hab. Krystian Kielb – rektor Akademii Muzycznej im. Karola Lipińskiego we Wrocławiu, członek Prezydium Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich w kadencji 2020–2024, Przewodniczący Konferencji Rektorów Uczelni Artystycznych w kadencji 2020–2024.
 7. Prof. dr hab. Marek Kwiek – dyrektor Institute of Advanced Studies w Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, dyrektor Centrum Studiów nad Polityką Publiczną, kierownik Katedry UNESCO Badań Instytucjonalnych i Polityki Szkolnictwa Wyższego UAM.
 8. Prof. dr hab. Józef Lubacz – Przewodniczący Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego w latach 2010–2013, dyrektor Instytutu Problemów Współczesnej Cywilizacji im. Marka Dietricha.
 9. Dr hab. Stanisław Mocek, prof. CC – rektor Collegium Civitas, członek Prezydium KRASP, członek Komisji ds. Akredytacji i Rankingów KRASP.
 10. Prof. dr hab. Alojzy Nowak – rektor Uniwersytetu Warszawskiego, członek Prezydium Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich w kadencji 2020–2024, Przewodniczący Komisji ds. Innowacyjności i Współpracy z Gospodarką KRASP, członek Komisji ds. Infrastruktury Informatycznej KRASP, członek Komisji ds. Sportu Akademickiego KRASP.
 11. Prof. dr hab. Mirosława Ostrowska – wiceprezes Polskiej Akademii Nauk w kadencji 2023–2026, Instytut Oceanologii PAN.
 12. Prof. dr hab. Błażej Skoczeń – kierownik Centrum Projektowania Akceleratorów Częstek Elementarnych, Politechnika Krakowska, Przewodniczący Komisji Ewaluacji Nauki w latach 2019–2023.
 13. Prof. dr hab. Tomasz Szapiro – rektor Szkoły Główniej Handlowej w Warszawie w latach 2012–2016, Przewodniczący Zespołu Antykryzysowego KRASP, Zastępca Przewodniczącej Komisji ds. Akredytacji i Rankingów KRASP, członek Komisji

- ds. Organizacyjnych i Legislacyjnych KRASP, członek Zespołu ds. Europejskich Sieci Uniwersyteckich KRASP, członek Zespołu ds. Współpracy z Polonią KRASP.
14. Dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH – rektor Szkoły Głównej Handlowej, Przewodniczący Rady ds. Przedsiębiorczości przy Prezydencie RP, Przewodniczący Konferencji Uczelni Warszawskich w kadencji 2020–2024, członek Komisji ds. Komunikacji i Odpowiedzialności Społecznej KRASP.

3. Debata Panelowa – transkrypcja wystąpień w dyskusji

Transkrypcja Debaty Panelowej w SGH w dniu 28 czerwca 2023 r.

[Otwarcie]

Piotr Wachowiak: Dyskutujemy o misji i rozwoju szkolnictwa w gronie rektorów i w gronie ekspertów. Powinniśmy wypracować takie rozwiązania, które powinny spełniać trzy podstawowe warunki. Po pierwsze, żeby przepisy prawne były stabilne, bo utrudnia bardzo działanie uczelni, gdy co chwilę mówi się o zmianie ustawy. Dla rozwoju uczelni trwałość przepisów jest bardzo ważna. Po drugie, bardzo ważne jest, żeby były one na tyle jednoznaczne, aby nie było dowolnej ich interpretacji. I trzecia ważna rzecz, która wynika właśnie z prowadzonej dyskusji, a mianowicie żeby ta stabilność przepisów i uwarunkowania, w których działają uczelnie wyższe, zapewniała ich rozwój nie tylko na arenie krajowej, ale przede wszystkim na arenie międzynarodowej.

Jerzy Woźnicki: Pierwotnie Zgromadzenie Plenarne KRASP zdecydowało, że Projekt ma być poświęcony prognozie, ale nadzorująca prace Fundacji Rektorów Polskich w imieniu KRASP w tym Projekcie Komisja ds. Strategicznych Problemów Szkolnictwa Wyższego głosem obecnych tam rektorów zdecydowała, że musimy jednak także wskazać elementy wizji systemu.

Proszę Państwa o trzymanie się scenariuszy i pytań, ponieważ nie chodzi nam jedynie o swobodną dyskusję panelistów, tylko żeby uczynić krok dalej w Projekcie w porównaniu z tym, co już mamy.

Skład zespołu został ukształtowany ze względu na jego reprezentatywność i kompetencje uczestników. Przyjęto założenie, że nie ma zastępstw. Nieobecni będą mogli być obecni poprzez swój głos, który przekażą w formie pisemnej. Mamy przesądzić o prawdopodobieństwie scenariuszy, które nazwaliśmy scenariuszami bazowymi. Chcemy nadać temu pewną prostotę. Dlatego wskazujemy trzy scenariusze bazowe i zakładamy jedynie trzy poziomy prawdopodobieństwa zajścia określonych zdarzeń plus komentarz towarzyszący, który wzbogacać będzie treści tej prognozy. Debata nie będzie uwarunkowana reakcjami publiczności, ponieważ jest ona zamknięta i odbywa się tylko w naszym gronie.

Natomiast po to, żeby dać wszystkim szansę zabrania głosu w sposób bardziej dowolny, przedstawienia spraw, które się wiążą z tematem, ale mają charakter wykraczający poza zakres pytań postawionych w scenariuszu, zorganizowaliśmy Debatę Kończącą, którą będę miał przyjemność poprowadzić osobiście i tam zapraszam wszystkich do zgłaszania się do głosu i zaprezentowania pewnych opinii, które się wiążą z tematem, ale nie podlegają rygorystycznej kwalifikacji co do zakresu wypowiedzi.

[Wprowadzenie]

Jerzy Woźnicki: Chciałbym wprowadzić Państwa także w elementy warstwy metodologicznej i przekazać informacje, jak etapujemy prace w Projekcie PROGNOZA i podsumowujemy je w postaci kolejnych raportów.

Najpierw opracowaliśmy i wydrukowaliśmy jako książkę zbiór materiałów szczegółowych, materiałów źródłowych. To jest Raport Śródokresowy – poważna monografia, która powstała z odwołaniem się do następujących założeń o charakterze metodycznym. Najpierw zmapowaliśmy system szkolnictwa wyższego, dokonaliśmy jego fragmentyzacji. Następnie, działając na podstawie rozeznania własnego, zwróciłem się do poszczególnych ekspertów o napisanie odpowiednich rozdziałów dotyczących poszczególnych zagadnień. Zwracałem się zwykle do dwóch ekspertów jako współautorów, żeby wywołać pewną dyskusję między nimi. Wydaliśmy tę książkę po dwóch latach jako także sprawozdanie okresowe, jako Raport Śródokresowy, którego prof. Michał Kleiber został o tyle nieprzypadkowym recenzentem, wybranym przez Wydawnictwo, że był kiedyś liderem projektu „Foresight narodowy”.

Potem, na tej podstawie, mając materiały źródłowe w formie tego Raportu, opracowaliśmy materiały przekrojowe w postaci Raportu Syntetycznego z *executive summary* (*executive summary* udostępniono Państwu).

Następnie zebraliśmy opinie partnerów instytucjonalnych w Raporcie Konsultacyjnym. To są poważne instytucje (m.in. Rada Główna Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Komitet Prognoz Polskiej Akademii Nauk, Polska Unia Edukacyjna, Polskie Forum Akademicko-Gospodarcze). Opinie partnerów instytucjonalnych także podlegały ostrej strukturyzacji: nie chodziło o dowolną opinię wyrażoną w dowolny sposób, tylko została nadana tekstowi konkretna struktura, zakres i rodzaj odpowiedzi.

Następnie pojawiają się wyniki Debat Panelowych poświęconych m.in. wariantom rozwojowym i scenariuszom. Opracujemy z tego sprawozdanie panelowe – po to nagrywamy Debatę, żeby je mieć i żeby móc je potem wykorzystać w Raporcie Końcowym.

Poddam te materiały debacie członków KSPSW, przedyskutujemy je z Przewodniczącym KRASP. Powstanie wtedy Raport Wewnętrzny i wreszcie przedstawimy opinie, propozycje, wnioski oraz nasze tezy w formie 200-stronicowego wydawnictwa książkowego pod nazwą Raport Końcowy.

Na tej drodze ważne jest, żeby poszczególne materiały uzupełniały się, a nie powieślały treści zawarte we wcześniejszych opracowaniach. Z tego powodu dokonujemy wyodrębnienia zakresu i jego dookreślenia dla każdej z tych ekspertyz.

Liczba zaproszonych uczestników w tej debacie to 15 osób. Chciałbym Państwu powiedzieć, że żadne z nazwisk wymienionych na liście nie znalazło się przypadkowo, tylko – podobnie jak precyzyjnie określono skład autorów Raportu Śródokresowego –

nazwiska osób tu zgromadzonych się uzasadniają same. Przedyskutowaliśmy tylko w konsultacjach z Komisją Strategiczną KRASP reprezentatywność naszego grona – z wielu uczelni, z różnych instytucji, z różnych ośrodków akademickich, o różnych specjalnościach naukowych. Można było uelastyczyć formę obecności i udziału, ale bez zastępstw. Zatem zakładamy, że wszystkie osoby nieobecne przedstawią swoje opinie w formie pisemnej.

Panel 1. Wizja

Jarosław Górniak: Wizja musi się różnić od prognoz; wizja w ujęciu strategicznym jest swego rodzaju ucieleśnieniem misji i wartości, ma z natury charakter aspiracyjny. Trzymając się realiów, wizja opisuje pewien obraz systemu, który byśmy chcieli mieć w docelowym roku 2030. To będzie stanowiło pewne normatywne odniesienie także dla zdefiniowania scenariusza jako optymistycznego, realistycznego i pesymistycznego. Przy czym wizja by się raczej mieściła w obrębie tego, do czego zmierza scenariusz optymistyczny, bo tak rozumiemy aspiracyjny charakter wizji. W tym sensie raczej powinniśmy skoncentrować uwagę właśnie na tym obrazie, który następnie dla drugiego panelu będzie okazją do tego, żeby zaprezentować te warianty scenariuszy wraz z prawdopodobieństwem ich realizacji.

Chciałem zaproponować, żebyśmy koncentrowali uwagę na tym, co dotyczy zmian o charakterze systemowym, czyli na wizji systemu w czterech aspektach, przede wszystkim zmian w sferze zarządzania – czyli *governance* – w szkolnictwie wyższym, zmian w ewaluacji jakości działalności naukowej, rozwiązań dotyczących polityki naukowej państwa oraz procesów dostosowawczych szkolnictwa wyższego do zmian w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego i Nauki. Czwarty punkt jest bardzo pojemny i pozwala zmieścić zagadnienia, które nie są w tych poprzednich punktach bezpośrednio adresowane, a są bardzo ważne, dotyczą m.in. wyzwań dla naszej dydaktyki akademickiej w konfrontacji z trendami, które w tej chwili się ujawniają.

Z jednej strony mamy uwarunkowania demograficzne, ale z drugiej strony uwarunkowania technologiczne, i to nie tylko cyfrowe, spotęgowane przez sztuczną inteligencję z różnego rodzaju konsekwencjami. Mamy problemy dotyczące współpracy z otoczeniem i umiędzynarodowienia, i także zdolności adaptacyjnych uczelni do tych obszarów.

Możemy powiedzieć o pewnych uwarunkowaniach formułowanej wizji, to znaczy o tym, jakie wymagania stawiamy przede wszystkim w obszarach finansowania. Zawsze jesteśmy narażeni na to, że będziemy ofiarami własnego optymizmu. Nawet w pierwszym projekcie ustawy 2.0 mieliśmy wpisane wskaźniki dotyczące wzrostu nakładów w relacji do PKB, które zostały wykreślone na etapie uzgodnień międzyresor-

towych. Ten problem powraca i o racjonalności rozważanych scenariuszy będzie współdecydowało to, jakie perspektywy pod tym względem rysują się w horyzoncie 2030 r.

Uwarunkowania kryzysowe zostawimy scenarzystom prognoz po to, żeby te różne uwarunkowania i potencjalne kryzysy oraz pułapki przedyskutowali, a następnie ocenili prawdopodobieństwo realizacji poszczególnych scenariuszy w zależności od tych uwarunkowań.

[Wizja w zakresie sfery zarządzania, *governance* w szkolnictwie wyższym – rozwiązania dotyczące sposobu współrzędzenia czy zarządzania uniwersytetem]

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Przygotowałam trzy scenariusze szczegółowo, zgodnie z założeniami: scenariusz optymistyczny, realistyczny i pesymistyczny, z prawdopodobieństwem ich realizacji. *À propos* wizji, o której tu rozmawiamy, to wizja ma bardziej optymistyczny i aspiracyjny charakter. W każdym z tych scenariuszy *governance* występuje jako osobny wymiar, ale w szczególności dotyczy finansowania. Finansowanie jest takim argumentem, który stale się pojawia w debacie publicznej o szkolnictwie wyższym i nauce, że pieniędzy jest za mało. Na pewno to jest ten element, który zawąży na scenariuszu pesymistycznym, ale może również, jeżeli sytuacja się poprawi, być szansą na realizację przynajmniej scenariusza realistycznego albo optymistycznego. Określiłam go jako scenariusz z małym prawdopodobieństwem (tak sobie wyobrażam optymistyczną wizję rozwoju szkolnictwa wyższego).

Jeśli mamy mówić o samym zarządzaniu szkolnictwem wyższym przez pryzmat polityki publicznej, to optymalnie będzie, jeżeli rzeczywiście wszystkie działania z tym związane będą odpolitycznione i będą zachowywały ciągłość. Ustawy się ciągle zmieniają. Dobrze, że się zmieniają, dostosowują się do okoliczności, natomiast mamy do czynienia z pewną niestabilnością systemu prawnego, powodującą niestabilność funkcjonowania systemu szkolnictwa wyższego.

W wizji optymistycznej przydałaby się nam koherencja/ewaluacja działań dydaktycznych i naukowych, żeby ewaluować uczelnie łącznie za naukę i dydaktykę, aby nie rozdzielać tego.

Józef Lubacz: W przedstawionym opracowaniu brakuje mi wizji, a przynajmniej jej elementów, czyli wyrażenia tego, do czego należałoby dążyć. Nie chodzi o życzeniowe sformułowanie celów, lecz o długookresowy, „aspiracyjny” punkt odniesienia dla przedstawionych prognoz. Potrzeba wizji, a przynajmniej jej zasadniczych elementów, staje się szczególnie ważna, jeśli wziąć pod uwagę znaczną, naturalną bezwładność szkolnictwa wyższego, podczas gdy okres, do którego odnosi się prognoza, jest bardzo krótki. Trudne do prognozowania zmiany polityki państwa tym bardziej wymagają odniesienia do pożądaných, stabilnych punktów oparcia dla strategii rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki.

Elementy tak rozumianej wizji i postulaty dotyczące pożądanej polityki państwa można znaleźć w opinii RGNiSW i innych zaproszonych instytucji partnerskich KRASP-FRP w odniesieniu do przedstawionego opracowania. W szczególności postuluje się, aby przyjęta niedawno Polityka Naukowa Państwa, mająca być wytyczną do opracowania odpowiedniej strategii rozwoju, była ponadkadencyjnym zobowiązaniem dla organów państwa.

Istotne jest także, aby ciała przedstawicielskie nauki i szkolnictwa wyższego, w szczególności KRASP i RGNiSW, stały się rzeczywistymi, a nie tylko nominalnymi, jak obecnie, partnerami rządu w wypracowywaniu polityki i strategii rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki. To też powinien być ważny, postulatywny komponent wizji rozwoju.

W podsumowaniu przedstawionego opracowania znajduje się zdanie: „Reforma szkolnictwa wyższego i nauki nie spełnia w pełni oczekiwań środowiska akademickiego (...)”. Uważam to sformułowanie za niefortunne, bowiem reforma powinna w pierwszym rzędzie spełniać oczekiwania społeczeństwa, a nie środowiska akademickiego. Uważam tę kwestię za bardzo istotną, gdyż bez wsparcia społecznego, bez presji społecznej, trudno wymusić na organach władzy wprowadzenie i realizację jakiegokolwiek istotnej reformy. Powinniśmy dążyć do doprowadzenia do powstania „kontraktu społecznego”, który byłby podstawą i gwarantem długofalowej polityki rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki.

Szybko następujące zmiany w otoczeniu instytucji szkolnictwa wyższego i nauki wymagają ciągłego dostosowywania ich strategii rozwoju. Dotyczy to poszczególnych uczelni, ale także całego systemu – ustroju szkolnictwa wyższego, a w szczególności zasad dywersyfikacji finansowania uczelni w zależności od ich misji. Sądzę, że ciągle tkwimy w gorsecie źle rozumianej zasady (sformułowanej przez Humboldta 200 lat temu!) powiązania kształcenia z badaniami naukowymi. To jedna z wielu kwestii, które powinny być brane pod uwagę w sformułowaniu wizji, zadań i prognozy rozwoju szkolnictwa wyższego.

Ewa Chmielecka: Myślę, że określenie wizji szkolnictwa wyższego jako stanu pożądanego dla niego, który ponadto jest realizacją wartości, które przyjmujemy, jest piękne i pożyteczne. Natomiast pytanie, jak określić tę wizję w warunkach dynamicznie zmieniającego się świata, w warunkach tak wielkiej niepewności, w jakiej dzisiaj żyjemy, to jest wyzwanie trudne i niezwykle. Proszę zwrócić uwagę, kiedy pisaliśmy teksty do pierwszego tomu tej publikacji, która została wydana mniej więcej 2 lata temu, to o wielu zjawiskach jeszcze nie wiedzieliśmy, nie przewidywaliśmy ich znaczenia. Chociażby problem sztucznej inteligencji nie znaczył tak wiele, jak dzisiaj. Stajemy zatem przed pytaniem, na czym ma polegać wizja przyszłego szkolnictwa wyższego oraz strategia prowadząca do jej realizacji, skoro stan przyszły naszego otoczenia – od krajowego do globalnego – jest nieprzewidywalny. Ta niepewność, nieprzewidywal-

ność dotyczy w szczególności stanu społeczeństw, a przecież w wizji powinniśmy uwzględnić to, jak będziemy zaspokajać potrzeby społeczne. Przyszłość nie daje się także w miarę wiarygodnie przewidzieć pod względem technologii, przemian społecznych i innych aspektów naszej cywilizacji. W sferze polityki narastają zagrożenia dla demokracji i nikt już nie wierzy w triumf liberalnej demokracji i „koniec historii” Fukuyamy. Problemy z klimatem, środowiskiem, w tym ostatnia pandemia, pokazują, że być może siedzimy na bombie i nie wiemy, jak potoczą się nasze losy i jak przygotować do tego przyszłe pokolenia.

Zatem pytanie, co wobec tych zagrożeń ma do zaoferowania szkolnictwo wyższe, jawi się jako bardzo trudne i budowa wizji czy prognozy jego rozwoju zdaje się być skazana na niepowodzenie – a zaniechać jej nie można.

W mojej opinii – i stosuję to rozwiązanie w swych rozważaniach – jedyną w miarę sensowną opcją budowania wizji jest czytanie oficjalnych dokumentów oraz ekspertyz i rozpatrywanie, jaki jest stan obecny najważniejszych problemów naszej cywilizacji i ku czemu, choćby doraźnie, zmierzają proponowane rozwiązania, z pełnym zrozumieniem, że mogą się one zmienić w niedalekiej nawet przyszłości. Mówię o dokumentach unijnych, w tym bolońskich, EUA, ESU, raportach Banku Światowego, OECD i innych podobnej rangi.

To, co w nich uderza w ostatnich latach, to przekonanie, że wprowadzić mamy naszym absolwentom dostarczyć w miarę solidnych umiejętności przydatnych na rynku pracy, ale przede wszystkim dostarczać wiedzy dającej rozumienie świata oraz przygotowywać ich do dawania sobie rady w sytuacjach zmienności, niepewności i nieprzewidywalności przyszłych zdarzeń i wyzwań.

W prognozie napisałam co trzeba zmienić w istniejącym systemie *governance* szkolnictwa wyższego w Polsce, aby ułatwić takie podejście do kształcenia. Oczywiście to skutkuje potrzebą zmian w istniejących aktach prawnych oraz instytucji, które tę przyszłą misję miałyby realizować. Przykładem może tu być system zapewniania jakości w Polsce, który powstał ponad 20 lat temu i jest dostosowany do potrzeb tamtych czasów, a dla nowych wyzwań, mówiąc szczerze, jest w tej chwili obciążeniem, bo nie sprzyja budowie jakości kształcenia rozumianego jako kształcenie dla przyszłości.

Także metody nauczania trzeba zmienić fundamentalnie, tak aby sprzyjały kształtowaniu umiejętności i postaw stawiających czoła wspomnianym wyzwaniom. I tu pojawia się brak długoterminowej polityki edukacyjnej – prawdziwej strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce. Zaprzeczamy szanse na polskie dobre rozwiązania edukacyjne przez to, że każda ekipa przychodzi z własną, nową koncepcją tego rozwoju. A one stanowią silne uwarunkowania naszej wizji. Dobrze, że rozwiązania europejskie są podporządkowane konsekwentnie wdrażanym reformom. O wielu rzeczach już

w Europie obecnych my zaczynamy dopiero dyskutować, np. o mikropoświadczeniach czy o indywidualnych kontach szkoleniowych. A są to rozwiązania służące właśnie temu, żeby ułatwiać osobom uczącym się zmianę własnych kompetencji i ich dostosowanie do zmieniającej się sytuacji na rynku pracy i szerzej – społecznej.

W sensie ideowym mamy niepoprawnie ustawione relacje pomiędzy szkolnictwem wyższym a jego otoczeniem społecznym. Mówi się głównie o odpowiedzialności edukacji WOBEC tego społeczeństwa, odpowiedzialności za publiczne pieniądze, które do uczelni popłynęły i które mają przynieść wymierne korzyści, głównie przez zaspokojenie potrzeb rynku pracy. Ale do szkolnictwa wyższego przynależna jest także odpowiedzialność ZA to otoczenie społeczne, za rozpoznawanie wyzwań i zagrożeń, które niosą zmiany społeczne, a z których nie zdaje sobie ono sprawy. To szkolnictwo wyższe powinno je zawczasu dostrzegać i rozpoznawać, sugerować możliwe rozwiązania tych problemów. Powinno to czynić, ponieważ szkoły wyższe z natury swojej powinny być „mądrzejsze” od otoczenia społecznego, dzięki swej wiedzy i narzędziom badawczym powinno widzieć dalej i głębiej i pokazywać możliwe rozwiązania problemów, a nie tylko dostosowywać się do tu i teraz zgłaszanych konkretnych potrzeb.

Tomasz Szapiro: W materiałach przywołana jest wizja, zgodnie z którą rozwój szkolnictwa wyższego powinien się opierać na współdziałaniu władz, dialogu społecznym oraz zasadzie pomocniczości. To przywołanie opatrzone uwagą, że realizacji tak istotnych i ważnych zasad w obecnym modelu funkcjonowania nauki i szkolnictwa wyższego brakuje. Obecnie konkurują ze sobą dwie wizje, z których pierwsza przewiduje przyszłą heterogeniczność podmiotów szkolnictwa wyższego, a drugą nazywam turbulentną stagnacją, co oznacza, że praktycznie bardzo dużo będzie się działo, ale nic się nie stanie.

Sądzę, że o jutrze zadecydują trzy czynniki: skuteczność w zwalczaniu zidentyfikowanych defektów systemu, zdolność do przemyślanego zmodyfikowania tego systemu oraz zdanie sobie sprawy z roli nowych wymogów dla rozwoju systemu nauki i szkolnictwa wyższego, które wynikają ze skutków przemian cywilizacyjnych.

Termin „umiędzynarodowienie studiów” w debacie ma zbyt często wymiar magiczny – hasła akceptowanego bez odnoszenia się do jego treści. Ta treść obejmuje umiędzynarodowienie programów, procesu kształcenia oraz partycypacji w globalnym systemie kształcenia. Tymczasem to liczba wyjazdów stała się miernikiem umiędzynarodowienia. Ale choćby wyraźny wzrost krótkoterminowych wyjazdów za granicę, zwłaszcza młodych naukowców, nie jest oceniany ani monitorowany pod kątem zawczasu zdefiniowanych efektów tej współpracy.

Nastąpiła radykalna zmiana modelu studiów i funkcjonalnego modelu uczelni. Obserwujemy praktyki sprowadzające zarządzanie do wydawania poleceń, a naukę

do mierników liczbowych. Wcześniej sens studiów symbolicznie definiowało pojęcie profesury, skupionej na rozumieniu świata i przekazywaniu tej wiedzy – zawodowe umiejętności zdobywało się po studiach. Od kiedy ujęte w deskryptorach kształtowanie umiejętności praktycznych wkroczyło na uczelnie, pozycja profesora w wielu miejscach sprowadzana bywa do pełnienia roli nieproduktywnego reliktu, a że trudnego do wyeliminowania, więc marginalizowanego. W moim odczuciu trudne zadanie kształtowania procesu rozumienia świata traci swoich liderów, a ich wizje i wpływ zastępują mierniki efektywności ludzi i jednostek prowadzące do coraz bardziej krytykowanych skutków. O nieodwracalności tego trendu zadecyduje masa krytyczna beneficjentów obecnego systemu i ich zdolność do rugowania niedobitków tradycyjnych wizji lub – mówiąc bardziej optymistycznie – o nastaniu nowej, zdrowej formuły zadecyduje niezłomność tych niedobitków.

W sferze zarządzania wymaga przemyślenia kwestia relacji podmiotów z regulatorem. To jest zadanie bardzo trudne w warunkach radykalnej polaryzacji, gdy wydaje się, że uczelnie nie kochają regulatora, a regulator nie kocha uczelni. Ale to ocena uproszczona – chcę przywołać trzy przykłady pokazujące, że to tak prosto nie wygląda.

Przykład pierwszy dotyczy epoki lat 90., gdy uczelnie walczyły długo i nieskutecznie z wieloletowością, a pomogła dopiero krajowa regulacja oparta o kreatywne zdefiniowanie pojęcia drugiego etatu. Tutaj regulator zadziałał zgodnie z interesem uczelni.

Drugi przykład, jakich zresztą wiele, to sytuacja z zeszłego miesiąca, kiedy rektorzy tłumaczyli w MEiN, że nie mogą prowadzić wspólnych kierunków studiów, ponieważ formalności nie pozwalają studenta przypisać do dwóch uczelni naraz. Ministerstwo odpowiedziało, że uczelnie są od nauki, a nie od współpracy. Okazało się więc, że nie wszystko jest proste lub nie dla każdego. Tu interesy okazały się trudne do zakomunikowania i uzgodnienia.

Trzeci przykład to stworzenie heterogenicznej grupy koordynatorów pod auspicjami KRASP w konsekwencji agresji Rosji na Ukrainę. Grupa ta na bieżąco rozpatrywałaby problemy akomodacji uchodźców – studentów i pracowników – na uczelniach. Około 60 przedstawicieli środowiska akademickiego, samorządowego, z wielu regionów Polski oraz kilkoro przedstawicieli z Ministerstwa konstruktywnie funkcjonowałyby w cotygodniowych spotkaniach w trybie roboczym, rozwiązując problemy, które bez współpracy musiałyby przynosić decyzje arbitralne, często nieadekwatne.

Ten ostatni przykład uwiódł też ważną różnicę między zarządzaniem wojennym w Ukrainie oraz autonomią i jej ograniczeniami w Polsce. Koordynacyjne, niesformalizowane ciało okazało się przykładem łącznika, którego moim zdaniem brakuje w polskim systemie nauki i szkolnictwa wyższego, a co ilustrują przykłady. Oto Minister mówi otwarcie, że nie może rektora uniwersytetu nie zwolnić, bo zwolnienia wymaga litera prawa. Uczelnie zaś nie mogą funkcjonować bez korekt pewnych decyzji

ministerialnych. Jest bardzo wyraźnie potrzebne wzmocnienie dialogu między uczelniami i regulatorem poprzez ustawowe umocowanie.

Józef Lubacz: Pomimo powyższych uwag pozytywnie oceniam opracowanie FRP, jest niewątpliwie profesjonalne. Tego rodzaju opracowania powinny być jednak przygotowywane przez odpowiednią analityczną agendę rządową. Fundacja pod kierownictwem prof. Woźnickiego *de facto* zastępuje taką agendę, za co chwala FRP, ale oczywiście nie tak powinno być. Należy usilnie postulować powstanie rządowego ciała analitycznego, co oczywiście nie wyklucza ważnej roli FRP. Notabene OPI dysponuje bardzo wszechstronnymi danymi dotyczącymi stanu szkolnictwa wyższego i nauki, które niestety są w małym stopniu wykorzystywane do celów analitycznych.

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Trudno jest określać wizję w tak bardzo dynamicznych i turbulentnych czasach, ale nie chciałabym, żeby to była stagnacja. Druga rzecz to masa krytyczna zdarzeń negatywnych. Mogę dopowiedzieć o jeszcze jednym kryzysie. Na pewno z energetyką bardzo ściśle związany jest ogólnie kryzys klimatyczny, i to też będzie miało wpływ na kształcenie, na dydaktykę. Ale to, co ma już wpływ i bardzo dużo się o tym mówi w tych środowiskach, które się zajmują studentami bezpośrednio, to kryzys psychologiczny (w ogóle społeczeństwa). Podkreślenia wymaga słaba kondycja psychologiczna studentów, doktorantów. Uczelnie muszą się borykać z kryzysem psychologicznym. Bo z jednej strony przychodzą do nas studenci z zaburzeniami czy depresją, słabi psychicznie ze względu na kryzys klimatyczny, na wojnę, na wszystkie inne okoliczności, które mają teraz miejsce. A z drugiej strony my też jako uczelnie mamy pełnić funkcję informacyjną, promującą zdrowie itd., tzn. musimy wychowywać ludzi silnych psychicznie. To jest też nasza rola – nie tylko uczymy dla rynku pracy, dla zawodu, dla działalności obywatelskiej, ale również kształtujemy człowieka. Konkludując, te wszystkie kryzysy, z którymi się borykamy, mówiąc o tej wizji, która jest trudna do określenia i z drugiej strony powinna być optymistyczna, pozytywna, to możemy wykorzystać do tego też pojęcie *critical juncture*. Zgodnie z nim kryzysy mogą być dla nas szansą na podjęcie takich działań, które będą doskonalić nasze procesy naukowe i edukacyjne, i administracyjne również. Więc to jest tylko kwestia nauczania się wykorzystywania kryzysów czy trudnych, negatywnych sytuacji po to, żeby poprawić system, system naukowy, system kształcenia, wszystkie systemy, które się wiążą ze szkolnictwem wyższym. Kryzysy nie zawsze są złe, one mają nas popchnąć tu i teraz. Powinniśmy się zastanowić, jak te kryzysy wykorzystać, żeby określić wizję.

Jarosław Górniak: Wizja konkurencyjna – wizja rozwoju nauki, która polegała na kierowaniu większej ilości środków tam, gdzie są one efektywniej wykorzystywane. W związku z tym w budowaniu kryteriów ocen, ewaluacji i przyznawaniu uprawnień oraz finansowaniu odwołujemy się do osiągniętych wyników, które odzwierciedlają

efektywność wykorzystania środków publicznych. Druga koncepcja opiera się na wizji tzw. zrównoważonego rozwoju lub egalitaryzmu. Polega ona na dbałości o to, by środki trafiały do wszystkich uczelni proporcjonalnie lub przynajmniej nie przekraczając pewnych limitów. Widać, że są to konkurencyjne wizje i każda ma odmienne instrumentarium w zakresie finansowania badań. Rozwiązania w ustawie 2.0 służyły temu, żeby promować i rozwijać te miejsca: uczelnie badawcze, dynamicznie rozwijające się naukowo obszary w uczelniach regionalnych, liderów i zespoły realizujące projekty badawcze tam, gdzie nauka efektywniej się rozwija. I w ten sposób sformułowano też wizję tego, co jest sukcesem systemu naukowego w Polsce, gdzie będziemy te konkurencyjne dla świata miejsca budować. Problemem pozostaje to, jak sprawić, by te konkurencyjne ośrodki naukowe rozwijały się w różnych regionach Polski. Administracyjna redystrybucja budżetu nie jest skutecznym rozwiązaniem tego problemu. To jest trop na temat tego, jak można by było w ogóle próbować tę wizję idealną budować, modelować i zastanawiać się nad tym, w jakim kierunku ją rozwijać.

Tomasz Szapiro: Wizja może być różnie rozumiana – może określać nie to, co przewidujemy, że się zdarzy, lecz coś, czego chcemy, co nie musi się zdarzyć, lecz do czego dążymy. Może też być sposobem oswojenia niepewności co do jutra – deklaracją postawy. Nie było to do końca w materiałach jasne i to warto doprecyzować.

Józef Lubacz: Sądzę, że w finalnym opracowaniu trzeba jasno podkreślić, czyje poglądy ono wyraża i jak zostały wypracowane ostateczne wnioski.

Marian Gorynia: Z dotychczasowej dyskusji wynika, że nie mamy jasnego poglądu odnośnie do tego, czym jest wizja. Nie zrobimy kroku do przodu, jeśli nie przedstawimy naszej definicji wizji. W tej sprawie powinniśmy być możliwie jednoznaczni. Otworzyłem Internet i tam jest napisane, co to jest misja, wizja, strategia. Nasze definicje powinniśmy budować *per analogiam* do zarządzania strategicznego, które koncentrują uwagę na przedsiębiorstwach. O takich rzeczach mówi się i dyskutuje bardzo szeroko. Mnie by bardzo zależało na tym, by napisać w wizji grubą czcionką, że i nauka, i szkolnictwo wyższe to mają być podstawowe czynniki przyczyniające się do wzrostu dobrobytu społeczeństwa. My powinniśmy kłaść akcent na to, że jako sektor nauki i szkolnictwa wyższego mamy być społecznie funkcjonalni, a nie iż chodzi o to, że nam ma być dobrze.

[Ewaluacja]

Jarosław Górniak: W drugiej rundzie postaramy się przyjrzeć temu, jak sobie wyobrażamy funkcjonowanie ewaluacji nauki, bo ona jest bardzo silnym zwornikiem wielu elementów tego systemu, jaki sobie zaprojektowaliśmy. Pewnie do 2030 r. będzie on oparty na tych samych mechanizmach. Jak sobie wyobrażamy funkcjonowanie

systemu ewaluacji nauki w tej perspektywie, czy można go też połączyć z systemem oceny kształcenia akademickiego?

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: W scenariuszach wyróżniłam takie wymiary, które też są związane z rozwojem naukowym kadry, uczelni i to jest związane z procesem ewaluacji. Zmiany są skutkiem tego, że uczelnie chciały wypaść jak najlepiej w ewaluacji i strategię uczelniane są z tym związane. Natomiast wizja optymistyczna w rozwoju kadry jest efektem przede wszystkim właściwej, trwałej polityki, która opierałaby się na organizacji uczącej się, która korzysta z własnych zasobów (tutoring jest formą, która bardzo dobrze poprawia jakość pracy naukowo-badawczej na uczelniach). W mojej wizji idealnej, optymistycznej chciałabym pokazać większe wykorzystanie takich elementów, które mamy w uczelniach czy w jednostkach naukowych, natomiast ich nie wykorzystujemy, byśmy mogli lepiej wypaść w kolejnych odsłonach tej ewaluacji (dyskusje na uczelniach, czy było wystarczające wsparcie finansowe, pozafinansowe, psychologiczne, motywacyjne). Aby uczelnia dobrze wypadła w ewaluacji, też musi wypaść dobrze pracownik w ocenie pracowniczej. Dla wielu moich kolegów to są dwie różne sprawy, ocena pracownicza nie do końca pokrywa się z wymogami uczelni czy dyscypliny. Jeżeli pracownik dobrze publikuje, dobrze pracuje i zbiera punkty, działa to na korzyść dyscypliny, która jest ewaluowana. W mojej wizji optymistycznej idea jest taka, żebyśmy się uczyli od siebie nawzajem. *De facto* skutkuje to lepszymi dalszymi efektami w końcowym rozliczeniu. I tego mi brakuje, takiego uczenia się wzajemnie, biorąc pod uwagę wzrost konkurencyjności, konkurencyjności między ludźmi (raczej każdy sam sobie, nie mamy współdziałań). Działamy w warunkach mikroświatów akademickich, gdzie bezpośrednich spotkań prawie brakuje, brakuje nastawienia na współpracę, na współdziałanie, ale też między uczelniami, między dyscyplinami, bo procentują też takie artykuły, które są właśnie interdyscyplinarne i międzyuczelniane, zwłaszcza międzynarodowe.

Nie chcę tu mówić, czy ewaluacja jest tylko technicznym procesem czy nie, bo dla wielu osób jednak to się sprowadza tylko do wyliczania punktów. Wielu akademików w naukach społecznych i humanistycznych tego „nie czuje”, natomiast wiedzą, że muszą zarobić na swoją ocenę pracowniczą. Chodzi więc o poczucie wspólnoty korzyści. I w mojej wizji optymistycznej byłoby wskazane, żebyśmy pracowali dla dobra tych jednostek, tych dyscyplin, które reprezentujemy.

Tomasz Szapiro: Chciałbym, by nasze rozmowy o ewaluacji w Polsce jak najszybciej uzupełnił wątek doceniający to, co się dzieje poza Polską. W Europie w różnych ciałach bardzo głęboko analizuje się proces ewaluacji nauki i jednostek, czego efektem jest powstanie koalicji CoARA (Coalition for Advancing Research Assessment). Istotne jest rozszerzenie regulacji na obszar wykraczający poza badania naukowe będące dorobkiem naukowca, na inne sfery działalności. Chodzi o kompetencje i umiejęt-

ności naukowców, o ich zdolność do aktywnego uczestniczenia w kulturze narodowej i globalnej, o stworzenie platformy dla formowania osobowości podopiecznych, no i wreszcie o wpływ na społeczeństwo. Wszystko to oznacza obiektywizację oceny zdolności uczelni do przyjęcia przez nie odpowiedzialności za wspólnotę.

Badania, aktywne funkcjonowanie w procesach kulturotwórczych, kształtowanie osobowości, postaw i umiejętności studentów i kadry oraz przyjęcie odpowiedzialności za wspólnotę – to cztery kompletnie różne wymiary. Wymagają nakładów i stąd potrzeba zwymiarowania wartości skutków działania budżetu dla tych czterech różnych wymiarów. Są miejsca, w których takie rozumienie celu ewaluacji już funkcjonuje. Na przykład w wielu instytucjach europejskich ocena aplikacji o finansowanie projektów uwzględnia autorski narracyjny opis osiągnięć. Ocena aplikacji nie ogranicza się do kompletnych list dorobku i mierników bibliometrycznych, lecz bierze pod uwagę tylko wybór najlepszych pozycji dokonywany przez aplikanta oraz jego narracyjny komentarz. Sądzę, że Państwo też wielokrotnie doświadczyli tego, że ktoś informuje z dumą o swoim „artykule za 200 punktów”, a nie wspomni, jaki wynik uzyskał. Punkty nie tylko zdjęły odpowiedzialność za ocenę merytoryczną wyniku badań, ale sprowadziły tę ocenę do tzw. dziedziczenia doskonałości miejsca publikacji. Sądzę, że ostra krytyka tego zjawiska prowadzi do wniosków z nagminnych błędów i do korekt systemów oceny, ale też i nie wyeliminuje korzystania z mierzalnych mierników tam, gdzie ich stosowanie jest zasadne. Niemniej powrót do oceny osiągnięć musi być kluczowym kontekstem do porównywania poziomów mierników, tak by wesprzeć realizację wizji, której chcemy (o ile ją posiadamy...).

Problem drugi, cytując tytuł wykładu noblisty Leonida Hurwicza, wiąże się z pytaniem o to, kto będzie pilnował strażników, kto będzie wybierał ciała ekspertów uczestniczących w ocenie osiągnięć. Musimy przy tym pamiętać, że systemy szkolnictwa wyższego są nie tylko różne w różnych krajach, ale i w jednym kraju (także w Polsce) różnią się znacznie, a więc zasługują na ewaluacje różne, różne w różnych dyscyplinach, a i w obrębie jednej dyscypliny też mogą zawierać różne skale, w szczególności ocenę narracyjną.

Józef Lubacz: Jest to problem bardzo trudny – wszyscy na świecie się z nim męczą. Jak wyważyć ocenę opartą na wskaźnikach ilościowych z oceną ekspercką? Na ocenę ilościową szczególnie nalega administracja państwowa w krajach, w których uczelnie są finansowane przez państwo (argument: podatnicy chcą wiedzieć, za co płacą), zaś oceny eksperckie są drogie i nietrudno im zarzucić różnorakie ułomności. W naszym kraju dochodzi dodatkowa trudność wynikająca z wielkiej liczby uczelni o zróżnicowanym charakterze, wobec czego trudno o racjonalne, jednolite kryteria oceny. Sytuację komplikują też te kwestie, o których mówił prof. Szapiro.

Jarosław Górniak: Dotyczy to kwestii dwoistości misji. W debatach nad reformą wskazywaliśmy, że są uczelnie, które zasadniczo koncentrowały się na kształceniu zawodowym i została podjęta próba uwzględnienia tej specyfiki przez rozdzielenie mechanizmów oceny i mechanizmu finansowania uczelni zawodowych i akademickich. To, co jednak widzimy, to kontynuacja zjawiska zwanego „dryfem akademickim”, czyli dążenia do uzyskiwania kolejnych uprawnień akademickich oraz towarzyszącej temu zmiany nazw na akademie i uniwersytety. Więc mamy różne wizje. Jedna wizja opiera się na zróżnicowaniu uczelni i dostosowaniu kryteriów ocen i mechanizmów finansowania do tych odmiennych kryteriów, druga – na upodabnianiu się uczelni i dostosowaniu do tego ram polityki szkolnictwa wyższego. Samo istnienie systemu ewaluacji jest konieczne w każdym z wariantów, gdyż w przeciwnym wypadku będziemy mieli uznaniową dystrybucję środków, co jest wariantem najgorszym.

Tomasz Szapiro: Rozumienie ewaluacji zróżnicowanej może zostać inercyjnie przeniesione z dyscyplin na uczelnie, z uczelni na wydziały i dalej na instytuty i katedry. Taki proces może całkowicie wypaczyć rolę ewaluacji. Dlatego proces różnicowania musi się zatrzymać – ewaluacja musi być wypadkową. Trzeba mieć inny system oceny dla matematyków, a inny dla teologów, ale np. zespoły prowadzące badania w tym samym obszarze muszą być oceniane tak samo, bo inaczej dojdzie do oceny uznaniowej, co sprzyja wprowadzaniu wątków pozamerytorycznych – ideologicznych lub osobistych.

Wewnątrz uczelni próba implementacji ogólnych rozwiązań ustawowych natyka się zawsze na problemy. Tu nie ma idealnego rozwiązania. Jednym z rozwiązań jest formalne wprowadzanie wewnętrznych systemów ewaluacji respektujących zasady ogólne.

Józef Lubacz: Należy też zadbać o to, aby system ewaluacji nie hamował powstawania nowych dyscyplin czy specjalności naukowych, szczególnie w dziedzinach szybko się rozwijających, takich jak nauki biologiczne czy informatyka.

Jarosław Górniak: Trzeba zadbać o to, by wyłaniające się nowe dyscypliny oraz obszary interdyscyplinarne można było poddać dobrze ewaluacji. To jest odrębne zagadnienie. Modelowym rozwiązaniem tego problemu może być to, co zostało zrobione w przypadku uczelni artystycznych, gdzie zostały wykorzystane odrębne kryteria oparte o gradację osiągnięć artystycznych. Podział dyscyplin daje możliwość indywidualnego dostosowania kryteriów do specyfiki osiągnięć i sposobu oceny ich znaczenia naukowego lub cywilizacyjnego w poszczególnych dyscyplinach, ale też ujednolicanie poprzez uśrednianie punktacji między dyscyplinami zaprzecza sensowi specyficznej ewaluacji tych dyscyplin. W systemie ewaluacji nauki wiele można i trzeba skorygować, nie podważając samej jej istoty. Natomiast będzie dużo trudniej poradzić sobie z dobrą realizacją oceny jakościowej, eksperckiej, jakiej często oczekuje się zwłaszcza w naukach społecznych, humanistycznych, oraz – ogólniej – z kryzysem recenzji i krytyki naukowej.

[Rozwiązania dotyczące polityki naukowej państwa]

Tomasz Szapiro: Zmiana układu akademickiego w relacji między regulatorem i podmiotami akademickimi, budowanie ciał, sieci, jak w sytuacjach kryzysowych, to luka w systemie, którą z inicjatywy KRASP w przywołanym wcześniej przykładzie można było wypełnić.

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Przede wszystkim bardzo długo trwało przygotowanie tego dokumentu. Kiedy mówimy o nauce, jak się wszystko rozwija, ten dokument już się zdezaktualizował. Brak permanentnej myśli, zastanawiania się nad wizją rozwoju nauki.

Jarosław Górniak: To, czego nam brakuje, to wynegocjowane i przedyskutowane w ramach systemu współzarządzania sektorem zasady formułowania polityki naukowej państwa. Można się obawiać sytuacji, gdy to minister arbitralnie przyjmie jakąś politykę naukową, bo może się okazać, że będzie to woluntarystyczne, niedostosowane do potencjału i rzeczywistych wyzwań rozwojowych i w efekcie będzie blokowało rozwój nauki. W związku z tym trzeba przemyśleć, jak ten system określania polityki naukowej ma funkcjonować i jakie miejsce ma w nim zająć pewne, stabilne finansowanie podstawowe, a jakie – oparte na osiągnięciach. Kolejny problem to w praktyce wymontowanie z systemu finansowania nauki NCBiR. Dziś jest to przede wszystkim system finansowania przedsiębiorstw. Model zakładający finansowanie sektora nauki za pośrednictwem kierowania środków publicznych do przedsiębiorstw, przyjęty w Unii Europejskiej i stosowany też w Polsce, jest oparty na błędnych założeniach. W efekcie NCBiR w systemie finansowania nauki w praktyce nie mamy. A to jest potencjalnie dobre miejsce na realizowanie polityki naukowej rozumianej jako ucieleśnienie preferencji rządu w zakresie priorytetowych obszarów badań. Rząd powinien przeznaczać na to odpowiednie środki, a nauka będzie realizować swoją odpowiedzialność względem państwa i społeczeństwa. Natomiast równolegle powinien funkcjonować system finansowania badań niekomercyjnych, podstawowych i stosowanych, w których w systemie konkurencyjnym, takim jak w NCN, finansowane będą projekty tworzone przez badaczy w oparciu o zdefiniowane przez nich problemy. Żeby mieć dobrą naukę, musimy mieć pewien system finansowania podstawowego, który stanowi podstawę niezależności badań naukowych. Musimy mieć dobrze sformułowane i wspierane przez państwo ramy finansowania badań przez przedsiębiorstwa. Ciągłe też we współpracy uczelni z administracją publiczną mamy bariery w postaci ustawy o zamówieniach publicznych. Chciałbym w tej wizji znaleźć właśnie taki mechanizm finansowania badań.

Tomasz Szapiro: W trakcie wojny w Ukrainie można było znieść podatek na odczyniki wykorzystywane w badaniach naukowych. My o to walczymy. To bardzo gorący

bieżący temat, bo opodatkowanie odczynników hamuje rozwój nauki, a więc innowacje i postęp w gospodarce. Potrzebny jest silny sygnał, że podatek dla przedsiębiorstw, które uczestniczą w procesie badawczym, powinien być inny niż dla tych, które niechętnie pracują dla rozwoju.

[Procesy dostosowawcze w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego i Nauki]

Ewa Chmielecka: Żyjemy, tworzymy i prowadzimy uczelnie w warunkach niepewności, zmienia się bardzo szybko zakres poznania. Pojawia się pytanie fundamentalne: Czego uczyć, jak to uczynić? Bo się okazuje, że modele do tej pory stosowane coraz mniej są użyteczne dla naszych absolwentów. Czym ma być szkoła wyższa czy system edukacji dla przyszłości ze względu na cele dydaktyczne? To przede wszystkim przygotowanie absolwentów do życia w warunkach niepewności. Odejdzie od postawy, która był im do tej pory do głowy wkładana, że trzeba skończyć porządne, długie i głębokie studia i to gwarantuje nam powodzenie i pozycję na rynku pracy. Ten model kształcenia jest już nieaktualny – przynajmniej dla większości uczących się.

Studentów trzeba raczej przygotować na to, że nie tylko będą zmieniać wielokrotnie miejsca pracy, ale także będą w życiu wielokrotnie zmieniać zawód. O ile w ogóle pojęcie zawodu przetrwa i nie zostanie zastąpione przez tzw. pulę (czy chmurę) kompetencji, z której pracodawca będzie sobie wybierał te, które będą mu potrzebne do realizacji konkretnego zadania. I tak będzie rekrutował pracownika. To oznacza, że uczyć trzeba się będzie przez całe życie, zaś kompetencje zdobyte w trakcie standardowych studiów nie wystarczą na długo. Trzeba się także przygotować na to, że zmniejszy się w ogóle oferta pracy dla ludzi, a pracy etatowej w obecnym rozumieniu tym bardziej.

To oznacza, że trzeba przyjąć perspektywę uczenia się przez całe życie, a zatem że nasze tradycyjne studia, przy zachowaniu tych elementów, które są względnie trwałe, będą się zmieniać nieuchronnie. Błyskawicznie „starzeją się” i zmieniają umiejętności praktyczne, względną trwałość, odporność na starzenie zachowuje głęboka wiedza teoretyczna oraz humanistyka. Pośród umiejętności trwałość zachowują tzw. umiejętności tranzytywne – niezwiązane z konkretnym miejscem pracy, ale mające zastosowanie w wielu sytuacjach i zawodowych, i szerszych społecznych, takie jak rozwiązywanie problemów, umiejętność pracy w grupie, komunikacji, kreatywności itp.

Jeśli idzie o długość i „stabilność” procesu dydaktycznego, to wszystko wskazuje na to, że grozi nam dalsza segmentacja kształcenia, jego podział na „kawałki” rozmaitego rodzaju umiejętności praktycznych i wiedzy teoretycznej, ale jednocześnie wprowadzanie narzędzi, które pozwalają te kawałki porównywać, scalać, i to w perspektywie międzynarodowej. Mam tu na myśli nie tylko wielostopniowość studiów

wyższych, ale także cały system dodatkowych świadectw wydawanych przez uczelnie, w tym system mikropoświadczeń (*microcredentials*), który powinniśmy wprowadzić już w przyszłym roku. Nie tylko dlatego, że prawo unijne nas do tego skłania, a przede wszystkim dlatego, że to jest w interesie osób uczących się, zmieniających swe miejsca i kompetencje na rynku pracy. I szerzej – jest to pożyteczne społecznie, bo pozwala reagować na zmiany i uczyć się przez całe życie. Warto zwrócić uwagę, że rozwiązania unijne proponują także formy finansowania ze środków budżetowych tych drobnych elementów kształcenia – mam tu na myśli indywidualne konta szkoleniowe, nad którymi trwają prace również w Polsce.

Jak takie zmiany wprowadzić z jednoczesnym poszanowaniem autonomii uczelni, które mają prawo budować programy kształcenia zgodnie z tym, co uważają za słuszne? Tu niesłuchanie ważną rolę odgrywają uczelnie wiodące, które takie innowacje wprowadzają z własnej inicjatywy i chęci. Wśród nich wymienić trzeba dużą już grupę polskich Uniwersytetów Europejskich.

Będąc konsekwentną i kontynuując mój wywód, muszę stwierdzić, że mam kłopot z zastosowaniem proponowanego nam podziału scenariuszy na pesymistyczny, optymistyczny i realistyczny. Wszak za 5 lat może się okazać, że to, co dziś jest optymistyczne, już się dezaktualizuje i będzie działało na niekorzyść edukacji wyższej – trudno powiedzieć, który z nich będzie realizowany z pożytkiem społecznym. Czy da się ustalić wskaźniki tego pożytku? Być może niektóre się da, np. procent osób uczestniczących w różnych formach kształcenia, uczenia się przez całe życie, bo uczenie się jest zawsze użyteczne społecznie. Dziś w Polsce ten udział jest bardzo niski i z pewnością należy go podnieść. Są kraje, gdzie wynosi do 80% populacji, a u nas jest to poniżej 20%.

Sądzę, że najbardziej prawdopodobny jest ten środkowy scenariusz, tzw. realistyczny. Oznacza on tyle, że zmienimy szkolnictwo wyższe w takim stopniu (niewielkim), który odpowie na nasze rozeznanie, co warto zmienić, ale nie nazbyt dużo, bo byłoby to kłopotliwe.

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Dostosowując się do procesów Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, powinniśmy być bardziej otwarci na krótkie formy kształcenia, personalizację kształcenia. Chociaż nie obejmujemy tym wszystkich chętnych, to jest bardzo dobre podejście do radzenia sobie z niepewnością.

Tomasz Szapiro: Przywództwo akademickie jest jedyną nadzieją na pokonanie masy krytycznej postaw pasywnych i defetyzmu.

Jarosław Górniak: Jeżeli chodzi o procesy dostosowawcze do zmian w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego, to przede wszystkim jest potrzeba, byśmy aktywniej uczestniczyli w kształtowaniu tych zmian, o których toczą się debaty, np. w EUA.

Panel 2. Prognoza

Tomasz Szapiro: Polskie uczelnie są zdominowane przez kształcenie, a nie naukę, co dla mnie jest troszkę niewłaściwe. Etymologicznie słowo „uczelnia” kojarzy się z czasownikiem „uczyć”, a nie „badać”. Termin „uniwersytet” to nie jest dokładnie to samo – nie dookreśla nauczania w sposób zawężający. Słowo „kształcenie” (w wielu językach odpowiada mu „formowanie”) utraciło dziś znaczenie procesu, określonego jako „kształtowanie” młodych ludzi. Warto by te rozróżnienia nie zatarty się w rozmowie o warunkach o tym, co zdecyduje, że zaistnieją scenariusze bazowe, jak je wybrać, co je determinuje i charakteryzuje. Różnicuje nas to, że jesteśmy z różnych obszarów, specjalności i środowisk, więc nasze wypowiedzi będą się różniły.

[Ewaluacja]

Błażej Skoczeń: Spojrzę na kwestię scenariusza jednak z punktu widzenia Komisji Ewaluacji Nauki, a wcześniej Komitetu Ewaluacji Jednostek Naukowych, bo to jest spojrzenie globalne na naukę, ale także na związek nauki z kształceniem. Chciałbym powiedzieć o dwóch kwestiach, które należy wspomnieć, zanim przejdę do scenariusza.

Pierwsza kwestia to jest problem tego, czym jest system szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce. Otóż system szkolnictwa wyższego i nauki to są cztery grupy jednostek: uczelnie, instytuty Polskiej Akademii Nauk, instytuty badawcze i tzw. jednostki inne. Jeżeli mówimy o systemie szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce, to musimy uwzględnić wszystkie składowe. My się oczywiście koncentrujemy głównie na uczelniach. Pochodzimy najczęściej z uczelni i w związku z tym mamy taki ogląd, który jest bardzo mocno skoncentrowany na uczelniach. Ale chciałbym zasugerować, żeby jednak mieć na uwadze również pozostałe rodzaje jednostek.

Druga rzecz to ewaluacja. To jest trudny proces. To, co jest charakterystyczne dla ewaluacji, to fakt, iż kryteria, parametry, wskaźniki należy raz na jakiś czas zmieniać. Dlatego, że środowisko naukowe i akademickie to jest materia niezwykle inteligentna, bardzo szybko dostosowuje się do systemu parametrów i do sposobu dokonywania ewaluacji. Czynniki, które wydawały się na początku obiektywne, bardzo szybko tracą walor obiektywizmu. W związku z tym we wszystkich systemach europejskich, które znam, zmiana sposobu podejścia lub wskaźników czy parametrów oraz kryteriów ma jednak miejsce i pewnie w polskim systemie będzie podobnie. Teraz chciałbym przedstawić scenariusz, który nazywam scenariuszem optymistycznym, którego prawdopodobieństwo jest stosunkowo niskie. Prawdopodobieństwo scenariusza optymistycznego jest zapewne gdzieś w okolicy 10–15%, realistycznego w okolicy 50–60%, a tego pesymistycznego zapewne w okolicy 20%.

Scenariusz optymistyczny

- 1) Po pierwsze, ewaluacja zostaje na trwałe wpisana do polityki naukowej państwa jako ważny instrument tej polityki. Zostają zdefiniowane strategiczne osie rozwoju jednostek naukowych w Polsce, a ewaluacja zawiera składowe odpowiadające tym osiom. To się na razie nie stało. Dokument Polityka Naukowa Państwa nie zawiera rozdziału poświęconego instrumentom tej polityki. Jest to więc bardzo ogólny dokument, ale nie wskazuje, jakimi instrumentami dysponuje minister, żeby realizować określoną politykę naukową. Ja uważam, że jednym z tych instrumentów jest ewaluacja i powinna być na trwałe wpisana do dokumentu: Polityka Naukowa Państwa.
- 2) Wszystkie uczelnie przechodzą stopniowo od modelu Humboldta do modelu trzeciej generacji, czyli do uczelni innowacyjnej, budującej strukturę sieciową opartą na nowoczesnych rozwiązaniach, m.in. na sztucznej inteligencji, uczelni przedsiębiorczej, współpracującej ze społeczeństwem i gospodarką, opartej na komercjalizacji wyników badań naukowych i obejmującej ochroną własności intelektualnej dużą liczbę innowacji i wynalazków. To przejście do modelu trzeciej generacji jest już widoczne w bardzo wielu jednostkach naukowych, ale nie we wszystkich. Powstaje zatem pytanie, czy potrafimy spowodować, żeby ten proces miał charakter masowy. To jest stosunkowo mało prawdopodobne, ale warto spróbować.
- 3) Wprowadzamy nowoczesny, holistyczny system ewaluacji polegający na równoczesnej ewaluacji jakości badań naukowych oraz jakości kształcenia, ze szczególnym zwróceniem uwagi na wpływ badań naukowych na poziom kształcenia. Taki system istnieje, to jest system francuski, dzięki któremu we Francji przeprowadza się regularnie tego rodzaju holistyczną ewaluację. Zajmuje się tym Wysoka Rada ds. Ewaluacji Nauki i Szkolnictwa Wyższego w Paryżu. Uważam to rozwiązanie za dobre dlatego, że ujmuje jednostkę naukową jako całość, nie rozdziela podmiotu na poszczególne części, czyli tutaj mamy naukę, tu mamy kształcenie, a tutaj mamy np. tzw. *governance*, czyli zarządzanie. Traktuje podmiot jako całość i stara się optymalizować sposób jego funkcjonowania, biorąc pod uwagę wpływ jednych czynników na drugie, np. jakości badań naukowych na kształcenie.
- 4) Likwidujemy dychotomię w postaci wyodrębnionych grup pracowników: grupy naukowców, pracowników badawczych i badawczo-dydaktycznych oraz grupy dydaktyków i nauczycieli akademickich, którzy nie współpracują ze sobą. Likwidujemy lub ograniczamy brak wpływu badań naukowych na jakość kształcenia. Obecny system niestety wymusza taką polaryzację. W niektórych jednostkach naukowych przeniesiono pracowników na stanowiska dydaktyczne, zmniejszając

tym samym liczbę „N” i sztucznie podnosząc tzw. efektywność nauki. To jest nie-dobry proces, ponieważ powoduje, że w uczelniach występuje silna polaryzacja. Mamy naukowców, którzy prowadzą badania naukowe w sposób hermetyczny oraz dydaktyków, którzy kształcą, a przepływ wyników badań naukowych do kształcenia jest często bardzo ograniczony. Ten proces trzeba zdecydowanie zatrzymać. Uważam to zjawisko za niedobre, negatywne i szkodliwe.

- 5) Ewaluacja w części dotyczącej jakości działalności naukowej prowadzi do postępu w postaci znaczącej mobilizacji wokół badań naukowych oraz zwiększenia widoczności polskiej nauki na arenie międzynarodowej, podniesienia jakości badań naukowych oraz zróżnicowania form komunikacji naukowej. To jest ważny postulat. On już wcześniej częściowo został zrealizowany, ale do prawdziwego podniesienia jakości badań naukowych i zwiększenia widoczności polskiej nauki na arenie międzynarodowej jeszcze nam trochę brakuje. Ideałem byłoby jednak osiągnąć ten cel.
- 6) Realizujemy wszystkie cele ewaluacji w części badawczej, polegające na zapewnieniu odpowiedzialności za inwestycje publiczne w badania naukowe, dostarczeniu informacji porównawczych i ustaleniu mierników reputacji naukowej do użytku w sektorze szkolnictwa wyższego i nauki, dostarczeniu podstaw do alokacji środków na badania naukowe i dostarczeniu prawdziwych podstaw do przyznania uprawnień podmiotom w dyscyplinach nauki. W moim przekonaniu, w idealnej sytuacji, cele te powinny zostać zrealizowane.
- 7) Eksponujemy kryterium trzecie, czyli wpływ badań naukowych na społeczeństwo i gospodarkę, i podnosimy wagę tego kryterium po to, aby pokazać społeczeństwu obraz przydatności sektora badawczego, jego znaczenie dla dobrostanu społecznego i dla gospodarki narodowej. W Wielkiej Brytanii to się już dzieje w odniesieniu do odpowiednika kryterium trzeciego, które również istnieje w brytyjskim systemie REF, właśnie zostało wzmocnione.
- 8) Wszystkie uczelnie techniczne spełniają kryteria uniwersytetów, to znaczy mają strukturę badań naukowych i kształcenia z różnych dziedzin nauki, z uwzględnieniem nauk ścisłych i przyrodniczych oraz humanistycznych i społecznych. Część uczelni technicznych spełnia kryteria uniwersytetu, ale bywają takie uczelnie, w których nauki ścisłe i przyrodnicze czy nauki humanistyczne i społeczne zostały zredukowane do minimum albo wręcz wyeliminowane. To nie jest dobry pomysł. Nie można wprowadzać w uczelniach technicznych monokultury. Uczelnie techniczne powinny dążyć do statusu uniwersytetu, a współpraca pomiędzy dziedzinami jest niezwykle ważna.
- 9) Instytuty, zakłady i katedry uruchamiają nowoczesne tematy badań naukowych w ścisłej korelacji z partnerami zagranicznymi w Europie i na świecie. Sięgamy

- do nowoczesnych tematów badań naukowych. To jest światowe forum naukowe i myślę, że możemy je również zrealizować u nas, w naszych jednostkach naukowych.
- 10) Istnieje pewna korelacja pomiędzy instytutami Polskiej Akademii Nauk i uczelniami. Ta sprawa była gorąco dyskutowana w ostatnim czasie. Chodzi o kwestię wartości referencyjnych. Czy mają być różne, czy te same? Jestem gorącym zwolennikiem systemu, który istniał w ubiegłych latach. Takiego, gdzie wartości referencyjne buduje się osobno dla instytutów Polskiej Akademii Nauk, a osobno dla uczelni. Można to zrobić, nie wyłączając podmiotów z grupy wspólnej oceny, tak więc wszystko odbywa się w jednej grupie wspólnej oceny. Ale każdy rodzaj podmiotu ma własne wartości referencyjne, co po prostu prowadzi do sprawiedliwej i wyważonej oceny.

[Relacje nauka–społeczeństwo]

Mirosława Ostrowska: Poważnym problemem w naszym społeczeństwie jest to, że niestety część osób, które twierdzą, że są humanistami, uzasadnia to twierdzenie tym, że nie nauczyli się nawet podstaw matematyki. Podobnie jak w innych europejskich krajach nieznanie podstawowych zasad matematyki powinna być wstydem, a nie powodem do bezrefleksyjnych żartów.

Formułowanie wizji w tak dynamicznie rozwijających się warunkach i okolicznościach, z którymi mamy do czynienia, jest znacznie bezpieczniejsze od prognozowania. Bo o ile wizja jest zawsze wytworem osobistej fantazji, o tyle za prognozę należałoby wziąć odpowiedzialność. Co prawda wszyscy wiemy, że prognozy spełniają się bądź nie i przyjmujemy dla nich pewne prawdopodobieństwo. Im bardziej długoterminowe, tym prognozowanie jest bezpieczniejsze, bo być może nawet nie dożyjemy tych czasów, które obejmuje. Tym niemniej prognoza musi mieć jakieś oparcie. Jestem przedstawicielem nauk o Ziemi, my również posługujemy się prognozami. Ale żeby te prognozy miały jakąkolwiek wartość, muszą opierać się na rzetelnej wiedzy i znanych warunkach zewnętrznych. Musimy założyć warunki brzegowe, wiedzieć, z czym mamy do czynienia. Musimy umieć ocenić, czy zastosowany model da wiarygodne wyniki, analizując, jak on do tej pory pracował. A w naszej dyskusji mamy do czynienia z ogromną dynamiką i niepewnością. Co prawda już doświadczaliśmy tego, co się dzieje z nauką i w warunkach wojennych, i w warunkach kryzysowych, i w warunkach katastrof naturalnych. Widzieliśmy, przerabialiśmy to, wiemy, jak świat nauki na to reaguje. Jednak zupełnie nie wiemy, co nas czeka i w zasadzie możemy opierać się jedynie na wyobraźni i wizjach, nie na modelach. Bo czynników, które wpływają na to, jak będzie wyglądała nauka w przyszłości, jak będzie wyglądał jej rozwój, jest bardzo wiele i trudno wytypować, które z nich będą odgrywały największą rolę i czy

nie pojawią się nowe, jeszcze nawet niezidentyfikowane. Trzeba też wziąć pod uwagę, co ma być przedmiotem naszej prognozy, co chcemy tak naprawdę określić w tych prognozach. O ile można przewidzieć odpowiedź społeczeństwa, podmiotów, które kształcimy, młodzieży, którą kształcimy, na różnego rodzaju metodykę nauczania, na zasady nauczania, na to, co się dzieje na uczelniach, jak przekształcają się uczelnie, o tyle, powiedzmy szczerze, co to za nauka, której efekty możemy przewidzieć? Badania naukowe to jest jedna wielka niewiadoma. Tak naprawdę możemy jedynie starać się przewidywać i prognozować, jakie działania należy podejmować, jaką ścieżką dążyć, niekoniecznie identyfikując szczegółowe cele końcowe. Szczepionka na COVID-19, która została opracowana w reakcji na pilną potrzebę społeczną, jest efektem uprzednio prowadzonych badań naukowych. Mogła powstać tak szybko jedynie dzięki wykorzystaniu ogromnej wiedzy i zasobów danych, które były wcześniej zgromadzone. Natomiast jeżeli uznamy, że jesteśmy w stanie przewidywać efekty naszych działań i to, do czego nasze badania się przyczynią, to po prostu opublikujmy to, nie wydając pieniędzy podatników na badania i analizy, których efekt już znamy. To jest bardzo istotne. I to jest nasza rola i nasze zadanie domowe do odrobienia, uświadomienie decydentom tego, jaka jest rola nauki i kształcenia w społeczeństwie. Taka prawdziwa rola kształcenia. Bo w tej chwili mamy do czynienia z bardzo krótką perspektywą i z chęcią natychmiastowego komercjalizowania efektów badań. To bez wątpienia buduje gospodarkę. Natomiast w pewnym momencie, jeżeli nie będziemy rozwijali nauk podstawowych, to skończy się nam to, co możemy komercjalizować. Rola nauki jest znacznie szersza niż takie krótkoterminowe i bezpośrednio uzyskiwanie gospodarczych korzyści. Dopóki tego nie zrozumiemy, dopóki nie przekonamy do tego społeczeństwa, to nasze prognozy i nasze perspektywy są, szczerze mówiąc, słabe. Gdybyśmy rzeczywiście skupiali się jedynie na bezpośredniej komercjalizacji i dobieraniu kierunków badań rozwiązujących jedynie doraźne problemy, gdybyśmy nie zauważali tego wszystkiego, co się dzieje obok, to nie mielibyśmy takich możliwości rozwoju cywilizacyjnego. Prawdopodobnie nigdy nie będziemy umieli trafnie przewidzieć tego, co się zdarzy w przyszłości. Natomiast możemy dążyć do tego, żeby stworzyć taki ekosystem naukowy, który pozwoli na pełny rozwój i swobodę działalności naukowej, również tej działalności, która krótkoterminowo nie przyniesie zysku, oraz głośno i wyraźnie mówić, że inwestycje w naukę są to inwestycje obarczone bardzo wysokim ryzykiem, ale niezwykle intratne i przynoszące bardzo, bardzo dużą stopę zwrotu. I dać przyzwolenie na to, żeby część z badań naukowych zakończyła się fiaskiem, ale być może fiaskiem krótkoterminowym. Natomiast w przyszłości może ktoś dostrzeże w tych wynikach badań coś nowego i opracuje nowe rozwiązania. Mamy na to naprawdę mnóstwo przykładów, np. teflon, który przecież nie był tworzony do pokrywania patelni. Pielęgnowanie kreatywności to jest chyba najważniejsza rzecz, którą musimy robić.

A jeżeli będziemy chcieli prognozować, to musimy brać pod uwagę cały szereg czynników, począwszy od globalnych, nad którymi nie mamy kontroli. Tak jak obecnie nie mamy wpływu na zmianę klimatu, chociaż może byłoby inaczej, gdybyśmy słuchali głosu nauki. Tylko i wyłącznie nauka może nam odpowiedzieć, co robić, jak się zabezpieczyć, jak zminimalizować skutki katastrof naturalnych. Nowe techniki, z którymi będziemy mieli do czynienia i które dopiero będą opracowywane, bez wątpienia ukształtują naszą psychikę, nasze relacje społeczne, one otworzą przed nami nowe możliwości. Tak jak np. zrobiła to pandemia, która przyniosła wiele negatywnych skutków, jednak komunikacja i praca zdalna to jest jej zasługa. To był impuls, który naruszył skostniałe przyzwyczajenia i otworzył na nowe możliwości.

Tomasz Szapiro: To jest scenariusz akceptacji wyższego ryzyka dla projektów naukowych. A do tego doprowadzi opłacalność w długim horyzoncie, która pokryje straty w krótkim horyzoncie (np. finansowanie na określony cel naukowy, nie na badania naukowe). Bez tego scenariusza znajdziemy się w niedobrym miejscu, kulturowo i gospodarczo.

Mirosława Ostrowska: W umiędzynarodowieniu do czego my chcemy dążyć? Czy do tego, żebyśmy my tworzyli ośrodki atrakcyjne dla naszych kolegów i koleżanek z zagranicy, którzy zechcą przyjeżdżać i prowadzić badania u nas? Czy też chcemy pozwolić, żeby nasi naukowcy, nasze najzdolniejsze talenty budowały karierę za granicą? Czy też chcemy, żeby nasze naukowe ośrodki się zamykały bądź przekształcały się w instytucje, które będą jedynie zbierały dane i dostarczały materiałów do badań silnym ośrodkom zagranicznym? Bo te wszystkie trzy możliwe scenariusze przed nami stoją. Należy odpowiedzieć sobie na te pytania. To, co zadecyduje o tym, który z tych scenariuszy jest bardziej prawdopodobny, to wolność badań naukowych i przede wszystkim, niestety, finansowanie.

[Sektor niepubliczny]

Stanisław Mocek: Reprezentuję jako jedyny sektor niepubliczny, więc spróbuję wejść na poziom meta i spojrzeć z perspektywy sektorowej przez pytania i próbę odpowiedzi właśnie w podejściu ramowym do całego zagadnienia. Wśród czynników, które mogą wpływać w sposób zasadniczy na prognozę, zabrakło jeszcze jednego, który w moim przekonaniu wydaje się niezwykle istotny.

W moim przekonaniu na prognozę będzie miał niesamowity wpływ czynnik zmian generacyjnych. W tym roku na studia przychodzi młodzież urodzona w 2004 r., zupełnie nowa generacja. Podstawowym pytaniem, które wszyscy musimy sobie zadać jako przedstawiciele uczelni, brzmi: Czy my będziemy w stanie za 2–3 lata kształcić młodzież takimi metodami, jak to robimy teraz? Czy my będziemy w ogóle potrafili

kształcić? To pokolenie czasami się śmiesznie nazywa pokoleniem *homo digitalis*, *homo smartfonicus*. Badania psychologiczne w tej chwili pokazują, że młodzież jest w stanie skupić uwagę na zajęciach przez maksimum 20 minut, reszta, zwłaszcza kiedy jest przy nich smartfon, to już jest rozkojarzenie w różnych formach. Dochodzi do tego czynnik technologiczny, chociażby Chat GPT – to, o czym mówiło się już rok temu, a jeszcze właściwie nikt się specjalnie nad tym nie zastanawiał. A teraz nasz system kształcenia, skonstruowany w oparciu o efekty uczenia się, za chwilę runie. Bo jak można sprawdzać efekty uczenia się, kiedy np. na naszej uczelni przez 20 lat robiliśmy w programach wszystko, żeby studenci jak najwięcej pisali, bo naprawdę chcieliśmy nadrobić niewiedzę i umiejętności ze szkoły średniej. A teraz powstaje pytanie o pisanie, kiedy nie ma w tej chwili żadnych wytycznych europejskich (Komisja Europejska wyda wytyczne dotyczące sztucznej inteligencji za około 2 lata), nie będziemy za chwilę potrafili egzekwować efektów uczenia się w sposób wiarygodny, bo jako fikcję to będziemy cały czas to robić. Natomiast żeby to uzyskało formę wiarygodności i żebyśmy nie tworzyli fikcji i jej nie legitymizowali, to musimy wymyślić cały system kształcenia praktycznie od nowa. I to są te podstawowe pytania, także dotyczące prognozy.

To, co dotyczy czynnika generacyjnego, ma wpływ także na rozwój młodej kadry. Podstawowe pytanie, z jaką kadrą, z jakimi nawykami będziemy mieli do czynienia? Nawykami wykształconymi w nowym systemie, którego jeszcze nie znamy? Wychodzi w badaniach, że młodzież ucieka od rozwiązań systemowych, a my ją musimy wtłoczyć w system istniejący, który jest średnio przyjazny dla człowieka. Widać to w badaniach dotyczących preferencji politycznych, że znacząca część młodzieży sama, świadomie się sytuuje poza systemowymi rozwiązaniami, szuka jakichś alternatywnych rozwiązań, które przybierają czasami katastrofalne formy. Znowu powstaje pytanie, jak będziemy w stanie odtworzyć naszą kadrę akademicką oraz naukową i dydaktyczną, mając do czynienia z *homo smartfonicus*?

W odniesieniu do kształcenia doktorantów w dyskusjach na temat ustawy 2.0 mówiono, że byliśmy liderami w Europie, jeśli chodzi o uczestników studiów doktoranckich, a na końcu w świecie byliśmy, jeśli chodzi o obronione doktoraty. I remedium na to właśnie miały być szkoły doktorskie. Z tego, co obserwuję w tej chwili, mam wrażenie, że to jest kolejna porażka, z różnych powodów, np. z powodu niskiego stypendium itd. Poza tym w naukach społecznych w tej chwili kandydatami w szkołach doktorskich, kandydatami na doktorów w trybie eksternistycznym są ludzie, którzy nie należą prawie zupełnie do środowiska akademickiego. To są ludzie z biznesu, to są ludzie z korporacji, z administracji i oni są właściwie takimi przechodniami trochę – oni się pojawiają na chwilę i nie mają ścisłych związków ze środowiskiem akademickim na co dzień, co było podstawą nauki w ogóle, że na tym gruncie, w oparciu

o korzenie, które wyrastały w ośrodkach akademickich, ta młodzież zdobywa wiedzę i doświadczenie.

Biorąc pod uwagę prognozy, scenariusz realistyczny coraz bardziej niestety się kojarzy z podejściem „jakoś to będzie”, ten system nie może upaść, z dnia na dzień nic się nie stanie. Kiedy nie mamy nadziei na większe finansowanie, musimy się teraz milcząco zgodzić na to, że te pieniądze będą szły na zbrojenia, a nie na naukę, i ta sytuacja będzie się w dużym stopniu konserwować, ale z przechyleniem – w moim przekonaniu – na wariant pesymistyczny.

[Wyjaśnienie rysunku 1 ze s. 110]

Marian Gorynia: Chciałbym jeszcze poruszyć kilka zagadnień, które wydają mi się ważne w tej dyskusji i narysować bardzo prosty model. Na rysunku w górnym owalu zapisano wizja łamane przez misja – oznacza to, że nie chciałbym tutaj rozstrzygać, co jest pierwsze – wizja czy misja? W wizji/misji powinniśmy sformułować nasze realistyczne wyobrażenia o kształcie systemu nauki i szkolnictwa wyższego; to nie mogą być jakieś typy idealne, jakieś mrzonki, że oto niebo stworzymy na ziemi. To powinny być realistyczne marzenia odnośnie do naszego systemu szkolnictwa wyższego w Polsce.

W dolnej części rysunku mamy diagnozę, czyli całe to nasze narzekanie i krytykę sytuacji dotychczasowej. Innymi słowy, diagnoza pokazuje z jednej strony, że jesteśmy tutaj, ale implikuje też z drugiej strony, że chcemy iść dalej. Konfrontacja diagnozy z wizją/misją sprawia, że możemy przystąpić do zarysowania scenariuszy na przyszłość. W tym wypadku przyjęto, że mogą być trzy scenariusze, a mianowicie pesymistyczny (P), realistyczny (R), optymistyczny (O).

Kolejny element rozumowania i rysunku stanowi odpowiedź na pytanie o to, jakie czynniki zewnętrzne, spoza systemu nauki i szkolnictwa wyższego, mają zadecydować o tej naszej sytuacji, od czego będą zależeć możliwości realizacji wizji/misji. Innymi słowy, co powinno się stać, by ziścił się jeden z trzech scenariuszy? Od czego to zależy? Oczywiście listę tych czynników można układać dowolnie po swojemu. Mnie nasunęły się trzy najważniejsze. W tym świecie, w którym prowadzimy działalność w warunkach globalizacji, umiędzynarodowienia itd., w wielkim stopniu zależymy jako sektor nauki i szkolnictwa wyższego od geopolityki. Druga sprawa to jest wzrost gospodarczy albo recesja. A trzeci czynnik to jest percepcja nauki i szkolnictwa wyższego w społeczeństwie. Nasze dalsze rozumowanie odnośnie do uwarunkowań poszczególnych scenariuszy możemy prowadzić, ujmując je dwubiegunowo: będzie wojna albo pokój, będzie szybki wzrost gospodarczy albo recesja czy jeszcze gorzej. I albo nasze społeczeństwo będzie rozumieć i uzna, że nauka i szkolnictwo wyższe są

funkcjonalne w stosunku do tego, co to społeczeństwo chce (wyższy poziom dobrobytu), albo będziemy jak dotychczas negocjowani, lekceważeni i niedoceniani („Wy, profesorowie, gadacie swoje, a nic z tego nie wynika” [przetransponowane słowa niektórych polityków]). To są te trzy główne czynniki albo uwarunkowania zewnętrzne realizacji poszczególnych scenariuszy.

W scenariuszu optymistycznym najlepiej, jak na świecie będzie pokój, bo nie będziemy musieli tyle wydawać na zbrojenia, będziemy mieli więcej pieniędzy na naukę i uniwersytety. Jak będzie wzrost gospodarczy, będzie więcej do podziału i też – być może – będziemy mieli na naukę i szkolnictwo wyższe. A to, czy tak się stanie, czy nie, czy z tego wzrostu będzie wynikało więcej pieniędzy dla naszego sektora, to się będzie po prostu objawiać w głosowaniach nad budżetem państwa co roku.

Wizja to nie jest coś, co dzisiaj zarysujemy, omówimy, orzekniemy, zgodzimy się definitywnie. To nie jest coś, co jest sztywne na ten czas, który rozważamy. Wizja oznacza (to już wymyślili najpierw w korporacjach, a potem w gospodarce socjalistycznej), że potrzebne jest rozumowanie, podejście, planowanie kroczące. Innymi słowy, tę wizję trzeba co jakiś czas rewidować.

Etapem pośrednim albo swego rodzaju mostem pomiędzy diagnozą a wizją/misją są trzy scenariusze (np. pesymistyczny, realistyczny, optymistyczny), obejmujące po kilka ogniw. Budowanie scenariuszy powinno być powtarzane, tak jak co jakiś czas powinna być podejmowana próba redefinicji wizji/misji oraz przeprowadzana diagnoza. Budowanie wizji/misji nie jest więc jednorazowym procesem, jest raczej ciągiem powtarzanych iteracji.

W stosunku do wypowiedzi Pani prof. Chmieleckiej, o naszym poczuciu niezwykłości czasów, w których żyjemy, chciałbym przedstawić krótki komentarz. Wszystkim ludziom, którzy żyli w swoich epokach, wydawało się, że to, co się wokół nich dzieje, bardzo przyspieszało i że zachodziły nadzwyczajnie wielkie turbulencje. I my też teraz tak przeżywamy np. sprawy zmian pokoleniowych, Chat GPT itd. Ale moim zdaniem to nie jest nic nowego i to nie jest nic, z czym jako cywilizacja sobie nie poradziemy. Nasza rola, tzw. ekspertów, polega na tym, żeby te wszystkie niewiadome jednak jakoś, po pierwsze, zidentyfikować, a potem zanalizować i ocenić, a po drugie, określić – choćby w wielkim przybliżeniu – prawdopodobieństwo ich zajścia oraz kierunek i siłę oddziaływania. Takie dyskusje jak nasza dzisiejsza sesja, w tym m.in. planowanie scenariuszowe itd., służą właśnie pożądanej redukcji niepewności.

I drugie pytanie, jakie w tych scenariuszach występują ognia, które są ważne w jednym, drugim i trzecim scenariuszu, odnośnie do tego, jak będziemy zmierzać do wizji, bo przecież my nigdy do takiej wizji jak to, co dzisiaj rysujemy, nie dojdziemy. My będziemy się starać do niej dojść, to będzie swego rodzaju ruchoma tarcza, określająca kierunek. Te ognia to tzw. *governance*, ewaluacja, polityka naukowa i te pro-

cesy, które się dzieją w Europie czy na świecie. Ogniwą to są te elementy, składniki scenariuszy, na których nam powinno zależeć, które według naszego uznania możemy komponować i o nich powinniśmy dyskutować.

[Postdok]

Tomasz Szapiro: Przykładem ważnego ogniwą w ewaluacji jest troska o młodych naukowców i docenienie roli. W europejskim modelu podziału naukowców według poziomu naukowej dojrzałości na kategorie R1, R2, R3, R4 (odpowiednio adepci, młodzi naukowcy, naukowcy dojrzały oraz wybitni) najbardziej czułym ogniwem, który szczególnie trzeba docenić, jest grupa R2 – pracownicy po doktoracie, ale w początkowym okresie zatrudnienia na uczelni, ponieważ dla uczelni, dla systemu są poważnym kosztem, a ich efektywność budzi niepokój. W tej grupie jest największa liczba odejść od nauki, czyli to są jakby podwójnie zmarnowane pieniądze: zatrudniono niewłaściwe osoby i jednocześnie wydano pieniądze, które można było wydać inaczej.

[Ewaluacja – kontynuacja]

Błażej Skoczeń: Chciałbym dodać dwa punkty do tej wcześniejszej wypowiedzi dotyczącej pewnej projekcji na przyszłość, scenariusza optymistycznego; być może część postulatów uda się jednak zrealizować.

Pierwszy punkt dotyczy diagnozy. Diagnoza jest tutaj sprawą kluczową. Powstaje pytanie, jaki jest stan naszych jednostek naukowych i akademickich w Polsce i co pokazała ewaluacja. Muszę powiedzieć, że miałem przyjemność uczestniczyć w trzech procesach ewaluacyjnych w sposób aktywny i obserwowałem je nie tylko z bliska, ale miałem także możliwość kształtowania tych procesów. Trzeba przyznać, że na przestrzeni ubiegłych 10 lat widzę kolosalny postęp, jakiego dokonały jednostki naukowe w Polsce, wszystkie – akademickie i instytuty Polskiej Akademii Nauk czy instytuty badawcze. Ten postęp przejawia się w różnych kwestiach. Jest wielka mobilizacja wokół procesu ewaluacji i wewnętrzna dyscyplina, która ten proces obejmuje. To, co jest istotne, to fakt, iż 10 lat temu bardzo wiele jednostek naukowych publikowało w takich czasopismach, które miały charakter wybitnie lokalny, np. w zeszytach naukowych. Stosunkowo niewiele osób sięgało później do tych publikacji. W tej chwili ambicją każdego naukowca, w szczególności młodych ludzi, jest to, żeby artykuł znalazł się w międzynarodowej bazie danych i żeby był widziany, czytany i oglądany w Europie i na świecie. W związku z tym udało się przeprowadzić proces, który polega na tym, że cały strumień publikacji, który dawniej znajdował swój kres właśnie w rozmaitych lokalnych czasopismach, został wyeksportowany na zewnątrz, w większości do

przestrzeni międzynarodowej, co radykalnie podniosło widoczność nauki polskiej. Oczywiście jakość tych artykułów jest różna, ale dążymy generalnie do tego, żeby ją poprawić. Proces jakościowy jest wyraźnie widoczny w jednostkach naukowych, i to wszystkich, nie tylko w uczelniach, ale także w instytutach Polskiej Akademii Nauk czy instytutach badawczych.

Drugi to składowa o charakterze prognostycznym. Okazało się w wyniku ewaluacji, że na 1145 ewaluowanych dyscyplin osiągnięcia w zakresie obronności i bezpieczeństwa państwa zgłosiło 7 dyscyplin. To oznacza, że myśmy się tą sprawą, tym sektorem praktycznie nie zajmowali, a jest on jednak istotny z punktu widzenia aktualnej sytuacji. W związku z tym jeżeli rzeczywiście większy odsetek środków budżetowych jest obecnie przeznaczany na obronność i bezpieczeństwo, to niech przynajmniej część tych środków trafi do sektora naukowego, do sektora badawczego i do uczelni. Nie tylko uczelnie techniczne, ale generalnie wszystkie powinny jakąś cegiełkę do tego wspólnego zadania dołożyć.

[Różne, m.in. system polityczny, finanse]

Tomasz Szapiro: Podsumowując, elementem każdego scenariusza pesymistycznego jest za mało wsparcie dla naukowców z grupy R2, tzw. biegunka legislacyjna i brak względnie trwałych regulacji przy wprowadzaniu zmian, ignorowanie pojęcia ryzyka naukowego oraz brak mechanizmów finansowania tego ryzyka. Te elementy są obecne w każdym scenariuszu pesymistycznym, niezależnie od tego, kto go będzie dla swojej instytucji budował.

Mirosława Ostrowska: Nie odniosłam się do aspektów otoczenia politycznego. Musimy zdać sobie sprawę z brutalnej prawdy, że niezależnie od tego, kto jest u rządu i u władzy, to nie jest to taka władza, która dużą wagę przywiązuje do nauki. Mamy ogromną lekcję do odrobienia – mówić o istotnej roli nauki w rozwoju gospodarczym. Ponieważ szcycimy się tym, że następuje postęp cywilizacyjny, ale u źródeł tego postępu cywilizacyjnego jest tylko i wyłącznie nauka.

Stanisław Mocek: Lepiej, by polityki naukowej państwa nie było, niż by była w tej formie, w której ona w tej chwili jest, to puste i ogólne zapisy. Jeżeli chodzi o prognozę, największym niebezpieczeństwem też jest taka ekstremalna doraźność, np. co się dzieje w tej chwili z powstawaniem różnych wydziałów lekarskich czy pielęgnarskich od mniej więcej roku w różnych typach uczelni, nie tylko na uniwersytetach i na politechnikach, ale i w lokalnych uczelniach niepublicznych, a teraz wprowadzanie w akademiach stworzonych z państwowych szkół zawodowych tego typu wydziałów. Idea jest to, żeby w mniejszych ośrodkach naukowych, w związku z niedoborem przede wszystkim lekarzy, powstawały tego typu wydziały. Ale nikt się nie zastanawia, ile jest

szpitali klinicznych w Polsce i gdzie ta młodzież będzie odbywała praktyki. I w żadnych dokumentach wcześniejszych realizacja tego pomysłu nie była nigdzie zapisana. Nagle wyskoczyła jak przysłowiowy Filip z konopi, że wszędzie mają powstawać wydziały medyczne, bo nie ma lekarzy i pielęgniarek.

Marian Gorynia: Ja uważam, że to jest katastrofa, ale nie tylko z tych powodów, lecz także z tej racji, że gdybyśmy wykształcili w tych nowych jednostkach, najlepiej wyposażonych w wiedzę i kompetencje, nowe pokolenia lekarzy, to wcale nie znaczy, że nie będziemy oczekiwać w kolejkach do przychodni czy do szpitala, bo będzie lepiej. Bo – moim zdaniem – choroba dotyczy służby zdrowia jako takiej, a nie głównie czy przede wszystkim szkolnictwa wyższego akademickiego w tym zakresie. A ci lekarze, których my kształcimy na naszych wyższych uczelniach medycznych, są w niemałej części po prostu przedmiotem drenażu mózgów i tym samym dochodów z państwa średnio rozwiniętego, jakim jest Polska, do państw o wiele bardziej rozwiniętych [nawiązanie do artykułu w „Rzeczpospolitej” 20 lat temu].

Jeszcze jedna rzecz dotycząca tej wizji, o której dyskutujemy – koniecznie trzeba napisać to, co powiedziała Pani Profesor, że nauka i szkolnictwo wyższe nie są dla siebie, tylko są po to, żeby spełniać ważne społecznie funkcje, i że to dzięki nauce i szkolnictwu wyższemu osiągamy wyższy poziom dobrobytu. Najpierw musimy pokazać, co my dajemy, a potem musimy powiedzieć: „Ale na to musicie nam dać pieniądze, bo nie ma nic bez pieniędzy”.

Tomasz Szapiro: Po pierwsze, w każdym optymistycznym scenariuszu musi być zdrowa ewaluacja. A po drugie, scenariusz optymistyczny musi zrećcznie poradzić sobie z tym, co nazywaliśmy teatralizacją życia akademickiego, przypominającego często występy w kostiumach historycznych. Trzeba przywrócić rozumienie tradycji akademickiej. Tradycja nie sprowadza się do noszenia tog.

Mirosława Ostrowska: Podkreślam rolę ewaluacji, ale mądrej, zdrowej ewaluacji, takiej, która będzie oceniała to, co zostało dokonane, jak również perspektywy na przyszłość, tzn. będzie wskazywała, co i w jaki sposób należy zmienić. Ewaluacja dotyczy przeszłości, a powinna również odnosić się do perspektyw i kierunków rozwoju ocenianych instytucji.

Stanisław Mocek: Kilka danych dotyczących ewaluacji w sektorze niepublicznym. W tej chwili istnieje około 230 uczelni niepublicznych, kiedyś było ponad 300, ale w dalszym ciągu 230 istnieje. W ewaluacji uczestniczyło 29 uczelni niepublicznych, pięć nie uzyskało żadnej kategorii co najmniej B+, żadnej, a trzy uzyskały B+ w jednej dyscyplinie. Pozostałe to były co najmniej dwie z kategorią B+ lub wyżej, czyli tych uczelni z kategorią B+ w dwóch dyscyplinach lub wyżej jest 21, o trzy więcej niż przed ostatnią ewaluacją. W tej chwili w KRASP jako akademickich uczelni niepublicznych jest 10 i 8 jest stowarzyszonych, czyli ta pula się właściwie nie zmienia,

na 109 wszystkich uczelni w KRASP. Natomiast wydaje się, że te właśnie kilkanaście uczelni w sposób trwały, co widać zresztą także po rankingu „Perspektyw”, stały się liderami tego sektora od wielu lat. Teraz niektóre uczelnie mają rangę uniwersytetu, np. jako pierwszy był SWPS, a WSB skorzystały z modelu federacji.

Marian Gorynia: „Jaki będzie optymistyczny scenariusz rozwoju szkolnictwa wyższego?” – takie pytanie zadałem Chatowi GPT. Odpowiedź, jaką otrzymałem, jest całkiem interesująca. Optymistyczny scenariusz rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce może obejmować wiele pozytywnych zmian i ulepszeń. Przy każdym punkcie podającym propozycje zmian i ulepszeń w systemie nauki i szkolnictwa wyższego są napisane po 2–3 warte uwagi zdania, ale ja tutaj ograniczę się do podania nagłówków tychże propozycji: wzrost jakości nauczania, zwiększenie finansowania, współpraca międzynarodowa, innowacje i badania naukowe, równość i dostępność, kreowanie przedsiębiorczości. W drugim rzucie rozmowy z Chatem GPT pojawiły się kolejne sugestie – inwestycje w infrastrukturę, współpraca z biznesem dla badań i innowacji, międzynarodowa wymiana studencka, podnoszenie jakości kadr akademickich, elastyczne ścieżki kariery dla absolwentów.

Piotr Wachowiak: Działania trzeba zacząć od finansowania nauki, szkolnictwa wyższego, Polskiej Akademii Nauki, która odgrywa bardzo ważną rolę, a jest niedofinansowana. Pięć publicznych uczelni ekonomicznych zaprezentowało na posiedzeniu KRASP w czerwcu pierwszy raport dotyczący sytuacji finansowej uczelni, drugi dotyczący wpływu nauki na PKB będzie gotowy na jesieni. Opracowujemy raport, w którym zaprezentujemy, jak wygląda finansowanie nauki i jaki jest wpływ wydatków ponoszonych na badania naukowe na wzrost PKB. Jestem przekonany, że ta analiza będzie bardzo dobrą podstawą do dyskusji na temat finansowania nauki. Raport ten powinien zmusić nas wszystkich do przemyśleń i refleksji. Ale dopóki nie będzie stabilnego i mądrego finansowania nauki i szkolnictwa wyższego, to będzie nam bardzo trudno realizować jakikolwiek scenariusz – czy on jest pesymistyczny, czy optymistyczny. My jako osoby kierujące instytucjami badawczymi i dydaktyczno-badawczymi mamy subwencję, którą otrzymujemy najczęściej w maju. Przez prawie pół roku nie wiemy, jaka będzie jej wysokość. Taka sytuacja znacznie utrudnia planowanie i podejmowanie odpowiednich działań. Uczelnie pozyskują znaczne dodatkowe przychody z badań naukowych, ze studiów podyplomowych, ze studiów niestacjonarnych, ze współpracy z biznesem. Bez tych przychodów niemożliwy by był rozwój uczelni wyższych. I nie ma co się oszukiwać. Konieczne jest stabilne i mądre finansowanie nauki i uczelni wyższych, które zapewni ich rozwój i konkurencyjność na arenie międzynarodowej. Znacznie więcej środków finansowych z budżetu państwa powinno być przeznaczonych na naukę i szkolnictwo wyższe.

Debata końcowa

Jerzy Woźnicki: Debata końcowa jest debatą otwartą, dotyczy zagadnień: wizja, strategia, uwarunkowania, problemy, scenariusze itd.

[Kształcenie i uczelnie artystyczne]

Krystian Kielb²⁶⁴: Uczelnie artystyczne są bardzo specyficzne, jest ich w systemie 19: to jest 8 uczelni muzycznych, 7 plastycznych, 2 teatralne, uczelnia filmowa, telewizyjna i teatralna oraz Akademia Sztuki w Szczecinie, najmłodsza uczelnia artystyczna łącząca badania i kształcenie. Łącznie w systemie szkolnictwa artystycznego, nad którym bezpośredni nadzór sprawuje Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego, kształcimy około 14 tys. studentów. Trend (liczba) się utrzymuje od pewnego czasu na stałym poziomie, byśmy go nie powiększali, kierując się społeczną odpowiedzialnością za absolwentów. To jest wykształcenie niezwykle elitarne, po prostu nie ma potrzeby kształcenia rzeszy reżyserów, dyrygentów, kompozytorów. W przypadku sztuk wykonawczych, instrumentalistyki i aktorstwa potrzeby są większe, jednak są bardziej niszowe kierunki, jak choćby właśnie reżyseria, gdzie w poszczególnych ośrodkach kształci się po prostu po kilka osób na rok. Wbrew pozorom kształcenie jednostkowe jest bardzo drogie, najdroższe. Ale jak popatrzymy na cały system, to nie tak dawno wyliczyliśmy, że mniej więcej to są porównywalne środki z budżetem jednej dużej politechniki. Więc to społecznie, patrząc na cały budżet, to nie są wcale jakieś gigantyczne pieniądze.

Polska sztuka, jak Państwo wiedzą, w świecie ma wysoką rangę, bo sztuka jest demokratyczna. Wszyscy pamiętamy nazwiska tych najwybitniejszych. Niemniej jednak kształcimy zarówno tych najwybitniejszych, średnich, jak i takich, ale to są pojedyncze przypadki, którzy być może wcale nie powinni się znaleźć w naszym systemie. Jeśli ktoś mnie pyta, kto dzisiaj powinien kształcić się w uczelni artystycznej, to konsekwentnie odpowiadam, że osoba, która nie widzi możliwości kształcenia się w innej uczelni, bo wydaje mi się, że jednak mimo wszystko łatwiej znajdą pracę ekonomiści, socjologowie niż instrumentalisci. Instrumentalista już jest takim wyspecjalizowanym absolwentem, że ten zakres pracy dla niego jest bardzo specyficzny. Jednak w relacji indywidualny mistrz–uczeń nic się nie zmieniło. Jak czytamy życiorys Jana Sebastiana Bacha, to pojawia się wątek, że Bach jako dziecko chodził do swojego mistrza administracyjnego kilkaset kilometrów, to trwało, i tak się uczył, co jakiś

²⁶⁴ Tekst prof. K. Kielba nieautoryzowany, poddany wstępnej redakcji.

czas wracał do domu i znowu wędrował do mistrza. No tak zostało. Tylko dziś latamy samolotami, mistrzowie są dostępni dzisiaj.

Mamy kandydatów z całej Europy, a czasami także z innych kontynentów. Nasze szkolnictwo jest dość wysoko nasycone studentami z zagranicy (jednak w szkołach teatralnych ze względu na to, że pracujemy nad językiem polskim, dużo trudniej o kandydatów z zagranicy), natomiast w uczelniach plastycznych, muzycznych jest najwięcej, w niektórych nawet do 10%, średnio około 7%.

U nas jest trudno zarówno ewoluować, jak i charakteryzować, oceniać, zwłaszcza porównawczo. Stąd też wiele lat temu wycofaliśmy się z rankingu „Perspektyw”, bo uważaliśmy, że on jest dla nas mocno krzywdzący, za bardzo uśrednia. U nas nie tylko poszczególne zakreśy kształcenia, bardzo wąskie, mogą być wyspami doskonałości, jak też poszczególni mistrzowie w ramach takiego zakresu. To jest sytuacja naturalna, że jakiś student z drugiego końca Polski, z Wrocławia np. jedzie do Gdańska, żeby tam się uczyć wokalistyki, a z Gdańska przyjeżdża do Wrocławia uczyć się wokalistyki u kogoś innego, kogo ceni, szanuje, z kim może się zetknąć na jakimś kursie i ta postać go porwała.

Pandemia w pewnym sensie w nowy sposób nas uformowała, choć oczywiście chcielibyśmy, aby te metody, które wdroyliśmy, trwały, ale wyciągnęliśmy pewne wnioski, które z jednej strony są bardzo oczywiste, bo to dotyczy wszystkich uczelni, ale też wnioski specyficzne dla nas. Pandemia spowodowała, że zaczęliśmy poszukiwać w tych obszarach, zwłaszcza muzycznych, nowych obszarów dla rozwoju i badań o sztuce i sztuki, i tu myślę o integracji, o bardzo dużej integracji dyscyplin sztuki muzyczne i sztuki plastyczne i konserwacja dzieł sztuki wspólnie.

Nowy układ dyscyplin nie jest dla nas układem korzystnym, na co zwracaliśmy uwagę kilkakrotnie, np. chociażby w jednej dyscyplinie mamy sztuki wykonawcze, instrumentalistykę, wokalistykę, aktorstwo też; plastycy wszystkie działania performatywne traktują jako obszar wykonawczy. W tej samej dyscyplinie mamy twórczość, w której *de facto* bardzo podobne do nauki są formy pracy twórczej, np. w przypadku kompozytora to jest partytura. Taką partyturę np. przy doktoracie czy habilitacji składamy podobnie jak rozprawę albo opis, który traktuje o zagadnieniach artystycznych rozstrzyganych w tym utworze. Nie jest nam łatwo, zwłaszcza przedstawicielom dyscyplin wykonawczych, oceniać te dzieła, które tworzą kompozytorzy. W drugą stronę jest troszkę łatwiej, oczywiście za każdym razem dobierając specjalistów. Niemniej jednak nastąpiło tu bardzo duże uwspólnienie. Widać to także w dyscyplinie sztuki plastyczne, konserwacja dzieł sztuki. Konserwacja to jest obszar interdyscyplinarny, także z ogromną komponentą nauki, czyli dyscyplin chemia, cały zakres różnego rodzaju technik i technologii; a z drugiej strony mamy taką warstwę czysto artystyczną. I tu nawet w tak dużym środowisku jak nasze interesy okazują się rozbieżne. Duże ośrodki, które mają silną koncentrację, chcą tego rozdzielenia, ale mniejsze ośrodki,

którym służy integracja, tego nie chcą. Więc mimo tego, że jesteśmy środowiskiem niedużym, to wcale nie jest tak nam łatwo znaleźć pewien kompromis. Ale staramy się to robić w ramach konferencji [KRUA], i to się udaje.

Całkowita odmienność form pracy twórczej u nas determinuje także konieczność innego spojrzenia, ewaluacji – uczelnie artystyczne były ewaluowane w dwóch kryteriach: pierwszym i trzecim, i w pierwszym kryterium też była ocena ekspercka. Przygotowaliśmy się do tego dobrze, bo rzeczywiście środowisko potrafiło się zintegrować, nawet zaproponowaliśmy kandydatury ekspertów i wydawało się nam, że to będzie dobrze i że to właśnie osoby o najwyższym autorytecie, które ocenią nas wszystkich za pomocą ocen sprawiedliwych i surowych. Ale okazało się, że ten system zawiódł na etapie jednak właśnie oceny eksperckiej, bo oceny były bardzo zróżnicowane. Jest bardzo dużo odwołań. I większość tych odwołań uznanych przez KEN później i potwierdzonych decyzją pana ministra.

Nasza specyfika jest dość mocna. Dziś obserwujemy pewne trendy w kontekście przyszłości. Niestety, widzimy tendencję, że coraz więcej młodych ludzi, ale to jest też tendencja wspólna, chciałoby nauczyć się tego, co wymagane, możliwie jak najszybciej i chciałoby uzyskać dyplom uczelni, a najlepiej od razu, żeby budować wielką artystyczną karierę. To widzimy np. na tych kierunkach, gdzie przyjmujemy osoby z zewnątrz, bez przygotowania. W uczelniach muzycznych praktycznie jest to bardzo rzadkie. Po pierwsze, na instrumentalne studia (wokalne to już różnie) to zazwyczaj trzeba mieć kilkunastoletnią przeszłość, od 5–6. roku życia, niektóre instrumenty trochę później ze względu na specyfikę.

Coraz większe zainteresowanie widzimy na tych kierunkach kształcenia, gdzie nie są wymagane kompetencje na wejście, gdzie [przychodzi] młody człowiek, często nie mając takiego rzetelnego warsztatu artystycznego, który zdobywa się w szkołach niższego szczebla. W ogóle kształcenie np. świadomości, kształcenie wyobraźni, kultury trwa bardzo długo, to wymaga czasu. Tego się nie da w rok czy dwa lata nauczyć, bo nawet jeśli teoretycznie ktoś te procesy sobie przyswoi, to powinno zagwarantować sobie całą masę doświadczeń. Ale niestety system, który jest zbudowany w naszym kraju, w latach 40. i 50. już to wszystko zostało powołane, on oczywiście stale ewoluje, ale dalej mamy świadomość pierwszego stopnia.

Perspektywy – rozpoznawalność międzynarodowa, przyciąganie kandydatów, choć inaczej niż w obszarze uczelni, które kształcą i prowadzą badania. Należę do realistów. To, że młodzież coraz chętniej wybiera właśnie te obszary warsztatowe, czyli to w perspektywie jeszcze nic nam nie grozi, niemniej jednak kiedyś zainteresowanie kierunkami klasycznymi, jak instrumentalistyka, było większe. Dzisiaj młodzież chce mieć szybko zawód, chce mieć bardzo szybko swoją karierę, tutaj media elektroniczne nie sprzyjają, bo cała masa jest domorosłych artystów.

Tomasz Szapiro: Powstało wiele jednostek edukacyjnych, prywatnych, poza systemem akredytacji. Jaka jest ich ocena w środowisku?

Krystian Kielb: Bardzo różnie. To znowu trzeba bardziej indywidualnie. Nie chciałbym tak generalizując powiedzieć. Czasami zatrudniają np. jednego wybitnego specjalistę, artystę, który jest specjalistą w jakiejś dziedzinie, nie zawsze musi być potwierdzone stopniami. Mamy problem z tym, że nie wszyscy artyści decydują się na karierę akademicką. Spojrzenie na to też jednak mocno powiązane z oczekiwaniami młodych ludzi i zmieniającymi się gustami publiczności, przy czym bardzo chcę, żebyśmy nigdy nie mieli sztuki w showbiznesie. Bo sztuka i showbiznes to są dwie całkiem odmienne rzeczywistości. I my pamiętajmy zawsze, że nie wszystkie działania artystyczne powinniśmy nazywać sztuką.

Jerzy Woźnicki: Zgłosiłem swój postulat (na KRUA), żeby środowiska artystyczne upominały się o swoje miejsce, przywołując sukcesy w postaci odpowiedników Nobla w nauce, w postaci Oskarów, dorobku wybitnych kompozytorów, wybitnych wykonawców, śpiewaków i innych artystów. W nauce nie znajduję takich sukcesów. Artyści polscy to jest bardzo małe środowisko, a w skali międzynarodowej osiąga wielkie sukcesy. Może za mało wykorzystujecie taką kartę dla promocji.

Krystian Kielb: Skoro tak jest to widziane zewnątrz, to zapewne tak. My o tym mówimy od lat, że właśnie należy promować swoje sukcesy indywidualne. Staramy się to robić, ale rzeczywiście być może za mało.

[Inne zagadnienia dotyczące prognozy]

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Dobrym kierunkiem jest tutoring, Ministerstwo miało konferencję na ten temat. Dobrym pomysłem jest wsparcie systemowe dla uczelni, które ma na celu takie rozwiązanie. Co do prognozy, też mi się bardzo podobały te procentowe ustalenia, które każdy scenariusz ma szansę realizacji: realistyczny 50/60, optymistyczny 10, pesymistyczny 20. Takie oszacowania nie wzbudziły kontrowersji. Ale z jedną rzeczą bym się nie godziła. Uważam, że ona jest wieloznaczna – podział stanowisk naukowych i dydaktycznych na dwie ścieżki, które wprowadziła ustawa 2.0. Natomiast w ustawie 2.0 to był pomysł, który miał służyć zaspokojeniu różnych potrzeb. Tymczasem ścieżka dydaktyczna w niektórych uczelniach jest prawie niezauważalna, omijają ją. Jestem za rozróżnieniem stanowisk, pod warunkiem że nie jest to ucieczka pracownika od uprawiania nauki.

Błażej Skoczeń: Chodziło o inną sytuację, o wartości referencyjne dla instytutów Polskiej Akademii Nauk, a nie o ścieżki dydaktyczne i naukowe.

Jerzy Woźnicki: Całkiem jawnie i w związku z warunkami ewaluacji jakości działalności naukowej kreśliło się w Ministerstwie wśród autorów projektu ustawy scenariu-

sze przenoszenia bezczynnych naukowo profesorów na etaty dydaktyczne i mniejsze wydziały były zdolne to robić i uzyskiwały na tym korzyści. Ale niektórzy mówili, że to jest fatalne zjawisko, złe itd. To jest zjawisko, które odkrywa pewną prawdę. Ta prawda jest zła, ale nie narzędzie do jej odkrywania jest winne.

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Też zgodzę się z tym, że to pokolenie jest dla nas wyzwaniem, to najmłodsze. I jeśli mamy się zastanawiać nad czymś, co może się w tych materiałach nie pojawiło wcześniej, to ten czat, sztuczna inteligencja. Czy są wypracowane jakieś pomysły? Bo z tego, co wiem, to Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu już wprowadził pewne zasady – co można, a czego nie można zrobić ze sztuczną inteligencją (oczywiście pod opieką promotora, pod kontrolą promotora). To zupełnie nowy czynnik, który nas jeszcze zaskoczy.

[Ewaluacja]

Błażej Skoczeń: Ewaluacja jest tylko narzędziem, instrumentem, to nie jest dominująca składowa działalności jednostek naukowych. To jest system oceny. Ten system oceny ma nam przynieść pewną prawdę, ma odsłonić stan nauki polskiej w postaci obrazu, który będzie służył temu, żeby ten stan poprawić. Problem polega na tym, że to jest bardzo dobry instrument, pod warunkiem że umiemy go we właściwy sposób zastosować.

Ewaluacja w aktualnym stanie rzeczy ma w zasadzie dwie warstwy. Pierwsza warstwa to jest ta, którą zastosowała Komisja Ewaluacji Nauki, która na podstawie umowy społecznej, jaką jest rozporządzenie w sprawie ewaluacji jakości działalności naukowej, wykonała literalnie to, co zostało w tej umowie zapisane. Czyli dokonaliśmy rzeczywiście takiej oceny, która częściowo miała charakter parametryczny, a częściowo ekspercki. Ten stan rzeczy w dniu 15 czerwca ubiegłego roku został odsłonięty w postaci wyniku ewaluacji. Wynik ten jest względnie dokładny i odzwierciedla stan nauki polskiej. Druga warstwa polega jednak na tym, że minister interweniował w wielu momentach, poczynając od listy czasopism punktowanych, poprzez wartości referencyjne, a kończąc na ostatecznie przyznanych kategoriach. I wedle swojego uznania przyznał te kategorie, bo taka jest jego prerogatywa, ponieważ zgodnie z ustawą to minister – biorąc pod uwagę uchwałę KEN – przyznaje kategorię naukową jednostce. No i tu pojawił się drugi stan rzeczy, czyli nieco inny obraz.

Uważam, że ten pierwszy obraz w postaci wyniku KEN jest proporcjonalny i zgodny z przyjętymi zasadami. A teraz co dalej, jaka byłaby projekcja na przyszłość? Mamy kilka możliwości. Pierwsza możliwość to taka, że system, który obecnie obowiązuje, doskonalimy. Wspólnie z Konferencją Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Radą Główną Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Polską Akademią Nauk, Radą Doskonałości

Naukowej opracowaliśmy 12 punktów, które są konieczne, żeby poprawić aktualnie obowiązujące rozporządzenie. To są głęboko przedyskutowane, przemyślane i zrationalizowane punkty, które nadają się do natychmiastowego wprowadzenia. Spisałem je nawet w postaci konkretnych zapisów, odpowiednich do obowiązującego rozporządzenia. Wystarczy je zatem przeszczepić na grunt rozporządzenia w sprawie ewaluacji jakości działalności naukowej. Czy Ministerstwo zdecyduje, żeby to uczynić? Tego nie wiem. Na razie nie ma takiego wskazania czy też działań w tym kierunku. Aktualnie obowiązujący system można jednak doskonalić.

Problem polega na tym, że wszelkie parametry, wskaźniki czy kryteria, które przyjmujemy w ewaluacji, dewaluują się w tym sensie, że kiedy stają się publiczne, tracą walor obiektywizmu. Reakcja środowiska jest bowiem natychmiastowa. Środowisko przygotowuje się w taki sposób, żeby spełnić wymagania systemu, wypełnić kryteria i zmaksymalizować wynik. W związku z tym raz na jakiś czas trzeba te parametry modyfikować lub zmieniać.

Jesteśmy obecnie w swoistym punkcie bifurkacji. Możemy ten system doskonalić, czyli zmienić nieco kryteria, udoskonalić go i dalej pozwolić mu się rozwijać. To jest system, który jednak podlega ewolucji od lat 90. ubiegłego wieku. Możemy także dokonać pewnej rewolucji, to znaczy uznać, że w Europie Zachodniej dość długo pracowano nad systemami ewaluacji, są one dojrzałe, może nawet bardziej dojrzałe aniżeli nasz system.

W szczególności można zaproponować przejście do systemu o charakterze kompleksowym, holistycznym, czyli takiego, który ujmuje podmiot jako całość. Mnie się zdarzyło ewaluować trzy jednostki naukowe w systemie holistycznym, więc potrafię go ocenić, zakwalifikować jako system, który jest skuteczny i kompletny. System ocenia jednostkę naukową, poczynając od sfery zarządzania, poprzez sektor nauki, sektor kształcenia, a kończąc na tzw. otoczeniu społeczno-gospodarczym, czyli tym, jak jednostka współpracuje ze środowiskiem, które ją otacza. To jest ocena bardzo dobrze dopracowana we Francji. Można spróbować wprowadzić taki wzorzec również w Polsce.

[Jaka powinna być wizja procesu ewaluacji?]

Powstaje jeszcze jedno pytanie, które ma znaczenie absolutnie kluczowe. We Francji tamtejsze gremia doszły do wniosku, że taki system ewaluacji powinien być realizowany przez instytucję niezależną od ministerstwa i w związku z tym powstała nowa instytucja, która ma własny budynek, własną administrację, która funkcjonuje niezależnie od tamtejszego ministerstwa – Wysoka Rada ds. Ewaluacji Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Ministerstwo zleca wykonanie oceny jednostek naukowych, a poszczególne sektory są ewaluowane tzw. falami (*vagues*), przy czym zespół, który dokonuje

ewaluacji, odwiedza jednostkę, spędza tam 3 dni i bardzo dokładnie weryfikuje stan jednostki w stosunku do raportu samooceny, a także sprawdza wszystko, co jednostka przedłożyła, a następnie spisuje raport końcowy. W tym raporcie nie ma żadnych ocen czy kategorii. W raporcie zawarte są – oprócz wskazanych rozdziałów – mocne punkty, słabe punkty i rekomendacje, co zrobić, żeby poprawić stan ocenianej jednostki naukowej. Na tej podstawie minister przyznaje środki finansowe na poprawę stanu jednostki, bo widzi, gdzie są jej słabe punkty i co trzeba zrobić, żeby tę jednostkę rzeczywiście usprawnić.

W moim przekonaniu jest to bardzo sensowny system. Gdybyśmy się wszyscy środowiskowo umówili, że chcemy taki system w Polsce wprowadzić, to na pewno byłby nie tylko przyszłościowy, ale spowodowałby, że łatwiej byłoby jednostki oceniać w trybie ciągłym. Skończyłaby się także dyskusja na temat przyznanych kategorii, od C do A+.

W związku z tym myślę, że ostatecznym wynikiem będzie taki moment, kiedy umówimy się wszyscy, że mamy dostatecznie wysoki poziom zaufania do ekspertów, żeby im powierzyć wykonanie tej pracy i możemy zrezygnować z parametrów o charakterze ilościowym. To nie oznacza, że zostaną całkowicie wyeliminowane, dlatego że istnieje ważna warstwa ewaluacji we Francji – to jest cały zestaw pierwotnych dokumentów, które mają charakter wskaźnikowy i leżą u podstaw oceny. Dokumenty te analizuje zespół ekspertów, którzy wyrabiają sobie pogląd na temat danego podmiotu, po czym jadą do niego, oceniają ten podmiot i spisują raport. Moim zdaniem jest to system jak najbardziej do przyjęcia w ramach umowy środowiskowej. Byłoby to z korzyścią dla wszystkich: ministra, środowiska naukowego, podmiotów oraz zespołów oceniających.

[O CoARA]

Jerzy Woźnicki: Mamy porozumienie CoARA, które proponuje odejście od obecnego systemu z europejską wizją i ogromnym poparciem podmiotów polskich, ponieważ duża ich liczba weszła do koalicji. Czy to jest ścieżka, którą można osiągnąć ten cel?

Błażej Skoczeń: Tak, dlatego że generalnie wytyczne europejskie czy unijne oraz CoARA postulują, żeby pójść w kierunku systemów eksperckich, bardziej holistycznych.

Tomasz Szapiro: Po pierwsze, w koalicji CoARA są instytucje, które nie są uczelniami. Są one specjalnie włączone jako interesariusze w otoczeniu uczelni, stąd np. obecność przedstawicieli firm. Po drugie, stworzenie takiej koalicji międzynarodowej to problem trudny. Przewiduję, że system ewaluacji będziemy raczej rozbudowywać lub modyfikować, niż że uda się włączyć do niego podmioty nieakademickie. To długa droga, ponieważ jest także obciążona wieloma technicznymi problemami, związanymi np. z czasochłonnością zbierania danych, ich rzetelnością i niejednorodnością oraz ugodnieniem procedur ich przetwarzania.

[Inne kwestie]

Marian Gorynia: 0,2 na optymizm, 0,5 na środek, czyli realizm, i 0,3 na resztę.

Ewa Chmielecka: Mam uwagę jako filozof nauki. Nie powinno się utożsamiać – a często się to czyni – kategorii, które są odmienne z punktu widzenia teorii poznania i aksjologii. Idzie mi o „prawdę” i „fałsz” rezultatów poznania oraz o „pożytki” i „szkody” wynikające z ich zastosowania. Zadaniem nauki jest uzyskiwanie wiedzy – zdań prawdziwych i eliminacja fałszywych. Osobną sprawą jest to, jaki użytek z nich uczynią ludzie, którzy mogą je użyć do tworzenia rzeczy pożytecznych albo wyrządzania szkód.

Utożsamianie, zbytnie zbliżenie kategorii może nas prowadzić do takich aberracji jak np. „podciąganie” wyników badania w imię potencjalnych pożytków albo zaniechanie pracy badawczej z obawy przed potencjalnymi szkodami. Dla czystego poznania naukowego ważna jest relacja prawda–fałsz, zaś to, jaki z tego zrobi pożytek społeczeństwo, oddane jest (niestety?) w ręce polityków i innych decydentów. Oczywiście to nie znaczy, że nauka nie ma odnotowywać i rozważać potencjalnych (zwłaszcza złych) skutków odkryć naukowych. Jednakże taka refleksja nie może wpłynąć na wyniki badań, rezultaty poznawcze. Można, przewidując złe skutki, np. ustanowić kodeks udostępniania wyników badań, tak jak dzisiaj się to dzieje ze sztuczną inteligencją, a w połowie XX w. z wynikami badań genetycznych. Także systemy finansowania badań naukowych mają tu wiele do zrobienia. I tak rozumiem granice wolności nauki.

Jerzy Woźnicki: Jan Paweł II mówił, że wolność nauki kończy się tam, gdzie naruszone zostanie dobro człowieka.

Ewa Chmielecka: Moim zdaniem dzisiaj w Polsce, aby poprawić jakość kształcenia, trzeba wprowadzić następujące zmiany w prawie:

- uznawanie kompetencji zdobytych poza edukacją formalną – nie tylko w procesie rekrutacji, ale także w trakcie studiów;
- uznawanie mikropoświadczeń i objęcie ich – także w szkołach wyższych – systemem indywidualnych kont szkoleniowych;
- potrzebna jest zmiana fundamentalna w systemie zapewniania jakości kształcenia – w tej chwili PKA bada nie tyle jakość kształcenia, co zgodność działań uczelni z przepisami prawa, co jest prerogatywą ministerstwa. A uczelnie dostosowują swe wewnętrzne systemy jakości do tego modelu. To miało sens w latach 90. XX w., kiedy gwałtownemu rozwojowi ilościowemu szkolnictwa wyższego towarzyszyło obniżenie jakości kształcenia, zaś nadużycia prawa zdarzały się relatywnie często. Dziś sytuacja jest odmienna, zaś obecny model w niczym nie poprawia jakości kształcenia, w szczególności kształcenia dla przyszłości. Jeżeli mamy mieć system zdolny ocenić, czy uczelnia kształci dla przyszłości, to musi to być zupełnie inaczej zorganizowane i raczej samorządne, a nie centralne i biurokratyzowane;

- ponadto przydałyby się drobne zmiany w systemie kwalifikacji.

Oczywiście to nie wyczerpuje listy potrzebnych zmian – wspominam tylko te, które związane są z „moją działką” w prognozie.

Jarosław Górniak: Żeby przemyśleć ewaluację, musimy zacząć od wizji szkolnictwa wyższego, bo ewaluacja to w zasadzie sprawdzenie tego, w jakim stopniu osiągamy cele bądź częściowe składniki tych celów. W Polsce był problem ze skłonieniem szerzej rzeszy nauczycieli akademickich do tego, żeby się włączyli w światowy obieg nauki i kolejne warianty systemu opartego na punktowaniu publikacji jednak do pewnego stopnia swoją funkcję spełniły, co widać w statystykach publikacji naukowych. Wśród nich jest część publikacji będących oszustwem. Ale to jest margines. Wiemy, że były uczelnie, które angażowały się w kupowanie miejsca dla publikacji w tzw. drapieżnych czasopismach i to jest godne pogardy i potępienia. Ale to jest margines. Generalnie zwiększyła się liczba publikacji w obiegu międzynarodowym i liczba osób, które tak publikują. Trzeba przejść do kolejnego etapu i pomyśleć o innych elementach, w tym o ocenie jakości kształcenia, nie rezygnując z doskonalenia ewaluacji nauki.

Jeżeli mówimy o konieczności pogłębienia współpracy nauki z biznesem, nie może być takiej sytuacji, że do tego obszaru uczelnie właściwie nie mają jak dedykować swoich pracowników. Czyli nie ma kategorii badaczy wdrożeniowych czy stosowanych, których celem jest dostarczanie rozwiązań firmom i administracji publicznej; jest tylko liczba „N” pracowników badawczych, których celem jest publikowanie. Jak ktoś nie publikuje, to pozostaje możliwość zaliczenia do grona pracowników dydaktycznych, co nie odpowiada specyfice pracy badawczej na rzecz otoczenia. Dla tej kategorii pracowników żadnego obszaru rozwojowego nie ma. To znaczy, że uczelnie muszą finansować stosowane prace badawcze w pełni z przychodów komercyjnych. Jest to trudne do realizacji bez poważnych inwestycji wstępnych i czasu niezbędnego dla rozwoju współpracy, zbudowania kompetencji i osiągnięcia odpowiedniego poziomu przychodów. Niezbędna jest polityka wsparcia dla tego rodzaju współpracy, np. wzorowana na mającym duże sukcesy w tym zakresie Izraelu, ale punktem wyjścia jest stworzenie ścieżki kariery w tym zakresie. Jeżeli efekty w zakresie współpracy z otoczeniem gospodarczym będą istotnym składnikiem wizji rozwojowej szkolnictwa wyższego i nauki, wówczas powinny być one także uwzględnione w ewaluacji.

Musimy się zastanowić, co w nauce chcemy osiągnąć, a dopiero wtedy rozważyć, który sposób podejścia – ekspercki czy bibliometryczny – należy wykorzystać w ewaluacji. Jeśli problemem naszych uczelni jest słaba obecność w 1% lub 10% najczęściej cytowanych czasopism i uznajemy, że pojawienie się w nich jest ważne dla znalezienia się w rzeczywistym międzynarodowym obiegu myśli naukowej, to stosownie do tego należy ustawić kryteria ewaluacji. Jeśli uznamy, że lepszą miarą efektów prowadzonych badań jest liczba cytowań uzyskanych przez osoby zatrudnione

w uczelni, a nie to, gdzie publikuje się wyniki, to stosownie do tego trzeba ukształtować wskaźniki w ewaluacji. Zapewne trzeba będzie przyjąć jakiś sposób wyceny mniej wybitnych publikacji, by każdy, kto kończy swoje badania publikowalnym wynikiem, mógł mieć potwierdzenie swojej pracy, ale kluczowe wskaźniki muszą koncentrować uwagę na priorytetach.

Musimy dobrze określić, gdzie chcemy przesunąć naukę na kolejnym etapie i dopiero wtedy jako pochodna takiego rozstrzygnięcia powinien zostać skonstruowany model ewaluacji. Na pewno trzeba skorygować wszystkie błędy dotychczasowego modelu.

Józef Lubacz: Uważam, że ważniejsze od oceny procentowej poszczególnych wariantów jest podkreślenie czynników jakościowych wpływających na ocenę, które przedstawił prof. Gorynia. Wziąwszy pod uwagę znaczną naturalną bezwładność rozwoju szkolnictwa wyższego i stosunkowo krótki okres, którego dotyczy prognoza, można ze znacznym prawdopodobieństwem prognozować, że „będzie tak, jak jest” (notabene w przypadku prognozowania pogody 70% trafności ma prognoza: „Jutro pogoda będzie taka, jak dzisiaj”).

Jak już podkreślałem, uważam, że zasadnicze elementy misji powinny być ważną częścią finalnego opracowania – istotnym punktem odniesienia dla prognozy. Ponadto, jak już też postulowałem, uważam, że zasadnicze wnioski finalnego opracowania powinny być skierowane „na zewnątrz” – do społeczeństwa, a nie „do wewnątrz”, tj. do społeczności akademickiej, co nie stoi w sprzeczności z tym, że opracowanie powstaje z inspiracji i na zlecenie KRASP.

Krystian Kielb: Postawiłem na realizm. Ale wypowiedź pana profesora o tej wizji, która nas wszystkich będzie wznosić, jest istotna, i nie można zaniedbać tego kontekstu środowiskowo-społecznego, to jest ogromny problem. Tak naprawdę nie chodzi tylko o trzecie kryterium, lecz o wszystko, co robimy²⁶⁵.

²⁶⁵ Tekst prof. K. Kielba nieautoryzowany, poddany wstępnej redakcji.

4. Opinie ekspertów zaproszonych do udziału w Debacie Panelowej nadesłane w formie pisemnej

Prof. Jarosław Bosy, rektor Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu

1. Jakie obszary przyszłej wizji rozwoju szkolnictwa wyższego w tej dekadzie uznaje Pan Profesor za kluczowe?

Zarządzanie strategiczne w szkolnictwie wyższym i konsolidacja systemu w różnych wymiarach są kluczowe. Dla stawianej prognozy nie jest aż tak znacząca kwestia pieniędzy, bo pieniądze są ograniczone. Potrzebujemy odpowiedzi na pytanie, jakich my chcemy w tym kraju uczelni.

2. Jakie najważniejsze elementy w tych obszarach określają wizję szkolnictwa wyższego do 2030 r. w Pana opinii? Co według Pana Profesora wymaga zmian i w jakim kierunku?

Istotna jest zmiana całego systemu, mniejszą wagę ma zmiana w obrębie poszczególnych uczelni.

W moim przekonaniu musimy uciec od modelu, w którym wszyscy są sobie równi i od podziału subwencji w oparciu o takie założenie. Szkolnictwo wyższe z natury jest elitarne, a pozycję uczelni określa poziom jej oddziaływania. Dochodzenie do pozycji przez sztuczne wskaźniki (ewaluację, rankingi) jest nienaturalne, bo to proces wymagający czasu i rozwoju rzeczywistego potencjału.

Powinniśmy budować szkolnictwo wyższe na trzech poziomach ich oddziaływania: uniwersytety europejskie (głównie węzły szkolnictwa wyższego), krajowe i regionalne, podobnie jak to robi Europa.

Umiędzynarodowienie, czy jakkolwiek inny element strategii, jest pochodną poziomu oddziaływania uniwersytetu. Jeśli to będzie uniwersytet z oddziaływaniem europejskim, to do tego uniwersytetu przyjadą ludzie z całego świata.

W koncepcji Uniwersytetów Europejskich są też trzy typy: uniwersytety klasyczne (wyznaczające standardy doskonałości w badaniach i kształceniu, mogą być porównywane z największymi uniwersytetami azjatyckimi i amerykańskimi); uniwersytety, które odpowiadają za postęp techniczny i które powinny wspólnie generować progres gospodarczy (politechniki); wreszcie uniwersytety, które są odpowiedzialne za zrównoważony rozwój i dbałość, by środowisko nie było degradowane, jak moja uczelnia.

3. Jak według Pana Profesora ta wizja kształtowałaby się według trzech scenariuszy: optymistycznego, realistycznego i pesymistycznego?

Jestem zwolennikiem scenariusza realistycznego – to ludzie tworzą uniwersyte-ty, a strategie są pochodną potencjału. Dzisiaj (niestety) w tworzenie Uniwersytetów Europejskich jest zaangażowanych bardzo niewiele osób.

4. Podczas debaty ekspertów Projektu PROGNOZA zorganizowanej w SGH uczestnicy przyjęli, że prawdopodobieństwo prognozy dla poszczególnych scenariuszy można określić orientacyjnie w następujący sposób: prognoza realistyczna 40–50%, prognoza optymistyczna 20–30%, prognoza pesymistyczna 20–30%. Czy Pan Profesor zgadza się z taką oceną?

Zgadzam się. Szanse na realizację scenariusza realistycznego oceniam na 50%.

5. Jakie elementy polityki państwa na rzecz rozwoju szkolnictwa wyższego wpłynęłyby w największym stopniu na zaistnienie wyżej wymienionych scenariuszy?

Potrzebna jest polityka państw, a nie polityka państwa.

Jeżeli każde państwo ma własną politykę w tym zakresie, to będzie to polityka różnych prędkości. Dla nas bardzo niekorzystna.

Dopóki są takie kraje, jak my, które cały czas dochodzą do pewnego poziomu, nie zainwestują w szkolnictwo wyższe, bo to nie jest pierwsza, najważniejsza potrzeba (najpierw trzeba sfinansować sferę bytową i bezpieczeństwo). Żeby dzielić duże PKB, trzeba go mieć.

Koncepcje takie jak Uniwersytety Europejskie są po to, żeby wyrównywać te różnice. Nie świadczy o nas dobrze, że żadna polska uczelnia nie ubiegała się o to, by tworzyć Uniwersytet Europejski – widać, że nie jesteśmy liderami. Pytanie, czy skoro już niektóre uczelnie są w sojuszach europejskich, to umiemy z tego korzystać, czy jesteśmy ważnymi węzłami sieci (bo to jest sposób pokazywania swoich kompetencji)?

6. Inne uwagi

Jeśli chcemy poradzić sobie z wyzwaniami, jakimi są procesy demograficzne i cywilizacyjne widziane w kontekście globalnym, musimy (1) zmienić model kształcenia na uczelniach wyższych oraz (2) zmienić system organizacji kształcenia.

Ad. 1. Kiedy mówię o zmianie modelu kształcenia na uczelniach, mam na myśli przejście od modelu zawodowego do kształcenia kompetencyjnego. W praktyce mogłoby to oznaczać, że studia pierwszego stopnia są nadal powiązane ze zdobywaniem kompetencji zawodowych. Ważną rolę uniwersytetu byłoby kreowanie zawodów.

Dla rynku pracy nie ma teraz znaczącej różnicy, czy ktoś jest magistrem czy inżynierem/licencjatem. Dlatego przede wszystkim należy przekształcić studia drugiego stopnia. One muszą pozwolić studentom bardziej elastycznie budować swoje kompetencje, a to oznacza, że musiałyby być realizowane sieciowo (student zdobywa kompetencje w różnych ośrodkach – tam, gdzie zyska najlepszą wiedzę w danym zakresie).

Przenosząc to na logikę programów europejskich: Erasmus+ odpowiada temu kształceniu na studiach pierwszego stopnia – student wzmacnia kompetencje, ale drugi stopień powinien być – jak program Uniwersytetów Europejskich – sieciowy. Rynkiem pracy dla absolwenta studiów pierwszego stopnia jest rynek regionalny, krajowy, dla absolwenta drugiego stopnia – rynek globalny/europejski, a więc uczelnie powinny budować ofertę do odbiorcy globalnego, nie tylko lokalnego. To zresztą będzie także wkrótce naszą ekonomiczną koniecznością przy tej liczbie uczelni w Polsce i trwałych trendach demograficznych.

Ad. 2. Konieczność zmiany systemu kształcenia.

Słabość systemu obecnego – szkolnictwo wyższe, nauka i sztuka zostały sztucznie włączone w ten sam system, a tych różnych sfer nie da się skutecznie połączyć. Rozwój szkolnictwa to jest co innego niż rozwój nauki, a tym bardziej sztuki.

Powinien być system szkolnictwa obejmujący cały proces edukowania i kształcenia, obejmujący te różne etapy.

Podobnie rozwój nauki – do etapu młodego naukowca realizowany na uczelniach, ale później miejscem rozwoju naukowca powinny być zespoły badawcze na uczelniach i instytuty badawcze.

W sferze finansowania (granty itp.) środki powinny być wykorzystane na wyłonienie dobrze rokujących młodych naukowców i nauczanie ich warsztatu pracy badawczej, a potem ci wyselekcjonowani naukowcy powinni iść do zespołów projektowych.

Co do zasady każdy, kto skończył studia, może uczyć (być nauczycielem), uczyć może też naukowiec (zarówno w szkole średniej, jak i na uczelni), ale nie każdy, kto skończył studia, może być naukowcem. Błędem, który popełniamy, jest wiązanie bycia naukowcem z byciem nauczycielem akademickim.

Innymi słowy, naukę uprawiać się powinno w zespołach badawczych i w instytutach badawczych (które nie powinny kształcić). Jednak kształcenie naukowców powinno odbywać się na uniwersytetach, bo ich zadaniem jest kształcić. W tym sensie także szkoły doktorskie jako te, w których młodzi naukowcy uczą się warsztatu, powinny być wyłączną domeną uniwersytetów. Sytuacja, że wszyscy próbują robić wszystko,

zabiegając o te same środki, to tworzenie wewnętrznej, wyniszczającej konkurencji, a nie system wspierający rozwój nauki i szkolnictwa.

Prof. Ewa Chmielecka, SGH, FRP

1. Co zadecyduje o tym, jakie względy i uwarunkowania wpłyną na zaistnienie poszczególnych scenariuszy bazowych w analizowanym obszarze, odpowiednio w przypadku scenariusza optymistycznego, realistycznego i pesymistycznego? Należy wymienić te względy i warunki (wewnętrzne lub zewnętrzne wobec scenariusza).

Skupię się na kształceniu i na tym, jak ma się stać „edukacją dla przyszłości”.

Na jakiej podstawie formułuję scenariusze rozwoju? Przede wszystkim dokumentów europejskich: od zaleceń Parlamentu i Rady, poprzez dokumenty bolońskie, EUA, ESU, raporty Banku Światowego i OECD itd., które jednym głosem mówią, że podstawowe warunki przyszłej wizji rozwoju szkolnictwa wyższego to NIEPEWNOŚĆ i NIEPRZEWIDYWALNOŚĆ przyszłości oraz potrzeb społecznych spowodowane takimi wyzwaniami jak:

- rozwój technologiczny – rewolucja nr ?, sztuczna inteligencja [jeszcze słabo obecna 2 lata temu problematyka] itd. oraz towarzyszące mu zmiany społeczne (jak zmniejszenie się miejsc pracy, przenoszenie centrów kontaktów społecznych do Internetu itd.);
- globalne czynniki społeczne: migracje, zagrożenia dla demokracji itd.;
- problemy ze środowiskiem: klimat, pandemie itd.;
- nie będą rozwijać – wszyscy znamy.

Jak na to ma zareagować szkolnictwo wyższe? [tu są elementy wizji]

- Przygotować absolwentów do życia w niepewności, w tym co do rynku pracy (zmiana zawodu, zniknięcie pojęcia zawodu).
- Ale szukać względnie trwałych elementów (teoria, humanistyka).
- Przy błyskawicznie dezaktualizujących się umiejętnościach – przejść na kształtowanie umiejętności tranzytywnych (kreatywność, rozwiązywanie problemów).
- Opuścić model tradycyjny kształcenia: długie studia, stabilna pozycja na rynku pracy, kariera itp. na rzecz uczenia się przez całe życie.
- Przyjąć perspektywę uznawania efektów pozaformalnych.
- Dalsza segmentacja kształcenia – patrz *microcredentials*.
- Wykorzystać finansowanie krótkich form szkoleń dostosowujących do rynku pracy (IKS).

- Wykorzystać wzrost znaczenia nauk społecznych i humanistyki w „świecie bez pracy” – kształtowanie kompetencji społecznych jako najważniejszy element kształcenia?
- Wykorzystać rosnące znaczenie „uczelni wiodących” i Uniwersytetów Europejskich, które w warunkach autonomii akademickiej, świecąc „dobrym przykładem”, nakłaniają inne uczelnie do podążania dobrym tropem w kształceniu.

[Czym jest „wizja”?] Obrazem stanu pożądanego dla systemu szkolnictwa wyższego, którego szkic zaczyna się od zestawu wartości autotelicznych właściwych dla tego szkolnictwa i zawiera próbę ich hierarchizacji. Tradycyjnie „prawda” [wiedza prawdziwa] jest celem samym w sobie: jej tworzenie i rozpowszechnianie – bez względu na to, jakie stanowisko teoriopoznawcze ma tu zastosowanie. Inne wartości, konsekwentne do prawdy, są instrumentalne i akademia dzieli je z innymi obszarami i instytucjami życia społecznego. „Prawda” jest jej ekskluzywnie przypisana.

2. Jakie zasadnicze elementy oraz cechy określają i charakteryzują każdy z rozważanych trzech scenariuszy bazowych?

Pytanie do siebie: Co w zarysowanej perspektywie niepewności przyszłości oznacza scenariusz optymistyczny, pesymistyczny i realistyczny? Mam opór przeciwko nazywaniu czegokolwiek w ten sposób. Sytuacja szkolnictwa wyższego jest tak dynamiczna, że trudno określić, co będzie korzystne, a co nie za 5–10 lat. Realizacja lub zaniechanie czego? Zakładam jednak, że na dziś to wskazania na LLL, umiejętności tranzytywne, kompetencje społeczne itd. są wyznacznikami „optymizmu”, a ich zaniechanie – „pesymizmu”.

Co trzeba zmienić (w Polsce), bo przeszkadza w realizacji powyższych celów:

- zapisy prawa dotyczące:
 - prowadzenia LLL: segmentacji programów, ale i możliwości scalania, porównania i przenoszenia segmentów w skali międzynarodowej, w tym *microcredentials*,
 - kształtowania indywidualnych ścieżek kształcenia,
 - uznawania kompetencji pozaformalnych,
 - ?;
- metody nauczania w stronę dominacji aktywizujących (PBL, inne kształtujące kompetencje tranzytywne i społeczne);
- model zapewniania jakości – dziś archaiczny, biurokratyzowany, wyręczający ministerstwo w badaniach zgodności działania uczelni z prawem. Niewiele ma wpływu na jakość rozumianą jako tworzenie „edukacji dla przyszłości”;

- wprowadzić system finansowania kształcenia obywateli dla rynku pracy (Indywidualne Konta Szkoleniowe);
- co jeszcze?

Na jakie przeszkody natrafimy:

- konserwatyzm kadry akademickiej skierowany przeciwko zmianom w nauczaniu;
- brak długoterminowej polityki publicznej w edukacji, w tym w szkolnictwie wyższym, walki polityczne vs wspólna strategia;
- złe modele współpracy z otoczeniem społecznym (odpowiedzialność „wobec” czy odpowiedzialność „za” to otoczenie).

Przewidywany scenariusz? „Realistyczny”, czyli coś zrobimy, ale tak, aby zmienić jak najmniej. Konserwatyzm kadry akademickiej będzie tu znaczący (jeśli idzie o zmiany metod nauczania). Natomiast odejście od zasad etosu akademickiego będzie przeszkodą drugą i też bardzo znaczącą w realizacji wizji.

Prof. dr hab. Marek Kwiek, UAM w Poznaniu

Prognoza dotycząca nauki

Reforma zwana ustawą 2.0 była krokiem w bardzo dobrym kierunku – ale tylko pierwszym krokiem. Zmiany zostały częściowo zatrzymane, częściowo osłabione, a przede wszystkim nie nastąpiła po nich skokowa zmiana nakładów na system szkolnictwa wyższego i nauki. Warunkiem średnioterminowego powodzenia reform były widoczne zmiany w nakładach, które jednak się nie pojawiły.

Dwa elementy finansowania systemu nauki uznaję za najważniejsze. To z jednej strony wynagrodzenia naukowców, a z drugiej środki na badania naukowe dostępne przez uczelnie i konkursowo przez NCN. System grantów z NCN znajduje się na granicy zapaści. Współczynnik sukcesu na poziomie 11–13% w największych konkursach i śladowe finansowanie grantów typu Maestro dla doświadczonych naukowców powodują nawrót do najbardziej pesymistycznych postaw po zaledwie kilku latach nadziei na lepsze funkcjonowanie systemu nauki. Loteryjne finansowanie przez NCN – bo jak inaczej nazwać tak niskie szanse na sukces w konkursach – związane z niskimi nakładami i rosnącymi kosztami grantów, powoduje dużą niepewność dotyczącą dalszego prowadzenia badań w Polsce; pojawia się myślenie o emigracji naukowej, zwłaszcza w zestawieniu z dużymi nadziejami związanymi z reformą w ostatnich latach.

Dobrym przykładem nowych rozwiązań, będących pokłosiem ustawy 2.0, jest program IDUB – ważny, ale wymagający podwojonego finansowania w nowym rozdziale po 2026 r. Koszt 500 mln zł rocznie na 10 uczelni jest niewystarczający. Narodowe Centrum Nauki jako instytucja nie domagało się od czasu ustawy 2.0 wzrostu

nakładów rok do roku, dlatego dzisiaj sytuacja jest dramatyczna, co stanowi bardzo poważny problem dla prawidłowego funkcjonowania systemu nauki akademickiej.

Jeżeli system grantowy nie zakłada wskaźnika sukcesu na poziomie 20–25% w swoich sztandarowych programach dla młodych naukowców i systemowo pomija granty dla doświadczonych naukowców (przypomnijmy pierwsze konkursy sprzed dekady: kilkadziesiąt grantów Maestro rocznie), to kariera naukowa staje się nieprzewidywalna. A przewidywalność kariery naukowej (np. przekonanie o tym, że najlepsi naukowcy niemal zawsze otrzymują granty na badania i nie muszą zdawać się na przypadek) jest podstawą sukcesu w nauce. Atrakcyjność kariery akademickiej spada, jeśli w systemie działa loteria, a nie kumulacja osiągnięć i pomysłów. Niskie pensje odstraszały młode talenty od nauki i rozczarowują najbardziej efektywną naukowo kadrę.

Scenariusz optymistyczny to dofinansowanie NCN o 100% w ciągu 5 lat, podwyższenie wynagrodzeń o 50% w ciągu 3 lat, zwiększenie środków na badania na uczelniach oraz utrzymanie programu IDUB po 2026 r. z finansowaniem zwiększonym o 50–100% rocznie (od 750 mln do 1 mld zł); ponadto reforma systemu ewaluacji nauki, przejście na system oparty o globalne bazy publikacji typu *Web of Science* lub *Scopus* oraz umiędzynarodowienie habilitacji i profesury tytularnej przynajmniej w obszarach STEMM i części nauk społecznych (zróżnicowane reguły ewaluacji – inne dla humanistyki; prawdopodobieństwo małe).

Scenariusz realistyczny to drobne korekty i niewielkie zmiany w poziomie finansowania, duże zmiany w ewaluacji (prawdopodobieństwo duże). Scenariusz pesymistyczny to dalsze pogarszanie się poziomu finansowania i dalszy brak nacisku na umiędzynarodowienie nauki, m.in. trwanie zbyt małego zróżnicowania wartości czasopism w ewaluacji i w procedurach awansowych (prawdopodobieństwo małe).

Kluczowe obszary przyszłej wizji rozwoju szkolnictwa wyższego w tej dekadzie to: (1) finansowanie uczelni: polityka kadrowa i inwestycje, (2) internacjonalizacja i międzynarodowa pozycja polskich uczelni oraz (3) inicjatywy doskonałości.

W obszarze (1) finansowanie uczelni: polityka kadrowa i inwestycje jako najważniejsze elementy określające wizję szkolnictwa wyższego do 2030 r. to poziom finansowania badań naukowych w trybie konkurencyjnym (przez zreformowany i dodatkowo dofinansowany NCN) i w trybie subwencji na badania wydziałowe zagregowane do poziomu uczelni; poziom finansowania naukowców (poziom wynagrodzeń), przynajmniej na najlepszych uczelniach badawczych; czytelna polityka kadrowa na poziomie uczelni, która jest w stanie różnicować zadania i różnicować wynagrodzenia w zależności od indywidualnego wkładu do rozwoju misji uczelni (kształcenia – badania – zarządzania uczelnią).

Polityka inwestycyjna uczelni wymaga radykalnej korekty. Inwestycje w budynki są istotne, ale może się okazać, że nie jesteśmy w stanie albo nowych budynków

utrzymać, albo ich zaludnić dobrze opłacaną kadrą naukową, zadowoloną ze swojego statusu materialnego i statusu społecznego (patrz rosnące minimalne wynagrodzenie w gospodarce). Przy dużych inwestycjach budowlanych z ostatnich 10 lat duża część nadwyżek finansowych uczelni zamiast wspierać naukowców i ich badania podtrzymuje duże, częściowo niewykorzystane budynki. Mamy dużą infrastrukturę budowlaną i malejącą atrakcyjność zawodu naukowca akademickiego, a sprzeczność ta się coraz bardziej pogłębia.

Najprawdopodobniej jedynym środkiem na zwiększenie dopływu młodych talentów do nauki akademickiej jest różnicowanie wynagrodzeń, np. na określony okres kończący się silną koleżeńską oceną merytoryczną (*peer review*) dorobku publikacyjnego.

W obszarze (2) internacjonalizacja i międzynarodowa pozycja polskich uczelni najważniejsze elementy określające tę wizję to przejście na poziomie oceny dorobku naukowców, dyscyplin, wydziałów i uczelni na system globalnie indeksowanych czasopism, z jego wszystkimi aktualnymi wadami; tylko w odniesieniu do dyscyplin z obszaru STEMM (*science, technology, engineering, mathematics and medicine*) i częściowo, konsensualnie, w wybranych obszarach nauk społecznych i ekonomicznych (np. psychologia czy ekonomia). Pozostałe dyscypliny muszą wypracować własne zasady ewaluacji dorobku, a największym problemem jest ewaluacja dorobku humanistyki.

Wysoka pozycja polskiej nauki bierze się z wysokiej pozycji polskich naukowców, a ta niemal wyłącznie z publikacji w światowym obiegu publikacji indeksowanych i z wpływu na światowy obieg nauki poprzez cytowania. Umieждународowanie uczelni to wymierne publikacje – najlepiej napisane we współpracy zagranicznej – i międzynarodowe (np. unijne) finansowanie prowadzonych badań. Przy czym finansowanie badań powinno służyć publikacjom, bo to one decydują o pozycji polskiej nauki (wraz z nagrodami, wyróżnieniami i innymi oznakami sukcesu naukowego).

Dopóki w procedurach awansowych (na wszystkich poziomach, oprócz doktoratu) oraz we wnioskach grantowych liczą się polskie publikacje i publikacje po polsku (w obszarach STEMM), dopóty szanse na wysoką międzynarodową pozycję polskiej nauki są minimalne.

Konkurencja o prestiż i uznanie naukowe oraz nacisk na wyniki są w świecie ogromne. Nie da się w tym wyścigu uczestniczyć z pozycji polskiego obserwatora z polskim dorobkiem naukowym. A tak w tej chwili częściowo jest. Niezbędne jest zatem dalsze różnicowanie oczekiwań w odniesieniu do uczelni i ich typów (o ambicjach międzynarodowych, krajowych, regionalnych, lokalnych) oraz zatrudnionej w nich kadry. Inny typ uczelni – inne oczekiwania od strony wkładu do światowej nauki – inne wymagania i sposób oceny kadry – inny dostęp do środków na badania. Inny rozkład czasu pracy, ale i inne warunki formalne kontynuacji zatrudnienia. System potrzebuje

dobrych dydaktyków, ale nie oni nadają ton nauce w obszarze STEM i nie oni kształtują najważniejsze normy akademickie na najlepszych uczelniach.

Natomiast w obszarze (3) inicjatywy doskonałości najważniejsze elementy określające wspomnianą wizję to jasna perspektywa podtrzymania funkcjonowania inicjatywy doskonałości po 2026 r. oraz jasna deklaracja, że liczba uczestników programu zostanie zwiększona o dwóch (zamiast pozostania na takim samym poziomie 10 uczelni). Nowy program powinien objąć 10 aktualnych uczestników i dwóch nowych, konkursowo wybranych spośród drugiej dziesiątki programu. Automatyczne wypadnięcie dwóch uczelni z programu jest jedynie zabiegiem zarządczym, który się nie sprawdzi w praktyce, a program doskonałościowy wymaga wzmocnienia, a nie osłabienia. Z dzisiejszej perspektywy doświadczeń inflacyjnych oraz ewidentnego naukowego sukcesu programu (w ujęciu liczby i jakości publikacji) jego koszt powinien wzrosnąć w ujęciu rocznym z 0,5 mld zł do 0,75–1 mld zł, bez uwzględnienia dwóch nowych uczestników.

Zgadzam się z tezą, że prawdopodobieństwo prognozy dla poszczególnych scenariuszy to: prognoza realistyczna 40–50%, prognoza optymistyczna 20–30%, prognoza pesymistyczna 20–30%. Co w takim razie w ramach polityki naukowej państwa byłoby najważniejsze, wywarłoby najsilniejszy wpływ na ich zaistnienie? Duży, mobilizujący wpływ miałyby z pewnością dalsza stratyfikacja systemu szkolnictwa wyższego: nadal system jest w sensie formalnym stosunkowo jednorodny, a w sensie zobowiązań i wymagań – stosunkowo nieodróżniony.

Panuje powszechne przekonanie, że dobra nauka może powstawać wszędzie, a zatem wszędzie jej uprawianie jest częścią (niewykonywaną) pracy akademickiej. Silne zróżnicowanie systemu zmobilizowałoby jego górną część i zdjęłoby ciężar niewykonywanych zadań z jego dolnej części.

Niezwykle ważne jest przedłużenie programu doskonałościowego typu IDUB o kolejnych 6 lat i jego dofinansowanie do istotnego, transformującego poziomu. Dzisiaj to dobry punkt wyjścia, ponieważ pokazuje, jak wiele można osiągnąć stosunkowo niskim kosztem. Za kilka lat program ten może stać się kołem zamachowym polskiej nauki, o ile wymusi rosnące umiędzynarodowienie badań naukowych, a przede wszystkim powszechny udział w globalnym obiegu naukowym w postaci publikacji. Niezbędna jest masa krytyczna publikacji, która sprawi, że zmieni się standard publikacyjny przeciętnego polskiego naukowca.

Ponadto kluczem do powodzenia przyszłych zmian i zaistnienia scenariuszy optymistycznych jest przywrócenie nadziei na atrakcyjność kariery naukowej i atrakcyjność akademickiego miejsca pracy – jeśli nie dla wszystkich, to przynajmniej dla wybranych części profesji akademickiej w wybranych elementach systemu. Kierunek rozwoju profesji i najważniejsze przekonania na temat powodzenia lub niepowodzenia

systemu nauki jako całości nadają zawsze najlepsze uczelnie. Właśnie tam zmiany powinny być najgłębsze, a nowe możliwości – największe. To prosta ekonomia polityczna reform – do sukcesu reform niezbędni są potencjalni wygrani, którzy zmiany wspierają. Reformy bez zwycięzców nie mają szans na powodzenie, ponieważ nikt za nimi nie stoi, nikt się z nimi nie może utożsamić.

Polityka państwa w wariacie optymistycznym powinna zatem brać pod uwagę dalsze różnicowanie systemu na poziomie praktycznym (a nie deklaratywnym), kontynuację programów doskonałościowych typu IDUB oraz wzmacnianie atrakcyjności profesji akademickiej. W innym przypadku będą rosły szanse na scenariusze pesymistyczne, łącznie ze scenariuszem rosnącej emigracji do lepiej finansowanych, zagranicznych systemów nauki, dających lepsze możliwości rozwoju kariery.

Prof. dr hab. Alojzy Nowak, rektor Uniwersytetu Warszawskiego

1. Jakie obszary przyszłej wizji rozwoju szkolnictwa wyższego w tej dekadzie uznaje Pan Rektor za kluczowe?

- Sfera *governance* w uczelni
- Zarządzanie strategiczne w szkolnictwie wyższym
- Konsolidacja systemu w różnych wymiarach
- Finansowanie uczelni: polityka kadrowa i inwestycje
- Ewaluacja jakości działalności naukowej
- Internacjonalizacja i międzynarodowa pozycja polskich uczelni
- Inicjatywy doskonałości

Wszystkie z tych obszarów są istotne dla funkcjonowania uczelni i systemu szkolnictwa wyższego. Jeśli budujemy dom, trudno wybierać, czy ważniejszy jest dach, ściana nośna czy fundament. Praktycznie każdy ze wskazanych obszarów jest bardzo ważny i powinien być rozpatrywany w perspektywie pozostałych. Jeśli jednak miałbym wybierać, to z mojej perspektywy szczególnie ważne wydają się przede wszystkim kwestie związane z finansowaniem uczelni i ich umiędzynarodowieniem. To właśnie zasobność finansowa oraz znaczenie międzynarodowe będą decydować o pozycji polskich uczelni i ich sile naukowej w świecie, a także – co bardzo ważne – o rozwoju społecznym i ekonomicznym Polski. Ważne jest umiejętne stosowanie narzędzi zarządzania strategicznego – zrozumienie, gdzie jesteśmy, jakie mamy zasoby, co możemy zrobić, by je dobrze wykorzystać oraz zrealizować zakładane cele i znaleźć się w pożądanym miejscu. Fetyszizowanie pojedynczych narzędzi strategicznych, podobnie jak we wspomnianych w Pani pytaniach obszarach, nie da oczekiwanych efektów. Zarządzanie zarówno systemem edukacji wyższej, jak i pojedynczymi instytucjami

wymaga podejścia systemowego i długookresowej wizji. Na pewno pomoże w tym mądry, dostosowany do standardów światowych i niedyskryminujący system ewaluacji. Tak, by pomagał, a nie przeszkadzał w pokonywaniu luki strategicznej pomiędzy najlepszymi uczelniami polskimi a zagranicznymi. Widzimy to choćby w rankingach, takich jak szanghajski – gdzie Polska, 21–22. gospodarka świata pod względem PKB, notowana jest pod koniec trzeciej dziesiątki, a i to tylko dlatego, że dwie uczelnie są w pierwszej 500. Bez nich byłoby gorzej. Podobnie z decyzjami dotyczącymi rozwoju systemu szkolnictwa wyższego. Powinniśmy dążyć do modelu zrównoważonego, wspierać liderów, ale też pamiętać o ich zapleczu. W sytuacji wciąż niewystarczającego finansowania badań naukowych inicjatywy doskonałości są głównym narzędziem pozwalającym wiodącym uczelniom badawczym podejmować wysiłki w celu utrzymania i inicjowania badań na najwyższym światowym poziomie. Z drugiej strony inicjatywy te pozwalają wesprzeć jednostki tworzące nowe centra doskonałości i umożliwiają innym uczelniom wykorzystanie osiągnięć i doświadczeń uczelni badawczych. Warto zauważyć, że centra doskonałości w ujęciu międzynarodowym można wskazać na podstawie rankingów dyscyplin i nasze 9–10 czołowych uczelni może wykazać się przynajmniej jedną dyscypliną naukową mieszczącą się w pierwszej 500 na świecie. Pytanie tylko, czy to są te dyscypliny, których rozwijanie jest najbardziej pożądane z punktu widzenia postępu nauki, wyzwań cywilizacyjnych, potrzeb społeczeństwa lub państwa. To jednak problem polityki w zakresie edukacji wyższej czy – szerzej – polityki edukacyjnej państwa.

Wracając do „moich priorytetów”, niewątpliwie kwestia finansowania uczelni, przede wszystkim publicznych, powinna podlegać dalszej dyskusji. To właśnie system finansowania może przyczyniać się do szybkiego rozwoju polskich uczelni, zwłaszcza w kontekście międzynarodowym. W tym zakresie powinno działać zarówno państwo, jak i same uczelnie. Pierwszy warunek to racjonalne i stabilne finansowanie uczelni. Nie ma chyba kraju na świecie, gdzie rola państwa w tym obszarze nie jest kluczowa. W Polsce nie będzie inaczej. W tym obszarze kluczowe wydaje się stabilne finansowanie infrastruktury badawczej oraz wynagrodzeń pracowników uczelni. Bardzo wartościowy i bardzo potrzebny system grantowy powinien jednak pozostać komponentem dodatkowym – nagrodą za bardzo wysoką jakość i podejmowanie badań, które są kluczowe dla wielowymiarowego rozwoju społeczeństwa. Trzeba przemyśleć model finansowania uczelni publicznych oparty głównie na liczbie studentów, doktorantów oraz kadry naukowo-dydaktycznej, który może prowadzić do pewnej dysfunkcjonalności systemu. Taki model mógłby mieć znaczenie uzupełniające dla systemu mającego za podstawę klasyfikację dyscyplin, które będą kluczowe dla rozwoju społeczeństwa i państwa (klasyfikację dokonaną np. na podstawie strategii długookresowej państwa) jako dodatkowa zachęta dla zwiększenia wysiłku dydaktycznego uczelni, ale

nie powinien być rozwiązaniem podstawowym. Jednocześnie włączenie komponentu środków zewnętrznych do systemu finansowania uczelni jest niezwykle istotne. Te środki mogą być pozyskiwane z co najmniej dwóch źródeł. Pierwsze, które jest ważne w perspektywie globalnej, to wspólne projekty finansowane ze środków prywatnych, zwłaszcza pochodzących od przedsiębiorstw. W takim przypadku korzyści są jasno sformułowane i zawarte w odpowiednich umowach. Partner biznesowy otrzymuje wiedzę, technologię, produkt, wsparcie analityczne czy eksperckie, którego potrzebuje, a uczelnia – dodatkowe środki. Druga możliwość to środki pozyskane od sponsorów i darczyńców, fundacji, absolwentów, filantropów czy też innych podmiotów, które z różnych powodów chcą wesprzeć uczelnię. Czasem dla prestiżu, czasem z potrzeby serca czy ze względów podatkowych. Z moich licznych doświadczeń z funkcjonowania uniwersytetów amerykańskich próbuję wyciągać wnioski na potrzeby Uniwersytetu Warszawskiego. W USA powstał typ uniwersytetu przedsiębiorczego. Dziś takie uniwersytety jak Harvard, Berkeley, MIT, Yale, Princeton, Stanford stanowią uosobienie z jednej strony akademickiego prestiżu i bardzo wysokiego poziomu badań naukowych i nauczania, a z drugiej związku z powstawaniem innowacji, nowoczesności i przedsiębiorczości. Podstawą amerykańskiej filozofii zarządzania uczelniami jest konkurencyjność, a podstawowym ogniwem łączącym aktywność przedsiębiorczą na uczelniach z gospodarką opartą na wiedzy jest rynek oraz zamówienia instytucji prywatnych. Marzy mi się taki uniwersytecki fundusz *venture capital*. Do tego potrzebne byłoby wyposażenie uczelni w coś, co nazywa się „kapitałem żelaznym” i odpowiednie zmiany w regulacjach prawnych.

Szczególnie istotna jest kwestia zarobków pracowników uczelni. W obecnym modelu finansowania szkół wyższych możliwości istotnych podwyżek płac są ograniczone ze względu na brak stabilnych i długoterminowych rezerw pozwalających na podjęcie takich działań w sposób odpowiedzialny. W ostatnim czasie na Uniwersytecie Warszawskim, rozumiejąc problem i bazując na posiadanych zasobach finansowych, zintensyfikowaliśmy wypłaty dodatków jednorazowych. Nie jest to jednak rozwiązanie systemowe, a takie jest potrzebne dla stabilizacji materialnej pracowników Uniwersytetu i takiego wciąż szukam. Nie można dla korzyści krótkoterminowych postawić pod znakiem zapytania stabilności finansowej uczelni. Stabilne dochody ze źródeł zewnętrznych byłyby doskonałym narzędziem dla sfinansowania podwyżek dla wszystkich pracowników uczelni, niezależnie od działań rządu.

Polskie uczelnie konkurowały, konkurują i będą konkurowały na arenie międzynarodowej. Wzrost poziomu umiędzynarodowienia uważam za kluczowy obszar w rozwoju szkolnictwa wyższego. Ta konkurencja na arenie międzynarodowej jest motorem napędowym do wzmocnienia pozycji naukowej, a więc sukcesu uczelni i upowszechnienia oraz zwiększenia skali innowacji. Jednym z naszych priorytetów

na Uniwersytecie Warszawskim jest stałe rozszerzanie współpracy z otoczeniem zagranicznym, a więc umiędzynarodowienie. Nie tyle z myślą o konkurencji, ile właśnie z intencją współpracy i kooperacji, poszukiwania doświadczeń u naszych partnerów, wartych implementacji u nas. Funkcja Uniwersytetu Warszawskiego, jako największego ośrodka naukowego w kraju, skupiającego dużą liczbę naukowców i będącego jednym z głównych ośrodków kształcenia kadr na potrzeby gospodarki i administracji, nie może ograniczać się wyłącznie do kształcenia studentów i prowadzenia badań naukowych w naszym kraju, choć jest to oczywiście zadanie najważniejsze. Otoczeniem międzynarodowym dla Uniwersytetu Warszawskiego jest głównie akademicka Europa, a więc podstawowym działaniem w tym obszarze jest rozwijanie współpracy z sieciami uniwersytetów i stowarzyszeń europejskich, jak np. z siecią uniwersytetów miast stołecznych Europy (UNICA) czy European University Association. Współpraca ta przynosi obustronne korzyści. Podobny cel przyświeca współpracy z wieloma uniwersytetami amerykańskimi. Jedną z inicjatyw strategicznych UW jest Sojusz 4EU+, który tworzy osiem europejskich uczelni badawczych: Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Sorboński, Uniwersytet w Heidelbergu, Uniwersytet Karola w Pradze, Uniwersytet Kopenhaski, Uniwersytet w Mediolanie oraz Uniwersytet Genewski i Uniwersytet Paris-Panthéon-Assas, a także związana z tym inicjatywa stworzenia dzięki sojuszowi Uniwersytetu Europejskiego. Współpraca dotyczy prowadzenia badań naukowych na światowym poziomie, wspólnych programów studiów, kształcenia doktorantów, podejmowania wspólnych inicjatyw związanych z innowacyjnością, transferem technologii i społeczną odpowiedzialnością uczelni. Być może w efekcie doprowadzi to przy wsparciu finansowym Unii Europejskiej do silniejszej integracji instytucjonalnej, wspomnianego już Uniwersytetu Europejskiego, co w rezultacie mogłoby pomóc w konkurowaniu z najlepszymi uniwersytetami amerykańskimi i azjatyckimi.

W pewnym stopniu miarą umiędzynarodowienia jest pozycja w rankingach międzynarodowych. Od kilku już lat UW uważnie je monitoruje. Rankingi są motywatorem dla uczelni w ubieganiu się o wyższe pozycje i lepsze wyniki. Jako uniwersytet badawczy chcemy współpracować z instytucjami nie tylko z poziomu kontynentu, ale też całego świata. Szkoły wyższe powinny być miejscem do rozwoju kompetencji, ale też zapewniać przestrzeń do wymiany doświadczeń i opinii. Wyniki międzynarodowych rankingów wskazują na różnicę między uczelniami Zachodniej i Wschodniej Europy. Uniwersytet Warszawski zajmuje pierwszą pozycję w rankingach pod względem pozyskiwania krajowych i zagranicznych grantów. Ponadto kładziemy nacisk na mobilność akademicką, w szczególności na realizację części studiów w zagranicznych prestiżowych uczelniach, a także tworzenie sojuszy z europejskimi uczelniami, jak wspomniany wcześniej Sojusz 4EU+.

Uczelnie badawcze – zarówno europejskie, jak i światowe – mają wspólny cel, jakim są odkrycia naukowe, innowacje i współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Powinniśmy mieć wysokie aspiracje i dążyć do wyznaczonych celów, a także dyskutować i stawiać trudne pytania.

Umiędzynarodowienie to również finansowanie badań, czyli pozyskiwanie grantów międzynarodowych i publikacje ich wyników, a także będąca konsekwencją jakości tych badań cytowalność. Patrząc z perspektywy liczby publikacji w międzynarodowych czasopismach naukowych, Uniwersytet Warszawski znajduje się na bardzo dobrej pozycji, natomiast sytuacja jest mniej satysfakcjonująca w obszarze cytowań.

Uniwersytet Warszawski znajduje się na pierwszym miejscu w kraju w pozyskiwaniu grantów krajowych i międzynarodowych.

W odniesieniu do umiędzynarodowienia nauczania UW kieruje się kilkoma wskaźnikami: liczbą studentów wyjeżdżających na zagraniczne uczelnie, by tam realizować część studiów, konsorcjami, jak np. Sojusz 4EU+, współpracą z partnerami biznesowymi.

2. Jakie najważniejsze elementy w tych obszarach określają wizję szkolnictwa wyższego do 2030 r. w opinii Pana Rektora? Co według Pana Rektora wymaga zmian i w jakim kierunku?

Ważna jest współpraca na szczeblu międzynarodowym, zarówno między samymi uczelniami, jak i uczelniami a sektorem prywatnym. Publiczne i prywatne uczelnie mierzą się ze wspólnym wyzwaniem, jakim jest finansowanie badań naukowych. Jak już wspomniałem, ważna jest stabilność i właściwa struktura finansowania wraz z długoterminową perspektywą finansowania. Tu pojawia się znana w uczelniach amerykańskich kwestia tzw. kapitału żelaznego. Mówiąc o „kapitale żelaznym”, nie tyle proponuję ogromne pieniądze dla uczelni, ile oczekuję umożliwienia stworzenia mechanizmu finansowego pozwalającego na kreowanie za pomocą wspomnianego „kapitału żelaznego” dodatkowych środków finansowych uczelni, szczególnie w perspektywie długoterminowej, a także umożliwiającego finansowanie inwestycji długoterminowych niezależnie od zmian polityki wobec systemu edukacji wyższej. Bez tego komponentu stosowanie narzędzi zarządzania strategicznego, sporządzanie strategii, planów operacyjnych traci sens. Jest to bowiem stwarzanie iluzji fantastycznej budowli, która nie ma solidnych fundamentów i bezpiecznej ściany nośnej.

W wymiarze krótkoterminowym środkami takimi można by wspierać prowadzone badania, stypendia dla studentów i doktorantów, wyjazdy na staże i praktyki (zarówno pracowników, jak i studentów), pokrywać koszty krótkoterminowych zatrudnień pracowników krajowych i zagranicznych (zwiększając skalę transferu wiedzy oraz kreowania międzynarodowych zespołów badawczych) itp. Słowem, wszystko to, co ma

charakter wsparcia jednorazowego bądź krótkoterminowego, mogłoby zostać zastąpione działaniami finansowanymi długoterminowo. Chciałbym móc zaproponować konkurencyjne zarobki naukowcom, którzy za kilka lat byłiby brani pod uwagę przy przyznawaniu np. Nagrody Nobla. Dzięki temu możliwa byłaby też racjonalna polityka rozwoju kadr czy nawet stabilne finansowanie uczciwych wynagrodzeń. „Kapitał żelazny” byłby przede wszystkim podstawą, ba, gwarancją finansową realizacji strategii.

Dodatkowo kluczowy jest większy udział uczelni we wzroście nakładów na badania i rozwój, który ma miejsce w Polsce i w ostatnich latach w relacji do PKB osiągnął prawie 1,4%, a jeszcze dekadę temu był o około 0,8–0,9 p.p. mniejszy. Wymaga to poprawy współpracy z biznesem, wspólnego ubiegania się o środki, ale też umiejętności i powracającego zagadnienia finansowania komercjalizacji wyników badań. Omówiony wcześniej „kapitał żelazny” mógłby służyć np. do wspierania finansowania typu *venture capital*. Współpraca z biznesem, w tym badania zamawiane, zwiększyłaby istotnie wielkość nakładów na naukę, przyczyniając się do dalszego jej zbliżania z potrzebami gospodarki. Mam nadzieję, że obok badań stosowanych byłoby też miejsce na prywatne, komercyjne finansowanie choć części badań podstawowych, jednak tu ze względu na ryzyko wyniku kluczowe jest finansowanie przez państwo.

Szkoły wyższe powinny być miejscem do rozwoju kompetencji, ale też powinny zapewniać przestrzeń do wymiany doświadczeń i opinii. Wyniki międzynarodowych rankingów wskazują na wciąż jeszcze dużą różnicę między uczelniami Zachodniej i Wschodniej Europy. Uniwersytet Warszawski zajmuje pierwszą pozycję pośród polskich uczelni w rankingach pod względem pozyskiwania krajowych i zagranicznych grantów. Ponadto kładziemy nacisk na mobilność akademicką, w szczególności na realizację części studiów w zagranicznych prestiżowych uczelniach, a także tworzenie sojuszy z europejskimi uczelniami, jak Sojusz 4EU+.

Uczelnie badawcze – zarówno europejskie, jak i światowe – mają wspólny cel, jakim są odkrycia naukowe, innowacje i współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Powinniśmy mieć wysokie aspiracje i dążyć do ich realizacji, a także dyskutować i stawiać trudne pytania. Może też powinniśmy zastanowić się nad implementacją systemu anglosaskiego, gdzie w edukacji dużo większy nacisk kładzie się na praktykę niż na teorię.

3. Jak według Pana Rektora ta wizja kształtowałaby się według trzech scenariuszy: optymistycznego, realistycznego i pesymistycznego?

W scenariuszu optymistycznym stabilne i długoterminowe odpowiednio wysokie finansowanie szkół wyższych pozwoliłoby na dokonanie skoku jakościowego w polskiej nauce, ale też na podniesienie jakości procesów dydaktycznych. Wyobrażam

sobie mniejszą liczbę publikacji ogółem, ale więcej publikacji w zespołach międzynarodowych w kluczowych, prestiżowych pismach naukowych na poziomie „Science” czy „Nature” lub im bliskim; upowszechnienie międzynarodowych grantów badawczych; intensyfikację współpracy z biznesem w Polsce i Europie; dochody polskich szkół wyższych na poziomie 1,2–1,5% PKB przy nakładach na B+R w skali gospodarki na poziomie 2,5–3,5%; upowszechnienie komercjalizacji wyników badań jako istotny składnik dochodów uczelni; w zakresie umiędzynarodowienia, obok wspomnianych wcześniej grantów i publikacji, około 20% naukowców z zagranicy pracujących w polskich uczelniach i 35–40% studentów zagranicznych (regularnych i z wymian), a także 5–6 polskich uczelni w pierwszej pięćsetce rankingów światowych, z czego dwie wśród pierwszych dwustu (a przynajmniej jedna w pierwszej pięćdziesiątce w Europie). To wszystko w perspektywie roku 2035. Dla uzyskania tak dobrych wyników kluczowa byłaby strategiczna polityka naukowa państwa i zapewnienie stabilnego finansowania długoterminowego opartego na racjonalnych podstawach, w tym wykorzystanie długoterminowych finansowych fundamentów w postaci „kapitału żelaznego” wraz z poprawą systemu oceny uczelni i zapewnieniem dobrej sytuacji materialnej ich pracowników (np. zbliżonej do Niemiec). Scenariusz ten dotyczy przejścia Polski w fazę opartego na nauce i nowych technologiach intensywnego rozwoju gospodarczego.

W scenariuszu pesymistycznym widzę pozostawanie w obecnej sytuacji z doraźnymi działaniami państwa i częstymi zmianami otoczenia regulacyjnego, aktualnym systemem finansowania szkolnictwa wyższego oraz częstymi zmianami np. zasad ewaluacji uczelni z przewagą czynników lokalnych nad międzynarodowymi oraz brak długoterminowej polityki edukacyjnej i naukowej państwa, z próbami uwalniania się przez nie z odpowiedzialności za przyszłość nauki i edukacji wyższej jako elementu kreowania długoterminowej konkurencyjności międzynarodowej państwa. W scenariuszu tym pozostaniemy na niskim poziomie finansowania szkolnictwa wyższego w relacji do PKB, ale też na niskim poziomie współpracy z podmiotami gospodarczymi. Utrwali się ekstensywny model rozwoju gospodarczego, a większość wolno rosnących nakładów na B+R będzie dotyczyła wprowadzania nisko nasyconych nowoczesną nauką innowacji produktowych. Jest to scenariusz strategicznego dryfu. Trudno będzie oczekiwać dobrych wyników rankingowych polskich uczelni. Być może nie uda się utrzymać ani jednej uczelni w pierwszej pięćsetce rankingów światowych, a w tysiącu może to być nie 10, tylko 5 polskich uczelni.

Jestem członkiem wielu gremiów doradczych i widzę rosnące zrozumienie problemów polskiej nauki i szkolnictwa wyższego. Na tej podstawie w scenariuszu realistycznym widzę szansę na stopniową, a nie rewolucyjną poprawę sytuacji. Myślę, że tak realnie osiągniemy między 40 a 60% różnicy pomiędzy scenariuszami skrajnymi.

Będzie to zależało od kilku czynników: mądrej długookresowej wizji, umiejętnego powiązania tej wizji ze strategią gospodarczą i społeczną państwa, zapewnienia finansowania długoterminowego, wspierania współpracy pomiędzy biznesem a uczelniami, ułatwień w komercjalizacji wyników badań, wspierania umiędzynarodowienia, wyłączenia polityki naukowej i edukacyjnej spod bieżącej walki politycznej, umiejętnego dostosowania i implementacji rozwiązań z krajów o większym doświadczeniu w tym obszarze. Im szybciej wprowadzimy niezbędne rozwiązania, tym bliżej będziemy scenariusza pozytywnego.

- 4. Podczas debaty ekspertów Projektu PROGNOZA zorganizowanej w SGH uczestnicy przyjęli, że prawdopodobieństwo prognozy dla poszczególnych scenariuszy można określić orientacyjnie w następujący sposób: prognoza realistyczna 40–50%, prognoza optymistyczna 20–30%, prognoza pesymistyczna 20–30%. Czy Pan Rektor zgadza się z taką oceną?**

Żartując, chciałbym powiedzieć, że z natury jestem optymistą, więc wierzę w wariant optymistyczny, a także staram się zabezpieczyć Uniwersytet Warszawski przed skutkami scenariusza negatywnego. W celu dokładnej oceny musiałbym starannie przeanalizować założenia poszczególnych prognoz. Wydaje się jednak, że taki rozkład prawdopodobieństwa ma swoje racjonalne podstawy. Natomiast bardzo mnie cieszy powstawanie takich prognoz. Mam nadzieję, że uświadomią decydentom wagę i potencjalne skutki podejmowania lub braku kluczowych decyzji w odniesieniu do przyszłości polskiej nauki i szkół wyższych. Zasoby, jakimi dysponujemy, są aktualnie niestety zbyt małe w stosunku do potrzeb, myśląc nie tylko w skali globalnej, ale też regionalnej czy nawet krajowej. Jestem przekonany, że wraz ze stabilnym, długookresowym wsparciem państwa jesteśmy w stanie podołać oczekiwaniom, jakie są wyrażane powszechnie w odniesieniu do polskiej nauki i uczelni, przyczyniając się do znacznie szybszego rozwoju ekonomicznego i społecznego Polski.

- 5. Jakie elementy polityki państwa na rzecz rozwoju szkolnictwa wyższego wpłynęłyby w największym stopniu na zaistnienie wyżej wymienionych scenariuszy?**

Tak jak wspomniałem, dla dalszego rozwoju szkolnictwa wyższego niezbędne jest zwiększenie nakładów finansowych na badania i dydaktykę. Polityka państwa powinna gwarantować stabilność i stały wzrost poziomu finansowania na naukę, najlepiej w odniesieniu do PKB, podobnie jak to czynimy z nakładami na armię czy zdrowie. Państwo nie powinno się też uchylać od wyznaczania kierunków rozwoju naukowego

i priorytetów edukacyjnych, tak by decyzje strategiczne uczelni nie pozostawały w próżni, tylko były odpowiedzią na potrzeby państwa.

Temu też powinna służyć ewaluacja działalności uczelni. Warto też podkreślić, że ewaluacja efektów działalności badawczej jest koniecznością. Pozwala ocenić stan badań i ogólną kondycję instytucji badawczych, w jakiejś mierze porównać je ze sobą. Powinna też w znacznie większym stopniu pozwalać na ocenę pozycji polskich uczelni w relacji do uczelni z innych krajów, w tym tych najlepszych z Top 50. Powinna być przeprowadzona rzetelnie, a jej wyniki interpretowane rozważnie i traktowane poważnie. Szczególnie należy uważać z wykorzystywaniem jej do ocen efektywności czy wydajności naukowej. To raczej ocena jednostek, a nie dyscyplin ma sens, ponieważ to jednostki tworzą bliskie środowisko badacza i one w znacznej mierze mogą wzmocnić efekty procesu badawczego, prowadząc lokalnie sprzyjającą politykę naukową. Jednak skoro już zdecydowaliśmy się prowadzić ocenę dyscyplin, to powinniśmy przez pewien czas trzymać się tego schematu i przekonać się w praktyce, jaką koordynację badań na poziomie dyscypliny naukowej jesteśmy w stanie uzyskać i czy rzeczywiście oczekiwane efekty przychodzą. Najgorsze są bowiem ciągłe zmiany. To oczywiście nie wszystko, ale strategiczna polityka naukowa i w zakresie edukacji wyższej państwa, długoterminowe i stabilne finansowanie, poprawa statusu materialnego pracowników uczelni i większe otwarcie na umiędzynarodowienie są dziś moim zdaniem kluczowe.

5. Wykaz uchwał i stanowisk organów KRASP w kadencji 2020–2024 mających szczególne znaczenie dla realizowanych prac

Autonomia

- Dokument nr 2/VIII Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich – Stanowisko Prezydium KRASP z dnia 30 października 2020 r. w sprawie aktualnej sytuacji społecznej
- Dokument nr 6/VIII Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich – Stanowisko Zgromadzenia Plenarnego KRASP z dnia 20 listopada 2020 r. w sprawie wolności akademickich
- Dokument 39/VIII Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich – Stanowisko Zgromadzenia Plenarnego KRASP z dnia 1 czerwca 2023 r. w sprawie wiedzy i działań Ministra Edukacji i Nauki

Finansowanie

- Dokument nr 8/VIII Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich – Stanowisko Prezydium KRASP z dnia 22 lutego 2021 r. w sprawie alokacji środków w Krajowym Planie Odbudowy na rzecz nauki i szkolnictwa wyższego
- Dokument nr 23/VIII Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich – Uchwała Prezydium KRASP z dnia 23 grudnia 2021 r. w sprawie niewystarczającego poziomu finansowania nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce
- Dokument nr 27/VIII Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich – Stanowisko Prezydium KRASP z dnia 8 kwietnia 2022 r. w sprawie zamówień publicznych
- Dokument nr 31/VIII Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich – Stanowisko Prezydium KRASP z dnia 7 października 2022 r. w sprawie sytuacji ekonomicznej polskich uczelni
- Dokument nr 33/VIII Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich – Uchwała Zgromadzenia Plenarnego KRASP z dnia 25 listopada 2022 r. w sprawie postulatów KRASP dotyczących doskonalenia funkcjonowania systemu szkolnictwa wyższego i nauki

Jakość

- Dokument nr 5/VIII Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich – Stanowisko Zgromadzenia Plenarnego KRASP z dnia 20 listopada 2020 r. w sprawie Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności

- Dokument nr 9/VIII Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich – Stanowisko Prezydium KRASP z dnia 22 lutego 2021 r. w sprawie zmian wprowadzonych przez Ministerstwo Edukacji i Nauki w wykazie czasopism naukowych
- Dokument nr 17/VIII Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich – Uchwała Zgromadzenia Plenarnego KRASP z dnia 29 maja 2021 r. w sprawie ewaluacji i kategoryzacji podmiotów w dyscyplinach nauki
- Dokument 39/VIII Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich – Stanowisko Zgromadzenia Plenarnego KRASP z dnia 1 czerwca 2023 r. w sprawie wypowiedzi i działań Ministra Edukacji i Nauki

Zmiany w ustawie

- Dokument nr 13/VIII Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich – Stanowisko Prezydium KRASP z dnia 20 maja 2021 r. w sprawie projektu ustawy z dnia 6 maja 2021 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce
- Dokument nr 14/VIII Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich – Stanowisko Prezydium KRASP z dnia 20 maja 2021 r. w sprawie projektu ustawy z dnia 6 maja 2021 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce oraz ustawy – Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce
- Pismo KRASP z dnia 12 kwietnia 2023 r. w sprawie nowelizacji ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce

Bibliografia

- Acedański J., Bem A., Chłoń-Domińczak A., Kośny M., Panek T., Pietrucha J., Pipeń M., Prędkiewicz P., Ratajczak M., Wróblewska W., Zwierzchowski J., *Nauka i szkolnictwo wyższe a PKB. Raport przygotowany z inicjatywy Konferencji Rektorów Uczelni Ekonomicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2023, DOI: <http://doi.org/10.22367/uekat.9788378758587>.
- Antonowicz D., *Między siłą globalnych procesów a lokalną tradycją*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2015.
- Antonowicz D., Wielgosz P., *Umieędzynarodowienie uczelni polskich – standardy, rozwiązania organizacyjne i procesy adaptacji do wymagań internacjonalizacji działania (spojrzenie w skali mikro): prognoza do 2025 r., z projekcją do 2030 r.*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Antonowicz D., Machnikowska A., Szot A. (red.), *Innowacje i konserwatyzm 2.0. Polskie uczelnie w okresie przemian*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2020.
- Banyś W., *Dywersyfikacja instytucjonalna i autonomia uczelni oraz ich miary*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2017, nr 2.
- Banyś W., *Finansowanie szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce z uwzględnieniem perspektywy międzynarodowej*, w: *Odpowiedzialność, zaangażowanie i bezstronność uniwersytetu. Uwarunkowania kulturowe i prawne*, J. Woźnicki (red.), PWN, Warszawa 2019.
- Banyś W., Hulicka M., *Zasoby finansowe, kondycja ekonomiczna uczelni w systemie szkolnictwa wyższego – poziom makro i mikro. Ewolucyjne zmiany w zakresie systemu finansowania uczelni i wysokości nakładów w świetle trendów europejskich – perspektywa 2025–2030*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Bluszcz E., Chrzanowski A., Degtyarova I., Grejner A., Kałowska A., Kulesza-Czupryn M., Lutersek M., Skopińska J., Wierczyński G., *Sprawy rynku wydawniczego i wydawnictw naukowych z uwzględnieniem uwarunkowań krajowych i międzynarodowych*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).

- Brdulak J., Dehtiarowa I., Godlewska I., *Rozmowy przy drugiej kawie. Odpowiedzialność szkolnictwa wyższego – co to znaczy? Refleksje z czasów wojny*, 24.01.2023, <https://gazeta.sgh.waw.pl/index.php/konferencje-debaty-spotkania/rozmowy-przy-drugiej-kawie-odpowiedzialnosc-szkolnictwa-wyzszego-co> (dostęp: 4.02.2023).
- Buła P., Nita B., *Wymagania rozliczalności uczelni w świetle regulacji i doświadczeń – prognoza do 2025 r., z projekcją do 2030 r.*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Chatham House, <https://www.chathamhouse.org> (dostęp: 7.04.2023).
- Chelmońska-Soyta A., Dziedziczak-Foltyn A., *Prognoza stanu szkolnictwa wyższego w świetle rządowych dokumentów strategicznych PNP, KPO oraz innych dokumentów strategicznych, z uwzględnieniem planowanych funduszy spójności w ramach perspektywy budżetowej UE: 2021–2027*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Chłoń-Domińczak A., *Absolwenci uczelni i ich zatrudnialność, kapitał ludzki i rynek pracy ze zmianami wynikającymi z rozwoju cywilizacyjnego w perspektywie 2025 r. i 2030 r.*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Chmielecka E., Dokowicz M., *Zmiany w systemie kształcenia: PRK, kształcenie studentów, studia oraz kształcenie specjalistyczne – stan prognozowany na 2025 r. z projekcją do 2030 r., z uwzględnieniem zmian wynikających z Procesu Bolońskiego*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Chmielecka E., Kraśniewska N. (red.), *Edukacja dla przyszłości – jakość kształcenia*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2019.
- Chmielecka E., Kraśniewska N. (red.), *Poziom 5 – brakujące ogniwo? Podsumowanie*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2017.
- Ciszewska-Mlinarić M. (red.), *Przyszłość jest dziś. Trendy kształtujące biznes, społeczeństwo i przywództwo*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2023, DOI: <https://doi.org/10.7206/978-83-66502-11-6>.
- Coalition for Advancing Research Assessment, <https://coara.eu/about> (dostęp: 16.02.2023).
- Degtyarova I., *Ocena aktualnie obowiązujących regulacji ustawowych – ocena rektorów*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Diks K., Piwowski A., *System zapewniania jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym w perspektywie 2025 r., z projekcją do 2030 r. Refleksje*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).

- Dokowicz M., Kolisnyk L., *Możliwości i uwarunkowania podejmowania współpracy na podstawie zawieranych umów przez uczelnie polskie z uczelniami ukraińskimi w zakresie kształcenia w warunkach ograniczeń wojennych i powojennych w Ukrainie. Raport nr 1 w ramach Projektu MEiN-PW*, Warszawa 2022, https://www.ans.pw.edu.pl/content/download/2352/13381/file/RAPORT_NR_1_PL.pdf (dostęp: 16.02.2023).
- Duława J., Gorynia M., *Stan uczelni i post-pandemiczne uwarunkowania ich działalności w 2025 r., z perspektywą do 2030 r.*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Duszczyk M., Kaczmarczyk P., *The War in Ukraine and Migration to Poland: Outlook and Challenges*, "Intereconomics" 2022, vol. 57, no. 3, DOI: <https://doi.org/10.1007/s10272-022-1053-6>.
- Duszczyk M., Kaczmarczyk P., *War and Migration: The Recent Influx from Ukraine into Poland and Possible Scenarios for the Future*, "CMR Spotlight" 2022, vol. 4, no. 39.
- European Commission, *Erasmus+ Programme Guide*, 2021, https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/erasmus-programme-guide-2021_en (dostęp: 7.04.2023).
- European Commission, *Funding Opportunities in Research and Innovation*, 2021, https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities_en (dostęp: 7.04.2023).
- European University Association, *The Future of Higher Education in Europe*, 2021, <https://eua.eu> (dostęp: 7.04.2023).
- Eurostat, *Energy Statistics*, 2021, <https://ec.europa.eu/eurostat> (dostęp: 7.04.2023).
- Eurostat, *Tertiary Education Statistics*, July 2023, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tertiary_education_statistics (dostęp: 16.02.2023).
- Filek J., Kmiecik R., Sekuła P., *Zmiany kulturowe w uczelniach w zakresie zakazu dyskryminacji, równego traktowania oraz kultury pracy*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Główny Urząd Statystyczny, 2021, <https://stat.gov.pl> (dostęp: 7.04.2023).
- Główny Urząd Statystyczny, *Kapitał ludzki w Polsce w latach 2018–2022*, 4.12.2023, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/inne-opracowania/inne-opracowania-zbiorcze/kapital-ludzki-w-polsce-w-latach-2018-2022,8,9.html> (dostęp: 16.02.2023).
- Główny Urząd Statystyczny, *Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2022 r.*, 31.10.2023, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkolnictwo-wyzsze-i-jego-finance-w-2022-roku,2,19.html> (dostęp: 16.02.2023).
- Gorynia M., *Świat w obliczu pandemii*, CeDeWu, Warszawa 2021.
- Hulicka M., *Wybrane problemy zarządzania finansami uczelni*, w: *Doskonalenie systemów organizacyjnych*, Ł. Sułkowski, K. Wach (red.), Wydawnictwo UJ, Kraków 2019.
- International Energy Agency, 2021, <https://www.iea.org> (dostęp: 7.04.2023).
- Kaczmarek J., *Analiza zmian podstaw finansowych funkcjonowania uczelni wyższych w 2022 roku*, Kraków, lipiec 2022, <https://www.krasp.org.pl/aktualnosci/wpis,analiza-zmian-podstaw-finansowych-funkcjonowania-uczelni-w-2022-roku,791> (dostęp: 16.02.2023).

- Kielan P., Sanecki C., *Zmiany w wyższym szkolnictwie artystycznym i osiągnięcia uczelni w dziedzinie sztuki: stan na 2025 r., z projekcją do 2030 r. na przykładzie Akademii Sztuk Pięknych i uczelni muzycznych*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Kistryn S., Śniatała P., *Uniwersytety polskie jako uniwersytety europejskie*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Kraśniewski A., *Cybersecurity Research, Education and Management: University Perspective*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2021.
- Kraśniewski A., Lewicki J., *Kształcenie doktorantów – stan prognozowany na 2025 r., z projekcją do 2030 r.*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Kulikowski K., Przytuła S., Sułkowski Ł., *E-learning? Never Again! On the Unintended Consequences of COVID-19 Forced E-learning on Academic Teacher Motivational Job Characteristics*, “Higher Education Quarterly” 2022, vol. 76, no. 1, DOI: <https://doi.org/10.1111/hequ.12314>.
- Kurapov A., Pavlenko V., Drozdov A., Bezliudna V., Reznik A., Isralowicz R., *Toward an Understanding of the Russian-Ukrainian War Impact on University Students and Personnel*, “Journal of Loss and Trauma” 2023, vol. 28, no. 2, DOI: <https://doi.org/10.1080/15325024.2022.2084838>.
- Kwiatkowski S.M., Łaszczyk J., *Kandydaci na studia w perspektywie 2025–2030 – wybrane uwarunkowania edukacyjne, kompetencyjne i demograficzne*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Kwiek M., *Globalna nauka, globalni naukowcy*, PWN, Warszawa 2022.
- Kwiek M., *Transformacje uniwersytetu. Zmiany instytucjonalne i ewolucje polityki edukacyjnej w Europie*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2010.
- Kwiek M., *Uniwersytet w dobie przemian*, PWN, Warszawa 2021.
- Kwiek M., Antonowicz D., Brdulak J., Hulicka M., Jędrzejewski T., Kowalski R., Kulczycki E., Szadkowski K., Szot A., Wolszczak-Derlacz J., *Projekt założeń do ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2016.
- Lalak Z., Pawełczyk M., *System konkursowy finansowania badań naukowych. Inicjatywy doskonałości w akademickim szkolnictwie wyższym: regulacje, doświadczenia, zmiany systemowe w perspektywie lat 2025–2030*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Lambert R., Butler N., *Przyszłość uniwersytetów europejskich. Renesans czy upadek?*, Fundacja Unia Polska, Warszawa 2007.
- Leja K., *Zarządzanie uczelniami. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Leja K. (red.), *Spółeczna odpowiedzialność uczelni*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2008.

- Lepiarz J., *Historyk Kershaw: wojna skończy się za pół roku*, 31.12.2022, <https://www.dw.com/pl/historyk-kershaw-wojna-sko%C5%84czy-si%C4%99-za-p%C3%B3%C5%82-roku/a-64252921> (dostęp: 2.02.2023).
- Lulewicz-Sas A., Kozera-Kowalska M., Wachowiak P., *Diagnoza realizacji społecznej odpowiedzialności uczelni. Raport z badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2023, <https://www.sgh.waw.pl/sites/sgh.waw.pl/files/2023-03/diagnoza-realizacji-spo%C5%82ecznej-odpowiedzialnosci-uczelni-raport.pdf> (dostęp: 16.11.2023).
- Łuków P., Degtyarova I., *Wartości i wolności w szkolnictwie wyższym. Trendy rozwojowe w zakresie etyki w nauce oraz rzetelności badawczej: prognoza na okres 2025–2030*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Mazur S., *Niedofinansowanie nauki drogo kosztuje*, 18.10.2023, <https://www.rp.pl/biznes/art-39285821-niedofinansowanie-nauki-drogo-kosztuje> (dostęp: 16.11.2023).
- Mazurek G., Mrozowska A., *Systemy informatyczne szkolnictwa wyższego i nauki: POL-on, JSA i RODO w świetle regulacji i praktyki. Transformacja cyfrowa uczelni – stan na 2025 r., z projekcją do 2030 r.*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Ministerstwo Edukacji i Nauki, *Polityka Naukowa Państwa*, 2022, <https://www.gov.pl/web/nauka/polityka-naukowa-panstwa-przyjeta-przez-rade-ministrow> (dostęp: 4.02.2023).
- Ministerstwo Edukacji i Nauki, Komitet Polityki Naukowej, *Stanowisko Komitetu Polityki Naukowej w sprawie projektu dokumentu strategicznego pn. „Polityka Naukowa Państwa”*, 23.08.2021, <https://www.gov.pl/attachment/69793422-7395-4b8f-ad07-87d37395f0cc> (dostęp: 10.02.2022).
- Mirowska-Łoskot U., *Podwyżki na uczelniach zdaniem ekspertów zbyt niskie. Płaca minimalna profesora wzrośnie o 12,5 proc.*, 27.10.2022, <https://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/8576377,uczelnia-profesor-wynagrodzenie-placa-minimalna-mein.html> (dostęp: 4.02.2023).
- Mocek S., Rok B., *Zmiany w akademickim niepublicznym szkolnictwie wyższym: stan na 2025 r., z projekcją do 2030 r.*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Mohamed Hashim M., Tlemsani I., Matthews R., *Higher Education Strategy in Digital Transformation*, “Education and Information Technologies” 2022, vol. 27, no. 3, DOI: <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10739-1>.
- Najwyższa Izba Kontroli, *Informacja o wynikach kontroli. Przygotowanie do wykonywania zawodu nauczyciela*, 2017, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,13081,vp,15493.pdf> (dostęp: 12.11.2023).
- Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej, *„Solidarni z Ukrainą” – polskie uczelnie zrzeszone w sojuszach Uniwersytetów Europejskich pomogą ukraińskim*, 20.12.2022, <https://nawa.gov.pl/nawa/aktualnosci/solidarni-z-ukraina-polskie-uczelnie-zrzeszone-w-sojuszach-uniwersytetow-europejskich-pomoga-ukrainskim> (dostęp: 3.02.2023).
- Narodowy Bank Polski, 2021, <https://www.nbp.pl> (dostęp: 7.04.2023).

- Nauka i szkolnictwo wyższe a PKB. Raport przygotowany z inicjatywy Konferencji Rektorów Uczelni Ekonomicznych*, 2023, <https://forumakademickie.pl/wp-content/uploads/2023/08/Raport-wersja-krotka-final-forum-akademickie.pdf> (dostęp: 7.04.2024).
- Newseria, *Ukraińskie uniwersytety obawiają się utraty studentów i naukowców na rzecz krajów europejskich. Drenaż mózgów może utrudnić odbudowę tego państwa po wojnie*, 1.10.2023, <https://biznes.newseria.pl/news/ukraiskie-uniwersytety,p564675194> (dostęp: 1.02.2023).
- Nierenberg A., Pasick A., *Community College Enrollment Is Way Down*, 16.10.2020, <https://www.nytimes.com/2020/10/16/us/community-college-enrollment-drop.html> (dostęp: 4.02.2023).
- OECD, *Education at a Glance 2021: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris 2021, DOI: <https://doi.org/10.1787/b35a14e5-en>.
- Ośrodek Przetwarzania Informacji, *Cudzoziemcy na uczelniach w Polsce. Raport 2022*, 2023, <https://radon.nauka.gov.pl/analizy/cudzoziemcy-na-uczelniach-w-polsce-2022> (dostęp: 14.02.2023).
- Ośrodek Przetwarzania Informacji, *Statystyki systemu SEDN*, 2022, <https://statystyki-ewaluacja.opi.org.pl> (dostęp: 14.02.2023).
- Otto P., Nowosielska P., *Magister w kryzysie. Coraz mniej osób wybiera dalszą naukę po licencjacie*, 23.11.2022, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/edukacja/artykuly/8593708,studia-magister-licencjat-statystyki.html> (dostęp: 14.02.2023).
- Pałys M., Piotrowska D., *Przyszłość szkolnictwa wyższego w Polsce w świetle trendów międzynarodowych, w tym przynależności do EHEA i ERA oraz innych uwarunkowań europejskich i prac EUA: prognozowany stan na lata 2025–2030. Koncepcje i trendy światowe oraz Sieci Uniwersyteckie. Modele rozwojowe uniwersytetu*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Pomorski J., *Zmiany w szkolnictwie wyższym z uwzględnieniem pozycji uczelni w świetle wstępnych wyników K1 i K2 ewaluacji jakości działalności naukowej z 2022 roku*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Rączaszek A., *Niż demograficzny i jego skutki dla szkolnictwa wyższego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 290.
- Rączka P., Jędrzejewski T., *Regulacje i zmiany systemowe w perspektywie 2025–2030: zmiany w ustawach i rozporządzeniach oraz ich prognozowane następstwa*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Rzeczpospolita, *Ukraiński wywiad wojskowy: Wojna na Ukrainie skończy się do lata*, 19.10.2022, <https://www.rp.pl/konflikty-zbrojne/art37261881-kiedy-skonczy-sie-wojna-na-ukrainie-szef-ukraiskiego-wywiadu-podal-termin> (dostęp: 4.04.2024).
- Sułkowski Ł., *Zarządzanie uczelniami cyfrową. Między utopią wolności a dystopią władzy*, PWN, Warszawa 2022.

- Sułkowski S., Seliga R., *Procesy zarządcze w szkolnictwie wyższym w Polsce: konsolidacja, dywersyfikacja, modele organizacyjne uczelni z perspektywy lat 2025–2030*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Sułkowski Ł., Seliga R., Buła P., Kolasińska-Morawska K., *Professionalization of University Management in Poland*, "Administrative Management Public" 2020, vol. 35, DOI: <https://doi.org/10.24818/amp/2020.35-11>.
- Szapiro T., *Przegląd problemów pozycjonowania systemu nauki i szkolnictwa wyższego w ramach klasyfikacji międzynarodowych*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Tłokiński W., *Zmiany w zawodowym niepublicznym szkolnictwie wyższym: stan na 2025 r., z projekcją do 2030 r.*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Uchwała Prezydium KRASP z dnia 31 marca 2022 r. w sprawie wspierania działań Ukrainy w obszarze szkolnictwa wyższego, nauki i innowacji, https://www.krasp.org.pl/files/public/resources/upload/dokumenty/Uchwa%582y/kadencja%202020-2024/dok_24.VIII.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, *The World Population Prospects: 2015 Revision. Key Findings and Advance Tables*, New York 2015, <https://www.un.org/en/development/desa/publications/world-population-prospects-2015-revision.html> (dostęp: 7.04.2023).
- Węgrzyn G., Sitek B., *Ścieżki awansu naukowego. Zmiany w funkcjonowaniu systemu szkolnictwa wyższego w zakresie promowania kadry naukowej – prognoza sytuacji w 2025 r., z projekcją do 2030 r.*, w: *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, J. Woźnicki (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- World Bank, <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=ZG> (dostęp: 7.04.2023).
- World Bank, *World Development Indicators*, 2021, <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> (dostęp: 7.04.2023).
- Woźnicki J., *Misja, społeczna rola i kultura instytucjonalna Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich. Sztuka rektorstwa, kontekst systemowy i dokonania KRASP*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2022.
- Woźnicki J. (red.), *Identyfikacja i uzasadnienie kierunków regulacji o kluczowym znaczeniu w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*, Fundacja Rektorów Polskich, Wydawnictwo Naukowe UMK, Warszawa–Toruń 2020.
- Woźnicki J. (red.), *Odpowiedzialność, zaangażowanie i bezstronność uniwersytetu. Uwarunkowania kulturowe i prawne*, PWN, Warszawa 2019.

- Woźnicki J. (red.), *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.
- Woźnicki J. (red.), *Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r.*, cz. I–V, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2015.
- Woźnicki J. (red.), *Transformacja Akademickiego Szkolnictwa Wyższego w Polsce w okresie 30-lecia 1989–2019*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2019, https://www.frp.org.pl/images/publikacje/publication/konferencja_krasp9941.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Woźnicki J. (red.), *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025, z projekcją do roku 2030*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, https://www.frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf (dostęp: 14.02.2023).
- Zaborowska, Gen. Skrzypczak: *Wojna na Ukrainie zakończy się w 2023 roku*, 1.01.2023, https://www.rmfm24.pl/raporty/raport-wojna-z-rosja/news-gen-skrzypczak-wojna-na-ukrainie-zakonczy-sie-w-2023-roku,nId,6508010#crp_state=1 (dostęp: 4.04.2024).
- Zalcewicz A., Kędziora R. (red.), *Nowe technologie. Wartości, prawa, zasady. Księga jubileuszowa z okazji 15-lecia Wydziału Administracji i Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2023.
- Zeliaś A., Wanat S., Pawełek B., *Prognozowanie ekonomiczne. Teoria, przykłady, zadania*, PWN, Warszawa 2008.
- Żurawicz P., *Parapet jak lodówka, akademik jak prestiżowy kierunek. Studenci biednieją w oczach*, 2.12.2022, <https://tvn24.pl/premium/uczelnie-wyzsze-jak-inflacja-wplynela-na-poziom-zycia-studentow-6304071> (dostęp: 3.03.2023).