

**Polsko-ukraińska współpraca instytucji  
przedstawicielskich reprezentujących rektorów,  
na rzecz doskonalenia działania uczelni**

Raport końcowy realizacji  
Projektu MEIN–PW

Redakcja naukowa  
Iryna Degtyarova, Jerzy Woźnicki

Warszawa 2021

Opiniodawcy

*Prof. Jan Szmidi*

*Prof. Leonid Huberski*

Opracowanie redakcyjne

*Teresa Woźniak* (język polski)

*Inna Holovko* (język ukraiński)

Tłumaczenie w językach polskim i ukraińskim

*Iryna Degtyarova*

Opracowanie graficzne i skład

*Andrzej Kowalczyk*

Wydział Administracji i Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej

Plac Politechniki 1

00-661 Warszawa

[www.ans.pw.edu.pl](http://www.ans.pw.edu.pl)

tel.: 22 234 5958, 22 234 6417

faks: 22 825 3746

Zezwala się na kopiowanie, dystrybucję, wyświetlanie i użytkowanie dzieła i wszelkich jego pochodnych pod warunkiem umieszczenia informacji o twórcy.



Degtyarova I., Woźnicki J. (red. nauk.), „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni. Raport końcowy realizacji Projektu MEIN–PW”, Oficyna Wydawnicza PW, Warszawa 2021.

© Copyright by Wydział Administracji i Nauk Społecznych, Warszawa 2021

**ISBN 978-83-8156-311-6**

Druk i oprawa:

Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, ul. Polna 50, 00-644 Warszawa

tel.: 22 234 75 03, Wydanie I, Nakład: 500 egz., nr zam. 291/2021



# Politechnika Warszawska | Wydział Administracji i Nauk Społecznych

---

Projekt MEiN–PW

pt. „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni”

Lider Projektu: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

**Sfinansowano z dotacji Ministerstwa Edukacji i Nauki**

---

Partner główny



Ministerstwo  
Edukacji i Nauki

Partnerzy wspierający



Patronat



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ



# Spis treści

---

<b>Słowo wstępne Ministerstwa Edukacji i Nauki</b> .....	9
<i>Przemysław Czarnek</i>	
<b>Słowo wstępne Przewodniczącego Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich</b> .....	11
<i>Arkadiusz Mężyk</i>	
<b>Słowo wstępne Przewodniczącego Związku Rektorów Uczelni Ukrainy</b> .....	13
<i>Petro Kulikov</i>	
<b>Wprowadzenie</b> .....	15
<i>Jerzy Woźnicki, Iryna Degtyarova</i>	
<b>Lista osób oraz instytucji uczestniczących w realizacji Projektu MEiN–PW w latach 2018–2021</b> ... 21	
<b>ROZDZIAŁ 1</b>	
<b>Założenia ogólne Projektu MEiN–PW</b> .....	31
<i>Jerzy Woźnicki</i>	
<b>ROZDZIAŁ 2</b>	
<b>Finansowanie szkolnictwa wyższego na poziomie systemowym i instytucjonalnym w Polsce i w Ukrainie</b> .....	35
2.1. Finansowanie szkolnictwa wyższego na poziomie systemowym i instytucjonalnym z perspektywy polskiej.....	38
<i>Michał Gajda, Łukasz Kierznowski, Natalia Kraśniewska, Aleksandra Lis</i>	
2.2. Finansowanie szkolnictwa wyższego na poziomie systemowym i instytucjonalnym z perspektywy ukraińskiej .....	76
<i>Valentyna Chepak, Iryna Degtyarova, Nataliia Gots, Anton Panteleimonov, Denys Svyrydenko, Iryna Tymoshevska</i>	
<b>Załącznik. Scenariusz wywiadów pogłębionych</b> .....	106
<b>ROZDZIAŁ 3</b>	
<b>Rankingi w strategiach uczelni polskich i ukraińskich</b> .....	107
3.1. Rankingi w strategiach uczelni polskich .....	108
<i>Michał Gajda, Łukasz Kierznowski, Natalia Kraśniewska, Aleksandra Lis</i>	
3.2. Rankingi w strategiach uczelni ukraińskich .....	136
<i>Valentyna Chepak, Iryna Degtyarova, Nataliia Gots, Anton Panteleimonov, Denys Svyrydenko, Iryna Tymoshevska</i>	
<b>Załącznik. Ankieta badania</b> .....	165

## ROZDZIAŁ 4

<b>Ustawa a autonomia statutowa w Polsce i w Ukrainie: rozwiązania statutowe w sferze <i>governance</i> wybranych uczelni polskich i ukraińskich</b> .....	175
<i>Krzysztof Leja, Viacheslav Komarov, Iryna Degtyarova</i>	
4.1. Rozwiązania statutowe w sferze <i>governance</i> w wybranych uczelniach polskich .....	177
4.2. Rozwiązania statutowe w sferze <i>governance</i> w wybranych uczelniach ukraińskich .....	190
<b>Załącznik.</b> Wybrane materiały analizy statutów uczelni w Polsce i w Ukrainie .....	206

## ROZDZIAŁ 5

<b>Szkoły doktorskie w Polsce – rozwiązania organizacyjne i zarządcze. Pierwsze doświadczenia po reformie</b> .....	229
<i>Natalia Kraśniewska, Ewelina Pabjańczyk-Wlazło</i>	
5.1. Założenia metodologiczne badań .....	231
5.2. Analiza porównawcza modeli szkół doktorskich .....	232
5.3. Dobre praktyki dotyczące zapewniania jakości kształcenia doktorantów .....	246
5.4. Wnioski .....	276
<b>Załącznik.</b> Ankieta badania .....	277

## ROZDZIAŁ 6

<b>Komentarz Zespołu Ekspertów do wyników Projektu pomocowego MEiN–PW</b> .....	279
<i>Marcin Dokowicz, Maria Hulicka, Tomasz Jędrzejewski, Anna Mrozowska</i>	
6.1. Komentarz do wyników badania nt. finansowania szkolnictwa wyższego w Polsce i w Ukrainie .....	279
6.2. Komentarz do wyników badania nt. rankingów w strategiach uczelni w Polsce i w Ukrainie .....	282
6.3. Komentarz do wyników badania nt. rozwiązań statutowych w sferze <i>governance</i> w Polsce i w Ukrainie .....	284
6.4. Komentarz do wyników badania nt. szkół doktorskich w Polsce .....	286

## ROZDZIAŁ 7

<b>Rekomendacje wynikające z przeprowadzonych badań w ramach Projektu „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni” w Polsce i w Ukrainie, przyjęte przez rektorów w treści Stanowisk Wspólnych</b> .....	289
7.1. Wspólne Stanowisko nr 1 delegacji Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i delegacji Związku Rektorów Uczelni Ukrainy, przyjęte w wyniku polsko-ukraińskiej debaty rektorów w dniu 2 kwietnia 2019 roku w Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu – wybór rekomendacji .....	289
7.2. Wspólne Stanowisko nr 2 delegacji Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i delegacji Związku Rektorów Uczelni Ukrainy, przyjęte w wyniku polsko-ukraińskiej debaty rektorów w dniu 16 października 2019 roku w Kijowskim Narodowym Uniwersytecie imienia Tarasa Szewczenki – wybór rekomendacji .....	294
7.3. Stanowisko Wspólne nr 3 nt. Rozwiązań statutowych w sferze <i>governance</i> Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy, czerwiec 2020 r. – wybór rekomendacji .....	296

<b>Uwagi końcowe</b> .....	305
<i>Jerzy Woźnicki</i>	

## **Dodatki**

1. Umowa Trójstronna KRASP – FRP – ZRUU wraz z Aneksem nr 1 .....	307
2. Stanowisko Wspólne KRASP i ZRUU nr 1 .....	311
3. Stanowisko Wspólne KRASP i ZRUU nr 2 .....	317
4. Stanowisko Wspólne KRASP i ZRUU nr 3 .....	325
5. Umowy o współpracy NAQA-PKA oraz NAQA-KEN .....	335





# Słowo wstępne

## Ministra Edukacji i Nauki

---

*Przemysław Czarnek*

Szanowni Państwo,

serdecznie gratuluję uczestnikom i wykonawcom Projektu „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów na rzecz doskonalenia działania uczelni” jego efektywnej realizacji. Nawiązana i z sukcesem budowana w latach 2018–2021 współpraca, zaowocowała bezcenną wymianą doświadczeń między Konferencją Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Fundacją Rektorów Polskich a Związkiem Rektorów Uczelni Ukrainy.

Dialog ten nie ograniczał się wyłącznie do przepływu informacji i dzielenia się wiedzą. Stał się również ważnym elementem zbliżenia Polski i Ukrainy oraz wzajemnego poznawania naszych kultur organizacyjnych w szkolnictwie wyższym. Jestem przekonany, że proces ten wzbogaca rozwój społeczeństw obywatelskich w obu państwach.

Szkolnictwo wyższe i nauka odgrywają istotną rolę w budowaniu kultury, życia społecznego i gospodarczego kraju. Wiedza stanowi jeden z najważniejszych czynników kształtujących życie gospodarcze, jak również wartości społeczno-kulturowe. Życie społeczne i gospodarka oparta na wiedzy potrzebują bowiem wykształconych profesjonalistów, przygotowanych do wyzwań współczesności, twórczego rozwiązywania problemów oraz efektywnej współpracy. Wzrasta zapotrzebowanie na kreatywne myślenie, umiejętność tworzenia nowej wiedzy, innowacyjnych rozwiązań oraz nowych treści kulturowych. Dzięki tym kompetencjom społeczeństwo buduje z jednej strony swoją tożsamość, poczucie przynależności do kraju i jego tradycji, z drugiej zaś wzmacnia swą kreatywność, innowacyjność i otwartość.

Naszą odpowiedzią na wyzwania społeczne, gospodarcze i cywilizacyjne była przeprowadzona w Polsce w 2018 roku reforma szkolnictwa wyższego i nauki. Wśród głównych celów zmian było zapewnienie zrównoważonego rozwoju uczelni oraz wysokiego poziomu badań naukowych i studiów. Wprowadzono nowy model zarządzania uczelniami, zmiany w kształceniu studentów i doktorantów oraz podejściu do badań naukowych. Przyjęte rozwiązania zapewniły utrzymanie tradycji wolności akademickiej, przy jednoczesnym otwarciu jej na nowe wyzwania i potrzeby współczesnych czasów.

Szkolnictwo wyższe i nauka nie mogą rozwijać się w izolacji. Współpraca międzynarodowa jest bowiem niezbędna dla podwyższenia jakości kształcenia i badań naukowych. To wielka szansa zarówno dla uczelni, jak też dla całej gospodarki. To także wielowymiarowa wymiana wiedzy i doświadczeń wpływających na rozwój kreatywności oraz podnoszenie kompetencji kadr akademickich, studentów i absolwentów uczelni.

W tym kontekście szczególna rola przypada rektorom reprezentującym uczelnie oraz instytucjom przedstawicielskim środowiska akademickiego. Dążą oni do zacieśniania współpracy, także międzynarodowej, by wypracować jak najlepsze rozwiązania na rzecz wzmacniania jakości uczelni. Uwzględniają przy tym wzorce obowiązujące w europejskiej i globalnej przestrzeni edukacyjnej. Tworzenie platformy dialogu poprzez debaty, konferencje czy wizyty studyjne sprzyja dokonywaniu szerszych analiz i badań porównawczych dotyczących m.in. rozwiązań ustrojowych czy organizacji działalności dydaktycznej i naukowej w uczelniach. Współpraca taka staje się szczególnie istotna w dobie wyzwań, przed jakimi stanęły uczelnie na całym świecie w związku z pandemią i koniecznością dostosowania swojego funkcjonowania do nowych warunków. Szczególnym wyzwaniem jest wykorzystanie metod oraz technik kształcenia na odległość w znacznie wyższym stopniu niż dotychczas.

Zrealizowany projekt, którego efektem jest niniejsza monografia, wpisuje się w obserwowany w ostatnich latach wzrost zainteresowania obywateli Ukrainy studiami w Polsce oraz ich zaangażowanie we wspólne prace naukowe. Ministerstwo Edukacji i Nauki z zadowoleniem odnotowuje, że obywatele Ukrainy stanowią najliczniejszą grupę studiujących w Polsce cudzoziemców – blisko 40 000 studentów w roku akademickim 2020/2021. Świadczy to o niesłabnącym zainteresowaniu ofertą polskich uczelni. Liczę na to, że ta silna więź akademicka będzie pomagać w inicjowaniu coraz bardziej zaawansowanych form współpracy. Z nadzieją patrzę na polsko-ukraińskie partnerstwa uczelni i instytucji badawczych oraz ich wspólne działania takie jak projekty czy konferencje.

Chcę podkreślić naszą gotowość do dzielenia się doświadczeniami z partnerami ukraińskimi, które wynikają przede wszystkim z siedemnastoletniego stażu Polski w Unii Europejskiej. Chciałbym, by nasze analizy, wybory, ale i lekcje, które wynieśliśmy z niełatwego procesu budowania nowoczesnego systemu szkolnictwa wyższego, były przydatne w dyskusjach w Ukrainie. Z drugiej strony z zainteresowaniem patrzę na doświadczenia Ukrainy i jestem pod wrażeniem postępu w obszarze szkolnictwa wyższego i nauki.

Dziękuję instytucjom w Polsce i w Ukrainie za dotychczasową współpracę i życzę Państwu dalszych owocnych kontaktów!

*Przemysław Czarnek*  
Minister Edukacji i Nauki

# Słowo wstępne Przewodniczącego Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich

---

*Arkadiusz Mężyk*

Szanowni Państwo,

oddajemy w Państwa ręce monografię podsumowującą wieloletnią współpracę między organami przedstawicielskimi rektorów szkół wyższych Polski i Ukrainy przy ogromnym zaangażowaniu polskiego i ukraińskiego ministerstwa edukacji i nauki. Oficjalnie rozpoczęła się ona w 2014 roku, kiedy to Związek Rektorów Uczelni Ukrainy i Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich z inicjatywy Fundacji Rektorów Polskich przypieczętowały wieloletnie kontakty pomiędzy naszymi uczelniami i wydziałami. Chcąc pogłębić tę współpracę, w 2017 roku podpisaliśmy trójstronną umowę, którą poparli ministrowie edukacji i nauki Polski i Ukrainy. Dzięki temu rozpoczęliśmy projekt pomocowy „Polsko-Ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni” realizowany przez Politechnikę Warszawską, którego rezultaty i wnioski przedstawiamy w niniejszej monografii. Uczestniczyli w nim rektorzy, prorektorzy i eksperci z dziedziny nauk społecznych. W ramach wspomnianego projektu wzięliśmy udział w seminariach eksperckich i debatach, odbyliśmy dwustronne wizyty studyjne, wielkim osiągnięciem było także powołanie „Szkoły zarządzania strategicznego dla rektorów/prorektorów ukraińskich” oraz Polsko-Ukraińskiego Forum Rektorów.

Jako przewodniczący KRASP, ale też rektor uczelni, chciałbym podkreślić, jak ważny był to projekt dla obu stron z punktu widzenia wymiany doświadczeń. Bardzo pozytywnie wpłynął na umacnianie naszych relacji, zarówno na poziomie organizacji przedstawicielskich, zrzeszających uczelnie reprezentowane przez rektorów w obu krajach, jak i na poziomie międzyrządowym. Udało nam się przygotować rekomendacje dla strony ukraińskiej oparte na naszych doświadczeniach – zarówno tych, które zakończyły się sukcesem, ale też na naszych błędach. Wierzmy, że pozwolą one ukraińskim władzom uczelni i ministerstwu sprawniej wprowadzać zmiany w szkolnictwie wyższym i czerpać z naszych dobrych praktyk.

Uzgodniliśmy trzy wspólne stanowiska KRASP i ZRUU dotyczące m.in. finansowania uczelni i statutów, które przekazaliśmy ministrom, rektorom, parlamentarzystom w obu krajach oraz Polskiej Komisji akredytacyjnej i Komisji Ewaluacji Nauki – ze strony polskiej, oraz Narodowej Agencji Zapewniania Ja-

kości Kształcenia ze strony ukraińskiej. Znalazły się one również w niniejszej monografii. Podpisaliśmy również polsko-ukraińskie memoranda o współpracy PKA-NAQA, KEN-NAQA.

Relacje między polskimi a ukraińskimi uczelniami mają charakter wielowymiarowy, ale też symboliczny. Łączy nas wspólna przeszłość i tradycje. Wiele z najbardziej cenionych i największych polskich uczelni ma lwowskie korzenie, do których z dumą się odwołuje. Również i dziś polskie oraz ukraińskie uczelnie są ze sobą ściśle związane. Pokrewieństwo naszych kultur, wspólne tradycje akademickie i bliskość geograficzna sprawiają, że największy odsetek zagranicznych studentów w Polsce stanowią Ukraińcy. Dzięki projektowi, który pozwolił nam poznać i lepiej zrozumieć specyfikę systemu szkolnictwa wyższego u naszych sąsiadów, jesteśmy w stanie stworzyć bardziej przyjazne warunki naszym ukraińskim studentom.

Projekt przyniósł wiele korzyści obu instytucjom, pomógł zacieśnić relacje polsko-ukraińskie, wniósł ważny głos w dyskusji nad koniecznymi zmianami ustrojowymi i modelami zarządzania w szkolnictwie wyższym w Ukrainie, pomógł udoskonalić zarządzanie uczelniami, zachowując przy tym szacunek dla wartości akademickich. Wspólnie uzgodniliśmy, że będzie on kontynuowany i jeszcze w tym roku zostanie podpisany Aneks II do naszej trójstronnej umowy, który uwzględni zarówno zmiany na stanowiskach rektorów uczelni polskich i ukraińskich, jak i wnioski płynące z realizacji pierwszego cyklu projektu pomocowego.

Mam nadzieję, że monografia, która trafia dziś w Państwa ręce, okaże się pomocna w lepszym zarządzaniu uczelnią, wskaże nowe kierunki i możliwości w rozwoju współpracy polsko-ukraińskiej i zachęci wspólnoty uczelni do wspierania inicjatyw z tym związanych.

Życzę owocnej lektury i liczę na wsparcie w realizacji naszego projektu.

*prof. Arkadiusz Mężyk*  
Przewodniczący KRASP

# Słowo wstępne

## Przewodniczącego Związku Rektorów Uczelni Ukrainy

---

*Petro Kulikov*

Integracja szkolnictwa wyższego Ukrainy do Europejskiej przestrzeni szkolnictwa wyższego i badań naukowych to zadanie strategiczne dla naszego kraju. Jedną z form takiej integracji to współdziałanie organizacji zrzeszających rektorów Ukrainy i Polski, która ma już swoje wieloletnie tradycje, wzmacniające rozwój współpracy akademickiej naszych uczelni, wzbogacające doświadczenia i wspierające skuteczność reform szkolnictwa wyższego w obu krajach.

W tym celu w roku 2018 został zainicjowany Projekt „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni” (dalej – Projekt), zgodnie z Umową Trójstronną wraz z Aneksami nr 1, pomiędzy Konferencją Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Organizacją pozarządową „Związek rektorów uczelni Ukrainy” i Fundacją Rektorów Polskich.

Ten Projekt jest taką naszą trzecią inicjatywą badawczą, realizowaną wspólnie przez środowiska rektorskie Polski i Ukrainy. Ten Cykl I jest realizowany przy wsparciu finansowym Ministerstwa Edukacji i Nauki RP, pod patronatem Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy.

Cenny jest rozwój współpracy na poziomie narodowych konferencji rektorów, obok współpracy na poziomie uczelni oraz współdziałań między rządami, w szczególności w zakresie doskonalenia zarządzania uczelniami, z poszanowaniem zasad i tradycji uniwersytetu, wolności akademickich, w poszukiwaniu optymalnej równowagi między rządowością i samorządowością w szkolnictwie wyższym.

Projekt był realizowany w latach 2018–2021, zrealizowano cztery przedsięwzięcia badawcze: „Finansowanie uczelni: nowe regulacje i mechanizmy” (2019), „Rankingi w strategiach rozwoju uczelni” (2019), „Analiza rozwiązań statutowych wybranych (czołowych) uczelni – badanie różnorodności statutów 10 uczelni w Polsce i 10 uczelni w Ukrainie” (2020), „Szkoly doktorskie w Polsce – rozwiązania organizacyjne i zarządcze. Pierwsze doświadczenia po reformie” (2021). W ramach tych zagadnień zorganizowaliśmy Polsko-Ukraińskie seminaria i debaty rektorów, Szkoła zarządzania strategicznego w szkolnictwie wyższym, z akcentem na perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w czasie pandemii oraz zarządzania kryzysowego w uczelniach (w formie webinarium).

Na podstawie wyników każdego badania oraz debat rektorów opracowywaliśmy wspólnie rekomendacje, materiały analityczne i Stanowiska Wspólne, adresowane do Ministrów Edukacji i Nauki w obu krajach, a także do Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich oraz Związku Rektorów Ukrainy i rektorów uczelni.

Monografia, opracowana w wyniku realizacji Projektu Polsko-Ukraińskiego jest naszym zdaniem cenna, ponieważ prezentuje konkretne materiały z badań porównawczych szkolnictwa wyższego w Polsce i w Ukrainie. Publikacja będzie służyła pomocą uczelniom i organom zarządzającym szkolnictwem wyższym obu krajów w procesie podejmowania racjonalnych decyzji, ponieważ kwestie autonomii uczelni, zapewnienia jakości kształcenia, doskonalenia procesu kształcenia studentów oraz kadry naukowo-dydaktycznej i naukowej, zaangażowania młodych ludzi do badań naukowych i działalności na rzecz innowacji, a także podniesienie poziomu konkurencyjności instytucji szkolnictwa wyższego są istotne zarówno dla Polski, jak i dla Ukrainy.

Jestem przekonany, że nasza kreatywna współpraca stowarzyszeń rektorów Ukrainy i Polski oraz rektorów uczelni obu krajów w realizacji Projektu świadczy o wzajemnym zrozumieniu między naszymi środowiskami akademickimi i chęci dalszego pogłębiania naszych więzi na rzecz pomyślnego rozwoju obu krajów.

*prof. Petro Kulikov*  
Przewodniczący Związku Rektorów Uczelni Ukrainy

# Wprowadzenie

---

*Jerzy Woźnicki, Iryna Degtyarova*

Dla rozwoju współpracy międzynarodowej w dziedzinie szkolnictwa wyższego istotne znaczenie mają działania realizowane na różnych poziomach, w szczególności na poziomie międzyrządowym, międzyuczelnianym oraz w ramach kontaktów jednostek organizacyjnych szkół wyższych i współpracy prowadzonej indywidualnie przez członków zespołów naukowych. W relacjach polsko-ukraińskich, nowych inspiracji do podjęcia współpracy w szkolnictwie wyższym dostarczyła inicjatywa podjęcia współdziałania przez rektorów uczelni polskich i ukraińskich w ramach konkretnych uzgodnionych przedsięwzięć. Oznacza to współpracę na poziomie organizacji przedstawicielskich zrzeszających uczelnie reprezentowane przez rektorów w obu krajach. Współpraca instytucji przedstawicielskich, o charakterze ustawowym i pozarządowym, inaczej niż jedynie kontakty międzyuczelniane, może pozytywnie wpływać na politykę publiczną na poziomie systemowym w szkolnictwie wyższym, a nie jedynie na działania i współpracę samych uczelni lub badaczy działających na poziomie instytucjonalnym. Podnosi to rangę takiego współdziałania do poziomu określanego jako dyplomacja akademicka, co w referowanym przypadku dobrze służy także zacieśnianiu relacji polsko-ukraińskich w szerszym zakresie.

Współpraca Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP) i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy (ZRUU) została podjęta z inicjatywy i przy wsparciu Fundacji Rektorów Polskich (FRP) w latach 2013–2015. Wykorzystane zostały tu doświadczenia KRASP wynikające z aktywnej współpracy bilateralnej z innymi narodowymi konferencjami krajów europejskich, a w tym zwłaszcza z instytucjami przedstawicielskimi rektorów z Niemiec i Francji. Znacznie ułatwia to potencjał ekonomiczny i członkostwo konferencji rektorów z tych krajów w Europejskim Stowarzyszeniu Uniwersytetów (EUA), którego KRASP jest także członkiem. Na tym tle pojawiła się inicjatywa poszerzenia kontaktów międzynarodowych KRASP o bliższą współpracę ze Związkiem Rektorów Uczelni Ukrainy (ZRUU), narodowej konferencji rektorów nienależącej jednak do EUA, z uwzględnieniem sytuacji i istniejących uwarunkowań działania uczelni ukraińskich. Z tych względów, po pierwszych pozytywnych doświadczeniach podobnej współpracy realizowanej wcześniej w mniejszej skali przez FRP i KRASP, kierując się intencją podniesienia relacji między narodowymi konferencjami rek-

torów w Polsce i w Ukrainie na wyższy poziom i nadania prowadzonym działaniom większej dynamiki, podjęta została inicjatywa zawarcia Umowy Trójstronnej KRASP – ZRUU – FRP, co nastąpiło w 2017 roku w uzgodnieniu i przy poparciu MNiSW. Towarzyszył jej podpisany przez Partnerów Aneks nr 1, wskazujący kierunki działań przewidzianych do realizacji w okresie trzech lat.

W dokumencie tym znalazły się m.in. następujące ustalenia:

1. *Partnerzy uznają za właściwe kontynuowanie wymiany wizyt między delegacjami reprezentującymi KRASP i FRP z jednej strony oraz URHEIU z drugiej strony, w celu podtrzymywania i rozwoju osobistych kontaktów między przedstawicielami Partnerów oraz uzgadniania i oceny realizowanych projektów.*
2. *W związku z przeprowadzonymi w Polsce i w Ukrainie działaniami na rzecz wprowadzania reform w szkolnictwie wyższym i nauce na poziomie systemowym i instytucjonalnym, Partnerzy ustanawiają wspólny Polsko-Ukraiński Rektorski Zespół Konsultacyjny (zwany dalej Zespołem Konsultacyjnym), działający w sprawach wymiany informacji i dyskusji na temat projektowanych i wdrażanych zmian w tych obszarach. W składzie Zespołu Konsultacyjnego działac będą przedstawiciele Partnerów oraz, w razie potrzeby, mogą działać eksperci.*

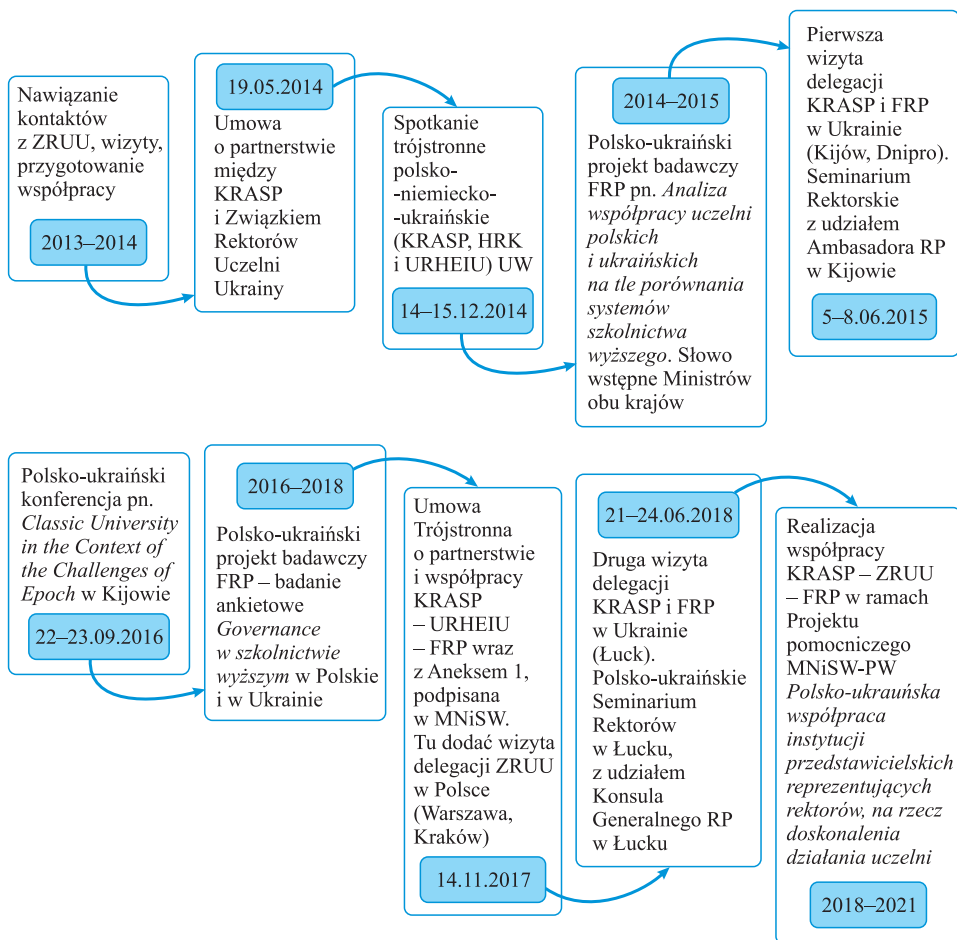
W następstwie referowanych zdarzeń, Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego zdecydował o podjęciu realizacji Projektu pomocowego pt. *Polsko-Ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni*, powierzając odpowiedzialność za to przedsięwzięcie Politechnice Warszawskiej. Okres realizacji Projektu obejmował lata 2018–2021, co określa tym samym harmonogram tzw. I Cyklu Projektu. Minister Edukacji i Nauki Ukrainy udzieliła temu przedsięwzięciu swego patronatu, podkreślając znaczenie tej inicjatywy.

Sygnatariusze Umowy Trójstronnej uznali, że rolę Zespołu Konsultacyjnego, o którym mowa w Aneksie nr 1, spełniać będą odbywający wspólne debaty rektorzy-członkowie delegacji obu narodowych konferencji rektorów KRASP i ZRUU, działający wspólnie z Liderem Projektu, a zadania ekspertów wzmiankowanych w tym dokumencie wypełniać będzie Zespół Ekspertów powołany w ramach Projektu.

Realizatorzy Projektu odwołują się do tradycji współpracy między uczelniami z Polski i Ukrainy oraz istniejących umów międzyrządowych, a w tym: Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Ukrainy o współpracy w dziedzinie kultury, nauki i oświaty z dnia 20 maja 1997 roku; Umowy z dnia 12 stycznia 1993 między Rządem RP a Rządem Ukrainy o współpracy w dziedzinie nauki i technologii; Umowy między Rządem RP a Gabinetem Ministrów Ukrainy o wzajemnym uznawaniu akademickim dokumentów o wykształceniu i równoważności stopni z 2006 roku.

Historia współpracy akademickiej na szczepku Konferencji i Fundacji Rektorów została schematycznie przedstawiona na rysunku.





**Rys.** Rozwój współpracy polsko-ukraińskiej na poziomie narodowych konferencji rektorów

Pierwszym przedsięwzięciem realizowanym w latach 2014–2015 w ramach współpracy FRP-KRASP i ZRUU była inicjatywa dokonania analizy dotychczasowych doświadczeń ze współpracy uczelni polskich i ukraińskich, zwłaszcza w obszarach nie dotyczących studentów, oraz jej percepcji przez liderów uczelni i nauczycieli akademickich prowadzących wspólne projekty. Przedsięwzięcie to zostało zrealizowane i sfinansowane w ramach prac think-tanku FRP-ISW, prowadzonych przy udziale narodowych konferencji rektorów obu krajów. Raport końcowy zatytułowany *Analiza współpracy uczelni polskich i ukraińskich na tle porównania systemów szkolnictwa wyższego. Wnioski i rekomendacje*<sup>1</sup> wydany w 2015 roku w języku pol-

<sup>1</sup> [https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/rpu\\_\\_woznicki\\_wersja\\_polska\\_tekst\\_2015\\_1.pdf](https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/rpu__woznicki_wersja_polska_tekst_2015_1.pdf).

skim i ukraińskim, ze słowem wstępnym ministrów obu krajów, zawiera m.in. analizę doświadczeń z wprowadzania reform w szkolnictwie wyższym oraz ocenę potencjału B+R w Polsce i w Ukrainie, przegląd działań w ramach współpracy naukowej uczelni polskich i ukraińskich – oddzielnie uniwersytetów klasycznych i uczelni technicznych, informacje dotyczące wymiany studentów oraz wspólnie opracowane wnioski i rekomendacje z przeprowadzonych w ramach Projektu badań w Polsce i w Ukrainie. Raport ten został przekazany Ministrom i Rektorom w obu krajach.

Drugi własny projekt badawczy prowadzony przez think-tank FRP-ISW w latach 2016-2018 został poświęcony analizie sfery *governance* w szkolnictwie wyższym w Ukrainie i w Polsce. Celem badania było pozyskanie opinii rektorów lub prorektorów uczelni członkowskich ZRUU i KRASP na temat wybranych zagadnień funkcjonowania sfery *governance* w szkolnictwie wyższym w Ukrainie i w Polsce, odpowiednio. Przeprowadzona ankieta obejmowała 10 głównych obszarów ze sfery *governance* w szkolnictwie wyższym:

- Wartości akademickie (wewnętrzne) uniwersytetu współczesnego.
- Misja, służebność i zadania uczelni.
- Sposób kierowania systemem szkolnictwa wyższego.
- Zasady autonomii uczelni na tle zadań państwa oraz reguły nadzoru zewnętrznego.
- System źródeł prawa w szkolnictwie wyższym oraz reguły jego stanowienia.
- Ustrój szkół wyższych.
- Organy uczelni.
- Polityka rozwoju uczelni.
- Wykorzystywanie kategorii jakościowych w kierowaniu uczelnią.
- Finansowanie systemu szkolnictwa wyższego.

Wyniki tego badania zostały przedstawione, m.in. w Raporcie nr 1 Komisji ds. Strategicznych Problemów Szkolnictwa Wyższego KRASP<sup>2</sup>, w monografii wydanej przez WN PWN<sup>3</sup> oraz zostały wykorzystane w kolejnych analizach sfery *governance* w ramach Projektu.

Intencją dalszych działań, prowadzonych po podpisaniu Umowy Trójstronnej KRASP-ZRUU-FRP, było nadanie współpracy rektorów bardziej systemowego charakteru, co nastąpiło w ramach konkretyzacji założeń Umowy w treści Aneksu nr 1. Ten kolejny projekt polsko-ukraiński przewiduje opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych, konkretnych wniosków i rekomendacji prowa-

---

<sup>2</sup> J. Woźnicki (red.), (2017). *Raport nr 1: Wstępne analizy, komentarze, opinie i propozycje do Ustawy 2.0* [pdf], Warszawa: KRASP – FRP. Dostępny na: [https://www.krasp.org.pl/resources/upload/dokumenty/dokumenty\\_ro%C5%BCne/Raporty\\_KSPSW/raport\\_nr\\_1\\_kpspw.pdf](https://www.krasp.org.pl/resources/upload/dokumenty/dokumenty_ro%C5%BCne/Raporty_KSPSW/raport_nr_1_kpspw.pdf).

<sup>3</sup> I. Degtyarova, N. Kraśniewska, *Wartości akademickie, misja i zadania uniwersytetu współczesnego: wyniki badań 2016–2017*, [w:] J. Woźnicki (red.), 2019. *Odpowiedzialność, zaangażowanie i bezstronność uniwersytetu. Uwarunkowania kulturowe i prawne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

dzących do doskonalenia w obu krajach reguł i procesów zarządczych w uczelniach, z uwzględnieniem ich specyfiki, włączając w to podnoszenie kompetencji organów jednoosobowych, rektorów i prorektorów, w następstwie realizacji zaplanowanych działań w konkretnych formach.

Niniejsza monografia zbiorowa, wydana równoległe w języku polskim i ukraińskim, stanowi Raport Końcowy Projektu MEiN–PW. Zawiera ona informacje ogólne nt. Projektu (wprowadzenie i rozdział 1), wyniki badań przeprowadzonych w latach 2019–2021 w ramach Projektu w Polsce i w Ukrainie nt.: finansowania (rozdział 2), rankingów w strategiach uczelni (rozdział 3) oraz statutów (rozdział 4), a także analizę organizacji szkół doktorskich w Polsce (rozdział 5), autorstwa badaczy z udziałem ekspertów polskich i ukraińskich. W Rozdziale 6 zespół ekspertów Projektu przedstawia ocenę zrealizowanych działań z punktu widzenia stopnia osiągnięcia celów Projektu, adekwatności przyjętych rozwiązań metodologicznych i jego efektów dla polityki publicznej w szkolnictwie wyższym w Polsce i w Ukrainie, a także wnioski dotyczące dalszej współpracy bilateralnej między KRASP i ZRUU. W rozdziale 7 zostały zebrane i przedstawione kluczowe rekomendacje przyjęte przez rektorów w treści trzech Stanowisk Wspólnych w okresie lat 2019–2020, które także mogą być wykorzystywane zarówno dla udoskonalenia działania uczelni, jak i w procesie kształtowania polityki państwa w sferze szkolnictwa wyższego i nauki w obu krajach.

W Dodatkach przedstawiono dokumenty, a w tym przyjęte Stanowiska Wspólne KRASP i ZRUU, oraz treść Umowy Trójstronnej, a także podpisane Memorandum o współpracy KEN-NAQA oraz Memorandum o współpracy PKA-NAQA, co także należy do efektów realizowanego Projektu.

### *Podziękowanie*

Na osobne podziękowanie zasługują osoby szczególnie zaangażowane w realizację Projektu, a w tym pracownicy Wydziału Administracji i Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej, jako jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za Projekt, a także ze strony polskiej – przedstawiciele KRASP i FRP, a ze strony ukraińskiej – Sekretariat ZRUU.

Realizatorzy Projektu składają też podziękowanie rektorom łącznie 50 uczelni uczestniczących w Projekcie w Polsce i w Ukrainie, a w tym zwłaszcza uczelniom, w których odbywały się posiedzenia, wizyty, spotkania i inne wydarzenia organizowane w ramach Projektu w obu krajach.

*Prof. Jerzy Woźnicki, Lider Projektu*  
*Dr Iryna Degtyarova, Koordynator Programowa Projektu*

Warszawa, październik 2021



# Lista osób oraz instytucji uczestniczących w realizacji Projektu w latach 2018–2021<sup>4</sup>

---

## Instytucje – Sygnatariusze Umowy Trójstronnej

- Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich
- Związek Rektorów Uczelni Ukrainy
- Fundacja Rektorów Polskich

## Lista uczelni biorących udział w prowadzeniu badań w ramach Projektu

### Uczelnie polskie

1. Uniwersytet Warszawski
2. Politechnika Warszawska
3. Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
4. Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie
5. Politechnika Wrocławska
6. Uniwersytet Wrocławski
7. Politechnika Gdańska
8. Politechnika Śląska
9. Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
10. Politechnika Łódzka
11. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
12. Warszawski Uniwersytet Medyczny
13. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
14. Politechnika Poznańska
15. Uniwersytet Medyczny w Łodzi
16. Uniwersytet Łódzki
17. Uniwersytet Śląski w Katowicach

---

<sup>4</sup> Wykaz ten zawiera tylko zaproszonych członków delegacji narodowych konferencji rektorów, wykładowców i ekspertów oraz przedstawicieli instytucji partnerskich.

W okresie realizacji I cyklu PP-U w latach 2018–2021 we wszystkich organizowanych działaniach uczestniczyło około 500 osób z uczelni polskich i ukraińskich.

18. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski
19. Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego
20. Politechnika Opolska
21. Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie
22. Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
23. Akademia Sztuk Pięknych w Katowicach
24. Wojskowa Akademia Techniczna im. Jarosława Dąbrowskiego w Warszawie
25. Akademia Wychowania Fizycznego im. Józefa Piłsudskiego w Warszawie

### **Uczelnie ukraińskie**

1. Kijowski Narodowy Uniwersytet imienia Tarasa Szewczenki
2. Charkowski Narodowy Uniwersytet imienia W.N. Karazina
3. Narodowy Uniwersytet Techniczny „Charkowski Politechniczny Instytut”
4. Narodowy Uniwersytet „Politechnika Lwowska”
5. Uniwersytet Narodowy Bioresursów i Nauk o Środowisku Ukrainy
6. Narodowy Uniwersytet Techniczny „Politechnika Dniprowska”
7. Sumski Uniwersytet Państwowy
8. Lwowski Uniwersytet Narodowy imienia Iwana Franki
9. Uniwersytet Narodowy Aerokosmiczny imienia M.Ye. Żukowskiego w Charkowie
10. Uniwersytet Narodowy „Akademia Kijowsko-Mohylańska”
11. Kijowski Narodowy Uniwersytet Ekonomiczny imienia Wadyma Hetmana
12. Dniprowski Uniwersytet Narodowy imienia Olesia Hończara
13. Narodowa Akademia Metalurgiczna Ukrainy w m. Dnipro
14. Uniwersytet Narodowy Prawa imienia Yarosława Mądrego w Charkowie
15. Narodowy Uniwersytet Technologii Żywności w Kijowie
16. Odeski Narodowy Uniwersytet imienia I.I. Mecznikowa
17. Narodowy Uniwersytet Lotnictwa w Kijowie
18. Narodowy Uniwersytet Pedagogiczny imienia M.P. Drahomanowa w Kijowie
19. Doniecki Uniwersytet Narodowy im. Wasyla Stusa w m. Winnica
20. Lwowski Narodowy Uniwersytet Medyczny imienia Danila Halickiego
21. Narodowy Uniwersytet Transportu w Kijowie
22. Tarnopolski Państwowy Uniwersytet Medyczny imienia I.Ya. Horbaczewskiego
23. Narodowy Uniwersytet Wychowania Fizycznego i Sportu w Kijowie
24. Narodowa Akademia Muzyczna im. P.I. Czajkowskiego (Kijów)
25. Połtawski Narodowy Uniwersytet Techniczny imienia Jurija Kondratiuka (Narodowy Uniwersytet „Politechnika Połtawska imienia Jurija Kondratiuka”)

### **Uczelnie współorganizujące Seminary i Wizyty studyjne delegacji narodowych konferencji rektorów**

1. Kijowski Narodowy Uniwersytet im. Tarasa Szewczenki (2018, 2019, 2020)
2. Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (2019)

3. Odeski Narodowy Uniwersytet im. I.I. Mecznikowa (2021)
4. Odeski Narodowy Uniwersytet Ekonomiczny (2021)
5. Politechnika Warszawska (2021)
6. Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie (2021)

### **Instytucje partnerskie wspierające działania w ramach realizacji Projektu**

1. Komisja Ewaluacji Nauki
2. Narodowa Agencja Jakości Kształcenia
3. Polska Komisja Akredytacyjna
4. PCG Academia
5. Rada Główna Nauki i Szkolnictwa Wyższego

### **Członkowie delegacji narodowych konferencji rektorów zaproszonych i biorących udział w Debatach Rektorów oraz Forum Rektorów**

#### **Członkowie delegacji KRASP**

1. Prof. dr hab. inż. Arkadiusz Mężyk, Rektor Politechniki Śląskiej, Przewodniczący KRASP w kadencji 2020–2024
2. Prof. dr hab. inż. Jan Szmidt, Rektor Politechniki Warszawskiej w latach 2012–2020, Przewodniczący KRASP w kadencji 2016–2020
3. Prof. dr hab. Wiesław Banyś, Rektor Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach w latach 2008–2016, Przewodniczący KRASP w kadencji 2012–2016,
4. Prof. dr hab. Iwona Bartoszewicz, Prorektor Uniwersytetu Wrocławskiego ds. Nauki w kadencji 2016–2020
5. Prof. dr hab. Wiesław Bielawski, Wiceprzewodniczący KRASP w kadencji 2016–2020, Rektor Szkoły Główniej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie w latach 2016–2020
6. Prof. dr hab. Łukasz Bogucki, Prorektor ds. Współpracy z Zagranicą Uniwersytetu Łódzkiego
7. Dr hab. prof. UEK Piotr Buła, Prorektor ds. Projektów i Współpracy Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
8. Prof. dr hab. Anna Chełmońska-Soyta, Prorektor ds. umiędzynarodowienia Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu
9. Ks. prof. dr hab. Stanisław Dziekoński, Rektor Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie w latach 2012–2020
10. Prof. dr hab. Elżbieta Gołata, Prorektor ds. nauki Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu
11. Prof. dr hab. inż. Teofil Jesionowski, Rektor Politechniki Poznańskiej, Przewodniczący Konferencji Rektorów Polskich Uczelni Technicznych w kadencji 2020–2024

12. Prof. dr hab. Bogumiła Kaniewska, Rektor Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Przewodnicząca Konferencji Rektorów Uniwersytetów Polskich w kadencji 2020–2024
13. Dr hab. inż. prof. PB Marta Kosior-Kazberuk, Rektor Politechniki Białostockiej, członek Komisji ds. współpracy międzynarodowej KRASP w kadencji 2020–2024
14. Prof. dr hab. Andrzej Kowalczyk, Rektor Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach w kadencji 2016–2020
15. Prof. dr hab. Andrzej Lesicki, Rektor Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu w kadencji 2016–2020
16. Prof. dr hab. inż. Jerzy Lis, Rektor Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie, Przewodniczący Komisji ds. współpracy międzynarodowej KRASP w kadencji 2020–2024
17. Prof. dr hab. inż. Tomasz Łodygowski, Rektor Politechniki Poznańskiej w kadencji 2012–2020
18. Prof. dr hab. Andrzej Mastalerz, Rektor Akademii Wychowania Fizycznego im. Józefa Piłsudskiego w Warszawie w latach 2012–2020
19. Prof. dr hab. Alojzy Nowak, Rektor Uniwersytetu Warszawskiego, Przewodniczący Komisji ds. Innowacyjności i Współpracy z Gospodarką KRASP w kadencji 2020–2024
20. Dr hab. inż. prof. PP Paweł Śniatała, Prorektor ds. Współpracy Międzynarodowej Politechniki Poznańskiej
21. Dr hab. prof. SGH Piotr Wachowiak, Rektor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Przewodniczący Konferencji Rektorów Uczelni Warszawskich
22. Prof. dr hab. inż. Sławomir Wiak, Rektor Politechniki Łódzkiej w kadencji 2016–2020
23. Prof. dr hab. Przemysław Wiszewski, Rektor Uniwersytetu Wrocławskiego
24. Prof. dr hab. Anna Wypych-Gawrońska, Rektor Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy im. Jana Długosza w Częstochowie
25. Prof. dr hab. inż. Krzysztof Zaremba, Rektor Politechniki Warszawskiej, Przewodniczący Komisji ds. Kształcenia KRASP w kadencji 2020–2024
26. Prof. dr hab. Michał Zasada, Rektor Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Wiceprzewodniczący KRASP w kadencji 2020–2024
27. Prof. dr hab. Elżbieta Żądzińska, Rektor Uniwersytetu Łódzkiego, Przewodnicząca Komisji ds. Nauki KRASP w kadencji 2020–2024

### **Członkowie delegacji ZRUU**

1. Prof. dr n. ekon. Petro Kulikov, Rektor Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu Budownictwa i Architektury, Przewodniczący Związku Rektorów Uczelni Ukrainy
2. Prof. dr n. filoz. Leonid Huberski, Rektor Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu im. Tarasa Szewczenki w latach 2008–2021, Przewodniczący ZRUU w latach 2009–2021



3. Prof. dr n. filoz. Viktor Andrushchenko, Rektor Narodowego Uniwersytetu Pedagogicznego im. M.P. Drahomanowa w Kijowie, Pierwszy Wice-Przewodniczący Związku Rektorów Uczelni Ukrainy (do r. 2021)
4. Prof. kand. n. filol. Petro Bekh, Prorektor Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu im. Tarasa Szewczenki w latach 2008–2021
5. Prof. dr n. tech. Yurii Bobało, Rektor Narodowego Uniwersytetu „Politechnika Lwowska”, Przewodniczący Rady Rektorów Uczelni Regionu Lwowskiego
6. Prof. dr n. wfis Olga Borysova, prorektor ds. Nauki Narodowego Uniwersytetu Wychowania Fizycznego i Sportu Ukrainy
7. Prof. kand. n. filoz. Volodymyr Bugrov, Rektor Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu im. Tarasa Szewczenki
8. Prof. kand. n. filoz. Bohdan Buiak, Rektor Tarnopolskiego Narodowego Uniwersytetu Pedagogicznego im. Volodymyra Hnatiuka
9. Prof. dr n. polit. Igor Tsenda, Rektor Podkarpackiego Narodowego Uniwersytetu im. Wasyla Stefanyka
10. Prof. dr n. ekon. Oleksandr Cherevko, Rektor Czerkaskiego Narodowego Uniwersytetu im. Bohdana Chmielnickiego
11. Prof. dr n. tech. Mykola Dmytrychenko, Rektor Narodowego Uniwersytetu Transportu w Kijowie
12. Prof. dr n. biol. Volodymyr Isaenko, Rektor Narodowego Uniwersytetu Lotniczego w Kijowie w latach 2016–2020
13. Prof. dr n. praw. Tetiana Kahanovska, Rektor Charkowskiego Narodowego Uniwersytetu im. W.N. Kazarina
14. Kand. n. polit., docent Iryna Klymkova, Rektor Międzyregionalnej Akademii Zarządzania Personalem w Kijowie
15. Prof. dr n. biol. Igor Kotsan, Rektor Wschodnioeuropejskiego Narodowego Uniwersytetu im. Łesi Ukrainki w Łucku w latach 2005–2019, Przewodniczący Rady Rektorów Uczelni Regionu Wołyńskiego (do r. 2021)
16. Prof. dr n. ekon. Anatolii Kovalov, Rektor Odeskiego Narodowego Uniwersytetu Ekonomicznego
17. Prof. kand. n. tech. Anatoliiy Kovrov, Rektor Odeskiej Państwowej Akademii Budownictwa i Architektury
17. Prof. dr n. ekon. Andrii Krysovatyi, Rektor Zachodnioukraińskiego Narodowego Uniwersytetu w Tarnopolu
18. Prof. dr n. biol. Halyna Kyrychuk, Rektor Żytomierskiego Państwowego Uniwersytetu im. Iwana Franki
19. Prof. dr n. ekon. Dmytro Lukianenko, Rektor Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu Ekonomicznego im. Wadyma Hetmana
20. Prof. dr hab. Maksym Lutsky, Rektor Narodowego Uniwersytetu Lotniczego w Kijowie

21. Prof. dr n. tech. Anatolii Mazaraki, Rektor Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu Handlowo-Ekonomicznego
22. Prof. PhD (n. polit.) Andrii Meleshevyh, Rektor Uniwersytetu Narodowego „Akademia Kijowsko-Mohylańska” w latach 2014–2019
23. Prof. dr n. filoz. Volodymyr Melnyk, Rektor Lwowskiego Uniwersytetu Narodowego im. Iwana Franki
24. Prof. dr n. ped. Stanislav Nikolaenko, Rektor Narodowego Uniwersytetu Bioresursów i Nauk o Środowisku Ukrainy
25. Prof. dr n. tech. Oleh Novomlynets, Rektor Narodowego Uniwersytetu „Chernihivska Politechnika”
26. Prof. dr n. ekon. Volodymyr Onyshchenko, Rektor Połtawskiego Narodowego Uniwersytetu Technicznego im. Yu. Kondratiuka
27. Prof. dr n. tech. Hennadii Pivniak, Rektor Narodowego Uniwersytetu Technicznego „Politechnika Dniprowska” w latach 1982–2021
28. Prof. dr n. fiz.-mat. Mykola Poliakov, Rektor Dniprowskiego Uniwersytetu Narodowego im. O.Honczara w latach 1998–2020
29. Prof. dr n. ekon. Volodymyr Ponomarenko, Rektor Charkowskiego Narodowego Uniwersytetu Ekonomicznego im. Semena Kuznetsia
30. Prof. dr n. tech. Okha Porkuiian, Rektor Wschodnioukraińskiego Narodowego Uniwersytetu im. Wołodymyra Dala w Łuzańsku
31. Prof. dr n. fiz.-mat. Serhii Stepanenko, Rektor Odeskiego Państwowego Uniwersytetu Ekologicznego, Przewodniczący Rady Rektorów Regionu Odeskiego
32. Prof. dr n. biol. Anna Tolstanova, Prorektor ds. nauki Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu im. Tarasa Szewczenki
33. Prof. dr n. praw. Vyacheslav Truba, Rektor Odeskiego Narodowego Uniwersytetu im. I.I. Mecznikowa
34. Prof. PhD Maksym Tymoshenko, Rektor Narodowej Akademii Muzycznej im. P.I. Czajkowskiego
35. Prof. kand. n. tech. Anatolii Vasylyev, Rektor Sumskiego Uniwersytetu Państwowego w latach 2004–2021, Przewodniczący Rady Rektorów Uczelni Regionu Sumskiego (do r. 2021)

## **Polsko-Ukraiński Zespół Badaczy i Ekspertów**

### **Strona polska**

1. Mgr Michał Gajda, Politechnika Warszawska
2. Dr Łukasz Kierznowski, Uniwersytet w Białymstoku
3. Mgr Natalia Kraśniewska, Fundacja Rektorów Polskich
4. Prof. Krzysztof Leja, Politechnika Gdańska

5. Dr Aleksandra Lis, Uniwersytet Jagielloński
6. Dr Ewelina Pabjańczyk-Wlazło, Politechnika Łódzka

### **Strona ukraińska**

1. Prof. dr n. soc. Valentyna Chepak, Kijowski Narodowy Uniwersytet im. Tarasa Szewczenki
2. Prof. dr n. tech. Nataliia Gots, Narodowy Uniwersytet „Politechnika Lwowska”
3. Prof. dr n. praw. Viacheslav Komarov, Narodowy Uniwersytet Prawa im. Jarosława Mądrego w Charkowie
4. Prof. dr n. chem. Anton Panteleimonov, Charkowski Narodowy Uniwersytet im. W. Karazina
5. Prof. dr n. filoz. Denys Svyrydenko, Narodowy Uniwersytet Pedagogiczny im. M Dragomanowa
6. Prof. kand. n. ped. Iryna Tymoshevska, Wołyński Narodowy Uniwersytet im. Łesi Ukrainki w Łucku

### **Zespół Ekspertów powołany w ramach Projektu**

1. Dr Marcin Dokowicz, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
2. Dr Maria Hulicka, Uniwersytet Wrocławski
3. Dr Tomasz Jędrzejewski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
4. Mgr Anna Mrozowska, PKA, Instytut Odpowiedzialnego Biznesu

## **Eksperci i wykładowcy zaproszeni do udziału w Seminariach<sup>5</sup>**

### **Strona polska**

1. Prof. dr hab. Dominik Antonowicz, Kierownik Katedry Badań nad Nauką i Szkolnictwem Wyższym, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, członek Komisji Ewaluacji Nauki
2. Prof. dr hab. Gabriela Bugla-Płoskońska, Prorektor Uniwersytetu Wrocławskiego ds. Nauczania
3. Michael Caruana, Dyrektor, Strategic Solutions Department, Times Higher Education, Londyn
4. Prof. dr hab. Krzysztof Diks, Przewodniczący Polskiej Komisji Akredytacyjnej w latach 2016–2021
5. Prof. dr hab. Marian Gorynia, Wiceprzewodniczący Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów 2017–2020, Zastępca Przewodniczącego Rady Doskonałości Naukowej 2020–2023
6. Dr Alexander Hasgall, Przewodniczący EUA Council for Doctoral Education (Bruksela)

---

<sup>5</sup> Niebędący członkami delegacji konferencji rektorów lub przedstawicielami ministerstw.

7. Prof. dr hab. Andrzej Horzela, Dyrektor Krakowskiej Interdyscyplinarnej Szkoły Doktorskiej, Polska Akademia Nauk, Akademia Górniczo-Hutnicza im. S. Staszica w Krakowie
8. Prof. dr hab. Tomasz Kalisz, Prorektor Uniwersytetu Wrocławskiego ds. studenckich
9. Dr hab. Sebastian Kołodziejczyk, Przewodniczący Rady Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej
10. Prof. dr hab. Andrzej Kraśniewski, Sekretarz Generalny KRASP, Politechnika Warszawska
11. Izabela Kwiatkowska-Sujka, Dyrektor Biura Polskiej Komisji Akredytacyjnej
12. Prof. Mariusz Malinowski, Prorektor Politechniki Warszawskiej ds. Nauki
13. Prof. dr hab. Zbigniew Marciniak, Przewodniczący Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego w latach 2018–2021
14. Jarosław Olszewski, Przewodniczący Krajowej Reprezentacji Doktorantów
15. Prof. dr hab. Jan Pomorski, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Członek Komisji Ewaluacji Nauki
16. Dr. hab. Maria Próchnicka, Sekretarz Polskiej Komisji Akredytacyjnej
17. Tomasz Psonka, Dyrektor, Research Solutions Department, Elsevier, Warszawa
18. Prof. dr hab. Marek Ratajczak, Członek Prezydium Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
19. Prof. dr hab. Błażej Skoczeń, Przewodniczący Komisji Ewaluacji Nauki w latach 2019–2022, Politechnika Krakowska
20. Prof. dr hab. Łukasz Sułkowski, Prezes Zarządu PCG Polska, Uniwersytet Jagielloński
21. Dr hab. inż. prof. AMS Janusz Uriasz, Członek Polskiej Komisji Akredytacyjnej

### **Strona ukraińska**

1. Prof. dr n. filoz. Vasyl Kremen, Prezydent Narodowej Akademii Nauk Pedagogicznych Ukrainy w Kijowie
2. Prof. dr n. filoz. Serhii Kurbatov, Senior Researcher w Instytucie Szkolnictwa Wyższego Narodowej Akademii Nauk Pedagogicznych
3. Prof. dr n. filol. Serhii Kvit, Przewodniczący Narodowej Agencji Jakości Kształcenia Ukrainy (NAQA)
4. Prof. dr n. tech. Bohdan Morklyanyk, Wiceprzewodniczący NAQA
5. Prof. dr n. ekon. Nataliia Stukalo, Wiceprzewodnicząca NAQA
6. Albina Tsiatkovska, International Project Manager, NAQA
7. Prof. dr n. praw. Olesya Vashchuk, Przewodnicząca Rady Młodych Naukowców przy Ministerstwie Edukacji i Nauki Ukrainy
8. Prof. dr n. ekon. Oksana Żylińska, Prorektor ds. Nauki Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu im. Tarasa Szewczenki w latach 2019–2021

## **Przedstawiciele Ambasad – Ambasady RP w Kijowie oraz Ambasady Ukrainy w Rzeczypospolitej Polskiej**

1. Vitalii Bilyi, Pierwszy Sekretarz Ambasady Ukrainy w Rzeczypospolitej Polskiej
2. Bartosz Cichocki, Ambasador Nadzwyczajny i Pełnomocny Rzeczypospolitej Polskiej na Ukrainie
3. Andrij Deszczycia, Nadzwyczajny i Pełnomocny Ambasador Ukrainy w RP
4. Ewa Matuszek-Zagata, Kierownik Referatu ds. Współpracy Naukowo-Oświatowej Ambasady RP w Kijowie, Radca
5. Katarzyna Sołek, Konsul Generalny Rzeczypospolitej Polskiej w Odessie

## **Przedstawiciele Ministerstwa Edukacji i Nauki w Polsce**

1. Wojciech Dziedzic, Zastępca Dyrektora Departamentu Współpracy Międzynarodowej MEiN
2. Monika Poboży, Dyrektor Departamentu Współpracy Międzynarodowej MEiN
3. Przemysław Skrodzki, Zastępca Dyrektora Departamentu Współpracy Międzynarodowej MEiN
4. Juliusz Szymczak-Gałkowski Dyrektor Departamentu Współpracy Międzynarodowej MNiSW (2018–2019)
5. Grażyna Żebrowska, Dyrektor Departamentu Współpracy Międzynarodowej MNiSW (2020)

## **Przedstawiciele Ministerstwa Edukacji i Nauki w Ukrainie**

1. Dmytro Cheberkus, Dyrektor Generalny Dyrektora Nauki w Ministerstwie Edukacji i Nauki Ukrainy w latach 2017–2020
2. Lilia Hrynewicz, Minister Edukacji i Nauki Ukrainy w latach 2016–2019
3. Nataliia Lukova-Chuiko, Radca Ministra Edukacji i Nauki Ukrainy w latach 2016–2019
4. Anna Novosad, Minister Edukacji i Nauki Ukrainy w latach 2019–2020
5. Yuriy Rashkevich, Wiceminister Edukacji i Nauki Ukrainy w latach 2017–2019
6. Oleh Sharov, Dyrektor Generalny Dyrektora Szkolnictwa Wyższego w Ministerstwie Edukacji i Nauki Ukrainy
7. Oleksii Shkuratov, Wiceminister Edukacji i Nauki Ukrainy
8. Yegor Stadny, Wiceminister Edukacji i Nauki Ukrainy w latach 2019–2020

## **Sekretariat KRASP i ZRUU, biorący udział w realizacji Projektu**

1. Yaroslav Boliubash, Sekretarz Wykonawczy Związku Rektorów Uczelni Ukrainy w latach 2012–2021
2. Inna Golowko, Sekretarz Naukowy Związku Rektorów Uczelni Ukrainy
3. Oleksii Kalashnikov, Kierownik Sekretariatu Związku Rektorów Uczelni Ukrainy
4. Agata Kulesza, p.o. Sekretarza Generalnego KRASP
5. Stanislav Omelchenko, Dyrektor Wykonawczy Związku Rektorów Uczelni Ukrainy w latach 2008–2020

## **Biuro Projektu – Wydział Administracji i Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej**

- Dziekan WAIiNS – dr hab. Anna Zalcewicz, prof. uczelni
- Pełnomocnik Kwestora PW – Małgorzata Straczyńska

## **Kierownictwo Projektu**

- Lider Projektu, Prezes Fundacji Rektorów Polskich – prof. dr hab. Jerzy Woźnicki
- Koordynator Programowa Projektu, adiunkt naukowo-badawczy Fundacji Rektorów Polskich – dr Iryna Degtyarova
- Menadżer Projektu, Dyrektor Zarządzająca Fundacji Rektorów Polskich – mgr Marzena Gembara

# ROZDZIAŁ 1

## Założenia ogólne Projektu MEIN-PW

---

*Jerzy Woźnicki*

Projekt pn. *Polsko-Ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni* jest realizowany przez Politechnikę Warszawską w okresie: 2018–2021 na zlecenie i dzięki sfinansowaniu z dotacji Ministerstwa Edukacji i Nauki, we współdziałaniu z partnerami polskimi (Konferencją Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Fundacją Rektorów Polskich) oraz ukraińskimi (Związkiem Rektorów Uczelni Ukrainy – ZRUU), pod patronatem Ministra Edukacji i Nauki Ukrainy.

Złożenie wniosku w sprawie realizacji Projektu obejmowało wymianę wizyt przygotowawczych do przyszłej realizacji Projektu – delegacji KRASP w Łucku oraz delegacji ZRUU w Krakowie i Warszawie, w latach 2017–2018. Rektorzy ukraińscy wzięli udział m.in. w obradach III Konferencji dla liderów zarządzania uczelniami LUMEN 2017, organizowanej przez PCG Academia we współpracy z FRP, gdzie dyskutowali o przywództwie na uczelniach i sztuce rektorstwa. Polsko-ukraińskie spotkania na szczeblu rektorskim odbyły się także jesienią 2017 roku na Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, Uniwersytecie Jagiellońskim i w Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. W ramach Polsko-Ukraińskiego Seminarium w Łucku w czerwcu 2018 roku została przedyskutowana i uzgodniona formuła przyszłych działań w ramach Projektu.

Celem głównym Projektu jest osiągnięcie efektów współdziałania rektorów polskich i ukraińskich w sferze *governance in HEIs*, w zakresie doskonalenia zarządzania uczelniami z poszanowaniem wartości wspólnoty akademickiej, w poszukiwaniu pożądanej równowagi między samorządnością i rządnością uczelni, z odwołaniem się do doświadczeń własnych obu krajów i rozwiązań międzynarodowych. Wykorzystanym narzędziem, będącym podstawą prac, były dedykowane badania przeprowadzone z poszanowaniem wymogów metodologicznych nauk społecznych oraz na tej podstawie zorganizowane debaty delegacji KRASP i ZRUU prowadzące do przyjęcia tzw. Stanowisk Wspólnych, przesyłanych następnie rektorom i ministrom w obu krajach.

Okres realizacji projektu obejmuje prace, określone kierunkowo w podpisanym Aneksie nr 1 do Umowy Trójstronnej, prowadzone w ramach następujących etapów:

Etap I: 1.08.2018 – 31.12.2018  
Etap II: 1.01.2019 – 31.12.2019  
Etap III: 1.01.2020 – 31.12.2020  
Etap IV: 1.01.2021 – 31.12.2021<sup>6</sup>

Grupy docelowe Projektu to narodowe konferencje rektorów (KRASP i ZRUU) oraz rektorzy 25 uczelni członkowskich w każdym z krajów. Poprzez udział rektorów i prorektorów oraz udostępnianie materiałów, z rezultatów Projektu mogą korzystać także inne organy uczelni, zwłaszcza w zakresie podnoszenia efektywności działania i profesjonalizacji zarządzania.

Szczególną grupą docelową Projektu są także ustawowe podmioty działające w systemie szkolnictwa wyższego i nauki, a w tym Polska Komisja Akredytacyjna i Komisja Ewaluacji Nauki – ze strony polskiej, oraz Narodowa Agencja Zapewniania Jakości Kształcenia – ze strony ukraińskiej. Wynikami Projektu, obok uczelni członkowskich narodowych konferencji rektorów, zainteresowane są Ministerstwa Edukacji i Nauki z Polski i z Ukrainy. W realizację Projektu zaangażowani zostali i co za tym idzie, są zainteresowani jego wynikami, także badacze szkolnictwa wyższego w obu krajach.

Działania realizowane w ramach Projektu obejmują m.in. analizy i badania przeprowadzane z wykorzystaniem zróżnicowanych narzędzi nauk społecznych, dotyczące rozwiązań ustrojowych i modeli zarządzania w szkolnictwie wyższym, seminaria eksperckie nt. strategicznych problemów w szeroko rozumianej sferze *governance*, wizyty studyjne delegacji konferencji rektorów oraz debaty prowadzące do przyjmowania stanowisk wspólnych.

Najważniejsze działania i dokonania w ramach realizacji Projektu obejmują:

- Analizy i badania dotyczące rozwiązań ustrojowych i modeli zarządzania w szkolnictwie wyższym – działania te obejmowały analizy nt. wybranych zagadnień sfery *governance* w szkolnictwie wyższym, w nawiązaniu do tematów seminariów eksperckich oraz programu Polsko-Ukraińskiego Forum Rektorów. W latach 2018–2021 przeprowadzono badania w Polsce i w Ukrainie nt.:
  - finansowania uczelni (wywiady pogłębione),
  - rankingów w strategiach uczelni (ankiety),
  - autonomii i różnorodności statutowej uczelni (analiza ekspercka statutów uczelni oraz regulacji ustawowych w tym zakresie),
  - analizy rozwiązań organizacyjnych i zarządczych szkół doktorskich w Polsce (analiza dokumentów uczelni oraz ankieta),
  - analizy porównawcza sektora wiedzy w Polsce i w Ukrainie (analiza instytucjonalno-prawna)<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Z przeniesieniem zakończenia Etapu IV z 30.09.2021 na 31.12.2021 z powodu pandemii COVID-19.

<sup>7</sup> Wyniki analizy zostaną opublikowane w ramach kolejnego cyklu Projektu.



- Wizyty studyjne delegacji KRASP w Ukrainie – Kijów, Odessa oraz delegacji ZRUU w Polsce – Poznań, Warszawa, zapoznanie się z rozwojem nowych ośrodków akademickich w obu krajach, tematyczne dyskusje na podstawie dokumentów, delegacji KRASP i ZRUU nt. rozwoju szkolnictwa wyższego na poziomie systemowym, prowadzone z wykorzystaniem oryginalnych badań i analiz prowadzonych w ramach Projektu, oraz seminaria z udziałem przedstawicieli ministerstw obu krajów, Ambasady RP w Kijowie i Ambasady Ukrainy w Polsce.
- Seminaria eksperckie nt. strategicznych problemów w szeroko rozumianej sferze *governance in higher education* obejmowały seminaria nt. ewaluacji jakości badań naukowych, jakości kształcenia, a także form działania narodowych agencji ds. jakości kształcenia, rozwiązań organizacyjnych i zarządczych funkcjonowania szkół doktorskich i kształcenia doktorantów. Działania te były prowadzone z udziałem ekspertów Ministerstwa Edukacji i Nauki Polski i Ukrainy, a także Przewodniczącego Rady ds. kształcenia doktorantów Europejskiego Stowarzyszenia Uniwersytetów EUA-CDE.
- Polsko-Ukraińskie Debaty Rektorów oraz trzy uchwalone tzw. Stanowiska Wspólne Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy nt. finansowania, rankingów w strategiach uczelni oraz regulacji statutowych oparte na wynikach badań oraz z uwzględnieniem przebiegu debaty; stanowiska przekazane ministrom i rektorom uczelni w obu krajach, zawierają wnioski i rekomendacje adresowane do ekspertów ministerialnych i kadr kierowniczych szkół wyższych w obu krajach.
- Pierwszą Szkołę Zarządzania Strategicznego dla rektorów/prorektorów uczelni ukraińskich, wzorowaną na realizowanym od 2005 roku. Programie Fundacji Rektorów Polskich doskonalenia kadr kierowniczych uczelni, zorganizowaną ze względów pandemicznych w zastępczej formie 4 webinarów o następującej tematyce:
  - Strategie rozwoju uczelni z uwzględnieniem uwarunkowań wynikających z pandemii COVID-19.
  - Uczelnie w obliczu pandemii COVID-19: zarządzanie i jakość kształcenia.
  - Doskonałość naukowa i jej ewaluacja w okresie pandemii COVID-19.
  - Działalność narodowej konferencji rektorów na przykładzie KRASP, z odniesieniami do EUA, z uwzględnieniem uwarunkowań pandemicznych.
- Polsko-Ukraińskie Forum Rektorów – konferencję wspólną w Politechnice Warszawskiej w formie hybrydowej z udziałem m.in. delegacji KRASP i ZRUU oraz gości, a także online przedstawicieli kilkudziesięciu uczelni z każdego kraju.
- Prace stałego Zespołu Ekspertów powołanego w ramach Projektu, prowadzone m.in. w formie posiedzeń wspólnych, obejmujące doradztwo w jego realizacji, udział w opracowywaniu materiałów promocyjnych, analiz i przygotowywania materiałów pomocniczych na potrzeby seminariów eksperckich, a w szczególności merytoryczne zaopiniowanie propozycji do Programu Polsko-Ukraińskiego Forum Rektorów.

- Moderowanie procesu nawiązywania współpracy bilateralnej między agencjami ds. jakości, działającymi na poziomie systemowym: w ramach Projektu zorganizowane zostały Seminaria dwustronne oraz podpisane zostały polsko-ukraińskie Memoranda o współpracy, PKA-NAQA, KEN-NAQA.
- Popularyzację projektu na forum akademickim i dyplomatycznym, np. przedstawienie formuły, celów i efektów Projektu Prezydentowi Ukrainy podczas wizyty w Polsce w 2019 roku, wystąpienia i materiały informacyjne o Projekcie na forach krajowych i konferencjach międzynarodowych (na przykład konferencje Forum Polska-Ukraina w Rzeszowie, Konferencja Central European Higher Education Cooperation CEHEC w Budapeszcie i in.).

Na szczególne podkreślenie zasługuje oryginalne rozwiązanie o charakterze metodycznym, opracowane specjalnie do wykorzystania w ramach Projektu w procesie uchwalania Stanowisk Wspólnych przez delegacje KRASP i ZRUU. Kolejne kroki w ramach tej procedury obejmują:

- Określenie przedmiotu/obszaru przyszłej debaty i stanowiska wspólnego.
- Zaprojektowanie i przeprowadzenie przez zespoły ekspertów dedykowanych tematycznie badań na 25 uczelniach uczestniczących w Projekcie w Polsce i 25 w Ukrainie.
- Opracowanie przez Kierownictwo Projektu wyników tych badań w formie odpowiadającej wymogom niezbędnym do zapoznania z nimi rektorów oraz zaproponowanie zbioru szczegółowych wniosków i rekomendacji dla uczestników Debaty delegacji KRASP i ZRUU.
- Dokonanie w czasie Debaty, selekcji i pogrupowania tych propozycji przez rektorów uczestniczących w dyskusji, z wyodrębnieniem rekomendacji skierowanych:
  - jedynie do Ministra Edukacji i Nauki w Polsce,
  - jedynie do Ministra Edukacji i Nauki w Ukrainie,
  - wspólnie do obu Ministrów,

co na bieżąco zostaje w czasie trwania Debaty przenoszone do dokumentu końcowego i staje się treścią uchwalanego Stanowiska Wspólnego.

Takie podejście metodyczne stwarza właściwą merytoryczną podstawę dla Debaty członków delegacji rektorów oraz daje im uprawnione poczucie współautorstwa przyjętych propozycji, w następstwie wspólnej dyskusji, nadając jednocześnie akceptowanym i uzgodnionym następnie dokumentom konkretny i przemyślany charakter.

Potwierdzeniem ostatecznej formy dokumentu jest zasada, że Stanowisko Wspólne jest sygnowane przez Lidera Projektu, a następnie kontrasygnowane przez Przewodniczących KRASP i ZRUU.

## ROZDZIAŁ 2

# Finansowanie szkolnictwa wyższego na poziomie systemowym i instytucjonalnym

---

Badanie przygotowano i zrealizowano w ramach Projektu w okresie styczeń–marzec 2019 roku. Celem pierwszego badania przeprowadzonego w lutym 2019 roku było pozyskanie w sposób wynikający z wymogów metodologicznych badań w naukach społecznych, opinii rektorów polskich i ukraińskich nt. tego, jak powinien działać system finansowania szkolnictwa wyższego na poziomie systemowym i instytucjonalnym. Intencją było uzyskanie wyników/wniosków, które mogą przede wszystkim służyć celom o charakterze strategicznym i wieloletnim pracom prowadzonym w przyszłości w każdym z krajów nad nowymi regulacjami w zakresie finansowania uczelni.

Badania zostały przeprowadzone przez polsko-ukraiński zespół specjalistów (10 badaczy, po 5 z każdej strony<sup>8</sup>) w formie wywiadów pogłębionych z rektorami/prorektorami 25 uczelni publicznych w Polsce i w Ukrainie (20 według rankingów i 5 najlepszych według typów uczelni), zgodnie z przygotowanym scenariuszem wywiadu. Nie wzięły udziału 3 zaproszone uczelnie w Polsce i 1 w Ukrainie (na te miejsca zostały zaproszone inne uczelnie decyzją Lidera Projektu i Przewodniczącego ZRUU, odpowiednio).

Badaniem zostały objęte następujące problemy badawcze:

- podmioty, które powinny uczestniczyć w finansowaniu szkolnictwa wyższego,
- model finansowania uczelni, a w tym algorytm i jego kryteria,
- finansowanie kosztów stałych uczelni, m.in. kosztów utrzymania bazy materialnej, w tym energii,

---

<sup>8</sup> Badacze ze strony polskiej: mgr Michał Gajda – Specjalista ds. badań i projektów Politechniki Warszawskiej, mgr Łukasz Kierznowski – Przewodniczący Krajowej Reprezentacji Doktorantów, doktorant Uniwersytetu w Białymstoku, mgr Natalia Kraśniewska – asystentka naukowo-badawcza FRP, doktorantka Uniwersytetu Warszawskiego, dr Aleksandra Lis – Uniwersytet Jagielloński. Badacze ze strony ukraińskiej: dr Anton Panteleimonov – Prorektor ds. naukowo-pedagogicznych, Charkowski Narodowy Uniwersytet im. W. Karazina, prof. dr hab. Denys Swyrydenko – Narodowy Uniwersytet Pedagogiczny im. M. Dragomanowa, prof. dr hab. Iryna Tomaszewska – Wołyński Narodowy Uniwersytet im. Łesi Ukrainki, prof. dr hab. Walentyna Czapak – dziekan wydziału socjologii, Kijowski Narodowy Uniwersytet im. Tarasa Szewczenki, prof. dr hab. Natalia Gots – Kierownik Centrum edukacji międzynarodowej, Narodowy Uniwersytet „Politechnika Lwowska”.

- finansowanie jednostek organizacyjnych uczelni – centralizacja a decentralizacja gospodarki finansowej,
- rozliczalność i transparentność w praktyce działania uczelni,
- dobre praktyki na rzecz poprawy efektywności ekonomicznej uczelni.

Każdy z badaczy przeprowadził 5 wywiadów pogłębionych, zgodnie z przygotowanym scenariuszem wywiadu, i opracował notatki z każdego wywiadu według schematu. Scenariusz wywiadu podzielony został na dwa główne bloki tematyczne dotyczące finansowania – poziom systemowy i poziom instytucjonalny, i zawierał 12 pytań. Scenariusz był uzgodniony z przewodniczącymi narodowych konferencji rektorów oraz przetłumaczony na język ukraiński z zachowaniem autentyczności badania. Badacze mieli także dodatkową informację merytoryczną na temat badania, co pozwoliło im bardziej profesjonalnie przygotować się do wywiadów i przeprowadzić rozmowę z rektorem lub prorektorem uczelni. Pełny scenariusz wywiadów został umieszczony jako Załącznik nr 1 do tego rozdziału. Wywiady trwały od 23 minut do 2,5 godziny. W badaniach obowiązywały zasady etyczne – badacz nie mógł przeprowadzać wywiadu w instytucji, w której pracuje lub z którą współpracuje, a w Ukrainie przyjęto także zasadę nieprzeprowadzenia wywiadu we własnym ośrodku akademickim.

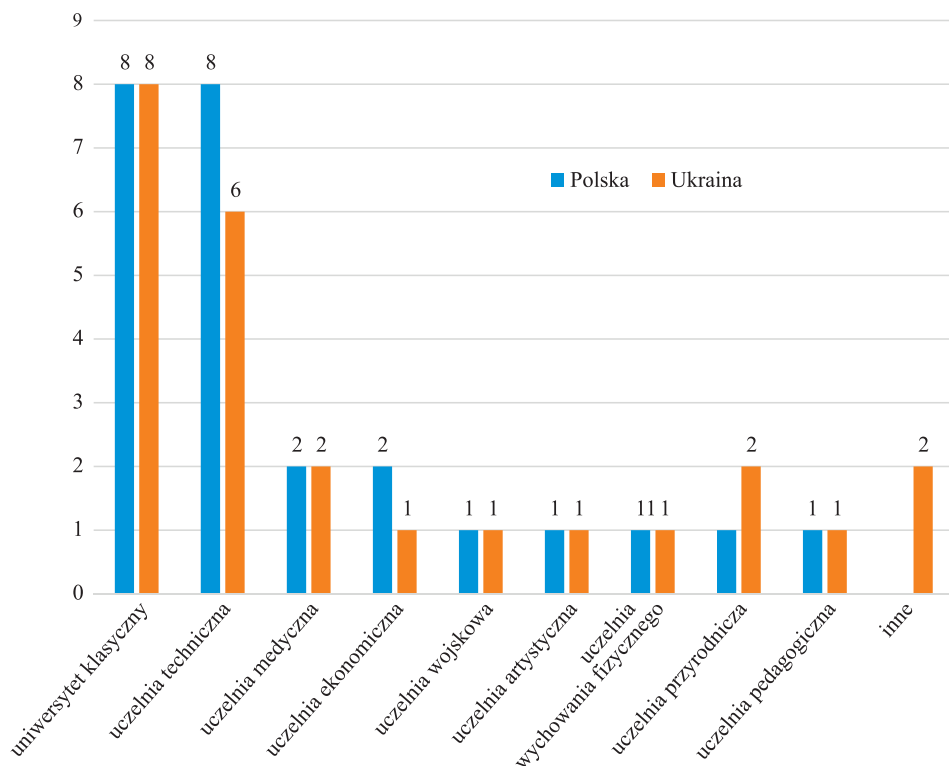
Zasady przeprowadzenia wywiadów z rektorami/prorektorami obejmowały gwarancję anonimowości wypowiedzi z odpowiednim jej zakodowaniem oraz niedostępności materiałów wywiadu/nagrania osobom trzecim, a także wykorzystywanie wypowiedzi respondentów wyłącznie dla potrzeb tego badania. Odpowiedzi rozmówców, podobnie jak wybrane i wykorzystane w niniejszym raporcie cytaty, zostały zanonimizowane i pogrupowane z wykorzystaniem umownego kodowania:

- transkrypcjom nadano numer porządkowy w sposób dowolny i z tekstu zostały usunięte wszystkie identyfikacje uczelnie lub rozmówcę przed wysłaniem do analizy ogólnej,
- drugie oznaczenie w procesie kodowania oznacza typ uczelni: U – uniwersytet, T – uczelnia techniczna, w tym politechnika, E – ekonomiczna, M – medyczna, A – artystyczna, F – uczelnia wychowania fizycznego i sportu, W – wojskowa, Ped – pedagogiczna. Prz – przyrodnicza.
- trzecia litera oznacza typ respondenta: R – rektor, P – prorektor,
- takie pełne kodowanie odpowiedzi należy czytać w następujący sposób: 10UP – respondent numer 10, prorektor uniwersytetu.

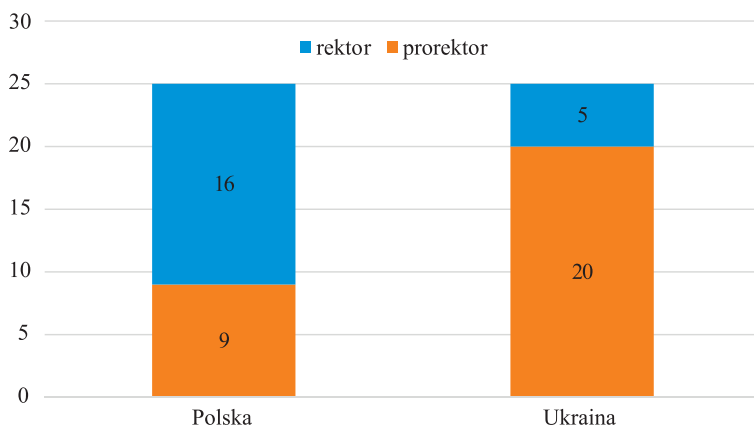
Także dodatkowo wprowadzono oznaczenie kraju: P – Polska, U – Ukraina, jako pierwszą literę w oznakowaniu cytatów w niniejszym rozdziale (na przykład, P-18PrzR oznacza, że to jest respondent z Polski, rektor uczelni przyrodniczej).

Uczelnie biorące udział w badaniu (wykres 2.1) są zlokalizowane w różnych ośrodkach akademickich: w Ukrainie – w 9 miastach: Kijów – 10, Charków – 4, Lwów – 3, Dnipro – 3, Odessa – 1, Połtawa – 1, Sumy – 1, Winnica – 1, Tarnopol – 1. W Polsce – w 12: Warszawa – 8, Łódź – 3, Poznań – 3, Wrocław – 2, Ka-

towice – 2, Kraków – 1, Częstochowa – 1, Gdańsk – 1, Gliwice – 1, Olsztyn – 1, Opole – 1, Toruń – 1. Dane statystyczne dotyczące przeprowadzonych wywiadów są przedstawione na wykresach 2.1–2.2.



Wykres 2.1. Respondenci według typu uczelni w Polsce i w Ukrainie



Wykres 2.2. Specyfika rozmówcy w Polsce i w Ukrainie

Badania wspierały następujące działania stron biorących udział w projekcie: zaangażowanie narodowych konferencji rektorów, korespondencja Lidera Projektu do uczelni polskich i ukraińskich, zaangażowanie i otwartość rektorów, promocja projektu i badań na wydarzeniach krajowych i międzynarodowych, konsultacje z zespołem ekspertów KRASP, wspieranie badaczy poprzez wydanie wytycznych i szczegółowego scenariusza wraz z informacją dla badacza oraz formularz notatki końcowej, przeprowadzenie wywiadów na bardzo wysokim poziomie merytorycznym w obu krajach, transkrypcja i tłumaczenie notatek, organizacja wspólnego posiedzenia zespołu badaczy w dniach 14–16 marca 2019 roku na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu w celu przygotowania wstępnych wniosków dla debaty rektorów.

Ten rozdział, będąc raportem z badań, został przygotowany zgodnie ze scenariuszem i strukturą wywiadu (zob. Załącznik nr 1), na podstawie notatek poszczególnych członków zespołu badaczy przeprowadzających wywiad, pełnych transkrypcji oraz z wykorzystaniem wybranych wyników badań przygotowanego przez kierownictwo projektu do polsko-ukraińskiej debaty rektorów. Wybrane fragmenty wypowiedzi zostały zacytowane zgodnie z transkrypcją i odpowiednio do kontekstu, czasami w formie skróconej, z odpowiednim kropkowaniem w nawiasach kwadratowych lub bez nich. Tam, gdzie jest to właściwe, zostały wykorzystane elementy analizy graficznej, chociaż badania jakościowe tego typu nie są wymagane. Ogólne wnioski przedstawiają również wyniki poprzednich badań i niektóre zalecenia zawarte w Stanowisku Wspólnym nr 1.

Niniejszy rozdział jest pełnym podsumowaniem badań przeprowadzonych w uczelniach polskich i zawiera także wnioski i rekomendacje, które mogą być uznane za opinię środowiska rektorskiego Polski i Ukrainy na temat problemów finansowania szkół wyższych.

## **2.1. Finansowanie szkolnictwa wyższego na poziomie systemowym i instytucjonalnym z perspektywy polskiej**

*Michał Gajda, Łukasz Kierznowski, Natalia Kraśniewska, Aleksandra Lis*

### **2.1.1. Poziom systemowy**

#### **Podmioty, które powinny uczestniczyć w procesie finansowania szkolnictwa wyższego (kształcenia i badań)**

Przedstawiciele badanych uczelni niezależnie od ich typu, wielkości oraz reprezentowanego ośrodka zgodnie podkreślali, że do rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce niezbędne jest zwiększenie nakładów na ten sektor. W odnie-

sieniu do podmiotów które powinny wspomniane środki zapewnić czy też uczestniczyć w finansowaniu tego sektora, wskazywano na następujące rozwiązania (w kolejności od najczęściej wskazywanych):

- budżet państwa na poziomie centralnym – powszechnie wiązany z Ministerstwem Szkolnictwa Wyższego i Nauki, ale również z właściwymi resortami, którym podlegają uczelnie „branżowe”,
- przedsiębiorcy,
- jednostki grantodawcze – instytucje krajowe (NCN, NCBiR, FNP, NAWA) oraz międzynarodowe odpowiedzialne za dystrybucję środków na badania i szkolnictwo wyższe z budżetu UE lub krajowego,
- budżet państwa na poziomie lokalnym – jednostki samorządu lokalnego oraz wojewódzkiego,
- osoby prywatne pobierające kształcenie – studenci oraz doszkalające się,
- osoby prywatne i instytucje będące darczyńcami na rzecz uczelni.

Należy podkreślić, że w odniesieniu do podmiotów, które powinny uczestniczyć w finansowaniu szkolnictwa wyższego zaznaczano ich zróżnicowanie w zależności od tego, czy finansowanie dotyczy funkcji dydaktycznej, czy badawczej uczelni. Budżet państwa na poziomie centralnym i lokalnym zdecydowanie dominował jako podstawa finansowania kształcenia, natomiast w zakresie prowadzonych badań znaczną rolę w finansowaniu przypisywano przedsiębiorcom zainteresowanym efektami badań czy też jednostkom grantodawczym mającym za zadanie rozdzielać dostępne środki na badania o potencjale innowacyjnym lub międzynarodowym. Rektorzy zgodnie wskazywali, że wiele perspektywicznych badań nie ma szans uzyskać finansowania z sektora prywatnego ze względu na zbyt wczesny etap ich zaawansowania, a co za tym idzie znaczne ryzyko niepowodzenia, jednocześnie środki przekazywane na uczelnie nie pozwalają na ich finansowanie we własnym zakresie.

Wśród opinii rektorów i prorektorów panowała powszechna zgoda, że budżet państwa powinien być głównym źródłem finansowania szkolnictwa wyższego. Jak wspomniano, szczególnie mocno akcentowano ten aspekt w odniesieniu do finansowania kształcenia, gdzie jedynie w wypowiedziach czterech badanych respondentów wskazano na zasadność wprowadzenia współfinansowania kształcenia bezpośrednio przez studentów, tudzież osoby pobierające kształcenie w innych formach (studia podyplomowe, MBA, inne formy doszkalające). W kilku przypadkach dostrzeżono także rolę sektora prywatnego we współuczestnictwie oraz współfinansowaniu kształcenia celem pozyskania przyszłych wykwalifikowanych pracowników. Rola przedsiębiorców była szczególnie akcentowana w odniesieniu do kształcenia w uczelniach regionalnych, tak aby absolwenci budowali kapitał ludzki odpowiadający na potrzeby specjalistycznych firm rozwijających się w danym regionie. Większa rola współpracy z otoczeniem w zakresie

kształcenia dostrzegana była także w odniesieniu do uczelni i kierunków o profilu technicznym.

Przedsiębiorcy oraz szeroko pojęta gospodarka w opinii rektorów powinny wzorem systemów zachodnich znacząco zwiększyć swój udział w finansowaniu badań oraz współpracę z uczelniami. Jako główne powody niesatysfakcjonującego poziomu współpracy wskazano m.in. oczekiwania przemysłu względem oferowanych przez uczelnię potencjalnych rozwiązań co do ich zbyt małego zaawansowania. Prace naukowców przeważnie są dalekie od możliwości szybkiego wdrożenia do produkcji przemysłowej, będąc na etapie prac laboratoryjnych. Innymi barierami są rozbudowane mechanizmy biurokratyczne związane z pozyskiwaniem środków na prace badawczo-rozwojowe prowadzone przez firmy wspólnie z uczelniami oraz czas podejmowania decyzji o przyznaniu środków przez instytucje grantodawcze, nieprzystające do realiów biznesowych. Istotność partnerstwa z przedsiębiorcami jako strategicznego w działaniach uczelni zdecydowanie mocniej akcentowana jest przez uczelnie techniczne. W ramach badania pojawił się również postulat wprowadzenia obligatoryjnego odpisu w przemyśle na naukę z przeznaczeniem na realizację innowacyjnych badań.

Rektorzy i prorektorzy pozytywnie oceniają umożliwienie jednostkom samorządu włączenie się w finansowanie szkolnictwa wyższego i nauki, jednak równocześnie wskazywano przekonanie o niewielkim wpływie tego mechanizmu finansowania na stan finansów uczelni. Z jednej strony podkreślano niewielkie możliwości finansowe samorządów w odniesieniu do potrzeb oraz kosztochłonności szkolnictwa wyższego i nauki, z drugiej natomiast wskazywano na trudności z uznaniem przez władze regionalne szkolnictwa wyższego jako priorytetowego dla inwestycji środków w zakresie lokalnego budżetu. Zwrócono jednak uwagę na istotność wsparcia oraz szczególną rolę samorządu lokalnego dla rozwoju uczelni regionalnych ze względu na ich wkład w rozwój tych ośrodków i ich gospodarek oraz aspekty prestiżowe związane z byciem ośrodkiem akademickim.

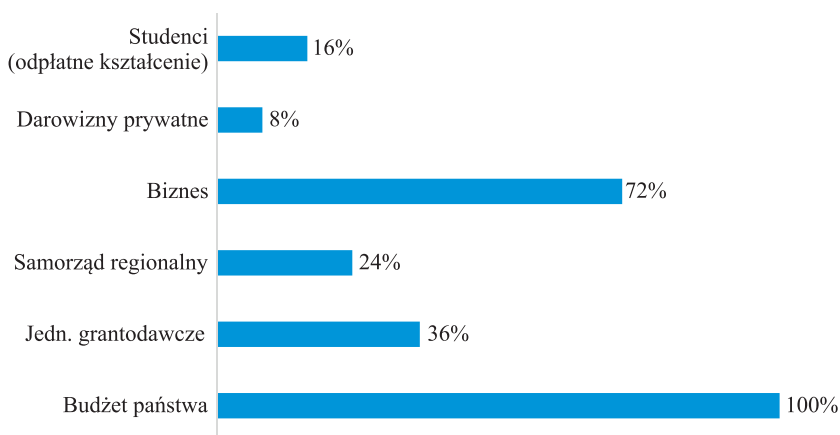
W kilku badanych przypadkach podniesiono aspekt uczestniczenia studentów oraz osób pobierających kształcenie w ramach innych form edukacyjnych jako pożądany kierunek zmian w tym zakresie. Poza zwiększeniem w ten sposób środków finansujących rozwój szkolnictwa wyższego i nauki za główną zaletę wprowadzenia częściowej odpłatności wskazywano wywołanie odpowiedzialnego podejścia do studiowania, wyboru kierunku studiów oraz uczelni i większego docenienia wyższego wykształcenia. W tym zakresie pojawiały się różne perspektywy wprowadzenia odpłatności za studia – z jednej strony powszechne systemy stypendialno-kredytowe umożliwiające finansowanie studiów na kredyt oraz ich finansowanie dla najzdolniejszych z niezamożnych rodzin, a z drugiej propozycja bezpłatnych studiów powiązanych ze strategicznymi potrzebami gospodarki krajowej i odpłatnych studiów związanych z zainteresowaniami, ale niepowiązanych z potrzebami krajowego kapitału ludzkiego. Jednak postulujący wprowadzenie



odpłatności za studia są przekonani, że jest to nieakceptowalne społecznie oczekiwanie, a co za tym idzie nie do zrealizowania przez rząd w najbliższych latach ze względów na koszty polityczne.

System finansowania powinny uzupełniać płatne usługi edukacyjne, takie jak studia podyplomowe oraz MBA, pozwalające na pozyskanie przez uczelnie dodatkowych środków na swoje funkcjonowanie. Postulowano także działania mające zachęcać oraz upowszechniać wspieranie uczelni przez absolwentów jako sposób na pozyskiwanie środków na niezbędne inwestycje w rozwój uczelni. Jednak w odniesieniu do kwestii darowizn osób prywatnych panuje przekonanie, że w tym zakresie trzeba dopiero budować kulturę wsparcia, a jego skuteczność wymaga wzbogacania się społeczeństwa w kolejnych latach, by takie wsparcie było możliwe oraz zauważalne w funkcjonowaniu systemu finansowania uczelni.

Uczelnie pomimo dostrzegania istotności aktywnego pozyskiwania finansowania, w tym również ze środków pozabudżetowych, podkreślają, że w obecnej sytuacji Polski, główny ciężar zapewnienia środków na funkcjonowanie szkolnictwa wyższego należy do budżetu państwa. Najczęściej wskazywano, że środki budżetowe państwa powinny stanowić minimum 70–80% i być uzupełniane przez środki prywatne, wsparcie samorządu terytorialnego czy też przychody własne. Uczelnie regionalne powinny uzyskiwać większe wsparcie lokalne, a uczelnie pretendujące do miana badawczych być aktywniejsze w pozyskiwaniu środków grantowych, w tym europejskich. Jednocześnie w przekonaniu badanych środki rozdzielane w ramach subwencji powinny pozwalać na pokrycie kosztów dydaktyki oraz zapewnić stabilne funkcjonowanie uczelni, a pozostałe mechanizmy, konkursowe oraz źródła finansowania, pozwalać rozwijać działalność badawczą i wspierać rozwój uczelni.



Wykres 2.3. Podmioty, które powinny finansować szkolnictwo wyższe i naukę

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów.

Dane przedstawione na wykresie 2.3 potwierdzają, że badani uznali za niezbędny udział środków budżetu państwa w finansowaniu szkolnictwa wyższego i nauki (Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz właściwe ministerstwa dla podmiotów będących pod nadzorem dwóch ministerstw), drugim, najczęściej pojawiającym się podmiotem był biznes i przedsiębiorcy, jako odbiorcy „produktów” systemu w postaci absolwentów oraz efektów badań naukowych, a trzecim wskazaniem były jednostki grantodawcze, jako uczestniczące w finansowaniu przede wszystkim aspektów badań naukowych. Model finansowania uzupełniały w odpowiedziach badanych środki samorządu terytorialnego, opłaty studentów oraz osób pobierających płatne kształcenie i darowizny prywatne na rzecz uczelni.

### **Model finansowania uczelni. Algorytm i jego kryteria**

Model finansowania uczelni w opinii badanych powinien być zróżnicowany oraz dostosowany do polityki państwa i stawianych sektorowi nauki i szkolnictwa wyższego wyzwań. Wśród przytaczanych możliwych modeli pojawiły się następujące przykłady:

- subwencyjny,
- projektowy,
- model konkursowy,
- kierunki zamawiane,
- finansowanie celowe,
- przychody z komercjalizacji lub transferu technologii,
- wpływy z opodatkowania przemysłu.

Przeważał zdecydowanie pogląd o zasadności stosowania mieszanego modelu, czyli równoległego istnienia kilku z powyższych w zakresie finansowania uczelni. Głównie model mieszany łączył subwencję ze wsparciem projektowym, przy czym, podobnie jak w zakresie podmiotów finansujących, subwencja wskazywana była jako źródło finansowania kosztów kształcenia oraz funkcjonowania uczelni, natomiast pozostałe modele w opinii rektorów powinny przede wszystkim służyć finansowaniu badań oraz podnoszenia ich jakości poprzez mechanizmy konkursowe wspierające te o najwyższym potencjale oraz jakości. Jedynie kierunki zamawiane były wskazywane jako model finansowania kształcenia zgodnego z polityką państwa w zakresie budowania przewagi kompetencyjnej oraz kapitału ludzkiego wokół określonego sektora gospodarki, priorytetowego z punktu widzenia strategii rozwoju gospodarczego kraju.

W powszechnej opinii badanych zastąpienie modelu dotacyjnego przez subwencję jest dobrym kierunkiem zmian pozwalającym elastyczniej zarządzać posiadanymi środkami pieniężnymi oraz wypracowywać długofalowo środki niezbędne na inwestycje rozwojowe. System dotacyjny przysparzał uczelniom

znaczących problemów z definiowaniem, co mogą i z jakich środków sfinansować, oraz brakiem elastyczności w zakresie zarządzania środkami w ramach dotacji w przypadku pojawienia się nieprzewidzianych wydatków związanych z innym obszarem niż posiadana dotacja. Takie regulacje prowadziły w ocenie rektorów do wielu absurdów lub wymuszały działania na granicy prawa w zakresie uzasadniania finansowania części niezbędnych wydatków w sposób nieoczywisty powiązanych ze źródłem finansowania. Niezależnie od typu i wielkości uczelni w subwencji uczelnie widzą szansę na sprawniejsze oraz łatwiejsze zarządzanie własnymi finansami.

Rektorzy wskazali, że położenie akcentów na to, w jakiej mierze, który model będzie dominujący w modelu mieszanym zależy od polityki państwa. W opinii badanych model konkursowy, czy też projektowy w dużej mierze preferuje najmocniejsze uczelnie ze względu na ocenę ich potencjału. Część rozmówców dostrzegła problem z przebicciem się dobrych zespołów z mniejszych uczelni w konkursach grantowych ze względu na mniejszy potencjał reprezentowanej jednostki macierzystej. To powoduje u sporej części badanych przekonanie, że im więcej środków konkursowych, a mniej dzielonych przez algorytm w ramach subwencji, tym więcej środków dla najmocniejszych, a mniej dla uczelni regionalnych, łącznie z realnym zagrożeniem egzystencji części uczelni z mniejszych ośrodków. To w opinii badanych przede wszystkim kwestia polityki państwa, gdzie chce położyć akcenty i odpowiedzialności, zarówno za budowanie pozycji międzynarodowej najlepszych polskich uczelni, jak i umożliwienie funkcjonowania lokalnych liderów.

*W zależności od polityki, więcej konkursowego – zagrożenie dla mniejszych, regionalnych uczelni, ale większa efektywność (P-13UP).*

W odniesieniu do modelu finansowania jako zasadne wskazano rozróżnienie w zależności od typu uczelni i charakteru prowadzonych prac. Uczelnie badawcze powinny mieć znaczący udział finansowania celowego i projektowego, natomiast uczelnie regionalne powinny współpracować oraz uzyskiwać wsparcie ze strony regionu czy też lokalnych przedsiębiorców, ale w większym stopniu mogą być finansowane ze środków subwencyjnych i przy wsparciu regionu. Ze strony uczelni artystycznej padł również postulat jak najszerszego zastosowania subwencji i ograniczenia skali mechanizmu konkursowego. Należy jednak podkreślić, że częstszą opinią było wspomniane stosowanie konkursów w odniesieniu do pozyskiwania środków na badania.

Kierunki zamawiane wśród badanych spotkały się z rozbieżnymi ocenami, ponieważ z jednej strony zostały wskazane jako dobry przykład stymulowania budowania kapitału ludzkiego w określonych sektorach gospodarki, które zostaną uznane za priorytetowe, a z drugiej spotkały się z negatywną oceną jako zbyt kosztowne i mało efektywne w świetle doświadczeń. Krytyce też został poddany

model efektywnościowy oparty na zatrudnialności absolwentów, ponieważ w opinii rozmówcy nie powinno się oceniać trafności decyzji edukacyjnych odnoszących się do przyszłości z perspektywy aktualnej sytuacji na rynku pracy.

Kryteria algorytmu w ocenie większości rektorów i prorektorów pokrywają istotne aspekty funkcjonowania szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce, a sam algorytm jest akceptowanym sposobem podziału subwencji między uczelnie. Jak podkreślano, musi istnieć system rozdysponowujący te środki, bo jego brak i uznaniowe decyzje ministra to nieakceptowalna alternatywa. To co jeszcze mocniej wybrzmiało z udzielonych odpowiedzi to postulaty związane ze zmienianiem sposobu podziału. Po pierwsze, najmocniej krytykowano bieżące zmiany algorytmu, niepozwalające w żaden sposób przygotować się uczelniom i optymalizacji jej działania celem uzyskania większej ilości środków finansowych. Uczelnie nie są w stanie odpowiadać z dnia na dzień na zmiany i potrzebują czasu na ich wprowadzanie, stąd oczekiwanie podawania do wiadomości planowanych zmian z rocznym buforem na analizę skutków i ewentualne korekty. Drugi zasadniczy postulat to stabilność algorytmu oraz priorytetów wspieranych przez przyjęte kryteria w perspektywie kilku lat, co w opinii rektorów daje realną możliwość zmian i ich skutków dla funkcjonowania uczelni.

*Ustalenie tych wskaźników w tej chwili jak najszybciej i nie zmienianie ich – to jest dla mnie minimum tego, co pozwoli prowadzić jakąś racjonalną politykę w dłuższym okresie (P-20UP).*

Postulowano co najmniej pięcioletni okres obowiązywania algorytmu między korektami. Zmiany w krótszej perspektywie sprawiają, że jeszcze uczelnie nie ustabilizowały funkcjonowania po korekcie, a kolejny algorytm zmusza je do nowych zmian w danym obszarze. Pojawiły się też głosy, że nie da się stworzyć jednego wspólnego algorytmu uwzględniających specyfikę tylu typów uczelni i specyfiki funkcjonowania różnych obszarów szkolnictwa wyższego i nauki. Postulowano także wypracowanie z jednej strony kompleksowego algorytmu, a z drugiej możliwie prostego, bez rozdrabniania na wiele parametrów, aby funkcjonowanie tego mechanizmu było zrozumiałe, a skutki wprowadzania zmian w uczelni łatwe do przeanalizowania względem algorytmu.

Obszary kryteriów w algorytmie w opinii uczelni powinny obejmować:

- badania,
- kształcenie/dydaktykę,
- wsparcie rozwoju otoczenia społeczno-gospodarczego,
- umiędzynarodowienie,
- liczbę studentów,
- kategorie dyscyplin naukowych,
- osiągnięcia naukowe, wdrożenia, patenty,
- skuteczność pozyskiwania projektów/liczba projektów i ich wartość.

Badani za główne kryteria wskazywali liczbę studentów, a także element kadrowy i wskaźniki kosztochłonności. Pojawił się też postulat zastosowania algorytmu jedynie w odniesieniu do działalności dydaktycznej, a kwestia podziału środków na badania powinien być realizowany w inny sposób. Przeważały jednak opinie, że algorytm powinien obejmować istotne aktywności uczelni i premiować zarówno aspekt dydaktyczny, jak i badawczy.

Ogólna ocena algorytmu różniła się również w zależności od typu i wielkości uczelni, bardziej krytyczne względem tego mechanizmów oraz jego kryteriów były uczelnie mniejsze, szczególnie te, które można uznać za regionalne. W gronie większych uczelni przeważa pogląd, że algorytm premiuje aktywnych, co jest pozytywnym aspektem, natomiast mniejsze uczelnie wskazywały na problemy z pozyskiwaniem środków konkursowych na badania. Wskazano wręcz, iż w konkursach grantowych, przy porównywalnych zespołach preferowane są uczelnie o większej renomie, co powoduje, że uczelnie mniejsze tracą podwójnie, bo uzyskują mniejszą liczbę grantów i środków na badania, i jednocześnie drugi raz przez gorsze wskaźniki do algorytmu podziału subwencji.

Rektorzy i prorektorzy przekazali także uwagi szczegółowe w odniesieniu do poszczególnych kryteriów algorytmu, czy to stosowanego obecnie, czy też w zakresie oczekiwanych rozwiązań. Wśród najczęstszych uwag podkreślano istotność umiędzynarodowienia polskiego szkolnictwa wyższego i nauki, które w opinii badanych jest niewystarczająco wyeksponowane lub przyjęte kryteria nie są adekwatne w przekonaniu rektorów. Oddziaływanie tej części algorytmu nie przekłada się na możliwości oraz opłacalność przyciągania dobrych zagranicznych wykładowców do pracy na polskich uczelniach. Jednocześnie pojawiły się głosy, że wskaźnik umiędzynarodowienia jest trudny do zdefiniowania, w związku z czym nie powinien się znajdować w kryteriach algorytmu. Częstsze jednak były głosy wskazujące na priorytetowość rozwoju umiędzynarodowienia, a co za tym idzie zasadność premiowania tego aspektu w algorytmie.

W wypowiedziach poruszających szczegółowe uwagi pojawił się także sprzeciw w odniesieniu do sposobu wyliczania składnika kadrowego algorytmu. Krytykowano występowanie stanowisk w tym składniku w miejscu poprzedniego rozwiązania, czyli mnożników uzależnionych od stopni i tytułów. Główny zarzut względem tego rozwiązania to presja na uczelnie do szybkiego awansowania na stanowiska profesorskie w oderwaniu od osiągnięć czy dorobku ze względu na korzystniejszy przelicznik w algorytmie. To może prowadzić do dewaluacji stanowiska profesorskiego na uczelniach. Rektorzy zdecydowanie opowiadają się za przywróceniem stopni i tytułów w kryterium kadrowym algorytmu.

W zakresie szczegółowych uwag postulowano także uwzględnienie wagiowego zróżnicowania projektów krajowych w zależności od poziomu ich finansowania, ponieważ trudno równoważnie traktować projekt za kilka milionów złotych z tym za kilkaset tysięcy. Niejasność budzi także sposób wyliczania nakła-

dów własnych uczelni na badania. Brak szczegółowych wytycznych, co w tym zakresie należy uwzględnić, prowadzi do kilku zagrożeń. Po pierwsze, nadmiernej sprawozdawczości przez uwzględnienie każdej nawet mało istotnej lub nieistotnej informacji, aby nie stracić wagi tego kryterium. Po drugie w wyniku różnego podejścia do wspomnianej sprawozdawczości jej wynik może znacząco odbiegać od rzeczywistości. Za przykład podano kwestię uwzględniania kosztów etatów badawczych w sprawozdaniu. Uczelnia je uwzględniająca w znaczący sposób zwiększa środki własne na badania, a ta, która tego nie zrobi, wypadnie znacznie słabiej w tym sprawozdaniu pomimo faktu, że realnie może przeznaczać znacznie większe środki własne na badania.

Jako nowe propozycje pojawiło się wprowadzenie wskaźnika pozwalającego na zapewnienie środków na utrzymanie i eksploatację nowoczesnej infrastruktury badawczej zakupionej czy wybudowanej ze środków krajowych i unijnych. W tym zakresie uczelnie borykają się z problemem braku środków na utrzymanie niejednokrotnie kosztowniejszej nowoczesnej infrastruktury, bo ten aspekt nie był uwzględniony w programach finansujących budowę nowoczesnych laboratoriów czy gmachów dydaktycznych. Padł także postulat wprowadzenia wskaźników efektywnościowych wykorzystujących informacje o jakości kształcenia w odniesieniu do ekonomicznych losów absolwentów.

*Myślę, że od niedawna mamy istotne informacje o jakości kształcenia, związane z ekonomicznymi losami absolwentów, czy wynikające z ekonomicznych losów absolwentów, i myślę, że to warto byłoby wziąć bardziej pod uwagę, niż ten wskaźnik z proporcją „studentów i nauczycieli”, dlatego, że ważny jest skutek procesu (P-19 ER).*

*(...) należałoby prowadzić badania, z których by wynikało, ile procent, jaki odsetek absolwentów znajduje pracę w swoim zawodzie (P-11 TP).*

Wskaźnik SSR w opinii większości rozmówców jest dobrym rozwiązaniem – 86% respondentów popiera to, ale jednocześnie powszechnej krytyce poddawany był sposób jego wprowadzenia. Przede wszystkim wprowadzenie tego wskaźnika bez *vacatio legis*, a jednocześnie w momencie uniemożliwiającym jakąkolwiek reakcję uczelni na jego pojawienie się w algorytmie finansowania.

*Moim zdaniem wskaźnik SSR jest dobrą miarą jakości dydaktyki, natomiast wprowadzenie go w takim trybie, bez, że tak powiem *vacatio legis* (...) powstało wiele uczelni w bardzo trudnej sytuacji (P-9 EP).*

Uczelnie dowiedziały się o nowym algorytmie ze wskaźnikiem SSR pod koniec roku, po przeprowadzonych rekrutacjach, a na jego podstawie wyliczane były dotacje na rok kolejny. Pomimo wspomnianego większościowego poparcia zasadności wprowadzenia oraz utrzymywania tego wskaźnika wskazywano na rozmaite jego niedoskonałości oraz oczekiwane kierunki zmian, niejednokrotnie będące

w sprzeczności względem siebie. W gronie badanych pojawiły się też pojedyncze opinie, że wskaźnik ten jest już niepotrzebny, bo uczelnie dostosowały się do niego, czy też wręcz, że jest szkodliwy w odniesieniu do ograniczeń liczby studiujących na kierunkach, których absolwentów potrzebuje gospodarka, szczególnie absolwentów uczelni technicznych i kierunków informatycznych.

Za zaletę wskaźnika SSR wskazane zostało działanie projakościowe w obrębie kształcenia, zmniejszające liczbę studentów przypadających na jednego nauczyciela, co w przekonaniu wielu rozmówców pozwala na lepszą opiekę nad studentami. Jednak należy także odnotować głosy, że wskaźnik ten nie ma nic wspólnego z jakością, ponieważ odnosi się jedynie do liczby studentów przypadających na prowadzącego i w żaden sposób nie obejmuje jakości prowadzonej dydaktyki przez nauczyciela.

Wprowadzenie wskaźnika z jednej strony doprowadziło do pewnej racjonalizacji polityki rekrutacyjnej uczelni, ograniczającej nabory oraz podnoszącej wymogi względem kandydatów na studia w związku z mniejszą liczbą oferowanych miejsc, ale z drugiej strony sposób nagłego wprowadzenia wskaźnika sprawił, że niektóre uczelnie, mając zawyżony ten wskaźnik przez obecnych studentów, dokonywały drastycznych ograniczeń poziomu rekrutacji, co nie wynikało z dostosowania poziomu rekrutacji do posiadanej kadry, a konieczności szybkiego dopasowania się do przyjętego wskaźnika 13, by ograniczyć straty w subwencji wynikającej z algorytmu finansowania. Należy podkreślić, że tak drastyczne działania były efektem zaskoczenia uczelni wprowadzonym wskaźnikiem bez czasu na racjonalne dostosowanie się.

Badani wskazywali także niedoskonałości związane z wyliczaniem wartości dla uczelni na podstawie całkowitej średniej oraz znacznie zawyżone wskaźniki w naukach humanistycznych oraz społecznych, gdzie znacznie częściej stosowane są formy wykładowe pozwalające na realizację zajęć dla większej liczby studentów. Oba te czynniki premiowały uczelnie posiadające obok kierunków humanistycznych kierunki ścisłe, gdzie podstawę stanowią zajęcia laboratoryjne. W przypadku takich uczelni zawyżone wskaźniki jednych wydziałów były kompensowane przez inne. Wskaźnik SSR natomiast mocno dotknął uczelnie społeczne lub humanistyczne, gdzie mógł przewyższać nawet wartość 20. Problem ten dostrzegany był zarówno przez badanych, których uczelnie miały problem z przyjętym wskaźnikiem, jak i te, które bez większych problemów i działań miały wskaźnik bliski optymalnej wartości 13. To zrodziło także różne postulaty w zakresie wyliczania oraz zróżnicowania wskaźnika. Przykłady modyfikacji to zróżnicowanie w zależności od kierunku (m.in. wyższy dla nauk humanistycznych oraz społecznych, a niższy dla nauk technicznych, przyrodniczych i ścisłych), uzależnienie od wielkości uczelni kategoriami (do 5 tysięcy, pomiędzy 5 a 10 tysięcy i ponad 20 tysięcy) oraz zwiększenie wskaźnika dla kierunków, których absolwentów potrzebuje gospodarka. Rektorzy popierają także zróżnicowanie SSR

w zależności od typu – niższy dla uczelni badawczych, a wyższy dla pozostałych. Wartości SSR podawane jako docelowe oscylują w przedziale od 8 do 16 – najmniejsze wartości wskazywane dla uczelni badawczych czy kierunków laboratoryjnych, a największe dla kierunków społecznych i humanistycznych. Częsty jest też pogląd, że przyjęta wartość 13 lub zbliżona jest właściwa.

### **Finansowanie kosztów stałych uczelni, m.in. utrzymania bazy materialnej, w tym kosztów energii**

Rektorzy i prorektorzy wielokrotnie podkreślali ogromne znaczenie przewidywalności przychodów i wskazywano na poważne skutki zachwiania tej przewidywalności, dokonywania niezapowiedzianych i niedających się racjonalnie przewidzieć zmian w zasadach finansowania uczelni (szczegółowych kryteriach finansowania, składowych algorytmu obliczania wysokości subwencji). Na tle zagadnień związanych z pokrywaniem kosztów stałych wskazywano, że od stopnia przewidywalności przychodów zależy łatwość utrzymywania bazy materialnej uczelni oraz możliwość podejmowania decyzji inwestycyjnych.

Badani sformułowali w zasadzie jednolite stanowisko, iż za finansowanie kosztów stałych funkcjonowania uczelni odpowiedzialne jest państwo. W różnych rodzajach uczelni wskazywano na możliwość pokrycia tych kosztów ze środków własnych w różnych proporcjach, jednak w żadnym z rodzajów uczelni nie byłoby możliwe pokrywanie tych kosztów bez wsparcia z budżetu państwa. Podkreślano istotność zmiany sposobu finansowania uczelni z dotacji na subwencję, co zapewnia większą elastyczność w przesuwaniu wydatków i kierowaniu na utrzymanie środków własnych adekwatnych do posiadanej bazy. Co ciekawe, kilkakrotnie zwracano uwagę, że polskim problemem jest brak finansowania ze środków jednostek samorządu terytorialnego, podczas gdy w wielu przypadkach to właśnie wspólnoty samorządowe są bezpośrednimi beneficjentami – w aspektach naukowym, biznesowym, demograficznym i innych – działania uczelni w poszczególnych regionach. Zwrócono uwagę także na niewystarczająco ugruntowaną w Polsce tradycję (kulturę) finansowania uczelni, w tym jej bazy materialnej, przez ich absolwentów, przez przedsiębiorców, zwłaszcza dużych.

Rektorzy i prorektorzy, którzy wzięli udział w badaniu, przedstawiali jednak odmienne źródła lub sposoby finansowania kosztów stałych w uczelniach. Wskazywano w szczególności na osobny strumień finansowania na pokrycie tych kosztów, strumień w ramach ogólnej subwencji z budżetu państwa, a także dodatkowe, dedykowane granty ministerialne, których przeznaczenie mogłoby być związane w szczególności z amortyzacją nowoczesnej aparatury kupowanej przez uczelnie z grantów.

*(...) koszty stałe powinny być finansowane w ramach tych źródeł finansowania, które mamy w tej subwencji przede wszystkim, (...) rolę uczelni, żeby te koszty stałe z subwencji szły, ewentualnie ograniczać te koszty stałe (...) w taki*



*czy inny sposób, i uczelnie tu powinny być do tego w jakiś sposób motywowane, czy nie powinna być specjalna dotacja na koszty stałe, bo nie bardzo sobie wyobrażam jak można by taką dotacją obliczyć, bo każda uczelnia oczywiście będzie chciała uzasadnić... jak najwyższy poziom kosztów stałych, a tak nie powinno być... [natomiast trzeba] w ramach tego swojego większego worka sobie zoptymalizować, liczyć koszty, eliminować te koszty zbędne, dostosowywać się do sytuacji (P-25UP).*

Istotnego wsparcia dla pokrywania kosztów stałych uczelni upatruje się także w tzw. „narzutach” na realizowane przez uczelnie granty oraz zlecenia (np. w ramach współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym). Kwestia grantów jako istotnego źródła utrzymania bazy materialnej uczelni pojawiała się kilkakrotnie. Na kanwie powyższych modeli interesujące jest, że wyrażono stanowisko, zgodnie z którym skoro prace badawcze realizowane są w laboratoriach, to granty powinny finansować koszty stałe, właśnie poprzez narzuty.

*Mamy narzuty, czyli koszty pośrednie, one są różne, od grantów na przykład dla młodych pracowników jest, założmy 10/10, czyli 10 ogólnouczelniane i 10 wydziałowe, w innych to jest 35, to jest np. 10, lub też 15 i 20, itd. – każdy u nas koszt bezpośredni ma narzut w dwóch kosztach pośrednich: ogólnouczelnianych i wydziałowych. I te wszystkie narzuty ogólne i wydziałowe zsumowane są i to jest pieniądz płatniczy za eksploatację. I jeśli wydział jest bardzo aktywny i pozyskuje granty, prowadzi studia podyplomowe, studia zaoczne i dużo pracuje, i ma wysokie koszty bezpośrednie, od nich są naliczane koszty pośrednie, te wydziałowe i wtedy wychodzą te duże kwoty. I te kwoty, jeśli one wystarczą na, ta suma, z całego roku na pokrycie kosztów licznikowych za te wszystkie, można powiedzieć, mierzalne koszty, to wtedy jest ok. Natomiast jeśli jest za mało, bo wydział jest np. jest nieaktywny, siedzą, zużywają ciepło, w ciepelku, ale nie chce pisać grantów, to wtedy my co robimy? To wtedy my automatycznie im zabieramy np. z kosztów bezpośrednich, i wtedy np. przychody studiów... np. zaocznych, zabieramy (...) w bilansie. I wtedy wydział zamiast mieć plus milion, to ma plus 700 tysięcy, czy też zamiast plus 300 to ma zero. I w ten sposób zmuszamy wydziały do z jednej strony albo do przykręcania grzejników, wyłączania światła czy oszczędzania np. energii albo oddania pomieszczeń (P-18PrzR).*

Z kolei w przypadku finansowania kosztów stałych z osobnego źródła finansowania zwracano uwagę na ryzyko, iż wprowadzenie takiego odrębnego źródła nie motywowałoby uczelnie do obniżania tych kosztów lub zapobiegania ich nieuzasadnionemu wzrostowi.

*(...) trudno, żeby z poziomu ministerstwa dawano nam jakieś oddzielne pieniądze na koszty stałe, jakbyśmy je dostawali, to byśmy nie mieli żadnego bodźca do ich obniżania, bo (...) jak obniżymy koszty te stałe (...), to zyskamy na co*

*innego, a tak jakbyśmy mieli oddzielną subwencję na koszty stałe, to prawdopodobnie by nam mniej na tym zależało, bo to nie uszczupla naszych środków, dają, to bierzemy, tak? (P-13UP).*

Z drugiej jednak strony wskazywano, że odrębne, osobne środki na utrzymanie infrastruktury uczelnianej ułatwiłyby rozwój i doganianie najlepszych światowych jednostek. Wskazywano bowiem, że wysokiej jakości infrastruktura pomaga przyciągnąć do uczelni badaczy światowej rangi.

Sformułowano także interesujące, ale i kontrowersyjne, oczekiwanie, aby do kosztów stałych funkcjonowania uczelni kwalifikować wynagrodzenia pracowników (model etatystyczny).

*(...) żeby funkcjonować my musimy zapewnić bezpieczeństwo. Bezpieczeństwo w sensie: bezpieczeństwo ludzi, bezpieczeństwo infrastruktury, tzn. jeśli (...) ludzie nie będą się czuli, to znaczy oczywiście musimy wprowadzić pewne elementy motywujące (P-3TP).*

Na tym tle pojawiła się także rekomendacja, aby dokonywać podziału rodzaju kosztów i koszty związane z kształceniem pokrywać z subwencji, zaś koszty związane z innymi obszarami działalności uczelni – pokrywać odpowiednio z głównych źródeł finansujących koszty tych obszarów. W tym kontekście dostrzegano jednak problem braku ciągłości finansowania projektów z grantów, co mogłoby zakłócać lub przerywać prowadzenie badań w zespołach naukowych. Jako rozwiązanie tego problemu wskazywano tzw. *block-grant*.

Niezwykle istotne jest także, co podkreślano w badaniach, że inny strumień finansowania powinien dotyczyć bieżącego pokrywania kosztów stałych, w tym w szczególności utrzymania bazy materialnej, inny zaś inwestycji w tę bazę. Podkreślano, że środki otrzymywane przez uczelnie na ten cel w głównym strumieniu pozwalają na utrzymanie tej bazy, nie pozwalają natomiast na inwestowanie w rozwój tej bazy, a więc wysokie wydatki incydentalne. Sugerowano, że inwestycyjna strona finansowania bazy materialnej uczelni wymaga przemyślenia.

Badani rektorzy i prorektorzy uczelni zazwyczaj unikali wskazywania konkretnych progów, które powinny ograniczać wahania wysokości subwencji rok do roku. Nie było jednak wątpliwości co do tego, że progi takie powinny istnieć. Są one mechanizmem zapewniającym stabilizację finansowania, a przez to umożliwiającym dalekosiężne planowanie funkcjonowania uczelni. Ich niezbędność przejawia się w tym, że wprawdzie algorytm badani rektorzy uznają za narzędzie potrzebne i skuteczne, to jednak silnie reaguje on na wartości maksymalne. Często wskazywano na przypadki drastyczne, w tym również przypadki takich uczelni, w których – gdyby nie było zabezpieczenia przed spadkiem wysokości dotacji/subwencji rok do roku – dziś funkcjonowałby zarząd komisaryczny, co jest związane przede wszystkim z nagłym, wcześniej niezapowiedzianym

wprowadzeniem wskaźnika *student-staff ratio*. Wskazywano także, że duże wahania wysokości dotacji/subwencji odbudowywane są latami.

W wypowiedziach przedstawiciele władz uczelni wybrzmiewał jednak pomysł zróżnicowania tych progów w zależności od rodzaju uczelni. Zróżnicowanie to miałyby być oparte na fakcie, iż dla różnych rodzajów uczelni subwencja stanowi różną część ich całego budżetu – w przypadku np. uczelni technicznych, w większym stopniu rozwijających współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym lub komercjalizujących wyniki swoich badań, środki pochodzące z tych źródeł są bardziej znaczące niż np. w przypadku uniwersytetów.

### 2.1.2. Poziom instytucjonalny

#### Centralizacja vs. decentralizacja gospodarki finansowej i finansowania jednostek w uczelni

Model gospodarki finansowej uczelni to jedna z najbardziej kluczowych kwestii warunkujących jej funkcjonowanie, a także wyraz tego jak dane środowisko akademickie mierzy się ze zmianami, jakie przynosi zmiana ładu prawnego, w jakim funkcjonują uczelnie. Strumień finansowania, który za sprawą nowej ustawy kierowany jest centralnie poprzez subwencję do uczelni (a nie jak dotąd poprzez dotację na wydziały), skłania do przewartościowania dotychczasowego myślenia o podziale środków finansowych i wzmacnia pozycję zarządzania na wysokim szczeblu.

Bez względu na typ uczelni, wielkość, a także lokalizację – czy to w głównych ośrodkach akademickich w Polsce czy bardziej regionalną – uczelnie dzielą środki finansowe, których, jak przyznają rektorzy i prorektorzy, mogłoby być więcej lub nawet powinno być więcej. Żadna z badanych uczelni nie wprowadziła w życie modelu, który byłby całkowicie i jednoznacznie centralistyczny lub zdecentralizowany. Każdy z modeli gospodarki finansowej uczelni spośród badanych szkół wyższych był jakąś formą mieszaną, niemniej z bardziej lub mniej zaznaczonym akcentem w stronę centralizacji lub decentralizacji decyzji finansowych w obrębie uczelni.

Wśród ponad dwudziestu badanych uczelni istnieje kilka rozwiązań w ramach modelu mieszanego, w tym jednoznacznie akcentujące wolę centralizacji decyzji finansowych oraz przeciwnie, wskazujące dobitnie przywiązanie do decentralizacji decyzji finansowych na uczeni. Niektóre z tych rozwiązań to stosowanie podziałów według kategorii kosztów, na przykład:

- 1) zdecentralizowane: finansowanie dydaktyki, scentralizowane: finansowanie badań naukowych,
- 2) zdecentralizowane: finansowanie dydaktyki i badań naukowych, scentralizowane: finansowanie podstawowych kierunków rozwoju całej uczelni, rozwijania nowych kierunków.

Inną formą podziału jest podział bazujący na strukturze – czy to opartej na wydziałach czy na powstających na bazie zapisów nowej ustawy Radach uczelni i radach dyscyplin (bez głosu wiążącego, jedynie na zasadzie doradztwa).

Podkreślić należy niemniej, że zauważalny jest trend związany z wielkością uczelni (a tym samym jej budżetu), możliwościami pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania (poza subwencją) oraz lokalizacją (im bardziej regionalny ośrodek, tym bardziej słuszny jest ten wniosek) i tendencją do centralizacji gospodarki finansowej uczelni. Małe, regionalne uczelnie branżowe o dużym stopniu scentralizowania gospodarki finansowej uczelni dążą do dalszej centralizacji. Większe uczelnie, nawet jeśli są branżowe, przeciwnie. Jeśli uczelnia funkcjonuje z dużymi możliwościami pozyskiwania środków finansowych poza subwencją, składa się z dużej liczby wydziałów, już aktualnie ma wysoki poziom decentralizacji, to polityka uczelni zmierza w kierunku utrzymania decentralizacji – pomimo zmian legislacyjnych, które centralizację wspierają (strumień finansów spływający do uczelni, a nie na wydziały, jak wcześniej).

Nie można jednoznacznie wskazać jednego modelu, który jest preferowany przez badanych rektorów i prorektorów. Zarówno model zdecentralizowany, jak i scentralizowany ma swoich zwolenników. Warto zauważyć, że modele dominujące w uczelniach nie zawsze, lecz najczęściej, pokrywały się z preferencjami władz uczelni w tej kwestii. Inne preferencje mieli rektorzy mniejszych uczelni (bardziej skłonni byli wprowadzać scentralizowany model gospodarki finansowej), inne dużych, gdzie przyjmowano model zdecentralizowany, a całkowita centralizacja jest właściwie uznawana za niemożliwą do realizacji ze względów organizacyjno-administracyjnych.

Zwolennicy każdego z modelu dostrzegają zalety i wady obydwu rozwiązań: centralizacja daje ogłód „z lotu ptaka”, kontrolę nad finansami, jest przydatna zwłaszcza przy okrojonych możliwościach finansowych oraz zapobiega marnowaniu się zasobów, na przykład przez powielanie wydatków w wielu „miejscach” w organizacji.

*(...) to jest prowadzenie pewnej polityki, z lotu ptaka Rektora widać, tam powstaje ośrodek, jest bardzo mocny dotyczący nowoczesnych metod magazynowania energii elektrycznej. Ale wiem, że tam jeszcze są tacy ludzie, którzy niby o sobie wiedzą, ale niekoniecznie chcą ze sobą współpracować, jakbyśmy ich połączyli, to nie byłoby tej synergii 2+2, nie będzie 4, tylko 8, albo 6 pewnie, to jest ważne, oni sobie mogą być niechętni, ale jeżeli ja im dam zachętę finansową, stworzę platformę, platforma może dostawać większe pieniądze, to w sumie my zrobimy fajniejszą rzecz, prawda? (P-7TR).*

Decentralizacja tymczasem pozwala na dostosowanie wydatków do rzeczywistych potrzeb, zwiększenie odpowiedzialności podmiotów korzystających z funduszy oraz rozwój poszczególnych jednostek/dyscyplin naukowych w kierunku, który sami obiorą, nie będzie też pokusy, aby środki „wyrwać” z centrali:

*(...) ta odpowiedzialność za pieniądze powinna zejść jak najniżej, ci, którzy są dysponentami pieniędzy, powinni być też rozliczani z efektów, jeżeli finanse są scentralizowane, to występują takie zjawisko, że wszyscy chcą jak najwięcej wyrwać z centrali, tych pieniędzy dla siebie, znajdując dla tego oczywiście wiele różnych uzasadnień (P-25UP).*

Żeby skorzystać z zalet jednego czy drugiego modelu, jak zauważył jeden z rozmówców, model musi być wdrażany konsekwentnie – w innym wypadku chaos nie pozwoli skorzystać z zalet, a dokuczać będą wady modeli, czyli brak szerszej perspektywy w modelu zdecentralizowanym oraz zbytne oddalenie od potrzeb poszczególnych jednostek przy centralizacji decyzji finansowych. Aktualnie, wiele jednostek jest w fazie zmiany, co powoduje trudności.

Rektorzy i prorektorzy dostrzegają, jak wynikające z Ustawy 2.0, zmiany w sposobie finansowaniu uczelni przekładają się na skuteczność modelu podziału środków finansowych wewnątrz szkół wyższych. Liczni rozmówcy dostrzegali konieczność przeformatowania modelu na bardziej scentralizowany lub wydzielenia części środków do dyspozycji centralnej lub nawet całkowitego przejścia do modelu scentralizowanego, by móc lepiej skorzystać ze strumienia finansowego kierowanego do uczelni lub zabezpieczyć się w świetle zapisów o pełnej odpowiedzialności rektora za finanse uczeni. Jeden z rektorów przyznał, że model mieszany mógłby być brany pod uwagę jedynie w sytuacji, gdyby odpowiedzialność była dzielona, przy tak sformułowanych przepisach prawnych jedyną możliwą „opcją” jest model scentralizowany. Inni rektorzy, zdając sobie sprawę z konieczności większego scentralizowania modelu (z samego faktu zastąpienia dotacji subwencją), są zdeterminowani do podtrzymania dobrze funkcjonującego od lat modelu zdecentralizowanego.

Respondenci zauważyli, że model zdecentralizowany, co przyznają nawet zwolennicy zdecydowanej centralizacji, pozwala na lepszą identyfikację potrzeb „u źródła”, tam, gdzie potrzeby są generowane. Jednocześnie zmiany, które przyniosła Ustawa 2.0, czyli strumień finansowania kierowany na uczelnię, a nie do jednostek poprzez subwencję, spowodował, że każda forma decentralizacji jest rodzajem decentralizacji „centralistycznej” – środki finansowe spływają do uczelni, nie bezpośrednio do jednostek, a zatem podział do jednostek dokonuje się z poziomu centrali uczelni na bazie przyjętej w uczelni formuły.

Sposób podziału tychże środków przy modelu mieszanym (bo tylko taki jest możliwy według większości<sup>9</sup>) z elementami czy nawet dominacją rozwiązań modelu zdecentralizowanego, proponowany przez grupę badaną można podzielić na dwie grupy – algorytm oraz podział ręcznie sterowany. Wśród rozmówców olbrzymią przewagę mają zwolennicy algorytmu, przede wszystkim bazującego na algorytmie ministerialnym. Rektorzy i prorektorzy podkreślają, że algorytm jest:

---

<sup>9</sup> 23 z 25 rozmówców w grupie badanej.

- 1) narzędziem instytucji państwowych do kształtowania polityki szkolnictwa wyższego w państwie poprzez dawania uczelniom znać, co jest dla państwa istotne i za co suweren „płaci”,
- 2) uczelniom zależy, aby zyskać jak najwięcej środków, a zatem odwzorowanie algorytmu jest sensowne do wzmocnienia szans na pozyskanie finansowania.

Jednocześnie, przedstawiciele władz uczelni zdają sobie sprawę z licznych słabości algorytmu ministerialnego i często jego niedostosowania do realiów wewnątrzuczelnianych. Przede wszystkim – i tu żadna uczelnia nie była wyjątkiem – do wewnętrznego podziału strumienia finansowego między poszczególne jednostki nie sugerowano się wskaźnikiem SSR. Wewnątrz uczelni korzystano zatem z algorytmu ministerialnego w sposób mądry – dostosowany do ich potrzeb.

Pomimo wykluczenia elementów algorytmu ministerialnego, podział algorytmiczny nadal charakteryzuje się cechami podobnymi do systemu zewnętrznego finansowania uczelni – nagradza jednostki silne, a słabsze pozostawia z jeszcze mniejszym finansowaniem. Może to powodować pogłębianie nierówności na uczelniach. Niektóre z nich wprowadzając algorytm, wdrażały też rozwiązania mające zapobiegać tym nierównościom, na przykład poprzez powoływanie funduszu spójności.

*(...) oprócz tego u nas zawsze funkcjonował tzw. fundusz spójności, którego idea jest taka, że ci, którzy są bardziej efektywni, bogatsi, (...) wspierają tych słabszych, (...) coś takiego funkcjonowało i będzie funkcjonowało również w przyszłości, (...) ci słabsi z definicji nie są tak do końca zostawieni sami sobie, (...) z drugiej strony oni muszą czuć, że ilość pieniędzy, środków (...) jest związana także z ich efektywnością (P-25UP).*

Pozostałe rezygnowały na rzecz drugiego rozwiązania – ręcznego sterowania strumienia finansowego między jednostki. To rozwiązanie jest zdecydowanie mniej jednorodne i znacznie bardziej w swoim charakterze „centralistyczne” niż uprzednio opisane algorytmy. Część uczelni, nie decydując się na algorytm, dzieliła środki finansowe, kierując się kosztochłonnością oferowanych kierunków studiów, inne centralnie dzieliła środki decyzją rektora, który uwzględniał potencjał rozwojowy jednostki, potrzeby, a także możliwości finansowe uczelni w całości.

Rektorzy i prorektorzy przyznają, że systemy funkcjonujące w ich uczelniach to najlepsza możliwa do realizacji opcja, spośród tego co uważają za najlepszą opcję. Większość z badanych przychyliła się do opinii, że nowo wprowadzone przepisy prawne dają większe możliwości przy większej centralizacji – nawet jeśli są zwolennikami decentralizacji modelu finansowania jednostek na uczelni. Zdecydowana większość rektorów i prorektorów z grupy badanej opowiada się za modelem mieszanym, jednocześnie silnie akcentującym jedną lub drugą „opcję” podziału środków, ale pozostawiającym margines dla połączenia. Jedy-

nie kilku rozmówców jednoznacznie wskazało, że model mieszany, który w jakiejś quasi-formie jednak funkcjonuje na uczelni, jest jednoznacznie negatywny. Wynika to z silnie zaznaczonej w Ustawie 2.0 odpowiedzialności rektora – nawet ci przedstawiciele władz uczelni, którzy deklarują chęć silnej decentralizacji pamiętają o swojej odpowiedzialności i zostawiają „wentyl” podejmowania ostatecznych decyzji, *bo to łatwo jest rządzić, nie ponosząc żadnej odpowiedzialności* (P-18PrzR), zatem decentralizacja odbywa się bardziej poprzez włączenie w proces doradczy i ustalenie jasnych zasad, w tym algorytmów, a nie oddanie procesów decyzyjnych.

Kolejną ważną obserwacją w kontekście funkcjonujących w badanych uczelniach modelach podziałów środków finansowych jest niestabilność tychże i proces zmiany. Wielu rektorów jest dumnych z wieloletnich tradycji:

*(...) myśmy model decentralizacji wprowadzali na początku lat 90-tych, i on już jest taki w tej naszej historii* (P-23TR),

wielu przeciwnie – z wprowadzanych aktualnie przez siebie zmian.

*(...) to sobie wypracowaliśmy stosunkowo niedawno, taki algorytm dydaktyczny, znaczy wzięliśmy pod uwagę wielkość kierunków, no właśnie pojawiły się nowe kierunki, prawda?, i teraz trzeba było stwierdzić, na przykład taka dietetyka, która potrzebuje środków do codziennej pracy na organizmie: warzywa, bądź na mięsie, musi mieć po prostu więcej środków, to jest bardzo ważny ten algorytm, wydziały się z tym pogodziły i jest pewna pula środków, która jest dzielona na wydziały z tego. Natomiast jeśli chodzi o budynki, to idzie to centralnie* (P-4PedR).

We wszystkich wypowiedziach można dostrzec niepewność przyszłości. Świadomość tego, że będzie inaczej – plan na przyszłość jest, podobnie jak gotowość wysokiego kierownictwa uczelni by go modyfikować, jeśli okaże się nieskuteczny do realizacji strategicznych celów.

Trzecia obserwacja w odniesieniu do obowiązujących w uczelniach modeli dotyczy skuteczności polityki państwa w obszarze szkolnictwa wyższego poprzez kształtowanie algorytm finansowania uczelni. Jest to wysoce skuteczne narzędzie. Władze uczelni, zarówno chcąc pozyskać jak najwyższe finansowanie dla swoich jednostek, jak i mając świadomość, że jest to narzędzie organów państwa mające kształtować szkolnictwo wyższe w określony sposób, przenoszą w znakomitej większości algorytm ministerialny jako wewnętrzny algorytm podziału środków wewnątrz uczelni. Powtarzającą się opinią w wypowiedziach rozmówców, podkreślaną wielokrotnie, jest umiarkowana negatywna opinia na temat tego algorytmu, który jest wdrażany, nie ze względu na swoje walory, lecz pomimo swoich wad.

Spośród dwudziestu pięciu uczelni zdecydowana większość funkcjonuje w modelu mieszanym podziału środków finansowych, co uzasadnione jest aktualnymi

warunkami finansowania – gdyż (...) *taki czysty [model podziału środków finansowych], jest nie do zrealizowania, jest w tym momencie nieefektywny* (P-20UP).

Znamienne jest jednak, że jedynie jedna uczelnia w deklaracji swoich władz funkcjonuje w modelu, który nie jest zdominowany przez cechy centralizacji lub decentralizacji. Pozostałe dwadzieścia cztery uczelnie są właściwie podzielone po równo – dwunastu rektorów i prorektorów zadeklarowało przewagę decentralizacji w systemie podziału środków finansowych, a jedenastu przewagę centralizacji. Władze dostrzegają wady i zalety przyjętych przez uczelnie rozwiązań, niemniej żaden z rektorów nie przejawia chęci radykalnej zmiany przyjętego systemu (z decentralizacji na centralizację i odwrotnie).

*Model zdecentralizowany może lepiej pozwalałby na optymalizację, ponieważ decyzje dokonywałyby się tam, gdzie wiedza jest najgłębsza, natomiast wada tego systemu jest taka, że pojawił by się problem dystrybucji środków alokowanych na uczelnię, pomiędzy jednostki, obojętnie czy by to były wydziały czy instytuty, ale subwencja zależy od rezultatu całej uczelni. Natomiast w jaki sposób to podzielić między wydziały czy między instytuty, to byłby problem, poza tym jaką część?, bowiem część należałoby przeznaczyć na pokrycie kosztów [niezrozumiałe] zarządu, czyli funkcjonowania uczelni jako całości* (P-9EP).

Ku centralizacji skłaniają się jednostki mniejsze, za decentralizacją środków finansowych zdecydowanie optują uczelnie większe.

*(...) centralizacja może jest czymś dobrym z punktu widzenia takiego zarządzania, ale w małej grupie, gdzie jest nas mało, to nie ma co się dzielić władzą, bo jak jest pięciu czy dziesięciu, to zawsze jak jest jeden, to reszta może coś modyfikować, ale jak organizm kilkudziesięcny, to jedna osoba, nawet najmądrzejsza, nie jest w stanie przewidzieć różnych zachowań, reakcji, i powinien jednak, mimo wszystko, dzielić się tą i władzą, a tym samym i odpowiedzialnością* (P-18PrzR).

Władze uczelni liczą na możliwości pogłębiania, rozwoju funkcjonującego systemu (centralizacja – *są procesy centralizacyjne, na przykład wszelkie formy dodatkowych tzw. dodatkowych wydatków, które się pojawiają, na przykład jest nowy projekt, to przechodzi wręcz przeze mnie osobiście, ja centralizuję. Dlaczego? Ponieważ mam odpowiedzialność, to muszę mieć też pełną wiedzę, staram się wiedzieć w zakresie finansów jak najwięcej, można spokojnie napisać, że jest to centralizowane, i jeszcze mocniej to scentralizuję, ponieważ staram się zlokalizować te miejsca, w których pieniądze mogą uciekać* (P-4PedR)) lub opracowują strategie możliwości jak największego utrzymania decentralizacji – *my tę ideę decentralizacji dalej chcemy zachować. Wewnętrznie. To jest nasza słodka tajemnica, bo uważamy, że ten system nam działa* (P-1TP). Dla rektorów jest jasnym, że sposób podziału środków jest obecnie w fazie zmian i musi ulec zmianie, dostosować się do obec-



nych zmianach finansowania – „*ten model, skoro się zmienia, to musi się też zmienić sposób finansowania, więc tylko w części ten dziekan będzie prowadził działalność związaną z utrzymaniem dydaktyki w tej jednostce, a nauka będzie realizowana w sposób centralny, czyli międzywydziałowo, a nie wydziałowo* (P-16FR).

Finansowanie jednostek organizacyjnych uczelni – centralizacja, a decentralizacja gospodarki finansowej to dylemat, przed którym stają władze uczelni w obliczu zmian legislacyjnych. Ustawa 2.0, zmieniając sposób, w jaki strumień finansowania dociera do uczelni, wymusiła zmiany w modelu podziału środków na samych uczelniach. Aspekt finansowy – kluczowy aspekt dla decyzji zarządczych, ale także organizacyjnych, odzwierciedla aktualnie kulturę akademicką na danej uczelni i jest jednym z istotnych elementów w kształtowanych statutach uczelni, o który społeczność akademicka, z władzami na czele musiała spytać i udzielić świadomych odpowiedzi. W różnych uczelniach były one różne:

*(...) dochodzimy do wniosku, że centralizacja przy tak dużych jednostkach naprawdę jest bardzo trudna – za dużymi uczelniami jesteśmy, żeby próbować centralnie ingerować i sterować tak złożony system administracyjno-finansowo-studencko-naukowy* (P-1TP)

lub

*My jesteśmy małą uczelnią i w konsekwencji właściwszy jest model scentralizowany, czyli decyzja jest tam, gdzie odpowiedzialność, tym bardziej, że nowa Ustawa nakłada odpowiedzialność za gospodarkę finansową w ręce Rektora, więc tutaj uważam, że to jest jednoznaczne* (P-9EP).

Odpowiedzi te były i są różne dla różnych jednostek i z analizy wypowiedzi rektorów i prorektorów wynika iż nie ma „złotego środka” – jednego słusznego modelu, który byłby zadowalający lub działał właściwie we wszystkich typach uczelni. Nie jest nim także model mieszany. W zależności od wielkości uczelni, jej celów strategicznych, budżetu, którym dysponuje, a także potencjału naukowego, dydaktycznego, bazy infrastrukturalnej, uprzednich doświadczeń i również kultury akademickiej – utrwalonych już wzorców funkcjonowania danej społeczności akademickiej, optymalny model będzie różny. Władze uczelni nie ustają w poszukiwaniu „złotego środka” dla własnej uczelni będącego wypadkową idealnego rozwiązania, które zadowoliliby społeczność akademików, z potrzebami uczelni oraz warunkami zewnętrznymi. Tych optymalnych rozwiązań jest zatem tak wiele, ile uczelni, a aktualnie rozwiązania są w czasie opracowywania, testowania lub wdrażania.

## **Rozliczalność i transparentność działania uczelni**

Zagadnienia te dotyczą istoty uczelni w polskim porządku prawnym jako podmiotów wykonujących zadania publiczne, nawet w przypadku gdy są to uczelnie nie-

publiczne. W tych uwarunkowaniach konieczna jest transparentność i rozliczalność uczelni w różnych obszarach jej funkcjonowania, która jednak powinna być zapewniana przy użyciu narzędzi adekwatnych do specyfiki podmiotów sektora akademickiego. Transparentność i rozliczalność uczelni jest jednak istotna nie tylko z perspektywy podmiotu finansującego działalność uczelni oraz obywateli, z których środków – jeśli mowa o publicznym finansowaniu uczelni – w największej mierze utrzymywane są uczelnie, ale także z perspektywy samych uczelni. Transparentność i rozliczalność nie może bowiem zakłócać sprawnego funkcjonowania uczelni, nie może przybrać postaci skrajnej, a przez to sprzecznej z celem, dla którego została ustanowiona. Innymi słowy – transparentność i rozliczalność nie jest celem samym w sobie, lecz służy pełniejszemu realizowaniu pozostałych celów i zadań uczelni.

*Nie widzę przeszkód, żeby plany finansowe i sprawozdania finansowe były publicznie dostępne, bo jesteśmy uczelnią publiczną, dostajemy publiczne pieniądze, wobec tego to powinno być jawne a jednocześnie to pokazuje też rozliczenie, tak to rozumiem, że dostaliśmy określoną pulę pieniędzy publicznych i pokazujemy na co je wydaliśmy (...) ponieważ państwo daje pieniądze, no to ma też narzędzia, żeby kontrolować prawidłowość wydatkowania (P-19ER).*

W toku wywiadów prezentowano różne rozumienie transparentności w zakresie finansów. Stwierdzono między innymi, że transparentność to przewidywalność i stabilność.

*(...) dla mnie kluczowa jest stabilność - tak, żeby można było przewidzieć, zaplanować, wydatki na dłuższy okres, dobrze byłoby wiedzieć, jaki będzie budżet kolejnego roku, a nie tylko tego który się zaczął, bo w tej chwili uczelnie jeszcze nie mają budżetu na ten rok, a co dopiero mówić o budżecie 2020. Więc oczekiwałbym takich mechanizmów [transparentności], które dadzą władzom uczelni informację o przyszłych przychodach, żeby móc planować rozwój, i w tym kontekście nienadmierna liczba kontroli jednoczesnych, czy takich, które następują jedna po drugiej, żeby umożliwić bieżące działania, a nie zajmowanie się kontrolerami, być może wprost, w tym pytaniu, czego należy unikać – nadmiernej liczby kontroli, które następują jedna po drugiej (P-19ER).*

Transparentność to zaufanie do sposobu wydatkowania środków finansowych oraz ich dzielenia i kryteriów, na podstawie których jest to dokonywane – przede wszystkim w ujęciu wewnętrznym, a więc w zakresie rozdziału środków finansowych między poszczególne jednostki organizacyjne uczelni, ale także w ujęciu zewnętrznym, a więc np. z punktu widzenia kontroli prawidłowości prowadzenia gospodarki finansowej w uczelni.

*Jeżeli budżet jest kontrolowany co roku, taki jest wymóg, przez biegłego audytora, o jakiej większej transparentności tu jeszcze można mówić? (...) budżet jest czymś jawnym na uczelni, jest sprawozdanie rzeczowo-finansowe (...) [a prze-*

*konanie, że potrzeba większej transparentności] tego typu informacje, czy tego typu komentarze zazwyczaj zgłaszane są przez ludzi, którzy, powiem szczerze, mają znikomą świadomość tego jak funkcjonują środki publiczne (P-5UP).*

Istotne jest, co wybrzmiewało także podczas odpowiedzi na inne pytania zadawane w toku wywiadów, że transparentność podziału środków finansowych między jednostki organizacyjne jest w dużym stopniu uzależniona od przyjętego w danej uczelni modelu tego podziału, obiektywności, klarowności i niezmienności kryteriów, na podstawie których taki podział się odbywa.

*(...) transparentność na uczelni jest, być może tej transparentności nie ma na niższych szczeblach. Bo przecież te pieniądze schodzą do indywidualnych pracowników, więc jeżeli my mówimy o transparentności podziału środków w instytucjach, w jednym może instytucie te środki dzielone są tak, a w innym są dzielone inaczej, więc te głosy o transparentności nie biorą się, moim zdaniem, z tego, że uczelnia w sposób transparentny nie planuje budżetu, tylko to są pretensje pewnych grup do ich bezpośrednich przełożonych, że dał temu na konferencję, a nie temu, tak naprawdę, i wydaje mi się, że trochę mylimy to słowo ,transparentność' ze sposobem wydatkowania środków (P-5UP).*

Na podstawie odpowiedzi udzielonych przez respondentów nie można wskazać jednego, preferowanego przez zdecydowaną większość władz uczelni modelu zapewniania transparentności i rozliczalności uczelni. Badani wskazali wiele różnych narzędzi i modeli, przypisywali im różną rolę i skuteczność.

*Mamy [na uczelni] pełną transparentność finansową, ja mam wszystkie te działy obok siebie, kanclerza, kwestora, nad wszystkim mam nadzór (P-2AR).*

Co istotne, z wypowiedzi rektorów i prorektorów wprost wynika, że dużą rolę w zapewnianiu transparentności i rozliczalności uczelni odgrywają szeroko rozumiane systemy informatyczne. Od funkcjonowania takich systemów władze uczelni oczekują między innymi bieżącego monitoringu stanu finansowego poszczególnych jednostek organizacyjnych – system ma obserwować i pokazywać stan finansów uczelni „z lotu ptaka” i zapewniać szybki i bezpośredni dostęp do kompleksowych informacji. System ma zapewnić klarowne, sprawne księgowanie i rachunkowość, ma umożliwiać bieżące monitorowanie sytuacji finansowej uczelni, a przez to umożliwiać kontrolowanie skutków podejmowanych decyzji i zapobieganie ewentualnym zagrożeniom. Odpowiednio skonstruowany system informatyczny dostarcza (ma dostarczać) kompleksowych i elementarnych informacji niezbędnych do prowadzenia gospodarki finansowej uczelni, a następnie – niezbędnych do zapewnienia transparentności tej gospodarki.

*Mamy piękny POL-on, który robi wszystko już właściwie w tej chwili, za chwilę to już chyba będzie rejestrował umowę zlecenia oprócz tych umów stałych, więc*

*taki system Ministerstwo wprowadziło, który wszystko już właściwie o uczelni wie, i wszystko można tam na temat uczelni znaleźć. Będą teraz dodane kolejne informacyjne narzędzia, to głównie te systemy księgowo-finansowe, które uczelnia posiada, my je ciągle udoskonalam. Głównie to jest to, co mamy, czyli POL-on, plus te systemy księgowo-finansowe, które uczelnie posiadają w swojej dyspozycji, którymi zarządzają uczelnia (P-16FR).*

Wśród narzędzi wpływających na transparentność działania uczelni wskazywano też działalność rady uczelni – nowego organu uczelni przewidzianego tzw. Ustawą 2.0. W radzie uczelni upatruje się jednak bardziej mentorsko-doradczego wsparcia cechującego się zewnętrznym, acz pozostającym w zgodzie z interesem uczelni, spojrzeniem, aniżeli organu *stricte* kontrolnego, wykorzystującego swe kompetencje do działania np. na zasadzie Najwyższej Izby Kontroli czy Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Rada ma bardziej wspierać zarządzanie uczelnia, aniżeli wyłącznie oceniać jego efekty, ma przenosić do uczelni modele zarządzania ze świata zewnętrznego, otoczenia społeczno-gospodarczego. Postrzega się radę uczelni jako organ, który ma być „twórczy”, nieskażony specyfiką działania uczelni, ale rozumiejący jej istotę i rolę.

*Mnie się wydaje, że istotna byłaby tutaj ta Rada Uczelni, jako taki organ, który monitorowałby gospodarkę finansową, istotna byłaby rola Komisji senackiej, Senatu i Ministerstwa (P-11TP).*

*Myszę, że elementem, który zwiększa przejrzystość w zarządzaniu czy ocianiu polityki, także polityki finansowej uczelni, a tak są zadania według konstytucji dla nauki, rady uczelni, jest sam fakt, że rzeczywiście przynajmniej w większości uczelni, połowę jej składu stanowią osoby niepracujące na danej uczelni, czyli osoby z zewnątrz. Na pewno jest to czynnik, który zwiększa przejrzystość i jak gdyby być może przyczyni się większej przejrzystości finansów. A jak będzie działać ta Rada, jak to będzie wyglądać? – zobaczymy (P-22MP).*

Co ciekawe, istotnego wpływu na zapewnienie transparentności i rozliczalności upatruje się w prowadzeniu regularnych audytów przez wyspecjalizowane podmioty zewnętrzne – firmy audytorskie. Jak się wydaje, audyt postrzega się wśród przedstawicieli władz uczelni jako formę sprawdzenia prawidłowości finansowej funkcjonowania uczelni mniej inwazyjną aniżeli klasyczna kontrola dokonywana przez organy władzy publicznej umocowane do tego prawnie. Wskazywano oczywiście, że klasyczne kontrole, np. Najwyższej Izby Kontroli, Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego i innych organów, są potrzebne, jednak podkreślano, że ich liczba powinna zostać utrzymana w rozsądnych granicach. Zauważano, że gdy wystąpi nagromadzenie kontroli w jednym czasie, administracja uczelniana jest właściwie sparaliżowana. Audytom wewnętrznym przypisywano zaś rolę jedynie pomocniczą.

*(...) uczelnia jest sparaliżowana, jeśli w tym samym czasie, a może tak być, że kontroluje PIP, KAS, NIK, kontrola ministerialna, to w tym momencie po prostu administracja uczelni jest sparaliżowana, a takie kontrole mogą trwać pół roku, więc należy tutaj zachować umiar, ale oczywiście sama świadomość, że uczelnia może być skontrolowana w sposób niezapowiedziany nawet dobrze wpływa na finanse uczelni (P-11TP).*

Z badań wynika jednoznacznie, że mechanizm kontroli zarządczej wymaga zmian. Władze uczelni nie dostrzegają jej efektywności, za to zauważają, że ten mechanizm spotyka się z dużym oporem i niezrozumieniem ze strony pracowników uczelni, zarówno naukowych, jak i administracyjnych. Wydaje się, że potrzebny jest komunikat do właściwych organów państwa, że taka kontrola nie jest jak dotąd skuteczna i potrzebne są w tym zakresie adekwatne działania korygujące przepisy.

Podczas badań pojawiały się opinie, iż do zapewnienia transparentności i rozliczalności uczelni, a przynajmniej do zapewnienia społeczności akademickiej o istnieniu tej transparentności i rozliczalności, niezbędna jest przede wszystkim transparentność obsady stanowisk oraz wynagrodzeń. Dostrzegano, że dla transparentności działania uczelni bardzo ważny jest odpowiedni dobór przez rektora swoich współpracowników.

W pozostałym zakresie podczas wywiadów podkreślano, że co do zasady transparentność i rozliczalność funkcjonowania uczelni zapewniają mechanizmy już znane i stosowane badanie sprawozdań przez biegłych rewidentów, ścisłe przestrzeganie przepisów z zakresu finansów publicznych, ustawy o rachunkowości i innych aktów prawnych, czy też dostosowywanie się do zaleceń sformułowanych w ewentualnych wystąpieniach pokontrolnych organów władzy publicznej, biegłych rewidentów i innych podmiotów. Z wypowiedzi rektorów i prorektorów trudno byłoby wyłuskać zgodnie przez nich proponowane nowe elementy zapewniania transparentności i rozliczalności uczelni – dominuje przekonanie o adekwatności instrumentów dotychczas już istniejących: *są przepisy ustawy o rachunkowości i ustawa o finansach publicznych, tak, że (...) działamy zgodnie z tymi regulacjami (P-25UP).*

Ciekawe jest, że w toku rozmów na temat instrumentów, narzędzi i podmiotów wspierających transparentność i rozliczalność funkcjonowania uczelni nie przypisywano dużej roli senatu jako organu kolegialnego złożonego z przedstawicieli społeczności danej uczelni. Wspominano wprawdzie o wpływie senackich komisji finansowych, o sprawozdaniach rektora składanych senatowi, niekiedy o wynikach audytów zewnętrznych przedstawianych do wiadomości lub do zatwierdzenia senatowi, nie nadawano jednak tym zagadnieniom dużego znaczenia w zapewnianiu transparentności i rozliczalności uczelni, a głosy podnoszące rolę senatu były incydentalne.

*(...) w tej chwili system kontrolowania pewnych zdarzeń wzajemnego, czyli Rada Uczelni, Senat, Rektor, Komisje senackie, jest zupełnie wystarczający (P-7TR).*

Podkreślano natomiast, że ewentualna ocena prawidłowości rozliczeń finansowych uczelni wymaga kompetencji rachunkowych/księgowych i wsparciem w tym zakresie często służą pracownicy wydziałów finansów/ekonomii lub podobnych.

Interesujące stanowisko sformułowano w kontekście związku transparentności i zaufania społecznego. Stwierdzono bowiem, że nieustanne żądanie transparentności to efekt braku zaufania i niskiego kapitału społecznego oraz braku zaufania w sprawie celowości wydatkowania środków i zaufania do tych osób, które decydują o wydawaniu tych środków. Wedle tej opinii, skrajną transparentnością próbujemy zrekompensować te braki, mimo że w takiej postaci transparentność nie spełnia swojej roli.

*Transparentność ma swoje wady i ma swoje zalety, transparentność wykorzystywana w celach niecznych może zniszczyć wszystko. Nie do wszystkich powinny docierać informacje, których nie są w stanie przetworzyć albo wykorzystują je w niecznych celach. My mamy bardzo niski poziom tego potencjału społecznego (...) w związku z tym próbujemy zastąpić kapitał społeczny transparentnością, co oczywiście się odbija fatalnie, bo ludzie to różnie wykorzystują. Bo transparentność „to niech pokazuje, jak jechał, to na co wydał te pieniądze”, „dwie kawy wypilem”, „ale koniecznie dwie?, mógł pan wypić jedną, zmarnował pieniądze” i w gazecie go opisują. To jest absurdalne, ale to jest wynik niskiego kapitału społecznego. To oczywiście jest straszna przywara, niestety nasza cecha, krajów postkomunistycznych. Na tym polega transparentność – wszyscy wszystko wiedzą o wszystkich. Tak nie jest na świecie, to myśmy wymyśliли po to, żeby zastąpić ten niski kapitał zaufania (...) (P-7TR).*

## **Dobre praktyki w zakresie podniesienia skuteczności działalności ekonomicznej uczelni**

Działania podejmowane przez badane uczelnie na rzecz poprawy swojej efektywności ekonomicznej dotyczyły takich obszarów, jak polityka kadrowa uczelni, zarządzanie infrastrukturą, współpraca z biznesem, systemy informatyczne, *outsourcing* funkcji administracyjnych, tworzenie nowych stanowisk, zespołów wspierających zarządzanie uczelnią, działalność badawczo-dydaktyczna, funkcjonowanie modelu gospodarki finansowanej uczelni.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż dobre praktyki związane ze zwiększaniem efektywności ekonomicznej uczelni dotyczą przede wszystkim wprowadzania systemów motywujących pracowników akademickich – zwiększanie wynagrodzenia pracowników za efektywną pracę, wsparcie finansowe dla zespołów badawczych, podwyżki przy awansach, habilitacjach, doktoracie dla najlepszych pracowników wg oceny parametrycznej, wprowadzenie przyspieszonej oceny indywidualnej pracowników o małej aktywności, a także planowanie zatrudnienia zgodnie ze strategią rozwoju jednostek organizacyjnych.

Badane uczelnie starają się kontrolować politykę kadrową, aby zatrudnienie odpowiadało strategii rozwojowej uczelni.

*Kontrola tych zatrudnień (...) żeby zaplanować perspektywę rozwoju uczelni w kontekście właściwej kadry i zatrudnienia we właściwych komórkach, właściwych osób (...) pod względem przyszłości uczelni i perspektyw (...) (P-2AR).*

Przeprowadzana jest analiza zatrudnienia i w pewnych obszarach redukcja etatów przy jednoczesnym zwiększeniu wynagrodzenia pozostających pracowników przejmujących zadania zwolnionych.

*(...) podjęliśmy pewne kroki polegające na redukcji pracowników, udoskonaleniach procesów zarządczych w poszczególnych grupach, przeorganizowaniu pewnych grup pracowniczych, żeby efekt pracy był taki sam, albo wyższy przy mniejszej liczbie pracowników (...) (P-12TR).*

Na uczelniach przeprowadzane są dodatkowe oceny pracowników pod względem jakości ich pracy. Najlepsi pracownicy wg oceny parametrycznej mogą liczyć m.in. na podwyżki przy awansach, habilitacjach, doktoracie. Uczelnie zaczęły zwracać również większą uwagę na pracowników o małej aktywności, które niewiele wnoszą do oceny parametrycznej, nie budują przyszłości ani prestiżu uczelni. Tworzenie rankingu pracowników niewystarczająco zaangażowanych powoduje, iż takie osoby po otrzymaniu negatywnej oceny, rezygnują z pracy na własną prośbę, ponieważ wiedzą, że nie są w stanie spełnić przyjętych w uczelni wymogów.

*(...) poddajemy dodatkowej ocenie indywidualnej wybrane osoby o niskiej aktywności. I na przykład w roku 2018 oceniliśmy ekstra, 10% kadry, na 1300 pracowników naukowo-dydaktycznych 130 osób zostało poddanych ocenie. (...) (P-18PrzR).*

Istotnym działaniem podejmowanym przez uczelnie w celu poprawy efektywności ekonomicznej jest wprowadzanie systemów motywujących dla pracowników, które mobilizują i zmuszają do bardziej efektywnej pracy. Władze uczelni mają świadomość, że aktualnie jakość pracy kadry akademickiej przekłada się na finanse całej uczelni. Przykładami rozwiązań wprowadzanymi na badanych uczelniach jest tworzenie m.in. specjalnych funduszy projakościowych, funduszy stypendialnych, przeprowadzanie konkursów umożliwiających wynagradzanie najbardziej zaangażowanych pracowników. Uczelnie starają się wspierać działalność kadry akademickiej związanej z publikacjami, pozyskiwaniem projektów i grantów oraz zwiększaniem mobilności.

*(...) z czego jesteśmy naprawdę bardzo zadowoleni, to są środki, które my przeznaczamy na taki fundusz pro-jakościowy, który ma za zadanie wesprzeć*

*tych, którzy najwięcej w skali uczelni przynoszą, mają najlepsze publikacje. To jest fundusz, który wspiera mobilność, oraz udział w ciałach eksperckich. Próbuje w jakimś stopniu zachęcić ludzi poprzez gratyfikację finansową, do tego, żeby wsparli nas w działaniach takich typowo naukowych (P-5UP).*

*(...) dziekani tworzą specjalne fundusze na przykład na kształcenie językowe, na wsparcie tłumaczenia artykułów, bo często ludzie mają różne umiejętności i zdolności, i żeby dzięki temu te artykuły mogły się przebijać (P-15WP).*

Jednym ze sprawdzonych rozwiązań okazało się wprowadzenie dodatkowego wynagrodzenia na okres roku dla aktywnych naukowo pracowników, przyznawane na zasadzie konkursu na podstawie corocznego rankingu pracowników. Nie jest ważny tytuł naukowy tylko posiadanie grantu (krajowego, europejskiego, międzynarodowego), przedstawienie efektywnego wykorzystania środków z grantu np. publikowanie w czasopismach z wysokim impact factor. W wyniku podjętych działań na uczelni zwiększyła się liczba grantów i publikacji.

*(...) to są środki u nas w granicach około kilku milionów w skali roku, i w pierwszym roku uzyskało dwadzieścia parę osób, w roku 2018, czyli ostatnim rozliczeniowym, było to trzydzieści parę osób, w tym roku podejrzewam, że będzie to czterdzieści parę osób. To, zwiększamy i to mocno zaktywizowało ludzi i przez to nastąpił, u nas, wzrost liczby grantów i zainteresowanie pisaniem (P-18PrzR).*

Innym rozwiązaniem było wprowadzenie systemu wsparcia finansowego dla zespołów badawczych, których pozytywnie oceniony projekt nie otrzymał grantu. Dodatkowe środki przyznawane były najlepszym kilku zespołom badawczym wyłonionych w wewnętrznym rankingu wyłącznie na prowadzenie badań, a nie wynagrodzenia.

*Środki te nie będą przeznaczone na wynagrodzenia dla tych osób, tylko przede wszystkim na prowadzenie badań, na odczynniki, na drobny sprzęt, na konferencje, wyjazdy, nawiązywanie kontaktów, po to, żeby ten zespół wiedział, że opłaca się w kolejnym roku składać znowu kolejny projekt, ubiegać się, poprawiać, uwzględniać uwagi recenzentów, a jednocześnie, żeby nie było przerwy w badaniach (P-18PrzR).*

Tworzone są również specjalne fundusze wspierające mobilność młodych pracowników naukowych i doktorantów. Dodatkowe środki przeznaczone są na wyjazdy średnioterminowe, minimum 3 miesiące. Stypendia przyznawane są również młodym pracownikom naukowym z zagranicy.

*Dlatego, że wtedy to się liczy do algorytmu i po drugie uważamy, że dopiero takie trzymiesięczne, można powiedzieć, staże dają możliwość nawiązania takiej prawdziwej współpracy (...) (P-18PrzR).*



Badane uczelnie w celu poprawy efektywności ekonomicznej wprowadzają różne rozwiązania wspomagające transparentność pracy kadry akademickiej. Jednym z takich narzędzi utworzonym na uczelni jest „Portal pracownika”, pozwalający na stałe śledzenie aktywności wszystkich członków wspólnoty akademickiej.

*Zbudowaliśmy coś, co nazwaliśmy Portalem pracownika, (...) chcielibyśmy bardzo mocno uświadamiać pracownikom, że ten komponent badawczy jest niezwykle ważny i że nie chodzi o ilość, tylko chodzi o jakość (...) w tej chwili nikt już nie jest anonimowy, my wiemy kto ile opublikował, wiemy czy publikuje, wiemy czy pracuje, i wiemy, że już nie pracuje, czyli to daje możliwość takiego lepszego zarządzania kadrą (...) jeżeli nie ma się wglądu do tego co robią pracownicy nieco częściej niż raz na 2 lata, to może się okazać, że my przesypiamy dość poważną ilość miesięcy, która liczy się nam do procesu ewaluacji (...), a z tego tytułu są bardzo poważne komplikacje (P-5UP).*

Badane uczelnie zwróciły uwagę również na istotność transparentności zasad polityki finansowej uczelni, tak aby pracownicy mieli jasność, według jakich kryteriów dzielone są środki.

*(...) ci wszyscy, co chcą mieć wiedzę, żeby mogli ją osiągnąć, skąd pieniądze pochodzą, w jakiej wysokości, od czego to zależy, co my z tymi pieniędzmi robimy, według jakich zasad, komu dzielimy, tutaj nie może być niedomówień (P-13UP).*

Zarządzanie infrastrukturą jest kolejnym obszarem działań, w których uczelnie starają się zwiększyć swoją efektywność ekonomiczną, obejmuje to m.in. optymalizację wykorzystania swojej powierzchni, wynajem nieruchomości instytucjom zewnętrznym, sprzedaż majątku generującego wyłącznie koszty.

*(...) jest atmosfera zagospodarowywania wszystkiego, co się da, żeby to dawało efekty finansowe. I to daje efekty. (...) od sześciu lat co roku mamy nadwyżkę finansową wygoszparowaną na poziomie kilkunastu milionów złotych, a nawet ponad dwudziestu, przez dwa lata, to się wszystko kumuluje i idzie na fundusz zasadniczy (...) to jest ten efekt, że jeżeli będziemy rozsądnie gospodarowali, to będziemy mieli pieniądze (P-7TR).*

*(...) tak naprawdę optymalizacja wykorzystania powierzchni, (...) zaczęliśmy od kwestii relokacji pewnych instytutów, relokacji wydziałów, to jest naprawdę ogromne przedsięwzięcie, które było zarówno trudne do przeprowadzenia z przyczyn finansowych, jaki z przyczyn ludzkich. (...) (P-5UP).*

Interesującym przykładem dobrej praktyki jest efektywne wykorzystanie infrastruktury badawczej i oprogramowania na uczelni. Nowe podejście do zarządzania infrastrukturą polega na przeprowadzeniu inwentaryzacji aparatury i opro-

gramowania dostępnych na uczelni, w celu stworzenia systemu umożliwiającego wynajmowanie tych sprzętów według szczegółowo określonych zasad i zgodnie z przyjętym cennikiem.

*Zrobiliśmy jedną kolosalną inwentaryzację aparatury i oprogramowania, i mówimy tak: „to jest na uczelni” i pokazujemy co jest dostępne w Internecie, i wszyscy mogą z tego korzystać w oparciu o zasady, tzn. jeśli jest to u kogoś i ktoś się tym opiekuje, to on to wynajmuje na takiej zasadzie, że staje się współautorem badań, albo po prostu pobiera opłaty (P-3TP).*

Uczelnie biorące udział w badaniu podejmują również różne prace remontowo-modernizacyjne, m.in. remonty dachów, wymianę okien, wymianę oświetlenia na energooszczędne, wymianę instalacji grzewczej. Inwestycje te podejmowane są w celu zmniejszenia kosztów utrzymania uczelni i poszukiwania oszczędności.

*(...) prowadzimy od dwóch lat całą działalność termomodernizacyjną uczelni mamy taki problem, że uczelnia, która została zbudowana 50 lat temu niewiele przeszła w swoim czasie zmian dotyczących jej materii stałej, i teraz należało się w końcu zająć wszystkim w zasadzie praktycznie naraz (P-16FR).*

Dobłą praktyką jest tworzenie dokładnych planów remontów i inwestycji na podstawie listy rankingowej preferencji przygotowanej na podstawie wcześniej przeprowadzonych audytów i konsultacji z wydziałami.

*(...) tutaj jest bardzo dokładna kontrola (...) czy to, co jest przedstawione jako preferencyjne jest rzeczywiście bardzo potrzebne. Polecam sporządzanie listy rankingowej potrzeb (P-14UR).*

Z przeprowadzonych badań wynika, iż uczelnie decydują się również na wynajem nieruchomości instytucjom zewnętrznym, dzięki czemu mają możliwość m.in. inwestowania pozyskanych środków w inne środki trwałe, korzystniejsze dla uczelni z punktu widzenia strategii rozwoju.

*(...) wynajmowanie instytucjom zewnętrznym daje nam znaczne przychody. Te wszystkie środki nie są przeznaczane na żadne wynagrodzenia, one są inwestowane w przyszłość, czyli w aparaturę, w nieruchomości, czyli w środki trwałe, które będą służyły kolejnym pokoleniom, będą podnosiły poziom badań, wykształcenia, będą służyły innym obszarom związanym z gospodarką, czy też różnym innym sferom, typu współpraca międzynarodowa (P-18PrzR).*

Na poprawę efektywności ekonomicznej ma duży wpływ sprzedaż majątku niepotrzebnego do funkcjonowania uczelni i rozproszonego, który generuje koszty utrzymywania oraz nadzoru.

*Wyprzedaliśmy się bardzo mocno z majątku zewnętrznego, który nam z punktu widzenia funkcji uczelni był zupełnie niepotrzebny, a którego utrzymanie bądź pilnowanie wymagało kosztów, pozbyliśmy się takich różnych elementów i to w tej kadencji, które nam zalegały od lat. na przykład mieliśmy działkę, był tam zaangażowany strażnik, który pilnował właściwie kota i już tego nie mamy, sprzedaliśmy (...)* (P-12TR).

Badane uczelnie decydują się również na inwestowanie środków w nową infrastrukturę m.in. w budowę centrów badawczo-rozwojowych czy też zakup nowoczesnej aparatury, która jest niezbędna z punktu widzenia strategii rozwojowej uczelni, aby prowadzić kształcenia i badania naukowe na najwyższym poziomie.

*(...) ta efektywność, ona dotyczy zarówno nauki, jak i dydaktyki, bo uczelnia ma dwa główne obszary, czyli kształcenie i badania naukowe. Jeśli chodzi o badania naukowe, to wiadomo, że nie można robić dobrej nauki, na wysokim poziomie, bez odpowiedniej aparatury naukowej. Tylko w samym roku udało nam się podpisać umowy z różnymi instytucjami na budowę centrów badawczo-rozwojowych (...) oprócz tego spore środki przeznaczamy na tzw. zaplecze, które wspomaga naukę i kształcenie* (P-18PrzR).

Kluczowym obszarem umożliwiającym uczelniom zwiększanie swojej efektywności finansowej staje się współpraca z biznesem. Dotyczy to zarówno finansowania badań naukowych przez przemysł, jak i inwestowanie biznesu w tworzone w uczelniach start-upy.

*(...) obecnie tworzymy coś takiego, jak kontrakt terytorialny i chcemy stworzyć właśnie taki trzeci kampus, który będzie połączeniem biznesu, gdzie przemysł ma mieć nawet 20% wkładu, i gdzie są wspólnie prowadzone badania, myślę, że to jest przyszłość, której my kompletnie w Polsce nie wykorzystujemy na razie* (P-10UP).

Bardzo ważna kwestia w kontekście finansowania, o wzrastającym znaczeniu, chociaż jeszcze nie ma odzwierciedlenia w budżecie uczelni, to start-upy. W jednym z badanej uczelni powołano ich aż 24, w tym kilka zostało sprzedanych.

*Coraz więcej pieniędzy zdobywamy ze sprzedaży licencji, sprzedaży patentów, to jest działalność, która się wiąże z rozwojem rynku i polskiej gospodarki (...) to jest też tworzenie pewnego rynku dla absolwentów, dla studentów, typu małe przedsiębiorstwa, mikroprzedsiębiorstwa, i to jest coś, co może w tej chwili jest w załączku, ale naprawdę to zaczyna być istotnym elementem polityki i nie tylko finansowej, ale polityki naukowej uczelni. Więc myślę, że ten element warto promować i rozwijać* (P-1TP).

Angażowanie się uczelni w komercjalizację działalności jest istotne ze względu na współpracę z absolwentami – jeśli w przyszłości uczelnie chcą myśleć o tym, żeby absolwenci je współfinansowali, to muszą wspierać ich zatrudnienie i możliwość uzyskania wysokich dochodów pozwalających na inwestycje w *almae mater*, jak również wspierać chęć, by to zrobili.

Z przeprowadzonego badania wynika, iż wykorzystanie nowych technologii ma coraz większy wpływ na usprawnianie działania uczelni.

*(...) praktyki były związane z informatyzacją powszechną zarządzania, czyli z platformami internetowymi, z obiegiem dokumentów internetowych, z możliwością składania zamówień i realizacji, przetargów, to wszystko w systemie informatycznym i taki system funkcjonował na tej uczelni i dalej funkcjonuje (P-22MP).*

Przykładem dobrych praktyk, które może nie przekładają się bezpośrednio na korzyści finansowe, ale budują kapitał społeczny na uczelni, jest m.in. wprowadzenie systemu komputerowego dotyczącego spraw kadrowych, finansowych, płacowych, a także zintegrowany system obsługi studentów.

*(...) wprowadziliśmy system komputerowy, czyli dokładnie SAPa, system jeśli chodzi o sprawy kadrowe, finansowe na uczelni, zintegrowany system obsługi studentów. To wszystko razem daje efekty takie, że ludzie z dużo większym zaufaniem do tego podchodzą, robiąc mniej błędów, spokojniej się pracuje, a to tworzy kapitał społeczny (...) to są te główne efekty, które nie przeradzały się wprost na pieniądze, ale przeradzały się w jakość pracy, a to wszystko sprzyja dobrej atmosferze, chęci wymiany, zaufania wzajemnego, buduje ten kapitał społeczny (P-7TR).*

Rozwiązania informatyczne wymagają początkowo inwestycji, ale w dłuższej perspektywie pozwalają na uzyskanie oszczędności i umożliwiają ograniczanie np. pracowników technicznych, których działania mogą być realizowane przez elektroniczne systemy nadzoru.

*(...) w kontekście właśnie tego przeorganizowania szkoły będziemy np. rezygnowali z portierów, z takich funkcji, które są płatne, przejdziemy na całkowity dozór elektroniczny, jest to pewien koszt inwestycji, ale on się bardzo szybko zwraca (P-12TR).*

Dobłą praktyką według rektorów i prorektorów, polepszającą stan finansów uczelni jest korzystanie z *outsourcingu* w przypadku niektórych funkcji administracyjnych, np. usług porządkowych i konserwacyjnych.

*(...) mogą być realizowane przez pracowników wyspecjalizowanych firm, z którymi uczelnia ma stosowne kontrakty, umowy. Przykładowo, ja parę lat temu wprowadziłem takie rozwiązania – outsourcing pracowników porządkujących,*

*czyli pań sprzątaczek itd., jakichś konserwatorów, powierzyliśmy to firmom zewnętrznym, które wygrały stosowne przetargi (...) Uczelnia na tym zaoszczędziła kilkaset tysięcy złotych, na tym drobnym posunięciu, rocznie (P-11TP).*

W badanych uczelniach pozytywny wpływ na zwiększanie efektywności finansowej mają działania usprawniające funkcjonowanie uczelni, wykorzystujące wyniki profesjonalnych analiz przygotowywanych przez specjalistów – analityków dotyczących różnych kwestii, w tym kwestii kadrowych.

Przykładem dobrej praktyki zastosowanej na jednej z badanych uczelni jest zatrudnienie analityka, który przeprowadza różne analizy poza analizami standardowymi, rutynowymi, przygotowywanymi przez kwesturę czy kanclerza. Dotychczas przeprowadzono już analizy dotyczące kosztów zatrudnienia, efektywności pracy pracowników. Wyniki analiz przekazane zostały dziekanom oraz poszczególnym grupom pracowników. Szczegółowe analizy pozwoliły wykryć zagrożenia i podjąć działania naprawcze albo poprawiające sytuację.

*(...) jak mamy podstawy analityczne do tego, żeby podjąć taką czy inną decyzję, to ryzyko popełnienia błędu jest mniejsze. Więc ja jestem z tego zadowolony, że mamy coraz więcej analiz, mamy coraz więcej takich twardych danych na podstawie, których możemy podejmować decyzje, to nie jest efektowne, ale to jest skuteczne (P-17TP).*

Podobnym rozwiązaniem było utworzenie na uczelni funkcji zastępcy kanclerza do spraw planowania i analiz, dzięki któremu władze uczelni mają większą świadomość słuszności podejmowanych decyzji.

*Natomiast takie planowanie analiz jest bardzo istotne i ja to stanowisko polecam (...) widzę, że to stanowisko jest bardzo potrzebne po to, żeby, przedstawić wszystko na co byśmy musieli wydać pieniądze, a z czego musimy wybrać pewne rzeczy, ja trochę na te tematy wiem, ale też nie mogę mieć wglądu we wszystko, natomiast on powinien mieć wgląd we wszystkie nasze działania i nasze propozycje (P-14UR).*

Kolejnym przykładem wspierającego działania było powołanie zespołu radców prawnych spośród pracowników uczelni, którego zadaniem jest zapewnianie bezpieczeństwa formalno-prawnego zawieranych umów z kontrahentami. Działania zespołu pozwoliły na uniknięcie poważnych konsekwencji, ponoszenia strat.

*(...) wprowadziliśmy taki zespół radców prawnych, powołaliśmy go, to są nasi pracownicy, którzy czuwają, nad bezpieczeństwem tych umów (...) coraz częściej w tych umowach są różnego typu klauzule, które zaczynają działać. Nasi partnerzy zabezpieczają się na różne okoliczności (...) podpisywało się takie umowy i potem nagle okazywało się, że wpadliśmy we własne sidła, bo czegoś nie dopatrzyliśmy i trzeba było płacić kary (...) Ten proces takiego bezpieczeń-*

*stwa formalno-prawnego, myślę, że w tej chwili jest znacznie wzmocniony, że w porównaniu do poprzednich lat i już widzimy, że uniknęliśmy paru... poważnych wpadek. (...)* (P-17TP).

Uczelnie decydowały się również na powołanie zespołu do opracowania algorytmu podziału wewnętrznego oraz sporządzania planów remontowych i inwestycyjnych wraz z listą rankingową ich istotności. Bardzo duży nacisk został położony na planowaniu oraz analizach, których prowadzenie powinno wspomagać rektora i przekładać się na efektywność w podejmowaniu decyzji co do kierunków działań i rozwoju.

Badane uczelnie w celu polepszania swojej efektywności ekonomicznej podejmowały różne działania w obszarze działalności dydaktycznej i badawczej. Dotyczyły one głównie optymalizacji kosztów związanych z działalnością dydaktyczną – stworzenia systemu rozliczania nauczycieli akademickich, a w tym jasnych zasad liczenia pensum, obniżenia liczby nadgodzin.

Jednym z takich rozwiązań było wprowadzenie systemu rozliczania nauczycieli akademickich z ich obowiązków dydaktycznych. System ten jest ciągle udoskonalany. Efektem podjętych działań jest zmiana sposobu organizowania zajęć, przekładająca się na wzrost jakości kształcenia. Wprowadzono limity liczby doktorantów dla pojedynczych nauczycieli i tym samym obniżono liczę nadgodzin, co wpłynęło na wyższą jakość prac dyplomowych.

*(...) zmiany związane z doskonaleniem systemu rozliczania nauczycieli akademickich mają skutki strategiczne, dlatego, że zmienia to sposoby organizowania zajęć, czyli wpływa też na jakość kształcenia, na przykład limitowanie liczby dyplomantów dla pojedynczych nauczycieli akademickich w skutkach daje obniżenie nadgodzin, a także wyższą jakość prac dyplomowych* (P-19ER).

Istotnym działaniem podejmowanym przez uczelnie jest optymalizacja wszystkich kosztów związanych z działalnością dydaktyczną, a w szczególności dotyczy to ograniczania kosztów godzin ponadwymiarowych nauczycieli akademickich.

*(...) koszt godzin ponadwymiarowych udało się ograniczyć mniej więcej pięciokrotnie, więc jest to skala bardzo duża. Wszystkie te inne działania wiązały się z optymalizacją w ogóle wszystkich kosztów związanych głównie z działalnością dydaktyczną w uczelni, ta optymalizacja miała oczywiście bardzo różny kształt i charakter (...)* (P-16FR).

Badane uczelnie starają się również zmieniać podejście do działalności dydaktycznej tak, aby dostosowywać się do oczekiwań studentów i rynków pracy. Otwierane są nowe, perspektywiczne kierunki studiów, a także nowe formy kształcenia, np. „distance learning”. Uczelnie są świadome, iż wymaga to inwestycji, których korzyści dla uczelni będą odczuwalne w przyszłości.

*(...) nowe kierunki na przykład które są właśnie wyzwaniem, one powodują, że musimy przyjmować nową kadrę, ale też (...) są perspektywiczne (...) Ja też próbuję przeszkolić jak największą część kadry, żeby mogła kształcić na odległość (...) tłumaczę moim pracownikom, że nie muszą uczyć w [naszym mieście], mogą przez e-learning znaleźć studentów w Ekwadorze (P-14PedR).*

Korzyści finansowe uczelnie uzyskują przez prowadzenie studiów podyplomowych, dodatkowych szkoleń i kursów.

*(...) wprowadziliśmy motywacyjne zasady finansowania studiów podyplomowych, centrum kształcenia podyplomowego dzieli się zyskiem z uczelnią, co motywuje do takiego gospodarowania przychodami, aby ten zysk był jak największy. To również przyniosło dobre rezultaty. Kolejna rzecz to w naszym centrum menadżerskim uzyskaliśmy bardzo dobre wyniki w zwiększaniu przychodów i zysków ze szkoleń, i kursów i to też istotnie poprawiło wynik (P-9EP).*

Badane uczelnie duży nacisk kładą na działalność badawczą i pozyskiwanie finansowania projektów z różnych źródeł – NCN, NCBR, ERASMUS.

*(...) na pewno coraz więcej projektów, tzn. startuję właściwie we wszystkich konkursach, które są (...) bardzo niewiele jest takich konkursów gdzie nie dostajemy finansowania, (...) tutaj ta aktywność jest bardzo, bardzo cenna (P-4PedR).*

*(...) duża silną stroną naszą jest nauka i my walczymy o te projekt, i kadra u nas jest dość skuteczna w tym względzie, nawet nie wiem, czy nie na pierwszym miejscu w kraju, jeśli chodzi o liczbę środków finansowych pozyskanych na głowę jednego naukowca, to z tego, co wiem, to w jakimś takim rankingu jesteśmy najlepsi (P-15WP).*

W celu poprawy efektywności ekonomicznej badane szkoły wyższe przyjmują różne strategie dotyczące umiędzynarodowienia uczelni polegające m.in. na wspieraniu młodych naukowców i doktorantów w procesie internacjonalizacji, przez utworzenie specjalnych funduszy stypendialnych na wyjazdy, stypendia rektora dla studentów z zagranicy, zwiększaniu liczby profesorów wizytujących, a także zapewnianie odpowiednich warunków mieszkalnych profesorom i studentom z zagranicy.

*(...) umiędzynarodowienie to też się bardzo u nas zmieniło, coraz więcej studentów wyjeżdża, przyjeżdżają studenci, jest wymiana w ramach pełnego cyklu i profesorowie zagraniczni, (...) dzięki temu my w tamtym roku dostaliśmy lepszą dotację (P-4PedR).*

*W tym roku, też w ramach zwiększenia efektywności, prawie trzykrotnie zwiększyła się u nas liczba profesorów wizytujących (...), którzy prowadzą u nas za-*

*jęcia w języku angielskim, prawie na każdym wydziale, zarówno dla obcokrajowców, jak i dla naszych studentów, (...) i właśnie, żeby ich zaprosić, to trzeba im dać warunki. Dlatego też 38 apartamentów, zupełnie przebudowywanych na nowoczesne apartamenty, zbliżone poziomem do warszawskich hoteli, żebyśmy nie musieli płacić za wynajem (...)* (P-18PrzR).

Znaczący wpływ na efektywność ekonomiczną uczelni ma po prostu prawidłowe funkcjonowanie modelu gospodarki finansowej uczelni, a przede wszystkim jego stabilność oraz transparentność.

*(...) dla mnie najważniejsza rzeczą jest (...) ciągłość modelu finansowego (...) ten model struktury finansowej [naszej uczelni] naprawdę się sprawdza (...) ten system pozwala na stabilność albo bezpieczną politykę uczelni. Ten system, (...) czyli algorytm wewnętrzny, który działa, system kontroli wewnętrznej, konsekwencja w planowaniu i egzekwowaniu planów finansowych jednostek, programy naprawcze, które pojawiają się w wypadku jakiś zagrożeń finansowych jednostek, system np. finansowania wspólnych jednostek, typu studium języków obcych, biblioteka, studium w-fu, bo to jest cały system kosztów wewnętrznych, wszędzie są przepływy które powodują, że ten system działa i że on jest jakby gwarancją* (P-1TP).

*(...) najbardziej sprawdza się rzeczywiście opracowanie algorytmu podziału dotacji, czyli dokładnie wiemy, jaki wydział, jaka jednostka otrzymuje jaką kwotę i wydaje mi się, że jednak transparentność obecnie wszystkich środków (...) można powiedzieć, że sprawdzają się zwykle narzędzia zarządcze, które sprawiają, że mamy transparentność środków* (P-10UP).

Strategią przyjmowaną przez badane uczelnie jest modelowanie swojej działalności według wymagań algorytmu i monitorowanie efektów tego procesu. Dobra praktyka polega na opracowywaniu uczelnianych algorytmów podziału środków między jednostki organizacyjne. Najczęściej wskaźniki algorytmu ministerialnego przenoszone są na poziom uczelni. Uczelnie inwestują w to, co ma znaczenie w algorytmie. Istotny jest klarowny podział subwencji, z jasnym wskazaniem zadań i przekazaniem puli środków na ich realizację do odpowiednich ciał koordynujących funkcjonowanie dyscyplin, co również poprawi efektywność wykorzystania posiadanych środków.

*(...) ja traktuję algorytm jako projakościowy i uważam, że każdy z zapisów algorytmu sugeruje jakie są pewne oczekiwania państwa, na przykład jeżeli to jest umiędzynarodowienie i to jest tylko 5% cały czas, ale to w skali to są już duże pieniądze* (P-18PrzR).

*(...) oszczędności służy decentralizacja finansowa (...), że te fundusze są dzielone na podstawie jakiegoś algorytmu, nie uznaniowo, nie przypadkowo, tylko w sposób przemyślany, w sposób wcześniej przedyskutowany, uzgodniony*



*ze wszystkimi grupami interesów uczelni a więc subwencja, która przychodzi na uczelnię jest dzielona według pewnego algorytmu, na poszczególne rodzaje działalności, czy poszczególne jednostki organizacyjne, właśnie rady różnych kierunków kształcenia, według tych kierunków, czyli każdy kierunek dostaje swoją pulę. W ramach tej puli realizuje oczywiście określone bieżące wydatki, ale także, rozwija ten kierunek, rozwija specjalności, rozwija praktyki, staże, prowadzi promocje tego kierunku w kraju i za granicą, więc jeśli jest pewna pula pieniędzy, jest pewien budżet, to wtedy ci, którzy odpowiadają za ten kierunek, wiedzą na czym stoją, i dokonują różnych wydatków, podejmują różne decyzje finansowe, i wtedy myślę, że taka właśnie decentralizacja i w zakresie kształcenia i w zakresie oczywiście nauki według tych dyscyplin ewaluowanych, to jest też czynnik, który poprawia na pewno efektywność funkcjonowania uczelni (P-11TP).*

Ważna jest decentralizacja finansów z mechanizmami motywującymi do generowania zysku. Przykładem mogą być dodatkowe środki na wynagrodzenia do podziału przez dziekanów za wypracowanie zysku oraz mechanizm generowania środków na własne inwestycje.

*(...) mechanizm który pozwala przyznać jednorazowe dodatki pracownikom z tych wydziałów, które miały zysk, też jest tam taki mechanizm, który wprowadza odpis na zakupy inwestycyjne dla tych wydziałów, które w poprzednich dwóch latach miały dodatni wynik (...) 10% tego zysku dziekan może przeznaczyć na zakupy inwestycyjne (...) żeby widział to, że to, co zaoszczędził, to mu przynajmniej jakaś część z tego zostaje, i wtedy jest ta motywacja (P-13UP).*

*(...) mamy też taki mechanizm, który pozwala na zwiększenie funduszu płac, jeżeli jednostka organizacyjna wypracuje oszczędności (...) 50% zaoszczędzonych środków dana jednostka organizacyjna może przeznaczyć na cele wskazane przez jej kierownictwo, przy czym te środki mogą być przeznaczone na zwiększenie funduszu płac. A więc jest to finansowy środek, przy pomocy którego zachęcamy jednostki organizacyjne do realizacji programu racjonalizacji wydatków (P-8UP).*

Istotnymi działaniami zmierzającymi do poprawy sytuacji finansowej uczelni jest propagowanie w jednostkach organizacyjnych racjonalności w zarządzaniu środkami finansowymi i zwiększaniu odpowiedzialności za pieniądź publiczny. Kluczowe jest szukanie oszczędności w celu zmniejszenia kosztów i niewydawanie środków „na siłę” z obawy, że zostaną wydziałowi odebrane.

*(...) uświadomiono ludziom, co znaczy odpowiedzialność za pieniądź publiczny, na takiej zasadzie, że jeśli kończy się rok i są dostępne środki, to nie znaczy, że trzeba je po prostu wydać, tylko, że można te środki w jakiś sposób skomasaować i na uczelni lepiej, że wykorzystać, czy rozdyskretybuować (P-3TP).*

*(...) ta samodzielność finansowa (...) to niewątpliwie przyczyniło się do tego, że zaczęto liczyć koszty na wydziałach, to się przyczyniało do poprawy finansów uczelni (P-25UP).*

Jednakże, jeżeli jednostki organizacyjne są w słabej kondycji finansowej, jako dobrą praktykę badane uczelnie wskazują opracowywanie programów naprawczych ukierunkowanych na zmniejszenie kosztów funkcjonowania danej jednostki, zwiększanie poziomu finansowania dydaktyki, redukcję zatrudnienia.

*(...) mamy opracowany program postępowania w sytuacji gdy dana jednostka organizacyjna nie redukuje swoich wydatków, mimo, że do tego jest zobowiązana. W takiej sytuacji, taka jednostka jest zobowiązana przygotować program naprawczy, w którym informuje Rektora o planie działań, które umożliwią zmniejszenie kosztów funkcjonowania. Jednostki podejmują różne działania (...), przede wszystkim są zmuszone, do tego aby modyfikować ofertę dydaktyczną, w taki sposób modyfikować, żeby uruchamiać specjalność, uruchamiać kierunki o wyższym wskaźniku kosztochłonności, co pozwala zwiększyć poziom finansowania dydaktyki na danym wydziale. Taka jednostka organizacyjna z reguły redukuje też koszty swojego funkcjonowania, poprzez racjonalizację np. zmniejszenie kosztów zużycia energii, poprzez redukcję zatrudnienia, z tym, że generalnie unikamy sytuacji, w której program naprawczy prowadzi do zwolnień grupowych (P-8UP).*

Na podstawie przeprowadzonych badań można wyraźnie zauważyć, iż uczelnie biorące udział w badaniu podejmują intensywne działania w wielu obszarach w celu poprawy efektywności ekonomicznej swojej uczelni.

### **2.1.3. Podsumowanie**

Systemowe rozwiązania w zakresie finansowania szkolnictwa wyższego i nauki powinny być powiązane ze strategicznymi celami rozwojowymi polityki naukowej państwa. Główny ciężar powinien spoczywać na budżecie państwa, zapewniając stabilność funkcjonowania szkolnictwa wyższego. Poprzez podział algorytmiczny uczelnie powinny uzyskiwać środki na dydaktykę oraz bieżące funkcjonowanie, a pozostałe konkurencyjne mechanizmy finansowania należy wdrażać w zakresie pozyskiwania środków na badania oraz rozwój uczelni. Istotne jest też zwiększenie zaangażowania uczelni we współpracę z otoczeniem oraz tworzenie mechanizmów zachęcających przedsiębiorców do współpracy z naukowcami.

Konieczność zwiększania nakładów na szkolnictwo wyższe i naukę jest warunkiem niezbędnym do rozwoju uczelni, a równoczesne ustabilizowanie kryteriów podziału środków i informowanie o wprowadzanych zmianach z wyprze-

dzeniem pozwala na dostosowanie funkcjonowania oraz strategii uczelni do nowych priorytetów.

Decyzja dotycząca modelu finansowania zależna jest od wielkości uczelni – w dużych uczelniach preferowany jest model zdecentralizowany, w mniejszych – scentralizowany, natomiast złotym środkiem może być model mieszany. W związku ze zmianami wprowadzonymi przez Ustawę prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, dotyczącymi kierowania głównego strumienia finansów do centrali, uczelnie coraz częściej wprowadzają mieszany model gospodarki finansowej. Zauważane są różne rozwiązania w modelu mieszanym, np.: zdecentralizowane: finansowanie dydaktyki, scentralizowane: finansowanie badań naukowych albo zdecentralizowane: finansowanie dydaktyki i badań naukowych, scentralizowane: finansowanie podstawowych kierunków rozwoju całej uczelni, rozwijania nowych kierunków.

Algorytm uznany został za właściwy mechanizm podziału środków, a zmiana z dotacji na subwencję jest rozwiązaniem ocenianym pozytywnie. Jednocześnie kryteria w algorytmie wymagają dopracowania, szczególnie w zakresie umiędzynarodowienia, a w odniesieniu do części kadrowej korekty uwzględniającej stopnie i tytuły względem stanowisk. Wskaźnik SSR u większości badanych zyskał aprobatę jako istotny element racjonalizacji liczby studentów względem posiadanej kadry, ale jednocześnie wiąże się z licznymi postulatami zmian w jego wyliczaniu. Za wspólny postulat w zakresie zmian można uznać zróżnicowanie tego wskaźnika dla różnych typów uczelni czy obszarów kształcenia, ale jednocześnie sposób tego zróżnicowania i wartości docelowe SSR wymagają dalszych dyskusji, bo poglądy na ten temat nie są jednolite wśród badanych.

Rozliczalność i transparentność wydatkowania środków przez uczelnię jest zapewniana przez obecnie skutecznie stosowane narzędzia i mechanizmy, obejmujące klarowny system księgowania oraz rachunkowość zarządczą, działanie właściwych organów uczelni, w tym administracji (sprawozdania rektora, działania senatu i komisji senackich, działania kwestury, komisji finansowych), kontrole i regularne audyty na uczelni przeprowadzane przez kompetentne jednostki zewnętrzne, stosowanie reguł tzw. kontroli zarządczej, działanie systemu POL-on. Ważną rolę w nowym systemie w zakresie monitorowania gospodarki finansowej uczelni będzie odgrywała rada uczelni. Kontrole prewencyjne są potrzebne, ale ich liczba powinna być w rozsądnych granicach. Ważne, żeby w żądaniu transparentności nie doprowadzać do absurdów i nadużyć, a budować zaufanie w społeczeństwie.

Uczelnie podejmują intensywne działania w wielu obszarach w celu poprawy efektywności ekonomicznej swojej uczelni. Modelują je według wymagań algorytmu oraz monitorują efekty tego procesu. W tym kontekście kluczowe wydają się być rozwiązania obejmujące politykę kadrową uczelni, a szczególnie działania ukierunkowane na aktywizację członków wspólnoty uczelni, przez oferowa-

nie im różnych rodzajów gratyfikacji finansowych jako motywatorów do intensywniejszej pracy zarówno na polu dydaktycznym, jak i badawczym. Ważna jest w uczelni optymalizacja kosztów związanych z działalnością dydaktyczną, a także w tej perspektywie dostosowanie oferty edukacyjnej do aktualnych, ale i przyszłych potrzeb społeczno-gospodarczych kraju. Istotne znaczenie ma model finansowania konkursowego, pozyskiwanie środków na projekty, a także szukanie środków pozabudżetowych przez rozwijanie współpracy z biznesem. Kierując się wymaganiami algorytmu podziału subwencji szkoły wyższe również podejmują różne strategie w celu zwiększenia umiędzynarodowienia uczelni.

Dobre praktyki związane z podnoszeniem efektywności ekonomicznej uczelni związane były także z działaniami w obszarze administracyjno-zarządczym. Ważne było racjonalne zarządzanie infrastrukturą w celu optymalizacji wykorzystania majątku uczelni (sprzedaż niepotrzebnych budynków), a także tworzenie planów remontów i inwestycji. Potrzebne jest rozwijanie systemów informatycznych usprawniających wiele obszarów funkcjonowania uczelni. Wykorzystanie najnowszych technologii może obniżyć koszty administracyjne uczelni. Dobrym rozwiązaniem generującym znaczące oszczędności jest *outsourcing* usług wykonywanych przez pracowników administracyjnych. Coraz częściej uczelnie w celu lepszego zarządzania, przed podjęciem wielu kluczowych decyzji, korzystają z wyników profesjonalnych analiz przygotowywanych przez specjalistów zatrudnionych w uczelni, w tym wyników audytów (również zewnętrznych firm audytorskich).

Znaczący wpływ na efektywność ekonomiczną uczelni ma przede wszystkim dobrze funkcjonujący model gospodarki finansowej uczelni, którego cechuje stabilność, jasność, transparentność i rozliczalność. Uzyskanie takiego stanu jest możliwe, gdy ze strony państwa zostanie zapewniony odpowiedni poziom finansowania.

## **2.2. Finansowanie szkolnictwa wyższego na poziomie systemowym i instytucjonalnym z perspektywy ukraińskiej**

*Valentyna Chepak, Iryna Degtyarova, Nataliia Gots, Anton Panteleimonov, Denys Svyrydenko, Iryna Tymoshevska*

Konieczność udoskonalenia modelu finansowania szkolnictwa wyższego wynika przede wszystkim z przekonania, że dotychczasowe podejście nie zapewnia dostatecznej efektywności wydatków uczelni, a także nie przyczynia się do rozwiązywania zarówno bieżących, jak i strategicznych problemów funkcjonowania i rozwoju uniwersytetów. Wprowadzenie nowych mechanizmów finansowania,

ідентифікації і пошуку засобів, які відповідають вимогам сучасності засобів матеріальних і інтелектуальних, є одним з напрямків реформи освіти вищого рівня в Україні.

Устава „О освіті” в арт. 78 „Фінансування системи освіти” становить, що *Фінансування освіти вищого і післядипломного відбувається за рахунок бюджету держави, бюджетів територіальних і інших джерел, захищених законом*<sup>10</sup>. Існуючий механізм фінансування гарантує мінімальні витрати навчальних закладів: покриття зарплат, стипендій і частково витрат. Решта витрат необхідних для нормальної роботи навчального закладу звичайно фінансується за рахунок коштів, які навчальний заклад сам знаходить. Джерела цих доходів, їх показники кількісні, можливість незалежного управління цими коштами відрізняються як всередині окремих навчальних закладів, так і всієї системи освіти вищого рівня. Такий стан речей значно сповільнює розвиток навчального закладу, не дозволяє повністю реалізувати принципи автономії і гарантувати на належному рівні реалізацію їх мисії в сфері найбільш бажаній в суспільстві. Тому в останні роки ведуться дискусії і реалізуються численні дослідження щодо змін у підході до фінансування навчального закладу, зокрема щодо підходу з використанням формул/алгоритмів запропонованих Міністерством Освіти і Науки України<sup>11</sup>.

У цій частині підсумовано результати дослідження „Фінансування навчального закладу: нові умови і механізми правові”, присвяченого отриманню думки ректорів/прокторів керівних навчальних закладів українських на тему системи фінансування освіти вищого рівня на рівні системному і інституційному. У результатах дослідження вказано суб'єкти, які повинні брати участь у фінансуванні освіти вищого рівня, способи оптимізації взаємодії між ними, виділено моделі фінансування і підходи до їх побудови. На особливу увагу заслуговує запропонований показник, який слід врахувати в формулі фінансування, централізація і децентралізація управління фінансами і правові основи фінансування навчального закладу.

<sup>10</sup> Устава України о освіті, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>, в мові українській.

<sup>11</sup> Див. джерела в мові українській: Бахрушин В. Як фінансувати вищу освіту, якщо грошей немає?, [www.osvita.ua/vnz/reform/58765/6](http://www.osvita.ua/vnz/reform/58765/6); Малишко В. В. Фінансування вищої освіти в Україні: проблеми та перспективи/В.Малишко. Молодий вчений. 2016. № 2. с. 64–67; Стадний Є. Концептуальна модель державного фінансування ВНЗ за результатами діяльності, <https://cedos.org.ua/uk/articles/kontseptualna-model-derzhavnoho-finansuvannia-vnz-zarezultatami-dialnosti>; Теоретико-методологічне обґрунтування ефективних фінансово-економічних моделей розвитку вищої школи: монографія (рукопис)/за заг. ред. чл.-кор. НАПН України, д-ра екон. наук., проф. І.М. Грищенко. Київ: „Основа”, 2015. с. 260; Ткаченко Н. Диференціація форм фінансового забезпечення діяльності закладів вищої освіти в Україні/ Н.Ткаченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. №2(18). с.174–179, <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/184235/183989>.

### 2.2.1. Poziom systemowy

#### Podmioty, które powinny uczestniczyć w procesie finansowania szkolnictwa wyższego (kształcenia i badań)

Funkcjonowanie szkół wyższych Ukrainy jest dość złożone pod względem finansowym, ponieważ w rzeczywistości brakuje tzw. finansowania zasadniczego, co jest podstawą w przypadku uczelni publicznych w świecie. Państwowe finansowanie ukraińskich szkół wyższych, na zasadach konkurencyjnych – według liczby studentów na studiach i projektów naukowo-badawczych w nauce, nie zapewnia rozwoju uczelni, powstaje zatem sytuacja, w której z jednej strony *głównym podmiotem finansującym uczelnie powinno pozostać państwo* (24UR), z drugiej zaś – *uczelnia musi zarabiać (...)* (U-10TrR).

Rektorzy i prorektorzy podkreślają, że uczelnie ukraińskie mają dziś trzy główne źródła finansowania: środki z budżetu państwa, środki otrzymane za świadczenie płatnych usług edukacyjnych (w tym czesne za kształcenie odpłatne, na podstawie umowy) oraz środki otrzymywane od pracodawców. Ich proporcje różnią się w zależności od konkretnego przypadku (przykład to 70/20/10). Ponadto, można wyróżnić międzynarodowe granty edukacyjne, projekty, darowizny, sponsoring, ale są to fundusze jednorazowe i incydentalne, które nie mają charakteru systematycznego lub stałego.

*Głównym podmiotem finansującym uczelnie, moim zdaniem, powinno pozostać państwo. Wydatki na bazę materialną i techniczną oraz wynagrodzenia powinny być dokonywane w ramach kosztów budżetu państwa. Ważne także jest, aby zarabiać własne środki w ramach usług dydaktycznych i naukowych. Ale te fundusze powinny być przeznaczone na rozwój, a nie na „latanie dziur w budżecie* (U-24UR).

*Rola państwa jest kluczowa, jeśli chodzi o uniwersytet państwowy. Niestety uczelnie nie otrzymują pełnego finansowania publicznego, które jest gwarantowane jako procent PKB. Problem pogłębiają stale rosnące koszty infrastruktury i mediów* (U-6TrR).

*Budżet uczelni z Ministerstwa Edukacji i Nauki to około 60% kosztów - przede wszystkim na utrzymanie stabilnego funkcjonowania uczelni, w szczególności szkół naukowych (przyrodniczych, które są priorytetem dla rozwoju społeczeństwa ukraińskiego) i kadr; wsparcie obiektów klasyfikowanych jako dziedzictwo narodowe itp. Pozostałe 40% – kształcenie odpłatne (w tym realizowane poprzez zamówienia regionalne i kształcenie studentów zagranicznych) oraz inne rodzaje usług odpłatnych (konkursy, granty, usługi badawcze, czynsz) Odrębne źródła finansowania to współdziałanie z instytucjami biznesowymi, przede wszystkim poprzez zakupy sprzętu i staże dla studentów i nauczycieli* (U-3UR).

Jeśli chodzi o finansowanie ze strony Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy, odpowiednich ministerstw resortowych i innych instytucji państwowych, zdecydowana większość respondentów ocenia je jako niewuwzględniające rzeczywistych potrzeb uczelni i niezgodne z deklarowaną polityką budżetową państwa. Finansowanie państwowe jest uznawane za niezadowolające, gdyż w niewielkim stopniu uwzględnia ono bieżące problemy uczelni i nie pozwala na opracowywanie strategii ich rozwoju. Rektorzy wyrażają opinię, że państwo powinno finansować co najmniej 50% budżetu uczelni (w niektórych wywiadach wskaźnik ten był wskazywany na poziomie 70%), ale konkretna kwota powinna uwzględniać specyfikę instytucji, jej lokalizację i rolę w rozwoju regionu itp. Rektorzy zwracają uwagę na braki natury legislacyjnej, w tym nadmierne regulacje narzucone przez państwo, niewuwzględnianie potencjalnych zmian w kosztach, np. mediów:

*Poziom 70% finansowania to warunek pomyślnego funkcjonowania uczelni – to zdecydowanie obowiązek budżetu państwa, to około 70% całkowitych potrzeb uczelni (U-9PrR).*

*Dziś 84% budżetu przeznaczonego na edukację to pensje. Chodzi o to, że praktycznie nic nie pozostaje na rozwój, na to, co zapewniłoby dziś edukację wysokiej jakości (U-19PrP).*

W swych odpowiedziach rektorzy i prorektorzy kładą nacisk na to, że finansowanie państwowe jest podstawą utrzymania i rozwoju bazy materialno-technicznej uczelni oraz jednym z czynników zapewniających jakość kształcenia. Kwota środków publicznych nie obejmuje jednak niezbędnego rozwoju infrastruktury uczelni i jej utrzymania. Uczelnie często czują się pozbawione możliwości normalnego funkcjonowania i są zmuszone do poszukiwania innych rozwiązań, nadal nie mając rzeczywistej autonomii finansowej, aby móc dysponować tymi środkami:

*Wysoka jakość kształcenia to przede wszystkim nowoczesna baza materialno-techniczna uczelni. Dlatego albo państwo musi zapewnić wystarczające fundusze, albo musimy znaleźć własną drogę do przedsiębiorstw i pracodawców, którzy sfinansują uczelnię (...) (U-19PrP).*

*Obecne mechanizmy finansowe mają szereg sprzeczności i nie odpowiadają realnym potrzebom uczelni, jednak państwo powinno mieć świadomość pełnego zakresu problemów finansowych (nauka itp.) oraz ryzyk wynikających z niedofinansowania. Na przykład, pieniądze obecnie zarabiane przez uniwersytet są również traktowane jak finanse budżetowe (publiczne), pozbawiając uniwersytet autonomii w ich wolnym dysponowaniu (U-8UPrawaR).*

Jeśli chodzi o finansowanie uczelni z budżetów samorządów terytorialnych, rektorzy odnotowują, że samorzady prawie nie uczestniczą w pokrywaniu koszt-

tów uczelni, o państwowej formie własności. Natomiast samorządy finansują tzw. uczelnie komunalne.

*Nie widzę jeszcze możliwości finansowania szkolnictwa wyższego przez władze regionalne. Pomimo tego, że w wyniku decentralizacji znaczące środki w dużych miastach zaczęły trafiać do dyspozycji władz lokalnych, jednak nie jest to wystarczająco do finansowania kosztów uczelni (U-12UR).*

Jeśli chodzi o rolę osób fizycznych w finansowaniu szkolnictwa wyższego, rektorzy najczęściej mówią o pozyskiwaniu 10–20% budżetu uczelni (w charakterze czesnego za studia). Jednak uczelnie pedagogiczne i inne niezbyt popularne kierunki kształcenia wymagają uwagi państwa i dofinansowania z budżetu z powodu braku studentów, chętnych kształcić się odpłatnie. Jednocześnie niektóre uczelnie w popularnych i tradycyjnie priorytetowych obszarach (np. medycznych) są w stanie pozyskiwać środki od osób fizycznych, w tym studentów zagranicznych w znacznych kwotach.

*W zeszłym roku, dysponując budżetem w wysokości 195 milionów, zarobiliśmy 266 milionów: z opłat w ramach czesnego za kształcenie studentów, w tym krajowych i zagranicznych (U-2MP).*

*Mamy specjalizację pedagogiczną, fizyka – w Ukrainie nie ma już chętnych na fizykę. A jeśli państwo chce wspierać fizykę, to musi zapewnić tam miejsca państwowe, jeśli chce, żebyśmy mieli nauczycieli fizyki. Jednocześnie posiadamy specjalizacje związane z biznesem, systemami informatycznymi itp. (U-4UR).*

Ponieważ czesne jest jednym ze znaczących źródeł przychodów uczelni, rektorzy podkreślają konieczność swobody i prawa do elastyczności jego ustalania dla osób fizycznych.

Respondenci podkreślają potrzebę kształtowania kierunku współpracy z absolwentami i uważają, że absolwenci, zwłaszcza odnoszący sukcesy, „powinni” pomagać swojej macierzystej uczelni, odwołując się przede wszystkim do doświadczeń USA i niektórych krajów europejskich:

*Dodatkowym źródłem powinny być środki otrzymywane od absolwentów, którzy zawodowo realizowali się w biznesie. Doświadczenie Stanów Zjednoczonych pokazuje, że jest to dość potężna „armia”, która może zwiększyć konkurencyjność uczelni (U-24UR).*

Finansowanie szkolnictwa wyższego przez przedsiębiorców i pracodawców, zdaniem rektorów, wynosi około 10% i nie jest na takim poziomie, aby móc rozwiązywać problemy systemowe:

*Na obecnym etapie nakłady pracodawców na szkolnictwo wyższe są skromne, a to wymaga pewnej promocji oraz wypracowania mechanizmów zaintereso-*



*wania pracodawców w kształceniu kadr; być może poprzez zapewnienie pewnych preferencji, takich jak obniżki podatków, pewne korzyści w dostępie do zasobów, zniżki na zakup surowców, materiałów itp. (U-1TP).*

Jednak niektóre uczelnie branżowe (np. uczelnie lotnicze, transportu) nalegają na potrzebę wsparcia państwa dla ukierunkowanych programów kształcenia kadr dla tej branży, w tym przypadku – branży lotniczej i kosmonautyki oraz innych opartych na osiągnięciach nauki dziedzin gospodarki „pod klucz”, w tym na potrzeby przedsiębiorstw o znaczeniu strategicznym. Rektorzy podkreślają potrzebę wzmocnienia więzi uczelni z przedstawicielami instytucji działających na rynku pracy, udoskonalenia ram prawnych kształcenia studentów (ulgi podatkowe, państwowy program dla przedsiębiorstw – odbiorców usług edukacyjnych itp.).

*Mówiąc o proporcji i biorąc pod uwagę pracodawców, gdybyśmy na tym etapie osiągnęli przynajmniej 10%, to dobrze. Oczywiście jest, że ten odsetek musi wzrosnąć, więc pracodawcy powinni finansować szkolnictwo wyższe i naukę (U-1TP).*

*W tym momencie niedobór personelu (tzw. głód kadrowy) jest prawie we wszystkich przedsiębiorstwach. Wszystkie przedsiębiorstwa lotnicze, w tym w sektorze inżynierii mechanicznej, proszą o młodych specjalistów, ale ich nie ma. Potrzebujemy ukierunkowanego programu z dodatkowymi środkami, abyśmy mogli wykształcić więcej specjalistów dla naszego kraju (U-6TrP).*

Rektorzy zwracają uwagę na pozytywne efekty współpracy z pracodawcami w zakresie kształcenia kadr, szczególnie w obszarach technicznych i inżynieryjnych.

*Obecnie 5% naszych funduszy pochodzi z gospodarki, od firm zainteresowanych kształceniem kadr. Są takie zamówienia teraz (...) Niektóre przedsiębiorstwa już zaczęły płacić za nasze kadry, już od 3 roku studiów specjalnie kształcimy konkretnych specjalistów dla przedsiębiorstwa: albo głównego technologa, albo głównego inżyniera, albo głównego energetyka, o co zwraca się przemysł (U-9PrP).*

Respondenci podkreślają, że w celu zwiększenia wsparcia finansowego ze strony pracodawców konieczne byłoby przyjęcie zasad, które by ich do tego zachęcały, w tym w zakresie obniżania podatków, czy stymulować sponsorowanie, mecenat itp.

*Nie ma takiej normy prawa, która pozwalałaby pracodawcom, którzy chcą wносить wkład we wsparcie uczelni, żeby mogli płacić niższe podatki (U-3UR).*

*Dodatkowe korzyści dla firm, które na własny koszt kształcą specjalistów na swoje potrzeby, powinny stanowić zachętę. Oczywiście jest, że firmy zapłacą tylko wtedy, gdy student będzie celowo przygotowany na potrzeby tej firmy (U-21MR).*

W przypadku finansowania kosztów organizacji i programów (projektów) międzynarodowych jako przedmiotów finansowania szkolnictwa wyższego, rektorzy oceniają ich możliwości na maksymalnie 10%. Jednocześnie istnieją różne możliwości pozyskiwania środków zgodnie ze specyfiką uczelni, uwarunkowaniami regionalnymi itp.: uczelnie pedagogiczne w mniejszym stopniu angażują się w działania pozyskiwania grantów, natomiast uczelnie zlokalizowane w stolicy są oczywiście bardziej interesujące dla inwestorów niż regionalne. Uczelnie stawiają na granty międzynarodowe, ponieważ wielkość programów i grantów państwowych nie jest w stanie pokrywać rzeczywistych kosztów.

*Dzięki grantom naukowym, zwłaszcza takim, które przewidują realizację prac naukowych na najnowocześniejszym sprzęcie, możliwa jest poprawa bazy materialno-technicznej uczelni. Przecież nauka jest integralną częścią działania uczelni. Na takim sprzęcie można nie tylko pozyskiwać wyniki naukowe, ale także wykorzystywać je w procesie dydaktycznym, podnosząc jakość kształcenia (U-24UR).*

Według rektorów, uczelnie mogą otrzymać do 10% dofinansowania bezpośrednio z tytułu działalności gospodarczej, z projektów naukowych i prac rozwojowych. W ostatnich latach lista usług odpłatnych świadczonych przez uczelnie znacznie się poszerzyła dzięki rozwojowi nowoczesnych narzędzi współpracy ze społeczeństwem i biznesem – usługi doradcze, usługi klinik uniwersyteckich, wynajem nowoczesnych sal konferencyjnych, tworzenie laboratoriów we współpracy z międzynarodowymi korporacjami itp.

*Okolo 7% to środki otrzymane z działalności gospodarczej. Posiadamy produkcję oraz kompleks posiłków studenckich. Niewielka kwota pochodzi z wynajmu lokali, świadczonych przez nas usług laboratoryjnych oraz opłaty za akademiki (U-21MR).*

Ankietowani rektorzy/prorektorzy uważają, że priorytetem w zapewnieniu skutecznego zaangażowania szerokiego kręgu podmiotów finansujących uczelnie jest nowelizacja ustawodawstwa dotyczącego szkolnictwa wyższego, w szczególności uchwalenie/aktualizacja aktów wykonawczych wymaganych przez Ustawę o szkolnictwie wyższym. Uaktualnione ramy prawne powinny być nie tylko deklaracyjnym stwierdzeniem o „misji” podmiotów finansujących, ale także powinny stać się podstawą rzeczywistych przemian w praktyce funkcjonowania szkolnictwa wyższego i współpracy uczelni z interesariuszami. Stworzy to warunki sprzyjające pozyskiwaniu środków pozabudżetowych przez uczelnie, np. przez wprowadzenie ulg podatkowych dla przedsiębiorstw; państwowe gwarancje inwestycyjne, programy finansowania kształcenia kadr dla strategicznych sektorów gospodarki, rzeczywisty mechanizm udzielania, otrzymywania i spłaty kredytów na kształcenie itp.

Zdaniem rektorów, wysokość finansowania uczelni z budżetu państwa powinna być zróżnicowana, dążyć do zaspokojenia realnych potrzeb poszczególnych uczelni, z uwzględnieniem m.in. ich profili, specyfiki regionalnej. W szczególności, instytucje przeniesione z obszaru ATO i z aneksowanego Krymu wymagają szczególnej uwagi. Ponadto, rektorzy odnotowują także potrzebę wprowadzenia dodatkowych mechanizmów wsparcia finansowego państwa dla uczelni regionalnych, usprawnienia samego modelu finansowania, procedur finansowania kosztów stałych, np. mediów itp.

Wyniki badania oraz praktyka działania uczelni w Ukrainie pokazują, że uczelnie są w stanie wykazać się potencjałem innowacyjnym, pozyskując do swego finansowania szeroką gamę źródeł i interesariuszy zewnętrznych: inwestycje, zagraniczne źródła finansowania, biznes, fundusze regionalne, przedsiębiorstwa lokalne (celowo – fundusze polityki spójności, granty, fundusze na badania i tematy budżetu państwa; fundusze na międzynarodowe granty i projekty badawcze i edukacyjne, najem nieruchomości itp.). Jednak wyniki badań w najlepszych uczelniach według krajowego rankingu uczelni ukraińskich – jako dobrana próba uczelni – pokazują, że pełna, realna i efektywna dywersyfikacja finansowania jest realizowana tylko w niewielkiej części uczelni.

Na podstawie analizy wywiadów z rektorami/prorektorami można stwierdzić, że od 2019 roku proporcje łącznego finansowania uczelni z dominującymi środkami państwowymi w przybliżeniu obejmują: środki z budżetu państwa (70%), środki otrzymywane na świadczenie odpłatnych usług edukacyjnych/czesne (15–20%), środki otrzymywane od pracodawców (do 10%), udział środków na projekty badawczo-rozwojowe (do 10%).

Zdając sobie sprawę z trudności pozyskiwania zwiększonych kwot finansowania od państwa w obecnej sytuacji gospodarczej, rektorzy widzą perspektywy rozwoju własnej uczelni w rozwoju jej zdolności przedsiębiorczych, w pogłębianiu współpracy z sektorem gospodarki. Rektorzy podkreślają również, że problem finansowania uczelni zostałby częściowo rozwiązany przez nałożenie zobowiązania na państwo w zakresie wysokości finansowania edukacji w relacji do PKB.

## **Model finansowania uczelni. Algorytm i jego kryteria**

Model finansowania uczelni w Ukrainie jest jednym z tych problemów, które nie znalazły jeszcze rozwiązania na poziomie państwowym, a co za tym idzie, są różnie interpretowane i wdrażane w praktyce w działalności uczelni. W świecie, w szkolnictwie wyższym istnieją zróżnicowane modele finansowania, które potwierdziły swoją skuteczność: finansowanie oparte na algorytmie – podział wydatków budżetu państwa na szkolnictwo wyższe między uczelnie na podstawie formuły analitycznej, finansowanie na podstawie zawartej umowy między państwem a uczelnią (ang. *contract financing*), finansowanie oparte na projek-

tach (ang. *project based financing*), finansowanie doskonałości (edukacja wysokiej jakości) (ang. *excellence financing*), finansowanie celowe, w tym na przykład finansowanie kierunków na zamówienie (ang. *earmaked financing*), finansowanie oparte na wynikach (ang. *performance-based financing*, PBF). Odpowiedzi liderów uczelni na to pytanie były zróżnicowane, ich argumentacja na temat zalet i możliwości poszczególnych modeli, orientacja na światowe doświadczenia, wątpliwości co do celowości zastosowania ww. modeli zagranicznych w obecnych warunkach gospodarczych Ukrainy były niejednoznaczne, ale przede wszystkim podkreślono, że powinna być zapewniona realna autonomia finansowa.

*Dla określenia właściwego modelu finansowania uczelni konieczne jest wykorzystanie możliwości stworzonych przez Ustawę o edukacji (2017) oraz Ustawę o szkolnictwie wyższym (2014). Przepisy te zapewniają uniwersytetom autonomię, w tym finansową. To powinno być podstawą modelu finansowania uczelni. Uniwersytety powinny mieć szansę zarządzania, odpowiednio, własnymi funduszami, bez zmniejszania odpowiedzialności za jakość kształcenia, wyniki oraz ukierunkowane i efektywne wykorzystanie środków (...) (U-24UR).*

Ogólnie można wyróżnić następujące podejścia, które zdaniem rektorów są odpowiednie dla ukraińskiego systemu szkolnictwa wyższego.

**Model finansowania mieszanego** opiera się przede wszystkim na połączeniu modelu finansowania nauki w uczelniach oraz modelu finansowania kształcenia. Ponadto istnieje pewność co do modeli finansowania nauki, gdyż Ministerstwo Edukacji i Nauki prowadzi aktywną realizację modelu konkurencyjnego (grantowego).

*Ogólnie rzecz biorąc, są 3 główne modele: finansowanie wydatków, rezultatów i kontraktowy model (...) Definiując model dominujący i pomocniczy, można powiedzieć, że kluczowym modelem powinien być model finansowania wydatków. Jednak model finansowania rezultatów może mieć miejsce w przypadku finansowania nauki. Do pewnego stopnia dzieje się to teraz (...) (U-1TP).*

Ale rozumienie optymalnych modeli finansowania kształcenia znacznie się różni:

*Model finansowania powinien być mieszany, biorąc pod uwagę planowanie średniookresowe i budżetowanie na co najmniej 3–5 lat... Modele, które można wykorzystać do finansowania szkolnictwa wyższego, oprócz istniejących, mogą być: modele grantowe, zasadnicze, fundacyjne. Niektóre z tych form są już stopniowo wprowadzane przez państwo w finansowaniu nauki (U-20TR).*

*Ukraina jest prawdopodobnie ostatnim krajem w Europie, który jeszcze nie zreformował swojego systemu finansowania państwowego; zgodnie z ostatnimi inicjatywami regulacyjnymi i projektami realizowanymi przez Ministerstwo*

*Edukacji i Nauki Ukrainy oraz Gabinet Ministrów, nasz model najprawdopodobniej będzie oparty na podejściu mieszanym (opartym na formule i rezultatach), co jest prawdopodobnie dobrym wyborem (U-23UR).*

Tak więc model finansowania mieszanego może łączyć elementy finansowania ukierunkowanego (celowego) i finansowania kształcenia na zamówienie oraz elementy finansowania według rezultatów, finansowania kontraktowym oraz grantowego.

**Zdefiniowany model** powinien opierać się na kluczowych wymogach ustawodawstwa i wyeliminować mankamenty obecnego podejścia do finansowania, w szczególności dotyczących m.in. regulacji rynku usług odpłatnych w szkolnictwie wyższym, uzasadnionych metod określania wysokości wartości usług świadczonych przez uczelnie. Ponadto status uczelni jako jednostki budżetowej uniemożliwia osiągnięcie przez nie samodzielności ekonomicznej (autonomii), a niespójności w obecnym systemie zamówień państwowych na kształcenie kadr i dystrybucji środków budżetowych nie stymuluje rozwoju uczelni. Rektorzy podkreślają także nierównowagę między zakresem działań instytucji szkolnictwem wyższym i określonymi potrzebami rynku pracy.

*Określając wysokość finansowania uczelni, należy skupić się na kluczowych wskaźnikach efektywności uczelni. Bardzo ważne jest, aby model finansowania zapewniał instytucji edukacyjnej swobodę dysponowania otrzymanymi środkami. Równie ważne jest, aby mechanizmy finansowania uczelni uwzględniały wskaźniki jakościowe (U-21MR).*

*Na obecnym etapie istnieje kilka modeli finansowania szkolnictwa wyższego. Muszą one brać pod uwagę wyjątkowość każdej uczelni, ponieważ trudno sobie wyobrazić istnienie kilku identycznych we wszystkich wskaźnikach ekonomicznych instytucji edukacyjnych. Wszystko to przesądza o celowości wypracowania jednego, zdefiniowanego modelu finansowania szkolnictwa wyższego uwzględniającego pożądaną dywersyfikację instytucjonalną (U-25TR).*

Respondenci akcentują znaczenie jakości kształcenia jako elementu modelu finansowania: dla wielu rektorów to wskaźniki jakości są kluczowe do określania wysokości finansowania uczelni.

**Różne formy współdziałania między państwem a uczelniami.** U podstaw takich odpowiedzi leży brak możliwości samodzielnego dysponowania zarówno środkami budżetowymi, jak i przychodami pozabudżetowymi, co znacznie spowalnia rozwój uczelni, w szczególności w zakresie bazy materialnej i technicznej, badań itd. Dlatego liderzy uczelni nie widzą korzyści w żadnym z proponowanych modeli finansowania, gdyż doprowadzi to do zachowania budżetu uczelni bez jego wzrostu. Zamiast tego proponuje się pewną formę interakcji, która

pozwoлиłaby na bardziej efektywne zarządzanie otrzymywanymi środkami w ramach autonomii uczelni. Na przykład:

*Gdy państwo nie jest w stanie zapewnić wystarczającej kwoty finansowej na utrzymanie uniwersytetów i ich modernizację, to przynajmniej te środki, które zarabiają uczelnie (to oczywiście trzeba dostosować do prawa budżetowego i naszego ustawodawstwa) powinny iść na cele rozwoju uniwersytetu. Idealnym modelem byłoby jednak to, że do finansowania państwowego w dużej części dołączyłyby środki prywatne od firm prywatnych, dużych przedsiębiorstw i aktywnych ekonomicznie uczestników rynku, które mogłyby zapewnić finansowanie (...) (U-12UR).*

Różnice te odzwierciedlają niespójności w ustawodawstwie ukraińskim, problemy z wdrażaniem reform w edukacji i innych obszarach, brak wspólnego zrozumienia celów szkolnictwa wyższego, skupienie się wyłącznie na problemach określonej uczelni lub nawet określonego obszaru działalności, np. nauka lub kształcenie. Można także wskazać jako przyczynę konserwatyzm ram prawnych szkolnictwa wyższego, co znacznie utrudnia rozwiązanie strategicznych kwestii dotyczących finansowania:

*Jak byśmy nie rozmawiali na temat nowego modelu finansowania, co byśmy nie robili, zderzamy się ze starymi dokumentami normatywnymi na poziomie ustaw, aktów wykonawczych, uchwał Gabinetu Ministrów i tak dalej (U-10TrR).*

Należy również zwrócić uwagę na brak uzgodnionej wspólnej pozycji dotyczących modelu finansowania szkolnictwa wyższego w gronie głównych interesariuszy, co prowadzi do zbyt długich dyskusji i często nieefektywnych decyzji.

W celu wdrożenia właściwego modelu finansowania, powinien zostać opracowany algorytm, w ukraińskim ustawodawstwie wykorzystuje się słowo formuła, według którego/której uczelnie mają być finansowane. Opinie rektorów w tej sprawie są podzielone. Niektórzy z nich twierdzą, że *ta formuła powinna być bardzo prosta, przejrzysta i oczywista (5UR), Uważam, że finansowanie powinno być zgodne z zasadą im prostsza formuła, tym bardziej ona jest taka jaka ma być (U-12UR)*. Mówimy tu o uniwersalnym algorytmie, zbudowanym i zrozumiałym dla wszystkich uczelni.

Jednocześnie inni respondenci podkreślają konieczność uwzględnienia specyfiki kształcenia specjalistów w różnych dziedzinach, a co za tym idzie różnych algorytmów ich finansowania.

*Formuła nie będzie taka sama dla wszystkich, dlatego należy wypracować standardy jakości kształcenia, ale nie ma standardów rynkowych i warunków, w jakich znajduje się uczelnia. Jeśli ma się to nazywać formułą lub standardami, niech tak będzie. Uważam jednak, że do każdej uczelni powinno być stosowane indywidualne podejście (U-18UP).*

*Formuła nie może być taka sama dla wszystkich uczelni. Przykładów jest wiele, bo dobrze rozumiemy, że do nauczania humanistyki wystarczy mieć chyba jeden komputer i wszystko, a do nauczania na kierunkach technicznych potrzeba znacznie więcej sprzętu, do nauczania na kierunkach medycznych – warunki też mają być jeszcze inne. Mamy takie kierunki, gdzie uczy się lotnictwu, marynarce, tam są zupełnie inne warunki do kształcenia studentów i jak to wszystko zmieścić w jednej formule (U-7TR).*

Stąd różnice w tych wskaźnikach, które należy uwzględnić w formule finansowania. Respondenci wymieniają następujące:

- **Kryteria na wejściu**
  - liczba studentów państwowej formy kształcenia oraz odpłatnie,
  - konkurs [red. – rekrutacji] jako kryterium zainteresowania uczelnią,
  - minimalna wartość kształcenia dla studenta,
  - poziom nauczania (rankingi studentów oraz absolwentów),
  - efekty działalności naukowej, system grantowy dla badań naukowych,
  - jakość kształcenia, kadry, wysokość finansowania,
  - baza materialna.
- **Wskaźniki projakościowe**
  - proporcja liczby studentów do wykładowców: optymalnie na studiach magisterskich 1:5, licencjackich (BA) 1:12.
- **Kryteria wyjściowe**
  - opinie pracodawców nt. absolwentów,
  - bezpośredni związek z przemysłem,
  - zamówienia na kształcenie specjalistów.

Jednak poglądy dotyczące liczby wskaźników i ich jakościowej zawartości różnią się dość istotnie. W szczególności, część respondentów wyraźnie wskazuje na potrzebę uwzględniona tylko tych, które będą odzwierciedlać działalność każdej uczelni, niezależnie od jej rodzaju, wielkości czy położenia geograficznego, i które są kompleksowe dla oceny wyników.

*W formule nie może być zbyt wielu wskaźników. Wskaźniki powinny być jednoznaczne, mierzalne i łatwe do zdefiniowania, a ich charakter i współzależność powinny być jasne (U-21MR).*

Inni wskazują na potrzebę bardziej szczegółowego (wąskiego) wyodrębnienia kryteriów, które pozwolą na kompleksową analizę funkcjonowania uczelni, w celu określenia wysokości finansowania, np.: średnie punkty konkursowe kandydatów na studia na miejsca budżetowe w roku poprzedzającym rok finansowania, udział środków z funduszy specjalnych na pokrycie kosztów związanych z działalnością badawczą, liczbę grantów badawczych otrzymanych przez uczelnię z zewnętrznych źródeł finansowania, liczbę międzynarodowych projektów na-

ukowych realizowanych na uczelni, udział studentów uczestniczących w międzynarodowych programach mobilności, część zatrudnionych absolwentów uczelni, co najmniej 3 lata temu itp.

*Uważam jednak, że musimy w pełni i konsekwentnie wdrażać wewnątrz ukraińskie rankingowanie uczelni w odniesieniu do całości wszystkich czynników naszego działania. I tu należy wziąć pod uwagę zarówno szkoły naukowe, jak i miejsce uczelni w światowych rankingach i klasyfikacjach oraz bazach (Web of Science i H-index). Ponadto należy wziąć pod uwagę kadre i informacje zwrotne od pracodawców dotyczące zatrudnienia i funkcjonowania naszych absolwentów (U-12UR).*

Część respondentów wyraża opinię co do kryteriów odmienną od poprzednich i skupia się głównie na specyfice działań dydaktycznych, w szczególności na procesie kształcenia specjalistów w danej dziedzinie (medycyna, sztuka, IT). Ich wizja kryteriów, podobnie jak dotychczasowa formuła, sprowadza się do zróżnicowania uczelni pod względem specyfiki kształcenia i określenia dla każdej z nich parametrów indywidualnych.

*Nie pasujemy do tej formuły – mamy indywidualną formę kształcenia (...) Nie da się zorganizować jednoczesnego szkolenia dziesięciu pianistów czy wokalistów (U-11SztukaR).*

*Nie można tu jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie, ponieważ należy je rozpatrywać zgodnie z kierunkami studiów. Niezależnie od tego, czy są to specjalności IT, czy techniczne lub humanistyczne. Tutaj należy wziąć pod uwagę konkretnie obszary studiów (U-6TrR).*

Zwrócono również uwagę na rozróżnienie kryteriów finansowania uczelni państwowych i prywatnych, gdyż dziś ich materialno-techniczna baza, rodzaje działalności, efektywność badań naukowych istotnie się różnią. To samo dotyczy liczby studentów oraz specjalności i kierunków studiów.

*W Ukrainie funkcjonują uczelnie o różnych formach własności. W odniesieniu do państwowych instytucji szkolnictwa wyższego państwo ma pewne dodatkowe uprawnienia i w związku z tym musi mieć pewne dodatkowe informacje. Dlatego wskaźniki i kryteria oceny należy podzielić na dwie grupy – te, które dotyczą wszystkich uczelni oraz te, które dotyczą tylko państwowych (U-25TR).*

Tym samym, obecny model finansowania szkolnictwa wyższego nie zadowala głównych jego podmiotów. Dyskusja nad zmianą lub udoskonaleniem modelu toczy się w różnych kierunkach, w szczególności proponuje się zastosowanie modelu finansowania mieszanego, której rodzajem jest model finansowania grantowego, podstawowego, fundacyjnego, finansowanie na podstawie wydatków itp. oraz model zunifikowany lub oparty na różnych formach interakcji finansowej między



rzędem a uniwersytetami. Stąd, główny kierunek doskonalenia systemu finansowania to zmiany legislacyjne, w szczególności zmiana statusu uczelni i w konsekwencji nadanie samodzielnych uprawnień finansowych w zakresie wykorzystania środków pozabudżetowych.

Zrozumienie rodzaju sposobu formuły finansowania jest w dużej mierze związane z celami uczelni. Dlatego dominuje opinia o zróżnicowaniu finansowania uczelni technicznych, medycznych, artystycznych, pedagogicznych i innych, gdyż ich działalność opiera się na różnych zasadach i ma różne cele. Jednocześnie ogólna formuła podziału środków powinna być wprowadzona, ale musi uwzględniać przy tym indywidualne ograniczenia i możliwości oraz wskaźniki mierzalne. Wśród głównych wskaźników wskazano następujące: liczba studentów państwowej i odpłatnej (kontraktowej) formy kształcenia, wskaźniki naukowe, jakość kształcenia, kadre, bazę materialną, stosunek liczby studentów przypadających na jednego nauczyciela<sup>12</sup>.

### **Finansowanie kosztów stałych uczelni, m.in. utrzymania bazy materialnej, w tym kosztów energii**

Wyraźnie widać, że zdaniem respondentów podstawą efektywnego działania uczelni powinno być wystarczające i stabilne finansowanie wszystkich ich potrzeb. Jednak, jak już wspomniano, państwo ma obecnie problemy z zapewnieniem odpowiedniego poziomu finansowania szkolnictwa wyższego. Przede wszystkim dotyczy to finansowania kosztów stałych uczelni, w tym utrzymania budynków i budowli, ich utrzymywania w dobrym stanie, terminowych remontów generalnych i bieżących, stosowania nowoczesnych technologii, kosztów energii oraz środków na media. Według respondentów: *Uczelni jest dość trudno samodzielnie zapewnić sobie odpowiednie finansowanie powyższych obszarów, aby podnieść poziom edukacji i nauki do poziomu europejskiego (U-25TR)*. Dlatego zdecydowana większość uważa, że utrzymanie infrastruktury uczelni powinno być w całości pokrywane z budżetu państwa. Jednocześnie podkreśla się, że każda uczelnia ma inną bazę materialną, a w różnych regionach różnią się taryfy za media. W związku z tym finansowanie stałych wydatków uczelni powinno zaspokajać ich potrzeby indywidualnie.

Rozumie się jednak potrzebę własnej odpowiedzialności uczelni za finansowanie kosztów stałych. W szczególności, respondenci podkreślają, że *nie tylko państwo powinno być zaangażowane w finansowanie kosztów stałych, ale także bez-*

---

<sup>12</sup> Jednak, jak zauważa znany ekspert ds. polityki edukacyjnej V. Bachrushyn: *Dziś nie tylko nie dysponujemy zestawem wskaźników uzgodnionych między wszystkimi kluczowymi interesariuszami. Nie mamy nawet wspólnego zrozumienia celów. Bez tego formuła, będąca w istocie matematycznym modelem tego zestawu celów, oczywiście nie może skutecznie przyczynić się do ich osiągnięcia. Dlatego dyskusje na temat mechanizmów finansowania będą kontynuowane.*

*pośrednio same uczelnie. Powinny istnieć powiązanie wzajemnych interesów państwa i uniwersytetów w ramach ogólnej strategii (U-18UP). Ponadto, położono nacisk na specjalne warunki finansowania kosztów stałych dla uczelni przesiedlonych, które po przeniesieniu z obszarów ATO i okupowanych terytoriów Krymu, Doniecka, Ługańska, znalazły się w trudnej sytuacji finansowej. Respondenci wskazywali na potrzebę wsparcia państwa dla takich stałych ich wydatków, jak media i czynsz.*

Podkreślono również, że zgodnie z obowiązującym ustawodawstwem budżetowym, podział środków na wynagrodzenia, zabezpieczenie procesu dydaktycznego materiały edukacyjne oraz usługi, zależy od liczby studentów. Oznacza to, że uczelnie powinny być finansowane proporcjonalnie do liczby studentów studiujących wg formy państwowej i kontraktowej. W związku z tym koszty stałe utrzymywania obiektów i opłaty za energię powinny być również finansowane w tym stosunku. Obecnie wydatki stałe uczelni są finansowane głównie z przychodów własnych.

Gwarantowany poziom subwencji budżetowej powinien być określony na podstawie rzeczywistych wydatków na działalność dydaktyczną z roku poprzedniego, z uwzględnieniem wydatków stałych na utrzymanie i opłacenie energii, dostosowanych do planowanego wskaźnika inflacji i finansowanych zgodnie z planowaną liczbą studentów w kolejnym roku. Priorytetowym kryterium określenia wysokości subwencji budżetowej powinny być realne potrzeby uczelni, oparte na wszystkich elementach jej działalności.

*Z pewnością środki z subwencji państwowej powinny wystarczyć na funkcjonowanie uczelni i w żadnym wypadku nie powinny być zmniejszane (U-6TR).*

*Kluczową kwestią dla określenia poziomu subwencji państwowej jest określenie rzeczywistych potrzeb uczelni (U-20TR).*

Jednak wysokość subwencji budżetowej musi być obliczana indywidualnie dla każdej uczelni w zależności od jej profilu, listy kierunków studiów oraz obszarów badawczych i wynosić co najmniej 50% wydatków uczelni bez ograniczania górnej granicy finansowania.

W tym celu budżet powinien być tworzony nie z góry, ale od dołu, zaczynając od jednostek organizacyjnych uczelni. Obecnie, zdaniem rektorów/prorektorów, finansowanie odbywa się, wychodząc z dostępnych w budżecie środków, często nieproporcjonalnie zmniejszanych w ciągu roku. Wpływa to znacząco na realizację badań na zamówienie państwowe, zakup sprzętu, utrzymanie infrastruktury itp.

Kolejnym problemem, którym należy się zająć, aby udoskonalić podział subwencji budżetowej, powinna być optymalizacja liczby szkół wyższych. Następnie, biorąc pod uwagę ich specyfikę, należy ustalić wysokość gwarantowanego zabezpieczenia finansowego dla każdej uczelni. Pomoże to zaplanować koszty finansowe, określić priorytetowe zasady rozwoju.

Fundamentalną kwestią przy określaniu wielkości subwencji państwowej jest brak ram regulacyjnych.

*Nie ma państwowych standardów tworzenia subwencji państwowej w Ukrainie. Edukacja w Ukrainie jest finansowana według zasady resztkowej (U-4UR).*

Przyjęcie standardów tworzenia subwencji państwowej przyczyniłoby się do kształtowania właściwej polityki finansowej w samej uczelni i wobec uczelni.

## 2.2.2. Poziom instytucjonalny

### Centralizacja vs. decentralizacja gospodarki finansowej i finansowania jednostek w uczelni

Przeprowadzone badanie pozwoliło na uogólnienie dotychczasowych poglądów na istotę mechanizmu finansowania uczelni oraz określenie go jako rodzaj relacji finansowej z odpowiednim zestawem elementów. Bazując na doświadczeniach zagranicznych w finansowaniu państwowych szkół wyższych, ustalono, że posiadają one autonomię ekonomiczną oraz szerokie uprawnienia i możliwości korzystania z różnych form finansowania. Instytucje szkolnictwa wyższego promują finansowanie „według wydatków”, „finansowania kontraktowego” i finansowania „według wyników”.

Zgodnie z wynikami badania, większość uczelni Ukrainy stosuje scentralizowaną formę zarządzania finansami. Tylko część uczelni ma mieszaną (częściowo zdecentralizowaną) formę zarządzania finansami (średnio 35% – ogólnouczelniane wydatki, 65% – wydatki jednostek organizacyjnych). Model zdecentralizowany jest popierany, ale z przyjęciem zasady, że interesy instytucji są na pierwszym miejscu.

Jednak w Ukrainie zarządzanie finansami jakkolwiek deklaratorywnie jest zdecentralizowane, to jednak w rzeczywistości (ze względu na specyfikę ustawodawstwa) jest scentralizowane. Większość rektorów popiera model zarządzania scentralizowanego, co wiąże się z:

- niedoskonałością ustawodawstwa w zakresie autonomii finansowej uczelni,
- ograniczonym finansowaniem i podziałem środków na najważniejsze potrzeby,
- istnieniem dużej liczby obiektów wspólnych dla różnych jednostek organizacyjnych,
- potrzebą ograniczenia aparatu administracyjnego,
- koniecznością wspierania niedochodowych dziedzin i kierunków kształcenia.

Scentralizowany model zarządzania finansami wynika z:

- obowiązujących przepisów, zgodnie z którymi odpowiedzialność za działalność uczelni spoczywa na rektorze,

- uwarunkowań zewnętrznych, w jakich uczelnie działają, a zwłaszcza ich funkcjonowanie pod każdym względem w warunkach zbliżonych do stanu kryzysowego, co wymaga według kanonów zarządzania kryzysowego ścisłej centralizacji decyzji zarządczych i jednoznacznej odpowiedzialności za nie.

W obecnym prawodawstwie istnieją mechanizmy decyzyjne dotyczące stosowania decentralizacji zarządzania finansami. Przykładem może być powołanie komisji finansowo-budżetowej, w której skład wchodzi kierownicy jednostek organizacyjnych, uchwalanie rocznego budżetu uczelni na posiedzeniach Rady Akademickiej (=senatu), funkcjonowanie komisji przetargowych.

W modelu zdecentralizowanym podział środków powinien uwzględniać następujące wskaźniki dla wydziału/institutu dydaktyczno-naukowego (IDN):

- 1) liczbę osób studiujących odpłatnie (na koszt osób fizycznych i prawnych),
- 2) dynamikę wzrostu liczby studentów,
- 3) wysokość i koszt kształcenia studentów na kierunku (kosztochłonność kształcenia na wydziałach przyrodniczych i humanistycznych znacznie się różnią),
- 4) intensywność i jakość działalności naukowej (liczba publikacji zagranicznych, ogólny (w odniesieniu do liczby) wskaźnik Hirscha etatowych pracowników naukowych i naukowo-pedagogicznych wydziału, liczba grantów naukowych),
- 5) liczbę studentów uczestniczących w międzynarodowych programach mobilności,
- 6) pozabudżetowe dochody z działalności gospodarczej, tematyka kontraktów gospodarczych<sup>13</sup>.

Zdaniem respondentów, w przypadku modelu zdecentralizowanego podział środków ma być także adekwatny do opracowanej strategii rozwoju, a także proporcjonalny do wysokości poziomu finansowania.

Uczestnicy badania uważają za ciekawy i przydatny przykład, praktykę niektórych krajów finansowania inicjatyw, a więc projektowe finansowanie, gdy na poziomie uczelni powstaje pewien fundusz, który na zasadach konkursowych finansuje określone inicjatywy edukacyjne (*Mission Enhancement Fund*), rozwój innowacyjnych programów, wybranych dyscyplin, podniesienie kwalifikacji personelu i wykładowców itd.

Obecnie, większość środków uczelnie przeznaczają jednak na opłaty za media i na pensje nauczycieli i personelu pomocniczego.

*Jeśli takie stanowisko dyrektora finansowego zostanie wprowadzone, to powinno nastąpić redystrybucja funkcji, bo wtedy odpowiedzialność za finanse*

<sup>13</sup> Zob. w języku ukraińskim: Теоретико-методологічне обґрунтування ефективних фінансово-економічних моделей розвитку вищої школи: монографія (рукопис)/за заг. ред. чл.-кор. НАПН України, д-ра екон. наук., проф. І.М. Грищенко. Київ: „Основа”, 2015. с. 260.

*z rektora powinna także zostać zdjęta, bo inaczej dyrektor finansowy będzie finansował i realizował projekty, a rektor będzie za nie odpowiedzialny. Zadania te nie są rozdzielone, więc myślę, że powinniśmy bliżej przyjrzeć się zachodnim doświadczeniom. Doświadczenie zachodnie nie jest jednak dla nas dzisiaj przydatne (U-13ER).*

*Kwestia decentralizacji jest ciekawa i sprawiedliwa, ale nie każdemu da się zmierzyć tzw. średnią temperaturę w szpitalu i nie każdy może otrzymywać średnią pensję, bo brakuje motywacji, bo mamy profesorów, doktorantów, habilitantów, ale też studentów, którzy od II roku aktywnie angażują się w działalność naukową, włączamy ich do procesu badawczego. Stymulujemy to i stwarzamy warunki do zajmowania się nauką dla studentów. Oczywiście rozumiemy, że motywacja musi być, musi być przejrzysta, otwarta, jasna, uczciwa, wtedy jest uczciwa, gdy jest obiektywna (U-15TrR).*

## **Rozliczalność i transparentność działania uczelni**

Koncepcja Państwowego Programu realizacji strategii rozwoju szkolnictwa wyższego przewiduje realizację zasad odpowiedzialności i transparentności uczelni, zgodnie z prawem. Formalne i nieformalne mechanizmy przejrzystości i odpowiedzialności zachęcają kierownika uczelni do działania w interesie jej społeczności i całego społeczeństwa. Bez publicznego dostępu do informacji finansowych i innych ważnych informacji zasoby materialne mogą być marnowane lub źle wykorzystywane.

System raportowania w sektorze publicznym jest dość rygorystyczny, a poziom rozliczalności i odpowiedzialności na obecnym etapie jest dość wysoki. Proces finansowania jest kontrolowany przez Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy, zgodność z wymogami sprawozdawczości finansowej i kontroli wydatków – przez Skarb Państwa oraz Ministerstwo Edukacji i Nauki; okresową zewnętrzną kontrolę finansową i audyt sprawuje Ministerstwo, Urząd Kontrolno-Rewizyjny, Państwowa Służba Podatkowa oraz Izba Obrachunkowa.

Zapewnienie efektywnej alokacji środków finansowych ułatwia bieżąca kontrola wewnętrzna i rozliczalność organów uczelni, która obejmuje sprawozdania rektora i prorektorów przed kolektywem pracowniczym oraz sprawozdania finansowe głównego księgowego oraz kierownika działu planowania finansów na posiedzeniu rady naukowej (senat) uczelni.

*Uważam, że raportowanie do rady naukowej uczelni jest głównym elementem, w którym jest zapewniona transparentność w działaniach rektoratu, potem to się zamieszcza na stronie internetowej uczelni. Senat uczelni umożliwia absolutnie obiektywne i przejrzyste rozważenie wykorzystania środków z budżetu uczelni (U-3UR).*

Przejrzystość i odpowiedzialność finansową zapewnia również funkcjonowanie Rady ekonomicznej w poszczególnych uczelniach (przewodniczącym tej rady jest Rektor), która dwa razy w roku składa sprawozdania na posiedzeniach rektorskich.

*Mamy jeszcze nową strukturę utworzoną na zasadzie dobrowolności – Komisję ds. Finansów, która podlega bezpośrednio Radzie Naukowej. Planujemy stworzyć 15 takich komisji, jest to model zachodni. Można powiedzieć, że to forma kontroli wewnętrznej o charakterze analitycznym (U-18UP).*

*W uczelni działa Centrum Antykorupcyjne i tak naprawdę w każdej chwili może też przyjść, zobaczyć i sprawdzić, jeśli jest jakieś podejrzenie (U-18UP).*

Na obecnym etapie wszyscy rektorzy i prorektorzy wypełniają publiczną deklarację elektroniczną, dzięki czemu dochody finansowe administracji uczelni są również przejrzyste i dostępne publicznie.

Nadzór nad efektywnością gospodarowania majątkiem, stabilnością finansową uczelni i określanie priorytetów strategicznych powierza się radzie nadzorczej, która powinna składać się głównie z członków zewnętrznych i posiada uprawnienia do określania priorytetów strategicznych uczelni.

*Bardzo ważne jest, aby państwo dokładnie określiło zakres uprawnień rady nadzorczej, aby nie były one drobne, a jednocześnie nie były ceremonialne. Rada nadzorcza powinna mieć uprawnienia do powiedzenia „STOP” rektorowi uczelni w sprawach globalnych (U-4UR).*

Prewencyjna kontrola finansowa zapewnia wykorzystanie środków zgodnie z ich przeznaczeniem, w rzeczywistości stanowi gwarancję prawidłowego przepływu środków.

Przejrzystość zapewnia informowanie na stronie internetowej uczelni o wszystkich działaniach finansowych uczelni. Wszystkie przetargi prowadzone są przez system PROZORRO. Również na tym etapie zapewniony jest publiczny dostęp do informacji finansowych uczelni zgodnie z wymogami ustawy o publikacji sprawozdań finansowych na jej stronie internetowej.

Budżet Uczelni tworzony jest na podstawie propozycji, dyskusji na wspólnym posiedzeniu rektoratu i związków zawodowych, na podstawie dyskusji publicznych i aprobaty Rady Naukowej. Układ zbiorowy to także element zapewnienia przejrzystości działań finansowych.

Odpowiedzialność i przejrzystość działalności finansowej uczelni uwarunkowana jest podstawą normatywną – regulaminami i innymi dokumentami, które zgodnie z prawem zatwierdza senat (Uczona Rada) i które wprowadza się w życie zarządzeniem rektora.

Obecny stan szkolnictwa wyższego w Ukrainie, charakteryzujący się deficytem środków budżetowych na tle ostrej konkurencji między uczelniami w róż-

nych dziedzinach i kierunkach kształcenia i różnych form własności, wymaga nowego skutecznego podejścia do tworzenia i wykorzystywania zasobów materialnych i finansowych oraz potencjału naukowo-pedagogicznego uczelni.

W ostatnich latach problem tworzenia i efektywnego wykorzystywania środków finansowych uczelni znalazł szerokie pole do dyskusji nie tylko bezpośrednio w uczelniach, ale także w szerszych kręgach naukowych. Wśród zagadnień, które są aktywnie dyskutowane, szczególne miejsce zajmują kwestie wdrażania w praktyce szkolnictwa wyższego planowania budżetowego, zapewnienia resursów i kontroli wykorzystania zasobów budżetowych.

Respondenci uważają, że szkolnictwo wyższe powinno działać na zasadach demokratycznych, wszelkie działania finansowe powinny być systemowo uregulowane, a algorytmy planowania i zatwierdzania wydatków budżetowych określone. Praktycznie cała działalność finansowa jest już obecnie zdeterminowana ramami regulacyjnymi, przepisami zatwierdzonymi przez Radę Naukową.

Badanie potwierdza, że zapewnienie przejrzystości działalności finansowej uczelni jest złożonym problemem, którego rozwiązanie wymaga systematycznych, konsekwentnych działań, obejmujących: opracowanie skutecznych mechanizmów zamieszczenia informacji finansowych z zachowaniem zasad poufności, określenie zasad wdrażania zintegrowanego podejścia do zapewnienia otwartości różnych segmentów działalności finansowej uczelni, zastosowanie szerokiego spektrum mechanizmów i środków promocji w tym zakresie z uwzględnieniem ich wzajemnych relacji.

### **Mechanizmy zapewnienia rozliczalności, odpowiedzialności i przejrzystości działalności finansowej uczelni**

Z badań wynika, że realizacja zasad odpowiedzialności i przejrzystości działań finansowych uczelni odbywa się zgodnie z prawem, co jest efektem realizacji i egzekwowania strategii rozwoju państwa. Formalne i nieformalne mechanizmy przejrzystości i odpowiedzialności zachęcają liderów uczelni do działania w interesie wspólnoty akademickiej i całego społeczeństwa. Bez publicznego dostępu do informacji finansowych i innych ważnych informacji, zasoby materialne mogą zostać zmarnowane lub źle skierowane.

Istotnym elementem przejrzystości działalności finansowej uczelni jest ich zobowiązanie do tworzenia otwartych i publicznie dostępnych platform zawierających informacje o prowadzonej działalności finansowej oraz do upubliczniania tych informacji.

Istnieje lista informacji i dokumentów, które muszą być publicznie dostępne, które instytucje edukacyjne są zobowiązane udostępniać na swoich stronach internetowych, a w przypadku ich braku – na stronach internetowych ich założycieli, na oficjalnych stronach internetowych, w mediach drukowanych, w dyskusji publicznej itp.

## **System kontroli państwowej nad działalnością finansową uczelni**

System raportowania w sektorze państwowym jest dość rygorystyczny, a poziom rozliczalności i odpowiedzialności na obecnym etapie jest dość wysoki.

*Chcę powiedzieć, że poziom rozliczalności jest obecnie większy niż wystarczający, więc oprócz tego, że jest on kontrolowany przez Ministerstwo Edukacji, urząd podatkowy, skarbowy, w rzeczywistości przejrzystość zapewnia to, co zamieszczamy na stronie uczelni, nasz udział w przetargach odbywa się poprzez „PROZORRO”, dostęp publiczny do informacji finansowych (U-1TP).*

*Jeśli mówimy o kontroli KRU, jasne jest, że państwo inwestuje środki i musi je kontrolować. To zupełnie normalne. Ale np. kilka lat temu komisja KRU zauważyła, że przekraczany jest fundusz opłat finansujący nieetatowe formy zatrudnienia. Po sprawdzeniu okazało się, że przez dziesięciolecia istniał system wzajemnej kontroli, pokazując, że nie było w tym elemencie naruszeń. Potwierdzono, że nasz system wzajemnej kontroli jest może niedoskonały, ale jednak zadowalający (U-16PedP).*

## **Prawne aspekty odpowiedzialności i przejrzystości działań finansowych uczelni**

Przeprowadzone badanie miało na celu przeanalizowanie problemu wdrażania zasad odpowiedzialności i przejrzystości działalności finansowej uczelni, zgodnie z prawem i odpowiednio do realizacji strategii rozwoju państwa. Właśnie w tej perspektywie niezwykle istotne są kwestie działalności finansowej uczelni i wsparcia finansowego uczelni.

Wyniki badania wskazują, że niezbędna ilość środków na efektywny rozwój uczelni pochodzi ze źródeł budżetowych, kredytowych i innych. Analiza prawnego uregulowania finansowania uczelni wskazuje na istnienie kwestii budzących wątpliwości, wymagających nowego podejścia do ich kompleksowego opracowania i rozwiązania, a także przedstawienia propozycji poprawy obecnego ustawodawstwa Ukrainy.

*Statut i inne dokumenty uczelni, które regulują realizację procesu kształcenia, informacje o składzie jej organów, a także kosztorys, sprawozdanie roczne, w tym finansowe, informacje o procedurach przetargowych i obsadzie kadrowej są publikowane na oficjalnej stronie internetowej uczelni (U-12UR).*

Z badania wynika, że kontrola finansowa uczelni wymaga obecności w strukturze korporacyjnej, efektywnej niezależnej rady nadzorczej, której kompetencje określa statut uczelni oraz regulamin rady nadzorczej.

Na podstawie analizy wyników badania, można stwierdzić, że uczelnia tworzy także inne ciała kolegialne, zapewniające kontrolę nad działalnością finansową i gospodarczą oraz przeciwdziałają korupcji.

Przeprowadzone badanie pozwala stwierdzić, że prewencyjna kontrola finansowa zapewnia wykorzystanie środków zgodnie z ich przeznaczeniem, w rzeczywistości zapewniając prawidłowy przepływ środków.



Wyniki badań dają podstawy do stwierdzenia, że odpowiedzialność i przejrzystość działalności finansowej uczelni określają ramy regulacyjne – regulaminy i inne dokumenty zatwierdzone przez radę naukową zgodnie z prawem i wdrażane zarządzeniem rektora.

### **Działalność kolegialnych organów uczelni (rada nadzorcza, uczona rada)**

Zdaniem respondentów, podniesienie poziomu przejrzystości i odpowiedzialności działalności finansowej uczelni wynika w dużej mierze z funkcjonowania rady nadzorczej. Zgodnie z wynikami badania, rada nadzorcza zapewnia, że uczelnia wypełnia swoje funkcje jako instytucja państwowa oraz kontroluje jej działalność finansową, która jest lub powinna być oparta na zasadach autonomii, samorządności i współdziałania z organami administracji państwowej Ukrainy oraz innymi organizacjami. Uwzględniając wyniki kontroli przeprowadzanej przez radę nadzorczą oraz niezbędne informacje wstępne otrzymane z uczelni i ministerstw, rada nadzorcza podejmuje stosowne decyzje.

Wyniki badania wskazują, że uczona rada (tzn. senat) także jest organem kolegialnym rozpatrującym najważniejsze kwestie działalności finansowej uczelni. Zgodnie ze statutem uczelni, senat sprawuje kontrolę publiczną i zapewnia jawność w podziale środków, monitoruje wykonanie wszystkich pozycji budżetu uczelni.

*Myślę, że rada nadzorcza powinna pozostać taka, jaka jest. Zbieramy ją od czasu do czasu, przedstawiamy, raportujemy, wyrażamy życzenia. Nie może ona nam przynieść pieniędzy. Nie popieram idei zarządzania uczelnią przez Radę i przeniesienia części takich funkcji do rady nadzorczej (U-8PrawaR).*

Na podstawie wyników badania można stwierdzić, że uczelnie jako instytucje autonomiczne powinny samodzielnie decydować o tym, jaka powinna być treść raportów, dawać rektorom możliwość określenia priorytetowych organów kolegialnych i poziomu raportowania na ich posiedzeniach. Uczelnie organizują coroczną konferencję pracowników, na której rektor przedstawia szczegółowy raport i sprawozdanie od strony finansowej, a sprawozdanie jest zatwierdzane przez kolektyw pracowniczy uczelni (wspólnota uczelni).

Jeżeli organy państwowe lub organizacje pozarządowe wnioskuje do uczelni o udzielenie informacji, należy je przedstawić.

Zgodnie z wynikami badania, scharakteryzowano specyfikę działalności poszczególnych uczelni, które z własnej inicjatywy tworzą nowe organy kolegialne w celu zapewnienia skuteczności kontroli, na podstawie szczegółowego raportu i analizy, działalności finansowej uczelni. Na przykład, funkcjonowanie rady ekonomicznej w poszczególnych uczelniach zapewnia również przejrzystość i odpowiedzialność finansową.

Główna funkcja kontrolna i nadzór nad efektywnością gospodarowania majątkiem i stabilnością finansową uczelni, określanie priorytetów strategicznych, jest

powierzana radzie nadzorczej, która powinna składać się głównie z członków zewnętrznych i posiada uprawnienia do określania priorytetów strategicznych dla rozwoju uczelni. Z badania wynika jednak, że nie wszystkie uczelnie mają jednoznacznie pozytywny stosunek do działań rady nadzorczej.

*Jeżeli jest rada nadzorcza, to powinna być organem doradczym rektora. Czy podoba się to komuś czy nie, rektora wybiera kolektyw, i to rektor ponosi pełną odpowiedzialność za działalność uczelni. Rada nadzorcza może też posłuchać, ile i dokąd trafiły pieniądze, ale w przyszłości powinna być organem doradczym uczelni lub innej instytucji edukacyjnej. Kiedy mówimy, że rada nadzorcza może odwołać rektora, to istnieje możliwość działania korupcyjnego [samej rady] (U-6TrR).*

### **Kierunki poprawy efektywności rozliczalności i przejrzystości w wykorzystaniu zasobów finansowych i materialno-technicznych dla wspierania zrównoważonego rozwoju**

Reforma nowoczesnego systemu szkolnictwa wyższego Ukrainy stawia na porządku dziennym problem poprawy rozliczalności i przejrzystości wydatkowania przez uczelnie środków pochodzących z budżetów państwowych i samorządów terytorialnych.

Z wywiadów wynika, że taka sama struktura raportów rocznych dla wszystkich uczelni jest nieuzasadniona, ale ustalenie minimalnych wymagań i zaleceń może przyspieszyć i ułatwić poprawę w zakresie transparentności. Zdolność uczelni do stosowania mechanizmów analizy i kontroli na podstawie materiałów sprawozdawczych tworzy jedną z podstaw kształtowania się kolegialności akademickiej, która jest istotna dla rozwoju szkolnictwa wyższego w kraju.

Respondenci uważają, że uczelnie krajowe, które zabiegają o uznanie międzynarodowe, kształcą studentów zagranicznych i są głęboko wkomponowane w system międzynarodowych relacji naukowo-dydaktycznych, powinny publikować część raportów, przynajmniej raport roczny, w języku angielskim i językach swoich głównych partnerów. Wykorzystanie raportów w celach marketingowych jest szeroko stosowane przez uczelnie klasy światowej.

Analizując odpowiedzi badanych, stwierdzamy, że otwarta pozostaje kwestia sprawiedliwego i ekonomicznie uzasadnionego mechanizmu dystrybucji środków uczelnianych. Dużo się mówi o sprawiedliwym podziale środków budżetowych w szkolnictwie wyższym, o dostępie do środków budżetowych dla uczelni prywatnych, o różnych zasadach podziału środków, w szczególności o tzw. zasadzie „pieniądze podążają za studentem”.

*Dzisiaj pozycja i rozwój uczelni nie zależy całkowicie od niej samej i jej działalności. Jak powiedział kiedyś mój nauczyciel, istnieje coś takiego jak „domniemanie rejestracji stołecznej”, więc oczywiście uczelnie stołeczne mają pewne możliwości, te, które są w innych miastach – inne możliwości, to nie jest obiektywna rzeczywistość (U-7TR).*

Zgodnie z wynikami badania, jako dominującą cechą zrównoważonego rozwoju wymienia się priorytet zapewnienia wysokiej jakości edukacji i tworzenia odpowiednich warunków do uczenia się przez całe życie dla wszystkich zainteresowanych. Takie zadania stawia się z uwagi na fakt, że edukacja odgrywa kluczową rolę w podnoszeniu konkurencyjności gospodarki. Ukraina to kraj o dużym zapotrzebowaniu na efekty szkolnictwa wyższego. Dlatego jednym z gorących i aktualnych problemów finansowania systemu szkolnictwa wyższego jest problem naukowo-dydaktycznych inwestycji, zwłaszcza w czasach dążenie do integracji europejskiej Ukrainy i wyzwań globalizacyjnych. W tym kontekście priorytetem powinny być inwestycje mające na celu stworzenie warunków do równego dostępu obywateli do wysokiej jakości wyższego wykształcenia zawodowego.

Efektywność rozliczalności i przejrzystości w wykorzystywaniu zasobów finansowych i materialno-technicznych przez uczelnie na obecnym etapie wynika z poziomu autonomii finansowej, jaką posiadają uczelnie. Zdaniem badanych, uczelniom należy zapewnić rzeczywistą autonomię finansową przez eliminację sprzeczności w obowiązującym prawodawstwie. Niewątpliwie właściwym krokiem w tym kierunku jest decentralizacja zarządzania.

Zdaniem respondentów, ograniczone finansowanie, brak nowoczesnej bazy materialnej, brak zainteresowania krajowego biznesu inwestowaniem w rozwój uczelni, zwłaszcza w kierunku techniczne, trudność pozyskania aparatury naukowej od partnerów zagranicznych, brak warunków do autonomii finansowej uczelni, wszystkie te czynniki znacznie utrudniają rozwój szkolnictwa wyższego Ukrainy. Kadra akademicka jest również uważana za kluczowy czynnik rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki. Niestety, elementy obecnych reform w szkolnictwie wyższym demotywują młodych ludzi i przyczyniają się do odpływu profesjonalistów. Ponadto, podwyżki wynagrodzeń nauczycieli akademickich są niewystarczające. Oczekuje się na zmiany w tym zakresie, ale ich opóźnianie może prowadzić do nieodwracalnych negatywnych procesów.

W badaniu podkreślono, że ważny aspekt wdrażania reformy edukacji i nauki, w których kwestia finansowania jest jednym z najważniejszych elementów, zależy od współpracy wszystkich interesariuszy. Odwołując się do doświadczeń międzynarodowych, warto wprowadzać najlepsze praktyki i modele finansowania, biorąc pod uwagę społeczne, gospodarcze i historyczne cechy Ukrainy. Ważną rolę ma komunikacja i interakcja wszystkich uczestników tych procesów.

### **Dobre praktyki w zakresie podniesienia skuteczności działalności ekonomicznej uczelni**

Należy zauważyć, że dla respondentów ukraińskich koncepcja poprawy efektywności ekonomicznej była często kojarzona z działaniami mającymi na celu oszczędność kosztów i obniżenie wskaźników finansowych w opłatach za media i zużycie energii, ale z drugiej strony była rzeczywiście związana z działaniami

mi ukierunkowanymi na rozwój uczelni. Generalnie, rektorzy/prorektorzy chętnie dzielą się dobrymi praktykami i własnymi doświadczeniami oraz są dumni ze swoich osiągnięć w tej sferze, co jest zrozumiałe ze względu na trudny stan finansowy uczelni w sytuacji istotnego braku finansowania podstawowego. Rektorzy uważają, że poprawa efektywności ekonomicznej uczelni jest, być może, ich najważniejszym codziennym zadaniem.

*Na tym etapie uczelnia, działając w takich ograniczających formach finansowania, koniecznie powinna pracować nad wdrożeniem działań poprawy efektywności ekonomicznej (U-25TR).*

Podsumowując wyniki badania, można stwierdzić, że uczelnie zwiększają efektywność działalności gospodarczej poprzez priorytetowe działania, które według ich liderów okazały się dość skuteczne: zmiany w systemie zarządzania i strukturze organizacyjnej uczelni, działania mające na celu oszczędzanie energii, wprowadzenie nowych usług edukacyjnych, działania mające na celu wsparcie naukowców i poprawę efektywności działalności naukowej, intensyfikacja współpracy międzynarodowej w nauce, szkolnictwie wyższym i innowacyjności, jakościowe działania finansowe, współpraca z biznesem oraz działania związane z komercjalizacją wyników badań naukowych.

### **Innowacje zarządcze oraz zmiany organizacyjne i strukturalne w uczelni**

Wszyscy respondenci podnosili kwestię zmian w systemie zarządzania i strukturze organizacyjnej uczelni, w szczególności wskazując na zmiany dotyczące zarówno struktur administracyjnych, jak i naukowo-dydaktycznych. Uogólnione przykłady podano w tabeli 2.1.

**Tabela 2.1**

<b>Kierunki działań</b>	<b>Charakterystyka działań</b>
Strategie i działania wizerunkowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowanie i przyjęcie ważnych strategii funkcjonalnych: finansowej, marketingowej i kadrowej, wypełnionych narzędziami i działaniami taktycznymi zapewniającymi realizację kluczowych priorytetów strategicznych,</li> <li>• branding i popularyzacja uczelni, cyfryzacja nauki, uruchomienie systemów e-administracji</li> </ul>
Zmiany w systemie zarządzania uczelnią i decentralizacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzmocnienie roli prorektorów, utworzenie funkcji prorektora ds. rozwoju w celu zwiększenia efektywności wykorzystania środków i dywersyfikacji źródeł dochodów,</li> <li>• przekazanie części uprawnień finansowych jednostkom organizacyjnym,</li> <li>• tworzenie odrębnych ciał doradczych zajmujących się kwestiami materialno-technicznymi,</li> <li>• wzmocnienie roli rady nadzorczej</li> </ul>

Reorganizacja struktury organizacyjnej uczelni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reorganizacja instytutów naukowo-dydaktycznych, konsolidacja wydziałów i zmiana planów nauczania,</li> <li>• reorganizacja działów administracyjnych uczelni (dział zaopatrzenia, dział kontraktów, dział marketingu, dział nauczania, metodyczny, dział praktyk, wewnętrzny dział zapewnienia jakości, działy międzynarodowe itp.),</li> <li>• autonomia usługowych jednostek organizacyjnych (przejście niektórych jednostek na samofinansowanie, np. studenckie miasteczko/akademiki, centrum wydawnicze, stolówka),</li> <li>• intensyfikacja funkcjonowania niektórych struktur przynoszących określone korzyści (kształcenie przygotowujące do kształcenia w uczelni, centrum językowe, instytut doskonalenia zawodowego)</li> </ul>
Podniesienie efektywności działania kierownictwa oraz personelu administracyjnego uczelni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowanie systemu oceny personelu administracyjnego poprzez KPI (<i>Key Performance Indicators</i>), zgodnie z którym zarówno służba finansowa, jak i rektor otrzymywaliby finansowe wskaźniki efektywności działania</li> </ul>
Cyfryzacja uczelni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wdrożenie obiegu elektronicznego dokumentów, systemu elektronicznego zarządzania uczelnią</li> </ul>

Z badań wynika, że niektóre uczelnie intensywnie inwestują w rozwój nowej infrastruktury, rozumiejąc jej znaczenie dla realizacji działalności dydaktycznej i badawczej oraz zwiększając liczbę studentów, w szczególności poprzez odpłatne formy kształcenia.

*Realizujemy duży projekt, który odniesie sukces ekonomiczny. To jest Klinika Uniwersytetu Medycznego. Chcemy tam zainwestować trochę pieniędzy, po pewnym czasie przyniesie to zysk, ale na razie to tylko inwestycja (U-5UR).*

Uczelnie ukraińskie są dość intensywnie zaangażowane w realizację działań strategicznych związanych z oszczędzaniem energii, np.:

- kompleksowy program oszczędzania energii jako istotny element strategii uczelni,
- program unowocześniania zasobów technicznych: modernizacja kotłowni, montaż nowych, w szczególności z paliwem alternatywnym, co obniżyło koszty ogrzewania, montaż indywidualnych punktów grzewczych, ogrzewanie elektryczne zamiast scentralizowanych sieci ciepłowniczych,
- realizacja projektów termomodernizacji i energooszczędności budynków,
- realizacja celowych inwestycji środowiskowych (zielonych) w okresie zobowiązania stron Protokołu z Kioto do Ramowej Konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie Zmian Klimatu,
- wykorzystanie surowców paliw twardych,
- montaż paneli słonecznych,
- wprowadzenie zautomatyzowanych systemów i systemów zarządzania energią.

Zwiększenie efektywności ekonomicznej oraz zapewnienie warunków do swego funkcjonowania uczelnie często poszukują we wprowadzaniu nowych usług edukacyjnych:

- przyjęcie zasady powtarzania przedmiotu/roku akademickiego na zasadzie odpłatności, w przypadku niewykonania przez studenta programu nauczania (w ramach autonomii finansowej i akademickiej),
- otwarcie nowej specjalności (np. „Medycyna”), która pozwala na zwiększenie liczby studentów zagranicznych na zasadach odpłatnych,
- działania mające na celu poprawę jakości kształcenia, takie jak monitoring, ankietowanie studentów pod kątem jakości, uzyskiwanie akredytacji międzynarodowych.

Ważne jest, aby uczelnie i ich kierownictwo dostrzegały poprawę efektywności działania także w ramach polityki kadrowej, w szczególności w działaniach mających na celu wsparcie naukowców i poprawę jakości działalności badawczej:

- zróżnicowanie płac w zależności od efektywności naukowej kadry,
- innowacyjna polityka personalna z naciskiem na motywację,
- utworzenie centrum innowacji mającego na celu cyfryzację opracowań naukowych,
- inwestycje krajowe w projekty naukowo-techniczne z perspektywą komercjalizacji,
- tworzenie lepszych warunków współpracy z biznesem w ramach tematów kontraktów gospodarczych.

Jednym z kluczowych źródeł przychodów w budżecie uczelni w Ukrainie jest, ale w jeszcze większym stopniu może być, współpraca międzynarodowa, zarówno kształcenie studentów zagranicznych, jak i międzynarodowa współpraca naukowa. Rektorzy/prorektorzy, z którymi przeprowadzono wywiady, wskazują na problem intensyfikacji współpracy międzynarodowej w nauce, szkolnictwie wyższym i w zakresie innowacyjności:

- tworzenie dwustronnego towarzystwa naukowego,
- nawiązywanie stosunków międzynarodowych i współpraca z wiodącymi światowymi uczelniami w ramach umów bilateralnych,
- współpraca z instytucjami i organizacjami międzynarodowymi (np. współpraca z Europejskim Bankiem Inwestycyjnym w zakresie programów oszczędzania energii);
- wzrost liczby studentów zagranicznych, będących głównym źródłem przychodów w tzw. funduszu specjalnym.

Podane przez respondentów przykłady pokazują, że ukraińskie uczelnie reprezentują unikalny potencjał w pewnych obszarach nauki i techniki, a ta branżowa specyfika daje duże możliwości współpracy międzynarodowej i przyczynia się do efektywności działania uczelni (np. powołanie międzynarodowego centrum szko-

lenia pilotów, wspólny chińsko-ukraiński Instytut Technologii Lotniczych w Chinach). Pokazuje to, że jeśli uczelnia znajduje swoją unikaową cechę, która czyni ją silną i konkurencyjną, może to stanowić jej podstawę rozwoju.

Ukraińskie uczelnie podnoszą swoją efektywność ekonomiczną poprzez współpracę z biznesem, przedsiębiorcami oraz komercjalizację wyników badań. Kilku respondentów zauważyło, że wraz z partnerami biznesowymi i innymi zainteresowanymi podmiotami otwarto na uniwersytecie laboratoria badawczo-dydaktyczne, ośrodki dydaktyczno-szkoleniowe i szkoły inżynierskie, aby kształcić specjalistów w różnych dziedzinach. Działania takie realizowane są głównie na koszt biznesu, co wskazuje na świadomość pracodawców i ich gotowość inwestowania w kształcenie pracowników i rozwój uczelni w celu poprawy jakości kształcenia. Pojawienie się nowej infrastruktury badawczej znacząco poprawia bazę materialną i techniczną uczelni, dzięki czemu rosną możliwości realizacji wspólnych projektów badawczych i edukacyjnych, prowadzenia badań stosowanych, w tym działalności na zlecenie biznesu.

Innym sposobem na zwiększenie efektywności jest zintensyfikowanie przedsiębiorczości samych uczelni: rektorzy/prorektorzy przedstawiali perspektywy stworzenia przedsiębiorstwa, udzielania konsultacji, tworzenia i rozwijania szkół start-upowych itp.

Wyniki badania świadczą o zaangażowaniu kierownictwa ukraińskich uczelni w twórczy proces poszukiwania, opracowywania i wdrażania działań mających na celu poprawę efektywności funkcjonowania uczelni. W tym przypadku efektywność uczelni nie jest rozpatrywana wyłącznie w kategoriach ekonomicznych, ale także w kontekście realizacji misji uczelni w zakresie nauczania i badań, opracowywania strategii, modernizacji zarządzania i gospodarki finansowej, tak aby uczelnie były w stanie sprostać obecnym wyzwaniom stojącym przed szkolnictwem wyższym i nauki.

### **2.2.3. Podsumowanie**

#### **Wnioski końcowe dotyczące finansowania na poziomie systemowym**

Wyniki badania pozwalają stwierdzić, że poczynając od 2019 roku łączne finansowanie uczelni z uwzględnieniem dominującego charakteru środków państwowych odzwierciedlają następujące proporcje: środki z budżetu państwa (70%), środki ze świadczenia płatnych usług edukacyjnych/czesne (15–20%), środki otrzymane od pracodawców (do 10%), udział środków na projekty badawczo-rozwojowe (do 10%).

Obecny model finansowania szkolnictwa wyższego nie odpowiada intencji jego głównych adresatów. Dyskusja nad udoskonaleniem modelu toczy się w różnych

gremiach i kierunkach. W szczególności proponuje się wykorzystanie mieszane-go modelu finansowania, modelu ujednoczonego lub przyjęcie za podstawę różnych form finansowych interakcji między państwem a uczelniami. Główne kierunki doskonalenia systemu finansowania to zmiany w ustawodawstwie, w szczególności zmiana statusu uczelni, a w ślad za tym nadanie samodzielnych uprawnień finansowych w zakresie wykorzystania środków budżetowych i pozabudżetowych.

Zrozumienie i poparcie dla szczegółowej natury formuły finansowania jest w dużej mierze związane ze swoistymi celami uczelni. Dlatego dominuje pogląd o potrzebie zróżnicowania w finansowaniu uczelni technicznych, medycznych, artystycznych, pedagogicznych i innych typów uczelni, gdyż ich działalność opiera się na innych zasadach i ma różne cele. Jednocześnie ogólna formuła podziału środków powinna zostać wprowadzona, ale z uwzględnieniem indywidualnych celów i możliwości. Wykorzystanie benchmarków byłoby pożądane.

Finansowanie wydatków stałych uczelni powinno odbywać się głównie ze środków budżetowych, przede wszystkim ze względu na ograniczenia prawne, ale środki publiczne nie powinny w pełni pokrywać wydatków uczelni na obiekty i energię. Powinno to stymulować uczelnie do pozyskiwania dodatkowych środków, oszczędzania energii i modernizacji infrastruktury. Biorąc jednak pod uwagę szczególne i trudne warunki działania uczelni przesiedlonych z czasowo okupowanych terytoriów obwodów Ługańskiego, Donieckiego i Autonomicznej Republiki Krymu, utrzymanie bazy materialnej, koszty mediów i czynszu powinny być w całości pokrywane z budżetu państwa.

### **Wnioski końcowe dotyczące finansowania na poziomie instytucjonalnym**

Na obecnym etapie uczelnie ukraińskie potrzebują znacznie więcej środków niż otrzymują. Według badania, dynamika finansowania edukacji w Ukrainie, zarówno w ujęciu bezwzględnym, jak i względnym, jest jednak niewystarczająca. Z przeprowadzonych badań wynika, że niewystarczający poziom finansowania uczelni ma negatywny wpływ na realizację misji, a w tym na jakość kształcenia.

Na podstawie zgromadzonych materiałów analitycznych należy odnotować, że na tym etapie brakuje wsparcia państwa dla rozwoju szkolnictwa wyższego, w tym infrastruktury kształcenia i badań. Brakuje też możliwości swobodnego dysponowania środkami własnymi dla uczelni.

Przyglądając się trendom rozwoju szkolnictwa wyższego w Ukrainie, można ocenić pozytywnie możliwość udziału uczelni w konkursach i grantach, co daje uczelniom częściową autonomię finansową.

Niezbędnym warunkiem efektywnego funkcjonowania uczelni jest możliwość zwiększenia liczby cudzoziemców w procesie kształcenia na uczelniach, co zapewnia możliwości pozyskiwania dodatkowych środków zwiększających autonomię finansową uczelni.



Wszystkie czynności finansowe kierownictwa uczelni są uwarunkowane i regulowane przez główne dokumenty normatywno-prawne. W celu zapewnienia przejrzystości działań w zakresie dysponowania środkami finansowymi, administracja uczelni realizuje proces regularnego wewnętrznego audytu finansowego oraz publikacji jego wyników. Z tej perspektywy uczelnie wdrażają system przejrzystego monitoringu wykorzystania środków finansowych.

W ramach dążenia do integracji europejskiej Ukrainy i wyzwań globalizacji priorytetem rozwoju uczelni są inwestycje. Dlatego jednym z pilnych i aktualnych zadań dnia dzisiejszego kierownictwo uczelni widzi w ustanowieniu trwałego funduszu (*endowment*) i algorytmu zarządzania przychodami z jego dysponowania.

Wśród ważnych organów kolegialnych, których główną funkcją jest kontrola, respondenci wskazali radę nadzorczą i senat (uczoną radę). Jednak istotne znaczenie ma tu specyfika poszczególnych uczelni, które powinny mieć możliwości tworzenia nowych organów kolegialnych zapewniających skuteczność kontroli finansowej.

## Załącznik

### Scenariusz wywiadów pogłębionych z rektorami/prorektorami nt. Finansowanie uczelni: nowe regulacje i mechanizmy

#### A. Poziom systemowy

##### Podmioty, które powinny uczestniczyć w procesie finansowania szkolnictwa wyższego kształcenia i badań

1. Jakie podmioty i w jakich proporcjach Pana(i) zdaniem powinny finansować szkolnictwo wyższe i naukę? *Proszę krótko uzasadnić – dlaczego takie podmioty i dlaczego w takich proporcjach?*

##### Model finansowania uczelni. Algorytm i jego kryteria

2. Jaki Pana(i) zdaniem model lub modele powinny być wykorzystywane przez ministra w finansowaniu uczelni?
3. Jakie kryteria Pana(i) zdaniem powinny być zastosowane w algorytmie? *Proszę krótko uzasadnić – dlaczego takie kryteria?*

##### Finansowanie kosztów stałych uczelni, m.in. utrzymania bazy materialnej, w tym kosztów energii

4. W jaki sposób i w jakiej proporcji powinny być finansowane w uczelniach koszty stałe uczelni, w tym utrzymywania bazy materialnej uczelni i koszty energii? *Proszę krótko uzasadnić – dlaczego taki sposób i dlaczego w takich proporcjach?*
5. Jaka wysokość dotacji/subwencji budżetowej powinna być zagwarantowana, tak aby uczelnie mogły planować swoje koszty i przychody z rocznym wyprzedzeniem

#### B. Poziom instytucjonalny

##### Centralizacja vs. decentralizacja gospodarki finansowej i finansowania jednostek w uczelni

6. Jakie podmioty i w jakich proporcjach uczestniczą w finansowaniu Pana(i) uczelni?
7. Jaki model gospodarki finansowej w uczelni Pan(i) preferuje – scentralizowany (*decyzje finansowe podejmuje rektor*) czy zdecentralizowany (*decyzje finansowe podejmują kierownicy jednostek – dziekani*)?
8. W przypadku modelu zdecentralizowanego, na podstawie jakiego algorytmu/formuły powinny być dzielone środki finansowe między jednostki organizacyjne/kierunki? Jakie kryteria powinny być uwzględniane?
9. Jaki model podziału środków stosuje się u Pana(i) na uczelni?

##### Rozliczalność i transparentność działania uczelni

10. Jak powinna być zapewniana zasada rozliczalności uczelni (ang. *accountability*) oraz jej transparentność (ang. *transparency*).

##### Dobre praktyki w zakresie podniesienia skuteczności działalności ekonomicznej uczelni

11. Jakie działania na rzecz podniesienia efektywności ekonomicznej działalności Pana(i) uczelni zostały wprowadzone w ostatnim okresie? Z których z tych rozwiązań Pan(i) jest najbardziej zadowolony i dlaczego?
12. W kontekście naszej rozmowy, czy chciała by Pan(i) dodać coś od siebie czego nie poruszyliśmy dotąd a może być istotne?

## ROZDZIAŁ 3

### Rankingi w strategiach uczelni polskich i ukraińskich

---

Badanie ankietowe *Rankingi w strategiach uczelni polskich i ukraińskich* było drugim badaniem przeprowadzonym w ramach referowanego Projektu Polsko-Ukraińskiego. Celem badania było pozyskanie informacji na temat poglądów rektorów/prorektorów uczelni polskich i ukraińskich odnośnie do tego w jaki sposób rankingi jako narzędzie są obecnie i powinny być w przyszłości wykorzystywane w zarządzaniu strategicznym. Wyniki badania mogą służyć celom o charakterze strategicznym i wieloletnim pracom prowadzonym w przyszłości nad polepszeniem pozycji rankingowej uczelni w Polsce i w Ukrainie.

Badanie było prowadzone z wykorzystaniem narzędzi i za pośrednictwem strony [www.webankieta.pl](http://www.webankieta.pl) w języku polskim i ukraińskim, odpowiednio. Ankieta została podzielona na trzy obszary tematyczne, dotyczące: znaczenia rankingów i ich kryteriów, sposobów wykorzystywania wyników rankingów w działaniach strategicznych uczelni, oraz ogólnych informacji uzupełniających na temat strategii rozwoju uczelni. Kwestionariusz zawierał zarówno pytania zamknięte, m.in. jednokrotnego i wielokrotnego wyboru, jak i pytania otwarte. Ankieta miała charakter anonimowy.

W procesie ankietowania w Polsce wzięło udział 17 rektorów lub prorektorów publicznych szkół wyższych, spośród 25 uczelni uczestniczących w projekcie, zajmujących czołowe miejsca w rankingu Perspektywy oraz liderów wśród poszczególnych typów uczelni (np. artystycznych, pedagogicznych, AWF itp.). Stopa zwrotu anonimowych ankiet stanowiła 68%.

Po stronie ukraińskiej zastosowano podobną metodykę; dobór próby opierał się na krajowym rankingu Top 200, również obejmował 20 najlepszych w rankingu uczelni oraz analogicznie według typu. W ten sposób, wymóg reprezentacji wszystkich typów uczelni został zapewniony. Wśród respondentów rektorzy stanowili 47%, prorektorzy – 53% (ze strony ukraińskiej udział rektorów to 36% i prorektorów 64%). Respondenci reprezentowali różne typy uczelni: 9 to uniwersytety klasyczne, 9 techniczne, po 2 pedagogiczne i medyczne, po 1 rolnicza/przyrodnicza, wychowania fizycznego, artystyczna.

Po stronie ukraińskiej średni czas wypełnienia ankiety wyniósł 01:09:34, po stronie polskiej nieco mniej – 48:33, ale wysoki wskaźnik odsłony strony ankiety

w obu krajach może świadczyć o tym, że respondenci zapoznawali się z ankietą, by mieć możliwość przemyślenia i przygotowania odpowiedzi na pytania.

Po obu stronach granicy zostały podjęte działania wspierające przeprowadzenie badań, w tym należy podkreślić zaangażowanie narodowych konferencji rektorów – KRASP ze strony polskiej i ZRUU ze strony ukraińskiej, a także wsparcie organizacyjne i merytoryczne Fundacji Rektorów Polskich.

Wypełnione ankiety zostały przeanalizowane przez członków powołanego w Projekcie Zespołu Specjalistów ds. Badań Systemowych w Szkolnictwie Wyższym, przez grupę polską po stronie polskiej i przez grupę ukraińską po stronie ukraińskiej. Rezultaty ich prac przedstawione zostały w formie raportu, w postaci właściwej, do wykorzystania w debacie Rektorów w ramach Polsko-Ukraińskiego Seminarium Rektorów nt. Rankingi w strategii rozwoju uczelni, które odbyło się 16 października 2019 roku w Kijowskim Narodowym Uniwersytecie im. Tarasa Szewczenki.

### **3.1. Rankingi w strategiach uczelni polskich**

*Michał Gajda, Łukasz Kierznowski, Natalia Kraśniewska, Aleksandra Lis*

#### **3.1.1. Znaczenie rankingów i ich kryteria**

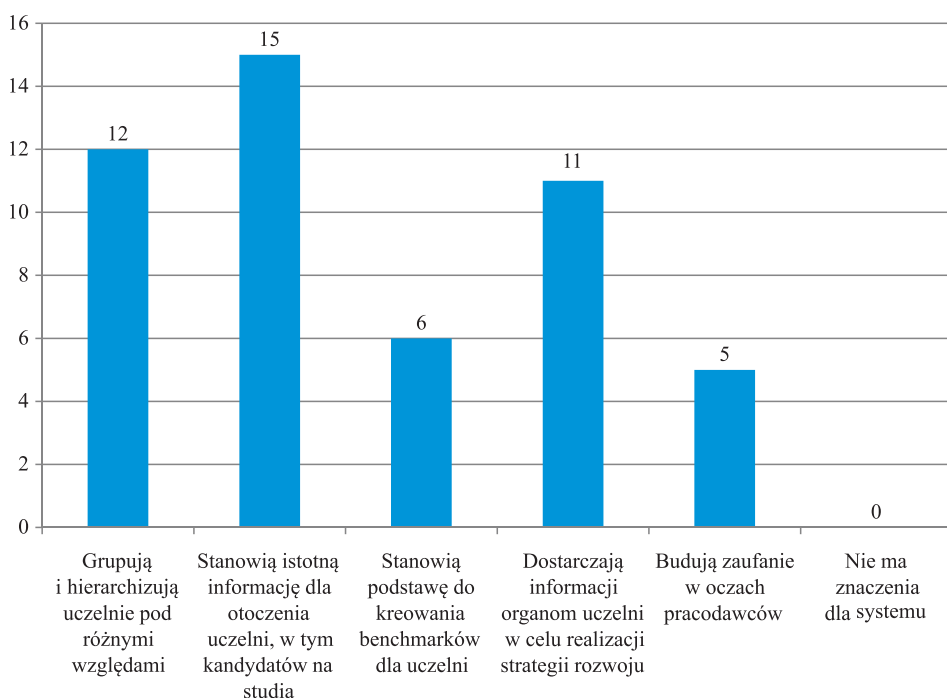
Rankingi krajowe i międzynarodowe odgrywają szczególnie ważną rolę w systemie szkolnictwa wyższego i nauki, i to na poprawę pozycji w rankingach zostały nacelowane zmiany transformacyjne w ramach nowej Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 roku. To niska pozycja uczelni polskich w rankingach międzynarodowych, w szczególności w najbardziej prestiżowym Szanghajskim, zdecydowała o radykalnych zmianach np. w wymogach do ewaluacji działalności naukowej.

Rankingi odgrywają także ważną rolę dla interesariuszy zewnętrznych i są postrzegane przez pryzmat zaufania i jakości.

#### **Rola rankingów krajowych i międzynarodowych w systemie szkolnictwa wyższego**

Najważniejszą funkcją krajowych rankingów, w opinii zdecydowanej większości pytaných polskich rektorów i prorektorów, jest dostarczenie informacji o uczelni dla kandydatów na studia (88,24%) oraz umożliwienie grupowania i hierarchizacji uczelni pod różnymi względami (nieco ponad 70%). Trzecim dominującym pojęciem na rankingi (dla 65% badanych osób) jest ich rola w dostarczeniu informa-

cji organom uczelni w realizacji strategii, ponieważ pytanie ankiety dawało możliwość wielokrotnego wyboru (respondenci mogli wskazać maksymalnie 3 warianty odpowiedzi). Nieco mniejsze poparcie uzyskały odpowiedzi dotyczące roli rankingów w otoczeniu zewnętrznym – ranking jako podstawa dla *benchmarkingu* uczelni oraz informacja dla pracodawców – nie zgromadziły ich więcej niż około jednej trzeciej odpowiadających (wykres 3.1). Pozytywne wydaje się, że żadna badana osoba nie odnotowała, że rankingi krajowe nie mają znaczenia dla systemu szkolnictwa wyższego, co świadczy o adekwatnym stosunku do trendów współczesnych i uwarunkowań działania uczelni, gdyż rankingi jest jednym z tych uwarunkowań.



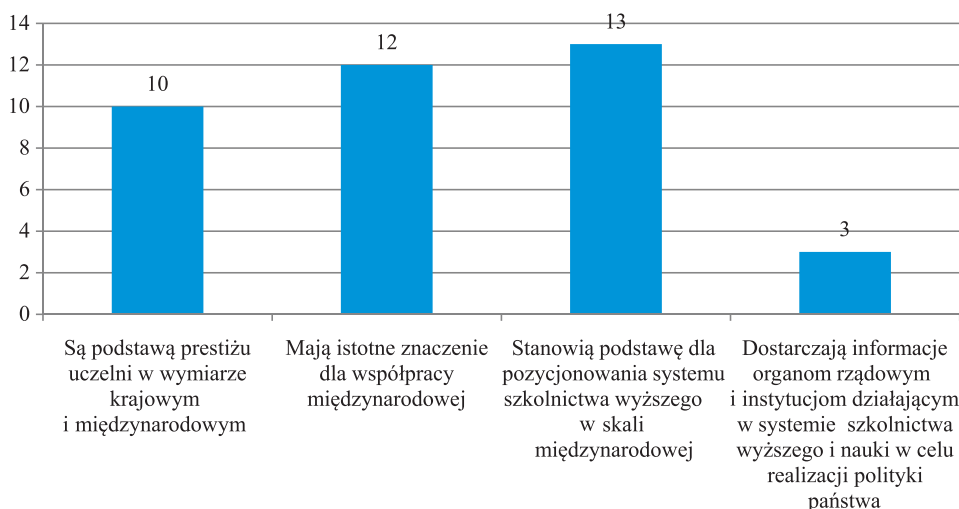
Wykres 3.1. Znaczenie rankingów krajowych w systemie szkolnictwa wyższego w Polsce

Źródło: opracowanie własne.

Ważne w odpowiedziach na to pytanie są dwa elementy: 1) brak jednej odpowiedzi co do której panowałaby zgoda wśród rektorów uczelni w Polsce oraz 2) wskazanie użyteczności wewnętrznej rankingów krajowych, to jest na potrzeby uczelni. W odniesieniu do punktu pierwszego – mimo możliwości wyboru kilku wariantów – żaden nie uzyskał 100% głosów, a zatem nie ma pełnej zgody co do tego, jaka rola rankingów krajowych jest najważniejsza, niemniej są dominanty. Należy do nich właśnie punkt 2), a zatem korzyści użyteczne dla uczelni – informacja dla przyszłych studentów, która będzie miała przełożenie na rekruta-

cję, informację dotyczące realizacji strategii (ponownie, odniesienie do potrzeb uczelni) i wreszcie dosyć ogólne grupowanie i hierarchizowanie spraw pod różnymi względami. Punkty jasno formułujące zewnętrznych beneficjentów, np. pracodawców, albo korzyści odroczone w czasie, np. z *benchmarkingu* były zdecydowanie rzadziej odpowiedzią respondentów.

**W odniesieniu do rankingów międzynarodowych w systemie szkolnictwa wyższego w Polsce** (pytanie drugie, podobnie jak poprzednie, to pytanie wielokrotnego wyboru z możliwością wskazania maksymalnie trzech odpowiedzi), dwie spośród proponowanych odpowiedzi cieszyły się największą i zbliżoną popularnością wśród uczestników ankiety. Respondenci wskazali, że najważniejszą funkcją międzynarodowych rankingów jest pozycjonowanie krajowego systemu szkolnictwa wyższego w skali międzynarodowej. Taką odpowiedź wskazało najwięcej uczestników: 76,5% badanych. Drugą, najczęściej udzieloną odpowiedzią jest odpowiedź wskazująca, że rankingi międzynarodowe służą przede wszystkim współpracy międzynarodowej – tę zaznaczyło nieznacznie mniej respondentów, około 70,5%. Trzecią najczęściej wybieraną odpowiedzią jest wskazanie, iż rankingi są podstawą prestiżu w skali zarówno krajowej, jak i międzynarodowej. Tę odpowiedź wskazało prawie 59% odpowiadających. Należy zwrócić uwagę na odstającą od pozostałych, czwartą opcję – niecałe 18% biorących udział w badaniu rektorów uznało, że najważniejszym znaczeniem rankingów międzynarodowych jest dostarczenie informacji organom rządowym i instytucjom działającym w systemie szkolnictwa wyższego i nauki w celu realizacji polityki państwa.



Wykres 3.2. Najważniejsze znaczenie rankingów międzynarodowych w systemie szkolnictwa wyższego w Polsce

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak w poprzednim pytaniu, tak i w tym brak jest jednej odpowiedzi, co do której panowałyby zgoda wśród większości rektorów uczelni. W przypadku zagranicznych rankingów jest to nawet bardziej wyraźne, gdyż żadna z opcji nie uzyskała 90% poparcia badanych. Brak także jednoznacznych dominant – uwagę zwraca jedynie – opcja zdecydowanie niepopierana przez respondentów.

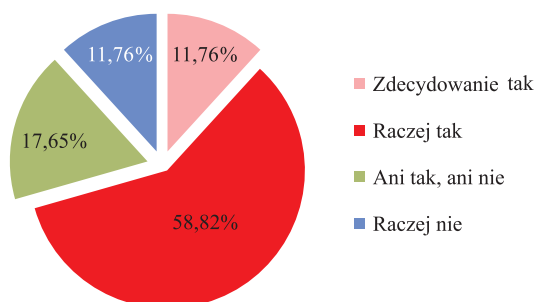
### Wpływ rankingów na działalność uczelni

Zdecydowana większość rektorów i prorektorów biorących udział w badaniu, stwierdziła, że rankingi mają wpływ na działalność ich uczelni: pozytywnej odpowiedzi, łącznie w odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”, udzieliło niecałe 71%. Niespełna 18 % respondentów nie jest w stanie określić czy rankingi wpływają na działalność uczelni czy nie, 12% odpowiadających raczej skłania się do stwierdzenia, że rankingi nie mają wpływu na sposób funkcjonowania ich uczelni. Dokładny rozkład odpowiedzi, wraz z zaznaczeniem kolorystycznym odpowiedzi pozytywnych (czerwony) i negatywnych (niebieski) oraz neutralnej (zielony), podany jest w tabeli 3.1. Kolorystyka zastosowana w tabeli odpowiada kolorystyce wykresu 3.3.

Tabela 3.1. Odpowiedzi udzielone przez respondentów

Odpowiedź	%
Zdecydowanie tak	11,76
Raczej tak	58,82
Ani tak, ani nie	17,65
Raczej nie	11,76
Zdecydowanie nie	0,00
Nie wiem/trudno powiedzieć	0,00

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 3.3. Wpływ rankingów na działalność Pana/Pani uczelni

Źródło: opracowanie własne.

Do tego, w jakim zakresie i jaką rolę odgrywają rankingi dla funkcjonowania danej uczelni (pytanie 4 o charakterze otwartym), odniosło się około 65% biorących udział w badaniu. Wszystkie udzielone odpowiedzi, ze względu na rolę, jaką respondenci przypisują rankingom, można przedstawić poprzez cztery główne kategorie:

I. Rola strategiczna – wzajemny związek strategii z wynikami rankingów.

*(...) polityka rozwoju uczelni opiera się przede wszystkim na dążeniu do doskonałości i to ona jest podstawą do planowania działań. Rankingi są konsekwencją objętej strategii.*

*Ranking jako miara prestiżu jest podstawą do kreowania polityki naukowej jak i dydaktycznej w uczelni.*

*Analiza uzyskanej pozycji rankingowej wraz z benchmarkingiem uczelni – w ujęciu regionalnym i branżowym – pozwala na określenie priorytetów rozwojowych na kolejne lata.*

II. Rola opiniotwórcza – medialna, promocyjna, prestiż.

*Rankingi są tematem interesującym dla mediów (...) Awans w rankingu postrzegany jest jako sukces, spadek jest podstawą do krytycznych ocen. Równocześnie otoczenie i media nie dokonują szczegółowych analiz punktów rankingu, kierując się ogólnymi wynikami uczelni.*

*Pozwala na dość szybkie zorientowanie się w ich osiągnięciach, pozycjonowaniu i rozwoju w różnych kategoriach.*

*(...) Jednak miejsce w rankingach ma znaczenie prestiżowe, stąd też nasze działania zmierzające do polepszania pozycji rankingowych.*

III. Rola audytorska – ranking pokazuje mocne i słabe strony.

*Uczelnia stara się niwelować słabe punkty.*

*Staramy się na ich podstawie poprawiać słabsze strony, które obniżają naszą pozycję w rankingu*

IV. Rola drugorzędna – jest wiele innych, ważniejszych czynników wpływających na funkcjonowanie uczelni.

*Uczelnia realizuje swoją misję niezależnie od wyników rankingów.*

*Na działalność uczelni wpływa wiele innych czynników, znacznie ważniejszych niż miejsce w rankingu. Przede wszystkim sprawy finansowe.*

*Są ważne, ale mamy inne miary kontroli realizacji celów strategicznych*



## Kryteria pozycjonowania uczelni w rankingach

Mając świadomość, że **podstawę pozycjonowania uczelni w rankingach** powinny stanowić określone kryteria, wskaźniki, parametry (pytanie 5), rektorzy i prorektorzy badanych uczelni zostali poproszeni o wybranie 5 najważniejszych według nich kryteriów i uporządkowanie ich na skali ocen od 1–5, gdzie 1 oznacza najmniej istotne, a 5 najbardziej istotne. Kryteria, które według osób badanych są najbardziej istotne bądź najmniej istotne, aby brać je pod uwagę podczas pozycjonowania uczelni w rankingach, zostały wcześniej wybrane przez kierownictwo projektu i zespół badawczy w uzgodnieniu z narodowymi konferencjami rektorów, i odnoszą się zarówno do doskonałości naukowej pracowników uczelni mierzonej publikacjami, poziomu internacjonalizacji, akredytacji jednostek, pomiarów indeksowanych, jak i rozpoznawalności i uznawalności osiągnięć z perspektywy międzynarodowej i krajowej. Udzielone odpowiedzi przedstawiono na wykresie 3.4.

Zauważyć należy wysoki odsetek odpowiedzi negatywnych dla wskaźników związanych ze studentami. Patrząc na obydwa wykresy tylko pod względem wyróżniających się słupków odpowiedzi negatywnych (kryterium najmniej istotne), znajdziemy kryteria mniej lub bardziej powiązane ze studentami: liczba studentów cudzoziemców, stosunek liczby wykładowców do studentów oraz ekonomiczne losy absolwentów (wyróżniający się jako czynnik „zdecydowanie nieistotny”). Najbardziej, i to zdecydowanie, i jednoznacznie pozytywnie ocenianym przez uczestniczących w badaniu (odpowiedź „najbardziej istotny” wobec tego czynnika została wybrana najwięcej razy, 6-krotnie, 2-krotnie jako „istotny”) jest „Liczba artykułów wymienionych w głównych indeksach cytowań (Science Citation Index – Expanded and Social Sciences Citation Index, Scopus).

Bazując na wynikach badania, można stwierdzić, że polskie uczelnie mają ambicje być pozycjonowane ze względu na wyniki badań naukowych, oceniane w środowisku międzynarodowym poprzez indeksy i wskaźniki oraz inne miary „obiektywnie” porównujące osiągnięcia naukowe. Nauczanie, misja dydaktyczna, spełnianie się w roli uczelni przygotowującej studentów na rynek pracy to nie jest czynnik, który uczestniczący w badaniach wskazują jako istotny dla klasyfikowania uczelni w rankingach. Podobnie, w oczach badanych, nie są istotne jako czynnik dla rankingu uczelni, relacje z otoczeniem, w tym z pracodawcami. Warto zauważyć postrzeganie internacjonalizacji, jako czynnika ważnego, ale w perspektywie badawczej, a nie współpracy na poziomie wymiany studenckiej i/lub pracowniczej. Uczelnie (reprezentowane przez respondentów w badaniu) dostrzegają wagę rankingów, ale na poziomie swojego potencjału badawczego i to te czynniki uznają za istotne, jeśli chodzi o ocenę w rankingu.



Wykres 3.4. Ocena kryteriów rankingów

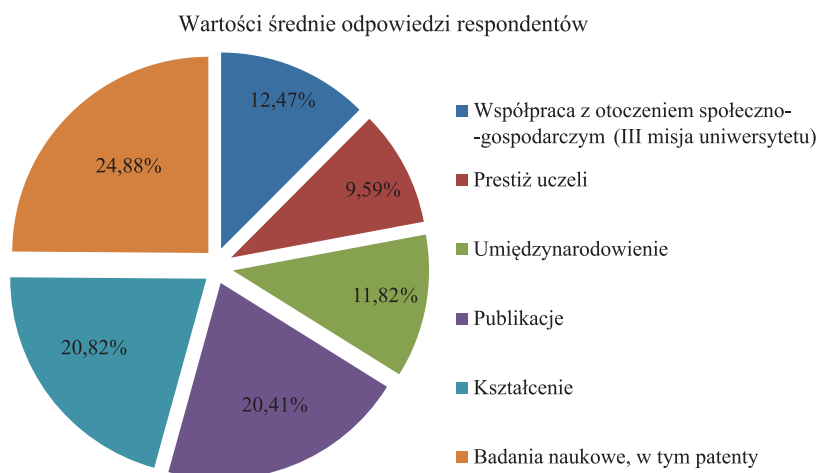
Źródło: opracowanie własne.

### Waga grup kryteriów pozycjonowania uczelni w rankingach

Co do wartości procentowych poszczególnych kategorii kryteriów pozycjonowania uczelni w rankingach (pytanie 6), opinie rektorów i prorektorów są dość zróżnicowane. Wykres 3.5 uśrednionych odpowiedzi osób badanych pokazuje, że dominują trzy kategorie, którymi władze uczelni w Polsce chciałyby, ażeby oceniano ich jednostki w rankingach. Są to badania naukowe (w tym patenty), kształcenie oraz publikacje. Badania naukowe mają niewielką przewagę nad pozostałymi

mi, zbierając średnio niemal 25% głosów (podczas gdy pozostałe dwie dominujące kategorie to około 20%). Zauważyć należy także, że doskonałość naukowa jest bardzo silną dominantą nie tylko ze względu na ten właśnie wybór, ale także na współlistnienie badań (25%) oraz publikacji (ponad 20%), które bez tych pierwszych nie mają prawa zaistnieć, co razem daje doskonałości naukowej ponad 45% przy zaledwie 20% dla kształcenia.

Na drugim miejscu jest jednak kształcenie, tymczasem tak zwana trzecia misja uniwersytetu rzeczywiście jest w kontekście kryterium pozycjonowania uczelni w rankingach postrzegana przez władze uczelni jako mniej istotna (zaledwie 12,5%), podobnie jak prestiż uczelni (niecałe 10%). Zaskakująco nisko, biorąc pod uwagę kryteria w prestiżowych międzynarodowych rankingach uczelni wyższych jest umiędzynarodowienie uczelni. Uśredniony wynik tego kryterium to zaledwie niecałe 12%. Biorący udział w badaniu wskazują jednoznacznie jako kryteria istotne dla pozycjonowania uczelni kryteria związane z badaniami naukowymi i doskonałością naukową (publikacje) Za to chcą być oceniane uczelnie i na podstawie badań i publikacji chcą być porównywane między sobą. Na drugim miejscu, jako kryterium według którego powinny być porównywane uczelnie, jest kształcenie. Czynniki właściwie nieliczące się to prestiż, poziom umiędzynarodowienia i współpraca z otoczeniem.



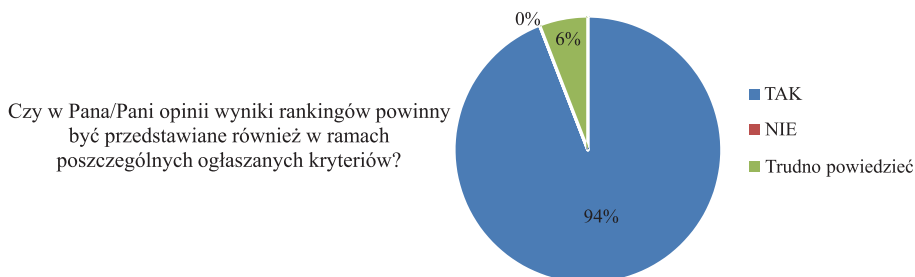
Wykres 3.5. Waga poszczególnych grup kryteriów

Źródło: opracowanie własne.

### Rankingi uczelni według poszczególnych kryteriów

Ważna wydaje się także prezentacja pozycji uczelni w rankingu w ramach poszczególnych ich kryteriów (pytanie 7), co popiera 94% rektorów i prorektorów,

jedynie 6% badanych nie ma opinii w tej sprawie, natomiast żadna osoba biorąca udział w badaniu nie udzieliła odpowiedzi negatywnej (wykres 3.6). Potwierdza to znaczenie nie tylko samych rankingów, ale także ich poszczególnych kryteriów.



**Wykres 3.6.** Czy w opinii respondentów wyniki rankingów powinny być przedstawiane również w ramach poszczególnych ogłaszanych kryteriów

Źródło: opracowanie własne.

W uzasadnieniu do swojej opinii (w pytaniu 8), wśród wypowiedzi ankietowanych dominowały stwierdzenia, że tworzenie „podrankingów” dla poszczególnych kryteriów rankingowych umożliwi pogłębioną analizę rankingów, pozwala wskazać na źródła sukcesu/porażki w rankingu, a więc zidentyfikować dokonania uczelni oraz obszary, w których wymagana jest poprawa. Taki sposób wskazywania wyników określano również jako bardziej miarodajny, a także korespondujący ze strategią poszczególnych uczelni (gdyż uczelnie, mając różne misje i strategię, w różnym stopniu koncentrują się na różnych kryteriach).

W celu wyjaśnienia własnej pozycji, respondenci przedstawili następujące uzasadnienia:

*Jeśli rankingi mają służyć działaniom prorozwojowym i strategicznym, podejmowanym w uczelni, muszą być ogłaszane również w ramach poszczególnych kryteriów.*

*Wyniki rankingów publikowane wg poszczególnych kryteriów pozwalają na łatwe i skuteczne zidentyfikowanie liderów, co może ułatwić benchmarking uczelni w danych obszarach.*

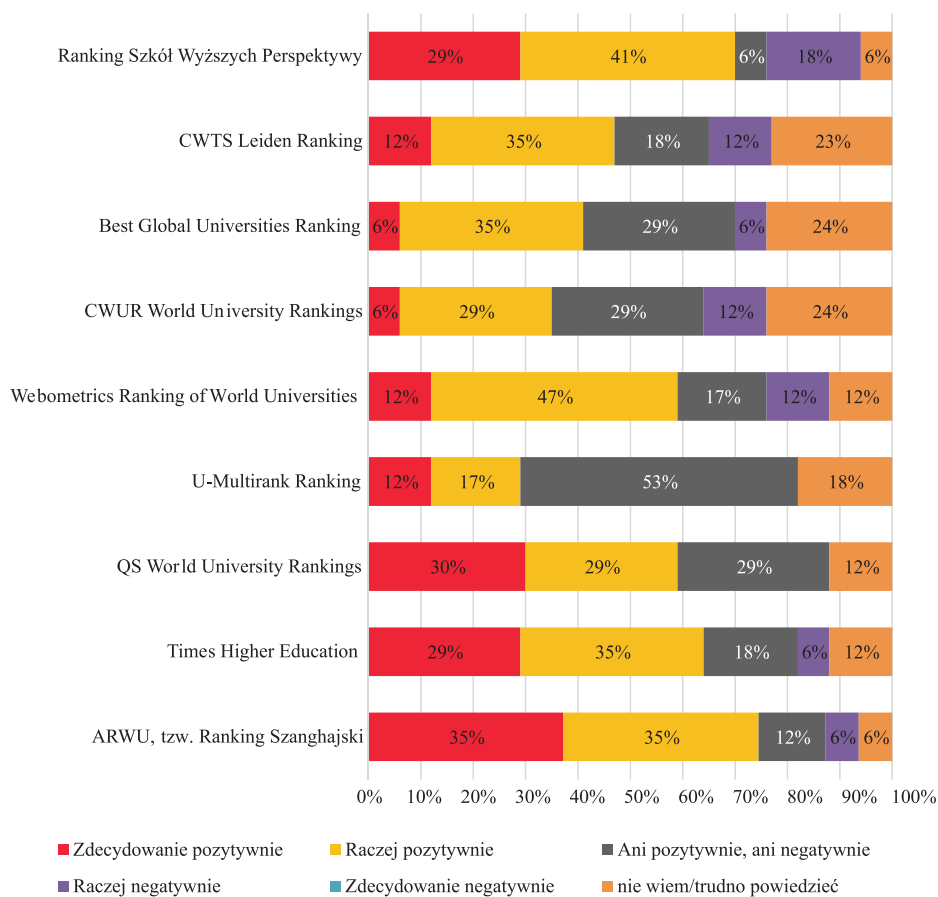
*Taka klasyfikacja pozwoli lepiej określić pozycję uczelni na tle innych.*

*Uczelnia może wtedy łatwiej definiować swoich konkurentów w poszczególnych obszarach.*

*(...) wyniki rankingu pokazane wg kryteriów są cennym źródłem wiedzy dla uczelni o tym co należy poprawić w uczelni.*

## Ocena poszczególnych krajowych i międzynarodowych rankingów uczelni

Z pewnością możemy stwierdzić, że zdania ankietowanych rektorów/prorektorów są podzielone na temat oceny poszczególnych krajów i międzynarodowych rankingów. Każdy ranking ma zarówno pozytywne, jak i negatywne opinie. Wyniki dla poszczególnych rankingów przedstawiono na wykresie 3.7. Swoją argumentację na rzecz lub w sprzecznie do poszczególnych rankingów respondenci mieli możliwość zaprezentowania w ramach odpowiedzi na pytania otwarte nr 11 i 12, wybierając ranking, który oni oceniają najlepiej lub najgorzej.



Wykres 3.7. Ocena poszczególnych rankingów przez respondentów polskich

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość ankietowanych rektorów/prorektorów jest optymistycznie nastawiona wobec rankingu Szanghajskiego – 70% łącznie udzielono

odpowiedzi „zdecydowanie pozytywnie” i „raczej pozytywnie”. Część respondentów popiera ranking Szanghajski, bo jest *najbardziej rzetelny i opiniotwórczy oraz najwyżej doceniany i najczęściej cytowany ranking na świecie*. Jednak 6% respondentów „zdecydowanie negatywnie” oceniła ten ranking, najniżej za *nierównomierne traktowanie dziedzin nauki i za to, że zbyt mocno jest zorientowany na kraje anglosaskie i ich specyfikę kształcenia i prowadzenia badań, a jednocześnie zbyt duży nacisk na Noblistów inne osiągnięcia eliminuje sporo uczelni z możliwości osiągnięcia dobrego miejsca (...)*.

W odniesieniu do Times Higher Education, obserwujemy nieco mniejszy procent pozytywnie nastawionych, niż wobec rankingu Szanghajskiego – 64%, za *różnorodność rankingu i szukanie niestandardowych kryteriów, z uwagi na rankingi wg dziedzin i dyscyplin*. Negatywny stosunek do Times Higher Education jest związany, zdaniem respondentów z tym, że jest, *mała regularność, zbyt duża zmienność wyników*.

Większość – 59% – popiera QS World University Rankings, argumentując, że ma *dużą przejrzystość, rankingi profilowane uwzględniające poszczególne parametry: tematyczne, geograficzne (...), regularność*. Ale jednak niektórzy respondenci oceniają go najniżej za to, że *zbyt dużą wagę przywiązuje do prestiżu uczelni, mierzonym za pośrednictwem badania ankietowego*. Duża liczba respondentów pozostaje neutralna wobec tego rankingu – 29% „ani pozytywnie, ani negatywnie”

U-Multirank Ranking, jak wynika z badań, nie jest preferowany przez znaczną część ankietowanych rektorów/prorektorów, respondenci raczej mają za małą wiedzę na temat tego rankingu, o czym świadczy suma odpowiedzi neutralnych (53%) i „nie wiem/trudno powiedzieć” (18%), która razem stanowi 71%. Jednak pozytywne opinie wobec tego rankingu są związane z tym, że *badania uczelnie pod wieloma różnymi względami i pozwala na porównywanie swoich dokonań z jednostkami o podobnym potencjale kadrowym i zasobach*. Negatywne zaś – z jego niską wiarygodnością według rektorów polskich – *mało wiarygodny*.

Webometrics jest popierany przez 59% respondentów łącznie, ale jednak ma 29% odpowiedzi neutralnych z brakiem stanowiska. To może świadczyć o pewnych kontrowersjach wobec tego rankingu: *to ranking pozycjonujący uczelnie pod kątem stron internetowych – ciekawy, jednakże oceniane aspekty nie są kluczowe z perspektywy uczelni*.

Jak wynika z wykresu, respondenci w większości są neutralni (29%) lub trudno im zająć stanowisko (24%), co razem stanowi 53%, wobec CWUR World University Ranking.

Podobnie Ranking Best Global Universities też pozostaje niezbyt popularnym wśród respondentów polskich, jednak niektórzy wyrazili *zastrzeżenia metodologiczne* do tego rankingu i oceniają go negatywnie.

Opinia wobec rankingu CWTS Leiden Ranking jest podzielona głównie między oceną pozytywną (47%) a neutralną (41%). Argumentacja na rzecz oceny tego rankingu jest związana z kryteriami, na które ten ranking się opiera.

*Najwyżej oceniam ranking CWTS Leiden Ranking, który opiera się wyłącznie na analizie naukowych osiągnięć uczelni uwzględniającej jej wielkość (liczbę pracowników).*

Zwraca uwagę fakt stosunkowo wysokiej oceny rankingu szkół wyższych „Perspektywy”, który przecież – obiektywnie rzecz ujmując – jest rankingiem niższej rangi aniżeli pozostałe przedstawione w powyższym pytaniu, mające charakter międzynarodowy. Jest to jednak zapewne spowodowane faktem, iż dla przedstawicieli wielu uczelni ranking ten jest jedynym osiągalnym, a zarazem jedynym, w którym dana uczelnia jest pozycjonowana.

Jednak argumentacja się różni. Z jednej strony jest pozytywna, jako najlepiej oceniony ranking:

*za uszczegółowione kryteria, dające szansę porównań w bardzo wielu zakresach działalności uczelni,*

*bo jest to polski ranking,*

*ze względu na oddziaływanie lokalne,*

*dotyczy polskich uczelni działających w tych samych warunkach społeczno-ekonomicznych.*

Z drugiej strony, część respondentów ma zastrzeżenia i ocenia ranking „Perspektywy” najniżej:

*ze względu na częste zmiany metodologii i liczne błędy,*

*dość swobodny dobór wag składowych rankingu. Ranking nie uwzględnia istotnych warunków studiowania.*

Ponadto należy podkreślić, że żaden z ankietowanych nie określił któregokolwiek z rankingów zdecydowanie negatywnie – to jedyna odpowiedź, która nie padła w powyższym pytaniu ani razu, co, jak się wydaje, wynika z braku chęci deklarowania stanowiska jednoznacznie negatywnego wobec rankingów, w których przecież większość uczelni i tak nie występuje. Jak się wydaje, ich szczegółowe zasady i metodologia przygotowywania nie jest więc przedmiotem bezpośredniego zainteresowania przedstawicieli uczelni.

Wśród rankingów międzynarodowych najbardziej wyróżnione (pytanie 11) przez respondentów zostały trzy rankingi:

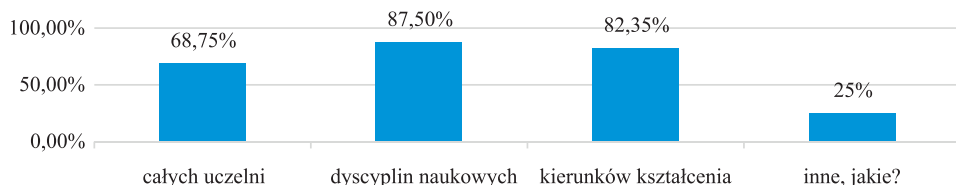
*Academic Ranking of World Universities (ARWU) (tzw. Ranking Szanghajski), Times Higher Education oraz QS World University Rankings to rankingi o wieloletniej tradycji, opierające się na przejrzystych kryteriach uznanych międzynarodowo.*

Wielu respondentów podkreślało znaczenie rankingu szkół wyższych „Perspektywy” ze względu na jego lokalny charakter i oddziaływanie, uwzględnianie polskich uczelni działających w tych samych warunkach ekonomicznych i społecznych.

W pytaniu 12, analogicznie jak w pytaniu 11, zapytano ankietowanych, które z wymienionych rankingów oceniają najniżej i dlaczego. Podobnie jak w pytaniu 11, również tutaj trudno doszukiwać się odpowiedzi znacząco przeważających. Prawie każdy z rankingów uczelni występujących w pytaniu nr 10 został wskazany przez kogoś z ankietowanych jako oceniony najniżej, przy czym przy poszczególnych odpowiedziach wskazywano bardzo różne przyczyny tego stanu (zob. powyżej). Zwraca jedynie uwagę fakt, że powtarzającym się zarzutem wobec wielu różnych rankingów, w tym także krajowego rankingu „Perspektywy”, są zastrzeżenia metodologiczne, w tym częsta zmienność zasad przygotowywania rankingu.

### Rodzaje rankingów

W pytaniu 13 zapytano ankietowanych, czy według nich należy tworzyć rankingi całych uczelni, dyscyplin naukowych, kierunków kształcenia, czy też innych (jakich?). Pytanie miało charakter wielokrotnego wyboru. Wyniki przedstawiono na wykresie 3.8.



Wykres 3.8. Typy rankingów, które należy tworzyć

Źródło: opracowanie własne.

Z powyższych wyników można wnioskować, iż przedstawiciele uczelni w zdecydowanej większości dostrzegają zasadność tworzenia rankingów „niższych szczebli”, nie zaś wyłącznie rankingów całych uczelni. Różnica ocen między rankingiem dyscyplin naukowych a rankingiem kierunków kształcenia (co można przełożyć na szersze zagadnienie – tworzenie rankingów na podstawie wskaźników naukowych lub wskaźników dydaktycznych) nie jest znacząca.

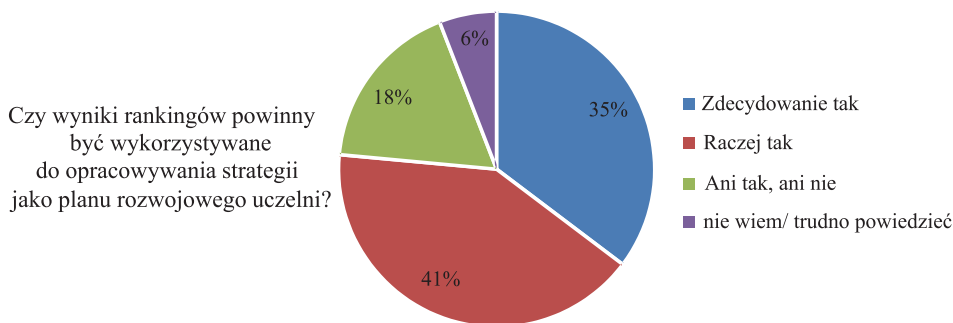
Należy zauważyć, że mimo wskazania odpowiedzi „Inne, jakie?” przez 25% ankietowanych, tylko jeden z nich zdecydował się podać przykład takiego „innego” rankingu, wskazując na tworzenie rankingu profilowanego (geograficznego).

*Różne uczelnie mają różne misje i strategie działania. Wiążą się z tym różne kryteria, na których się koncentrują.*



### 3.1.2. Sposób wykorzystywania rankingów w działaniach strategicznych uczelni polskich

W drugiej części badania poszukiwaliśmy opinii rektorów/prorektorów w odniesieniu do tego, czy i w jaki sposób wyniki rankingów powinny być wykorzystywane w rozwoju strategicznym uczelni. Większość respondentów wskazała, że wyniki rankingów powinny być wykorzystywane do opracowywania strategii jako planu rozwojowego uczelni: 76% respondentów oceniło pozytywnie takie działanie (35% – zdecydowanie tak, 41% – raczej tak), 18% badanych przyjęło postawę neutralną, a 6% nie miało zdania w tej kwestii (wykres 3.9).



Wykres 3.9. Wykorzystywanie wyników rankingów do opracowywania strategii rozwojowej uczelni  
Źródło: opracowanie własne.

Z uzasadnienia odpowiedzi respondentów wynika, iż w kontekście tworzenia strategii rozwojowej uczelni rankingi postrzegane są jako cenne narzędzie służące do opracowywania i modyfikowania strategii:

*Z pewnością silne i słabe strony w rankingach mogą być wskazaniem kierunków zmian lub obszarów, które wymagają dodatkowej interwencji.*

*(...) Wyniki rankingów w poszczególnych kryteriach mogą stanowić cenne narzędzie ewaluacji postępów rozwoju na tle innych uczelni oraz pomóc w ewentualnym modyfikowaniu strategii.*

*Są opiniotwórcze i powinny być uwzględniane przy opracowaniu strategii uczelni.*

a także narzędzie umożliwiające porównywanie uczelni ze względu na różne kryteria:

*Rankingi pozwalają na łatwe porównanie uczelni z konkurencyjnymi szkołami wyższymi i powinny być wskazówką do określania priorytetów rozwoju.*

*Strategia rozwoju uczelni musi uwzględniać miejsce uczelni wśród innych, szczególnie w typie uczelni i w regionie.*

*Pozycja w rankingu oddaje skuteczność strategii nakierowanej na osiągnięcie przewagi nad uczelniami konkurencyjnymi.*

Warunkiem skutecznego wykorzystania wyników rankingów do opracowywania strategii jest szczegółowa ich analiza.

*Tak, ale tylko po dokładnej analizie.*

*(...) przy analizie SWOT i formułowaniu celów strategicznych.*

Respondenci zwrócili również uwagę, że sięgając do wyników rankingów przy tworzeniu strategii należy mieć na uwadze szerszą perspektywę – politykę uczelni, rzeczywistą sytuację uczelni oraz jej realne możliwości.

*Rankingi nie powinny stanowić celu samego w sobie. Są raczej odzwierciedleniem podejmowanych działań i ich swoistą oceną (...)*

*Strategia powinna odzwierciedlać rzeczywistą sytuację i możliwości rozwoju uczelni.*

*Wszystko zależy od polityki uczelni – uczelnie artystyczne, pozostając poza rankingami, tworzą plan i strategię częściowo w oparciu o potrzeby rynku a nie rankingi.*

Pomimo braku negatywnego stanowiska wobec wykorzystywania wyników rankingów przy opracowywaniu strategii rozwoju uczelni wśród odpowiedzi respondentów znalazła się także opinia nawołująca do zachowania dystansu wobec wyników rankingu przy opracowywaniu strategii uczelni.

*(...) nie przesadzajmy z rankingami, nie mogą decydować o strategii.*

Odnotowania wymaga, że większość badanych uczelni – 65%, uwzględniła i analizuje wyniki wszystkich renomowanych rankingów, a następnie czerpie z nich informacje wpływające na treść strategii uczelni i jej wdrażanie. Natomiast 29% badanych rektorów/prorektorów przyznaje, iż na ich uczelniach brane są pod uwagę wyłącznie wyniki rankingów, w których uczelnia osiągnęła najwyższe pozycje i jedynie te informacje wpływają na realizację strategii rozwoju uczelni. Jedna badana uczelnia (artystyczna) przyznała, iż ze względu na swoją specyfikę wyniki rankingów nie są wykorzystywane do realizacji strategii rozwoju uczelni (wykres 3.10).

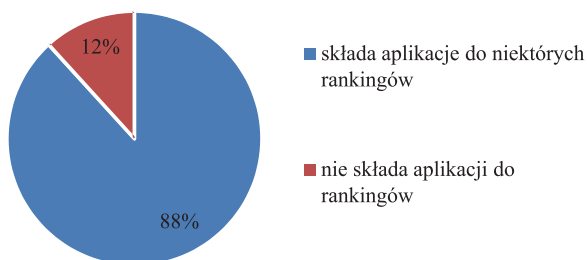


Wykres 3.10. Działania uczelni wobec wyników rankingów i ich wpływ na strategię rozwoju uczelni

Źródło: opracowanie własne.

## Udział uczelni w rankingach

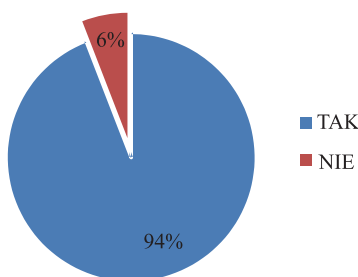
Zdecydowana większość badanych uczelni – 88%, składa aplikację tylko do niektórych, wybranych przez siebie rankingów. Żaden respondent nie przyznał, iż jego uczelnia składa aplikacje do wszystkich dostępnych rankingów. Natomiast rektorzy/prorektorzy dwóch uczelni (12%) zaznaczyli, iż nie podejmują żadnych aktywnych, wymagających własnej inicjatywy działań wobec swojego udziału w rankingach (wykres 3.11).



Wykres 3.11. Strategia uczelni wobec udziału w rankingach

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że 94% uczelni podejmuje działania na rzecz poprawy swojej pozycji rankingowej (pytanie 18<sup>14</sup>, wykres 3.12).



Wykres 3.12. Podejmowanie przez uczelnie działań na rzecz poprawy swojej pozycji rankingowej

Źródło: opracowanie własne.

<sup>14</sup> W pytaniu 18 „Czy kierowana przez Pana/Pani uczelnia podejmuje działania na rzecz poprawy swojej pozycji rankingowej?” badani rektorzy/prorektorzy zaznaczyli odpowiedź „tak” albo „nie”. W przypadku pozytywnej odpowiedzi, w pytaniu 19 respondenci zostali poproszeni o wskazanie działań, podejmowanych przez uczelnię na rzecz poprawy swojej pozycji rankingowej. W sytuacji odpowiedzi negatywnej, w pytaniu 20 respondent mógł wskazać przyczynę tego, dlaczego Pana/Pani uczelnia nie podejmuje działań na rzecz poprawy swojej pozycji rankingowej.

Aktywność uczelni na rzecz poprawy swojej pozycji rankingowej dotyczy m.in. prowadzenia działań projakościowych, motywujących, premiujących aktywność pracowników naukowych:

*Szereg działań projakościowych w postaci grantów skierowanych dla pracowników prowadzących badania naukowe, stanowiące zachętę do współpracy i publikowania z przedstawicielami najlepszych uczelni na świecie, jak również do potencjalnych naukowców z zagranicy.*

*Uruchamianie kierunków studiów w języku angielskich, systemy motywacyjne dla pracowników naukowych (za duże projekty międzynarodowe, prestiżowe publikacje naukowe) utworzenie funduszu stypendialnego dla profesorów wizytujących oraz kadry wyjeżdżających za granicę.*

*Uczelnia zachęca do publikowania w międzynarodowych czasopismach oraz stale pracuje nad wzbogaceniem oferty kształcenia w językach obcych.*

Istotne dla badanych uczelni jest prowadzenie analiz danych dostarczanych przez rankingi w celu zidentyfikowania obszarów wymagających poprawy i tym samym wyznaczenie kierunku zmian umożliwiających osiągnięcie lepszych wyników w kolejnych edycjach rankingów.

*Analizujemy dane i bierzemy pod uwagę w kolejnych działaniach.*

*Analiza pozycji rankingowych w krajowych i międzynarodowych rankingach. Działania mające na celu poprawę wskaźników.*

*Analiza osiągniętych wyników prowadzi do podjęcia działań zmierzających do optymalizacji osiągniętych wyników w poszczególnych kategoriach rankingowych.*

Badane uczelnie decydują się na tworzenie zespołów specjalistów śledzących i analizujących wyniki rankingów, a także nadzorujące proces aplikowania do rankingów, w celu określania i podejmowania działań na rzecz poprawy pozycji uczelni w przyszłości.

*Powołanie Rektorskiej Rankingowej Grupy Projektowej (...), która min. czuwa nad procesami składania aplikacji w postępowaniach rankingowych.*

*Powołano zespół mający opracować strategię rankingową.*

Jedną z kluczowych strategii uczelni na rzecz poprawy swojej pozycji rankingowej jest wzmocnienie tych obszarów działalności uczelni, w których uczelnie są świadome, iż rankingi wykażą braki. Dotyczy to w szczególności szeroko rozumianego umiędzynarodowienia.

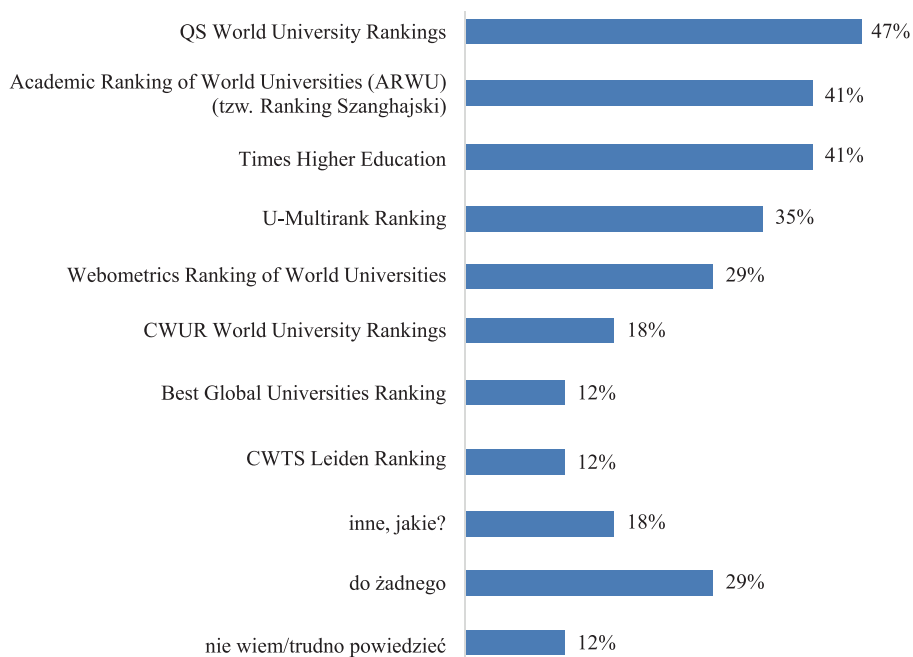
*(...) wzrost liczby studentów cudzoziemców, umiędzynarodowienie badań, liczby grantów.*

*Działania w zakresie umiędzynarodowienia studiów – przygotowanie oferty studiów w języku angielskim.*

(...) ponadto aktywności skierowane na podniesienie wskaźnika umiędzynarodowienia.

Jedynie uczelnia artystyczna ze względu na swoją specyfikę uzasadniła, że nie uczestniczy w rankingach i w związku z tym nie podejmuje żadnych działań na rzecz poprawy swojej pozycji.

Największą popularnością wśród badanych uczelni (pytanie 21<sup>15</sup>) w ostatnich 4 latach cieszył się ranking „QS World University Rankings” – wskazało go 47% badanych rektorów/prorektorów. Na drugim miejscu *ex aequo* z wynikiem 41%, zajął Academic Ranking of World Universities (ARWU) (tzw. Ranking Szanghajski) oraz Times Higher Education. 35% badanych uczelni w ciągu ostatnich 4 lat aplikowało do U-Multirank Ranking, 29% do Webometrics Ranking of World Universities, a 18% do CWUR World University Rankings. Rzadziej wybierany był przez uczelnie ranking Best Global Universities Ranking i CWTS Leiden Ranking, które zostały wskazane jedynie przez 12% respondentów. Natomiast 29% biorących udział w ankiecie rektorów/prorektorów przyznało, iż ich uczelnia w okresie 4 lat nie aplikowała do żadnego rankingi międzynarodowego, a 12% respondentów nie udzieliło w tej kwestii odpowiedzi (wykres 3.13).



**Wykres 3.13.** Rankingi międzynarodowe, do których aplikowały uczelnie w ostatnich 4 latach

Źródło: opracowanie własne.

<sup>15</sup> Pytanie 21 dotyczyło kwestii, do których rankingów międzynarodowych składała aplikację Pana/Pani uczelnia w ostatnich 4 latach.

Rankingi, do których w ostatniej edycji zakwalifikowała się uczelnia reprezentowana przez respondentów, oraz informacja o uzyskanej pozycji, przedstawiono w tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Pozycja badanych uczelni w rankingach międzynarodowych

Ranking	TOP 20	TOP 100	TOP 200	TOP 300	TOP 400	TOP 500	TOP 501–1000	Niezakwalifikowała się	Nie dotyczy
Times Higher Education				1		1	4	1	3
QS World University Rankings							6	1	4
U-Multirank Ranking							2	1	7
Webometrics Ranking of World Universities			1				4	1	5
CWUR World University Rankings							4	3	3
Academic Ranking of World Universities (tzw. Szanghajski)							5	2	3
CWTS Leiden Ranking							4		5
Inne, jakie? (PRODOK, QS EECA, Eduniversal, SCIMAGO)	2	1					1		1

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż polskie uczelnie były obecne w każdym z wymienionych w ankiecie międzynarodowym rankingu. W ostatniej edycji rankingów 6 z 7 badanych uczelni zakwalifikowało się do QS World University Ranking, 6 z 7 do Times Higher Education, 5 z 7 do Academic Ranking of World Universities (ARWU) (tzw. Ranking Szanghajski). Do Webometrics Ranking of World Universities zakwalifikowało się 5 z 6 aplikujących uczelni, 4 szkoły wyższe z 5 znalazły się w ranking CWUR World University Rankings, 4 uczelnie w CWTS Leiden Ranking, a 2 z 3 aplikujących zakwalifikowały się do U-Multirank Ranking.

Najlepszą pozycję wśród Top 200 uzyskała jedna ankietowana uczelnia w rankingu Webometrics Ranking of World Universities, w rankingu Times Higher Education dwóm badanym uczelniom udało się uzyskać pozycję wśród Top 300 i Top 500. We wszystkich wymienionych w ankiecie międzynarodowych rankingach polskie uczelnie najczęściej zajmowały miejsca wśród Top 501–1000. Badane uczelnie wymieniły również inne rankingi międzynarodowe, do których aplikowały w ostatniej edycji – PRODOK, QS EECA, Eduniversal, SCIMAGO, w których uzyskały pozycje wśród Top 20, Top 100 oraz Top 501–1000.

### 3.1.3. Opinie rektorów/prorektorów uczelni polskich na temat strategii uczelni

Trzecia część badania była poświęcona strategiom uczelni i miała bardziej charakter informacyjny, dodatkowy. Rektorom zadano następujące 5 pytań w danej części:

- Czy Pana/Pani zdaniem wymóg posiadania przez uczelnie własnej strategii powinien być obowiązkowy w polskim systemie szkolnictwa wyższego?
- Jakiego Pana/Pani zdaniem powinny być główne cele strategii rozwoju Pana/Pani uczelni?
- Jakiego według Pana/Pani organy uczelni powinny podejmować wymienione poniżej działania związane z projektowaniem i realizacją strategią Pana/Pani uczelni?
- Jakiego Pana/Pani zdaniem powinny być główne mechanizmy wdrażania strategii w Pana/Pani uczelni?
- Jak organy uczelni, którą Pan/Pani reprezentuje, powinny weryfikować wdrażanie strategii?

Uzyskane odpowiedzi potwierdzają dość jednoznaczny i pozytywny stosunek rektorów uczelni polskich do obowiązku ustawowego dotyczącego posiadania przez uczelnie własnej strategii (94% respondentów udzieliło odpowiedzi tak), natomiast 6% jest przeciwna temu podejściu i uważa, że ten wymóg nie powinien być obowiązkiem ustawowym.

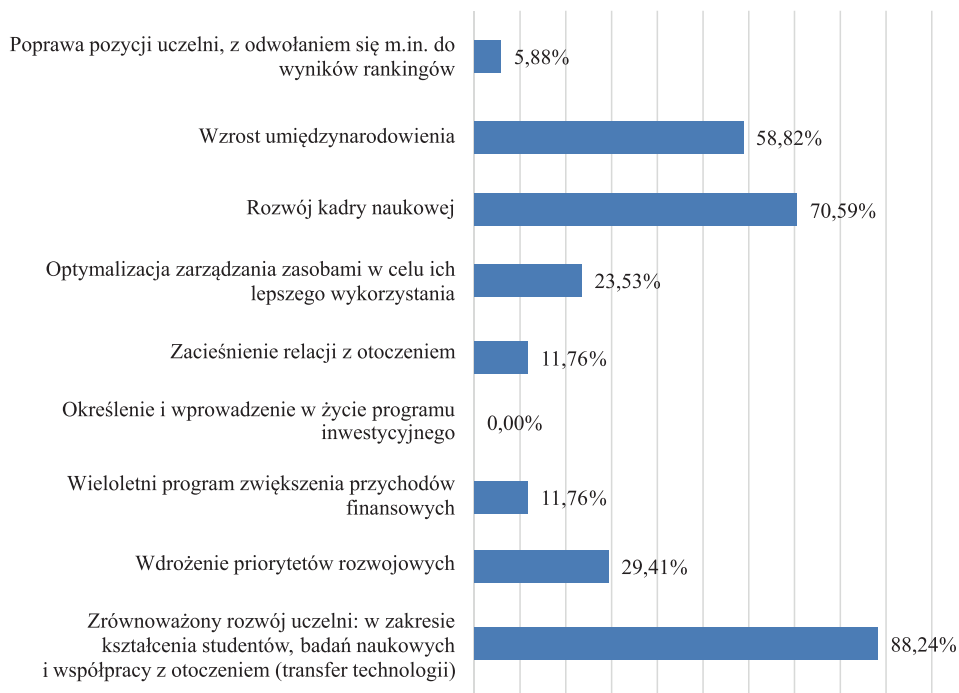
#### Cele strategii rozwoju uczelni

W odniesieniu do zakresu, jaki powinna obejmować strategia uczelni, najczęściej wskazywane odpowiedzi to *Zrównoważony rozwój uczelni: w zakresie kształcenia studentów, badań naukowych i współpracy z otoczeniem (transfer technologii)*, który zyskał 88,2% wskazań, *Rozwój kadry naukowej* 70,5%, oraz *Wzrost umiędzynarodowienia* 58,8%. Co ciekawe żaden z badanych nie wskazał *Określenie i wprowadzenie w życie programu inwestycyjnego* jako głównego celu strategii, a poprawa pozycji uczelni w rankingach została wskazana jedynie raz. Można uznać, że wyniki badania wskazują priorytety, jakimi kieruje się kadra zarządzająca badanymi uczelniami oraz ich strategiczne priorytety związane z rozwojem kształcenia, badań, współpracy z otoczeniem, rozwojem kadry oraz umiędzynarodowieniem. Te i inne priorytetowe cele strategii wskazywane przez badanych przedstawiono na wykresie 3.14.

W zakresie działań związanych z opracowywaniem, realizacją oraz ewaluacją strategii badani wskazywali kluczową rolę różnych podmiotów w zależności od celu jaki jest realizowany. Kluczowe zadania poszczególnych podmiotów (najczęściej wskazywane) to:

- Rektor – wdrażanie (94%), opracowywanie (82%), aktualizowanie (75%), raportowanie (65%),
- Senat – uchwalanie (100%), ewaluacja (76%), aktualizowanie (69%), opracowywanie (59%), opiniowanie (56%),
- Rada uczelni – opiniowanie (94%), nadzór (76%), ewaluacja (47%),

- Samorząd studentów – opiniowanie (69%),
- Samorząd doktorantów – opiniowanie (69%),
- Samorząd terytorialny – opiniowanie (25%),
- Minister – ewaluacja (18%),
- Związki zawodowe – opiniowanie (63%),
- Organy jednostek organizacyjnych – wdrażanie (24%).



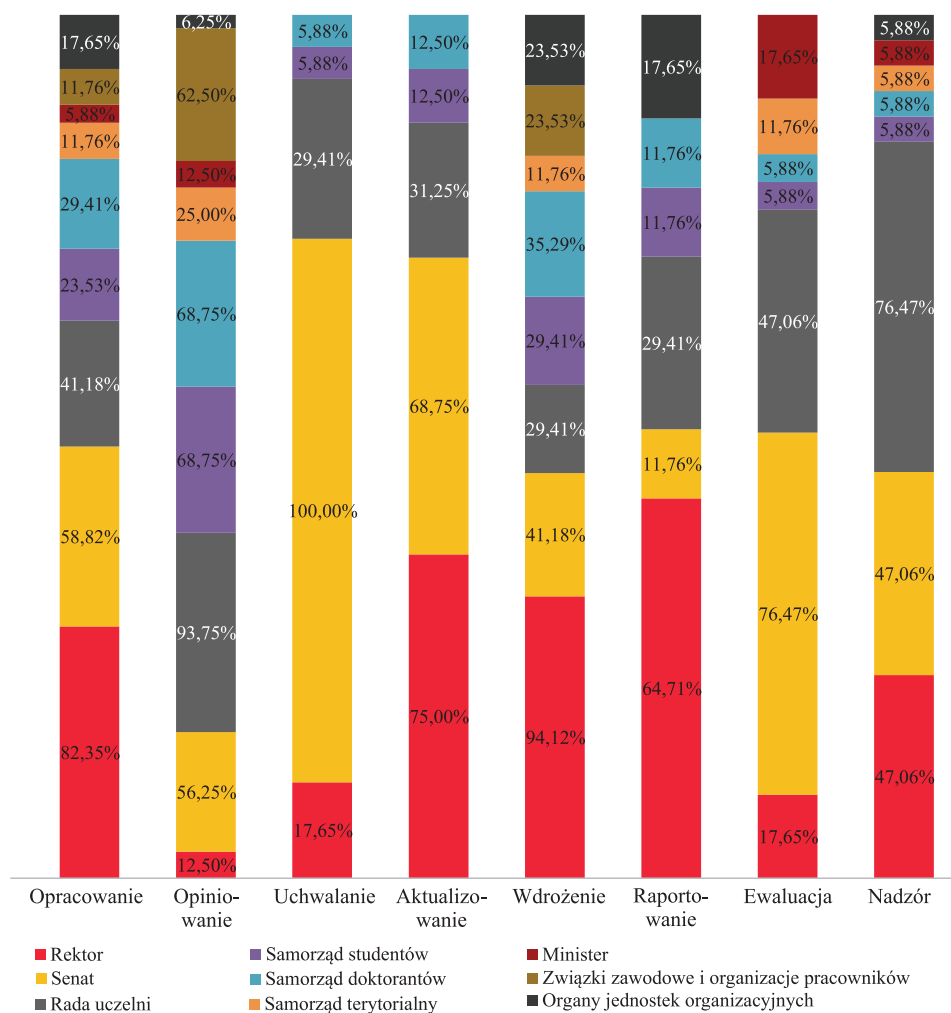
Wykres 3.14. Cele strategii rozwoju uczelni, zdaniem respondentów

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu uwidacznia się podział kompetencji oraz zadań w odniesieniu do strategii uczelni. Rektor ma mieć wiodącą rolę w zakresie wdrażania, opracowywania, aktualizacji i raportowania, czyli zadania w zakresie przygotowania i realizacji strategii uczelni. Senat, jako organ przedstawicielski, powinien odpowiadać za uchwalanie, ewaluację i aktualizowanie, czyli nadawanie kierunków strategicznych i ich weryfikację w czasie. W wynikach badania można dostrzec pewną niekonsekwencję w odniesieniu do zadań senatu, ponieważ 100% badanych wskazało senat jako organ odpowiedzialny za uchwalanie strategii, a jednocześnie 56% wskazało na opiniowanie, co wydaje się być z założenia wadliwą konstrukcją, gdy organ uchwalający byłby jednocześnie podmiotem opiniującym. Nowy organ w polskim systemie szkolnictwa wyższego i nauki, czyli rada uczelni powinien w opinii rektorów uczestniczyć w opiniowaniu,



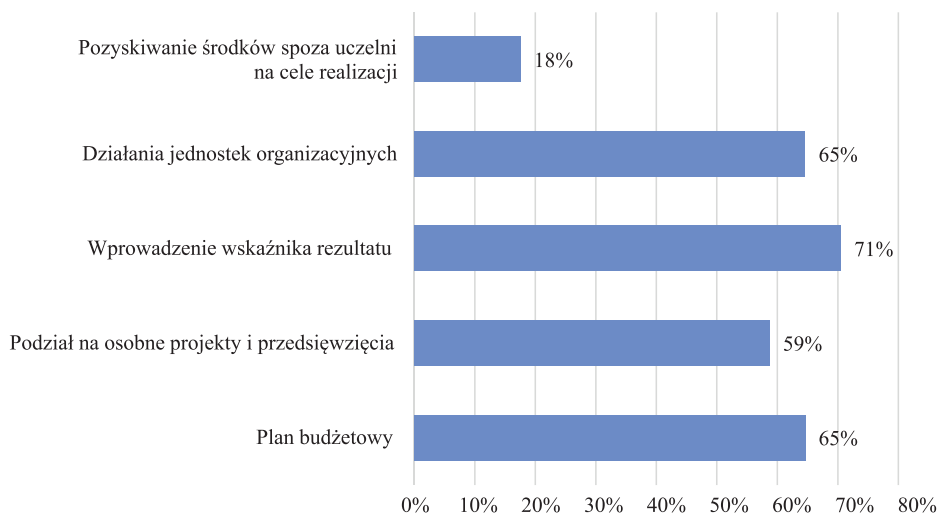
ale także mieć zadania nadzorcze oraz ewaluacyjne. Samorząd studentów, doktorantów i związki zawodowe mają mieć swoją rolę opiniodawczą, wnosząc do opracowywanej strategii punkt widzenia reprezentowanych środowisk i ich oczekiwań w zakresie celów strategicznych uczelni. Niewielu badanych dostrzegало rolę podmiotów zewnętrznych względem uczelni, takich jak minister i samorząd terytorialny. Minister w opinii 18% badanych powinien uczestniczyć w ewaluacji wdrażania strategii uczelni, a samorząd terytorialny zdaniem 25% badanych powinien uczestniczyć w procesie opiniowania strategii. Inne wewnętrzne organy jednostek organizacyjnych należy zaangażować we wdrażanie strategii (24%), raportowanie (18%) i opracowywanie (18%).



Wykres 3.15. Podmioty, które powinny uczestniczyć w działaniach związanych ze strategią uczelni

Źródło: opracowanie własne.

Główne mechanizmy wdrażania strategii w opinii rektorów to *Wprowadzenie wskaźnika rezultatu* (71%), *Plan budżetowy* (65%), *Działania jednostek organizacyjnych* (65%) oraz *Podział na osobne projekty i przedsięwzięcia* (59%). Na podstawie uzyskanych odpowiedzi można wskazać główne mechanizmy niezbędne do skutecznej realizacji strategii, czyli przyjęcie wskaźników pomiaru rezultatów, odzwierciedlenie przyjętych w strategii celów w planie budżetowym oraz działaniach jednostek organizacyjnych, a proces może być dodatkowo wsparty przez podział celów strategicznych na osobne projekty i przedsięwzięcia składające się na kompleksową strategię uczelni.

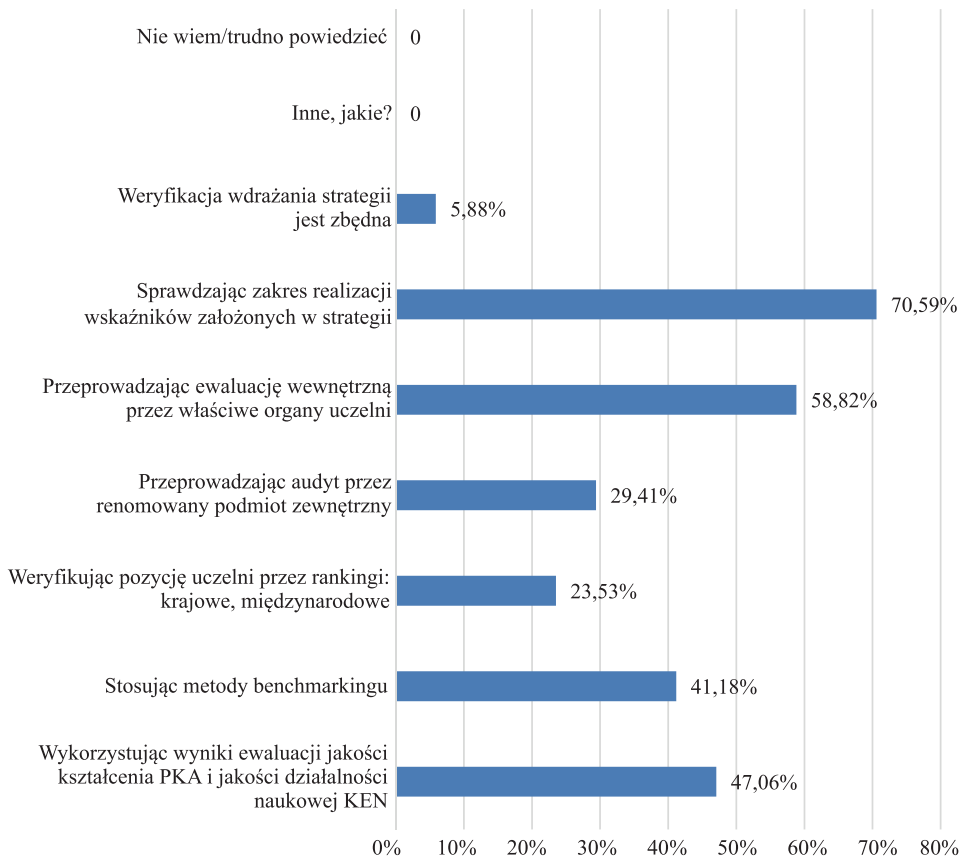


**Wykres 3.16.** Główne mechanizmy wdrażania strategii

Źródło: opracowanie własne.

W pytaniu 27 „Jak organy uczelni, którą Pan/Pani reprezentuje powinny weryfikować wdrażanie strategii?” respondentom zaproponowano zaznaczenie co najwyżej 3 odpowiedzi.

Zdaniem większości respondentów, weryfikacji wdrażania strategii należy dokonywać, przede wszystkim sprawdzając zakres realizacji wskaźników założonych w strategii (70,59%), a także przeprowadzając ewaluację wewnętrzną przez właściwe organy uczelni (58,82%) i wykorzystując wyniki ewaluacji jakości kształcenia PKA i jakości działalności naukowej KEN (47,06%). Weryfikacja pozycji uczelni przez rankingi krajowe i międzynarodowe może być sposobem weryfikacji wdrażania strategii rozwoju uczelni jedynie dla 23,53% respondentów. Zaskakujące jest, że 5,88% respondentów uważa, że weryfikacja wdrażania strategii jest zbędna.



Wykres 3.17. Sposoby weryfikacji wdrażania strategii

Źródło: opracowanie własne.

### 3.1.4. Podsumowanie i wnioski

#### Znaczenie rankingów i ich kryteria

Większość badanych (nieco ponad 70%) twierdzi, że rankingi mają wpływ na funkcjonowanie ich uczelni. Wpływ na funkcjonowanie uczelni, rolę rankingów, na podstawie wypowiedzi badanych można umieścić w czterech kategoriach:

- rola strategiczna – wzajemny związek strategii z wynikami rankingów,
- rola opiniotwórcza – medialna, promocyjna, prestiż,
- rola audytorska – ranking pokazuje mocne i słabe strony,
- rola drugorzędna – jest wiele innych, ważniejszych czynników wpływających na funkcjonowanie uczelni.

Rektorzy uczelni inaczej postrzegają funkcje rankingów krajowych i międzynarodowych. Rankingi krajowe to przede wszystkim informacja dla potencjalnych studentów i narzędzie dla władz uczelni – rodzaj informacji zwrotnej, dzięki której uczelnie mogą realizować lepiej swoje strategie rozwoju; tymczasem rankingi międzynarodowe mają największe znaczenie dla pozycjonowania uczelni i systemu szkolnictwa wyższego w skali międzynarodowej, są istotne ze względu na współpracę międzynarodową i wreszcie stanowią podstawę dla prestiżu w skali zarówno krajowej, jak i międzynarodowej.

Kryteria, które według osób badanych powinny mieć wpływ na pozycjonowanie uczelni w rankingu, a które nie powinny mieć, wskazują jednoznacznie na to, że władze uczelni stawiają na ocenę ze względu na osiągnięcia badawcze, a nie współpracę z otoczeniem czy kształcenie studentów lub internacjonalizację. Duże znaczenie, zgodnie z odpowiedziami badanych, powinny mieć wskaźniki parametryczne, liczba publikacji w bazach danych, takich jak Scopus, Science Citation Index itp. Jednocześnie, jednoznacznie jako nieistotne zostały ocenione wskaźniki związane ze studentami: liczba studentów cudzoziemców oraz sukcesy ekonomiczne absolwentów.

Uczelnie powinny być, zdaniem badanych, pozycjonowane na podstawie osiągnięć naukowych, a misja badawcza jest najsilniej reprezentowaną opcją. Na pierwszym miejscu, z 25%, są badania i patenty, ale opcje tę należy wesprzeć 20%, które przypadają publikacjom, co łącznie dla osiągnięć naukowych daje 45%, kolejne, nieco ponad 20% przypada kształceniu. 12% to współpraca z otoczeniem, czyli tak zwana III misja uniwersytetu. Około 9% odpowiedzi wskazało dla prestiżu i 11% dla umiędzynarodowienia. Najbardziej zaskakujące w tym zestawianiu jest właśnie podejście badanych do umiędzynarodowienia, które zdaniem władz w niewielkim stopniu powinno wpływać na pozycjonowanie uczelni, a w rankingach międzynarodowych jest ważnym elementem algorytmów pozycjonujących uczelnie.

Przedstawiciele uczelni w zdecydowanej większości dostrzegają zasadność tworzenia rankingów „niższych szczebli”, nie zaś wyłącznie rankingów całych uczelni.

Wydaje się, że postrzeganie prestiżu poszczególnych rankingów przez przedstawicieli uczelni jest w dużej mierze determinowane osiągalnością rankingu dla danej uczelni bądź występowaniem danych uczelni w tym rankingu – to m.in. z tego powodu bardzo wysoko oceniono ranking „Perspektywy”, podczas gdy obiektywnie jego ranga w porównaniu z innymi ocenianymi w ramach ankiety rankingami – mającymi przecież zasięg międzynarodowy – jest raczej niska i lokalna.

Brak jest jednolitego, widocznego trendu w postrzeganiu mocnych i słabych stron poszczególnych rankingów. Zdanie przedstawicieli uczelni w tym obszarze jest bardzo mocno zróżnicowane. Powtarzają się natomiast zarzuty dotyczące metodologii sporządzania poszczególnych rankingów i częstej zmiany kryteriów,

jednak również i w tym zakresie nie są widoczne żadne jednolite trendy. Istotne jest, że żaden z rankingów nie był przez przedstawicieli uczelni oceniany zdecydowanie negatywnie.

Przedstawiciele uczelni zdecydowanie dostrzegają potrzebę tworzenia rankingów nie tylko całych uczelni, ale także rankingów dyscyplin naukowych, kierunków studiów i innych. Ponadto przedstawiciele uczelni twierdzą, że wyniki danego rankingów powinny być przedstawiane nie tylko w ogólności, ale też w zakresie poszczególnych kryteriów branż pod uwagę przy sporządzaniu rankingów ogólnego.

Wśród rekomendacji kierowanych do twórców rankingów można wskazać ustabilizowanie (w skali wieloletniej) kryteriów branż pod uwagę przy sporządzaniu rankingów oraz wyraźne wskazywanie założeń metodologicznych tworzenia danego rankingów. Jak to wskazano w pytaniu 9, pożądane jest tworzenie rankingów nie tylko całych uczelni, ale także dyscyplin naukowych, rankingów kierunków studiów, albowiem tak uszczegółowione rankingi pozwalają uczelniom zidentyfikować swoje mocne i słabe strony, a przecież to właśnie taka powinna być zwrotna funkcja rankingów w stosunku do uczelni. Z kolei w zakresie rekomendacji kierowanych do władz uczelni należy podkreślić konieczność zabiegania o wysokie miejsca w rankingach nie tylko lokalnych/krajowych („Perspektywy”), ale też globalnych. W tym zakresie niezbędne jest dokładniejsze poznanie przez przedstawicieli uczelni kryteriów ich tworzenia.

## **Rankingi w strategiach uczelni**

Zdaniem rektorów/prorektorów wyniki rankingów powinny być wykorzystywane do opracowywania strategii jako planu rozwojowego uczelni. Rankingi postrzegane są jako cenne narzędzie służące do opracowywania i modyfikowania strategii. Rankingi uważane są za narzędzie umożliwiające porównywanie uczelni ze względu na różne kryteria.

Niezbędna jest szczegółowa analiza wyników rankingów, aby świadomie można było wykorzystać pozyskane informacje do opracowywania strategii rozwoju uczelni.

Sięgając do wyników rankingów przy tworzeniu strategii, należy również uwzględnić szerszą perspektywę – politykę uczelni, rzeczywistą sytuację uczelni oraz jej realne możliwości.

Pojawiło się także stanowisko ostrożne, nakłaniające do zachowania dystansu wobec wyników rankingów przy opracowywaniu strategii uczelni.

Większość badanych uczelni – 65%, uwzględnia i analizuje wyniki wszystkich renomowanych rankingów, a pozyskane informacje wykorzystuje przy opracowywaniu i wdrażaniu strategii. Zdecydowana większość badanych uczelni – 88%, składa aplikację tylko do niektórych, wybranych przez siebie rankingów.

Większość badanych uczelni (94%) podejmuje działania na rzecz poprawy swojej pozycji rankingowej. Działania podejmowane przez uczelnie na rzecz poprawy swojej pozycji rankingowej to m.in. prowadzenie działań projakościowych, motywujących, premiujących aktywność pracowników naukowych, prowadzenie analiz danych dostarczanych przez rankingi w celu zidentyfikowania mocnych i słabych stron uczelni, tworzenie na uczelni zespołów specjalistów zajmujących się analizą wyników rankingów oraz nadzorujących proces składania aplikacji do rankingów, wzmacnianie tych obszarów działalności uczelni, w których uczelnie z góry są świadome, iż rankingi wykażą braki, np. umiędzynarodowienie.

W ciągu ostatnich 4 lat badane uczelnie najczęściej składały aplikację do 3 rankingów – QS World University Rankings, Academic Ranking of World Universities (ARWU) (tzw. Ranking Szanghajski), Times Higher Education.

Nielicznym badanym uczelniom udaje się w rankingach zająć pozycję wśród Top 200, 300 czy 500, a większości ankietowanych szkół wyższych zajmuje miejsca wśród Top 501–1000.

Uczelnia artystyczna biorąca udział w badaniu wielokrotnie podkreślała, że ze względu na swoją specyfikę i charakter *pozostaje poza rankingami* i *rankingi nie mają wpływu na jej pozycje na rynku kształcenia artystycznego*, co w znaczący sposób wpływało na udzielane w ankiecie odpowiedzi i wyróżniało ją na tle pozostałych uczelni.

W opinii rektorów strategia jest istotnym aspektem funkcjonowania uczelni, co potwierdza poparcie zdecydowanej większości (94% odpowiedzi) dla wymogu jej posiadania przez uczelnię. Jedynie jeden z badanych nie poparł tego wymogu.

## Strategia rozwoju uczelni

W przekonaniu badanych każda uczelnia powinna posiadać własną strategię co obrazuje poparcie dla takiego wymogu przez zdecydowaną większość badanych (94%).

Rektorzy wskazują na następujący podział kompetencji oraz zadań w odniesieniu do strategii uczelni:

- Rektor ma mieć wiodącą rolę w zakresie wdrażania, opracowywania, aktualizacji i raportowania, czyli zadania w zakresie przygotowania i realizacji strategii uczelni.
- Senat jako organ przedstawicielski powinien odpowiadać za uchwalanie, ewaluację i aktualizowanie, czyli wskazanie kierunków strategicznych i ich weryfikację w czasie. W wynikach badania można dostrzec pewną niekonsekwencję w odniesieniu do zadań senatu, ponieważ 100% badanych wskazało senat jako organ odpowiedzialny za uchwalanie strategii, a jednocześnie 56% wskazało jej opiniowanie, co wydaje się być z założenia wadliwym rozwiązaniem, gdyż organ uchwalający byłby jednocześnie podmiotem opiniującym.

- Nowy organ w polskim systemie szkolnictwa wyższego i nauki, czyli rada uczelni powinien w opinii rektorów uczestniczyć w opiniowaniu projektu strategii, ale także mieć zadania nadzorcze oraz ewaluacyjne w procesie jej wdrażania.
- Samorząd studentów, doktorantów i związki zawodowe mają mieć swoją rolę opiniodawczą, wnosząc do opracowywanej strategii punkt widzenia reprezentowanych środowisk i ich oczekiwań w zakresie celów strategicznych uczelni.
- Niewielu badanych dostrzegало rolę podmiotów zewnętrznych względem uczelni, takich jak minister i samorząd terytorialny.
- Minister w opinii 18% badanych powinien uczestniczyć w ewaluacji wdrażania strategii uczelni, a samorząd terytorialny, zdaniem 25% badanych, powinien uczestniczyć w procesie opiniowania projektu strategii.
- Inne wewnętrzne organy jednostek organizacyjnych należy zaangażować we wdrażanie strategii (24%), raportowanie (18%) i opracowywanie (18%).

Główny ciężar opracowania strategii oraz jej realizacji spoczywać powinien na rektorze, senat powinien odpowiadać za jej uchwalanie, ewaluację procesu wdrażania, a projekt strategii powinien być szeroko konsultowany z podmiotami związanymi z uczelnią – radą uczelni, samorządem studentów i doktorantów oraz związkami zawodowymi.

Rola podmiotów zewnętrznych względem uczelni, takich jak minister i samorząd terytorialny, w pracach nad strategią nie powinna być znacząca. Jednak minister powinien w trybie konkursowym przyznawać środki finansowe na wsparcie wdrażania ambitnych, wysoko ocenionych strategii rozwoju uczelni.

Zdaniem większości respondentów, weryfikacji wdrażania strategii należy dokonywać, przede wszystkim sprawdzając zakres realizacji wskaźników założonych w strategii (70,59%), a także przeprowadzając ewaluację wewnętrzną przez właściwe organy uczelni (58,82%) i wykorzystując wyniki ewaluacji jakości kształcenia PKA i jakości działalności naukowej KEN (47,06%). Weryfikacja pozycji uczelni przez rankingi krajowe i międzynarodowe może być sposobem weryfikacji wdrażania strategii rozwoju uczelni jedynie dla 23,53% respondentów.

W pracach nad strategią istotne są strategiczne priorytety związane z rozwojem kształcenia, badań, współpracy z otoczeniem, rozwojem kadry oraz umiędzynarodowieniem. Oznacza to, że strategia uczelni za główne cele powinna stawiać „Zrównoważony rozwój uczelni: w zakresie kształcenia studentów, badań naukowych i współpracy z otoczeniem (transfer technologii)”, „Rozwój kadry naukowej” oraz „Wzrost umiędzynarodowienia”.

Najważniejsze aspekty skutecznej realizacji strategii to powiązanie celów strategicznych ze wskaźnikami rezultatu, opracowanie działań jednostek organizacyjnych niezbędnych do realizacji przyjmowanej strategii oraz zaplanowanie niezbędnych środków (budżetowych) do osiągnięcia założeń i przyjętych wskaźników. Proces realizacji strategii może być dodatkowo wsparty przez podział celów strategicznych na osobne projekty i przedsięwzięcia składające się na realizację strategii uczelni.

## 3.2. Rankingi w strategiach uczelni ukraińskich

*Valentyna Chepak, Iryna Degtyarova, Nataliia Gots, Anton Panteleimonov, Denys Svyrydenko, Iryna Tymoshevska*

### 3.2.1. Znaczenie rankingów i ich kryteria

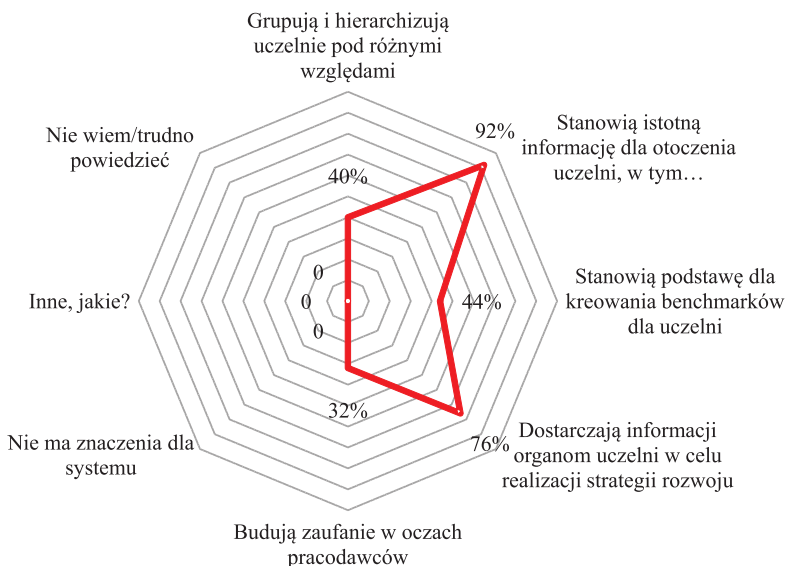
Proces umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego w kontekście globalizacji gospodarczej i światowej rozpoznawalności osiągnięć uczelni ukraińskich jest decydującym czynnikiem konkurencyjności ukraińskiego systemu szkolnictwa wyższego na międzynarodowym rynku usług edukacyjnych. Wskaźnikiem wysokiej konkurencyjności uczelni jest ich miejsce w międzynarodowych rankingach i zajmowanie w nich miejsc porównywalnych z czołowymi światowymi uczelniami. Wysokie pozycje uczelni w rankingach krajowych wskazują na relatywnie wysoki poziom jakości kształcenia oraz wysoki poziom osiągnięć naukowych. Rankingi wyraźnie pokazują kandydatom na studia, studentom, środowisku akademickiemu, uczelniom i pracodawcom, poziom uczelni na arenie międzynarodowej i krajowej. Rankingi odgrywają zatem ważną rolę w ocenie konkurencyjności uczelni. Ale wskaźniki i kryteria rankingów wywołują dyskusje w środowisku akademickim. Dlatego postanowiliśmy poddać analizie opinie kierownictwa uczelni Ukrainy w odniesieniu do pytań przedstawionych w kwestionariuszu (zob. ankietę w załączeniu).

### Rola rankingów krajowych i międzynarodowych w systemie szkolnictwa wyższego

Do przeprowadzenia badania ogólnej oceny respondentów znaczenia rankingów uczelni, ważne jest pozyskanie informacji dotyczącej postawy rektorów uczelni ukraińskich wobec roli rankingów krajowych w systemie szkolnictwa wyższego Ukrainy (wykres 3.18). Należy zauważyć, że ankietę przewidywała możliwość wielokrotnego wyboru, co pozwoliło respondentom poprzeć kilka z proponowanych odpowiedzi.

Badania wskazują, że według rektorów rankingi krajowe są źródłem istotnych informacji o poziomie uczelni, w szczególności dla potencjalnych kandydatów na studia (92% respondentów). Ponieważ w tym pytaniu nie sprecyzowano rodzajów rankingów, które wywierają największy wpływ, nie chodzi tu jedynie o ranking wiodący Top 200, a także o inne, np. ranking uwzględniający wyniki kampanii rekrutacyjnej i in. Co ciekawe, opcję dotyczącą budowania zaufania pracodawców poparło tylko 32% badanych. Porównanie tych dwóch wskaźników może wskazywać na większe znaczenie dla uczelni kryterium uznania kandydatów na studia niż pracodawców, co jest zrozumiałe, biorąc pod uwagę model finansowania uczelni ukraińskich, a także pewne uzależnienie finansowe uczelni od liczby studentów.





**Wykres 3.18.** Rola rankingów krajowych w systemie szkolnictwa wyższego Ukrainy

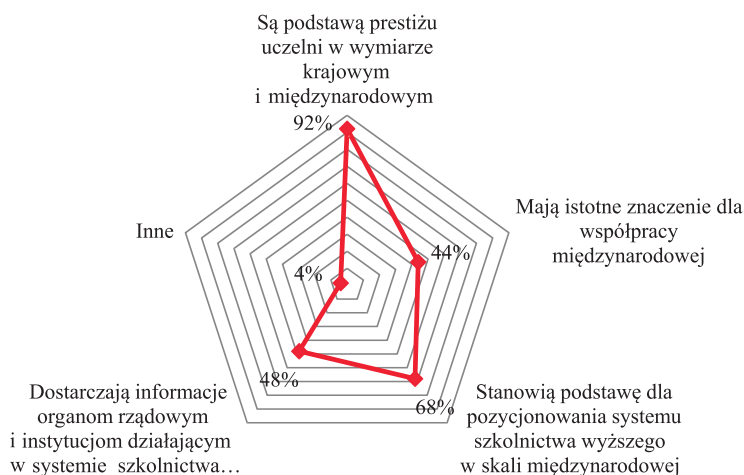
Źródło: opracowanie własne.

Rankingi ogólnokrajowe są również źródłem informacji dla organów uczelni oraz realizacji strategii rozwoju uczelni (76% respondentów), co jest istotne ze względu na duże zbiory danych, jakimi uczelnie dysponuje w trakcie swojej działalności. Jednak mniej niż połowa respondentów wybrała opcję, zgodnie z którą rankingi są podstawą tworzenia *benchmarków* dla uczelni (44% respondentów) oraz pozwalają na grupowanie i hierarchizację uczelni (40%). Należy zauważyć, że biorący udział w badaniu rektorzy i prorektorzy mają świadomość istotnej roli ukraińskich rankingów krajowych w zapewnieniu konkurencyjności systemu szkolnictwa wyższego Ukrainy, gdyż odpowiedzi „nieważne” i „nie mam wiem/trudno powiedzieć” nie zostały wybrane przez żadnego z respondentów.

Ważną rolę w badaniu przywiązuje się do roli międzynarodowych rankingów dla systemu szkolnictwa wyższego Ukrainy. Opinia respondentów rozkłada się tak, jak pokazano na wykresie 3.19, z uwzględnieniem wielokrotnego wyboru odpowiedzi.

Respondenci uznali, że międzynarodowe rankingi są podstawą oceny zarówno prestiżu samych uczelni w wymiarze krajowym i międzynarodowym, jak i pozycjonowania całego systemu szkolnictwa wyższego Ukrainy w przestrzeni międzynarodowej. Opinia ta jest oczywista ze względu na uwagę, jaką poświęca się międzynarodowym rankingom w przestrzeni informacyjnej w Ukrainie i na świecie, a także w środowisku akademickim. Dla 44% respondentów

rankingi międzynarodowe mają duże znaczenie w procesie współpracy międzynarodowej.



Wykres 3.19. Rola rankingów międzynarodowych w systemie szkolnictwa wyższego Ukrainy

Źródło: opracowanie własne.

Jednak stanowisko, że międzynarodowe rankingi są źródłem informacji dla władz publicznych i instytucji działających w systemie szkolnictwa wyższego i nauki do realizacji polityki publicznej, poparła mniej niż połowa ankietowanych rektorów. Wskazuje to na niejednoznaczne postrzeganie idei wykorzystywania międzynarodowych ratingów w polityce publicznej, do czego dąży m.in. Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy<sup>16</sup>. Żaden z respondentów nie oznaczył opcji „nie wiem/trudno powiedzieć”, co świadczy o pełnym przekonaniu respondentów o wadze i konieczności nieignorowania znaczenia rankingów międzynarodowych w rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki Ukrainy. Jako „inne”, jeden z respondentów wskazał możliwość wykorzystania międzynarodowych rankingów w realizacji strategii uczelni.

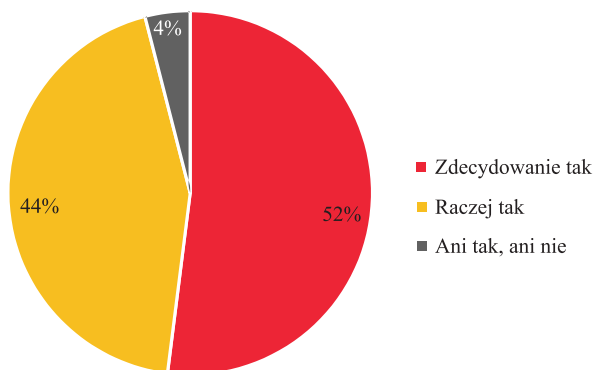
*Rankingi są skutecznym narzędziem określania i osiągania celów strategicznych uczelni.*

Rankingi międzynarodowe są więc postrzegane jako ważne i obiektywne narzędzie zapewnienia konkurencyjności uczelni w globalnej przestrzeni edukacyjnej. Badanie pokazało, że rankingi są przedmiotem analiz i źródłem informacji dla kształtowania i realizacji polityki państwa w dziedzinie szkolnictwa wyższego i nauki Ukrainy.

<sup>16</sup> Wywiad z Minister Edukacji i Nauki Ukrainy Anną Novosad, z dnia 23 września 2019 r., <https://life.pravda.com.ua/society/2019/09/23/238293/> [w języku ukraińskim].

## Wpływ rankingów na działalność uczelni ukraińskich

O tym, czy rankingi mają wpływ na działalność uczelni, rektorzy/prorektorzy wypowiedzieli się według skali Likerta<sup>17</sup>.



Wykres 3.20. Czy rankingi wpływają na działalność uczelni

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki wykazały brak odpowiedzi negatywnych lub brak wyraźnego stanowiska w tej sprawie, odsetek neutralnego stanowiska wynosi tylko 4%, czyli jest to opinia tylko jednego respondenta. Tak więc 96% badanych rektorów i prorektorów uważa, że rankingi w pewnym stopniu wpływają na działalność kierowanej przez nich uczelni.

W uzasadnieniu swojej pozycji (w pytaniu 4) respondenci określili, w jaki sposób rankingi międzynarodowe są wykorzystywane i uwzględniane przez liderów uczelni w ich działalności bieżącej i strategicznej. Zgodnie z treścią ich odpowiedzi możemy wyróżnić następujące główne trendy:

### 1. Ranking jako jedno z narzędzi własnych analiz typu SWOT

Respondenci podkreślali, że rankingi nie są wyznacznikiem jakości działalności uczelni i uczelnia nie powinna być oceniana wyłącznie na podstawie ich wyników, zwłaszcza międzynarodowych. Oczywiście rankingi pozwalają jednak przeanalizować działalność uczelni, w szczególności pod kątem metodologii SWOT a w tym identyfikacji słabych i mocnych stron.

*Moim zdaniem to tylko jeden z czynników wpływających na działalność uczelni.*

*Analiza wskaźników rankingów krajowych i międzynarodowych daje możliwość zidentyfikowania niezrealizowanego potencjału uczelni, jej słabych stron, które wymagają skoncentrowania wysiłków zarządczych i organizacyjnych.*

<sup>17</sup> Skala Likerta, Encyklopedia Zarządzania, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Skala\\_Likerta](https://mfiles.pl/pl/index.php/Skala_Likerta).

## **2. Ranking jako narzędzie zarządzania i audytu wewnętrznego**

Znaczna część respondentów dostrzega istotną rolę rankingów w procesie zarządzania uczelnią, w szczególności w monitorowaniu własnej działalności i audycie wewnętrznym.

*(...) kryteria [rankingu] są brane pod uwagę przy kształtowaniu parametrów planowania i oceny efektywności kadry naukowej i naukowo-pedagogicznej, jednostek organizacyjnych uczelni, a także przy formułowaniu jej strategii.*

## **3. Ranking jako narzędzie strategicznego rozwoju uczelni**

Badani rektorzy/prorektorzy podkreślali bezpośredni związek rankingów ze strategią rozwoju uczelni:

*Opracowując Strategię rozwoju uczelni na najbliższe lata oraz Mapę drogową jej realizacji, nasz zespół brał pod uwagę zarówno potencjał naszej uczelni, jak i wymagania i kryteria leżące u podstaw międzynarodowych rankingów.*

## **4. Ranking jako czynnik wizerunkowy**

Respondenci szczególnie podkreślali rolę rankingów w kształtowaniu zewnętrznej opinii dotyczącej uczelni, jej wizerunku i pozycjonowania, podkreślali znaczenie kształtowania wizerunku wśród kandydatów na studia oraz to, że ranking jest narzędziem budowania zaufania publicznego i prestiżu.

*Kandydaci na studia dziś maksymalnie zwracają uwagę na rankingi uczelni. Pracodawcy także uwzględniają rankingi uczelni przy rekrutacji personelu.*

## **5. Ranking jako czynnik dywersyfikacji w systemie szkolnictwa wyższego**

Na poziomie systemowym rankingi pełnią określoną funkcję w zakresie grupowania i stratyfikacji uczelni.

*Miejsce uczelni w rankingu sprzyja modernizacji i elastyczności edukacji, stymuluje konkurencję między uczelniami, dostarcza potencjalnym „konsumentom” szkolnictwa wyższego odpowiednich informacji porównawczych na temat uczelni itp.*

Można zatem argumentować, że dla kierownictwa uczelni ukraińskich rankingi są z pewnością ważnym narzędziem, które pozwala podejmować uzasadnione decyzje w zarządzaniu uczelnią, budować strategię rozwoju uczelni, oceniać mocne i słabe strony, porównywać z innymi uczelniami, monitorować dynamikę rozwoju niektórych obszarów swojej działalności, dynamicznie korygować swoje działania, przeznaczać środki na to, żeby swoje słabe strony ograniczać, oceniać skuteczność działania jednostek organizacyjnych w zakresie realizacji poszczególnych zadań, a także kształtować wizerunek na poziomie krajowym i międzynarodowym. W systemie szkolnictwa wyższego rankingi są jednym z narzędzi stratyfikacji/dywersyfikacji uczelni według kryteriów, na których one się opierają.

## Kryteria pozycjonowania uczelni w rankingach

Ze względu na różnorodność rozwiązań metodologicznych stosowanych w różnych rankingach, istotne jest przeanalizowanie na podstawie proponowanego badania, stosunku liderów uczelni do kryteriów stosowanych w znanych rankingach międzynarodowych i krajowych. Respondenci dokonali przeglądu 19 kryteriów (pytanie 5) i uszeregowali je w kolejności ważności na pięciostopniowej skali (1 punkt – najmniej ważne, 5 punktów – najważniejsze) (tabela 3.3).

Tabela 3.3. Kryteria, które powinny stanowić podstawę pozycjonowania uczelni w rankingach, w opinii rektorów/prorektorów uczelni Ukrainy<sup>18</sup>

Kryteria	1 (najmniej ważne)	2	3	4	5 (najważ- niejsze)
Nagrody Nobla i inne prestiżowe nagrody uzyskane przez absolwentów	0	1	0	1	0
Nagrody Nobla i inne prestiżowe nagrody uzyskane przez pracowników	0	0	0	1	1
Liczba najczęściej cytowanych naukowców na podstawie baz danych (H-index)	1	2	2	3	3
Liczba artykułów wymienionych w głównych indeksach cytowań (Science Citation Index – Expanded and Social Sciences Citation Index, Scopus)	1	2	2	3	2
Liczba publikacji, patentów, grantów i innych osiągnięć naukowych przypadające na jednego nauczyciela akademickiego	1	3	3	3	4
Stosunek liczby wykładowców do liczby studentów	4	2	1	1	0
Ocena prestiżu przez kadrę akademicką – liczba wskazań danej uczelni w badaniu ankietowym wśród kadry akademickiej	2	1	0	1	1
Preferencje [ocena] pracodawców – liczba wskazań danej uczelni w badaniu ankietowym na reprezentatywnej grupie pracodawców	1	6	2	3	1
Ekonomiczne losy absolwentów – kryterium mierzone wskaźnikiem wysokości zarobków absolwentów danej uczelni oraz wskaźnikami ich zatrudnienia	0	0	4	0	2
Pozyskane środki badawcze z przemysłu i otoczenia społeczno – gospodarczego	2	3	3	0	1
Pozyskane środki grantowe (EU, krajowe)	3	1	2	5	1

<sup>18</sup> Szarym kolorem w tabeli zaznaczono opcje, które uzyskały największe poparcie respondentów.

Tabela 3.3 cd.

Kryteria	1 (najmniej ważne)	2	3	4	5 (najważ- niejsze)
Nadane stopnie naukowe	1	1	0	0	0
Programy studiów w językach obcych – parametr liczony jako suma programów studiów prowadzonych w językach obcych	1	0	1	0	0
Studenci cudzoziemcy – liczba studentów obcokrajowców w proporcji do ogólnej liczby studentów	2	1	2	1	0
Nauczyciele akademicki z zagranicy – liczba nauczycieli akademickich z zagranicy w stosunku do ogólnej liczby nauczycieli akademickich	0	1	0	0	0
Akredytacje krajowe i międzynarodowe	2	1	3	1	6
Pozycja uczelni w renomowanych rankingach	4	0	0	2	3
Liczba artykułów opublikowanych w “Nature” i “Science”	0	0	0	0	0
Ocena parametryczna	0	0	0	0	0

W celu uzyskania obiektywnej oceny socjologicznej, uzyskane dane zostały przeanalizowane za pomocą metod statystyki matematycznej, w szczególności metodyki, która uwzględniała korelację liczby respondentów i wagi kryteriów, w odniesieniu do ogólnej liczby<sup>19</sup>.

W ten sposób zidentyfikowano 5 kryteriów i uszeregowano je według poziomu istotności, na których powinna opierać się ocena rankingu w opinii rektorów/prorektorów Ukrainy. W tabeli 3.4 wymieniono 5 najważniejszych kryteriów i 2 dodatkowe, które również uzyskały najwięcej punktów.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że respondenci uważają produktywność naukową za najważniejsze, decydujące kryterium rankingów uczelni, ale działalność dydaktyczna i jej jakość też jest nie mniej ważna. Ponadto, powinny być brane pod uwagę zdobyte granty naukowe, nie tylko z programów Unii Europejskiej, ale także finansowane z krajowych środków budżetowych.

<sup>19</sup> Zastosowana została formuła:

$$IS_i = \sum_{\substack{i=1..19 \\ j=1..5}} w_j B_{ij} k_i = \sum_{\substack{i=1..19 \\ j=1..5}} \frac{n_i B_{ij}}{N} \frac{N}{25},$$

gdzie

$IS_i$  – łączna suma punktów dla  $i$ -tego kryterium (19 wskaźników),

$w_i$  – współczynnik wagowy, który jest liczony jako stosunek  $n_i$  odpowiedzi dot. wagi  $i$ -tego kryterium do  $N$  respondentów, którzy brali pod uwagę ten wskaźnik,

$B_{ij}$  – punktacja, którą oceniono  $i$ -tego kryterium ( $j = 1, 2, 3, 4, 5$ ),

$k_i$  – znaczenie respondentów, którzy wskazali  $i$ -tego kryterium, czyli  $N/25$ .

Tabela 3.4. Top 5 kryteriów, które powinny stanowić podstawę rankingów, w opinii respondentów ukraińskich

Kryterium	Wskaźnik integralny	Liczba respondentów, która wybrała to kryterium
Liczba publikacji, patentów, grantów i innych osiągnięć naukowych przypadające na jednego nauczyciela akademickiego	1,92	14
Akredytacje krajowe i międzynarodowe	1,88	13
Liczba najczęściej cytowanych naukowców na podstawie baz danych (H-index)	1,52	11
Preferencje (ocena) pracodawców – liczba wskazań danej uczelni w badaniu ankietowym na reprezentatywnej grupie pracodawców	1,44	13
Pozyskane środki grantowe (EU, krajowe)		12
Liczba artykułów wymienionych w głównych indeksach cytowań (Science Citation Index – Expanded and Social Sciences Citation) Index, Scopus)	1,32	10
<b>Inne priorytetowe</b>		
Pozycja uczelni w renomowanych rankingach	1,08	9
Pozyskane środki badawcze z przemysłu i otoczenia społeczno-gospodarczego	0,88	9
Ekonomiczne losy absolwentów – kryterium mierzone wskaźnikiem wysokości zarobków absolwentów danej uczelni oraz wskaźnikami ich zatrudnienia		6

Odnotowania wymaga, że drugi najważniejszy wskaźnik – wyniki akredytacji krajowej i międzynarodowej – został dodany do listy opcji odpowiedzi na etapie projektowania ankiety przez stronę ukraińską, jako potencjalnie ważny w kontekście zapewnienia jakości kształcenia w Ukrainie. Znaczna liczba rektorów-respondentów wybrała właśnie to kryterium. Pozostałe kryteria, które mogą być brane pod uwagę, to m.in. pozycja uczelni w innych prestiżowych rankingach, co oznacza, że miejsce w jednym rankingu może wpływać na pozycjonowanie w innych. Ma to duże znaczenie, na przykład, w pozycjonowaniu uczelni w rankingach krajowych, gdzie pozycja uczelni w rankingach międzynarodowych odgrywa szczególnie ważną rolę.

Dodatkowe inne kryteria, chociaż mniej znaczące, to wysokość środków finansowych otrzymanych na badania naukowe z przemysłu i otoczenia społeczno-gospodarczego, ekonomiczne losy absolwentów, w szczególności poziom ich wynagrodzenia i zatrudnienie. Można założyć, że brak umieszczenia tych kryteriów w pierwszej piątce wynika z faktu, że wszystkie te wskaźniki nie zależą wyłącznie od uczelni, ale w dużej mierze od strony trzeciej – otoczenia społeczno-gospodarczego, pracodawców i samych absolwentów, jak również twórców rankingów. Po-

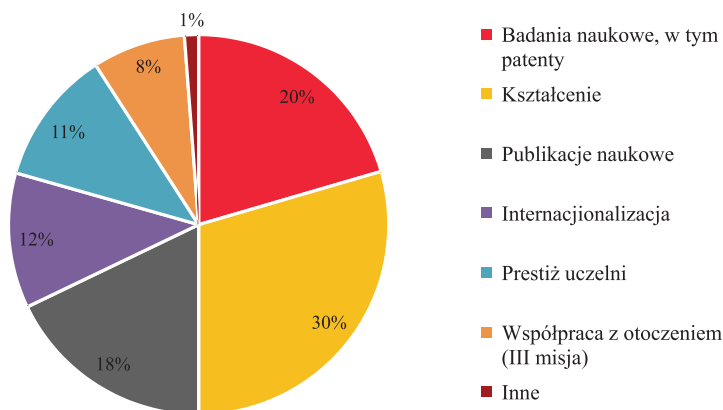
równajmy 5 kryteriów wskazanych jako najważniejsze przez respondentów z kryteriami rankingów międzynarodowych. Z analizy wynika, że metodyka ukształtowana na podstawie odpowiedzi rektorów jest najbardziej zbliżona do rozwiązań stosowanych przez Times Higher Education i Rankingu Szanghajskiego, oczywiście z wyjątkiem m.in. kryterium „liczba laureatów Nagrody Nobla”. Jak widać w tabeli 3.3, liczba studentów i wykładowców uniwersytetu będących laureatami Nagrody Nobla, kluczowe kryteria Rankingu Szanghajskiego, poparli nieliczni respondenci. Przy tym, waga tego wskaźnika dla wykładowców jest wyższa niż dla studentów.

Respondenci nie poparli kryterium „liczba artykułów opublikowanych w Science i Nature”, co jest oczywiste ze względu na wysoką trudność i charakter procesu publikacyjnego w tych wybitnych czasopismach naukowych.

Także czynniki parametryzacji (ewaluacji jakości działalności naukowej) jako kryterium rankingu nie uzyskały poparcia, być może ze względów terminologicznych i początkowego etapu przeprowadzenia ewaluacji nauki w uczelniach ukraińskich.

### Waga grup kryteriów pozycjonowania uczelni w rankingach

Podział wag poszczególnych kategorii kryteriów zaproponowany przez respondentów przedstawiono na wykresie 3.21.



Wykres 3.21. Waga kategorii kryteriów rankingów

Źródło: opracowanie własne.

Otrzymane wyniki świadczą o docenianiu przez respondentów roli działalności dydaktycznej jako pierwszej misji uniwersytetu, co potwierdza także lista wybranych pięciu kryteriów przedstawionych w tabeli 3.4.

Grupa kryteriów, związanych z działalnością naukową (badania naukowe oraz publikacje naukowe) łącznie stanowi 38,36%, co świadczy o tym, że ta działalność



ność (jako druga misja uniwersytetu) dziś odgrywa rosnącą rolę w funkcjonowaniu uczelni.

Tradycyjnie, niedostatecznie doceniana w działaniu szkoły wyższej, i odpowiednio w świadomości jej liderów, jest tzw. trzecia misja uczelni, tj. współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym, co potwierdzają wyniki badania. Analogiczne zjawisko dostrzegają eksperci EUA, wskazując, że rankingi odwołują się głównie do wskaźników związanych z działalnością naukową, a działalność dydaktyczna i misja społeczna tradycyjnie mają znaczenie drugorzędne<sup>20</sup>.

## Rankingi uczelni wg poszczególnych kryteriów

Opinia kierownictwa uczelni Ukrainy dotycząca celowości przedstawiania wyników rankingu ze wskazywaniem jego określonych kryteriów jest niemal jednomyślna (76% respondentów to popiera). Tylko 12% respondentów udzieliło negatywnej odpowiedzi i wybrało opcję „trudno odpowiedzieć”.

Argumenty przedstawione przez respondentów na poparcie modelu rankingu opracowanego według poszczególnych, określonych i ogłoszonych kryteriów dotyczą przede wszystkim możliwości oceny na tej podstawie pozycji i stopnia sukcesu uczelni według każdego z tych parametrów. Zdaniem respondentów, jest to bardziej informacyjne zarówno dla uczelni, jak i jej otoczenia, a także istotne dla systematycznej analizy własnego działania oraz identyfikacji silnych i słabych stron.

*Wyniki rankingu, przedstawione z uwzględnieniem poszczególnych wskaźników, dostarczają więcej informacji do analizy elementów składających się na rezultat końcowy zarówno dla uczelni, jak i jej otoczenia.*

Jednak niektórzy respondenci zauważyli, że *konieczna jest publiczna dyskusja na temat wag kryteriów rankingowych*. Jeden z respondentów odnotował, że *idealnie, wyniki pod względem wskaźników powinny być reprezentowane przez trzy oceny: miejsce w rankingu, wynik rankingowy, punkt wyjścia*.

Odpowiedzi respondentów wskazują na inny trend – oprócz kompleksowej oceny, istnieje potrzeba odrębnych ocen zgodnych ze specyfiką działalności uczelni, rankingów branżowych, np. osobno rankingu uczelni artystycznych, sportowych itd., co już jest stosowane w systemach rankingowych. Rektorzy dostrzegają perspektywę analizy wskaźników rankingów pod kątem opracowania skutecznych strategii rozwoju uczelni, a same strategie są postrzegane jako suma kroków zmierzających do doskonalenia poszczególnych wskaźników rankingów skonsolidowanych, które można monitorować poprzez pozycjonowanie rankingowe.

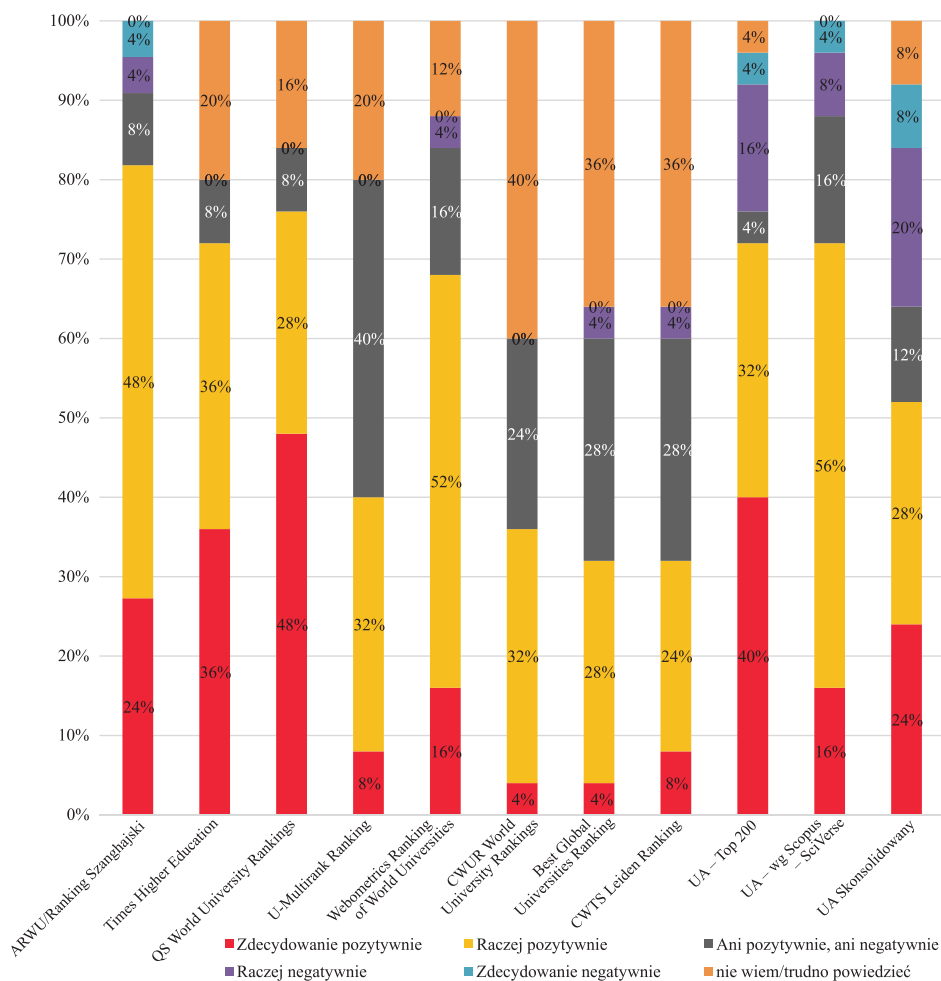
---

<sup>20</sup> T. Loukkola, *EUA The making of university rankings – Has anything changed?*, 09 November 2018. <https://eua.eu/resources/expert-voices/55:the-making-of-university-rankings-%E2%80%93-has-anything-changed.html>.

*Aby odnieść sukces w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego, nie ma innego sposobu niż funkcjonowanie według wspólnych zasad, a zatem podążać za wskaźnikami uznawanymi przez społeczność akademicką, dopóki nie staniiesz się tak potężnym graczem, że będziesz mógł ustalać własne zasady gry, z którymi zgodzą się także inni interesariusze.*

## Ocena poszczególnych krajowych i międzynarodowych rankingów uczelni

Analizując odpowiedzi na pytania dotyczące oceny poszczególnych rankingów krajowych i międzynarodowych według skali Likerta, możemy stwierdzić, iż rektorzy pozytywnie oceniają rankingi jako takie, co widać na wykresie 3.22.



Wykres 3.22. Ocena poszczególnych rankingów przez rektorów/prorektorów uczelni ukraińskich

Źródło: opracowanie własne.

Jednak nie zabrakło także uwag krytycznych w odniesieniu do poszczególnych rankingów.

*Ranking Szanghajski opiera się na wskaźnikach, które nie są reprezentatywne dla większości uczelni krajów Europy Środkowo-Wschodniej.*

*Webometrics [nie jest dobry] zorientowany jest jedynie na obecność uczelni w przestrzeni Internetu.*

*Best Global Universities Ranking (...) jest zorientowany wyłącznie na region amerykańsko-azjatycki.*

Wśród argumentów pozytywnych dominują różne spojrzenia, ale kluczowy jest obiektywny charakter kryteriów, połączenie wskaźników ilościowych i jakościowych oraz charakter inkluzywny, tj. taki, jaki można z powodzeniem stosować nie tylko do uczelni amerykańskich czy chińskich:

*Times Higher Education [lepszy], ponieważ opiera się o szerokie spektrum mniej-więcej obiektywnych kryteriów.*

*Z punktu widzenia największej aktualności i znaczenia dla uczelni ukraińskich, najwyżej oceniamy QS World University Rankings wraz z jego osobnymi rankingami QS Emerging Europe and Central Asia University Rankings, QS World University Rankings by Subject, QS Graduate Employability Rankings. Z jednej strony, ten ranking należy do czołowych najbardziej prestiżowych rankingów na świecie, a z drugiej strony, nie ma takich ostrych kryteriów jak ARWU, THE, U.S. News, CWTS i in.*

*QS łączy ilościowe i jakościowe wskaźniki działania uczelni.*

*U-Multirank Ranking [jest najlepszy], dlatego że tam nie ma czegoś takiego jak najlepszy uniwersytet na świecie. To co najlepsze, zależy od tego jaka uczelnia jest, jakie są doświadczenia i oceny studentów i in.*

*Webometrics Ranking of World Universities [jest najlepszy] – dostarcza informacji o miejscu uczelni, jej silnych i słabych stron, o osiągnięciach, co pozwala przeanalizować działania uczelni z różnych stron.*

Jak widać na wykresie 3.22, wśród respondentów ukraińskich są rankingi nieodnośne rozpoznawane, np. CWUR World University Rankings, Best Global Universities, CWTS Leiden Ranking.

Z badań wynika, że w środowisku akademickim Ukrainy rankingi krajowe są bardziej znane i respondenci są dobrze zorientowani w ich funkcjonowaniu. Odnotowania wymaga dość kontrowersyjny stosunek badanych rektorów/prorektorów do rankingów krajowych: wskaźnik oceny negatywnej jest wyższy niż w rankingach międzynarodowych: łącznie 20% respondentów negatywnie ocenia ranking Top 200, 28% – Ranking skonsolidowany.

Krytyka jest argumentowana brakiem przejrzystości:

*Top 200 [najniżej oceniany] (...) to jest bardzo subiektywna ocena, która opiera się bardziej na plotkach i samoocenie uczelni niż na wskaźnikach jakościowych.*

oraz dublowania informacji w różnych rankingach:

*(...) ranking skonsolidowany faktycznie dubluje rankingi krajowe Top 200 Ukraine, Scopus oraz punktacja maturalna na studia odpłatne.*

Jednak to ranking Top 200 inni respondenci wskazują jako najlepszy spośród krajowych, argumentując to ograniczeniem się skierowaniem do uczelni ukraińskich i z uwzględnieniem specyfiki systemu szkolnictwa wyższego, ale także wyróżniając transparentne i zrozumiałe kryteria oceny, które pozwalają na analizy *benchmarkingowe*.

*Ranking Top 200 [jest najlepszy wśród krajowych]. Jednym z głównych założeń w tym rankingu i według jego systemu jest zachowanie równowagi pomiędzy tworzeniem nowej, krytycznej wiedzy, wyników badań i innowacji a praktycznym przekształcaniem tych osiągnięć w rozwój nowoczesnego społeczeństwa.*

*(...) skonsolidowany ranking uczelni Ukrainy [jest najlepszy] jako integralny i najbardziej obiektywny.*

Co do roli rankingu *SciVerse*, wg bazy *Scopus*, to z jednej strony, respondenci wskazują go jako *najbardziej obiektywny*, a z drugiej zaś stwierdzając, że *nie odzwierciedla on wszystkich ważnych aspektów działalności uczelni*. Ważna uwaga dotyczy tego, że ranking oparty na faktycznie jednym wąskim kryterium nie może być podstawą dla kompleksowej oceny i charakterystyki uczelni. Zwłaszcza, że na gruncie ukraińskim baza *Scopus* jest nadmiarowo traktowana.

*Najniżej oceniam ranking H-index w Scopus oraz skonsolidowany ranking publikowany przez portal Osvita.ua, przede wszystkim ze względu na istotne wady metodologiczne. Po pierwsze, ogólny H-index uczelni nie jest wykorzystywany jako wskaźnik w żadnym międzynarodowym rankingu ze względu na jego znaczną wrażliwość na dziedzinę nauk (np. połowa wszystkich cytowań na świecie przypada na nauki przyrodniczych i medyczne).*

Podsumowując, odnotujemy podejścia i kryteria, które respondenci oceniają najwyżej i najniżej:

- Najwyżej: *rankingi niezależne, które są bazowane na podejściu kompleksowym do działalności uczelni; rankingi które biorą do uwagi następujące najważniejsze elementy: jakość kadry naukowo-dydaktycznej, jakość kształcenia, ilościowe i jakościowe wskaźniki działalności międzynarodowej, ocena przez pracodawców.*
- Najniżej: *rankingi, które zawierają subiektywne elementy, nie jest logiczne i uzasadnione wprowadzanie do rankingów punktacji egzaminów zewnętrz-*

*nych [=maturalnych] kandydatów na studia oraz korelacji ogólnych i specjalnych funduszy finansowych w uczelni.*

Jednak, zdaniem respondentów, rankingi nie dostarczają pełnej informacji o osiągnięciach uczelni w działalności dydaktycznej i naukowej oraz nie są dostępne dla większości uczelni ukraińskich.

### **Inne opcje/elementy, które warto uwzględnić w rankingach, w opinii rektorów/prorektorów uczelni ukraińskich**

Badani rektorzy/prorektorzy wysoko oceniają potrzebę kształtowania rankingów zarówno kompleksowych, oceniających uczelnie w całości, jak i według osobnych wskaźników, kryteriów oraz kierunków studiów: 75% respondentów popiera rankingi według dyscyplin naukowych (15% jest przeciw temu pomysłowi), 86% jest za porównywaniem kierunków studiów (9% przeciw). Ponadto, niektórzy respondenci uważają, że rankingi powinny uwzględniać sukcesy absolwentów i poziom kadry naukowo-dydaktycznej, a kryteria rankingów skonsolidowanych powinny zawierać konkretne i weryfikowalne wskaźniki. W takiej sytuacji rankingi dostarczałyby istotnych informacji i pozwalałyby minimalizować niejednorodność uczelni w rankingach, a grupowanie ich w określonych obszarach zapewniłoby ich obiektywną i precyzyjną ocenę w ramach określonych kierunków.

### **3.2.2. Sposób wykorzystywania wyników rankingów w działaniach strategicznych uczelni ukraińskich**

W tej części poddane analizie zostały badane opinie rektorów/prorektorów na temat rankingów jako narzędzia rozwoju uczelni. Mimo niejednoznaczego stosunku środowiska akademickiego do procedur rankingowych i udziału w nich uczelni, rola rankingów jest uznawana za istotną, zarówno dla realizacji celów wewnętrznych, jak i pozycjonowania uczelni na poziomie krajowym i międzynarodowym. Dlatego, odpowiadając na pytanie nr 14 o tym, czy powinny wyniki rankingów być wykorzystywane do opracowywania strategii jako planu rozwoju uczelni, wszyscy (100%) respondenci stwierdzili, że tak: 72% – zdecydowanie tak, 28% – raczej tak. Jednak uzasadnienia odpowiedzi pozytywnej się różnią. Rektorzy/prorektorzy podkreślają, że rankingi powinny być wykorzystywane w ramach:

- **opracowania i planowania strategii uczelni:** udział w rankingach pozwala na opracowanie pewnej wizji i perspektyw rozwojowych i odpowiednio określenie kierunków rozwoju uczelni. W opinii respondentów, strategię powinny brać pod uwagę wyniki rankingów, które mogą być wykorzystywane do ko-

rekty działań z udoskonalenia niektórych kierunków działalności uczelni w ramach wdrażania jej strategii.

*[rankingi] To ważne narzędzie planowania strategicznego uczelni.*

*W opracowaniu planu rozwoju uniwersytetu ważne jest żeby uwzględniać niezależne oceny zewnętrzne w celu wyboru takich wskaźników działalności (key performance indicators), które z jednej strony odpowiadają specyfice uczelni, a z drugiej – realistycznie wskazują poprzeczkę w oparciu o doświadczenia innych uczelni wybranych jako punkty odniesienia (...).*

- **pozycjonowania uczelni na międzynarodowym rynku usług edukacyjnych:** respondenci są świadomi tego, że współczesna uczelnia ukraińska nie może być ograniczana w swoim rozwoju jedynie wąsko rozumianymi potrzebami społeczeństwa. Świat współczesny oferuje różnorodne możliwości dla edukacji młodzieży, badań naukowych, a więc nasila konkurencję między uczelniami i wymaga świadczenia usług edukacyjnych na poziomie odpowiadającym wymaganiom rynku pracy i dynamice globalnego rozwoju społecznego. Dlatego wykorzystanie rankingów w strategii rozwoju jest jednym z obszarów działania na rzecz tworzenia pozytywnego międzynarodowego wizerunku uczelni, a tym samym uzyskania dodatkowych przewag konkurencyjnych w globalnej przestrzeni szkolnictwa wyższego.

*Rankingi określają współczesne parametry orientacyjne oraz pozycję uczelni na międzynarodowym i krajowym rynku edukacyjnych i naukowych usług. Pozwalają szybko reagować na wezwania i potrzeby społeczeństwa.*

*Takie wyniki odzwierciedlają osiągnięcia uczelni, jej miejsce wśród analogicznych uczelni krajowych i międzynarodowych, wskazują priorytety dalszych działań.*

- **działań na poziomie krajowym:** respondenci wskazują, że wyniki rankingów wpływają (lub mogą wpływać) na jakość usług edukacyjnych, pozycje na rynku pracy, relacje z interesariuszami, zaspokajanie potrzeb społecznych. Takie podejście świadczy o tym, że rankingi mogą być traktowane jako jeden z czynników kluczowych w kreowaniu strategii rozwoju uczelni, ponieważ wysokie miejsce w rankingach zapewnia szereg preferencji w otoczeniu zewnętrznym.

*[potrzebny] dla doskonalenia jakości kształcenia, przybliżenia dydaktyki do potrzeb społeczeństwa i rynku pracy.*

*Definiując słabe strony uczelni, w porównaniu do innych (na podstawie opinii pracodawców, absolwentów i in.) łatwiej jest określać strategie.*

W niektórych przypadkach obserwujemy niejednoznaczność opinii: respondenci, z jednej strony, odnotowują, że wyniki rankingów powinny być uwzględnia-

ne, ale z drugiej strony niejasne pozostaje, w jaki sposób rankingi mogą być wykorzystywane w ramach rozwoju strategicznego.

*Ranking jest jednak czynnikiem subiektywnym oceny działalności uczelni.*

*(...) w opracowaniu strategii trzeba brać pod uwagę wielu innych czynników.*

Pomimo zróżnicowanych odpowiedzi, dominuje jednak tendencja uwzględniania i analizowania wyników rankingów w ramach realizacji strategii rozwoju uczelni (92% odpowiedzi na pytanie 16). Niewielka liczba respondentów bierze pod uwagę i analizuje jedynie wyniki tych rankingów, w których dana uczelnia ma najlepsze wyniki i tylko te wyniki wpływają na treść strategii uczelni i jej realizację – 4%, i jedynie 4% respondentów uważa, że rankingi nie są istotne dla strategii uczelni.

Respondenci stwierdzają, że najlepsze wyniki w rankingach stanowią zachętę do rozwoju wszelkich działań uczelni, zwłaszcza tych, które uzyskały odpowiednią pozycję w rankingach, a można je doskonalić, aby poprawić swoje pozycje. Z odpowiedzi małej części respondentów wynika, że rankingi nie są dla nich istotnym czynnikiem rozwoju, co dotyczy części uczelni, w których strategię preferują inne wartości i wskaźniki.

Jednym z powodów zainteresowania wynikami rankingów mogą być kryteria, na których te rankingi są zbudowane. Zazwyczaj odzwierciedlają one dokonania w głównych lub poszczególnych obszarach działalności uczelni, co zachęca do poszukiwania sposobów i środków na ich doskonalenie. Dla niektórych uczelni to sposób na poprawę pozycji w rankingach międzynarodowych, dla innych szansa na dostanie się do rankingów, dla jeszcze innych to sposób na przetrwanie w krajowej przestrzeni konkurencyjnej. Ma to również wpływ na politykę uczelni w zakresie udziału w rankingach (pytanie 17). Zgodnie z treścią odpowiedzi, zdecydowana większość uczelni aplikuje do różnych rankingów (92% badanych). Dostrzegając jednak własne osiągnięcia i słabe strony, uczelnie głosem swego kierownictwa wykazują pewne zróżnicowanie w odpowiedziach dotyczących **podejścia do udziału w rankingach**:

- 64% respondentów potwierdza, że składa wnioski do rankingów,
- 28% respondentów aplikuje do wszystkich dostępnych rankingów,
- 8% respondentów nie składa wniosków do rankingów (jedną z przyczyn może być znaczny nakład pracy, niezbędny w procesie przygotowania i składania wniosku).

Obserwujemy pewne rozbieżności między odpowiedziami na pytania 17 i 18 dotyczące działań uczelni, w celu poprawy jej pozycji w rankingach. Wszyscy respondenci odpowiedzieli, że kierowana przez nich uczelnia podejmuje działania na rzecz poprawy swojej pozycji w rankingach, jednak 8% respondentów, odpowiadając na poprzednie pytanie, stwierdziło, że nie ubiega się o pozycję w rankingach. Stąd py-

tanie, na podstawie czego pozycja powinna się poprawić? Przypuszczamy, że niektóre rankingi opierają się na analizie eksperckiej i wnioski formalny lub długa procedura nie jest wymagana, np. dotyczy to rankingów Webometrics, Top 200. W tej sytuacji uczelnia otrzymuje wyniki rankingów i następnie podejmuje (lub nie) działania na rzecz swego doskonalenia i poprawy pozycji rankingowej.

Respondenci przedstawili szereg działań i dobrych praktyk, podejmowanych przez uczelnie w celu poprawy swojej pozycji w rankingach (tabela 3.5). Działania te są zbliżone do tych, które są prowadzone w ramach opracowywania i wdrażania strategii uczelni.

Tabela 3.5. Działania podejmowane przez uczelnie w celu udoskonalenia swojej pozycji w rankingach

Rodzaje działań	Przykładowe odpowiedzi respondentów
<b>Zmiany strukturalne</b>	<p><i>Utworzono nowy dział organizacyjny ds. benchmarkingu i zapewnienia udziału w rankingach uniwersyteckich; pracownicy tego działu ciągle podnoszą swoje kwalifikacje poprzez udział w szkoleniu krajowym i międzynarodowym organizowanym przez CSR Ukraine, EduData summit od QS, konferencje IREG i in.).</i></p> <p><i>Została opracowana i jest wdrażana i kontrolowana Mapa drogowa z określonymi wskaźnikami ilościowymi oraz terminem realizacji.</i></p>
<b>Informacyjno-analityczne wsparcie procesu udziału w rankingach</b>	<p><i>Po dokonaniu analizy rankingów, uczona rada (senat) oraz rada ds. Zapewnienia jakości kształcenia i przygotowania specjalistów opracowuje rekomendacje ws. ulepszenia swojej pozycji w rankingach, np. nasza uczelnia ciągle wchodzi do 20-ki najlepszych uczelni Ukrainy.</i></p> <p><i>Jest zapewniany dostęp uniwersytetu do odpowiednich baz, od czasu do czasu prowadzony jest audyt zewnętrzny wskaźników działalności, do udzielenia wsparcia konsultacyjnego są zapraszani także eksperci zewnętrzni.</i></p>
<b>Współpraca międzynarodowa</b>	<p><i>Kiedy zobaczyliśmy, że członkostwo w organizacjach międzynarodowych dodaje punktów w rankingach, weszliśmy do nich i odpowiednio, poprawiliśmy naszą pozycje w rankingach.</i></p>
<b>Udoskonalenie wskaźników jakościowych</b>	<p><i>Wskaźniki, wykorzystywane w rankingach międzynarodowych i krajowych są włączane do kryteriów oceny [rankingu] kadry naukowej i dydaktycznej, a także do wskaźników efektywności personalnej członków kadry kierowniczej, zgodnie z ich zakresem obowiązków.</i></p> <p><i>Został stworzony system materialnych oraz niematerialnych zachęt do osiągnięcia osobistych wyników w działalności naukowej i dydaktycznej, co odpowiada systemowi wskaźników krajowych i międzynarodowych rankingów.</i></p>
<b>Zmiany w strategii rozwoju uczelni</b>	<p><i>[w uczelni] jest realizowana strategia rozwoju elektronicznych form nauczania, wykorzystania technologii chmur i in. Uniwersytet, analizując działalność wiodących uniwersytetów świata, wprowadza nowoczesne kierunki kształcenia.</i></p> <p><i>Wskaźniki rankingów są brane pod uwagę przy projektowaniu strategii uczelni oraz określeniu kierunków rozwoju w różnych obszarach jej działania.</i></p>



Jak wynika z odpowiedzi na pytanie 21 dotyczące udziału w rankingach, badane uczelnie demonstrują aktywność w zakresie aplikowania do rankingów w ciągu ostatnich czterech lat: najczęściej uczelnie brało udział w Webometrics (56%), QS (52%) oraz U-Multirank (44%), do THE składały wniosek 36% badanych, po 16% – aplikowało do Rankingu Szanghajskiego, CWUR; po 12 % – do CWTS Leiden oraz Best Global Universities ranking. Jednocześnie 1/3 respondentów nie składała wniosków do żadnego rankingu międzynarodowego. Wśród innych rankingów, do których uczelnie składały wnioski, rektorzy/prorektorzy zaznaczyli THE University Impact Ranking, QS EECA, QS Young University Rankings, QS Graduate Employability Rankings, QS University Rankings by Subject, Webometrics Transparent Ranking, Scimago, uniRank, URAP, NTU (Taiwan) Ranking, Scopus. Te wyniki świadczą o aktywnych działaniach uczelni w zakresie pozycjonowania się w międzynarodowej przestrzeni szkolnictwa wyższego, ale także o uświadamianiu sobie przez liderów uczelni przewag konkurencyjnej będącej wynikiem takich działań oraz wskazują na kierowanie się wizją priorytetowych kierunków rozwoju w ramach strategii uczelni.

**Pozycje badanych uczelni w rankingach** przedstawione są w tabelach 3.6 i 3.7.

Tabela 3.6. Pozycje uczelni ukraińskich w rankingach międzynarodowych, 2019

Ranking	Pozycja badanych uczelni ukraińskich w rankingach						
	Top 20	Top 100	Top 200	Top 500	Top 501–1000	Niezakwalifikowano	Nie dotyczy
Academic Ranking of World Universities	0	0	0	0	0	83,33%	16,67%
Times Higher Education	7,14%	0	0	0	14,29%	71,43%	7,14%
QS World University Rankings	0	0	0	12,50%	37,50%	43,75%	6,25%
U-Multirank Ranking	7,69%			7,69%	23,08%	46,15%	15,38%
Webometrics Ranking of World Universities	18,75%	12,50%	6,25%	0	18,75%	37,50%	6,25%
CWUR World University Rankings	0	0	0	0	0	81,82%	18,18%
CWTS Leiden Ranking	0	0	0	0	0	80%	20%

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 3.6, w wybranych rankingach międzynarodowych uczelnie ukraińskie znajdują się na miejscach 501–1000, co oczywiście nie jest rezultatem wysokim i satysfakcjonującym. Ponadto, liczba uczelni ukraińskich w tych rankingach, w porównaniu do ogólnej liczby uczelni Ukrainy, nie jest duża, dotyczy to raczej kilku uczelni (Webometrics Ranking of World Universities, U-Multirank Ranking). W odniesieniu do U-Multirank Ranking i Times Hi-

gher Education obecność w Top 20 dotyczy miejsca wśród uczelni ukraińskich, a nie miejsca w ogóle. Niestety odsetek uczelni, które nie zostały zakwalifikowane do rankingów jest dość wysoki, co świadczy o niewystarczającym poziomie ich rozwoju, w szczególności wg kryteriów tych rankingów, o których mowa była wcześniej w pytaniach 11 i 12 ankiety. Ale tendencja ogólna jest pozytywna i pokazuje, że uczelnie ukraińskie są zainteresowane współpracą międzynarodową, wchodzeniem do światowego obszaru szkolnictwa wyższego, w tym poprzez aplikowanie się do rankingów, a także doceniają strategiczne kierunki rozwoju związane z rankingami.

Zakładamy, że opcja „nie dotyczy” wiąże się z typem uczelni, wiodącymi kierunkami oraz obszarem zainteresowań naukowych, ponieważ możliwości uczelni w zakresie dołączenia do rankingów międzynarodowych ze względu na kryteria, są zróżnicowane. To powoduje, że kierownictwo uczelni dość selektywnie podchodzi do udziału w rankingach.

Tabela 3.7. Pozycje badanych uczelni ukraińskich w krajowych rankingach

Ranking	Łącznie uczelni w rankingach		
	Top 20	Top 100	Top 200
Skonsolidowany ranking uczelni Ukrainy	66,67%	28,57%	4,76%
Top 200	69,57%	30,43%	0

Inaczej postrzegamy sytuację w zakresie efektów rankingów krajowych, gdzie większość badanych uczelni należy do grupy czołowych liderów: 67% i 70% to Top 20 w rankingu Skonsolidowanym i Top 200, odpowiednio.

Podsumowując, niezależnie od tego, że ocena poszczególnych rankingów może być krytyczna, stwierdzamy, że obecność i miejsca uczelni w rankingach krajowych i międzynarodowych to bardzo istotny czynnik do analizy głównych obszarów działalności uczelni, w celu opracowania właściwej strategii jej rozwoju.

### 3.2.3. Opinie rektorów/prorektorów uczelni ukraińskich na temat strategii uczelni

Trzecia część badania dotyczyła strategii uczelni i miała raczej charakter pomocniczy i uzupełniający dla tematu rankingów. Odpowiedzi większości respondentów na różne pytania w części dotyczącej strategii uczelni są skorelowane ze sobą, co wskazuje, że rektorzy i prorektorzy mają wspólną wizję w odniesieniu do realizacji strategii rozwoju uczelni.

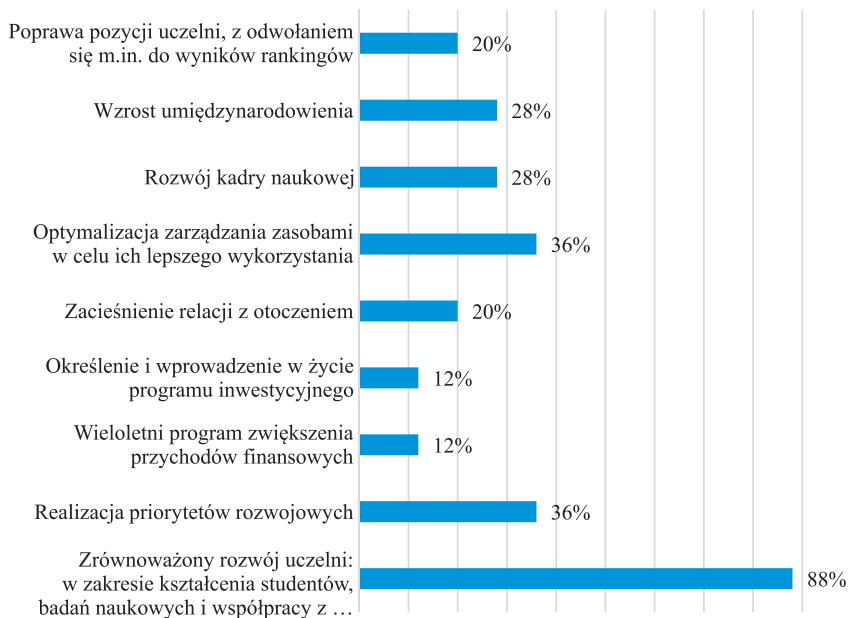
Respondenci (100%), którzy reprezentują uczelnie różnych typów, jednogłośnie uważają, że działalność każdej uczelni powinna opierać się na opracowanej strategii jej rozwoju, która powinna stać się wymogiem ustawowym. Uczelnie, opierając się na analizie swojej działalności, uwzględniając swoje możliwości i doświadcze-

nia, powinny zdefiniować swoje cele i zaplanować proces ich osiągnięcia, określając priorytetowe zadania dla swej przyszłości. Opracowanie takie może mieć charakter:

- 1) dokumentu, w którym jedynie ogólnie zostały sformułowane cele i zadania oraz zarysowane sposoby ich osiągnięcia,
- 2) dokumentu, w którym oprócz celów, zadań zostały określone działania i wskaźniki ilościowe, które uczelnia zamierza osiągnąć, a zatem tzw. Planu strategicznego uczelni.

Opracowanie wskazane w punkcie drugim zasługuje w pełni na miano strategii.

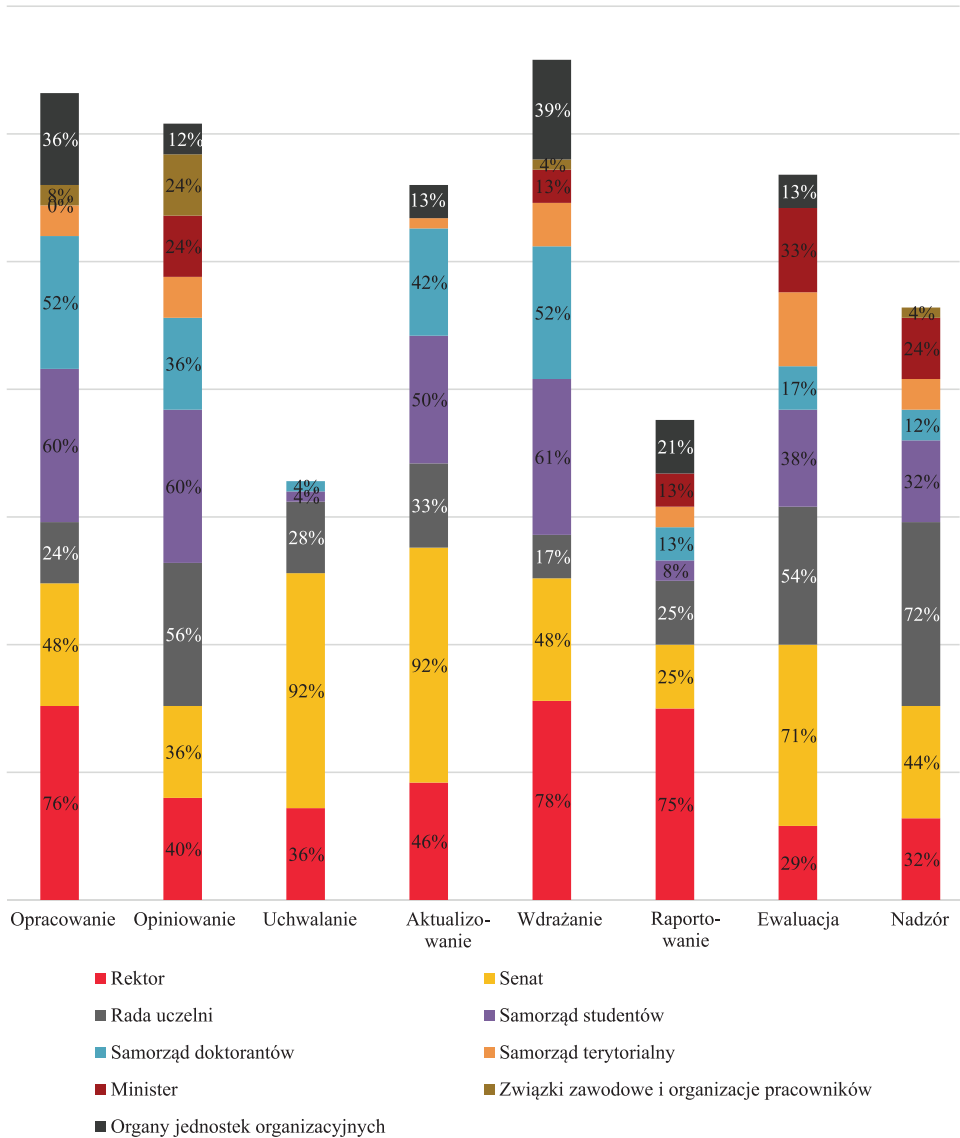
Głównym celem uczelni, na którego osiągnięcie powinna być skierowana jej strategia, zdaniem zdecydowanej większości respondentów (88%), to zharmonizowany rozwój uczelni w zakresie kształcenia studentów, badań naukowych i współpracy z otoczeniem (w tym transfer technologii), czyli zrównoważona realizacja trzech rodzajów misji uczelni. Jest to zgodne z celami funkcjonowania uczelni – prowadzeniem działalności dydaktycznej i naukowej oraz realizacją jej misji społecznej w relacjach z otoczeniem. Cele związane ze zwiększeniem finansowania lub inwestycjami nie są celami strategicznymi, lecz są zadaniami operacyjnymi. Optymalizacja zarządzania zasobami i określanie priorytetów rozwoju zyskuje poparcie 1/3 badanych. Rozwój kadry naukowej oraz wzrost umiędzynarodowienia są celem strategicznym dla 28% respondentów. Osiągnięcie wyższych pozycji w rankingach międzynarodowych nie jest głównym celem strategii samym w sobie (poparcie 20%), wykres 3.23.



Wykres 3.23. Cele priorytetowe strategii

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do tego, jakie organy lub podmioty powinny podejmować określone czynności związane z projektowaniem i realizacją strategii uczelni kierowanych przez respondentów, rektorzy/prorektorzy określili różne role dla uczestników tych procesów na różnych etapach (wykres 3.24).



Wykres 3.24. Udział organów uczelni i innych podmiotów procesie opracowania i wdrażania strategii rozwoju uczelni na różnych etapach

Źródło: opracowanie własne.

**Opracowanie projektu strategii.** Większość respondentów (76%) uważa, że strategię uczelni powinien przygotowywać rektor, natomiast dokument ten powinien być uzgodniony z różnymi podmiotami działającymi w ramach struktury uczelni. Ministerstwo nie powinno ingerować w opracowywanie strategii rozwoju uczelni. Uczelnia musi samodzielnie określać kierunki swojego rozwoju. Samorząd studentów i doktoranci/rada młodych naukowców (60% i 52% poparcia odpowiednio) powinny odgrywać dużą rolę w ustalaniu strategii. Strategia powinna opierać się na informacjach z jednostek organizacyjnych (36% respondentów) na temat aktualnych kierunków ich działalności. Uczona rada (senat) uczelni jako organ kolegialny zdaniem respondentów powinna mieć znaczący wpływ na sformułowanie i zatwierdzenie wszystkich elementów strategii (48%).

Zdaniem respondentów, jednostki samorządu terytorialnego/administracja państwowa mają niewielki wpływ na strategię rozwoju uczelni, choć determinują kierunki rozwoju gospodarczego i wpływają na kształtowanie się rynku pracy regionu, który może definiować priorytety oferty edukacyjnej.

**Uzgodnienia i konsultacje dotyczące projektu strategii.** Respondenci podkreślają, że projekt strategii powinien być uzgodniony ze wszystkimi jednostkami organizacyjnymi uczelni i być przyjęty przez najwyższy organ kolegialny, tzw. Konferencję kolektywu pracowniczego uczelni.

**Uchwalanie.** W opinii większości badanych, organem zatwierdzającym strategię powinna być uczona rada (92%), przy wsparciu rektora i rady nadzorczej uniwersytetu. Jednak 1/3 badanych uważa, że organem określającym strategię w trybie zarządzenia powinien być rektor (36%), 28% uważa, że ma to robić rada nadzorcza. Udział w tym procesie samorządu studentów i młodych naukowców zgłasza jedynie 4% respondentów.

**Aktualizacja (zmiany).** Jak świadczą wyniki, aktualizacji strategii powinna dokonywać uczona rada (=senat) (91,67%) we współpracy z rektorem, na wniosek jednostek organizacyjnych. Przy tym ważną rolę mają odgrywać samorzady studentów i młodych naukowców.

**Wdrożenie.** Zdecydowana większość respondentów uważa, że wdrożenie strategii należy do kompetencji rektora (78,26%), który podejmuje decyzje w drodze zarządzenia. Inne podmioty także odpowiadają za wdrożenie strategii, w określonym zakresie: uczona rada – 47,83%, organy jednostek organizacyjnych uczelni – 39,13%, rada nadzorcza – 17,39%, związki zawodowe – 4,35%. Natomiast wyjątkową wysoką rolę respondenci przypisują samorządowi studenckiemu i doktorantom/radzie młodych naukowców – 60,87% i 52,17% odpowiednio. Jest godne odnotowania, że studenci i doktoranci, obok rektora, zostali wskazani jako główni realizatorzy strategii rozwoju uczelni.

Odnotowania wymaga, że respondenci uważają, że samorząd terytorialny też w niewielkim stopniu powinien angażować się w realizację strategii uczelni (17,39%), a jeszcze mniej minister/ministerstwo (13,04%). Możemy założyć, że respondenci mają tutaj na myśli współdziałanie i współpracę, a nie wprost ingerencję w sprawy wewnętrzne uczelni.

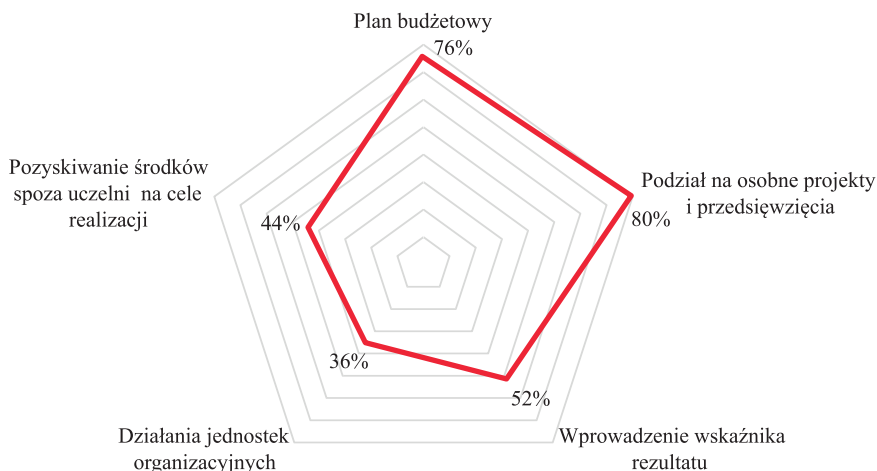
**Sprawozdawanie z realizacji strategii.** Organem sprawozdającym wdrażania strategii uczelni dla większości respondentów (75%) jest rektor, natomiast każdy z innych podmiotów także ma swoją rolę w tym procesie. W praktyce, rektor przedstawia sprawozdanie do zatwierdzenia uczzonej radzie (senatowi), w niektórych przypadkach to sprawozdanie rozpatruje także rada nadzorcza. Taki układ popiera 25% respondentów. Jedynie 1/5 rektorów/prorektorów (20,83%) uważa, że organy jednostek organizacyjnych (wydziałów, instytutów) powinny także składać sprawozdania z realizacji strategii. Samorząd studentów i młodych naukowców także powinny sprawozdawać swoje działania w ramach strategii, w opinii 8,33% oraz 12,50% respondentów, odpowiednio. Na etapie sprawozdawczości, 12,5% badanych uważa, że ma także w tym procesie uczestniczyć minister, a 8,33% upatruje tutaj rolę dla samorządu terytorialnego, co może świadczyć o ich roli odbiorcy sprawozdania uczelni, czyli uczelnia powinna przedstawiać sprawozdania z realizacji strategii także tym organom władzy państwowej.

**Ewaluacja.** Ewaluacji realizacji strategii rozwoju uczelni powinna dokonywać uczona rada (70,83%) i rada nadzorcza (54,17%). Pewną rolę w procesie ewaluacji wdrażania strategii respondenci przypisują ministerstwu – 33,33%. Samorząd studencki także zdaniem 1/3 respondentów może mieć kompetencje w zakresie ewaluacji.

**Nadzór (kontrola).** Nadzór nad realizacją zadań strategii rozwoju, zdaniem większości respondentów (72%) powinna sprawować rada nadzorcza uczelni, z udziałem uczzonej rady i rektora (44% i 32%, odpowiednio), także przy tradycyjnie wysokim udziale samorządu studenckiego (32%). Pewną rolę ministra w nadzorze także widzi 24% respondentów, samorządu terytorialnego – 12%, organów jednostek organizacyjnych – 8%.

Należy odnotować, że rektor ma pozycję dominującą przy opracowywaniu i wdrażaniu strategii rozwoju uczelni, ale w procesie ewaluacji – uczona rada (senat), w nadzorze – rada nadzorcza. Udział samorządu studenckiego i młodych naukowców jest wszędzie na poziomie 1/3 odpowiedzi popierających. Jednak w tych procesach brakuje wskazania roli jednostek organizacyjnych.

Głównym mechanizmem realizacji strategii według respondentów ukraińskich (wykres 3.25) jest podział na osobne projekty i przedsięwzięcia (80%) zgodnie z planem budżetowym uczelni (76%), a także w 52% poprzez wprowadzenie wskaźników rezultatu. Jednostki organizacyjne realizują strategię uczelni według 1/3 odpowiedzi. Zdaniem 44% respondentów uczelnia powinna poszukiwać i pozyskiwać środki na realizację strategii ze źródeł zewnętrznych.



Wykres 3.25. Mechanizmy wdrażania strategii

Źródło: opracowanie własne.

W opinii większości respondentów, weryfikowanie stopnia wdrożenia strategii należy opierać m.in. na monitorowaniu pozycji uniwersytetu w rankingach krajowych i międzynarodowych (68%), zgodnie ze wskaźnikami określonymi w strategii (60%). Oznacza to, że uczelnie ukraińskie preferują niezależną ocenę oraz to, że podczas planowania strategii uwzględniają rankingi międzynarodowe jako punkt odniesienia. Pewną ważną rolę (dla 56% respondentów) powinny odgrywać także ewaluacja wewnętrzna przeprowadzona przez właściwe organy uniwersytetu oraz wyniki ewaluacji jakości kształcenia Narodowej Agencji QA i jakości działalności naukowej. Wykorzystanie narzędzi *benchmarkingowych* popiera jedynie 16% respondentów, tak jak i audyt zewnętrzny realizowany przez renomowany podmiot zewnętrzny.

### 3.2.4. Podsumowanie i wnioski<sup>21</sup>

#### Rankingi i ich kryteria

Rektorzy uczelni Ukrainy są świadomi potencjału krajowych rankingów i ich roli w podnoszeniu konkurencyjności w systemie szkolnictwa wyższego. Jednocześnie krajowe rankingi, w tym najpopularniejszy Top 200, są krytykowane z powodów metodologicznych i subiektywnych ocen. Międzynarodowe rankingi są natomiast postrzegane przez rektorów jako ważne i obiektywne narzędzia

<sup>21</sup> Wnioski z badań są podane w dodatku nr 3 do Stanowiska nr 2 KRASP-ZRUU.

dzie wspierające konkurencyjność uniwersytetu w globalnej i krajowej przestrzeni szkolnictwa wyższego.

Według ankietowanych rektorów/prorektorów rankingi są ważnym, ale nie uniwersalnym czynnikiem w zarządzaniu uczelnią, narzędziem wpływającym na strategię rozwoju szkół wyższych Ukrainy. Rankingi odgrywają ważną rolę wizerunkową na poziomie krajowym i międzynarodowym. Ranking jest również jednym z narzędzi, które umożliwiają uczelni ocenę jej mocnych i słabych stron oraz porównanie i monitorowanie (w tym poprzez audyt wewnętrzny) dynamiki rozwoju pewnych obszarów jej działalności, w szczególności tych, które są brane pod uwagę przy ewaluacji. W systemie szkolnictwa wyższego rankingi są jednym z narzędzi stratyfikacji instytucji szkolnictwa wyższego według kryteriów, które leżą u podstaw pozycjonowania uczelni w ramach tych rankingów.

Rektorzy uważają, że w celu zapewnienia obiektywnego charakteru rankingów należy brać pod uwagę następujące kryteria: liczbę publikacji, patentów, grantów i innych osiągnięć, przypadających na jednego pracownika naukowo-dydaktycznego; wyniki państwowej i międzynarodowej akredytacji; liczbę najczęściej cytowanych badaczy wśród wykładowców na podstawie baz danych (Wskaźnik Hirscha); ocenę pracodawców – ustalaną na podstawie badania reprezentatywnej grupy pracodawców oraz fundusze, pozyskane drogą grantów (UE, państwowe); liczbę artykułów opublikowanych przez wykładowców uniwersytetu w poprzednim roku zindeksowaną w bazach międzynarodowych, w tym z nauk przyrodniczych i społecznych (Science Citation Index – Expanded and Social Sciences Citation Index, Scopus). Rektorzy potwierdzają potrzebę oceniania za pomocą rankingów elementów edukacyjnych przez stosowanie kryterium posiadania państwowych i międzynarodowych akredytacji. Analiza założeń metodologicznych kluczowych międzynarodowych rankingów wskazuje, że propozycje wynikające z odpowiedzi rektorów w tym zakresie są najbardziej zbliżone do Times Higher Education i Shanghai Ranking.

Według rektorów, kompozycja wag określonych grup kryteriów w rankingu powinna być następująca: ok. 30% działalność dydaktyczna, 20% badania naukowe i prace rozwojowe, 18% publikacje naukowe, 12% umiędzynarodowienie i prestiż uczelni, a tylko 8% – trzecia misja uniwersytetu. Podkreśla to szczególnie dominującą rolę działalności dydaktycznej jako pierwszej misji uczelni w Ukrainie, co potwierdza również zbiór wskazanych pięciu najważniejszych kryteriów, wśród których jakość kształcenia (określona za pośrednictwem wyników akredytacji) powinna być kluczowym wskaźnikiem do oceny rankingowej. Trzecia misja uniwersytetu i współpraca ze środowiskiem społeczno-gospodarczym tradycyjnie jest niedoceniana w rankingach, a co za tym idzie, w zaprezentowanych opiniach rektorów szkół wyższych.

Przytłaczająca większość rektorów podkreśla potrzebę przedstawiania wyników rankingów wraz z listą poszczególnych kryteriów i ich wag, ogłaszania sku-



mulowanych wyników rankingowych. Istnieje jednak trzecia tendencja – ranking według typów szkół, biorąc pod uwagę specyfikę uczelni, który wymaga zróżnicowania kryteriów lub osobnych rankingów branżowych (tzw. alternatywny ranking). Rektorzy wysoko oceniają potrzebę tworzenia rankingów oddzielnie oceniających efekty naukowe i rankingów kierunków studiów (dziedzin). Takie rankingi mają charakter informacyjny i pozwalają zminimalizować zróżnicowanie uczelni w rankingach.

Oceniając poszczególne rankingi międzynarodowe, rektorzy wyrazili zaufanie do QS World University Rankings oraz Times Higher Education ze względu na ich zdolność do zapewnienia wszechstronności w ocenianiu instytucji o różnych profilach oraz uwzględniania szerokiego zakresu kryteriów oceny potencjału zarówno edukacyjnego, jaki i naukowego uniwersytetu. Jednocześnie rektorzy Ukrainy wykazali mniejsze zaufanie do Rankingu Shanghajskiego (Academic Ranking of World Universities (ARWU), Webometrics Ranking of World Universities, Best Global Universities Ranking oraz CWTS Leiden Ranking, w związku z nadmierną wagą wskaźników naukometrycznych i brak elastyczności w ocenianiu uczelni o różnych profilach. Jednocześnie respondenci wyrażają niezadowolone, że międzynarodowe rankingi są niedostępne dla większości narodowych uczelni w Ukrainie.

W ocenie rankingów krajowych preferowany jest ranking Top 200 i ranking uczelni według bazy Scopus. Właśnie rankingi krajowe są dla rektorów istotniejsze niż międzynarodowe. Jednocześnie respondenci krytykują krajowy system rankingowy „Skonsolidowany ranking uczelni Ukrainy” i ranking Top 200 ze względów metodologicznych oraz cechy nieprzezroczystości i stronniczości przypisywane tym rankingom.

Wśród respondentów dominuje spojrzenie przez pryzmat kryteriów i ich wag w procesie oceniania uczelni. Niezwykle ważne jest zapewnienie, z jednej strony, zintegrowanego profesjonalnego podejścia do działalności uniwersytetów oraz uwzględnianie jej najważniejszych elementów: jakości działalności naukowej oraz procesu kształcenia; zakresu i jakości działalności międzynarodowej oraz oceny dokonywanej przez pracodawców. Jednocześnie należy unikać zarówno czynników subiektywnych, jak i nie stosować niektórych nieodpowiednich wskaźników.

### **Wykorzystywanie wyników rankingów w działaniach strategicznych uczelni**

Odwoływanie się uniwersytetów do międzynarodowych rankingów wynika z rosnącego ich znaczenia dla wzmocnienia pozycji własnej uczelni na rynku usług edukacyjnych, dla ich konkurencyjności i prac nad strategią rozwoju uniwersytetu. Dzieje się tak, ponieważ podnosząc swoją pozycję w światowym lub krajowym rankingu, uniwersytet zapewnia sobie reputację i pozycjonuje się jako

obiecująca i efektywnie rozwijająca się instytucja akademicka. Można stwierdzić, że przeważająca większość respondentów ukraińskich (72%) pozytywnie wypowiedziała się na temat wykorzystania rankingów w strategicznym planowaniu rozwoju uczelni. Jednocześnie część respondentów (28%) nie określiła swojej opinii w sprawie wykorzystywania wyników ocen rankingowych w opracowywaniu strategii rozwoju uniwersytetu.

Grono respondentów w sprawie udziału uczelni w międzynarodowych rankingach, można podzielić na cztery podstawowe grupy:

- respondenci, którzy jasno określili swoje pozytywne podejście do udziału w międzynarodowych rankingach,
- respondenci, których odpowiedzi mają na celu pozycjonowanie uniwersytetu na międzynarodowym rynku usług edukacyjnych,
- respondenci, którzy orientują się wyłącznie na rankingi krajowe oraz
- respondenci, którzy nie wyrazili jednoznacznej opinii dotyczącej uczestnictwa uczelni w rankingach międzynarodowych.

Uznaje się, że rankingi odgrywają ważną rolę w tworzeniu wizerunku uniwersytetu. Są doskonałym narzędziem do monitorowania reform, pomagają w kształtowaniu ogólnej koncepcji i modelu działania uczelni.

Kierownictwo uczelni wykorzystuje oceny zewnętrzne jako narzędzie opracowania i wdrażania strategii rozwoju uniwersytetu. Według badania, ogromna większość (92%) respondentów bierze pod uwagę wyniki wszystkich ważnych rankingów, a zatem uzyskane informacje wpływają w znaczny sposób na strategię rozwoju uczelni i jej realizację. Tylko 4% respondentów bierze pod uwagę wyniki jedynie tych rankingów, w których dany uniwersytet wypada najlepiej i właśnie te dane wpływają na treść strategii i jej wdrożenie. Spośród ankietowanych, 4% respondentów nie wykorzystuje wyników rankingów i nie bierze ich pod uwagę w procesie opracowywania i wdrażania strategii uczelni.

Przeprowadzona analiza pozwala zidentyfikować główne kryteria będące podstawą wybranej przez respondentów postawy w odniesieniu do wykorzystywania rankingów w strategicznym planowaniu rozwoju uczelni. Głównymi kryteriami warunkującymi pozytywny stosunek respondentów do rankingów międzynarodowych: planowanie strategii rozwoju, pozycjonowanie uniwersytetu na międzynarodowym rynku usług edukacyjnych, koncentracja na zaspokajaniu potrzeb społecznych.

Według wyników badań, decydującym trendem pozytywnym obserwowanym obecnie w działalności uczelni ukraińskich jest wzrost udziału w krajowych i międzynarodowych rankingach; 64% respondentów wskazało, że ich uczelnie aplikują do wybranych rankingów, 28% do wszystkich możliwych. Udział w rankingach mobilizuje i motywuje uczelnie do osiągnięcia sukcesów i konkurencji na rynku usług edukacyjnych.

Główne obszary działalności uczelni na rzecz poprawy swojej pozycji w rankingach to zmiany strukturalne, informacyjne i analityczne wsparcie procesu udziału w rankingu, współpraca międzynarodowa; poprawa jakościowych wskaźników, zmiany w strategii rozwoju.

Na podstawie analizy rezultatów udziału instytucji szkolnictwa wyższego w rankingach można stwierdzić, że uczelnie ukraińskie zaczęły brać czynny udział w międzynarodowych rankingach, mając świadomość możliwości i perspektyw, jakie otwierają się dla uniwersytetów zajmujących wyższe pozycje w systemie rankingowym, rozumiejąc, że jest on skutecznym bodźcem dla opracowywania i wdrażania strategii rozwoju uniwersytetu. Jednak nadal jest bardzo mało dokonań o charakterze awansowym dotyczących udziału uczestników badania w międzynarodowych rankingach. Analiza wyników pokazuje, że 71,43% uczelni ankietowanych nie weszło do żadnych rankingów. Jednak, brak obecności ukraińskich instytucji szkolnictwa wyższego w międzynarodowych rankingach nie może być wprost uznany za przejaw niskiej aktywności uniwersytetów lub dowód niskiej jakości edukacji i nauki, o które często uczelnie są pomawiane. Badania potwierdziły zaangażowanie się uczelni ukraińskich w działania zmierzające do udziału w rankingach i wiązanie efektów tych działań ze strategią rozwoju uczelni. Niewątpliwie proces uczestnictwa w rankingach wiąże się z czynnikami subiektywnymi i obiektywnymi, w tym z organizacją całego systemu edukacji i nauki oraz jego finansowaniem. Wyniki ukraińskich rankingów można uznać za oczywiste, biorąc pod uwagę warunki działania i zasoby, jakie posiadają ukraińskie instytucje szkolnictwa wyższego. Powinno to raczej być bodźcem dla organów państwa do zwiększania inwestycji w krajowym systemie szkolnictwa wyższego i nauki, aby tą drogą wspierać rozwój uczelni i zwiększać potencjał konkurencyjny w narodowej przestrzeni edukacyjnej i naukowej Ukrainy.

## Strategia uczelni

Respondenci, którzy reprezentują uczelnie ukraińskie różnych typów, jednogłośnie uważają, że działalność każdej uczelni powinna opierać się na opracowanej strategii na rzecz jej rozwoju, która powinna stać się obowiązkową zasadą i wymogiem ustawowym w odniesieniu do uczelni. Uczelnie, opierając się na analizie swojej działalności, uwzględniając swoje możliwości i doświadczenia, powinny zdefiniować cele, które zamierzają osiągnąć, sformułować zadania o charakterze strategicznym i określić sposoby ich rozwiązania. Liderzy uczelni mają wspólną wizję w odniesieniu do organizacji realizacji strategii rozwoju uniwersytetu. Procedura dotycząca strategii została wypracowana na uczelniach i jest przez nie z powodzeniem realizowana.

Badanie wskazuje, że głównym celem uczelni, na którego osiągnięcie powinna być skierowana jej strategia, ma być zrównoważony rozwój uczelni w zakresie

kształcenia studentów, badań naukowych i współpracy z otoczeniem, czyli zrównoważona realizacja trzech kierunków misji uczelni. Jest to zgodne z celem funkcjonowania uczelni – prowadzeniem działalności edukacyjnej i naukowej.

Według respondentów strategię uczelni powinien przygotowywać rektor, natomiast dokument ten powinien być uzgodniony z różnymi podmiotami działającymi na uczelni. Samorząd studentów i doktoranci/rada młodych naukowców powinny odgrywać dużą rolę w ustalaniu strategii. Strategia powinna opierać się na informacjach z jednostek organizacyjnych na temat aktualnych kierunków ich działalności. Uczona rada (senat) uczelni jako organ kolegialny, zdaniem respondentów, powinna mieć znaczący wpływ na sformułowanie i zatwierdzenie wszystkich zapisów strategii.

Ministerstwo nie powinno ingerować w opracowywanie strategii rozwoju uczelni. Uczelnia musi samodzielnie określać kierunki swojego rozwoju. Zdaniem respondentów, jednostki samorządu terytorialnego/administracja państwowa mają niewielki wpływ na strategię rozwoju uczelni, choć determinują kierunki rozwoju gospodarczego i wpływają na kształtowanie się rynku pracy regionu, który może definiować priorytety oferty edukacyjnej uczelni.

Strategia uczelni w Ukrainie ma być uchwalana przez wyższy organ kolegialny – Konferencję Kolektywu Pracowniczego uczelni. Jednak wyniki badań wskazują, że organem zatwierdzającym strategię powinien być senat, przy wsparciu rektora i rady nadzorczej uniwersytetu.

Respondenci uważają, że wdrożenie strategii należy do kompetencji rektora, który podejmuje decyzje poprzez zarządzenia.

Ewaluacji i nadzoru realizacji strategii rozwoju uczelni powinien dokonywać senat (rada akademicka/uczona) i rada nadzorcza, czyli senat dominuje w ewaluacji, a rada – w nadzorze. Pewną rolę w procesie ewaluacji i nadzoru wdrażania strategii respondenci przypisują ministerstwu.

Głównym mechanizmem realizacji strategii według respondentów ukraińskich jest podział na osobne projekty i przedsięwzięcia zgodnie z planem budżetowym uczelni, a także poprzez wprowadzenie wskaźników rezultatu.

Weryfikowanie wdrażania strategii, w opinii większości respondentów, należy opierać na monitorowaniu pozycji uniwersytetu w rankingach krajowych i międzynarodowych, zgodnie ze wskaźnikami określonymi w strategii.

# Załącznik

## Ankieta badania „Rankingi w strategiach uczelni”

### Część I. Znaczenie rankingów i ich kryteria

1. Jakie jest według Pana/Pani najważniejsze znaczenie rankingów krajowych w systemie szkolnictwa wyższego w Polsce?

*Zaznacz kilka odpowiedzi.*

- Grupują i hierarchizują uczelnie pod różnymi względami
- Stanowią istotną informację dla otoczenia uczelni, w tym kandydatów na studia
- Stanowią podstawę dla kreowania benchmarków dla uczelni
- Dostarczają informacji organom uczelni w celu realizacji strategii rozwoju
- Budują zaufanie w oczach pracodawców
- Nie ma znaczenia dla systemu
- Inne, jakie?
- 
- Nie wiem/trudno powiedzieć

2. Jakie jest Pana/Pani zdaniem najważniejsze znaczenie rankingów międzynarodowych w systemie szkolnictwa wyższego w Polsce?

*Zaznacz kilka odpowiedzi*

- Są podstawą prestiżu uczelni w wymiarze krajowym i międzynarodowym
- Mają istotne znaczenie dla współpracy międzynarodowej
- Stanowią podstawę dla pozycjonowania systemu szkolnictwa wyższego w skali międzynarodowej
- Dostarczają informacje organom rządowym i instytucjom działającym w systemie szkolnictwa wyższego i nauki w celu realizacji polityki Państwa
- Inne, jakie?
- 
- Nie wiem/trudno powiedzieć

3. Czy rankingi wpływają na działalność Pana/Pani uczelni?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Ani tak, ani nie
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- nie wiem/trudno powiedzieć

4. Proszę krótko uzasadnić wybraną w pytaniu 3 odpowiedź.

5. Jakie kryteria Pana/Pani zdaniem powinny stanowić podstawę pozycjonowania uczelni w rankingach? (Prosimy o wybranie 5 najważniejszych według Pana/Pani kryteriów i uporządkowanie ich na skali ocen od 1-5 gdzie 1 oznacza najmniej istotne a 5 najbardziej istotne)

	<b>1 – najmniej istotne</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 – najbardziej istotne</b>
Nagrody Nobla i inne prestiżowe nagrody uzyskane przez absolwentów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nagrody Nobla i inne prestiżowe nagrody uzyskane przez pracowników	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liczba najczęściej cytowanych naukowców na podstawie baz danych (H-index)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liczba artykułów opublikowanych w “Nature” i “Science”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liczba artykułów wymienionych w głównych indeksach cytowań (Science Citation Index – Expanded and Social Sciences Citation Index, Scopus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liczba publikacji, patentów, grantów i innych osiągnięć naukowych przypadające na jednego nauczyciela akademickiego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stosunek liczby wykładowców do liczby studentów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ocena prestiżu przez kadre akademicką – liczba wskazań danej uczelni w badaniu ankietowym wśród kadry akademickiej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preferencje pracodawców – liczba wskazań danej uczelni w badaniu ankietowym na reprezentatywnej grupie pracodawców	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekonomiczne losy absolwentów – kryterium mierzone wskaźnikiem wysokości zarobków absolwentów danej uczelni oraz wskaźnikami ich zatrudnienia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pozyskane środki badawcze z przemysłu i otoczenia społeczno – gospodarczego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pozyskane środki grantowe (EU, krajowe)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ocena parametryczna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nadane stopnie naukowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programy studiów w językach obcych – parametr liczony jako suma programów studiów prowadzonych w językach obcych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Studenci cudzoziemcy – liczba studentów obcokrajowców w proporcji do ogólnej liczby studentów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nauczyciele akademicy z zagranicy – liczba nauczycieli akademickich cudzoziemców w stosunku do ogólnej liczby nauczycieli akademickich

Akredytacje krajowe i międzynarodowe

Pozycja uczelni w renomowanych rankingach

6. Prosimy o wyrażenie w procentach (sumując do 100%) wagi poszczególnych kategorii kryteriów pozycjonowania uczelni w rankingach

*Każdej odpowiedzi możesz przyporządkować od 0 do 100 punktów, suma wszystkich odpowiedzi musi się równać 100.*

Badania naukowe, w tym patenty: \_\_\_\_\_

Kształcenie: \_\_\_\_\_

Publikacje: \_\_\_\_\_

Umiejdzynarodowienie: \_\_\_\_\_

Prestiż uczelni: \_\_\_\_\_

Współpraca z otoczeniem społeczno - gospodarczym (III misja uniwersytetu): \_\_\_\_\_

7. Czy w Pana/Pani opinii wyniki rankingów powinny być przedstawiane również w ramach poszczególnych ogłaszanych kryteriów?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- TAK
- NIE
- nie wiem/trudno powiedzieć

8. Prosimy krótko uzasadnić wybraną w pytaniu 7 odpowiedź.

9. Czy Pana/Pani zdaniem kryteria będące podstawą pozycji uczelni w rankingu powinny odwoływać się do:

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- wskaźników względnych (przykład – ogólna liczba artykułów)
- wskaźników bezwzględnych (przykład – liczba artykułów na jednego pracownika)
- łączyć wskaźniki względne i bezwzględne
- innych kryteriów selekcji o charakterze niedyskryminacyjnym (na przykład ograniczeń językowych)
- inne, jakie?: \_\_\_\_\_
- nie wiem/trudno powiedzieć

10. Jak ocenia Pan/Pani poszczególne krajowe i międzynarodowe rankingi:

*W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź*

	Zdecydo- wanie po- zytywnie	Raczej pozy- tywnie	Ani pozy- tywnie, ani negatywnie	Raczej negatyw- nie	Zdecydo- wanie ne- gatywnie	Nie wiem/ trudno po- wiedzieć
Academic Ranking of World Universities (ARWU) (tzw. Ran- king Szanghajski)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Times Higher Edu- cation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
QS World University Rankings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
U-Multirank Ranking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Webometrics Ranking of World Universities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CWUR World Univer- sity Rankings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Best Global Universi- ties Ranking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CWTS Leiden Ran- king	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ranking Szkół Wyż- szych Perspektywy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Który/które z wymienionych rankingów ocenia Pan/Pani najwyżej. Dlaczego?

12. Który/które z wymienionych rankingów ocenia Pan/Pani najniżej? Dlaczego?

13. Czy według Pana/Pani należy tworzyć rankingi:

*W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź*

	TAK	NIE	Nie wiem/trudno powiedzieć
całych uczelni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dyscyplin naukowych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kierunków kształcenia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
inne, jakie?:			

-----



## Część II. Badanie dotyczące sposobu wykorzystywania wyników rankingów w działaniach strategicznych uczelni

14. Czy Pana/Pani zdaniem wyniki rankingów powinny być wykorzystywane do opracowywania strategii jako planu rozwojowego uczelni?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Ani tak, ani nie
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- nie wiem/ trudno powiedzieć

15. Prosimy krótko uzasadnić wybraną w pytaniu 14 odpowiedź.

16. Jak Pana/Pani uczelnia wykorzystuje rankingi do realizacji strategii rozwoju uczelni?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Uwzględnia i analizuje wyniki wszystkich renomowanych rankingów, a następnie czerpie z nich informacje wpływające na treść strategii uczelni i jej wdrażanie
- Uwzględnia i analizuje wyniki rankingu, w którym uczelnia osiągnęła najwyższe pozycje i czerpie z niego informacje wpływające na treść strategii uczelni i jej wdrażanie
- Nie uwzględnia wyników rankingów w realizacji strategii rozwoju uczelni
- inne, jakie?:  
-----
- Nie wiem/trudno powiedzieć

17. Jakie działania podejmuje Pana/Pani uczelnia wobec swego udziału w rankingach:

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- składa aplikacje do niektórych rankingów
- składa aplikacje do wszystkich dostępnych rankingów
- nie składa aplikacji do rankingów
- inne, jakie?:  
-----
- nie wiem/trudno powiedzieć

18. Czy kierowana przez Pana/Pani uczelnia podejmuje działania na rzecz poprawy swojej pozycji rankingowej?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- TAK
- NIE

19. Jakie działania podejmuje Pana/Pani uczelnia na rzecz poprawy swojej pozycji rankingowej?

20. Dlaczego Pana/Pani uczelnia nie podejmuje działań na rzecz poprawy swojej pozycji rankingowej?

21. Do których rankingów międzynarodowych składała aplikację Pana/Pani uczelnia w ostatnich 4 latach?

*Zaznacz kilka odpowiedzi*

- Academic Ranking of World Universities (ARWU) (tzw. Ranking Szanghajski)
- Times Higher Education
- QS World University Rankings
- U-Multirank Ranking
- Webometrics Ranking of World Universities
- CWUR World University Rankings
- Best Global Universities Ranking
- CWTS Leiden Ranking
- inne, jakie?:
- 
- do żadnego
- nie wiem/trudno powiedzieć

22. Do którego z wymienionych rankingów w ostatniej edycji zakwalifikowała się Pana/Pani uczelnia i jaką zajęła pozycję

*W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź*

	<b>Top 20</b>	<b>Top 100</b>	<b>Top 200</b>	<b>Top 300</b>	<b>Top 400</b>	<b>Top 500</b>	<b>Top 501–1000</b>	<b>Nie za- kwalifiko- wała się</b>	<b>Nie doty- czy</b>
Times Higher Education	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
QS World University Rankings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
U-Multirank Ranking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Webometrics Ranking of World Universities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CWUR World University Rankings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Academic Ranking of World Universities (ARWU) (tzw. Ranking Szanghajski)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CWTS Leiden Ranking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ranking Szkół Wyższych Perspektywy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
inne, jakie?:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-----									

### Część III. Pytania uzupełniające na temat strategii rozwoju uczelni

23. Czy Pana/Pani zdaniem wymóg posiadania przez uczelnie własnej strategii powinien być obowiązkowy w polskim systemie szkolnictwa wyższego?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- TAK  
 NIE  
 nie wiem/ trudno powiedzieć

24. Jakie Pana/Pani zdaniem powinny być główne cele strategii rozwoju Pana/Pani uczelni?

*Zaznacz kilka odpowiedzi*

- Zrównoważony rozwój uczelni: w zakresie kształcenia studentów, badań naukowych i współpracy z otoczeniem (transfer technologii)  
 Wdrożenie priorytetów rozwojowych  
 Wieloletni program zwiększenia przychodów finansowych  
 Określenie i wprowadzenie w życie programu inwestycyjnego  
 Zacieśnienie relacji z otoczeniem  
 Optymalizacja zarządzania zasobami w celu ich lepszego wykorzystania  
 Rozwój kadry naukowej  
 Wzrost umiędzynarodowienia  
 Poprawa pozycji uczelni, z odwołaniem się m.in. do wyników rankingów  
 Inne, jakie?:  
 -----  
 Nie wiem/trudno powiedzieć

25. Jakie według Pana/Pani organy uczelni powinny podejmować wymienione poniżej działania związane z projektowaniem i realizacją strategią Pana/Pani uczelni?

*Zaznacz dowolną ilość odpowiedzi*

	Rektor	Senat	Rada uczelni	Samorząd studentów	Samorząd doktorantów	Samorząd terytorialny	Minister	Związki zawodowe i organizacje pracowników	Organy jednostek organizacyjnych	nie wiem/trudno powiedzieć
Opracowywanie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opiniowanie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uchwalanie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktualizowanie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wdrażanie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raportowanie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ewaluacja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nadzór	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Jakiego Pana/Pani zdaniem powinny być główne mechanizmy wdrażania strategii w Pana/Pani uczelni?

*Zaznacz kilka odpowiedzi*

- Plan budżetowy
- Podział na osobne projekty i przedsięwzięcia
- Wprowadzenie wskaźnika rezultatu
- Działania jednostek organizacyjnych
- Pozyskiwanie środków spoza uczelni na cele realizacji
- Inne, jakie?:
- 
- Nie wiem/trudno powiedzieć

27. Jak organy uczelni, którą Pan/Pani reprezentuje powinny weryfikować wdrażanie strategii?

*Zaznacz kilka odpowiedzi*

- Wykorzystując wyniki ewaluacji jakości kształcenia PKA i jakości działalności naukowej KEN
- Stosując metody benchmarkingu
- Weryfikując pozycję uczelni przez rankingi: krajowe, międzynarodowe
- Przeprowadzając audyt przez renomowany podmiot zewnętrzny
- Przeprowadzając ewaluację wewnętrzną przez właściwe organy uczelni
- Sprawdzając zakres realizacji wskaźników założonych w strategii
- Inne, jakie?:
- 
- Weryfikacja wdrażania strategii jest zbędna
- Nie wiem/trudno powiedzieć

### Pytania metryczkowe

28. Jaki typ uczelni Pan/Pani reprezentuje:

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- uniwersytet
- uczelnia techniczna w tym morska
- uczelnia rolnicza i przyrodnicza

- uczelnia pedagogiczna
- uczelnia ekonomiczna
- uczelnia medyczna
- uczelnia artystyczna
- uczelnia wychowania fizycznego
- uczelnia wojskowa i służb państwowych
- uczelnia teologiczne

29. Jaką funkcję pełni Pan/Pani obecnie na uczelni

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Rektor
- Prorektor



## ROZDZIAŁ 4

# Ustawa a autonomia statutowa w Polsce i w Ukrainie: rozwiązania statutowe w sferze *governance* wybranych uczelni polskich i ukraińskich<sup>22</sup>

Krzysztof Leja, Viacheslav Komarov, Iryna Degtyarova

Autonomia uczelni w Polsce należy do wartości konstytucyjnych (art. 70 ust. 5 Konstytucji RP) i jest zapewniana „na zasadach określonych w ustawie”, w szczególności w głównej ustawie dedykowanej – Ustawie Prawo o szkolnictwo wyższym i nauce, w Ukrainie autonomia instytucjonalna jest określana przez akty rangi ustawowej (Ustawa o edukacji, Ustawa o szkolnictwie wyższym). Autonomia uczelni polega przede wszystkim na samodzielnym określaniu własnych rozwiązań organizacyjnych, zarządczych, akademickich, kadrowych oraz finansowych<sup>23</sup> przez samą jej wspólnotę, reprezentowaną przez właściwe organy uczelni. Jak twierdzi Jerzy Woźnicki, *z zasady autonomii uczelni szkół wyższych i zasady pomocniczości wynika potrzeba uregulowania systemu przez akty normatywne o mocy powszechnie obowiązującej, ale zredukowane do niezbędnego minimum*<sup>24</sup>. W tej sytuacji ustawa powinna unikać nadregulacji i jednocześnie zawierać elementy selektywnej deregulacji. Oznacza to, że ustawa powinna stwarzać przestrzeń i możliwości prawne, aby w swoich aktach wewnętrznych uczelnia mogła uregulować te kwestie w sposób, który bardziej odpowiadać będzie jej profilowi.

Rola statutu uczelni w systemie źródeł prawa w szkolnictwie wyższym powinna zostać zwiększona<sup>25</sup>. Odpowiada to także zasadzie samoregulacji w kontekście nowego modelu zarządzania New Public Management. W Polsce i w Ukrainie poziom samoregulacji jest zbliżona (Hladchenko M. et al.<sup>26</sup>), jednak zakres regulacji ustawowej pozostaje mniejszy niż mógłby być. Stąd właściwym kierunkiem wy-

<sup>22</sup> Stan prawny rozwiązań ustawowych i statutowych – 1 maja 2020 r.

<sup>23</sup> EUA University Autonomy Scorecard, <https://www.university-autonomy.eu/>.

<sup>24</sup> J. Woźnicki, (2017). *Postulat selektywnego charakteru deregulacji w szkolnictwie wyższym*. Nauka i Szkolnictwo Wyższe, 2(50), s. 91–105. DOI: 10.14746/nisw.2017.2.4.

<sup>25</sup> Ibidem.

<sup>26</sup> M. Hladchenko, D. Antonowicz, H. de Boer, (2017), *Understanding the changes of higher education governance in Poland and Ukraine: Institutional analysis*, [in:] R. Deem, H. Eggins (ed.) *The University as a Critical Institution?*

daje się być przeniesienie rozwiązań na poziom statutowy zrealizowany w ustawach z 2005 roku i 2018 roku, w Polsce w większym stopniu, w Ukrainie ciągle oczekiwany. Typowym zjawiskiem wprowadzającym regres w tym zakresie jest nowelizowanie ustawy prowadzące do przywracania nadregulacji. Nie ma jednak wątpliwości, że to statut powinien być podstawowym aktem prawnym każdej uczelni, regulując wszystkie najważniejsze sfery jej funkcjonowania.

Kierując się zasadą autonomii uczelni i deregulacji prawa oraz właściwym miejscem statutu w systemie źródeł prawa, w ramach tego rozdziału postanowiliśmy poddać analizie statuty wybranych uczelni w Polsce i w Ukrainie, na tle rozwiązań ustawowych na podstawie następujących pytań badawczych:

- W jaki sposób i w jakim stopniu uczelnie korzystają z uprawnień autonomicznych (w zakresie autonomii organizacyjnej) i potencjału Ustawy w swoich statutach?
- Jakie sfery reguluje ustawa, a jakie statut? Czy i w jakim zakresie istnieje domniemanie właściwości statutowych do regulowania spraw nieobjętych regulacją ustawową?
- Czy statut przedstawia bardzo szczegółowe podejście, czy tylko ramy? Czy może statut odzwierciedlać sposób i charakter uczelnianej społeczności akademickiej (jako „polityczne” porozumienie wszystkich grup interesów?)

Ważne wydaje się przeanalizowanie tego, czy i w jakim stopniu stopień zróżnicowania regulacji statutowych w Polsce i w Ukrainie świadczy o poziomie autonomii uczelni i prawie społeczności akademickiej do podejmowania decyzji w sprawach funkcjonowania uczelni.

Analizą ekspercką przeprowadzoną w I połowie 2020 roku, zostały objęte rozwiązania statutowe uczelni polskich biorących udział w pierwszym konkursie „Inicjatywa Doskonałości Uczelnia Badawcza”<sup>27</sup> oraz wybranych uczelni ukraińskich (liderów rankingu krajowego). Celem analizy było pokazanie różnorodności przyjętych rozwiązań statutowych sferze *governance* na przykładzie wybranych uczelni w obu krajach oraz próba określenia, czy i w jakim stopniu uczelnie te korzystają z autonomii, na którą pozwala ustawa – w Polsce „Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce”<sup>28</sup>, w Ukrainie – Ustawa o szkolnictwie wyższym.

Przeprowadzone badania rozwiązań statutowych w sferze *governance* obejmowały następujące obszary tematyczne:

- Zakres regulacji statutowej: co deleguje i na co pozwala ustawa, zakres autonomii statutowej.

---

<sup>27</sup> Komunikat Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 marca 2019 r. o pierwszym konkursie w ramach programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza”, [http://www.bip.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2019\\_03/e43bfd0f654646cbed4d6ff424ed1f0e.pdf](http://www.bip.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2019_03/e43bfd0f654646cbed4d6ff424ed1f0e.pdf).

<sup>28</sup> Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 20 lipca 2018 r. z późniejszymi zmianami, Dz.U. 2018 poz. 1668 (<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20180001668/U/D20181668Lj.pdf>).



- Organy uczelni – zakres uprawnień statutu w odniesieniu do składu i sposobu powoływania organów: organy ustawowe uczelni oraz te, których funkcjonowanie reguluje statut na podstawie delegacji ustawowej, a w szczególności:
  - wymagania dodatkowe dla rektora,
  - podmioty uprawnione do zgłaszania kandydatów na rektora,
  - statutowe dodatkowe zadania rektora,
  - skład rady uczelni (rady nadzorczej w Ukrainie) oraz członkowie zewnętrzni, dodatkowe kryteria,
  - uprawnienia pozaustawowe/dodatkowe zadania rady uczelni wskazane w statucie,
  - skład i sposób wyboru kolegium elektorów,
  - lista innych organów niż ustawowe,
  - organy nadające stopnie naukowe w uczelni.
- Funkcje kierownicze: liczba rodzajów funkcji kierowniczych i jakich.
- Umocowanie kanclerza i kwestora: czy jest, kompetencje, relacje kanclerza i kwestora.
- Struktury organizacyjne, status wydziałów jako jednostek organizacyjnych, pozycja szkół doktorskich.
- Dokumenty zarządcze: ich źródła i czy wymagają zatwierdzenia i przez kogo, inne dokumenty.
- Sposób prowadzenia prac nad programem studiów i udział studentów w tym procesie.

W podsumowaniu, na podstawie analizy, określony został stopień autonomii uczelni, zgodnie z założeniami metodologicznymi EUA w zakresach organizacyjnym, kadrowym, finansowym, akademickim, w skali autonomia: duża (pełna), mała (ograniczona) oraz jej brak.

Przeprowadzone badania zostały zilustrowane dokumentacją zbiorczą przedstawioną w formie tabelarycznej w postaci załącznika do niniejszego rozdziału.

#### **4.1. Rozwiązania statutowe w sferze *governance* w wybranych uczelniach polskich**

Jednym z celów reformy szkolnictwa wyższego w Polsce, przeprowadzonej w 2018 roku było stworzenie w uczelniach możliwości wprowadzenia nowego modelu zarządzania. Jak czytamy w art. 3 Ustawy „Podstawą funkcjonowania systemu szkolnictwa wyższego i nauki jest wolność nauczania, twórczości artystycznej, badań naukowych i ogłaszania ich wyników oraz autonomia uczelni”. Sprzyjają temu zapisy ustawowe umożliwiające określone w sposób autonomiczny wewnętrznych regulacji statutowych, dotyczących organizacji i zarządzania uczelnią.

Regulacje ustawowe istotnie zwiększają zakres władzy rektora, jednak niezbyt wyraźnie ograniczają rolę ciał kolegialnych. W pracach nad treścią ustawy, prowadzonych w ramach Narodowego Kongresu Nauki było to przedmiotem wielu dyskusji. Rekomendacje były zdecydowanie dalej idące, jednak w toku prac nad Ustawą przyjęto rozwiązania, które z jednej strony określają, że to uczelnia jako całość jest podmiotem ustawy, z drugiej zaś Ustawodawca dopuszcza tworzenie różnych organów dekomponujących rolę i zakres kompetencji organów ustawowych, nie tylko o statusie doradczym, opiniodawczym i konsultacyjnym, co należy uznać za pozytywne, ale także władczym – jeśli nie *de jure* to *de facto*.

Nowym rozwiązaniem ustawowym jest rada uczelni o relatywnie słabych kompetencjach oraz odstąpienie w ustawie od regulowania podstawowych jednostek organizacyjnych, w tym ich organów jednoosobowych i rad tych jednostek, co może, lecz nie musi, prowadzić do ich zniesienia w uczelniach. Ustawa uwolniła jednak uczelnie od konieczności regulowania ich działalności w ramach statutów. Jak stwierdza Jerzy Woźnicki *może to prowadzić do centralizacji działania uczelni w sferze governance, osłabiając tradycyjne reguły demokracji akademickiej, chronione jednak przez uwarunkowania kulturowe*<sup>29</sup>.

W tym rozdziale przeanalizowane rozwiązania organizacyjno-zarządcze, inaczej określane jako sfera *governance*, zawarte w statutach.

Zgodnie z art. 17 ust. 1 Ustawy p.s.w.n. organami uczelni są: rada uczelni, rektor i senat. W ust. 2 stwierdza się, że statut może przewidywać również inne organy uczelni. Statuty większości analizowanych uczelni określiły organy ustawowe, a także rady naukowe dyscyplin/dziedzin jako organy, których nie wprowadzono w ustawie. Na Politechnice Wrocławskiej, w pierwszym statucie uchwalonym po wejściu w życie ustawy, rady dyscyplin naukowych nie uzyskały statusu organu, jak to ma miejsce w pozostałych uczelniach, natomiast organem jest Kolegium Elektorów. W praktyce oznacza to, że nie ma ograniczenia wiekowego do zasiadania w radzie dyscypliny, a tym samym w prawie do głosowania nad nadawaniem stopni naukowych. W statucie Uniwersytetu Wrocławskiego jako organ pozaustawowy, wskazano rady wydziałów, co w praktyce oznaczało utrzymanie *status quo*. Na Uniwersytecie Jagiellońskim organem jest także prorektor ds. Collegium Medicum.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że statuty uczelni nie wykraczają znacząco poza przepisy ustawowe, z wyjątkiem regulacji incydentalnych. Jednak, poszerzenie listy organów poza organy ustawowe przyczynia się do utrwalania kolegializmu.

Być może katalog organów uczelni powinien być określony jedynie w ustawie i mieć charakter zamknięty, a organami uczelni powinny być rada uczelni, rektor, senat i rady dyscyplin/dziedzin naukowych. Dyskusyjne jest wprowadzenie ograniczenia wiekowego dla osób spoza uczelni, zasiadających w radzie uczelni, w warunkach braku takiego limitu w przypadku osób zajmujących funkcje kierownicze.

---

<sup>29</sup> J. Woźnicki (red.), (2019). *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa.

## 4.1.1. Rozwiązania statutowe w odniesieniu do rektora

### 1. Wymagania dodatkowe

We wszystkich analizowanych uczelniach wymagania dotyczące stopnia/tytułu naukowego, którym powinien legitymować się kandydat na rektora, są wyższe od ustawowych, gdyż ustawa w art. 24 stanowi, że rektorem może być osoba, która, poza innymi wymaganiami, określonymi w art. 20, posiada co najmniej stopień doktora. W czterech uczelniach (UJ, AGH, PWr, PŁ) wymagany jest tytuł profesora, w pozostałych uczelniach wymagany jest co najmniej stopień naukowy doktora habilitowanego. W statucie Politechniki Gdańskiej zapisano, że rektorem może być osoba posiadająca uprawnienia równoważne stopniowi doktora habilitowanego. Ciekawy jest zapis w załączniku do statutu Politechniki Łódzkiej, w którym stwierdzono, że od kandydata na rektora, oprócz tytułu naukowego wymagane jest *doświadczenie w zakresie zarządzania w uczelni akademickiej, wynikające z uprzedniego pełnienia jednoosobowych funkcji kierowniczych lub zasiadania w organach Uczelni*. Z jednej strony jest to istotne ograniczenie, z drugiej zaś trudno jest uznać za bezzasadne. W kilku statutach określono, że rektor ma być zatrudniony w uczelni, którą kieruje, jako podstawowym miejscem pracy, na stanowisku profesora lub profesora uczelni. Ogólnie biorąc, statuty utrwalają *status quo* w zakresie wymagań wobec kandydatów na rektora lub nawet wymagania te zwiększają w porównaniu z poprzednimi rozwiązaniami.

Kandydowanie do pełnienia funkcji rektora w przypadku zachowania obecnego trybu wyboru, zdaniem autorów opracowania powinno być uprawnieniem osób zatrudnionych na stanowisku profesora i profesora uczelni. Kandydat do pełnienia funkcji rektora powinien mieć obowiązek przedstawienia wizji uczelni przekraczającej dwie kadencje. W dalszej perspektywie można byłoby rozważyć odejście od dotychczasowego trybu wyborów rektora na rzecz procedury pod nazwą *searching*<sup>30</sup>, z udziałem międzynarodowych ekspertów. Warunkiem koniecznym udziału w konkursie powinien być stopień doktora.

### 2. Podmioty uprawnione do zgłaszania/wskazywania kandydatów na rektora

Podkreślenia wymaga, że żadna z analizowanych uczelni, z wyjątkiem UJ, nie przyznała radzie uczelni wyłącznych uprawnień do wskazywania kandydatów na rektora, co było pierwotną intencją zarówno Zespołu Ustrój i zarządzanie NKN<sup>31</sup>,

---

<sup>30</sup> Zob. także I. Degtyarova & J. Woźnicki, (2018). *Competition vs. Searching as a Mechanism of the Rector's Selection in Higher Education Institutions in Poland*, Journal of Intercultural Management, Sciendo, vol. 10(2), p. 19–39.

<sup>31</sup> Narodowy Kongres Nauki w Krakowie, 19–20 września 2017 r., Wydawnictwo Konferencyjne, MNiSW 2017, <https://nkn.gov.pl/archiwum/wp-content/uploads/2017/08/NKN-KR-broszura.pdf>.

jak i zespołu ministerialnego tworzącego projekt Ustawy na etapie przed przekazaniem go do prac parlamentarnych. Ustawa zobowiązuje jednak do wskazania w statucie innych podmiotów, co najmniej jednego (zob. tabela 4.1). W jednej z uczelni prawo wskazywania kandydata na rektora ma każdy członek społeczności uczelni.

**Tabela 4.1.** Podmioty uprawnione do zgłaszania i wskazywania kandydatów na rektora

Uczelnia	Prawo zgłaszania kandydatów	Prawo wskazywania kandydatów po zaopiniowaniu przez Senat
<b>UW</b>	Każdy członek Uczelnianego Kolegium Elektorów może zgłosić 2 kandydatów	Rada Uczelni – 2 kandydatów. Kolegium Elektorów – kandydaci, którzy uzyskali min. 10% głosów
<b>UJ</b>		Rada Uczelni może wskazać z własnej inicjatywy lub na wniosek 15 elektorów (elektor może poprzeć $\leq 2$ osoby)
<b>PW</b>	Rada Uczelni i co najmniej 7 członków Senatu	Rada Uczelni i co najmniej 7 członków Senatu
<b>AGH</b>		Rada Uczelni i każdy z członków Uczelnianego Kolegium Elektorów (3 osoby – decyduje największa liczba wskazań)
<b>UAM</b>		Rada Uczelni może wskazać z własnej inicjatywy lub na wniosek 10 profesorów lub profesorów uczelni
<b>PWr</b>		Rada Uczelni, Rada Rektorów Seniorów, pracownicy Uczelni (co najmniej 100 osób)
<b>PG</b>	Rada Uczelni, każdy członek wspólnoty uczelni	Rada Uczelni (2–7) i 15 członków Kolegium Elektorów (po 1 kandydacie)
<b>UWr</b>		Uniwersyteckie Kolegium Elektorów i Rada Uniwersytetu
<b>GUMed</b>		Rada Uczelni, pracownicy uczelni, studenci i doktoranci, bez ograniczeń
<b>PŁ</b>	Rada Uczelni i członkowie wspólnoty uczelni	Rada Uczelni po zapoznaniu się z opinią Senatu i wizjami rozwoju uczelni przez zgłoszonych kandydatów

Jednak, rozróżnienie ustawowych czynności zgłaszania i wskazywania kandydatów na rektora powinno przysługiwać różnym podmiotom: być może prawo zgłaszania kandydatów do pełnienia tej funkcji powinni mieć grupy członków wspólnoty uczelni o minimalnej lub większościowej liczebności określonej w statucie lub określony podzbiór członków senatu ale nie indywidualne osoby. Prawo

wskazywania kandydatów do pełnienia zaszczytnej funkcji rektora mogłaby mieć wyłącznie rada uczelni. Lista kandydatów powinna obejmować osoby zgłoszone z grona członków wspólnoty uczelni a także osoby spoza uczelni.

### **3. Statutowe, dodatkowe (pozaustawowe) zadania rektora**

Wśród dodatkowych zadań rektora w statutach analizowanych uczelni, poza oczywistymi, za jakie można uznać tworzenie różnych komisji i zespołów rektorskich oraz upoważnianie imienne pracowników Uczelni do podejmowania określonych czynności prawnych lub składania oświadczeń woli (PW), na uwagę zasługują: sprawowanie nadzoru nad wdrożeniem i doskonaleniem uczelnianego systemu zapewnienia jakości kształcenia (PW), powoływanie rady kierunku studiów w celu zapewnienia wysokiego poziomu programu studiów i prawidłowej realizacji kształcenia na kierunku studiów (PŁ), podejmowanie decyzji w sprawach współpracy Uczelni z instytucjami naukowymi w kraju i za granicą (PW, UW), zatwierdzanie planów strategicznych rad dyscyplin i planów działalności wydziałów, jednostek pozawydziałowych i międzywydziałowych uczelni (UJ), określanie polityki w zakresie badań i kształcenia (UJ), zgłaszanie kandydatów do rady uczelni, w liczbie nie większej niż 8 (UAM).

W niektórych statutach analizowanych uczelni zakres zadań rektora jest opisany w najdrobniejszych szczegółach, w innych zakres ten jest zbliżony do zapisów ustawowych. Sugeruje się ograniczenie zapisów określających szczegółowe obowiązki rektora. Natomiast celowe mogłoby być wprowadzenie przepisu o silnym i służebnym przywództwie rektora, z zastrzeżeniem deklaratywnego a nie normatywnego charakteru takiej regulacji, co wskazuje jednak raczej na jej umiejscowienie w Preambule.

#### **4.1.2. Rozwiązania statutowe w odniesieniu do rady uczelni**

##### **1. Skład rady uczelni/członkowie zewnętrzni – dodatkowe kryteria**

Uczelnie, poza jedną, nie wykorzystwały możliwości, aby rada uczelni składała się w większości z osób spoza wspólnoty uczelni. Taki stan rzeczy można interpretować jako ograniczone zaufanie do nowego organu jakim jest rada uczelni. W siedmiu badanych uczelniach, skład rady, poza przewodniczącym samorządu studenckiego jest sześćosobowy, w pozostałych trzech ośmioosobowy. W Statucie Uniwersytetu Warszawskiego zapisano, że członkiem Rady Uczelni może być osoba, która spełnia warunki wskazane w art. 20 ust. 1 Ustawy. Senat, korzy-

stając z tego zapisu wybrał radę, składającą się z osób (poza przewodniczącym samorządu studentów) spoza tej uczelni. Stanowi to wyjątek wśród polskich uczelni publicznych. W pozostałych badanych uczelniach połowa składu, zgodnie z zapisami ustawy, pochodzi spoza wspólnoty uczelni. Statuty z reguły nie określają wymagań wobec kandydatów spoza uczelni, ale może jednak powinny, na co wskazują opracowania KRASP<sup>32</sup>.

Wymagania wobec kandydatów do rady spośród wspólnoty uczelni w swoich statutach określiły nie wszystkie uczelnie. W statutach siedmiu uczelni nie określono dla członków rady uczelni, będących jej pracownikami istotnych kryteriów pozaustawowych. W Statucie AGH zapisano, że członek rady uczelni będący jej pracownikiem powinien posiadać co najmniej stopień doktora habilitowanego, co najmniej dziesięcioletni staż pracy w AGH oraz minimum jedno z poniższych doświadczeń: w zakresie kierowania i zarządzania procesem kształcenia w uczelni wyższej; w kierowaniu zespołami realizującymi projekty badawcze, w tym międzynarodowe; organizacyjne w zakresie gospodarowania majątkiem, zarządzania kadrami lub wiedzę w sprawach finansowych. Ponadto członek rady spoza wspólnoty Uczelni musi posiadać co najmniej pięcioletni staż zawodowy na stanowiskach kierowniczych związanych z działalnością gospodarczą, finansową, obsługą prawną, zarządzaniem lub prowadzeniem własnej działalności gospodarczej oraz znać specyfikę i misję uczelni publicznej. Natomiast w Statucie UW stwierdzono, że członkowie Rady Uniwersytetu wyłanianiani są spośród osób szczególnie predysponowanych do przestrzegania wartości i realizacji celów, o których mowa w preambułach Ustawy i Statutu.

## 2. Uprawnienia pozaustawowe rady uczelni

Jak można przypuszczać, pierwsze regulacje statutowe dotyczące rady uczelni wynikały z pewnej nieufności z jaką większość członków senatów przyjęła pojawienie się nowego organu. Stąd wynika, że statuty większości badanych uczelni ograniczyły zadania rady do określonych ustawowo i nie określają uprawnień, które wykraczają poza nie. Wyjątkami są Uniwersytet Warszawski, gdzie rada uczelni może wyrażać opinie i formułować stanowiska z własnej inicjatywy, oraz Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, gdzie rada wyraża opinię w sprawie nawiązania i rozwiązywania stosunku pracy z kanclerzem. Zasadne wydaje się jednak rozszerzenie w przyszłości kompetencji rady uczelni w statucie. „Opiniowanie” projektu i strategii, a także statutu uczelni, mogłoby zastąpić określenie „uzgodnienie” lub „kontrasygnata”.

---

<sup>32</sup> J. Woźnicki (red.), (2017), *Raport nr 2.1: Wstępne propozycje do Ustawy 2.0: Ustrój uczelni* [pdf], Warszawa: KRASP – FRP. Dostępny na: [www.krasp.org.pl](http://www.krasp.org.pl), [www.frp.org.pl](http://www.frp.org.pl). [https://www.krasp.org.pl/resources/upload/dokumenty/dokumenty\\_ro%C5%BCne/Raporty\\_KSPSW/raport\\_nr\\_2\\_1.pdf](https://www.krasp.org.pl/resources/upload/dokumenty/dokumenty_ro%C5%BCne/Raporty_KSPSW/raport_nr_2_1.pdf).

### 3. Rozwiązania statutowe w odniesieniu do kolegium elektorów – skład i sposób wyboru

Wybory do uczelnianych kolegiów elektorów i Senatu są na ogół jednostopniowe. Kolegia elektorów mają zbliżony do siebie skład. Grupa profesorów, profesorów uczelni i doktorów habilitowanych jest dominująca.

Ustawa reguluje skład kolegium elektorów jedynie w zakresie 20% udziału przedstawicieli studentów i doktorantów. Skład procentowy poszczególnych grup pracowników analizowanych uczelni jest trudny do ustalenia ze względu na brak szczegółowych danych dotyczących ich liczebności. Istotną zmianą w porównaniu do poprzednich regulacji jest włączenie do elektorów zatrudnionych na stanowiskach profesora, również osób zatrudnionych na stanowisku profesora uczelni, również tych bez stopnia doktora habilitowanego. We wszystkich badanych uczelniach udział profesorów, profesorów uczelni i osób posiadających stopień doktora habilitowanego jest co najmniej 50-procentowy. Na przykład, na Kolegium Elektorów Uniwersytetu Warszawskiego<sup>33</sup> spośród 131 elektorów w grupie profesorów i profesorów uczelni jest jedna osoba bez habilitacji.

W kilku uczelniach udział poszczególnych grup elektorów podawany jest w procentach do ogólnej ich liczby, w innych ustalone są zasady uzależniające liczbę elektorów od liczby zatrudnionych na określonych stanowiskach (UW – 1/7 wśród prof. i prof. uczelni; 1/12 wśród doktorów habilitowanych, 1/40 wśród innych nauczycieli akademickich, 1/120 wśród pracowników niebędących nauczycielami akademickimi) lub określona liczba miejsc jest przypisana do poszczególnych jednostek organizacyjnych (UJ) lub grup wyborców (PW). Przedstawiciele studentów i doktorantów są wybierani odrębnie, wg regulaminów samorządu studentów i doktorantów. Wybory elektorów odbywają się na poziomie uczelni lub w okręgach wyborczych, którymi są na ogół wydziały. Organizowane są też okręgi międzywydziałowe, obejmujące głównie pracowników niebędących nauczycielami akademickimi. Wybory do UKE w większości uczelni są bezpośrednie. W AGH wybierane są Okręgowe Kolegia Elektorów, które z kolei wybierają Uczelniane Kolegium Elektorów. Składy kolegiów elektorskich i Senatu oraz zasady wyborów do kolegiów elektorów i Senatu są zbliżone.

#### 4.1.3. Lista innych organów niż ustawowe

Ustawa w art. 17 ust. 2 stanowi: „Statut uczelni może przewidywać również inne organy uczelni”. Wszystkie analizowane uczelnie skorzystały z możliwości tworzenia dodatkowych organów (kolegialnych), jakimi są rady dyscyplin/dziedzin naukowych, gdy rady wydziałów przestały być organami kolegialnymi w większości uczelni. Jednak nadawanie radom wydziałów statusu organu może

<sup>33</sup> <http://ukw.uw.edu.pl/text.php?cat=17>.

oznaczając utrzymanie nadmiernego kolegalizmu w zarządzaniu uczelnią/wydziałem, co tym samym nie byłoby zgodne z intencją ustawodawcy. Warto zwrócić na ten problem uwagę ustawowych organów uczelni.

#### **4.1.4. Organy nadające stopnie naukowe lub inne podmioty zainteresowane polityką naukową uczelni (w tym ewaluacji)**

Ustawa stanowi, że stopień naukowy nadaje Senat lub inny organ wskazany w statucie uczelni. W treści statutów uczelni dominuje rozwiązanie w postaci ustanowienia rad dyscyplin jako organów nadających stopnie naukowe. Za w pełni uzasadnione należy uznać przypisanie statusu organu tym radom, jednak ograniczenie wiekowe w tym przypadku nie wydaje się być merytorycznie uzasadnione.

W analizowanych uczelniach głównymi zadaniami rad dyscyplin/dziedzin jest nadawanie stopni naukowych oraz kształtowanie polityki naukowej w ramach dyscypliny. W statucie nadanych w 2019 roku jednej z badanych uczelni (PW) znalazła się regulacja, że stopnie naukowe nadaje Senat, a zapis statutu w tym zakresie okazał się być wyjątkowo skomplikowany: stopień jest nadawany w drodze decyzji administracyjnej, natomiast rady dyscyplin naukowych kształtują politykę naukową Uczelni oraz *wykonują czynności w postępowaniach w sprawie nadania stopnia doktora w zakresie określonym przez Senat w odrębnej uchwale, przez komisję powołaną przez Senat oraz rekomendują członków rady dyscypliny naukowej do pracy w charakterze członków komisji habilitacyjnych w postępowaniach habilitacyjnych oraz rekomendują Senatowi kandydatów w postępowaniach habilitacyjnych spoza dyscypliny naukowej na zasadach określonych w odrębnej uchwale*. W pozostałych uczelniach stopnie naukowe są nadawane przez rady dyscyplin/dziedzin, z zastrzeżeniem, że w niektórych uczelniach Senat nadaje stopnie w dziedzinie (UJ; UAM). Rady dyscyplin naukowych opracowują plany rozwoju danej dyscypliny. Są one usytuowane organizacyjnie na Wydziałach lub są jednostkami międzywydziałowymi. W żadnej uczelni rady dyscyplin nie są jednoznacznie związane z jedną jednostką organizacyjną.

Prezentowane są opinie, że każda dyscyplina powinna być związana organizacyjnie i kadrowo z jedną jednostką organizacyjną uczelni, albowiem pod pewnymi względami racjonalizowałoby to działania uczelni. Nie jest to jednak warunek konieczny efektywnego zarządzania.

#### **4.1.5. Funkcje kierownicze w uczelni**

Na podstawie analizy statutów nie jest możliwe jednoznaczne stwierdzenie, czym się kierowano, ustalając liczbę osób zajmujących funkcje kierownicze. Liczba funkcji kierowniczych w badanych uczelniach jest zróżnicowana. W sied-



miu uczelniach jest ich od 2 do 5, w dwóch uczelniach od 6 do 10, a w jednej uczelni (PW) ponad 10. We wszystkich uczelniach funkcje kierownicze pełnią prorektorzy i dziekani (kierownicy podstawowych jednostek organizacyjnych, jeśli takie występują w uczelni). W niektórych uczelniach funkcje kierownicze pełnią także prodziekani, dyrektorzy szkół doktorskich, kanclerze i kwestorzy. Osoby, które pełnią funkcje kierownicze są powoływane przez rektora.

Można wyrazić opinię, że uczelnie, podążając za regulacjami ustawowymi, zbyt dużą wagę przywiązywały do samego pojęcia i liczby funkcji kierowniczych, co ma jednak drugorzędne znaczenie dla zarządzania uczelnią. Przy mniejszej liczbie tych funkcji, można założyć, że struktura uczelni będzie bardziej płaska, a jednocześnie władza silniejsza.

#### **4.1.6. Umocowanie kanclerza i kwestora**

Kanclerz, pełniąc ważną rolę w uczelniach, gdzie ok. 50% pracowników to personel wspierający: zarówno pracownicy administracji, jak i obsługi uczelni, powinien być umocowany ustawowo. Kanclerz i kwestor to przedstawiciele profesjonalnej administracji, którzy pełnią często swoje funkcje często niezależnie od kadencji rektorskich, dlatego ich zadania powinny być opisane w Ustawie lub tam powinna znaleźć się odpowiednia delegacja do statutów uczelni.

W ustawie nie uregulowano tych stanowisk, co stwarza szerokie możliwości wprowadzenia statutowych przepisów na podstawie delegacji z art. 34 ust. 1 Ustawy w tym zakresie, z czego uczelnie skorzystały w umiarkowanym stopniu. Umocowanie statutowe kanclerzy i kwestorów, którzy pełnią istotną rolę w badanych uczelniach jest zróżnicowane. Odpowiednie, relatywnie obszerne regulacje dotyczące zadań kanclerza i kwestora znajdują się w statutach UJ, WAM, PWr. Statut PW określa zadania kwestora, natomiast Statut UW odsyła w tej kwestii do Regulaminu Organizacyjnego Uczelni. Statuty AGH, GUMed, PG i PŁ sygnalizują występowanie tych stanowisk. W niektórych uczelniach używa się innego nazewnictwa – dyrektor generalny, dyrektor finansowy i główny księgowy. Zadania kanclerzy tam, gdzie są formułowane szerzej, dotyczą głównie kierowania z upoważnienia rektora administracją i gospodarką Uczelni. W Statucie UAM zadania te obejmują także współtworzenie strategii rozwoju Uczelni na zasadach określonych przez rektora, a także kształtowanie polityki kadrowej w stosunku do podległych mu pracowników. Natomiast zadania kwestora sprowadzają się do nadzoru nad gospodarką finansową jednostek organizacyjnych uczelni lub/i uczelni jako całości lub też nadzór nad wykonaniem planu rzeczowo-finansowego uczelni.

#### **4.1.7. Struktura organizacyjna**

Ustawa stworzyła możliwość wprowadzenia w uczelniach nowych rozwiązań organizacyjno-zarządczych, głównie dzięki likwidacji pojęcia „podstawowej jed-

nostki organizacyjnej” i wprowadzeniu nowych zasad ewaluacji w poszczególnych dyscyplinach reprezentowanych w uczelniach, zamiast ewaluacji jednostek organizacyjnych uczelni. Uczelnie wykorzystały w statutach możliwości stworzone przez ustawę, na ogół przewidując obszerny katalog wewnętrznych jednostek organizacyjnych. Uczelnie na ogół nie wyróżniały jednoznacznie zakresu działalności jednostek, gdyż funkcje dydaktyczna, badawcza i związana z trzecią misją przenikają się wzajemnie.

Analizowane uczelnie wprowadziły do swoich statutów zapisy umożliwiające tworzenie struktur, których misją jest dydaktyczna (np. kolegia studiów, szkoły, centra dydaktyczna, szkoły doktorskie), badawcza (centra badawcze, laboratoria, jednostki wspólne i międzyuczelniane), badawczo-dydaktyczna (wydziały, ogólnouniwersyteckie jednostki organizacyjne, katedry, kliniki, zakłady itp.), powiązane z trzecią misją uczelni (ogólnouniwersyteckie jednostki organizacyjne, jednostki prowadzące działalność gospodarczą, jednostki realizujące badania i prace rozwojowe, jednostki organizacyjne o charakterze doświadczalnym lub usługowym itp.). Poza tym statuty przewidują tworzenie innych jednostek organizacyjnych (bibliotek, centrów informatycznych, wewnętrznych jednostek uczelnianej administracji takich jak: działy, sekcje, biura, centra usług wspólnych, wspierających działalność uczelni itp.).

Interesujące byłoby rozważenie organizacji uczelni, gdzie osią organizacyjną byłyby zespoły (badawcze, dydaktyczne, wdrożeniowe, doradcze itp.), a osią koordynacyjną wydziały. Można byłoby wzorować się na idei uniwersytetu trzeciej generacji Johana Wissemy<sup>34</sup>. W rozważanym modelu struktury powinny cechować się elastycznością. Organizacja uczelni wymagałaby spłaszczenia hierarchii, na co mogłyby wpłynąć nowe zasady ewaluacji premiuje osiągnięcia, a nie uzyskane stopnie naukowe czy tytuł profesora. Jednym z rozwiązań mogłoby być tworzenie szkół dydaktycznych, obejmujących I stopień studiów i skupiających w większości pracowników zatrudnionych na stanowiskach dydaktycznych oraz centrów badawczo-dydaktycznych, skupiających pracowników badawczo-dydaktycznych, prowadzących kształcenia na II stopniu studiów.

#### 4.1.8. Status wydziałów jako jednostek organizacyjnych

We wszystkich analizowanych uczelniach utrzymano wydziały jako jednostki organizacyjne, nie nazywając ich na ogół podstawowymi, ale zachowując większość dotychczasowych funkcji badawczo-dydaktycznych. Oznacza to zachowawcze podejście do możliwości, wynikających z Ustawy.

---

<sup>34</sup> J.G. Wissema, (2009), *Uniwersytet Trzeciej Generacji. Uczelnia XXI wieku*, Wydawnictwo Zante, Wrocław.

W statutach niektórych uczelni dostrzega się rolę wydziałów w zakresie trzeciej misji uczelni. Na przykład na Uniwersytecie Jagiellońskim jednym z zadań wydziałów są działania na rzecz społeczeństwa i gospodarki, w Statucie AGH podkreśla się, że jednym z zadań wydziałów jest współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym, w tym w zakresie transferu wiedzy i komercjalizacji wyników badań, a na Politechnice Gdańskiej wydział jest utworzony m.in. do prowadzenia badań przemysłowych, prac badawczo-rozwojowych lub badań zleconych ma rzecz środowiska społeczno-gospodarczego. Jedyne na Politechnice Wrocławskiej wydziały pełnią funkcję wyłącznie dydaktyczną. Z reguły wydziały są tworzone wokół pracowników, reprezentujących co najmniej jedną dyscyplinę naukową, jednak osoby reprezentujące tę samą dyscyplinę naukową są zatrudnione na różnych wydziałach.

Zasadne mogłoby być tworzenie szkół, obejmujących kilka wydziałów w ramach dziedziny oraz zwiększenie motywacji do współpracy poszczególnych wydziałów w znacznie większym stopniu niż dotychczas, gdyż podmiotem ustawy jest cała uczelnia, a jednym z zadań jest prowadzenie badań interdyscyplinarnych.

#### **4.1.9. Pozycja szkół doktorskich<sup>35</sup>**

Szkoły doktorskie, zgodnie z Ustawą zastępują dotychczasowe studia doktoranckie. Organizacyjnie szkoły doktorskie są na ogół związane z dyscyplinami/dziedzinami reprezentowanymi na uczelni. W kilku uczelniach określane są one jako forma (interdyscyplinarnego) kształcenia (UAM, UW) związana z określoną dyscypliną/wydziałem, w pozostałych uczelniach szkoły doktorskie są samodzielnymi jednostkami bezpośrednio podległymi rektorowi/prorektorowi. Ze statutów analizowanych uczelni nie wynika jednoznacznie, czy istnieje w nich jedna, czy więcej szkół doktorskich. Organizacja szkół doktorskich zakłada istnienie sekcji dziedzinowych szkoły (UAM) lub kolegiów doktorskich w ramach szkoły doktorskiej (UWr) lub nadzór merytoryczny nad organizacją i kształceniem w Interdyscyplinarnej Szkole Doktorskiej przez rady poszczególnych dyscyplin (PŁ). Ponadto, statuty uczelni zakładają możliwość tworzenia szkół we współpracy z innymi placówkami badawczymi.

#### **4.1.10. Dokumenty zarządcze**

Statutowe regulacje dotyczące dokumentów zarządczych wynikają wprost z Ustawy. Trudno się w nich dopatrzeć elementów nowatorskich. Ze względu na

---

<sup>35</sup> Bardziej szczegółowo pierwsze, po reformie, doświadczenia dot. szkół doktorskich zostały przeanalizowane w rozdziale 5 niniejszej monografii.

szczegółową formę regulacji ustawowych w tym zakresie, treści statutów nie wymagają uszczegółowienia.

Dokumenty zarządcze są przyjmowane przez senat (uchwały) i przez rektora (zarządzenia). Ich zakres mieści się w uregulowaniach ustawowych, lecz jest zróżnicowany, co sprawia, że ich porównywanie nie jest celowe. Z dokumentów tych wynika istotne wzmocnienie władzy rektora jako organu jednoosobowego i osłabienie znaczenia Senatu jako organu kolegialnego, co jest zgodne z intencją ustawodawcy.

Natomiast pożądanym wydaje się być zmniejszenie poziomu szczegółowości regulacji w dokumentach zarządczych.

#### **4.1.11. Sposób prowadzenia prac nad programem studiów i udział w tym zakresie studentów**

Prace nad programami studiów w badanych uczelniach są uregulowane podobnie i są prowadzone przez komisje na poziomie jednostek organizacyjnych (wydziałów) z udziałem przedstawicieli wydziałowych samorządów studenckich, a na poziomie uczelni przez senackie/rektorskie komisje ds. kształcenia/jakości studiów, których członkami są także przedstawiciele uczelnianych samorządów studenckich. Studenci mają współdecydujący wpływ zarówno na kształt programów studiów, jak i metody prowadzenia zajęć. Ostateczne decyzje podejmuje senat, w kilku uczelniach po zaopiniowaniu przez samorząd studentów. Ważne jest utrzymanie dotychczasowych praktyk w tym zakresie oraz wyraźne zwiększenie uwagi na doskonalenie metod prowadzenia zajęć, w tym wykorzystanie nowoczesnych techniki informacyjnych.

#### **4.1.12. Wnioski dotyczące stopnia autonomii uczelni polskich**

Dokumenty EUA określają 4 zakresy autonomii uczelni: autonomię organizacyjną, finansową, kadrową i akademicką. W zakresie autonomii organizacyjnej, w Ustawie został uczyniony pewien krok w kierunku zmiany od modelu unitarnego do modelu dualnego, poprzez wprowadzenie nowego organu wewnętrznego uczelni w postaci rady uczelni z udziałem ekspertów zewnętrznych. Jednak, ograniczony zakres zadań i kompetencji rad uczelni wprowadzony na etapie prac ustawodawczych w parlamencie spowodował, że uczelnie zatrzymały się tu w pół drogi. Ogólnie, autonomia organizacyjna uległa zwiększeniu w następstwie zwiększenia roli statutu jako źródła prawa w szkolnictwie wyższym. W zakresie autonomii finansowej uczyniono zdecydowany krok naprzód, dzięki zapisom ustawowym, które wprowadzają finansowanie uczelni za pomocą jednej subwencji i pozostawienie jej podziału i dystrybucji decyzji rektora.

W zakresie autonomii kadrowej spraw osobowych (zatrudnianie pracowników, wynagrodzenia, awanse) polskie uczelnie zachowały znaczną autonomię z zastrzeżeniem, że relacja między liczbą studentów a liczbą nauczycieli akademickich odbiegająca od ustalonej jako optymalna powoduje negatywne skutki w zakresie subwencji. Wielkość wynagrodzeń jest limitowana wyłącznie od dołu, a zasady awansowania na kolejne stanowiska w uczelni są regulowane ustawowo, a następnie przenoszone do statutów uczelni. Ustawa otwiera możliwość awansu na stanowisko profesora uczelni osobom bez habilitacji.

Autonomia akademicka obejmująca m.in. rekrutowanie na studia, a kształtowanie programów studiów leży w gestii uczelni, z zastrzeżeniem ograniczeń ustawowych (wyniki matury pozostają podstawowym kryterium rekrutacyjnym, ale uczelnia sama określa wymagania z tym związane, pensum jest ograniczone wyłącznie od góry; możliwość prowadzenia studiów jest jednak uzależniona od oceny jakości badań naukowych w dyscyplinie, z którą kierunek studiów jest związany; ale pozostała regulacja, zgodnie z którą wysokość opłat za usługi edukacyjne nie może przekraczać kosztów niezbędnych do utworzenia i prowadzenia studiów oraz przygotowania i wdrażania strategii uczelni).

#### 4.1.13. Konkluzja końcowa

Uczelnie, których statuty analizowano, w umiarkowanym stopniu wykorzystają możliwość transformacji organizacyjno-zarządczej, jakie stwarza ustawa „Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce”. Za główne przyczyny tego stanu uznawane są:

- nadmierne przywiązanie do dotychczasowych rozwiązań organizacyjno-zarządczych,
- obowiązujące zasady wyboru rektora przez przedstawicieli społeczności akademickiej,
- pojmowanie przez część środowiska akademickiego autonomii w oderwaniu od rozliczalności,
- nadmierna hierarchia akademicka, nie zawsze poparta aktualnymi osiągnięciami naukowymi,
- przywiązanie się do traktowania uczelni jako federacji wydziałów,
- tendencja do utrzymywania sztywnych struktur organizacyjnych,
- niechęć wobec ingerowania w sprawy uczelni przez osoby z jej otoczenia,
- zbyt słabe ustawowe umocowanie rad uczelni.

Nie należy nadmiernie przywiązywać się do dotychczasowych rozwiązań organizacyjno-zarządczych, jeśli wiązałyby się to z utrzymywaniem sztywnych struktur, ale raczej trzeba je zmieniać w kierunku większej elastyczności rozwiązań organizacyjnych. Nadawanie radom wydziałów statusu organu może oznaczać krok w kierunku utrzymania zjawiska nadkolegialności w zarządzaniu uczelnia.

Należy poszukiwać równowagi w rozwiązaniach statutowych gwarantujących autonomię instytucjonalną uczelni oraz autonomię społeczności akademickiej, a więc jej wspólnoty. Zasada autonomii uczelni musi być związana z zasadą odpowiedzialności, a w tym rozliczalności uczelni: ustawa nie powinna nadmiernie ograniczać autonomii uczelni, a statut nie powinien ograniczać zasady rozliczalności.

Pożądane zmniejszenie hierarchii akademickiej nie powinno być osiągnięte przez znoszenie stopni i tytułów, ale przez upowszechnienie powoływania na stanowisko profesora uczelni, osób z grona doktorów legitymujących się wyróżniającymi się osiągnięciami.

Zgodnie z intencją ustawodawcy chroniony powinien być przede wszystkim interes uczelni, a nie jej jednostek organizacyjnych: regulacje statutowe nie powinny naruszać lub osłabiać tej zasady.

Katalog organów uczelni określony w ustawie nie powinien być nadmiernie rozszerzany na podstawie treści statutu, ponieważ – bez względu na intencję – może to prowadzić do faktycznego osłabienia organów ustawowych uczelni oraz nadmiernego rozproszenia kompetencji i odpowiedzialności.

Część uczelni, podążając za regulacjami ustawowymi, zbyt dużą wagę przywiązuje do samego pojęcia i nadmiernie rozszerza liczbę funkcji kierowniczych, co na gruncie nauk o zarządzaniu ma drugorzędne znaczenie dla efektywności zarządzania uczelnią, stwarzając jednak zagrożenia o charakterze biurokratycznym. Jeśli uczelnia pragnie ustanowić swoją strukturę o charakterze bardziej płaskim, z mniejszym rozproszeniem władzy i wzmocnieniem ustawowych organów uczelni, to powinna ona zredukować liczbę funkcji kierowniczych.

## 4.2. Rozwiązania statutowe w sferze *governance* w wybranych uczelniach ukraińskich<sup>36</sup>

Artykuł 15 Ustawy o szkolnictwie wyższym Ukrainy (2014) stanowi, że założyciel uczelni, którym w odniesieniu do uczelni publicznej jest Ministerstwo Edukacji i Nauki, zatwierdza statut uczelni oraz na wniosek wyższego organu kolegiального samorządu wspólnoty uczelni (tj. konferencja kolektywu pracowniczego) wnosi do niego zmiany lub go zatwierdza. Regulacja ta ustanawia procedurę

---

<sup>36</sup> Opracowanie obejmuje statuty następujących uczelni: Kijowski Narodowy Uniwersytet imienia Tarasa Szewczenki, Charkowski Uniwersytet Narodowy imienia W. Karazina, Narodowy Uniwersytet „Politechnika Lwowska”, Narodowy Uniwersytet Rolniczy Ukrainy, Narodowy Uniwersytet Techniczny „Politechnika Dniprowska”, Sumski Uniwersytet Państwowy, Lwowski Uniwersytet Narodowy imienia Iwana Franki, Narodowy Uniwersytet Prawa imienia Jarosława Mądrego, Odeski Uniwersytet Narodowy imienia I. Mecznikowa, Narodowy Uniwersytet Pedagogiczny imienia M. Drahomanowa.

zatwierdzania statutu instytucji szkolnictwa wyższego i jest przeniesiona do treści wszystkich 10 statutów badanych uczelni. Tylko jedna z 10 tych uczelni (Lwowski Uniwersytet Narodowy) określa procedurę przygotowania i uchwalania statutu. Ustawa o szkolnictwie wyższym Ukrainy szczegółowo określa niezbędny zakres regulacji statutowych uczelni w art. 27 ust. 7. Wszystkie badane statuty są ustrukturyzowane zgodnie z regulacją ustawową i duplikują tekst wielu artykułów ustawy, natomiast nie zawierają szczegółowych regulacji, które ustawa opcjonalnie dopuszcza do uregulowania w statutach. Świadczy to o tym, że stopień autonomii uczelni w zakresie przygotowywania projektu statutu oraz jego uchwalenia jest postrzegany jako bardzo ograniczony. Potwierdza to tezę o niedostatecznej roli statutu uczelni w systemie źródeł prawa.

Taki stan rzeczy jest uwarunkowany tym, że w ramach obowiązującego prawa uczelnie państwowe w Ukrainie mają status instytucji budżetowych, co ma kluczowe znaczenie dla ich funkcjonowania, zwłaszcza w zakresie dysponowania środkami budżetowymi i zarządzania finansami, a także ustalania wysokości wynagrodzeń nauczycieli akademickich oraz innych pracowników.

Wszystkie organy szkół wyższych są tworzone zgodnie z wymogami obowiązującego ustawodawstwa (art. 34–39 ustawy): kierownik uczelni (rektor, dyrektor, prezydent, in.), kierownicy wydziałów, instytutów, katedr, rada akademicka [=senat], rada nadzorcza [=rada uczelni], organy samorządu społecznego wspólnoty uczelni (najwyższy kolegialny organ samorządu wspólnoty uczelni – konferencja kolektywu pracowniczego), samorząd studencki. Ze względu na odmienność kierunków studiów (różne dziedziny i specjalności), ich organy mogą różnić się jednak w odniesieniu do ich struktury wewnętrznej. Ponadto, tworzone są organy zarządzające w celu zapewnienia właściwej organizacji procesu kształcenia, działalności naukowej itp. Nie jest to sprzeczne z obowiązującym prawem i jest częścią działania samej uczelni (patrz inne organy).

Szczególną cechą statutów uczelni ukraińskich jest obecność w ich treści przepisów dotyczących ministra (zob. załącznik), które powtarzają przepisy ustawowe, w tym dot. uchwalenia statutu.

#### 4.2.1. Rozwiązania statutowe w odniesieniu do rektora

Tryb wyboru rektora w ustawie jest określony bardzo ogólnie. Ustawa deleguje określenie szczegółowych regulacji do dokumentu rządowego. W ogólności, rektor jest wybierany w drodze powszechnego tajnego głosowania w trybie konkursowym, który jest ogłaszany przez Ministerstwo jako założyciela uczelni publicznej. W powszechnym głosowaniu biorą udział wszyscy nauczyciele akademicy oraz inni pracownicy uczelni, studenci. Tryb wyboru rektora jest szczegółowo określony w Uchwale Gabinetu Ministrów Ukrainy nr 726 z dnia 5 grudnia

2014 roku pt. „Niektóre kwestie realizacji regulacji art. 42 Ustawy Ukrainy – O szkolnictwie wyższym”. Uchwała ta określa „Zalecenia metodologiczne dotyczące systemu wyborczego i trybu wyboru dyrektora instytucji szkolnictwa wyższego”. Statuty wszystkich uczelni dublują przepisy ustawy i tej Uchwały.

Podkreślenia wymaga, że wybór rektora *de facto* powinien być potwierdzony przez Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy, które zawiera kontrakt na okres 5 lat z rektorem wyłonionym w trybie wyborów. Regulacja ta została znowelizowana 18 grudnia 2019 roku przez dodanie wymogu KPI<sup>37</sup> dla rektorów, które powinny być określone w umowie zawieranej z Ministerstwem (cele w działaniu uczelni, których osiągnięcie powinien zapewnić rektor, w razie podpisania tego kontraktu, a także sposoby weryfikacji osiągnięcia tych celów, wraz z określeniem harmonogramu działań). Regulacja ta może wiązać się z ryzykiem zaistnienia sytuacji, gdy będzie możliwe narzucenie osobie wybranej na stanowisko rektora takich warunków realizacji kontraktu, które mogą zmusić ją do odstąpienia od jego podpisania, tj. *de facto* rezygnacji ze stanowiska rektora, albo, jeśli kontrakt zostanie podpisany, rektor może być zwolniony w dowolnym momencie pod pretekstem naruszenia warunków kontraktu. Przyznanie założycielowi (tzn. Ministerstwu) tak nieograniczonych uprawnień do określania treści kontraktu dla rektora silnie redukuje zakres autonomii uczelni i jednocześnie w znaczny sposób uzależnia go od Ministerstwa, podmiotu politycznego z natury rzeczy. Jednak, dotychczasowa praktyka wskazuje, że takie przepisy prawa gwarantują wybór na stanowisko rektora kompetentnych i przygotowanych profesjonalnie kandydatów, którzy są w stanie skutecznie zarządzać uczelnią.

#### 4.2.2. Rozwiązania statutowe w odniesieniu do uczonej rady/senatu

Uczona rada (senat) jako kolegialny, reprezentatywny organ współzarządzający jest głównym organem decyzyjnym w uczelni. Status prawny uczonej rady uczelni, tryb formowania jej składu, status przewodniczącego zostały określone w przepisach ustawy dość szczegółowo i są przenoszone do statutów uczelni. Z urzędu, do składu rady wchodzi wiele osób zajmujących stanowiska kierownicze, 75% składu pochodzącego z wyboru stanowią nauczyciele akademicy (*de facto* głównie kierownicy katedr, profesorowie, doktorzy nauk), przedstawiciele studentów mają 10% miejsc.

Zasada wyboru przewodniczącego senatu spośród jej członków oraz niekoniernie wybór do pełnienia tej funkcji rektora uczelni, który z urzędu jest jedynie członkiem senatu, świadczy o demokratycznym charakterze zarządzania w uczelni i potwierdza zasadę wewnętrznej autonomii wspólnoty uczelni w tym zakresie.

---

<sup>37</sup> KPI – ang. *Key Performance Indicators*.



Może to jednak prowadzić do przejawów dwuwładzy. W większości uczelni, tradycyjnie, rektor jest wybierany do pełnienia funkcji przewodniczącego senatu pomimo tego, że statut nie wymaga tego.

#### **4.2.3. Rozwiązania statutowe w odniesieniu do rady nadzorczej (=rada uczelni)**

Status prawny rady nadzorczej uczelni, zakres jej zadań i skład są określone w ustawie w sposób szczegółowy, stąd przepisy te znajdujemy także w statutach. Rada nadzorcza jest powoływana decyzją założyciela – Ministerstwa z zadaniem nadzorowania zarządzania majątkiem instytucji szkolnictwa wyższego oraz respektowania celu jej utworzenia (art. 37 ust. 1 ustawy). Rada nadzorcza składa się w 100% z członków zewnętrznych, jednak prawo powszechnie obowiązujące w szkolnictwie wyższym nie określa jej składu ilościowego.

Niektóre statuty stanowią, że członkami rady nadzorczej mogą być przedstawiciele organów państwowych i samorządowych, przedsiębiorstw, instytucji, organizacji, działacze publiczni, działacze w sferze edukacji, nauki, przedstawiciele biznesu, środowisk gospodarczych, stowarzyszeń pracodawców, stowarzyszeń publicznych oraz inne osoby fizyczne, w tym absolwenci tych uczelni.

Ustawa nie przewiduje zatwierdzania składu rady nadzorczej przez władze, ale w statutach niektórych uczelni, takich jak Kijowski Narodowy Uniwersytet im. Tarasa Szewczenki, wskazano, że skład rady jest zatwierdzany przez Prezydenta Ukrainy, inne – przez Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy, a niektóre statuty wskazują, że skład rady zatwierdza senat uczelni (Narodowy Uniwersytet Prawa imienia Jarosława Mądrego).

Zakres zadań rady nadzorczej obejmuje przede wszystkim nadzór ogólny, m.in. kontrolę nad wykorzystaniem środków finansowych i zarządzaniem majątkiem uczelni, ale w wielu statutach pomijane są takie zadania, jak: angażowanie rady w strategię rozwoju uczelni (choć przepisy ustawy na to pozwalają), tworzenie nowoczesnej infrastruktury, badawczej i społecznej, a także działania na rzecz jakości procesu kształcenia i konkurencyjności uczelni.

Statuty określają, w ślad za przepisami ustawowymi, że Rada działa na zasadach społecznych, a jej członkowie nie otrzymują wynagrodzenia za swoją pracę.

#### **4.2.4. Inne organy uczelni**

Główne organy, które powinny mieć wszystkie uczelnie, określa ustawa, ponadto na każdej uczelni powołane są inne organy zarządzające, które zapewniają prawidłowy proces kształcenia, badań itp. Ustawa dostatecznie szczegółowo określa rodzaje organów uczelni, w tym inne niż rektor i rada akademicka, co

odpowiednio ma miejsce w statucie. Lista tych organów nie jest wyczerpująca i ustawa zastrzega sobie prawo do tworzenia innych struktur i ich organów zarządzających. Nie jest to sprzeczne z obowiązującym prawodawstwem i leży w kompetencjach uczelni.

Struktura i modele organów uczelni zależą od typu i wielkości uczelni: na uniwersytetach klasycznych struktura organów jest bardziej rozwinięta, uczelnie techniczne, rolnicze, prawne i in. mają inną strukturę wewnętrzną. Zgodnie ze specyfiką badań i kierunkami kształcenia specjalistów w uczelni tworzone są różne struktury administracyjne, które nie są wymienione w ustawie, ale są określone w ich statutach. Są to podmioty robocze, administracyjne, doradcze i konsultacyjne (które nie pełnią funkcji organów), na przykład rektorat, komisja rekrutacyjna, sekretarz naukowy, dyrektor biblioteki naukowej, kierownicy działów administracji uczelnianej, centra komputerowe i informacyjne, warsztaty edukacyjne i produkcyjne, gospodarstwa rolne, struktury produkcyjne itp., a także inne doradcze, działające społecznie – stowarzyszenie naukowe studentów, doktorantów, habilitantów i młodych naukowców, rada rozwoju i współpracy międzynarodowej, rada pracodawców, inwestorów, rada naukowa i metodyczna, rada naukowo-techniczna, komisja budżetowa i finansowa, rada dziekanów, rada młodych naukowców, rada weteranów itd.

Ustawa w sposób rozbudowany określa rodzaje organów uczelni, w tym także te inne, poza rektorem i senatem, co przekłada się na charakter regulacji statutowych. Lista organów na uczelni ma charakter otwarty i zawiera delegację do statutu w zakresie tworzenia organów, ustanawiania jednostek organizacyjnych i ich organów. Działalność każdej z tych struktur reguluje odrębny akt wewnętrzny uczelni.

Wraz z organami zarządzającymi, które zgodnie z Ustawą Ukrainy „O szkolnictwie wyższym” (art. 34–39) muszą być reprezentowane we wszystkich bez wyjątku uczelniach (kierownik uczelni, kierownicy wydziałów, instytutów, wydziałów, rada akademicka, nadzór rady, organy samorządu wspólnoty uczelni, samorządu studenckiego), niektóre uczelnie zgodnie z kierunkiem swojej działalności posiadają takie organy, jak: kierownictwo kolegiów, liceów, laboratoriów (oświatowych, dydaktyczno-naukowych, naukowo-badawczych, itp.), centra, działy, oddziały, muzea, kampusy, sanatoria, kompleksy zdrowia i sportu, obozy sportowo-zdrowotne, Ogród Botaniczny, rezerwat przyrody Kaniv itp. (paragraf 5.1 Statutu Kijowskiego Uniwersytetu Narodowego im. Tarasa Szewczenki).

Politechnika Lwowska, jako uczelnia techniczna, ma nieco inną strukturę i odpowiednio organy zarządzające: edukacyjną, badawczą, projektową i badawczą, projektowo-inżynierską, badawczo-rozwojową, badawczo-rozwojową, projektowo-technologiczną, informacja, certyfikacja, produkcja i inne pododdziały, w tym składowiska geodezyjne (bazy praktyk geodezyjnych i budowlanych), park tech-

nologiczny, warsztaty szkoleniowe i produkcyjne, pododdziały produkcyjne, handlowe itp. (pkt 5.2 Statutu)

Głównymi jednostkami strukturalnymi Narodowego Uniwersytetu Prawa im. Jarosława Mądrego są wydziały, katedry, biblioteka naukowa. Uczelnia ma również edukacyjno-naukowe, badawcze i inne, w tym wydzielone instytuty, uczelnie, laboratoria, ośrodki, wydziały, wydziały żywienia publicznego, leczniczo-profilaktyczne i inne pododdziały strukturalne. Uczelnia ma jednostki szkolenia wojskowego (instytuty, wydziały), których status określają przepisy prawa i odpowiednie przepisy (pkt 1.10 Statutu). Kierownicy tych jednostek są organami uczelni.

#### **4.2.5. Status organów nadających stopnie naukowe oraz inne organy biorące udział w kształtowaniu polityki naukowej w uczelni**

W świetle przepisów ustawy o szkolnictwie wyższym oraz uchwały Gabinetu Ministrów Ukrainy, określających tryb nadawania stopni naukowych, stopnie naukowe kandydata nauk/doktora, w uczelniach nadaje wyspecjalizowana rada naukowa – stała na określony okres i powoływana jednorazowo. Wyspecjalizowane rady naukowe są tworzone i akredytowane przez Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy. Każda decyzja wyspecjalizowanych rad naukowych o przyznaniu stopnia naukowego jest zatwierdzana przez Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy. Regulacje z tym związane są także przenoszone do statutów uczelni. Biorąc pod uwagę status wyspecjalizowanych rad naukowych jako organów nadających stopnie naukowe, można stwierdzić, że mają one ograniczony zakres autonomii akademickiej i instytucjonalnej.

#### **4.2.6. Funkcje kierownicze**

Ustawa Ukrainy o szkolnictwie wyższym zawiera pojęcia „kierownika (kierowników)” i jego/ich „zastępcy kierowników” uczelni (art. 14, 15, 251, 27, 33, 34, 35, 36–44, 55 i inne). Brakuje jednak definicji „funkcji kierowniczych”. W art. 55 ust. 13 stosowane jest podobne pojęcie „funkcji administracyjno-zarządczych”. Zadania kierownicze obejmują: „planowanie”, „organizowanie”, „motywowanie”, „kontrolę” i „koordynację”. Na tej podstawie można założyć, że niektóre funkcje zarządcze w uczelni, zgodnie z prawem ukraińskim, są sprawowane przez następujące podmioty i organy: przez założyciela (założycieli) uczelni (art. 15); kierownika uczelni, który zgodnie ze statutem może przekazać część swoich uprawnień swoim zastępcom i kierownikom jednostek organizacyjnych (art. 34); kierownika wydziału, instytutu dydaktyczno-naukowego, katedry (art. 35); uczoną radę (senat) (art. 36); radę nadzorczą (art. 37); organy robocze i doradcze (art. 38); organy samorządu

społecznego (wspólnoty) (art. 39); samorząd studencki (art. 40). Co więcej, takie słowa jak „kierowanie” (wydziałem, instytutem, katedrą), „organizacja” i „kontrola” w ustawie są szeroko stosowane, ale mają różne znaczenia. Można stwierdzić, że funkcje organizacyjna i kontrolna dominują w działalności podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie. Ustawa Ukrainy „O szkolnictwie wyższym” nie określa jednoznacznie podmiotu ds. planowania strategicznego działalności uczelni (organy działu, departamentu itp.). Jednocześnie planowanie strategiczne nie jest przypisane bezpośrednio do zakresu zadań ani założyciela, ani rektora. Przedstawione uwagi dotyczą analizowanych statutów uczelni.

#### **4.2.7. Regulowanie pozycji kanclerza (dyrektora finansowego lub innego) i kwestora (głównego księgowego)**

Pozycje kanclerza (dyrektora finansowego lub innego organu właściwego do realizacji podobnych zadań) i głównego księgowego nie są uregulowane w ustawie lub w statucie. Funkcji kanclerza w prawie ukraińskim odpowiada stanowisko prorektora ds. administracyjnych i gospodarczych. Główny księgowy, zarówno w ustawie, jak i statutach jest określany przede wszystkim jako członek rady akademickiej lub rektoratu. Większość statutów stwierdza również, że *Rektor i główny księgowy uczelni ponoszą osobistą odpowiedzialność za dokładność/wiarygodność rachunkowości i sprawozdawczości statystycznej.*

#### **4.2.8. Struktura organizacyjna**

Ustawa szczegółowo określa rodzaje jednostek organizacyjnych uczelni i ich organów (art. 33–35): głównych (podstawowych), tj. takich jak wydziały, katedry, biblioteka oraz innych: a w tym takich, jak instytuty dydaktyczno-naukowe, instytuty naukowe, naukowo-przemysłowe i projektowe, edukacyjno-naukowo-produkcyjne centra, stacje badawcze, biura projektowe, działy kształcenia doktorantów i habilitantów itd. Odnotujemy tu, że regulacje dotyczące naukowych stowarzyszeń studentów (kursantów, słuchaczy), doktorantów, habilitantów i młodych naukowców, należących do systemu samorządu społecznego w uczelniach w ogólności zasługują na ocenę pozytywną. Powinna jednak nastąpić w tym zakresie harmonizacja tych regulacji z przepisami ustawy o działalności naukowej, które przewiduje działanie rad młodych naukowców.

Struktura uczelni, status i zadania jednostek organizacyjnych są określane w statutach uczelni oraz w przepisach wewnętrznych dotyczących odpowiednich jednostek. Jednostki są tworzone decyzją rady akademickiej (senatu) uczelni. Jednak tryb tworzenia struktur organizacyjnych uczelni określa Ustawa o szkolnic-

twie wyższym. Struktura organizacyjna uczelni zależy od jej specyfiki: większa różnorodność organizacyjna i strukturalna jest właściwa dla uczelni, które mają większy wolumen specjalności. Ustawa określa, które jednostki są podstawowe i ustanawia bezwzględne wymogi do tych jednostek, ale te ustawowe regulacje nie zawsze uwzględniają specyfikę poszczególnych uczelni.

Autonomia organizacyjna uczelni państwowej jest ograniczona, także dlatego, że Ustawa charakteryzuje się nadmiernym poziomem szczegółowości. Ogranicza to swobodę działania uczelni, chociaż niektóre kwestie organizacyjne powinny być określone w statutach uczelni. Jest to szczególnie odczuwalne w porównaniu z uczelniami prywatnymi, które wszystkie kwestie dotyczące swojej struktury organizacyjnej określają same w ich statutach. W konsekwencji, uczelnie państwowe w tych kwestiach działają w nierównych warunkach w porównaniu z uczelniami prywatnymi, znacznie tracąc na elastyczności i efektywności rozwiązywania problemów związanych ze swym funkcjonowaniem. Taka sytuacja znajduje uzasadnienie w braku dostępu uczelni prywatnych do środków budżetowych państwa.

#### **4.2.9. Organizacja kształcenia doktorantów**

Organizacja kształcenia doktorantów jest także dość szczegółowo uregulowana na poziomie ustawowym oraz aktów wykonawczych, w tym w zakresie akredytacji. Stąd dublowanie tych przepisów w analizowanych statutach.

Statuty uczelni różnie określają przepisy Ustawy o szkolnictwie wyższym, Ustawy o działalności naukowej i naukowo-technicznej oraz Tryb przygotowania osób ubiegających się o stopień doktora i doktora nauk w uczelniach (instytucjach naukowych). Kształcenie doktorantów (ukr. adiunktów) jest prowadzone na studiach doktoranckich (ukr. aspirantura, adiunktura) na podstawie odpowiedniego programu edukacyjno-naukowego na trzecim poziomie edukacyjno-naukowym w trybie dziennym (dziennym, wieczorowym) lub zaocznym. Następnie wyspecjalizowana rada naukowa nadaje danej osobie stopień naukowy kandydata nauk lub PhD w wyniku pomyślnego zrealizowania przez nią wymaganego programu edukacyjno-naukowego i publicznej obrony pracy doktorskiej.

#### **4.2.10. Dokumenty zarządcze**

W uczelni nie ma jednolitego systemu dokumentów zarządczych, ale tryb opracowywania i przyjmowania dokumentów zarządczych jest związana z zadaniami organów uczelni. Procedura wydawania lub uchwalania dokumentów zarządczych nie jest szczegółowo określona w statutach (jest określana bardzo ogólnie). Zgodnie z treścią odpowiednich regulacji (dla rodzajów działalności) można

wskazać różne rodzaje dokumentów. Określają one strukturę uczelni, uprawnienia jej jednostek organizacyjnych; uprawnienia organów samorządu wspólnoty uczelni; przepisy związane z procesem kształcenia, działalnością gospodarczą, kontrolno-nadzorczą działalnością; listy rekomendacyjne, wnioski, dokumenty analityczne itp., które są istotne do podejmowania decyzji przez organy zarządzające i dla procedur postępowania. Dokumenty dotyczące procesu kształcenia, działalności gospodarczej, kontroli i nadzoru mają fundamentalne znaczenie.

Wśród dokumentów dotyczących procesu kształcenia w uczelni są te, które związane są z: a) zatwierdzeniem indywidualnych warunków i planów rekrutacji; b) ustalaniem standardów liczby studentów, doktorantów, adiunktów, habilitantów, osób ubiegających się o stopień doktora i doktora habilitowanego, w przeliczeniu na jedno etatowe stanowisko pracowników naukowo-dydaktycznych uczelni; c) zatwierdzeniem treści dydaktycznych i metodycznych; d) ustalaniem zasad skreślania studentów uczelni itp.

Wśród dokumentów regulujących kwestie gospodarcze znajdują się takie, które: a) ustalają uprawnienia (działania) struktur organizacyjnych, b) zatwierdzają limity pracowników, c) ustalają dodatki, dopłaty, premie i inne warunki zachęt materialnych dla pracowników, zgodnie z prawem, d) ustalają nagrody za zasługi dla nauczycieli, naukowców; zachęty dla studentów, e) ustalają wysokość czesnego itp.

Dokumenty kontrolne i nadzorcze obejmują takie, które ustalają: a) formy kontroli i raportowania, b) dokumenty sprawozdawcze pracowników, c) sprawozdanie kierownictwa uczelni, d) sprawozdanie organów samorządu studenckiego itp.

#### 4.2.11. Udział studentów w przygotowaniu programów kształcenia

Ustawa o szkolnictwie wyższym (ust. 5 art. 9 i ust. 8 ust. 2 art. 36) zapewnia uczelniom wolność akademicką w zakresie opracowywania i zatwierdzania programów kształcenia. W związku z tym statuty wszystkich uczelni stanowią, że:

- a) uczelnia ma prawo opracowywać i realizować programy kształcenia w ramach licencjonowanych specjalności<sup>38</sup>,
- b) rada akademicka uczelni zatwierdza programy kształcenia dla każdego poziomu kształcenia i określonej specjalności.

Opracowując programy kształcenia, uczelnie w ramach autonomii akademickiej biorą pod uwagę specjalizację uczelni jako całości, poszczególnych instytutów/wydziałów, zainteresowania kandydatów na studia, studentów, wykładowców i administracji uniwersytetu, pracodawców; wyniki oceny programu kształcenia przez panel ekspertów z praktykami zawodowymi; konkurencyjność spe-

---

<sup>38</sup> Pol. kierunku.

cjalistów, którzy zrealizowali określony program edukacyjny i ich zapotrzebowanie na zewnętrznych i wewnętrznych rynkach pracy (lub przewagi konkurencyjne programu kształcenia na zewnętrznych i wewnętrznych rynkach pracy); zgodność programu kształcenia z nowoczesnymi i perspektywicznymi wymogami dotyczącymi aktywności zawodowej specjalistów, ich bliskich potrzeb edukacyjnych; zgodność treści programu kształcenia z podobnym programem krajowych i zagranicznych uczelni.

Statuty jedynie sześciu uczelni zgodnie z art. 40 ust. 5 ust. 10 Ustawy Ukrainy „O szkolnictwie wyższym” stanowią, że organy samorządu studenckiego zgłaszają propozycje dotyczące treści programów kształcenia i programów dyscyplin naukowych.

Skutecznymi narzędziami osiągnięcia autonomii akademickiej uczelni jest badanie opinii interesariuszy na temat rozwoju i aktualizacji programów kształcenia, prowadzenie regularnych ankiet wśród studentów, nauczycieli na temat jakości kształcenia i ogólnie polityki edukacyjnej uczelni, pracodawców na temat jakości kształcenia, tworzenie panelu eksperckiego praktyków dziedzin, ocenianie treści programów kształcenia przez absolwentów, porównywanie treści programów kształcenia z podobnymi programami uczelni krajowych i zagranicznych.

#### **4.2.12. Wnioski dotyczące stopnia autonomii uczelni ukraińskich**

Analiza treści statutów uczelni ukraińskich, regulacji Ustawy Ukrainy „O szkolnictwie wyższym” i innych przepisów, pokazuje, że stopień autonomii uczelni w czterech obszarach, autonomii: organizacyjnej, finansowej, kadrowej oraz akademickiej, jest ograniczony.

##### **Autonomia organizacyjna**

Autonomia instytucjonalna jest ważna dla współczesnych uczelni w całej Europie. Zasadę tę wspólnoty uczelni ukraińskich także zdecydowanie popierają. Prawdziwa autonomia jest podstawowym priorytetem i ważnym czynnikiem procesu modernizacji działalności uczelni.

W ogólności, przepisy ustawy i aktów wykonawczych mają zbyt wysoki poziom szczegółowości, zwłaszcza w kwestiach organizacyjnych (np. określają tryb i kryteria wyboru rektora i kierowników katedr, zadania rady akademickiej i procedury wyboru jej członków, strukturę uczelni), co ogranicza swobodę podejmowania przez uczelnię własnych decyzji. Pewne kwestie powinny być regulowane w statutach uczelni.

Ustawa określa okres kadencji rektora (5 lat) i maksymalną liczbę kadencji (dwie kadencje). Zgodnie z ustawą, rektor zawiera kontrakt (umowę) z Minister-

stwem jako założycielem, który nie może zignorować wyników wyborów. Ustawa Ukrainy nr 392-IX z 18.12.2019 zmieniła regulacje ustawy o szkolnictwie wyższym, w szczególności w odniesieniu do rektora. Ministerstwo ogłosiło, że procedura wyboru rektora będzie dalej modyfikowana w kierunku przeprowadzenia głosowania w ramach jednej rundy, rada nadzorcza będzie mogła zostać upoważniona do przeprowadzenia selekcji konkursowej przy uwzględnieniu wyników głosowania (lista rankingowa), jeżeli żaden kandydat nie uzyska 60% głosów, wdrożony zostanie elektroniczny formularz głosowania rankingowego.

Elementem autonomii instytucjonalnej uczelni pozostaje sposób określenia statusu rady nadzorczej w systemie zarządzania uczelnią. Przepisy obowiązującej ustawy pozostawiają uczelni do określenia w statutach proces powoływania rady nadzorczej, określenie trybu jej utworzenia, szczegółowych zadań, okresu kadencji i procedur działania. Jednocześnie funkcjonowanie rad nadzorczych ma bardziej formalny charakter, ale w kontekście rozszerzenia autonomii finansowej uczelni i ustanowienia kluczowych wskaźników efektywności dla rektorów, rola rad nadzorczych powinna wzrosnąć. Jednak interesariusze, a zwłaszcza pracodawcy, którzy kształtują rynek pracy dla absolwentów, nadal nie mają możliwości wywierania wpływu na rozwój uczelni.

Zgodnie z intencją ustawodawcy, rada nadzorcza powinna być raczej organem działającym na rzecz założyciela, kierując się interesem społecznym. Rada składa się z przedstawicieli organów państwa, biznesu i społeczeństwa obywatelskiego. Po tym, gdy uczelnia przestanie być jednostką budżetową, rada nadzorcza powinna być uprawniona do monitorowania i audytu działalności gospodarczej uczelni. Rady akademickie powinny stać się kolegialnymi organami zarządzającymi działalnością dydaktyczną, naukową, naukowo-techniczną i innowacyjną uczelni, bez powierzenia senatowi niewłaściwych dla niego funkcji gospodarczych.

Istnieje zjawisko nadmiernego uszczegółowienia regulacji nt. procesów zarządzania uczelniami przez rektorów. Zbyt szczegółowe przepisy ustawowe i statutowe dotyczące struktury uczelni mogą doprowadzać do nieefektywnych rozwiązań organizacyjnych. Może odpowiadać to misji i źle służyć wykorzystaniu potencjału uczelni. Ponadto, rektorzy sygnalizują zbyt skomplikowany mechanizm powoływania swoich najbliższych współpracowników – członków zespołu zarządzającego uczelnią. Jednak ustawa z dnia 18 grudnia 2019 roku zmieniająca ustawę o szkolnictwie wyższym, nadała rektorowi większe uprawnienia do samodzielnego powoływania swoich zastępców, kierowników wydziałów i instytutów oraz innych jednostek organizacyjnych na podstawie wyboru konkursowego i zawieranej umowy. Zmiany te poszerzyły zakres przepisów, które uczelnia określa samodzielnie w swoim statucie, w tym wprowadziły możliwość samodzielnego kształtowania swojej struktury. Zgodnie z nowelizacją, uczelnie mają prawo do tworzenia podmiotów gospodarczych (non-profit i profit), a także do tworzenia innych struktur, co otwiera nowe możliwości dla uczelni.



## **Autonomia finansowa**

Ustawa przyznała uczelniom uprawnienie do zarządzania zasobami budżetowymi. Jednocześnie uczelnie państwowe pozostają instytucjami budżetowymi, a ich przychody i wydatki finansowe są w konsekwencji zbyt biurokratycznie regulowane przez obowiązujące prawo.

Ważnym krokiem było przyjęcie przez Rząd Uchwały w sprawie mechanizmów finansowania uczelni oraz ustanowienia orientacyjnych cen za usługi edukacyjne.

Zgodnie z uchwałą Gabinetu Ministrów Ukrainy „W sprawie podziału wydatków budżetu państwa między uczelnie w oparciu o wskaźniki ich działalności edukacyjnej, naukowej i międzynarodowej” nr 1146 z 24.12.2019, zmieniło się podejście do finansowania ukraińskich uczelni (z modelu według liczby studentów na model według wyników). Nowy system finansowania uwzględnia sześć wskaźników: wskaźnik regionalny, wielkość (jako zachęta do konsolidacji), liczbę studentów według kierunku studiów, granty lub inwestycje, rankingi międzynarodowe i wskaźniki zatrudniania absolwentów. Oczekuje się, że poprawi to jakość kształcenia, badań naukowych i będzie bodźcem do zwiększenia efektywności działalności gospodarczej uczelni. Jednak częściowe wprowadzenie nowego modelu finansowania uczelni w 2020 roku wskazuje, że model ten nie uwzględnia w pełni specyfiki uczelni pod względem ich profilu, specyfiki kierunków studiów, istniejącej infrastruktury, historii i stopnia rozwoju, wkładu w rozwój edukacji, celów państwa i działania na rzecz społeczeństwa obywatelskiego.

Kolejną innowacją legislacyjną jest wprowadzenie indykatywnych kosztów kształcenia w celu przybliżenia wysokości czesnego dla studentów kontraktowych do poziomu kosztów na studenta studiującego na koszt państwa. Zgodnie z Uchwałą Gabinetu Ministrów Ukrainy „Niektóre kwestie wprowadzenia kosztu indykatywnego” nr 191 z 3 marca 2020 roku, od 1 września 2020 roku dla studentów na kierunkach najbardziej popularnych, czesne będzie wynosiło co najmniej 60% kosztów ponoszonych przez budżet państwa. Zmiany te nie wpływają na sytuację studentów, którzy już studiują. Zatem wolność uczelni w zakresie ustalania czesnego została znacznie ograniczona.

Oprócz opłat za studia, nadal stosowane są bezwzględnie obowiązujące zasady dotyczące rodzajów innych usług płatnych, które uczelnie mogą świadczyć studentom, oraz wysokości opłat, jakie uniwersytety mogą za nie pobierać.

## **Autonomia kadrowa**

Zgodnie z ustawą, zatrudnianie i zwalnianie pracowników uczelni, w tym nauczycieli akademickich, należy do zadań kierownictwa uczelni. Ustawa określa listę podstawowych stanowisk naukowo-dydaktycznych (ust. 1 art. 55): kierownik/naczelnik katedry, profesor, docent, starszy wykładowca, wykładowca, asy-

stent, wykładowca-stażysta. Statut uczelni może określać dodatkowe wymagania dla osób zajmujących stanowiska nauczycieli akademickich.

Jednak przy ustanawianiu tych zasad, uczelnie są również ograniczone przepisami prawa i dokumentami o charakterze rekomendacyjnym. W związku z tym nadal jest utrzymywany szczegółowy zakres uregulowań legislacyjnych dotyczących personelu naukowego i pedagogicznego uczelni, co zmniejsza stopień autonomii kadrowej.

Powszechnie uznaje się, że system szkolnictwa wyższego odczuwa poważny niedobór personelu akademickiego z powodu braku specjalistów posiadających wymagane kompetencje i doświadczenie. Pozostaje także kwestia uczciwości akademickiej nauczycieli i osób zarządzających, co ma znaczenie dla jakości kształcenia i reputacji uczelni. Jednocześnie, sprawy zatrudnienia i rozwoju zawodowego kadry naukowej i dydaktycznej są zbyt szczegółowo regulowane na poziomie aktów wykonawczych<sup>39</sup>, co pozostawia niewiele miejsca na rzeczywistą autonomię uczelni w realizacji polityki kadrowej. W odniesieniu do etyki i uczciwości akademickiej, ogólne wymagania Ustawy określają podstawy polityki egzekwowania rzetelności akademickiej poprzez wewnętrzne procedurę wymaganych od członków społeczności akademickiej. Odpowiednie wymogi powinny być uwzględniane przy zawieraniu kontraktów z nauczycielami akademickimi oraz przy powoływaniu na stanowiska kierownicze.

## **Autonomia akademicka**

Obecnie obowiązujące prawo daje uczelniom większą swobodę w zakresie tworzenia własnych programów nauczania. Ustawa (art. 1, 9, 36) daje uniwersytetom swobodę akademicką w zakresie projektowania i zatwierdzania programów studiów, co oznacza prawo do projektowania i realizowania własnych programów kształcenia w ramach licencjonowanych specjalności oraz upoważnienie rady akademickiej (senatu) uczelni do zatwierdzania programów studiów na każdym poziomie i kierunku studiów (specjalności). Daje to uczelniom możliwość realizacji własnej polityki edukacyjnej, przy uwzględnieniu odrębności i swobodnych cech poszczególnych instytutów/wydziałów, interesów kandydatów na studia, studentów, wykładowców i administracji uczelni, pracodawców, a także do zapewniania zgodności treści programu kształcenia z treścią analogicznego programu uczelni krajowych i zagranicznych. Jednocześnie każdy program kształcenia musi przejść procedurę akredytacji, prowadzoną przez Narodową Agencję ds.

---

<sup>39</sup> Ustawa Ukrainy nr 392-IX z 18.12.2019 nowelizująca ustawę „O szkolnictwie wyższym” wprowadziła zmiany w zakresie tworzenia rezerwy kadrowej i przewiduje rozwój standardu zawodowego nauczyciela akademickiego, stworzenie systemu szkolenia i planowania kariery. Uchwała Gabinetu Ministrów Ukrainy „Tryb rozwoju zawodowego pracowników pedagogicznych i naukowo-pedagogicznych” nr 800 z 21.08.2019.

Zapewnienia Jakości Szkolnictwa Wyższego – stały organ kolegialny powołany na mocy ustawy (art. 17 ust. 1) do realizacji polityki państwa w zakresie zapewniania jakości w szkolnictwie wyższym. To pozytywny krok w kierunku wcześniejszego ingerowania ograniczenia organów państwowych w sprawy studiów.

Nowelizacja ustawy z dnia 18 grudnia 2019 roku zniósła także pojęcie dyplomu państwowego. Jednak rząd nadal decyduje o liczbie miejsc na studiach finansowanych ze środków budżetu państwa.

#### 4.2.13. Konkluzja końcowa

Analiza rozwiązań statutowych wskazuje na to, że ustawa w niedostatecznym stopniu zapewnia wolność statutową i często nie pozostawiając miejsca na autonomiczne decyzje uczelni w kluczowych sprawach organizacji zarządzania. Rola statutu uczelni w systemie źródeł prawa w systemie szkolnictwa wyższego Ukrainy powinna ulec istotnemu zwiększeniu. Zwłaszcza dotyczy to prawa do autoregulacji i procesu uchwalania statutu i jego nowelizacji. Rola Ministerstwa w odniesieniu do statutów powinna zostać ograniczona do weryfikacji przepisów statutowych w zakresie zgodności z obowiązującym prawem, jak to ma miejsce w Polsce.

Autonomia uczelni i zasada deregulacji oznaczają odstąpienie państwa od ingerowania w działalność instytucji szkolnictwa wyższego, uznanie takich zasad organizacji życia uniwersyteckiego, jak zaufanie, odpowiedzialność, reprezentowanie wymagań i uczciwość, przeniesienie całej odpowiedzialności za jakość kształcenia i badań naukowych wraz z zapewnieniem niezbędnych narzędzi organizacyjnych i finansowych do samych uczelni jako instytucji samorządnych.

Uczelnie powinny jednak działać pod nadzorem profesjonalnych niezależnych instytucji zapewniających rozliczalność uczelni. Ogólnie, zaleca się uwzględnienie w tym zakresie rekomendacji Europejskiego Stowarzyszenia Uniwersytetów EUA, opracowanych w ramach projektu ATHENA<sup>40</sup>.

**Rekomendacje skierowane do strony ukraińskiej** obejmują przede wszystkim uwagi ogólne dotyczące zasady autonomii uczelni i postulatu deregulacji, a także zwiększenia roli statutu uczelni w systemie źródeł prawa w szkolnictwie wyższym.

Uczelnie ukraińskie powinny uzyskać większą autonomię w zakresie zasad i trybu uchwalania swego statutu oraz jego wchodzenia w życie i nowelizacji. Wymóg zatwierdzania statutu uczelni państwowej przez ministerstwo jako założyciela, powinien zostać usunięty lub ograniczony. Jednocześnie ministerstwo powinno dokonywać weryfikacji przepisów statutowych w zakresie zgodności z obowiązującym prawem (jak to ma miejsce w Polsce).

<sup>40</sup> [https://eua.eu/images/site1/policy-roadmap-ukraine\\_ukrainian.pdf](https://eua.eu/images/site1/policy-roadmap-ukraine_ukrainian.pdf).

Należy wdrażać w praktyce przepisy ustawy o zmianie dotychczasowego statusu uczelni jako jednostki budżetowej oraz odpowiednio ograniczyć uprawnienia organów państwa jako założyciela. Uczelnia powinna mieć możliwość niezależnego zatwierdzenia planu rzeczowo-finansowego i jego korekty, samodzielnego regulowania liczby nauczycieli akademickich, samodzielnego ustalania wysokości wynagrodzeń w ramach planu rzeczowo-finansowego, z uwzględnieniem rozwiązań gwarantujących większy nadzór w interesie Skarbu Państwa w tym zakresie.

Zasadne jest ograniczenie obowiązku uzyskiwania przez uczelnię zgody na wynajęcie swoich nieruchomości, a także uproszczenie procedury odpisu presterzałych aktywów oraz wprowadzenie mechanizmu umożliwiającego sprzedaż nieruchomości zbędnych.

W odniesieniu do organów uczelni, odnotowania wymaga, że pojęcie organów zarządzających wymaga ustawowej konkretyzacji, ponieważ w systemie szkolnictwa wyższego pozostaje to niejasne. Podmioty doradcze, organy robocze, organy samorządu studenckiego itp. nie są organami uczelni. Należy rozważyć ograniczenie liczby organów uczelni do tych najważniejszych, które podejmują decyzje administracyjne i zarządzają uczelnią w całości, a nie jedynie jej jednostkami organizacyjnymi, a więc do: rektora, rady akademickiej (senatu), rady nadzorczej. Zakres zadań każdego z tych organów powinien być określony w sposób precyzyjny, eliminując przy tym zjawisko tzw. odpowiedzialności zbiorowej.

Warto ograniczyć nadkolegialność w zarządzaniu uczelnią, w tym m.in. zmienić status i zadania wyższego organu kolegialnego samorządu społecznego wspólnoty uczelni, przy uwzględnieniu, że zasadę samorządności akademickiej realizuje senat, w którym zasiadają wybrani przez wspólnotę jej przedstawiciele, a także rektor wybierany w trybie wyborów powszechnych. Pozycja i odpowiedzialność organu jednoosobowego, którym jest rektor, powinna zostać zwiększona. Stosunki między ministrem i ministerstwem a rektorem powinny być bardziej precyzyjnie uregulowane, z uwzględnieniem zasad autonomii instytucjonalnej, ale także zasad odpowiedzialności i rozliczalności uczelni. Przy określaniu wskaźników KPI (ang. *Key Performance Indicators*) w działaniu rektora, zawartych w kontrakcie, powinna być uwzględniona realna sytuacja wynikająca z polityki rządowej w sprawach finansowania uczelni oraz konieczności zapewnienia jej perspektyw rozwojowych w okresie kadencji.

Regulacje statutowe dotyczące uczonej rady świadczą o intencji ograniczenia ich praw podmiotowych, co nie jest właściwe, biorąc pod uwagę ich rolę w respektowaniu autonomii uniwersytetów. Senat powinien być wiodącym i jedynym organem kolegialnym w systemie zarządzania uczelnią. Statuty powinny w sposób bardziej precyzyjny określać kompetencje rektora oraz zakres działania przewodniczącego senatu, o ile nie jest nim rektor.

Warto na nowo przemyśleć i uporządkować zadania rady nadzorczej oraz wzmocnić jej rolę w zarządzaniu strategicznym. Rada nadzorcza, powołana przez

radę akademicką (senat), mogłaby realizować bardziej precyzyjnie określone zadania, biorąc jednak pod uwagę, że działania jej członków są realizowane w formule *pro publico bono*.

Uwzględniając zadania rady nadzorczej, jej członkowie powinni być przedstawicielami interesariuszy różnych grup otoczenia uczelni, w szczególności biznesu, środowiska szkolnictwa wyższego i nauki spoza własnej uczelni, organów władzy państwowej, społeczeństwa obywatelskiego i przedstawiciele pracodawców (w szczególności interesariuszy właściwych dla uczelni danego typu).

Ustawowo należy określić skład ilościowy rady nadzorczej i wymagania członkostwa, a w tym wykluczyć udział osób pełniących funkcje organów jednoosobowych uczelni oraz instytutów (rektor, dyrektor, prezydent), osób będących członkami rad nadzorczych innych instytucji i organizacji (z uwzględnieniem zasady, że dana osoba może być członkiem tylko jednej rady nadzorczej, niezależnie od rodzaju i formy własności tej organizacji). Należy także wprowadzić zakaz członkostwa w radzie nadzorczej uczelni dla ministra i wiceministrów (a być może dla wszystkich pracowników ministerstwa).

Uczelnie ukraińskie powinny uzyskać większą autonomię w zakresie określania własnej struktury; normy ustawowe w tym zakresie powinny być bardziej elastyczne, unikając nadmiernego poziomu szczegółowości w tej kwestii, inaczej niż to ma miejsce obecnie. Uczelnie publiczne powinny mieć większą swobodę kształtowania własnej organizacji i określania jej w statucie, podobnie jak czynią to uczelnie niepubliczne.

Analiza rozwiązań statutowych wybranych (czołowych) uczelni – badanie różnorodności statutów uczelni w Polsce  
 stan prawny – 1 maja 2020 r.

Tabela z4.1. Organy uczelni

	Rektor	Rada uczelni	Senat	Inne organy kolegialne			Inny organ jednostkowy
				Rady naukowe dyscyplin	Rada naukowa dziedzin		
<b>UW</b>	+	+	+	Rady naukowe dyscyplin	Rada naukowa dziedzin		
<b>UJ</b>	+	+	+	Rady dyscyplin			Prorektor ds. Collegium Medicum
<b>PW</b>	+	+	+	Rady naukowe dyscyplin			
<b>AGH</b>	+	+	+	Rady dyscyplin naukowych			
<b>UAM</b>	+	+	+	Rada naukowa dyscyplin			
<b>PWr</b>	+	+	+				
<b>PG</b>	+	+	+	Rady dyscyplin naukowych	Rady dziedzin naukowych		
<b>Uwr</b>	+	+	+	Rady dyscyplin naukowych		Rady wydziałów	
<b>GUM</b>	+	+	+	Rady dyscyplin naukowych			
<b>PL</b>	+	+	+				Rady do spraw Stopni Naukowych

Tabela z4.2. Wymagania dodatkowe dla rektora

<b>Wymagania dodatkowe dla rektora</b>	<b>Brak</b>	<b>dr hab.</b> <b>UW, UAM, UW, GUM, PW</b> <b>PW</b> – osoba zatrudniona w uczelni jako podstawowym miejscu pracy <b>PG</b> - dr hab. lub uprawnienia równoważne uprawnieniom wynikającym z posiadania stopnia doktora habilitowanego	<b>prof.</b> <b>PW, UJ, AGH, PW, PG, UW, UW, UW</b> – profesor z doświadczeniem zarządczym <b>UW</b> - zatrudniona na Uniwersytecie jako podstawowym miejscu pracy na stanowisku profesora lub profesora uczelni. <b>GUM</b> – zatrudniony na stanowisku prof. lub prof. uczelni
--	-------------	--	---

Tabela z4.3. Podmioty uprawnione do zgłaszania kandydatów na rektora

<b>Podmioty uprawnione do zgłaszania kandydatów na rektora</b>	<b>Tylko rada uczelni</b> <b>UJ</b> – grupie co najmniej piętnastu elektorów przysługuje prawo zgłoszenia jednej osoby, która może zostać wskazana przez Radę Uczelni jako kandydat na Rektora. Każdy elektor może poprzeć nie więcej niż dwie osoby, <b>UAM</b> – ale co najmniej 10 prof. może rekomendować radzie określonego kandydata	<b>Dodatkowy podmiot: kolegium elektorów</b> <b>UW, AGH, UW</b>	<b>Dodatkowy podmiot</b> <b>PW</b> – co najmniej 7 członków Senatu <b>PW</b> – rada Rektorów Seniorów, co najmniej 100 pracowników uczelni	<b>Członek wspólnoty uczelni</b> <b>PG</b> <b>GUM</b> – nauczycielom akademickim zatrudnionym w Uczelni jako podstawowym miejscu pracy, pracownikom niebędącym nauczycielami akademickimi zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy, studentom oraz doktorantom, <b>PŁ</b> – członek wspólnoty posiadający bierne prawo wyborcze
--	---	--	--	---

Tabela z4.4. Statutowe dodatkowe zadania rektora

Statutowe dodatkowe zadania rektora	Brak  <b>PWr, PG, GUM, UWr</b>	Składanie rocznych sprawozdań z działalności uczelni  <b>PW, UWr, PL, AGH</b> – co pół roku	<p><b>Inne (jakie?)</b></p> <p><b>PW</b> – nadzór nad aktami prawa wewnętrznego PW; powoływanie komisji rektorskich, zespołów oraz pełnomocników Rektora; sprawowanie nadzoru nad działalnością jednostek organizacyjnych Uczelni; sprawowanie nadzoru nad wdrożeniem i doskonaleniem uczelnianego systemu zapewnienia jakości kształcenia; podejmowanie decyzji w sprawach współpracy Politechniki Warszawskiej z instytucjami naukowymi i gospodarczymi w kraju i za granicą; Rektor może w formie pisemnej upoważniać imienne pracowników Uczelni do podejmowania określonych czynności prawnych lub do składania oświadczeń woli w ustalonym zakresie,</p> <p><b>UJ</b> – zatwierdzanie planów strategicznych rad dyscyplin i planów działalności wydziałów, jednostek pozawydziałowych i międzywydziałowych; przedstawianie Radzie Uczelni do zaopiniowania planu rzeczowo-finansowego Uniwersytetu oraz do zatwierdzenia sprawozdania z jego wykonania,</p> <p><b>UW</b> – zawieranie umów o współpracy z podmiotami zagranicznymi z tym, że o zawartej umowie powiadamiany jest niezwłocznie Senat; określanie polityki w zakresie badań i kształcenia; tworzenie komisji i zespołów rektorskich,</p> <p><b>AGH</b> – podejmowanie decyzji dotyczących rekrutacji na studia oraz prowadzenia przez Uczelnię kształcenia, we wszystkich formach w zakresie nie zastrzeżonym dla Senatu, podejmowanie decyzji dotyczących spraw studenckich i doktoranckich w zakresie niezastrzeżonym dla Senatu; powoływanie stałych lub doraźnych komisji rektorskich,</p> <p><b>UAM</b> – zgłaszanie kandydatów do rady uczelni, w liczbie nie większej niż 8; Rektor może powołać w drodze zarządzenia inne ciała doradcze i opiniodawcze. W akcie o utworzeniu rady lub innego ciała rektor określa nazwę, skład oraz zadania powoływanego ciała,</p> <p><b>PL</b> – sprawuje wewnętrzny nadzór nad aktami normatywnymi wydawanymi przez organy uczelni, może skierować pozostałe akty organów uczelni do analizy prawnej, uchyla lub zmienia decyzje kierownika jednostki oraz osoby pełniące funkcje kierowniczą w Uczelni; powołuje radę kierunku studiów dla zapewnienia wysokiego poziomu programu studiów i prawidłowej realizacji kształcenia na kierunku studiów, ustala plan rzeczowo-finansowy Uczelni, w którym uwzględnia plan finansowy samodzielnej jednostki przedłożony przez jej kierownika oraz samodzielność w jego realizacji</p>
-------------------------------------	--	--	--



Tabela z4.5. Skład rady uczelni

	Skład rady uczelni (bez przewodniczącego samorządu studenckiego)	Członkowie ze- wnętrzni	Dodatkowe kryteria dla członków
<b>UW</b>	6 osób	Brak danych	
<b>UJ</b>	6 osób	3 osoby spoza wspólnoty Uczelni	
<b>PW</b>	8 osób	4 osoby spoza wspólnoty Uczelni	
<b>AGH</b>	6 osób	3 osoby spoza wspólnoty Uczelni	<p>Członek Rady Uczelni będący jej pracownikiem powinien posiadać co najmniej stopień doktora habilitowanego, co najmniej dziesięcioletni staż pracy w AGH oraz minimum jedno z poniższych doświadczeń:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) w zakresie kierowania i zarządzania procesem kształcenia w uczelni wyższej,</li> <li>2) w kierowaniu zespołami realizującymi projekty badawcze, w tym międzynarodowe,</li> <li>3) organizacyjne w zakresie gospodarowania majątkiem, zarządzania kadrami lub wiedzę w sprawach finansowych.</li> </ol> <p>Członek Rady spoza wspólnoty Uczelni musi posiadać co najmniej pięcioletni staż zawody na stanowiskach kierowniczych związanych z działalnością gospodarczą, finansową, obsługą prawną, zarządzaniem lub prowadzeniem własnej działalności gospodarczej oraz znać specyfikę i misję uczelni publicznej</p>
<b>UAM</b>	8 osób	4 osoby spoza wspólnoty Uczelni	Do zgody na kandydowanie na członka rady uczelni kandydat załącza życiorys oraz oświadczenie o spełnianiu wymogów wskazanych w ustawie. Formularz oświadczenia określa rektor, z wyłączeniem oświadczenia lustracyjnego, które jest składane zgodnie z obowiązującymi przepisami
<b>PWr</b>	6 osób	3 osoby spoza wspólnoty Uczelni	
<b>PG</b>	6 osób	3 osoby spoza wspólnoty Uczelni	

Tabela z4.5 cd.

		Dodatkowe kryteria dla członków	
	Skład rady uczelni (bez przewodniczącego samorządu studenckiego)	Członkowie ze- wniętrzni	
<b>Uwr</b>	8 osób	Brak danych	Członkowie Rady Uniwersytetu wyłaniani są spośród osób szczególnie predysponowanych do przestrzegania wartości i realizacji celów, o których mowa w preambułach Ustawy i Statutu. Kandydaci do Rady Uniwersytetu oraz Przewodniczący Samorządu Studentów Uniwersytetu składają pisemne oświadczenie o spełnianiu wymagań określonych w Ustawie. Kandydaci muszą wyrazić pisemną zgodę na kandydowanie. Zasady i tryb składania oświadczeń określa Rektor
<b>GUM</b>	6 osób	3 osoby spoza wspólnoty uczelni	3 osoby spośród członków wspólnoty Uniwersytetu, dla których uczelnia jest podstawowym miejscem prac
<b>PŁ</b>	6 osób	3 osoby spoza wspólnoty Uczelni	

Tabela z4.6. Uprawnienia pozaustawowe/zadania rady uczelni wskazane w statucie

Uprawnienia pozaustawowe /zadania rady uczelni wskazane w statucie	Brak	Rozszerzone prawo do przedstawiania opinii z własnej inicjatywy w sprawach uczelni	Inne (jakie?)
	<b>PW, UJ, AGH, PWt, PG, UWt, GUM, PŁ</b>	<b>UW</b>	<b>UAM</b> – wyrażanie opinii w sprawie nawiązania i rozwiązywania stosunku pracy z kanclerzem

Tabela z4.7. Skład kolegium elektorów

Przedstawiciele	profesorów i profesorów uczelni	doktorów habilitowanych	innych nauczycieli akademickich	pracowników niebędących nauczycielami akademickimi	doktorantów	studentów	tryb wyborów
<b>UW</b>	1/7	1/12	1/40	1/120	zob. regulamin samorządu	zob. regulamin samorządu	na wydziale i w okręgu wyborczym – co najmniej 1
<b>UJ</b>	4/wydział; 1 – jednostki pozawydziałowe i międzywydziałowe; Jeżeli grupa wyborecza > 35 ±1 mandat/15 elekt.	1/wydział; 1 – jednostki pozawydziałowe i międzywydziałowe i międzywydziałowe Jeżeli grupa wyborecza > 120 ±1 mandat/120 elekt.	10	nie mniej 20%			
<b>PW</b>	30; 1/wydział – wybory na wydziałach; pozostali – wybrani w ogólnouczelnianych wyborach pośrednich do wyboru rektora – 60	10; do wyboru rektora – 20	5; do wyboru rektora – 10	11; do wyboru rektora – 22	1; do wyboru rektora - 2	proporcjonalnie do senatu; czł. – do wyboru rektora co najwyżej dwukrotnie większa	
<b>AGH</b>	Nie mniej 50%	Nie mniej 20%	Nie mniej 5%	Nie mniej 20%		165–210 osób; pośrednio przez okręgowe kolegia elektorów (wybranych w wyborach bezpośrednich)	

Tabela z4.7 cd.

<b>UAM</b>	60% 1/10	15%	5% oddzielnie: – badawczo-technicznych i inżynierskich-techn, – biblioteczna, – dokumentacji i informacji naukowej – pozostałe	20%	liczbę prof. ustala senat; inne – uczełniana komisja wyborcza; wyb6r w okr6gach wyborczych
<b>PWr</b>	72	17	7	24	120 czł6nk6w; wyb6r w okr6gach wyborczych w ramach swojej grupy
<b>PG</b>	nie mniej niŹ 50% 2/wydział 1 – pozostałe jednostki powydziałowe	nie mniej niŹ 25% kaŹda z tych grup jest reprezentowana przez co najmniej 1 przedstawiciela		20%	% udział senatu; potr6jna liczba usępującego senatu; procentowy udział ustala senat; w okr6gach wyborczych
<b>UWr</b>	100 (50%)	50 (25%)	10 (5%)	40 (20%)	200; wydziałowe lub okr6gowe zebrania wyborcze
<b>GUM</b>	nie mniej 50%	nie mniej 20%	5%	nie mniej 20%	w wyborach bezpośrednich w okr6gach wyborczych
<b>PL</b>	Od 50 do 60%	nie mniej 20%	nie wi6cej niŹ 5%	nie mniej 20%	100–125 czł6nk6w; wybory w okr6gach wyborczych

Tabela z4.8. Lista innych organów niż ustawowe

<b>Lista innych organów niż ustawowe</b>	<b>Brak</b>	<b>Inne kolegialne (np., rady dyscypliny)</b>	<b>Inne jednoosobowe</b>
	<b>PWr</b>	<b>PW, UW, UJ, AGH, UAM, PG, UWr, GUM, PL</b> – Rady ds. Stopni Naukowych	<b>UJ</b> – Proroktor ds. Collegium Medicum

Tabela z4.9. Organy nadające stopnie naukowe w uczelni lub inne podmioty zainteresowane polityką naukową uczelni

<b>Organy nadające stopnie naukowe w uczelni lub inne podmioty zainteresowane polityką naukową uczelni (w tym ewaluacji)</b>	<b>Senat, który rzeczywiście realizuje to zadanie</b>	<b>Rady dyscyplin naukowych (dziedziny)</b>	<b>Rady stopni naukowych (działające obok rad dyscyplin, rad ds. doskonałości naukowej itp.)</b>
	<b>PWr</b>	<b>PW, UW, UJ, AGH, UAM, PG, UWr, GUM</b>	<b>PL</b> – Rady ds. Stopni Naukowych

Tabela z4.10. Liczba i rodzaje funkcji kierowniczych

<b>Liczba rodzajów funkcji kierowniczych</b>	<b>2-5</b>	<b>6-10</b>	<b>&gt; 10</b>	<b>Rodzaje funkcji kierowniczych</b>
<b>UW</b>	+			proroktorzy, kierownicy jednostek organizacyjnych Uniwersytetu, procdziekani ds. studenckich i dyrektorzy ds. kształcenia w przypadku jednostek organizacyjnych Uniwersytetu (...) jeżeli jednostki te organizują i realizują kształcenie studentów; kanclerz; kwestor
<b>UJ</b>		+		rektor, proroktorzy, dziekani, kierownicy jednostek pozawydziałowych i międzywydziałowych, dyrektorzy szkół doktorskich, kanclerz i zastępca kanclerza ds. Collegium Medicum, kwestor i zastępca kwestora ds. Collegium Medicum.
<b>PW</b>			+	proroktor – w tym proroktor ds. Filii i proroktor ds. szkoły; zastępca proroktora ds. szkoły; zastępca proroktora ds. Filii; dziekan; prodziekan; dyrektor kolegium; zastępca dyrektora kolegium; dyrektor instytutu; zastępca dyrektora instytutu; kierownik katedry; kierownik zakładu; kierownik jednostki organizacyjnej, o której mowa w § 21 ust. 2 pkt 5; powoływany dyrektor lub kierownik jednostki ogólnouczelnianej; powoływany zastępca dyrektora lub kierownika jednostki ogólnouczelnianej; kierownik szkoły doktorskiej

Tabela z4.10 cd.

<b>AGH</b>	+		proroktorzy; kierownicy i zastępcy kierowników podstawowych jednostek organizacyjnych o których mowa w §30 ust. 2 Statutu; dyrektorzy i zastępcy dyrektorów szkół doktorskich
<b>UAM</b>	+		proroktor; dziekan; prodziekan; dyrektor filii
<b>PWr</b>		+	proroktorzy; dziekani i prodziekani; dziekan i prodziekani szkoły doktorskiej; przewodniczący rad dyscyplin naukowych i ich zastępcy; kierownicy katedr; dyrektorzy filii; dyrektorzy jednostek ogólnouczeniowych; dyrektorzy centrów będących ogólnouczeniowymi jednostkami organizacyjnymi
<b>PG</b>	+		Proroktor; dziekan; dyrektor instytutu uczelnianego; dyrektor szkoły doktorskiej.
<b>Uwr</b>	+		proroktorzy; dziekani i prodziekani; Dyrektor Generalny Uniwersytetu; Dyrektor Finansowy Uniwersytetu
<b>GUM</b>	+		proroktor; kanclerz; dziekan
<b>PŁ</b>	+		Proroktor; dziekan; prodziekan do spraw studenckich; dyrektor kolegium

Tabela z4.11. Umocowanie kanclerza i kwestora

Umocowanie kanclerza i kwestora	Wyczerpująco uregulowane w statucie	Jedynie zasignalizowane w statucie	Brak regulacji
	UJ, UAM, PWr PW – tylko kwestor UWr – Dyrektor Generalny, Dyrektor Finansowy	UW, AGH, PG, PŁ GUM – kanclerz i główny księgowy	

Tabela z4.12. Struktury organizacyjne

Struktury	Z misją dydaktyczną	Z misją badawczą	Z misją badawczo-dydaktyczną	Powiązane z III misją	Inne
<b>UW</b>	kolegium studiów i kolegium indywidualnych studiów międzydziedzinowych; szkoła doktorska		wydział; ogólnouniwersytecka jednostka organizacyjna; jednostka wspólna	ogólnouniwersytecka jednostka organizacyjna	jednostka organizacyjna administracji ogólnouniwersyteckiej

Tabela z4.12 cd.

<b>UJ</b>				<p>kolegia; wydziały (+jednostki wewnętrzne wydziałów); szkoły doktorskie; instytuty; centra; katedry; kliniki; zakłady; inne jednostki prowadzące działalność badawczą lub dydaktyczną, w szczególności pracowni, ośrodki, laboratoria; jednostki pomocnicze</p>	<p>kolegia; wydziały (+jednostki wewnętrzne wydziałów); szkoły doktorskie; instytuty; centra; katedry; kliniki; zakłady; inne jednostki prowadzące działalność badawczą lub dydaktyczną, w szczególności pracowni, ośrodki, laboratoria; jednostki pomocnicze</p>	<p>działalność administracyjna: centra; działy; sekcje; biura.</p>
<b>PW</b>	szkoły			<p>wydziały; kolegia wewnętrzne jednostki organizacyjne podstawowych jednostek organizacyjnych: instytuty, katedry, zakłady</p>	<p>ogólnouczelniane jednostki organizacyjne o charakterze: badawczym, dydaktycznym, usługowym, gospodarczym, kulturalnym, sportowym lub innym (są to w szczególności: biblioteka; studium; centrum; oficyna wydawnicza; muzeum; ośrodek; wewnętrzne jednostki organizacyjne podstawowych jednostek organizacyjnych: biblioteki specjalistyczne; inne jednostki organizacyjne wykonujące zadania naukowe, dydaktyczne, doswiadczenia, usługowe, realizujące badania stosowane i prace rozwojowe lub podejmujące działania na rzecz transferu technologii do gospodarki)</p>	<p>jednostki organizacyjne administracji: centralnej, w podstawowych jednostkach organizacyjnych i w Filii Politechniki Warszawskiej w Płocku; wewnętrzne jednostki organizacyjne administracji</p>
<b>AGH</b>	centrum dydaktyczne; szkoły doktorskie			<p>wydział (w ramach wydziału są instytuty i/lub katedry); centrum badawcze</p>	<p>wydział (w ramach wydziału są instytuty i/lub katedry); centrum badawcze</p>	<p>grupa jednostek pomocniczych obejmuje jednostki administracji centralnej, jednostki usług wspólnych i inne, które obsługują i wspierają działalność uczelni</p>

Tabela z4.12 cd.

<b>UAM</b>	centrum uniwersyteckie	szkoła dziedzinowa (w ramach szkoły dziedzinowej funkcjonują wydziały); wydziały (w ich ramach: instytuty, katedry, zakłady, pracownie i jednostki pomocnicze; centra wydziałowe, stacje naukowe oraz biblioteki wydziałowe); filia; Jednostka ogólnouczelniana	centrum uniwersyteckie; ośrodek uniwersytecki	
<b>PWr</b>	wydział (w jego ramach mogą być tworzone laboratoria dydaktyczne); szkoła doktorska; filie	katedra (w jej ramach mogą być tworzone laboratoria badawcze)	inne jednostki organizacyjne – o charakterze doświadczalnym lub usługowym, w tym także jednostki prowadzące działalność gospodarczą	jednostki ogólnouczelniane; centra
<b>PG</b>	Szkoła doktorska; szkoła	wydział; instytut; centrum; Biblioteka Politechniki Gdańskiej; katedra, zakład	wydział; centrum; laboratorium	
<b>Uwr</b>	Studium; centra dydaktyczne, szkoła doktorska	wydział (w jego ramach może być tworzonych 14 typów jednostek organizacyjnych); katedra; zespół; instytut; centrum dydaktyczno-badawcze; Muzeum Uniwersytetu	muzeum Uniwersytetu	archiwum Uniwersytetu; zakład; biblioteka; pracownia; obserwatorium; ośrodek; kolegium; stacja; sekcja; jednostka usługowa i gospodarza
<b>GUM</b>	kolegium/szkoła; studium	wydział; instytut; katedra; zakład; klinika; Pracownie i laboratoria	pracownie i laboratoria	centrum jest jednostką koordynującą działalność inną niż dydaktyczna prowadzoną poza wydziałami
<b>PŁ</b>		wydział; kolegia, centra, szkoły, biblioteka Politechniki Łódzkiej.	wydział; kolegia, centra, szkoły, Biblioteka Politechniki Łódzkiej.	



Tabela z4.13. Status wydziałów jako jednostek organizacyjnych

<p>Status wydziałów jako jednostek organizacyjnych</p>	<p>Brak wydziałów (kolegia?)</p>	<p>Wydziały jako jednostki dydaktyczne lub jako jednostki badawcze</p>	<p>Wydziały jako jednostki badawczo-dydaktyczne</p>
		<p>PWR – jednostka dydaktyczna</p>	<p>PW, UW, UJ, AGH, UAM, PG, UW, GUM, PL</p>

Tabela z4.14. Pozycja szkół doktorskich

<p>Pozycja szkół doktorskich</p>	<p>Forma kształcenia</p>	<p>Jednostka organizacyjna działająca w innej, większej jednostce organizacyjnej</p>	<p>Samodzielna jednostka podlegająca bezpośrednio rektorowi/prorektorowi</p>
	<p>PW, UAM, UW, PL</p>		<p>UW, UJ, AGH, PW, PG, GUM</p>

Tabela z4.15. Sposób prowadzenia prac nad programem studiów i udział studentów w tym procesie

<p>Sposób prowadzenia prac nad programem studiów i udział studentów w tym procesie</p>	<p>Komisja kierunkowa – rada wydziału – senat (komisja senacka)</p> <p>GUM – Komisja Programów Studiów i Jakości Kształcenia, opinia samorządu studentów 30 dni</p>	<p>Rada kierunkowa – senat</p> <p>UW – na wniosek rady dydaktycznej, opinia samorządu studentów i Uniwersyteckiej Rady ds. Kształcenia</p> <p>UAM – ciała opiniodawcze i doradcze w procesie kształcenia: uniwersytecka rada ds. kształcenia, rada ds. kształcenia szkoły dziedzinowej, programowa rada kierunku studiów lub grupy kierunków studiów,</p> <p>PL – rada kierunku studiów powoływana przez Rektora, uczelniana Komisja ds. Jakości Kształcenia</p>	<p>Podmiot jednoosobowy (po zasięgnięciu opinii czyjej opinii) – senat</p> <p>PW – wniosek kierownika podstawowej jednostki, opinia kolegiального ciała opiniodawczo-doradczego (jeżeli istnieje) i samorządu studentów</p> <p>UW – wniosek skierowany do Senatu w sprawie programów studiów opiniuje rada wydziału. Ustalenie programu studiów wymaga zasięgnięcia opinii właściwego organu Samorządu Studentów Uniwersytetu, 14 dni</p>	<p>Ustala Senat</p> <p>UJ – opinia samorządu studentów 14 dni</p> <p>AGH – opinia samorządu studentów 14 dni</p> <p>PWR – po zasięgnięciu opinii samorządu studentów</p> <p>PG – opinia rady wydziału, opinia studentów 14 dni</p>
--	---	--	---	--

# Ukraina

## Analiza regulacji ustawy i statutów uczelni w Ukrainie – przygotowanie, przyjęcie i zakres regulacji statutu

### 1.1. Przygotowanie projektu i przyjęcie statutu

#### 1.1.1. Przepisy Ustawy Ukrainy „O szkolnictwie wyższym”:

##### *Art. 15. Uprawnienia założyciela (założycieli) uczelni”*

1. Uprawnienia założyciela (założycieli) do zarządzania uczelnią określa niniejsza i inne ustawy Ukrainy oraz statut uczelni.
2. Założyciel (założyciele) uczelni lub upoważniony przez niego organ (ich):
  - 1) zatwierdza statut uczelni i po przedłożeniu przez najwyższy organ kolegialny samorządu uczelnianego instytucji szkolnictwa wyższego wprowadza zmiany lub zatwierdza nową redakcję;
  - 2) zawiera w ciągu miesiąca umowę z kierownikiem uczelni wyłonionym w drodze konkursu, zgodnie z procedurą ustanowioną w niniejszej ustawie;
  - 3) po przedłożeniu najwyższego organu kolegialnego samorządu uczelnianego instytucji szkolnictwa wyższego przedwcześnie rozwiązuje umowę z kierownikiem instytucji szkolnictwa wyższego na podstawie warunków określonych przez ustawodawstwo o pracy, lub za naruszenie statutu i warunków umowy;
  - 4) sprawuje kontrolę nad działalnością finansową i gospodarczą instytucji szkolnictwa wyższego;
  - 5) sprawuje nadzór (ukr – kontrolę) nad przestrzeganiem statutu uczelni;
  - 6) wykonuje inne uprawnienia przewidziane w ustawie i statucie uczelni.

##### *Artykuł 36. Rada akaemicka (=senat)*

1. Rada akademicka jest kolegialnym organem zarządzającym instytucją szkolnictwa wyższego, który jest tworzony na okres pięciu lat, którego skład zatwierdza kierownik instytucji szkolnictwa wyższego w ciągu pięciu dni roboczych po zakończeniu kadencji poprzedniego składu rady akademickiej.
  2. Rada akademicka (= senat) instytucji szkolnictwa wyższego:
    - 1) określa strategię i perspektywiczne kierunki rozwoju działalności edukacyjnej, naukowej i innowacyjnej uczelni;
    - 2) opracowuje i przedkłada najwyższemu kolegialnemu organowi samorządu społecznego projekt statutu uczelni, a także decyzje w sprawie dokonywania zmian i uzupełnień do niego;
- (...)

#### 1.1.2. Przepisy statutów uczelni

##### *Kijowski Narodowy Uniwersytet imienia Tarasa Szewczenki*

##### *§ 3. Uprawnienia i obowiązki Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy*

- 3.1. Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy:
  - 1) zatwierdza Statut Uczelni i na wniosek Konferencji pracowników Uczelni wprowadza w nim zmiany lub zatwierdza nową wersję.

### *§ 6. Organy Uniwersytetu*

6.15. Rada Akademicka Uczelni, Wydziału (Instytutu).

4) Rada Akademicka Uczelni:

opracowuje i przedkłada na konferencji kolektywu pracowniczego projekt statutu Uczelni, a także decyzję o jego zmianach i uzupełnieniach.

6.18.1. Konferencja kolektywu pracowniczego:

2) konferencja kolektywu pracowniczego:

na wniosek rady akademickiej uczelni, wyraża zgodę na statut uczelni lub zmiany (uzupełnienia) do niego.

### *§ 11. Procedura zatwierdzania statutu uczelni i zmian w nim*

11.1. Statut uniwersytetu jest opracowywany przez radę akademicką uniwersytetu i przedstawiany do zatwierdzenia (uzgodnienia) na konferencji pracowników uczelni, po czym statut jest przedkładany do zatwierdzenia Ministerstwu Edukacji i Nauki Ukrainy.

11.2. Zmiany w Statucie są opracowywane i zatwierdzane w taki sam sposób jak sam Statut.

### ***Charkowski Uniwersytet Narodowy imienia V.N. Karazina***

#### *§ 2.2. Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy:*

1) zatwierdza Statut Uczelni i na wniosek konferencji kolektywu pracowniczego Uczelni wprowadza do niego zmiany poprzez zatwierdzenie nowej redakcji

#### *§.4.5.2. Rada Akademicka Uczelni:*

2) opracowuje i przedstawia do zatwierdzenia na konferencji kolektywu pracowniczego projekt Statutu Uczelni oraz decyzję o jego zmianach i uzupełnieniach.

#### *§ 5.1.12. Konferencja kolektywu pracowniczego uczelni:*

1) zatwierdza Statut Uczelni lub zmiany (uzupełnienia) do niego na wniosek Rady Akademickiej Uczelni.

### *§ 12. Zmiany statutu uczelni*

12.1. Zmiany Statutu dokonuje się poprzez przedstawienie jej w nowej redakcji.

### ***Politechnika Lwowska***

#### *§ 3. Prawa i obowiązki Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy:*

3.2. Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy:

2) zatwierdza Statut Uczelni i na wniosek Konferencji kolektywu pracowniczego Uczelni wprowadza zmiany lub zatwierdza nową redakcję.

#### *§ 7 Rada Akademicka Uczelni*

7.5. Rada Akademicka:

2) opracowuje i przedkłada Konferencji kolektywu pracowniczego projekt Statutu Uczelni oraz decyzję o jego zmianach i uzupełnieniach.

#### *§ 9. Organy samorządu społecznego (=wspólnoty akademickiej). Konferencja kolektywu pracowniczego*

9.4. Uprawnienia Konferencji:

1) zatwierdza Statut Uczelni oraz zmiany (uzupełnienia) do niego na wniosek Rady akademickiej

#### *§18. Zmiany i uzupełnienia Statutu*

18.1. Statut, zmiany i uzupełnienia są zatwierdzane przez Konferencję kolektywu pracowniczego Uczelni na wniosek Rady Akademickiej Uczelni i zatwierdzane przez Ministerstwo Edukacji i Nauki.

18.2. Zmiany i uzupełnienia Statutu dokonuje się poprzez przedstawienie jej w nowej redakcji.

18.3. Statut Uczelni wchodzi w życie z dniem jego rejestracji państwowej.

## ***Narodowy Uniwersytet Bioresursów i Nauk o Środowisku Ukrainy***

### *§ 2. Kompetencje Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy:*

2.2. Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy jako założyciel Uniwersytetu:

- 1) zatwierdza Statut Uczelni i na wniosek Konferencji kolektywu pracowniczego Uczelni zatwierdza jego nową redakcję”

### *§ 4. Zarządzanie uczelnia, prawa i obowiązki rektora*

4.30. Rada Akademicka Uczelni:

- 2) opracowuje i przedkłada Konferencji kolektywu pracowniczego Uniwersytetu projekt Statutu, a także projekt decyzji o jego zmianach i uzupełnieniach”

### *§ 5. Organy samorządu społecznego*

5.5. Konferencja kolektywu pracowniczego Uczelni:

- 1) uchwała na wniosek Rady Akademickiej Uczelni statut Uczelni, zmiany i uzupełnienia do niego określone w nowej redakcji.

### *§14. Procedura zatwierdzania i zmiany statutu uczelni*

14.1. Statut Uniwersytetu jest zatwierdzany przez Konferencję kolektywu pracowniczego Uniwersytetu na wniosek Rady Akademickiej Uniwersytetu i przedkładany do zatwierdzenia Ministerstwu Edukacji i Nauki Ukrainy.

14.2. Zmiany i uzupełnienia do Statutu w nowym brzmieniu są zatwierdzane przez Konferencję Kolektywu Pracowniczego Uniwersytetu na wniosek Rady Akademickiej Uniwersytetu i przedkładane do zatwierdzenia Ministerstwu Edukacji i Nauki Ukrainy.

## ***Narodowy Uniwersytet Techniczny „Politechnika Dnieprowska”***

### *§ 3. Prawa i obowiązki Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy*

3.4. Ministerstwo Edukacji i Nauki posiada uprawnienia do zarządzania uczelnia, a mianowicie: zatwierdza Statut, uchwalony przez Konferencję Kolektywu Pracowniczego, oraz zatwierdza nową redakcję Statutu uczelni.

### *§ 7. Kompetencje organów uczelni*

7.3. Rada Akademicka Uczelni:

opracowuje i przedkłada Konferencji Kolektywu Pracowniczego Uczelni projekt Statutu Uczelni oraz decyzję o jego zmianach i uzupełnieniach.

### *§ 8. Organy samorządu społecznego*

8.1.2. Konferencja:

zatwierdza Statut Uczelni na wniosek Rady Akademickiej, wprowadza do niego zmiany i uzupełnienia.

### *§ 11. Procedura zmiany statutu uczelni*

11.1. Projekt Statutu jest zatwierdzany na Konferencji Kolektywu Pracowników Uczelni, a zmiany w nim opracowuje Rada akademicka uczelni i przedkłada do zatwierdzenia Ministerstwu Edukacji i Nauki

11.2. Zmiany w Statucie Uczelni dokonywane są w nowym brzmieniu i zatwierdzane w taki sam sposób jak Statut.

## ***Sumski Uniwersytet Państwowy***

### *§ 3. Prawa i obowiązki założyciela*

3.1. Uprawnienia założyciela w osobie Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy do zarządzania Uniwersytetem określa Ustawa Ukrainy „O szkolnictwie wyższym” oraz niniejszy statut.

3.2. Założyciel Uniwersytetu lub jego upoważniony organ:

- zatwierdza Statut Uczelni i na wniosek najwyższego kolegialnego organu samorządu społecznego zmienia go lub zatwierdza nową wersję.

*§ 7. Organy zarządzające i ich uprawnienia*

7.1.2. Rada Akademicka Uczelni:

- opracowuje i przedkłada najwyższemu kolegialnemu organowi samorządu społecznego projekt Statutu Uczelni oraz decyzję o jego zmianach i uzupełnieniach.

*§ 8. Organy samorządu społecznego i ich uprawnienia*

8.1.9. Konferencja kolektywu pracowników Uczelni:

- na wniosek Rady akademickiej zatwierdza Statut Uczelni lub zmiany (uzupełnienia) do niego.

*§16. Procedura zmiany statutu uczelni*

16.1. Zmian i uzupełnień Statutu Uczelni dokonuje na wniosek Rady Akademickiej Uczelni, Konferencja Pracowników.

16.2. Zmiany i uzupełnienia Statutu są zatwierdzane i uzgadniane w taki sam sposób jak sam Statut.

***Lwowski Uniwersytet Narodowy im. Iwana Franki***

*§ 2.6. Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy ma następujące prawa i obowiązki:*

2.6.1 zatwierdza Statut Uczelni w nowej redakcji na wniosek Konferencji pracowników Uczelni.

*p. 6.1.1.4. Rada Akademicka Uczelni:*

6.1.1.4.3. opracowuje i przedkłada Konferencji projekt Statutu, a także decyzje dotyczące zmian i uzupełnień do niego,

*§ 7.1.6. Konferencja pracowników uniwersytetu:*

7.1.6.1. wyraża zgodę na przedłożenie Radzie Akademickiej Statutu Uczelni oraz zmian i uzupełnień do niego.

*Rozdział 14. Procedura dokonywania zmian i uzupełnień w statucie*

14.1. Zmiany i uzupełnienia Statutu są określone w nowym wydaniu i zatwierdzane przez Konferencję na wniosek Rady Akademickiej Uczelni.

14.2. Inicjatorem zmiany Statutu może być Rektor, Rada Akademicka Uczelni, Rada Nadzorcza Uczelni, Związek Zawodowy Uczelni, grupa inicjatywna pracowników, która musi zebrać podpisy co najmniej 1/5 wszystkich pracowników pedagogicznych, naukowo-pedagogicznych i naukowych Uczelni lub grupy inicjatywnej, studentów i doktorantów Uczelni, którzy muszą zebrać podpisy co najmniej 1/3 wszystkich studentów i doktorantów Uczelni, zrzeszonych przez samorząd studencki.

14.3. Propozycje i uzasadnienia zmian Statutu rozpatruje Rada Akademicka Uczelni.

14.4. Statut jest zatwierdzany przez Konferencję, podpisany przez Rektora Uniwersytetu i zatwierdzony przez Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy.

14.5. Statut wchodzi w życie z chwilą jego rejestracji.

***Narodowy Uniwersytet Prawa im. Jarosława Mądrego***

*§ 4. Zarządzanie Uczelnią*

4.9. Rada akademicka: opracowuje i przedkłada na konferencji kolektywu pracowniczego projekt statutu Uczelni oraz decyzję o jego zmianach i uzupełnieniach.

*§ 5.2. Konferencja kolektywu pracowniczego:*

3) zatwierdza Statut Uczelni i zmiany do niego na wniosek Rady akademickiej.

*§ 12. Tryb uchwalania statutu uczelni i dokonywania w nim zmian*

12.1. Statut Uczelni opracowuje Rada akademicka i przedstawia do zatwierdzenia na konferencji pracowników, po czym jest przekazywany do zatwierdzenia Ministerstwu Edukacji i Nauki.

12.2. Zmiany i uzupełnienia Karty są sporządzane w nowym wydaniu i zatwierdzane w tym samym trybie, co i Statut.

### ***Odeski Uniwersytet Narodowy im. I. Miecznikowa***

#### *§ 4.2. Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy:*

1) zatwierdza Statut Uczelni i na wniosek konferencji kolektywu pracowników Uczelni zatwierdza nową edycję.

#### *§9.1.12. Rada akademicka posiada następujące uprawnienia:*

2) opracowuje i przedkłada Konferencji kolektywu pracowników ONU im. II Miecznikowa projekt Statutu, a także decyzję o jego zmianie i uzupełnieniach.

#### *§ 10.4. Konferencja kolektywu pracowniczego pełni następujące funkcje:*

1) na wniosek Rady Akademickiej uchwała Statut, a także go zmienia.

#### *§ 17. Procedura zmiany statutu*

17.1. Zmiany w Statucie ONU dokonuje się poprzez przedstawienie go w nowym wydaniu.

17.2. Rada akademicka ONU opracowuje i przedkłada Konferencji kolektywu pracowniczego projekt nowej wersji Statutu.

17.3. Konferencja kolektywu pracowniczego ONU zatwierdza nowe wydanie Statutu i przekazuje je do Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy.

17.4. Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy zatwierdza nową wersję Statutu.

### ***Narodowy Uniwersytet Pedagogiczny im. M.Drahomanowa***

#### *§ 3.1.2 Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy:*

2) zatwierdza statut Uczelni i po przedłożeniu konferencji pracowników Uczelni zatwierdza go w nowym wydaniu.

#### *§ 4.11.3. Rada Akademicka Uczelni:*

3) opracowuje i przedstawia na konferencji pracowników Uniwersytetu projekt Statutu oraz decyzję o jego zmianach i uzupełnieniach.

#### *p. 4.14.1. Konferencja pracowników uczelni:*

1) zatwierdza Statut lub zmiany (uzupełnienia) do niego na wniosek Rady Akademickiej Uczelni.

#### *§ 10. Tryb zmiany statutu uczelni*

10.1. Statut zatwierdza konferencja pracowników Uczelni na wniosek Rady Akademickiej Uczelni i zatwierdza centralny organ władzy wykonawczej w zakresie edukacji i nauki.

10.2. Zmiany w Statucie dokonuje się poprzez przedstawienie jej w nowym brzmieniu.

10.3. Statut i jego zmiany wchodzi w życie z dniem ich rejestracji państwowej w kolejności określonej przez obowiązujące ustawodawstwo Ukrainy.

## **1.2. Zakres regulacji statutów jest cechą treści normatywnych aktów prawnych, które określają aktualny stan prawny – określenie obszarów działalności uczelni w statucie**

### **1.2.1. Regulacje Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym**

#### *Artykuł 27. Status prawny instytucji szkolnictwa wyższego*

1. Instytucja szkolnictwa wyższego jako podmiot gospodarczy może działać w jednym z następujących statusów:

– instytucja budżetowa;

- niekomercyjna instytucja szkolnictwa wyższego;
- dochodowa instytucja szkolnictwa wyższego.

W prywatnej uczelni, jej struktura, skład, regulamin działania i uprawnienia jego organów zarządzających, roboczych i organów doradczych, organów społeczności akademickie i samorządu studentów, stowarzyszeń naukowych, procedura wyboru lub mianowania kierowników instytucji i jednostek może być określona w statucie uczelni bez spełnienia wymogów niniejszej ustawy.

(...) 7. Instytucja szkolnictwa wyższego działa na podstawie własnego statutu.

*Statut uczelni musi zawierać:*

- 1) pełną nazwę ze wskazaniem typu uczelni, jej osobowości prawnej, lokalizacji, daty decyzji o jej utworzeniu;
- 2) koncepcję działalności dydaktycznej uczelni;
- 3) prawa i obowiązki założyciela/li;
- 4) wysokość środków trwałych (wysokość kapitału docelowego) zapewnioną przez założyciela (założycieli);
- 5) uprawnienia organów uczelni;
- 6) prawa i obowiązki kierownika uczelni;
- 7) tryb wyboru przedstawicieli do organów samorządu społecznego;
- 8) podstawy wcześniejszego rozwiązania umowy z kierownikiem uczelni i kierownikiem instytutu dydaktyczno-naukowego (wydziału);
- 9) źródła dochodów oraz kolejność wykorzystania środków i majątku uczelni;
- 10) tryb sprawozdawczości i kontroli prowadzenia działalności finansowej i gospodarczej;
- 11) tryb zmiany statutu uczelni;
- 12) tryb postępowania w sprawie reorganizacji i likwidacji uczelni.

Statut uczelni może zawierać inne postanowienia dotyczące specyfiki powstawania i działalności uczelni.

Statut uczelni nie powinien być sprzeczny z prawem (...)

*Artykuł 32. Zasady działania, podstawowe prawa i obowiązki instytucji szkolnictwa wyższego*

1. Działalność instytucji szkolnictwa wyższego odbywa się na zasadach:
2. Uczelnie mają równe prawa stanowiące treść ich autonomii i samorządu, w tym prawo do:
  - (...)
  - 22) prowadzenia działalności finansowej, gospodarczej i innej zgodnie z przepisami prawa i statutem uczelni;

*Artykuł 33. Struktura instytucji szkolnictwa wyższego*

1. Strukturę instytucji szkolnictwa wyższego, status i funkcje jej jednostek organizacyjnych określa statut uczelni oraz przepisy dotyczące odpowiednich jednostek organizacyjnych. Struktura instytucji szkolnictwa wyższego, która nie jest instytucją budżetową, może być określona na podstawie statutu uczelni, nie spełniając wymogów niniejszego artykułu.
  2. Jednostki organizacyjne powstają w wyniku decyzji Rady Naukowej instytucji szkolnictwa wyższego, zgodnie z procedurą ustanowioną w tej ustawie i statucie uczelni.
- (...)

*Artykuł 34. Kierownik instytucji szkolnictwa wyższego*

1. Bezpośrednie zarządzanie instytucją szkolnictwa wyższego realizuje jej kierownik (rektor, prezydent, przewodniczący, dyrektor, itp). Jego prawa, obowiązki i zakres odpowiedzialności są określone przez ustawę i statut uczelni.
2. Kierownik jest przedstawicielem instytucji szkolnictwa wyższego w kontaktach z organami państwa, organami samorządu terytorialnego, osobami fizycznymi i prywatnymi oraz działa bez pełnomocnictwa w ramach uprawnień wynikających z niniejszej ustawy oraz statutu uczelni.

3. Kierownik uczelni w ramach swoich kompetencji:

(...)

19) wykonuje inne uprawnienia przewidziane w statucie.

(...)

6. Kierownik uczelni zgodnie z przepisami statutu może przekazać część swoich uprawnień do swoich zastępców i kierowników jednostek organizacyjnych.

(...)

8. Po przejściu na emeryturę ze stanowiska kierownika instytucji szkolnictwa wyższego, osoba która była zatrudniona na tym stanowisku co najmniej 10 kolejnych lat może być mianowana jako doradca kierownika uczelni na zasadach społecznych lub poprzez za rachunek przychodów własnych uczelni w sposób określony w statucie instytucji szkolnictwa wyższego.

#### *Artykuł 36. Rada akademicka*

2. Rada akademicka (ID – senat) instytucji szkolnictwa wyższego:

(...)

2) opracowuje i przedkłada najwyższemu kolegialnemu organowi samorządu społecznego projekt statutu uczelni, a także decyzje w sprawie dokonywania zmian i uzupełnień do niego;

(...)

15) ma prawo złożyć wnioski o odwołanie kierownika instytucji szkolnictwa wyższego z przyczyn przewidzianych przepisami prawa, statutem instytucji szkolnictwa wyższego kontraktem, który jest rozpatrywany przez najwyższy kolegialny organ samorządu społecznego uczelni;

16) rozpatruje inne zagadnienia działania instytucji szkolnictwa wyższego zgodnie ze statutem.

3. Przewodniczy radzie akademickiej uczelni jej przewodniczący, który jest wybierany w głosowaniu tajnym spośród członków rady akademickiej, którzy mają stopień naukowy i/lub tytuł akademicki (honorowy), na okres działalności rady akademickiej.

W skład rady akademickiej uczelni wchodzi z urzędu kierownik uczelni, jego zastępcy, kierownicy wydziałów (instytutów dydaktyczno-naukowych), sekretarz naukowy, dyrektor biblioteki, główny księgowy, szefowie organów samorządu akademickiego i wybieranych organów podstawowych organizacji związków zawodowych pracowników instytucji szkolnictwa wyższego, a także wybrani przedstawiciele, którzy reprezentują pracowników naukowych, naukowo-dydaktycznych i wybrani spośród kierowników zakładów, profesorów, doktorów filozofii, doktorów nauk, wybrani przedstawiciele, którzy reprezentują innych pracowników szkoły wyższej i pracujący w niej (jako podstawowym miejscem pracy), wybrani przedstawiciele studentów, doktorantów, habilitantów, asystentów-stażystów, internistów, lekarzy-rezydentów, kierownicy wybieranych organów podstawowych organizacji związków zawodowych studentów i doktorantów, kierownicy organów samorządu studenckiego uczelni, zgodnie z kwotami określonymi w statucie uczelni.

(...)

#### *Artykuł 37. Rada nadzorcza*

1. Rada nadzorcza instytucji szkolnictwa wyższego ustanawiana decyzją założyciela (ów) do nadzorowania zarządzania majątkiem uczelni i zgodności działań z celem jej utworzenia.

(...)

5. Tryb tworzenia rady nadzorczej, określenie jej kadencji, kompetencje i trybu działania określa statut uczelni. W skład rady nie mogą wchodzić osoby, kształcące się i pracownicy instytucji szkolnictwa wyższego (wyłączone są studenci, doktoranci i habilitanci)

#### *Artykuł 38. Organy robocze i doradczce*

1. W celu rozwiązania bieżących kwestii działalności uczelni tworzą się organy robocze – rektorat, dziekanat, komisja rekrutacyjna, rada administracyjna itp.

(...)



3. Regulamin w sprawie organów roboczych i doradczych zatwierdza rada akademicka uczelni zgodnie ze statutem uczelni.

*Artykuł 39. Organy samorządu społecznego instytucji szkolnictwa wyższego*

1. Najwyższym kolegiальnym organem samorządu społecznego uczelni publicznej jest walne zgromadzenie (konferencja) kolektywu pracowniczego, z udziałem wybieranych przedstawicieli studentów (kadetów).
2. Tryb zwoływania i podejmowania decyzji wyższego kolegiального organu samorządu społecznego określa statut uczelni.  
(...)
7. Procedura powołania organu samorządu publicznego instytutu naukowo-naukowego (wydziału) i jego działalności jest określona w karcie uczelni.  
(...)
10. Organ samorządu publicznego instytutu naukowo-naukowego (wydział):  
(...)
- 3) składa kierownikowi uczelni wniosek o odwołanie kierownika wydziału/instytutu naukowo-dydaktycznego, z przyczyn przewidzianych przez ustawodawstwo Ukrainy, statutem instytucji szkolnictwa wyższego kontraktu z nim;  
(...)

*Artykuł 39. Organy samorządu społecznego instytucji szkolnictwa wyższego*

1. Najwyższym kolegiальnym organem samorządu społecznego uczelni publicznej jest walne zgromadzenie (konferencja) kolektywu pracowniczego, z udziałem wybieranych przedstawicieli studentów (kadetów).
2. Tryb zwoływania i podejmowania decyzji wyższego kolegiального organu samorządu społecznego określa statut uczelni.  
(...)

*Art. 41. Towarzystwa naukowe studentów (kadetów, słuchaczy), słuchaczy studiów podyplomowych, doktorantów i młodych naukowców*

- (...)
4. W swojej działalności koła naukowe studentów (adiunktów, studentów), doktorantów, doktorantów i młodych naukowców kierują się przepisami prawa, statutem uczelni oraz regulaminami towarzystw naukowych studentów (adiunktów, studentów), absolwentów studenci, doktoranci i młodzi naukowcy.  
(...)

*Art. 42. Wybór, powoływanie i odwoływanie kierownika uczelni*

1. Kandydat na stanowisko kierownika uczelni musi biegle posługiwać się językiem państwowym, posiadać tytuł naukowy i stopień naukowy (w przypadku uczelni o kierunku artystycznym - tytuł naukowy i stopień naukowy lub doktorat sztuki) oraz staż pracy w kadrze naukowo-dydaktycznej nie mniej niż 10 lat. Kandydat na stanowisko szefa instytucji państwowej lub samorządowej musi być obywatelem Ukrainy.  
(...)
3. Założyciel (e) lub upoważniony przez niego (nich) organ (osoba) zobowiązany jest ogłosić konkurs na zajmowanie wakantnego stanowiska kierownika uczelni nie później niż dwa miesiące przed wygaśnięciem umowy z osobą, która zajmuje to stanowisko. W przypadku wcześniejszego rozwiązania umowy kierownika uczelni, konkurs ogłasza się w ciągu tygodnia z dnia pojawienia się wakatu.  
Założyciel (e) lub upoważniony przez niego (nich) organ (osoba) w ciągu dwóch miesięcy od daty ogłoszenia konkursu na stanowisko kierownika uczelni przyjmują zgłoszenia od kandydatów na sta-

nowisko kierownika uczelni i w ciągu 10 dni po zakończeniu terminu składania propozycji nominuje kandydatów, którzy spełniają wymagania tej ustawy do głosowania w uczelni.

Kierownik uczelni jest wybierany w głosowaniu tajnym na okres pięciu lat w sposób określony w niniejszej ustawie i statucie uczelni.

Brać udział w wyborach kierownika instytucji szkolnictwa wyższego mają prawo:

- każdy pracownik naukowy, naukowo-dydaktyczny i dydaktyczny (ID - zatrudniony jako w podstawowym miejscu pracy) w instytucji szkolnictwa wyższego;
- przedstawiciele innych pracowników wybranych przez odpowiednich pracowników w bezpośrednich tajnych wyborach;
- wybrani przedstawiciele studentów (kadetów), którzy są wybierani przez studentów (kadetów) poprzez bezpośrednie tajne wybory.

Łączna liczba (pełny skład) pracowników naukowych, naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych w instytucji szkolnictwa wyższego powinna wynosić co najmniej 75 procent uprawnionych do głosowania; liczba przedstawicieli wybieranych spośród innych pracowników szkół wyższych – 10 procent, a liczba wybieranych przedstawicieli studentów (kadetów) – co najmniej 15 procent uprawnionych do głosowania.

Wybory uważane za czynne jeśli udział w nich wzięli ponad 50 procent ogólnej liczby osób uprawnionych do głosowania, z których każdy ma jeden głos i głosuje osobiście.

Z osobą (kandydatem), który dostał więcej niż 50 procent głosów osób uprawnionych do głosowania, założyciel (założycieli) lub upoważniony przez niego (nich) organ (osoba) podpisuje umowę (kontrakt) na okres pięciu lat, w terminie nie później niż miesiąc z momentu wyboru.

Kierownik uczelni może być zwolniony ze stanowiska przez założyciela (założycieli) lub upoważnionego przez niego (nich) organ (osobę), a także w związku z decyzją odwołania przez najwyższy kolegialny organ samorządu społecznego uczelni, który go powołał (ID – nie powołuje, jest błąd legislacyjnym) z przyczyn określonych przez ustawodawstwo dotyczące pracy, z powodu naruszenia statutu instytucji szkolnictwa wyższego i warunków umowy. Wniosek o odwołaniu kierownika uczelni może być wniesiony do wyższego kolegialnego organu samorządu społecznego instytucji szkolnictwa wyższego przez nie mniej niż połowę statutowego składu rady nadzorczej lub rady akademickiej (ID – senatu) uczelni. Decyzja o odwołanie kierownika uczelni podejmuje się większością głosów przy obecności nie mniej niż dwóch trzecich składu statutowego wyższego kolegialnego organu samorządu społecznego instytucji szkolnictwa wyższego.

(...)

6. Tryb powoływania kierowników szkół wyższych duchowych reguluje ich statut (regulamin), zarejestrowany zgodnie z procedurą ustanowioną przez prawo.

(...)

*Art. 43. Powołanie na stanowisko i odwołanie kierownika wydziału (instytutu edukacyjno-naukowego) instytucji szkolnictwa wyższego państwowej (komunalnej) formy własności*

1. Kierownik uczelni powołuje kierownika wydziału (instytutu) na pięć lat i zawiera umowę z nim, za zgodą większości pełnego składu organu samorządu społecznego wydziału (instytutu dydaktyczno-naukowego) uczelni.

Pozostałe kwestie dotyczące trybu powoływania kierownika wydziału (instytutu dydaktyczno-naukowego) określa statut uczelni.

2. Kierownik wydziału (instytutu dydaktyczno-naukowego) może zostać odwołany przez kierownika uczelni na wniosek rady naukowej uczelni lub organu samorządu społecznego wydziału z przyczyn określonych przez prawo pracy oraz w statucie uczelni. Wniosek o odwołanie kierownika wydziału (instytutu dydaktyczno-naukowego) do organu samorządu społecznego wydziału (instytutu) wnosi co najmniej połowa głosów statutowego składu rady naukowej wydziału (instytutu). Wniosek o odwołanie kierownika wydziału (instytutu) jest akceptowany przez co naj-

mniej 2/3 głosów statutowego składu organu samorządu społecznego wydziału (instytutu). Pozostałe kwestie dotyczące trybu odwołania kierownika wydziału (instytutu dydaktyczno-naukowego) określa statut uczelni.

*Art. 59. Gwarancje dla pracowników naukowo-pedagogicznych, naukowych, pedagogicznych i innych pracowników uczelni”*

(...)

3. Kierownik uczelni zgodnie z ustawą, statutem i układem zbiorowym pracy określa tryb postępowania, ustala wysokość dopłat, dodatków, premii, pomocy finansowej i zachęt dla pracowników pedagogicznych, naukowo-pedagogicznych, naukowych i innych uczelni.

*Art. 62. Prawa osób studiujących w szkołach wyższych*

1. Osoby studiujące w szkołach wyższych mają prawo do:

(...)

7) korzystanie z bazy materialno-technicznej, kulturalno-oświatowej, gospodarczej, rekreacyjnej uczelni w trybie przewidzianym w statucie uczelni....

## **Rozdział XII**

### **Obszar relacji finansowo-gospodarczych w szkolnictwie wyższym**

*Artykuł 70. Materialno-techniczna baza oraz stan prawny majątku instytucji szkolnictwa wyższego*  
(...)

3. Instytucja szkolnictwa wyższego w sposób przewidziany prawem i zgodnie ze statutem ma prawo na:

- 1) posiadanie własności intelektualnej stworzonej za środki własne lub środki budżetu państwa lub lokalnych (z wyjątkiem przypadków określonych przez prawo);
- 2) ustanowienie funduszu rozwoju uczelni (endowment) uczelni i dysponowanie przychodami od jego stosowania odpowiednio do warunków funkcjonowania funduszu stałego i uzyskiwać majątek, środki finansowe i środki trwałe, w tym budynki, budowle, urządzenia, pojazdy, od organów państwa, samorządów lokalnych, osób fizycznych i prawnych, w tym jako pomoc charytatywną;
- 3) prowadzić działalność finansową i gospodarczą w Ukrainie i za granicą;
- 4) korzystania z majątku przypisanego do uczelni zasadach prawa zarządzania gospodarczego, w tym działalności gospodarczej, wynajmować go i korzystać się zgodnie z prawem;
- 5) tworzyć własne lub wykorzystywać w ramach umowy inne bazy materialno-techniczne dla działalności edukacyjnej, naukowej, innowacyjnej lub gospodarczej;
- 6) tworzenie i rozwijanie własnej bazy obiektów socjalno-bytowych, sieci podziałów strukturalnych i sportowych, medycznych i profilaktycznych oraz kulturalno-artystycznych;
- 7) przeprowadzenie budownictwa, przebudowy, przeprowadzenia remontów kapitałowych i bieżących środków trwałych;
- 8) kierowanie środków na wsparcie społeczne dla pracowników naukowo-pedagogicznych, naukowych, pedagogicznych i innych pracowników uczelni oraz osób studiujących na uczelni;
- 9) otwierać rachunki bieżące i depozytowe w walutach krajowych i obcych zgodnie z przepisami prawa, korzystać z kredytów bankowych bez uwzględniania ograniczeń prawa zaciągania pożyczek, ustanowionych w art. 16 i ust. 27 części pierwszej art. 116 Kodeksu Budżetowego Ukrainy;
- 10) uczestniczyć w tworzeniu kapitału docelowego struktur innowacyjnych i małych przedsiębiorstw tworzonych z udziałem uczelni opracowujących i wdrażających innowacyjne produkty, poprzez wprowadzanie wartości niematerialnych (prawa majątkowe, prawa własności intelektualnej);

- 11) tworzenie placówek oświatowych i instytucji naukowych;
- 12) tworzenia przedsiębiorstw dla działalności innowacyjnej i/lub produkcyjnej;
- 13) dokonywać przelewów w walucie obcej składek na członkostwo zbiorowe w międzynarodowych towarzystwach edukacyjno-naukowych, a także za prenumeratę zagranicznych publikacji naukowych oraz dostęp do światowych sieci informacyjnych i baz danych;
- 14) poprzez wniesienie wartości niematerialnych (prawa majątkowe do przedmiotów praw własności intelektualnej) do udziału w tworzeniu kapitału docelowego różnego rodzaju struktur innowacyjnych (naukowe parki, parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości itp.).

### **1.3. Inne obszary dodatkowych regulacji statutowej, delegowane przez Ustawę na poziom statutu, dot. kadry**

*Art. 55. Podstawowe stanowiska pracowników naukowych, naukowo-pedagogicznych i pedagogicznych szkół wyższych oraz tryb zatrudnienia*

(...)

5. Statut uczelni może określać, zgodnie z prawem, dodatkowe wymagania dla osób na stanowiska kadry pedagogicznej.

(...)

10. Statut uczelni może określać, zgodnie z przepisami prawa, dodatkowe wymagania dla osób na stanowiska pracowników naukowo-dydaktycznych.

*Art. 57. Uprawnienia pracowników naukowo-pedagogicznym, naukowych i pedagogicznych*

(...)

2. Pracownikom naukowo-pedagogicznym, naukowym i pedagogicznym uczelni przysługują również inne uprawnienia przewidziane w przepisach ustawowych i statucie uczelni. Pracownicy naukowo-pedagogiczni i naukowo-badawczy szkół wyższych podlegają wszelkim uprawnieniom przewidzianym przez prawo dla pracowników naukowych instytucji naukowych.

## ROZDZIAŁ 5

# Szkoły doktorskie w Polsce – rozwiązania organizacyjne i zarządcze. Pierwsze doświadczenia po reformie

*Natalia Kraśniewska, Ewelina Pabjańczyk-Wlazło*

System kształcenia doktorantów w Polsce wymagał wprowadzenia zdecydowanych zmian. Studia doktoranckie nie zapewniały jakości kształcenia i prowadzenia badań naukowych na satysfakcjonującym poziomie. Przyczyn niskiej skuteczności kształcenia doktorantów można upatrywać m.in. w umasowieniu studiów doktoranckich, niedostosowaniu programów studiów doktoranckich do wymagań otoczenia społeczno-gospodarczego, niewystarczającym wsparciu materialnym dla doktorantów, niezadowalającej jakości opieki promotorskiej. Studia doktoranckie nie zapewniały interdyscyplinarności kształcenia, nie rozwijały potencjału badawczego doktorantów zgodnie z europejskimi i światowymi standardami i nie wspierały rozwoju mobilności młodych naukowców oraz wzrostu umiędzynarodowienia.

Aktualne trendy w obszarze kształcenia doktorantów w Europie zostały przedstawione w badaniu EUA „Doctoral education in Europe today: approaches and institutional structures”<sup>41</sup>, w którym podkreślono potrzebę indywidualizacji i elastyczności kształcenia doktorantów, wspierania nowatorskich projektów badawczych. Kluczową rolę w realizacji tych założeń odgrywają instytucje odpowiedzialne za kształcenie doktorantów, których funkcjonowanie i organizacja powinna opierać się na elastycznych regulacjach umożliwiających tworzenie własnych struktur i narzędzi zapewniających rozwój naukowców na najwyższym poziomie.

Wprowadzone ustawą z dnia 20 lipca 2018 roku prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (ustawa p.s.w.n.) zmiany w systemie kształcenia doktorantów w Polsce, a w tym przeniesienie wielu regulacji z poziomu ustawowego do statutów i regulaminów studiów doktoranckich odpowiadają kierunkom przemian jakie zachodzą w Europie.

Reforma była odpowiedzią na zgłaszane przez środowisko akademickie problemy i ułomności poprzedniego systemu. Jej założenia zostały wstępnie opracowane przez trzy zespoły ekspertów wyłonionych w trybie konkursowym, a następnie konsultowane na terenie całego kraju. W procesie tym uczestniczyli również eksperci o randze międzynarodowej, którzy wskazywali na możliwe kierunki

<sup>41</sup> <https://eua.eu/downloads/publications/online%20eua%20cde%20survey%2016.01.2019.pdf> (dostęp z dnia 7.07.2021).

zmian systemowych. W szczególności w obszarze kształcenia doktorantów bardzo wiele zmian zostało zainicjowanych na podstawie dobrych praktyk z renomowanych uczelni. W procesie prac nad projektem Ustawy istotną rolę odegrały debaty środowiskowe organizowane pod szyldem Narodowego Kongresu Nauki oraz prace jego zespołów. O ostatecznym brzmieniu projektu zdecydowały, obok prac ministerialnego zespołu jego autorów, szczegółowe propozycje przedstawione w zredagowanej formie przez Komisję ds. Strategicznych Problemów Szkolnictwa Wyższego KRASP, w szczególności dotyczące szkół doktorskich, cieszących się dużym zainteresowaniem i poparciem rektorów. Efektem tych wysiłków było stworzenie systemu, w którym uczelnie mają relatywnie dużą autonomię w określaniu zasad kształcenia i wymogów prowadzenia działalności badawczej, przy założeniu spełnienia ustawowych wymogów.

Zgodnie z art. 198 Ustawy p.s.w.n. szkoła doktorska jest zorganizowaną formą kształcenia w co najmniej 2 dyscyplinach (wyjątkiem są uczelnie prowadzące działalność naukową w jednej dyscyplinie z kategorią B+). Szkoły doktorskie mogą być prowadzone osobno przez uczelnię akademicką, instytut PAN, instytut badawczy albo instytut międzynarodowy posiadające kategorię naukową A+, A albo B+ w co najmniej 2 dyscyplinach, albo mogą być przez nie tworzone wspólnie. Uczelnie mają możliwość również prowadzić w tym zakresie współpracę z innym podmiotem, np. przedsiębiorcą, zagraniczną uczelnią lub instytucją naukową. Nowa Ustawa zawiera przepisy dotyczące m.in.: organizacji rekrutacji w drodze konkursu (art. 200), kształcenia prowadzonego na podstawie programu kształcenia (art. 201) oraz indywidualnego planu badawczego (art. 202), oceny śródkresowej (art. 202), stypendiów (art. 209), procedur nadawania stopnia doktora (art. 190), ewaluacji szkół doktorskich (art. 259). Pozostałe kwestie dotyczące organizacji kształcenia doktorantów nieuregulowane w ustawie zgodnie z art. 205 określone zostają indywidualnie przez uczelnie w regulaminie szkoły doktorskiej. Zakres tych działań dotyczy sposobu wyznaczania i zmiany promotora/ów, dokumentowania przebiegu kształcenia, zasad przeprowadzania oceny śródkresowej, a także warunków przedłużania terminu złożenia rozprawy doktorskiej. Zmianie uległy również wymogi w zakresie uprawnień do nadawania stopni naukowych, które stały się częścią kompetencji senatu (art. 28 ust. 1 pkt 8) albo innego organu uczelni wskazanego w statucie (art. 28 ust. 4).

Ustawa p.s.w.n. wyznaczyła ogólne ramy organizacji kształcenia doktorantów, dając uczelniom dużą swobodę w zakresie organizacji szkół doktorskich zgodnie ze swoją misją i strategią. Ta różnorodność rozwiązań wprowadzona w statutach uczelni<sup>42</sup> i regulaminach szkół doktorskich dotycząca modeli struktury i zarządza-

---

<sup>42</sup> Zob. też M. Jaworska, T. Pietrzykowski, *Szkoły doktorskie: uwarunkowania prawne i organizacja*, [w:] D. Antonowicz, A. Machnikowska, A. Szot (red.), *Innowacje i Konserwatyzm 2.0. Polskie uczelnie w procesie przemian*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2020.

nia może stanowić dla uczelni inspiracje i źródło dobrych praktyk na rzecz podnoszenia jakości kształcenia doktorantów i badań naukowych w Polsce.

## 5.1. Założenia metodologiczne badań

Celem przeprowadzonego badania jest przedstawienie modeli funkcjonowania szkół doktorskich (SD) w Polsce pod względem organizacyjnym i zarządczym oraz dobrych praktyk związanych z zapewnianiem jakości kształcenia doktorantów. W związku z tym postawiono dwa pytania badawcze: jakie modele organizacyjne szkół doktorskich utworzyły polskie uczelnie w nowej formule w ramach swojej autonomii? Które dobre praktyki wypracowane przez szkoły doktorskie mają znaczący wpływ na udoskonalanie systemu zapewnienia jakości kształcenia doktorantów?

Badanie podzielono na dwa etapy: w pierwszym etapie (luty–kwiecień 2021) przeprowadzono analizę treści regulaminów szkół doktorskich i statutów uczelni pod względem organizacji i funkcjonowania szkół doktorskich w ramach nowych rozwiązań ustawowych. Analizą objętych zostało 47 szkół doktorskich (SD) funkcjonujących w 25 uczelniach członkowskich KRASP zaproszonych do realizacji projektu MEiN–PW w 2018 roku. W drugim etapie (kwiecień–czerwiec) zrealizowano badanie ankietowe nt. jakości kształcenia. Ankieta została skierowana do dyrektorów/kierowników szkół doktorskich (biorących udział w projekcie), obejmująca zagadnienia związane z systemem zapewniania jakości. Kwestionariusz ankiety składa się z 22 pytań otwartych podzielonych na 8 obszarów tematycznych (dobre praktyki, rekrutacja, badania naukowe, kształcenie, ocena śródkresowa, kadra, umiędzynarodowienie, szkoła doktorska w obliczu pandemii COVID-19 i po jej wygaśnięciu). W ankiecie wzięły udział 24 szkoły doktorskie na 47 zaproszonych do udziału w badaniu, tj. 19 uczelni spośród 25.

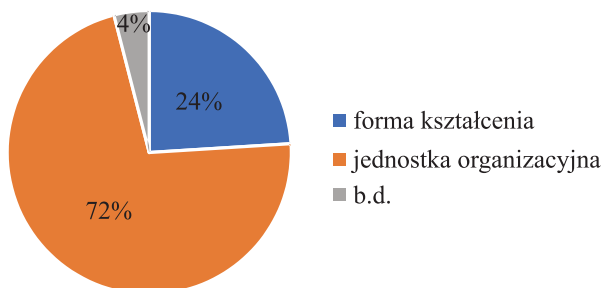
Należy zwrócić uwagę na ograniczenia metodologiczne przeprowadzonych badań, w szczególności w etapie I. Analiza treści regulaminów i statutów jest badaniem jakościowym, a nie ilościowym. Nasza próba jest stosunkowo mała, nie jest reprezentatywna, ograniczona jest do uczelni biorących udział w projekcie MEiN–PW. Na pewno w przyszłości warto rozszerzyć analizę na pozostałe uczelnie członkowskie Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich. Nie zawsze wszystkie potrzebne dane były zawarte w regulaminach czy statutach uczelni, brak dostępu do niektórych aktów wewnętrznych skutkowało brakiem danych. Zauważyć można również rozbieżność informacji zawartych w regulaminach, statucie czy na stronie internetowej, co podkreśla, że szkoły doktorskie są w ciągłym procesie zmian i po 1,5 roku funkcjonowania dostosowują swoje założenia teoretyczne do potrzeb wynikających z praktyki.

## 5.2. Analiza porównawcza modeli szkół doktorskich

Przeprowadzona w ramach I etapu badania analiza treści regulaminów szkół doktorskich i statutów uczelni obejmowała cztery kluczowe obszary: zasady tworzenia szkół i ich usytuowanie w strukturze uczelni; struktura organizacyjna szkół doktorskich – podmioty działające w szkole i ich kompetencje; profil szkoły doktorskiej i współpraca z innymi ośrodkami; organy uczelni nadające stopień doktora. Celem analizy była próba przedstawienia modeli organizacyjnych szkół doktorskich utworzonych przez uczelnie w ramach swojej autonomii.

### 5.2.1. Zasady tworzenia szkół i ich usytuowanie w strukturze uczelni

Większość badanych uczelni – 18/25 (72%) – zdecydowała, że szkoła doktorska jest jednostką organizacyjną uczelni przeznaczoną do tej formy kształcenia, co wiąże się z koniecznością prowadzenia osobnej dokumentacji i działalności sprawozdawczej właściwej dla jednostki ogólnouczelnianej. Kilka uczelni – 6/25 (24%) – pozostało przy ustawowo określonej formie kształcenia. Na wykresie 5.1 przedstawiono usytuowanie SD w strukturze uczelni.



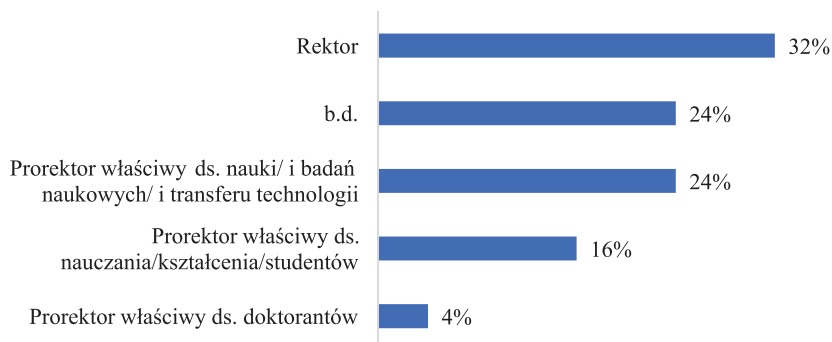
Wykres 5.1. Usytuowanie szkoły doktorskiej w strukturze uczelni

Źródło: opracowanie własne.

Utworzenie szkoły doktorskiej zgodnie z art. 23 ust. 2 pkt 9 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce należy do kompetencji rektora. W 2/3 badanych uczelni rektor tworzy szkoły doktorskie samodzielnie, natomiast w 1/3 przypadków do procesu tworzenia SD zaangażowane zostały też inne ciała. W związku z tym na podstawie zebranego materiału można wyróżnić 4 modele tworzenia szkół doktorskich: samodzielne utworzenie SD zarządzeniem rektora, utworzenie SD przez rektora na wniosek rad/y dyscyplin naukowych, utworzenie SD przez rektora po zasięgnięciu opinii np. senatu, kolegium do spraw nauki właściwego dla danej dziedziny, utworzenie SD przez rektora na wniosek i po zaopiniowaniu



przez różne ciała, np. na wniosek rad/y naukowych dyscyplin po zaopiniowaniu przez Uniwersytecką Radę Doskonałości Naukowej albo na wspólny wniosek co najmniej trzech rad naukowych dyscyplin (w wyjątkowych sytuacjach dwóch rad) po zasięgnięciu opinii senatu. Dzielenie się przez rektora kompetencjami w zakresie utworzenia SD z innymi organami bądź ciałami gremialnymi uczelni uznać można za przykład dobrej praktyki, przy czym należy zauważyć, że zasięgnięcie opinii innego ciała może odbywać się również w sposób nieuregulowany w dokumentach uczelni (wynika wtedy z przyjętej praktyki danej uczelni).



Wykres 5.2. Nadzór (administracyjny) nad szkołą doktorską

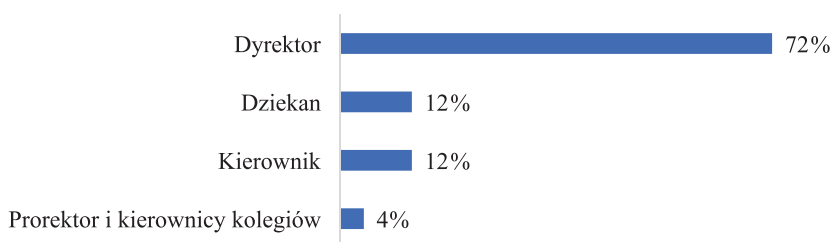
Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonej analizy regulaminów i statutów uczelni wynika, iż nadzór administracyjny nad szkołą doktorską sprawuje rektor (32%) albo wyznaczony przez rektora prorektor (44%), w kilku przypadkach (24%) dokumenty wprost nie zawierały konkretnych zapisów odnośnie do sprawowania nadzoru nad SD (wykres 5.2). Można przypuszczać, że w takich przypadkach nadzór ten sprawowany jest przez rektora. W 11/25 (44%) badanych uczelni, SD znajduje się w obszarze kompetencji i decyzji właściwego prorektora. Częściej jest to prorektor odpowiedzialny za naukę, a w drugiej kolejności prorektor odpowiedzialny za kształcenie. W jednej badanej uczelni SD podlega pod prorektora ds. doktorantów. Z jednej strony powołanie prorektora, do kompetencji którego należą wyłącznie sprawy doktorantów, podkreśla stosunek uczelni do doktorantów i może być przykładem dobrej praktyki, w której uczelnia wyodrębnia część swoich zasobów oraz kadry zarządzającej na rzecz rozwoju tej grupy środowiska akademickiego. Można przypuszczać, że przypisanie SD do konkretnego prorektora może mieć wpływ na jej kierunek rozwoju, m.in. stawianie doktorantów na równi ze studentami (kiedy SD jest w kompetencji prorektora ds. studenckich) albo kładzenie większego nacisku na badania naukowe (kiedy jest w kompetencji prorektora ds. badań naukowych). Z drugiej strony, jeżeli szkoła doktorska podlega bezpośrednio pod rektora, podkreśla to ważną rolę SD i jej mocne osadzenie w strukturze uczelni, co

może mieć również wpływ na zakres decyzyjności i autonomii dyrektora/kierownika szkoły doktorskiej.

## 5.2.2. Struktura organizacyjna szkół doktorskich – podmioty działające w szkole i ich kompetencje

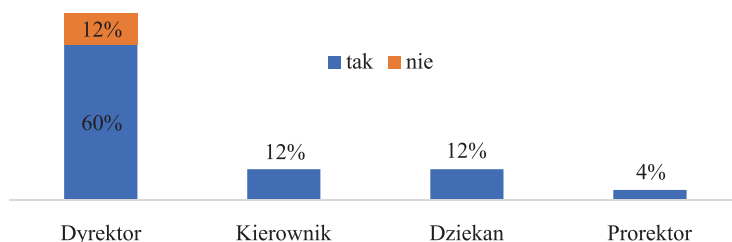
Szkoły doktorskie kierowane są przez dyrektorów, dziekanów albo kierowników (wykres 5.3). Rozróżnienie to jest wyłącznie kwestią nazewnictwa. Najczęściej uczelnie decydowały się na powoływanie dyrektora szkoły doktorskiej. W jednej uczelni SD kierowana jest przez prorektora i kierowników kolegów<sup>43</sup>.



Wykres 5.3. Osoba kierująca szkołą doktorską

Źródło: opracowanie własne.

W zdecydowanej większości badanych uczelni 22/25 (88%) stanowiska te były funkcją kierowniczą w rozumieniu statutu uczelni (wykres 5.4). Jedynie w 3 uczelniach dyrektor nie pełnił funkcji kierowniczej, co może niekorzystnie wpływać na jego autonomię i decyzyjność.

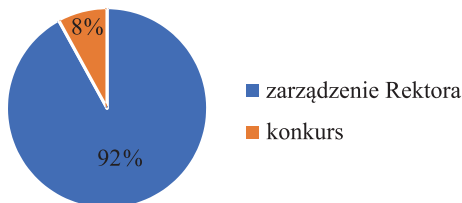


Wykres 5.4. Pełnienie funkcji kierowniczej w rozumieniu statutu przez osobę kierującą szkołą

Źródło: opracowanie własne.

<sup>43</sup> W jednej uczelni utworzono jedną szkołę doktorską, która kierowana jest przez prorektora, natomiast kształcenie doktorantów odbywa się w ramach 16 kolegów doktorskich na wydziałach właściwych dla rad dyscyplin naukowych, w których jest prowadzone kształcenie doktorantów. Kolegia doktorskie kierowane są przez odrębnego kierownika.

W zdecydowanej większości badanych uczelni 23/25 (92%) kierujący szkołą doktorską powoływany jest zarządzeniem rektora, tylko 2 uczelnie zdecydowały się na przeprowadzenie konkursu (wykres 3.5).

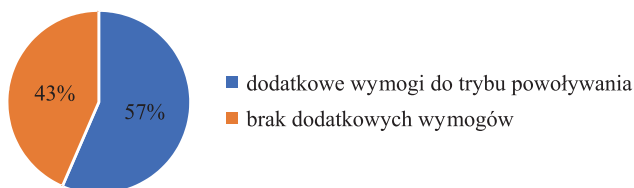


Wykres 3.5. Powołanie dyrektora/kierownika szkoły doktorskiej

Źródło: opracowanie własne.

W 57% analizowanych przypadków zarządzenie rektora poprzedzone jest dodatkowymi wymogami do trybu powoływania dyrektora/kierownika SD (wykres 5.6):

- W 3/25 uczelni rektor powołuje dyrektora/kierownika SD na wniosek prorektora właściwego nadzorującego SD, po uzyskaniu opinii: samorządu doktorantów (1/25) (dyrektor nie jest funkcją kierowniczą); senatu i rady szkoły dziedzinowej (1/25), rad naukowych dyscyplin (1/25).
- W 6/25 uczelni rektor powołuje dyrektora/kierownika SD po uzyskaniu opinii: senatu (4/25), kolegium ds. nauki (1/25), przewodniczącego rady naukowej i uzgodnieniu z radą samorządu doktorantów (1/25).
- W 3/25 uczelni rektor powołuje dyrektora/kierownika SD spośród członków rady szkoły doktorskiej (1/25), pracowników zatrudnionych w uczelni jako podstawowym miejscu pracy (1/25), pracowników zatrudnionych w grupie profesorów po zasięgnięciu opinii rady szkoły (1/25).
- W 1/25 uczelni rektor składa wniosek do rady dyscyplin o wskazanie kandydata na dyrektora/kierownika SD.



Wykres 5.6. Tryb powoływania dyrektora/kierownika – Zarządzenie Rektora

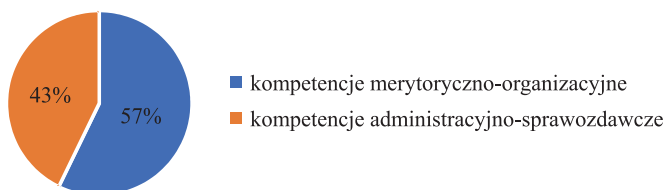
Źródło: opracowanie własne.

Większość regulaminów SD i statutów uczelni zawiera wymagania wobec kandydata na dyrektora/kierownika szkoły doktorskiej. Głównie sformułowano wymagania formalne, takie jak stopień lub tytuł naukowy (dr hab. lub równoważ-

ny, tytuł prof.) czy też zatrudnienie w uczelni jako podstawowym miejscu pracy lub zatrudnienie na stanowisku nauczyciela akademickiego. Jednym z wymagań jest również posiadanie uprawnień do sprawowania funkcji promotora w dniu objęcia funkcji. Należy podkreślić, że niektóre wymogi formalne mogą uniemożliwiać zatrudnianie wybitnych naukowców z zagranicy, np. tych, którzy nie posiadają habilitacji, albo których podstawowym miejscem pracy jest uczelnia zagraniczna lub dzielą czas pracy między dwie uczelnie.

Kilka uczelni zdefiniowało również wymogi, które można określić jako projałnościowe, tj. prowadzenie działalności naukowej w pełnym wymiarze czasu pracy w jednej z dyscyplin, w której szkoła doktorska realizuje kształcenie, posiadanie dorobku naukowego o międzynarodowej renomie i doświadczenie organizacyjne, a także istotnego dorobku naukowego z ostatnich 5 lat. Kładzenie nacisku na kompetencje naukowe i organizacyjne wobec kandydata na dyrektora/kierownika szkoły jest przykładem dobrej, praktyki jednakże wymagania formalne mają przewagę nad projałnościowymi.

Porównując w regulaminach SD badanych uczelni kompetencje dyrektorów/kierowników SD, można zauważyć duże zróżnicowanie w podejściu do określania ich zakresu – największa liczba wymienionych kompetencji to 36, najmniejsza to 6 kompetencji. Od bardzo rozbudowanych i szczegółowych do ogólnych i konkretnych sformułowań. Z przeprowadzonej analizy wyłonił się podział na kompetencje merytoryczno-organizacyjne oraz administracyjno-sprawozdawcze. Częstość ich występowania jest zbliżona, można uznać, że dyrektor posiada je w prawie równym stopniu, co odzwierciedla wykres 5.7.



Wykres 5.7. Kompetencje dyrektora/kierownika – częstość występowania

Źródło: opracowanie własne.

### 5.2.3. Kompetencje merytoryczno-organizacyjne

Do kompetencji dyrektora szkoły doktorskiej w zakresie merytoryczno-organizacyjnym należy przygotowanie projektu regulaminu szkoły doktorskiej (13/25). Co ciekawe, w jednej badanej uczelni regulamin przygotowywany jest przez rektora, a zadaniem dyrektora jest jego zaopiniowanie. Dyrektor odpowiedzialny jest za określenie zasad rekrutacji do szkoły doktorskiej: przygotowanie projektu (13/25)

oraz nadzorowanie i organizowanie procesu rekrutacji (5/25). Wyjątkiem jest jedna uczelnia, w której dyrektor opiniuje projekt zasad rekrutacji przygotowany przez Rektora i jest odpowiedzialny za nadzorowanie przebiegu tego procesu. W kilku badanych uczelniach do kompetencji dyrektora należy zatwierdzanie Indywidualnych Planów badawczych (3/25). W większości uczelni dyrektor odpowiada za organizowanie procesu kształcenia (20/25): opracowanie projektu programu kształcenia w SD, a także nadzorowanie jego realizacji. W regulaminach SD pojawiły się również kompetencje związane z kształtowaniem przez dyrektorów polityki kadrowej, m.in. powoływanie samodzielnie (4/25) bądź we współpracy z Radami Dyscyplin (7/25) promotorów i promotorów pomocniczych. W dostępnych dokumentach pojawiły się również takie kompetencje, jak współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym (10/25), wspieranie mobilności krajowej i międzynarodowej doktorantów (8/25), czuwanie nad przestrzeganiem zasad etyki przez doktorantów/promotorów (2/25), umiędzynarodowienie szkoły doktorskiej (2/25), mediowanie między promotorem a doktorantem (1/25).

Do kompetencji administracyjno-sprawozdawczych dyrektora można zaliczyć m.in. wydawanie decyzji i dokonywanie innych rozstrzygnięć w indywidualnych sprawach doktorantów (15/25), przygotowanie SD do ewaluacji (12/25), przedłużenie terminu złożenia rozprawy doktorskiej (10/25), wprowadzanie, aktualizowanie oraz archiwizowanie danych w Zintegrowanym Systemie Informacji o Szkolnictwie Wyższym i Nauce „POL-on” (7/25) oraz przygotowywanie sprawozdania z działalności SD (24/25)

W strukturze SD obok dyrektora/kierownika w większości przypadków 22/25 (88%) powołano ciało doradcze (wykres 5.8). Najczęściej była to Rada Szkoły Doktorskiej lub Rada Naukowa Szkoły Doktorskiej. Kilka szkół nazwało ten podmiot Rada Programowa, Rada kształcenia doktorantów. W 2 badanych uczelniach rolę doradcą pełniły organy uczelni, takie jak Rada Naukowa Uniwersytetu czy Rada Nauk. Natomiast w 1 uczelni SD wspierała Rada ds. kształcenia działająca na wydziale.



Wykres 5.8. Podmiot doradczy w szkole doktorskiej

Źródło: opracowanie własne.

Pracom Rady SD przeważnie przewodniczy dyrektor/kierownik SD, a w kilku przypadkach prorektor właściwy ds. nauki.



Wykres 5.9. Przewodniczący Rady Szkoły Doktorskiej

Źródło: opracowanie własne.

Ciało doradcze SD posiada głównie kompetencje o charakterze merytorycznym, pełni rolę opiniodawczo-doradczą i jest wsparciem dla dyrektora szkoły doktorskiej.

Rada szkoły doktorskiej odpowiedzialna jest za opracowywanie lub opiniowanie projektów programów kształcenia (19/25), projektów regulaminu (13/25), zasad i kryteriów rekrutacji do SD (15/25). Do kompetencji Rady należy również opiniowanie sprawozdania z działalności szkoły doktorskiej lub działalności dyrektora (12/25), co w kontekście tego, iż w większości badanych przypadków dyrektor pełni rolę przewodniczącego rady (wykres 5.9), może budzić wątpliwości, czy nie doprowadzi to do konfliktu interesów, ponieważ obowiązkiem dyrektora jest złożenie sprawozdania z działalności przed Radą. Rada SD odpowiedzialna jest za opracowanie, opiniowanie lub zatwierdzanie wytycznych oraz zasad przygotowania indywidualnych planów badawczych doktorantów (11/25). Odpowiada za monitorowanie jakości kształcenia (11/25), a także za opracowanie lub opiniowanie sposobu i zasad przeprowadzania oceny śródkresowej doktorantów szkoły doktorskiej lub postępów w realizacji kształcenia/IPB (13/25).

Rada SD wspiera dyrektora w przygotowaniu szkoły doktorskiej do procesu ewaluacji, a także ma wpływ na kierunek jej rozwoju: opiniuje raport samooceny SD (7/25), współuczestniczy w opracowaniu lub opracowuje strategię rozwoju SD (9/25), a także służy radą w zakresie funkcjonowania, rozwoju i działalności szkoły doktorskiej (6/25).

W niektórych badanych uczelniach kompetencje Rady dotyczą również wspierania polityki kadrowej SD m.in. w zakresie wydawania opinii w sprawie kwalifikacji nauczycieli akademickich prowadzących kształcenie w szkole doktorskiej lub promotorów (5/25) oraz wyznaczania lub wskazywania kandydatów na promotora, promotorów lub promotora pomocniczego (2/25). W jednej badanej uczelni rada SD może również inicjować działania związane z doskonaleniem kompetencji promotorów (1/25), co jest przykładem dobrej praktyki, o ile tylko jest realizowane w praktyce.

W analizowanych dokumentach znalazły się również pojedyncze rozwiązania dotyczące kompetencji Rady SD specyficzne dla poszczególnych uczelni, które warto przywołać: wspieranie umiędzynarodowienia, nawiązywanie współpracy między Uczelnią a instytucjami zewnętrznymi na płaszczyźnie naukowej i dydaktycznej, opracowanie sposobu weryfikacji efektów uczenia dla kwalifikacji na poziomie 8 Polskiej Ramy Kwalifikacji, promowanie interdyscyplinarności badań i kształcenia w szkole doktorskiej, kontrolowanie wydatkowania środków finansowych będących w dyspozycji SD lub opiniowanie polityki finansowej SD, opiniowanie kandydata na dyrektora szkoły, opiniowanie dorobku naukowego kandydatów do szkoły nieposiadających tytułu zawodowego magistra, magistra inżyniera albo równorzędnego lub nieposiadających dyplomu, o którym mowa w art. 326 ust. 2 pkt 2 lub art. 327 ust. 2 Ustawy.

Duże zróżnicowanie kompetencji dyrektora i rady uczelni zarówno tych powtarzających się w regulaminach różnych uczelni, jak i pojedyncze rozwiązania świadczą o korzystaniu w pełni ze swobody i autonomii przygotowywania wewnętrznych dokumentów uczelni zgodnie z indywidualnymi potrzebami każdej uczelni i szkoły doktorskiej.

#### **5.2.4. Profil szkoły doktorskiej i współpraca z innymi ośrodkami**

Określenie profilu szkoły doktorskiej przez uczelnię jest zagadnieniem złożonym. Złożoność ta wynika z wielości czynników mających wpływ na decyzję władz co do ukierunkowania tematycznego kształcenia doktorantów. Z pewnością należy rozpatrywać to zagadnienie w kontekście liczby powołanych szkół doktorskich w ramach danej uczelni oraz zawiązanej współpracy lub planów jej podjęcia na polu kształcenia doktorantów z innymi ośrodkami badawczo-naukowymi (jak również pozostałymi podmiotami spoza sektora szkolnictwa wyższego) oraz specjalizacji naukowej danej jednostki. Dla uproszczenia, do celów analizy przyjmujemy, że o profilu szkoły doktorskiej będziemy mówić w dwóch przypadkach:

- gdy dana szkoła doktorska kształci w ramach jednej dziedziny naukowej bez względu na liczbę dyscyplin – wtedy przyjmujemy, że jest to tzw. profil dziedzinowy, oraz
- gdy dana szkoła doktorska kształci w kilku powiązanych ze sobą dyscyplinach z różnych dziedzin naukowych – wtedy przyjmujemy, że szkoła doktorska ma profil tematyczny, np. nauki chemiczne i inżynieria chemiczna (tzw. profil „chemiczny”).

Wówczas gdy szkoła doktorska kształci w dwóch lub więcej dziedzinach lub w niepowiązanych ze sobą dyscyplinach, przyjmujemy, że nie posiada określonego profilu kształcenia. W ramach analizy nie badano związku między wskaza-

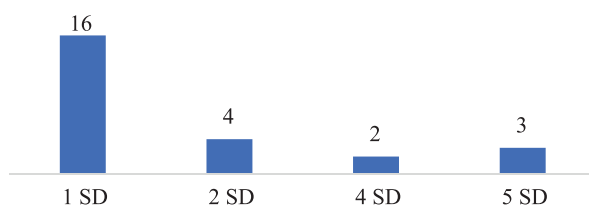
nym profilem szkoły doktorskiej (lub jego braku) a interdyscyplinarnością kształcenia, bowiem zależy ona od konstrukcji aktów prawnych obowiązujących w danej szkole doktorskiej. Możemy jednak oczekiwać, że wielod dziedzinowe i wielodyscyplinarne szkoły doktorskie, niemające określonego profilu zapewniają szerszy katalog mechanizmów wspierających interdyscyplinarność. Oznacza to, że uczelnia w swoich dokumentach normatywnych mogła określić obligatoryjne lub fakultatywne mechanizmy wspierające interdyscyplinarność kształcenia, co powinno znaleźć swoje odzwierciedlenie w regulaminie szkoły doktorskiej lub też w programie kształcenia. Należy jednak dodać, że zarówno dla szkoły posiadającej profil, jak i dla szkoły nieposiadającej profilu, wprowadzenie takich mechanizmów jest możliwe i wskazane pod kątem kryteriów ewaluacyjnych szkół doktorskich zawartych w ustawie p.s.w.n. Praktycznym przykładem takiego mechanizmu jest możliwość wyboru przedmiotów z programu kształcenia (obowiązkowych) lub przedmiotów fakultatywnych z różnych dziedzin lub dyscyplin kształcenia dostępnych w danej szkole doktorskiej, w innej szkole doktorskiej w ramach danej uczelni lub spoza danej uczelni. Może również dotyczyć tworzenia programów kształcenia ogólnie narzucających przedmioty przypisane do wielu dyscyplin lub dziedzin naukowych.

O profilu w nieco innym ujęciu możemy również mówić w kontekście praktycznym lub tzw. wdrożeniowym. Określenie, czy dana szkoła posiada taki profil, jest niezwykle trudne, ponieważ wymagałoby jednostkowej analizy planów badawczych kształcących się w niej doktorantów, jak również uzyskania informacji na temat współpracy z przedsiębiorcami, co często należy do tajemnicy zarówno samego przedsiębiorstwa, jak i uczelni i może być regulowane prawnie np. przez umowy o poufności. W szczególności dotyczy to realizacji prac doktorskich na zlecenie lub we współpracy z przemysłem i biznesem oraz może być związane np. z wyborem promotora lub promotora pomocniczego będącego pracownikiem przedsiębiorstwa. Ciekawym przykładem takiej współpracy jest również szkoła doktorska powołana do realizacji Programu Ministra Nauki i Edukacji pt. „Doktorat wdrożeniowy”<sup>44</sup>. Wśród uczestników badania wystąpiła jedna szkoła doktorska, która została powołana do życia wyłącznie w celu realizacji tego Programu. W pozostałych przypadkach uczelnia umożliwia realizację Programu w ramach istniejącej szkoły doktorskiej, zazwyczaj z uwzględnieniem dodatkowych mechanizmów wspierających doktorantów wdrożeniowych. W uwagi na to, że warunkiem uczestnictwa w programie jest zatrudnienie doktoranta na pełen etat w przedsiębiorstwie, dla którego ma realizować pracę doktorską, wymaga to ustalenia indywidualnego programu kształcenia i dostosowania programu kształcenia do potrzeb i możliwości doktoranta wdrożeniowego. W grupie uczelni, które oferowały doktorat wdrożeniowy przeważały uczelnie techniczne.

<sup>44</sup> <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/projekt-doktorat-wdrozeniowy> (dostęp z dnia 11.07.2021 r.).



W wyniku przeprowadzonej analizy stwierdzono, że spośród badanych podmiotów w 16 przypadkach na 25 (64%) powołano jedną szkołę doktorską w ramach danej uczelni, w 4 przypadkach (16%) powołano 2 szkoły doktorskie, podczas gdy 4 i 5 szkół doktorskich powołano odpowiednio w 2 i 3 przypadkach (8% i 12%). Warto zwrócić uwagę, że na 16 uczelni, które założyły jedną szkołę doktorską, 6 szkół było jednodziedzinowych, a pozostałych 9 nie posiadało określonego profilu. We wspomnianej grupie dziewięciu uczelni znalazła się połowa uczelni technicznych oraz dwa uniwersytety, które w przeważającym zakresie prowadzą kształcenie i działalność naukową w co najmniej 2 dyscyplinach. Liczbę szkół doktorskich powołanych w ramach uczelni przedstawiono na wykresie 5.10.



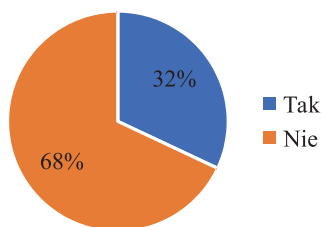
Wykres 5.10. Liczba szkół doktorskich w ramach uczelni

Źródło: opracowanie własne.

Na profil szkoły doktorskiej i liczbę szkół doktorskich mogły mieć wpływ dotychczasowe doświadczenia i aranżacja procesu kształcenia doktorantów na studiach doktoranckich, które są konsekwencją podstawowej struktury organizacyjnej danej jednostki, takiej jak liczba i uprawnienia wydziałów (lub jednostek) do nadawania stopnia naukowego doktora, jak również wielkość jednostki czy też specjalizacja naukowa. W szczególności, analiza potwierdziła wstępne obserwacje, że wąska specjalizacja danej uczelni wyższej mogła bardzo mocno wpłynąć na decyzję dotyczącą liczby powołanych szkół doktorskich. Wśród 16 uczelni, w których powołano jedną szkołę doktorską, dominują uczelnie kształcące i prowadzące działalność naukową w obszarze jednej dziedziny naukowej lub kilku pokrewnych dyscyplinach naukowych, znajdujących się w nie więcej niż dwóch dziedzinach. Znajdziemy w tej grupie przedstawicieli uczelni artystycznych, rolniczych, ekonomicznych, medycznych, pedagogicznych, wojskowych oraz wychowania fizycznego. Najczęściej była to sytuacja przeciwna do sposobu organizacji jeszcze trwających, ale wygaszanych w związku z wejściem w życie ustawy p.s.w.n., studiów doktoranckich, które prowadzone były przez podstawowe jednostkach organizacyjne (najczęściej wydziały).

W obszarze współprowadzenia szkoły doktorskiej tylko 6 szkół na 25 (32%) podjęło współpracę na rzecz kształcenia doktorantów z innymi jednostkami (wykres 5.11). Spośród tej grupy, wszystkie uczelnie zdecydowały się na współpra-

cę z minimum jednym Instytutem Polskiej Akademii Nauk, przy czym tylko jedna uczelnia podjęła współpracę z trzema instytutami oraz innym uniwersytetem. W dwóch przypadkach uczelnie podjęły współpracę, odpowiednio – z dwoma instytutami PAN oraz z czterema instytutami PAN. Analiza nie wykazała związku liczby współpracujących podmiotów z liczbą dziedzin i dyscyplin, w ramach których prowadzono kształcenie. Warto dodać, że współpraca z innymi ośrodkami w celu prowadzenia kształcenia doktorantów należy do katalogu dobrych praktyk, które mają za zadanie zapewniać wysoką jakość oraz interdyscyplinarność kształcenia. Jest również sposobem włączenia takich jednostek, jak instytuty PAN czy też instytuty badawcze lub międzynarodowe, w proces kształcenia doktorantów w szkole doktorskiej. Należy zauważyć, że w tym zakresie równie ważna, jeśli nie najważniejsza jest współpraca z ośrodkami z zagranicy, jednak wszystkie analizowane podmioty podejmowały współpracę w zakresie prowadzenia szkoły doktorskiej tylko z ośrodkiem lub ośrodkami krajowymi. Podczas webinarium z dnia 21 kwietnia 2021 roku. „Modele szkół doktorskich w polskich uczelniach – pierwsze doświadczenia” organizowanego w ramach projektu MEiN–PW<sup>45</sup> uczestnicy panelu wskazywali m.in. na duże utrudnienia w zawiązywaniu takiej współpracy. Problemy te dotyczyły m.in. zróżnicowania jednostek pod względem administracyjnym, trudności o charakterze prawno-organizacyjnym w tworzeniu wspólnych szkół i wyzwania związane z wypracowaniem zasad współpracy oraz aktów prawnych regulujących kształcenie we wspólnej szkole doktorskiej. Ponadto w przypadku współprowadzenia szkoły doktorskiej, ciężar administracyjny często spoczywa na jednym podmiocie – najczęściej uczelni, która miała odpowiednio przystosowaną infrastrukturę do obsługi doktorantów i jednostki.



Wykres 5.11. Współprowadzenie szkół doktorskich

Źródło: opracowanie własne.

Nie bez znaczenia pozostaje również aspekt ekonomiczny tego przedsięwzięcia. Zgodnie z art. 198 ust. 2 ustawy p.s.w.n., szkoła doktorska jest zorganizowaną formą kształcenia w co najmniej 2 dyscyplinach, jednak każda uczelnia przy-

<sup>45</sup> <https://www.ans.pw.edu.pl/Nauka/Projekty-naukowe/Projekt-pomocowy-MEiN-PW/Webinarium-21.04.2021> (dostęp z dnia 12.07.2021).

jęła inną strategię – pozostając przy formie kształcenia lub powołując szkołę doktorską w formie jednostki organizacyjnej danej uczelni. W przypadku powołania szkoły doktorskiej jako jednostki ogólnouczelnianej, należy brać pod uwagę konieczność wyodrębnienia budżetu w celu pokrycia kosztów jej funkcjonowania. Zatem im większa liczba powołanych szkół doktorskich w formie jednostek w ramach danej uczelni, tym potencjalnie wyższe koszty administracyjne ogółem – kadra administracyjna, media, materiały piśmiennicze, wynajem powierzchni, obsługa informatyczna itd. Ponadto, wraz ze zmianą algorytmu wyliczania subwencji ministerialnej oraz rozszerzeniem katalogu przywilejów doktoranckich, które wprowadziła Ustawa 2.0, czyli powszechności stypendium doktoranckiego (tj. obowiązku wypłacania stypendium doktoranckiego wszystkim doktorantom ze szkoły doktorskiej oraz ponoszenia przez uczelnię kosztów ubezpieczeń społecznych każdego doktoranta), przewidywany koszt utrzymania i kształcenia doktorantów uległ znaczącemu podwyższeniu względem poprzednich rozwiązań na studiach doktoranckich (np. wymogu wypłacania stypendiów 50% wszystkich doktorantów na studiach doktoranckich). Z uwagi na to, uczelnie skrupulatnie przeliczały swoje możliwości finansowe dotyczące prowadzenia kształcenia doktorantów w nowym porządku prawnym, czego efektem było nie tylko zmniejszenie ogólnej liczby doktorantów w skali kraju (co zaowocowało m.in. wprowadzeniem limitów przyjęć na uczelnie, które wcześniej nie limitowały liczby kandydatów na III stopień kształcenia), ale również dostosowanie formy i profilu szkoły doktorskiej do możliwości uczelni. Efektem tego było np. powołanie jednej szkoły doktorskiej w ramach większych uczelni, które wcześniej miały bardzo rozproszone kształcenie na studiach doktoranckich, bowiem w większości przypadków studia te prowadzone były osobno przez wydziały. Z przeprowadzonej analizy wynika, że w grupie 16 uczelni, które powołały jedną szkołę doktorską, aż 10 (62%) miało status jednostki organizacyjnej, a w całej próbie badanej – aż 18 na 24 (75%) uczelni zdecydowało się na takie rozwiązanie. W zakresie zależności między liczbą powołanych szkół doktorskich a ich formą – 4 uczelnie powołały dwie szkoły doktorskie w formie jednostek organizacyjnych (16%), jedna uczelnia powołała cztery (4%), a dwie uczelnie powołały pięć szkół doktorskich w tej formie (8%).

### **5.2.5. Organy uczelni nadające stopień doktora**

W dotychczasowym porządku prawnym, obowiązującym przed wejściem w życie ustawy p.s.w.n., uprawnienia do nadawania stopni naukowych oraz stopni w zakresie sztuki były realizowane przez podstawowe jednostki organizacyjne – rady wydziałów w uczelniach lub rady naukowe instytutów, które prowadziły postępowania w zakresie posiadanych uprawnień. W aktualnym uprawnienia te zostały

przeniesione na szczebel uczelni oraz przyznawane są na podstawie posiadanej kategorii naukowej. Uprawnienia do nadawania stopnia doktora mają podmioty o kategorii A+, A albo B+ w danej dyscyplinie. Tym samym powiązано uprawnienia w zakresie nadawania stopni z uprawnieniami do prowadzenia kształcenia doktorantów w szkole doktorskiej, bowiem może ją prowadzić podmiot, który w co najmniej dwóch dyscyplinach naukowych posiada kategorię A+, A albo B+. Dotychczasowe zasady przeprowadzania procedur były odgórnie i bardzo szczegółowo uregulowane w odrębnych wykonawczych aktach prawnych. Aktualnie zasady te są określane na poziomie uczelni przez senat, a w instytutach – przez radę naukową. Zatem podmioty doktoryzujące otrzymały większą swobodę w kształtowaniu procedury awansowej, mogą też określić dodatkowe wymagania niezbędne do uzyskania wspomnianych stopni (np. dodatkowe wymagania dotyczące liczby lub rodzajów publikacji, egzamin habilitacyjny, wymogi dotyczącej np. rozprawy doktorskiej w formie cyklu powiązanych tematycznie artykułów itd.), co niewątpliwie należy zaliczyć do mechanizmów projakościowych. Ustawa 2.0 wprowadziła też możliwość nadawania stopnia doktora w dziedzinie, które ma za zadanie wspieranie interdyscyplinarnych rozpraw doktorskich. W sytuacji gdy uczelnia ma kategorię naukową A+, A albo B+ w ponad połowie dyscyplin z danej dziedziny, organ ten może nadawać stopnie w tej dziedzinie.

W zakresie uczelnianych organów właściwych do prowadzenia postępowań awansowych uprawnienia te posiada senat lub inny organ powołany w uczelni (art. 178. ustawy p.s.w.n). Zgodnie z art. 192 ust. 1 p.s.w.n. uprawniony organ może powołać komisję do prowadzenia czynności w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora, z tym, że zazwyczaj komisja ta ma charakter roboczy, a decyzje w sprawie nadania stopnia zapadają na forum wspomnianych w pierwszym zdaniu akapitu organów. Oznacza to, że uczelnie mogą powołać inne ciało gremialne (poza senatem), które będzie prowadzić procedury w ramach danej dyscypliny (lub dziedziny, o ile spełniony jest warunek ustawowy, o którym mowa powyżej), w której uczelnia ma uprawnienia i może posiłkować się innym ciałem, na których będzie spoczywał ciężar operacyjny przeprowadzenia procedury.

We wszystkich analizowanych uczelniach, powołano dodatkowy organ uczelni, poza rektorem, senatem i radą uczelni, odpowiedzialny za prowadzenie procedur nadawania stopni. Zapewne może to wynikać również z potrzeby operacyjnego odciążenia senatu, jako jednego z podstawowych organów uczelni odpowiedzialnego za większość najważniejszych decyzji. W grupie badanych uczelni, aż w 17 przypadkach na 24 (71%) uczelnie powołały jeden taki organ, który odpowiadał za procedury nadawania stopni doktora w dyscyplinie i dziedzinie. W przypadku pozostałych uczelni (29%), rozdzielono kompetencje na procedury dziedzinowe i procedury dyscyplinowe między, odpowiednio, senat, a inne organy uprawnione do prowadzenia tychże postępowań. Nie wykazano zależności pomiędzy faktem rozdzielenia tych kompetencji, a liczbą dyscyplin, w których pro-

wadzone jest kształcenie w szkole doktorskiej z uwzględnieniem tego, że prowadzenie doktorskiej procedury awansowej w dziedzinie jest uprawnieniem warunkowym. Tak samo, nie wykazano wpływu specjalizacji uczelni na ten fakt. W grupie ośmiu uczelni, w których występuje ten podział, trzy uczelnie (37%) powołały dodatkowy organ mający uprawnienia awansowe, a cztery przekazały dziedzinowe procedury awansowe do zakresu kompetencji senatu. W przypadku jednej uczelni współprowadzącej szkołę doktorską z innymi podmiotami, uprawnienia do nadania stopnia w dyscyplinie przekazano radzie instytutu, podczas gdy uprawnienia do nadawania stopnia w dziedzinie przekazano „Komisji interdyscyplinarnej” powołanej przez senat.

Wśród organów nadających stopnie naukowe w badanych uczelniach w przeważającej liczbie przypadków występowały różnego typu „Rady”, a w trzech przypadkach były to „Komisje”. Podsumowanie typów organów prowadzących procedury awansowe w badanych uczelniach przedstawiono w tabeli 5.1.

Tabela 5.1. Podsumowanie typów organów prowadzących procedury awansowe w badanych uczelniach

Jeden organ		Dwa organy		
		Stopień w dyscyplinie	Stopień w dziedzinie	
Rada/y dyscypliny/naukowej	10	Rada/y dyscypliny/naukowej	Senat	3
Rada ds. Nadawania Stopni Naukowych i Stopni w Zakresie Sztuki/ds. Stopni Naukowych	2	Komisja ds. Awansów	Senat	1
Rady Naukowe	2	Rada/y dyscypliny/naukowej	Rada Naukowa Uniwersytetu	1
Komisje ds. Stopni naukowych	2	Rada Naukowa Dyscyplin	Rada Naukowa Dziedzin	2
Rada Awansów Naukowych	1	Rada Naukowa Instytutu	Komisja interdyscyplinarna	1

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonej analizy nie wyłania się jeden najczęściej występujący model struktury i model zarządzania SD. Każdy analizowany podmiot inaczej konstruował akty prawne i przepisy dotyczące szkoły, jednak cele wdrażania tych mechanizmów i praktyk są zbieżne – m.in. jest to dbałość o wysoką jakość merytoryczną kształcenia doktorantów oraz efektywny proces zarządzania szkołą. Z uwagi na powyższe, należy podjąć refleksję nad procesem „porównywania” modeli SD, bowiem w niektórych przypadkach okazuje się bardzo trudny do przeprowadzenia. Dlatego też, badanie w etapie I uzupełniono ankietą, która dopełni obraz badanego zjawiska i pozwoli na wskazanie określonych trendów i dobrych praktyk.

Pomimo trudności w porównywaniu SD, zauważalne są pewne trendy. W większości przypadków SD jest jednostką organizacyjną uczelni przeznaczoną do tej formy kształcenia, co jest związane z koniecznością prowadzenia osobnej dokumentacji i działalności sprawozdawczej właściwej dla jednostki ogólnouczelnianej.

W 2/3 przypadków SD jest powoływana zarządzeniem Rektora, podczas gdy tylko w 1/3 na wniosek lub po zaopiniowaniu przez inne ciało gremialne. Najczęściej SD znajduje się w obszarze kompetencji i decyzji właściwego Prorektora, rzadziej nadzór prowadzi wyłącznie Rektor. Model zarządzania SD tworzy dyrektor/kierownik (który jest funkcją kierowniczą w rozumieniu statutu) oraz podmiot opiniodawczo-doradczy o różnych kompetencjach.

W przeważającej liczbie przypadków w uczelni powoływano jedną SD. Większość SD nie była sprofilowana w dziedzinie. Wśród tych, które miały określony profil, wszystkie kształciły w kilku dyscyplinach z jednej dziedziny i dotyczyły to przede wszystkim uczelni medycznych, artystycznych, ekonomicznych, AWF oraz kilku SD prowadzonych przez uniwersytety.

Tylko niektóre uczelnie zdecydowały się na prowadzenie kształcenia doktorantów we współpracy z inną jednostką, w większości przypadków jest to współpraca między uczelniami a instytutami PAN.

Wszystkie uczelnie powołały dodatkowy organ, obok senatu, odpowiedzialny za nadawanie stopni. W kilku uczelniach rozdzielono kompetencje do nadawania stopnia na dwa różne organy uczelni, w zależności od tego, czy stopień doktora jest nadawany w dyscyplinie, czy w dziedzinie.

Organizacja szkół doktorskich podlega ciągłym zmianom, czego dowodem są zmieniające się treści aktów prawnych w stosunku do pierwotnych uchwalonych w 2019 roku, oznacza to, że proces kształtowania SD w uczelniach w Polsce jest jeszcze nie zakończony.

### **5.3. Dobre praktyki dotyczące zapewniania jakości kształcenia doktorantów**

W II etapie prowadzonego badania analizie poddane zostały odpowiedzi kadry kierowniczej szkół doktorskich, na pytania otwarte zawarte w kwestionariuszu ankiety, dotyczące konkretnych obszarów funkcjonowania szkół doktorskich, dotychczasowych doświadczeń oraz dobrych praktyk. Celem było przedstawienie przykładowych rozwiązań wypracowanych przez szkoły doktorskie, które mogą mieć pozytywny wpływ na udoskonalanie systemu zapewnienia jakości kształcenia doktorantów.

### 5.3.1. Rekrutacja

Największe wyzwania, z którymi szkoły doktorskie musiały się zmierzyć w procesie rekrutacji, dotyczyły takich zagadnień jak:

- organizacja i postępowanie rekrutacyjne,
- kandydaci, w tym kandydaci cudzoziemcy,
- wyzwania związane z pandemią COVID-19, które miały wpływ na obie powyższe kategorie.

W obszarze pierwszym zwracano uwagę na częste (coroczne) zmiany zasad rekrutacji w danej uczelni, co w szerszej perspektywie możemy postrzegać jako proces „uczenia się” organizacji, która dostosowuje zasady rekrutacji na podstawie swojego doświadczenia z lat ubiegłych. Powiązany z tym jest również brak strategii rekrutacyjnej dotyczącej grupy docelowej, do której kierowana jest rekrutacja: *Podstawowym dylematem było pytanie kogo chcemy rekrutować: tegorocznego absolwenta, pracownika z wieloletnim doświadczeniem, czy byłego doktoranta studiów doktoranckich* oraz dostosowanie środków przekazu informacji i promocji do specyfiki grupy odbiorców.

Z pewnością posiadanie strategii i dopasowanych kanałów informacyjnych pozwoliłoby na ukierunkowanie się na najlepszych kandydatów oraz uniknąć obciążenia logistycznego związanego z selekcją spośród bardzo dużej liczby potencjalnych doktorantów. W jednym przypadku zwrócono uwagę na niewystarczającą *promocję i rozpoznawalność kierunków technicznych*, która mogła wpłynąć na profil i liczbę kandydatów ubiegających się o wpis na listę doktorantów w tej uczelni. Wydaje się również, że z uwagi na to, że pierwsze przepisy ustawy p.s.w.n. weszły w życie w 2018 roku, uczelnie nie zdążyły stworzyć strategii i dopiero po zakończonym pierwszym cyklu kształcenia będzie można wyciągnąć wnioski w tym obszarze i przygotować strategię długofalową. Możemy stwierdzić, że wdrożenie sprecyzowanych kierunków strategicznej współpracy (geograficznych lub merytorycznych) lub określenie oczekiwanego profilu kandydatów i przystosowanie do tego procesu rekrutacji oraz systemu przyznawania punktów w postępowaniu rekrutacyjnym, może bardzo korzystnie wpłynąć na skuteczność rekrutacji oraz jakość rekrutowanych kandydatów do szkoły doktorskiej. Wtedy uczelnia będzie mogła wybierać swoich przyszłych doktorantów spośród najlepszych.

Wiele uczelni zgłaszało duże obciążenie logistyczne wynikające z realizacji procesu rekrutacji, nadmierne zaabsorbowanie kadry, niewielkie wsparcie administracyjne (zwłaszcza te uczelnie, w których komisje rekrutacyjne były złożone z kilku członków będących pracownikami wielu jednostek lub w sytuacji bardzo wielu komisji, które najczęściej były powoływane w jednej dyscyplinie). W procesie rekrutacji możemy mówić również o przeciążeniu merytorycznym i czasochłonności, jeśli dana uczelnia angażuje kadrę z uczelni zagranicznych do oce-

ny projektów planów badawczych na etapie rekrutacji, ponieważ jest to związane z koniecznością rozłożenia w czasie procesu rekrutacji oraz z organizacją długotrwałego procesu recenzji. W niektórych uczelniach uwzględniono w procesie oceny rozmowę rekrutacyjną, a obie wspomniane praktyki – recenzje od zagranicznych naukowców i rozmowa kwalifikacyjna należą do dobrych praktyk w procesie rekrutacji, które pozwolą na selekcję najlepszych i innowacyjnych projektów badawczych.

Z punktu widzenia pozostałych procesów związanych w rekrutacją należy wspomnieć o konieczności przeliczania dyplomów z różnych uczelni w Polsce lub uczelni zagranicznych, na ustalone w danej uczelni zasady przyznawania punktów za wyniki w nauce. Bardzo często ocena z dyplomu studiów magisterskich lub równoważnych albo średnia z toku studiów stanowiły 50% punktacji rekrutacyjnej. Okazuje się jednak, że uczelnie różnie definiują tzw. „ocenę na dyplomie”, a w przypadku dyplomów zagranicznych często konieczny był kontakt z Narodową Agencją Wymiany Akademickiej (NAWA)<sup>46</sup> w celu konsultacji dotyczącej systemu szkolnictwa wyższego w danym kraju. NAWA na swojej stronie udostępnia opisy wielu systemów szkolnictwa wyższego, a poza tym świadczy również inne usługi związane z wydawaniem apostille, legalizacją i uznawalnością kształcenia. Wyzwaniem okazał się również dobór odpowiedniej kadry naukowej i administracyjnej do kompleksowego przeprowadzenia rekrutacji z związku z tym, że wiele uczelni zastosowało dużo bardziej wyśrubowane standardy rekrutacji i w kilku przypadkach rekrutacja odbywała się w całości lub w części w języku angielskim. W tym przypadku dobrą praktyką jest przeprowadzenie szkolenia dla komisji rekrutacyjnych z zasad prowadzenia rekrutacji. W obszarze organizacji należy również wymienić problemy natury technicznej, związanej ze stroną informatyczną procesu rekrutacji, które bardzo mocno zostały wyeksponowane w drugim naborze do szkół doktorskich, odbywającym się w sytuacji pandemicznej. Kilka uczelni zgłosiło również wyzwania związane z ustaleniem ogólnych zasad rekrutacji do szkoły doktorskiej i różnicami w zakresie oceny dorobku kandydata, które w sytuacji dużego wachlarza dyscyplinowego lub dziedzinowego szkoły doktorskiej były bardzo widoczne.

W drugim obszarze przede wszystkim wskazywano na niski poziom merytoryczny kandydatów (była to jedna z najczęstszych odpowiedzi) oraz nieodpowiednie przygotowanie do procesu rekrutacji (brak wiedzy nt. zasad rekrutacji w danej uczelni, niepełna lub błędna dokumentacja itd.) W szczególności trudności te dotyczyły kandydatów z zagranicy, którzy jeszcze przed pandemią w większości przypadków byli rekrutowani w sposób zdalny. Zwracano uwagę na bardzo

---

<sup>46</sup> Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej – jedna z trzech największych agencji państwowych finansujących badania i naukę w Polsce, nakierowana na wspieranie mobilności akademickiej i umiędzynarodowienie nauki i kształcenia <https://nawa.gov.pl/>.



niską, często uniemożliwiającą przeprowadzenie rekrutacji, znajomość języka angielskiego u cudzoziemców pomimo przeciwnych deklaracji.

Wyzwania z obszaru trzeciego – dotyczącego pandemii – potęgowały wyzwania z pozostałych kategorii. W ujęciu ogólnym pandemia znacząco przyspieszyła digitalizację procesu rekrutacji.

Działania podejmowane przez szkoły doktorskie na rzecz doskonalenia procesu rekrutacji można przedstawić następująco:

- coroczny przegląd zasad rekrutacji i wprowadzanie zmian projakościowych na podstawie własnych doświadczeń,
- jasne i jednoznaczne wytyczne dotyczące prezentacji kandydatów oraz kryteriów oceny,
- wsparcie administracyjne biura szkoły oraz pomoc działu IT w procesie rekrutacji,
- przeprowadzenie ankiety wśród kandydatów, którzy wzięli udział w rekrutacji i usprawnienie procesu rekrutacji na podstawie zebranych opinii.

Większość badanych szkół zdecydowała się dokonać weryfikacji predyspozycji kandydatów na doktorantów do prowadzenia działalności naukowej poprzez odpowiednio skonstruowane postępowanie kwalifikacyjne, najczęściej w formie rozmowy rekrutacyjnej, przeprowadzonej przez powołane Komisje rekrutacyjne złożone zazwyczaj z przedstawicieli danej dyscypliny. Do zakresu tego postępowania należała analiza dokumentacji rekrutacyjnej oraz przeprowadzenie samej rozmowy (najczęściej w trybie online z uwagi na pandemię lub dla obcokrajowców). Rozmowa kwalifikacyjna mogła składać się wyłącznie z dyskusji z kandydatem nad uprzednio dostarczonym projektem planu badawczego lub z dyskusji oraz autoprezentacji przygotowanej przez kandydata. W trakcie dyskusji zadaniem kandydata było m.in. odpowiednie uargumentowanie wyboru tematyki, wykazanie się znajomością odpowiedniego języka właściwego dla danej dyscypliny oraz w niektórych przypadkach, w których rozmowa była przeprowadzona w języku angielskim – wykazanie się znajomością języka angielskiego umożliwiającą realizację kształcenia oraz badań w szkole doktorskiej (w szczególności, jeśli kształcenie w danej szkole doktorskiej odbywało się w języku angielskim). Oprócz tego, *w toku postępowania rekrutacyjnego weryfikowane jest dotychczasowe doświadczenie w pracy naukowej kandydata, umiejętność tworzenia opisu propozycji projektu badawczego oraz przeprowadzana jest rozmowa kwalifikacyjna (...), która pozwala ocenić kompetencje w zakresie proponowanego projektu badawczego oraz rozeznanie w podejmowanej problematyce, wiedzę merytoryczną, poprawność językową (...)*. Niektóre uczelnie znacznie podniosły poprzeczkę potencjalnym kandydatom wprowadzając egzamin z dyscypliny jako wstęp do procesu rekrutacyjnego. Bardzo ciekawym przykładem kompleksowej analizy predyspozycji kandydata było dokonanie oceny posiadanych umiejętności miękkich w skali punktowej, np. *ocena umiejętności miękkich: (maksymalnie*

10 punktów): zarządzanie stresem – punktacja od 0 do 2 punktów, logiczne myślenie – punktacja od 0 do 2 punktów, zdolność adaptacji, asertywność – punktacja od 0 do 2 punktów, motywacja – punktacja od 0 do 2 punktów; komunikatywność i kultura osobista – punktacja od 0 do 2 punktów.

Okazuje się, że żadna z badanych szkół doktorskich nie przeprowadziła rekrutacji kadry do prowadzenia kształcenia w szkole doktorskiej w formie konkursu. W jednym przypadku wskazano, że kadra wybierana jest na podstawie najlepszych wyników *według ocen studentów, w pracy naukowej, publikacjach i grantach*, ale bez podania szczegółów dotyczących procesu selekcji. W minimum trzech przypadkach podano, że kadra w szkole doktorskiej jest tą samą kadrą nauczycieli akademickich, która prowadzi zajęcia na dotychczasowych studiach doktoranckich. Praktycznie w każdej odpowiedzi pojawiło się sformułowanie, że wybór kadry oparty jest na doświadczeniu w prowadzeniu zajęć na trzecim stopniu kształcenia oraz na dobrym lub wyróżniającym się dorobku naukowym w danej dyscyplinie, jednak bez podania szczegółów dotyczących weryfikacji tych kryteriów. Jednak, o ile badane szkoły nie zdecydowały się na przeprowadzenie konkursu lub innego pochodnego sposobu selekcji kadry kształcącej w szkole doktorskiej, o tyle w większości przypadków w procesie wyznaczenia kadry (lub zatwierdzenia) brała udział Rada Dyscypliny, Dyrektor lub Kierownik Kolegium lub inne ciało merytoryczne pełniące rolę doradczą w szkole doktorskiej. Kilka szkół uwzględniło również wybór kadry kształcącej w szkole doktorskiej spośród wybitnych naukowców z zagranicznych ośrodków, tym samym próbując zachęcić do aplikowania najlepszych kandydatów oraz dbając o najwyższą jakość kształcenia. Nietypowym, choć najbardziej przypominającym formułę konkursu, przykładem wyboru kadry był nabór przedmiotów do oferty kształcenia w szkole doktorskiej, który był realizowany na podstawie wyników ankiety wypełnianej przez doktorantów. W jednym przypadku uczelnia zadeklarowała stosowanie „systemu motywacyjnego”, który polegał na wprowadzeniu innego sposobu *rozliczenia pensum dydaktycznego w oparciu o przelicznik większy od 1, aby przyciągać najlepszych wykładowców od strony dydaktycznej i naukowej* do prowadzenia zajęć w szkole doktorskiej.

### 5.3.2. Badania naukowe doktorantów w szkole doktorskiej

Reforma szkolnictwa wyższego i nauki wprowadziła obowiązek sporządzenia indywidualnego planu badawczego przez doktoranta, który zgodnie z art. 202. ust. 1 ustawy p.s.w.n jest przygotowany w uzgodnieniu z promotorem lub promotorami i przedstawiony podmiotowi prowadzącemu szkołę doktorską w terminie 12 miesięcy od dnia rozpoczęcia kształcenia. Plan badawczy zawiera m.in. harmonogram przygotowania rozprawy doktorskiej, w tym termin jej złożenia.

Zgodnie ze wspomnianą ustawą realizacja planu podlega ocenie śródkresowej w połowie okresu kształcenia, co nie oznacza, że ocena śródkresowa jest jedyną formą oceny planów badawczych lub ogólnie – działalności naukowej doktoranta w szkole doktorskiej. Niektóre uczelnie wprowadziły ocenę planu badań (możemy go nazwać projektem indywidualnego planu badawczego) już na etapie rekrutacji lub odbywało się to w okresie do 12 miesięcy od rozpoczęcia kształcenia w szkole doktorskiej, często angażując do jego oceny specjalistów z własnej lub zewnętrznej jednostki naukowej (w tym zagranicznej).

Na pytanie „Według jakich kryteriów i przez kogo oceniane są indywidualne plany badawcze doktorantów?” ankietowani odpowiedzieli, że największy ciężar oceny planu badawczego spoczywa na promotorze i promotorze pomocniczym (wskazano tak w ponad 10 przypadkach) lub dyrektorze (kierowniku) szkoły doktorskiej. Dokonano również rozróżnienia na analizę formalną, którą najczęściej wykonywał dyrektor szkoły (lub sekretariat/biuro szkoły) i analizę merytoryczną, która należała do promotora. W wielu przypadkach zgoda promotora na przyjęcie doktoranta była warunkiem formalnym udziału w rekrutacji. *Indywidualny Plan Badawczy, przygotowany przez doktoranta w uzgodnieniu z promotorem, po złożeniu jest weryfikowany przez dyrektora Szkoły Doktorskiej pod kątem wymagań formalnych i zgodności z wytycznymi w zakresie przygotowania harmonogramu przygotowania rozprawy doktorskiej.* Do najczęściej wymienianych kryteriów oceny indywidualnego planu badawczego należały kryteria ustawowe, później *temat badań wraz z uzasadnieniem ich podjęcia; pytania, tezy lub hipotezy badawcze; zarys aktualnego stanu badań dotyczących zagadnień będących przedmiotem rozprawy doktorskiej, w tym literaturę przedmiotu; zadania badawcze, w tym określenie ewentualnych planowanych badań zagranicznych; określenie stosowanych metod badawczych, (...) i znaczenie zaplanowanych badań oraz sposoby ich upowszechniania.* Kryteria oceny indywidualnych planów badawczych doktorantów mogą być sprecyzowane w Regulaminie Oceny Planów Badawczych. Niektóre uczelnie w wymogach stawianych swoim doktorantom uwzględniły deklaracje dotyczące np. *odbycia co najmniej miesięcznego stażu naukowego w instytucji krajowej lub zagranicznej; wyjazdu studyjnego trwającego co najmniej miesiąc do instytucji krajowej lub zagranicznej; przygotowanie recenzji naukowej, jak również upowszechnienie wyników B+R na zasadach otwartego dostępu.*

W czterech przypadkach wskazano, że plany badawcze podlegają recenzowaniu, które może być przeprowadzone przez specjalnie do tego powołane komisje lub inne ciała, lub przez wybranych specjalistów krajowych i zagranicznych z danej dyscypliny. W kilku przypadkach opinię na temat planu badawczego przygotowuje rada naukowa szkoły doktorskiej.

*Członkowie Rady Szkoły Doktorskiej reprezentujący daną dyscyplinę szczegółowo oceniają i opiniują IPB [przyj. indywidualne plany badawcze] doktoran-*

tów w swojej dyscyplinie, a następnie przedstawiają Radzie swoją rekomendację. Przyjęcie IPB następuje w drodze uchwały przyjmowanej większością głosów w Radzie Szkoły. IPB są oceniane w perspektywie zasadności przyjętego tematu, metody oraz harmonogramu prac prowadzących do uzyskania stopnia doktora. W niektórych przypadkach możliwe było zasięgnięcie opinii innego ciała merytorycznego, np. rady dyscypliny, Projekt IPB podlega zatwierdzeniu przez kierownika właściwego kolegium w terminie miesiąca od dnia jego złożenia. Przed zatwierdzeniem projektu IPB kierownik może zasięgnąć opinii ekspertów wskazanych przez przewodniczącego rady dyscypliny.

Poza oceną projektu indywidualnego planu badawczego, uczelnie prowadzą okresową ocenę osiągnięć i postępów w realizacji planu badawczego i kształcenia. Odbywa się to najczęściej corocznie, przez wybrane komisje w danej dyscyplinie na podstawie analizy sprawozdania doktoranta. Częścią tej oceny może być również uczestnictwo w obowiązkowym seminarium, na którym doktorant prezentuje dotychczasowe wyniki badań i bierze udział w dyskusji nt. zaprezentowanych treści.

W zakresie oferowanego wsparcia finansowego na prowadzenie badań dla doktorantów oraz systemów motywacyjnych, w największej liczbie analizowanych szkół doktorskich wprowadzono stypendia naukowe dla najlepszych doktorantów, przyznawane na podstawie osiągnięć naukowych (tzw. zwiększenie stypendium doktoranckiego – art. 209 ust. 5 ustawy p.s.w.n.).

*Wypracowany został mechanizm uzyskiwania zwiększonego stypendium doktoranckiego, który zależny jest wyłącznie od osiągnięć naukowych doktoranta.*

*W Uczelni ogłaszane są corocznie konkursy dedykowane różnym grupom społeczności akademickiej w tym doktorantom: konkursy z finansowania wewnętrznego np. konkurs młodego badacza; konkursy (...) na naukowe stypendia wyjazdowe dla doktorantów; konkursy na udział w projektach naukowych; konkursy grantowe. Szkoła Doktorska (...) wypracowała również Regulamin uzyskiwania zwiększonych stypendiów doktoranckich za osiągnięcia naukowe doktorantów Szkoły Doktorskiej, który umożliwia pozyskanie zwiększonego stypendium na okres 12 miesięcy w każdym roku akademickim na podstawie osiągnięć naukowych z roku akademickiego poprzedzającego złożenie wniosku.*

Kilka szkół doktorskich wskazało, że finansowanie badań doktorantów pochodziło ze środków promotora. Warto dodać, że model, w którym stypendium doktoranckie oraz koszty badań są finansowane ze środków promotorskich (grantowych lub statutowych) jest jednym z najczęściej występujących w uczelniach w Europie Zachodniej i Północnej. W ten sposób, koszty utrzymywania doktoranta nie obciążają budżetu uczelni lub szkoły, a tym samym zobowiązują promotora do wzięcia pełnej odpowiedzialności za prowadzenie doktoranta. Jest to model

przeciwny do tego, który jest oparty na finansowaniu stypendiów z budżetu centralnego uczelni.

Bardzo dobrym przykładem systemów motywacyjnych dla doktorantów jest stworzenie dodatkowego budżetu na działalność naukową, który jest rozdysponowany na zasadach konkursowych. Dodatkowy budżet może posiadać szkoła doktorska, środki mogą zostać zabezpieczone w puli rektorskiej lub puli statutowej dyrektora (kierownika) jednostki, w której doktorant realizuje pracę badawczą lub mogą pochodzić z innych źródeł, np. ze środków samorządu doktoranckiego lub rady kół naukowych. Środki te nazwane zostały m.in. „budżetem na minigranty naukowe”, „Uczelnianymi Grantami Badawczymi” itp. Oprócz powyższych form wsparcia niektóre uczelnie nagradzają doktorantów za publikowanie w wysoko punktowanych czasopismach naukowych, oferują dedykowane granty dla doktorantów z zagranicy oraz granty na przełomowe badania naukowe.

*Doktoranci mają możliwość uzyskiwania wsparcia finansowego na prowadzenie działalności naukowej poprzez:*

- *Program projakościowy na granty za publikacje wydane w czasopismach TOP1, TOP10, czasopismach Nature lub Science oraz za monografie w wysoko punktowanych wydawnictwach, w ramach programu Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza, (...).*
- *Grant dla doktorantów z zagranicy w ramach programu Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza.*
- *Konkurs projakościowy na dofinansowanie badań o charakterze przełomowym, w ramach programu Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza.*
- *Stypendium za publikacje wydane we współpracy z autorem reprezentującym zagraniczny ośrodek naukowy lub partnera nieakademickiego, w ramach programu Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza.*
- *Korekta językowa publikacji wysoko punktowanych lub zgłoszeń patentowych.*
- *Wspieranie zgłoszeń wynalazków do Urzędu Patentowego RP.*

Na podstawie analizy stwierdzono, że w większości przypadków dodatkowe finansowanie dla doktorantów pochodziło głównie ze strumienia zewnętrznego, np. w ramach grantu Ministra Nauki i Edukacji Inicjatywa Doskonałości Uczelnia Badawcza, programów Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej, programów finansowanych ze źródeł europejskich, np. POWER, Erasmus+ itd. Fakt, że uczelnia pozyskuje środki finansowe na utrzymanie doktorantów, czy to w formie grantów promotorskich, czy też innych projektów instytucjonalnych, należy ocenić bardzo pozytywnie. Dywersyfikacja strumieni finansowania bardzo pozytywnie wpływa na zapewnienie odpowiednich warunków rozwoju młodych adeptom nauki.

Wiele szkół wprowadziło również systemy pomocowe nakierowane na uczestnictwo doktorantów w projektach naukowych i aplikowanie o granty. W większości przypadków szkoły doktorskie oferują obowiązkowe przedmioty (będą-

ce częścią programu kształcenia) dotyczące przygotowania wniosków projektowych, a w niektórych uczelniach jednym z obowiązków doktoranta jest złożenie projektu w konkursie Preludium Narodowego Centrum Nauki.

*W module podstawowym programu kształcenia, obligatoryjnym dla wszystkich doktorantów wprowadziliśmy przedmiot pt. „Proces wnioskowania o finansowanie badań naukowych podstawowych”, gdzie eksperci z pionu prorektora ds. rozwoju oraz ds. naukowych, prowadzą szkolenia z zakresu finansowania staży naukowych krajowych i zagranicznych dla młodych naukowców rozpoczynających karierę naukową, przygotowania i redagowania wniosków o finansowe w instytucjach krajowych (MEiN, NCBiR, NCN, FNP) oraz zagranicznych (Unia Europejska i inne).*

W wielu ośrodkach funkcjonuje jednostka (np. biuro obsługi projektów), która ma za zadanie wspierać doktorantów w aplikowaniu o granty poprzez organizowanie warsztatów, seminariów oraz prowadzenie akcji informacyjnych w tym zakresie.

*W strukturach Uczelni istnieje Dział Wsparcia Projektów, którego celem jest wspieranie doktorantów w aplikowaniu do różnego rodzaju projektów naukowych z różnym źródłem finansowania zewnętrznego jak również w aplikowaniu o dodatkowe stypendia zewnętrzne czy wymianę naukową. Organizowane są szkolenia, konferencje z tematyki pozyskiwania źródeł finansowania badań naukowych jak również w programie kształcenia doktorantów na I roku studiów obowiązkowym jest przedmiot Pozyskiwanie źródeł finansowania badań naukowych prowadzony w wymiarze 15 h seminariów, którego celem jest przedstawienie możliwych źródeł finansowania aktywności naukowej doktoranta, przedstawienie zagadnień dotyczących przygotowania wniosków o dofinansowania działalności naukowej oraz przedstawienie zagadnień dotyczących realizacji projektu badawczego. Ponadto, jednym z wymaganych elementów Indywidualnego Planu Badawczego jest wystąpienie o finansowanie zewnętrzne prowadzonych badań.*

### 5.3.3. Kształcenie

Kształcenie doktorantów to jeden z kluczowych obszarów systemu szkolnictwa wyższego nauki, bowiem od jego jakości i efektywności zależy przygotowanie młodej kadry do wejścia na rynek pracy poza uczelnią lub pozostania w murach akademii w celu kontynuowania pracy naukowej. W szerszym ujęciu jakość kształcenia doktorantów wpływa również na jakość kształcenia studentów (doktoranci prowadzą zajęcia ze studentami, a część z nich zasili kadre badawczo-dydaktyczną w uczelniach), jakość oraz konkurencyjność prowadzonych badań w ska-

li światowej oraz długiej perspektywie ma wpływ na podnoszenie innowacyjności gospodarki oraz standardu życia obywateli. Jednocześnie właśnie w tym obszarze w dotychczasowo obowiązującym porządku prawnym (przed wejściem w życie reformy) identyfikowano największą potrzebę wprowadzenia zmian. Zmiana modelu kształcenia z jeszcze obowiązujących, ale wyciszanych studiów doktoranckich, na szkoły doktorskie miała na celu m.in. ograniczenie umasowienia studiów doktoranckich przez położenie nacisku na rekrutację najlepszych kandydatów i podniesienie jakości kształcenia oraz badań naukowych (tym samym jakości broniących dysertacji) m.in. przez zapewnienie interdyscyplinarności w obu tych obszarach. To interdyscyplinarność badań i kształcenia pozwoli przyszłym adeptom nauki zdobyć przekrojowe umiejętności, czyli tzw. kompetencje transferowalne, które pozwolą przyszłym doktorom pracować w bardzo wielu sektorach przemysłu, biznesu lub pozostać w nauce i prowadzić przełomowe badania w swojej dyscyplinie. Ponadto ustawa p.s.w.n. wprowadziła zewnętrzną ocenę kontroli jakości kształcenia, wykonywaną przez właściwego ministra ds. kształcenia i nauki, dokonywaną w formie tzw. ewaluacji szkół doktorskich (art. 259–264 ustawy p.s.w.n.).

W przeważającej liczbie szkół doktorskich interdyscyplinarność jest realizowana poprzez odpowiednią organizację programu kształcenia i zasady realizacji indywidualnego planu badawczego. Najczęściej występującym rozwiązaniem jest podział programu kształcenia na moduły obligatoryjne i fakultatywne oraz ustanowienie zasad komponowania podstawy programowej umożliwiającej dobór przedmiotów spoza głównej ścieżki kształcenia. W zależności od szkoły doktorskiej, doktoranci byli zobligowani lub mieli możliwość wyboru przedmiotów kształcenia z innych dyscyplin, a w jednej uczelni *Doktoranci, zgodnie z programem kształcenia, zobligowani są do odbycia w ciągu dwóch pierwszych lat 50 godzin zajęć na innej uczelni*. Szkoły doktorskie w bardzo zróżnicowany sposób umożliwiały wybór tych zajęć, m.in. poprzez konkurs przedmiotów, listę przedmiotów do wyboru, zajęcia „na zamówienie” (w zależności od aktualnych potrzeb doktorantów), czy tzw. „wykłady mistrzowskie”, które były prowadzone przez wybitnych specjalistów z danej dziedziny. Ponadto wskazywano, że same projekty doktorskie są realizowane w duchu interdyscyplinarności poprzez m.in. współpracę interdyscyplinarną pomiędzy promotorami lub promotorem i promotorem pomocniczym.

*Interdyscyplinarność procesu kształcenia (...) realizowana jest przez doktorantów w ramach indywidualizacji programu kształcenia i planu badawczego. Przy tworzeniu Indywidualnego Programu Kształcenia (IPK) doktorant może wybierać przedmioty z innych dyscyplin, realizowane są także doktoraty interdyscyplinarne gdzie jest dwóch promotorów z dwóch różnych dyscyplin naukowych (uchwały stosownych rad dyscyplin). Realizowane przez doktorantów tematy badawcze, często obejmują szeroki zakres zagadnień w obrębie jednej lub kilku dyscyplin naukowych.*

*Każdy doktorant musi wybrać i zaliczyć przynajmniej 1 kurs z dyscypliny innej niż doktorat. Szereg projektów jest na styku dyscyplin.*

*Doktorant realizuje Indywidualny Program Kształcenia IPK obejmujący zajęcia obowiązkowe i obieralne. W ramach modułów obieralnych oferowane są przedmioty powiązane z dyscypliną i tematyką realizowanych badań naukowych (moduły z zakresu zadeklarowanych dyscyplin) oraz moduły multidyscyplinarne lub z zakresu innych dyscyplin. Baza modułów multidyscyplinarnych zawiera 103 przedmioty.*

Inną praktyką wymienianą przez ankietowane szkoły było wprowadzenie różnego typu seminariów lub konwersatoriów, które mogą przyjmować formę konferencji naukowej.

*Integralnym elementem programu kształcenia jest udział w seminarium interdyscyplinarnym, które (...) przyjmuje kształt konferencji naukowej. Planuje się organizację takiego seminarium jeden raz w semestrze. Seminarium trwa dwa dni, (...). Doktoranci po ukończeniu 2. semestru są zobowiązani do przygotowania abstraktu i zgłoszenia go przez stronę, a następnie do wygłoszenia 20-minutowej prezentacji o stanie prac nad swoją pracą doktorską. Wszystkie prezentacje odbywają się w języku angielskim. Seminarium jest podzielone na sesje, każda jest moderowana przez chairmana (są nimi członkowie Rady Szkoły). Prelegenci odpowiadają na pytania uczestników. Każdego dnia seminarium odbywa się 30-minutowy wykład zapraszany (invited talk) – naukowca reprezentującego inną dyscyplinę niż reprezentowane w Szkole oraz przedstawiciela przedsiębiorczości innowacyjnej (...).*

Oprócz wspomnianych mechanizmów, w innych częściach ankiety zwrócono uwagę na praktyki umiędzynarodowienia, tj. wykłady profesorów wizytujących z zagranicznych ośrodków naukowych, prace doktorskie realizowane we współpracy z ośrodkami zagranicznymi czy też mobilność doktorancką (staże, krótkie wyjazdy badawcze, mobilność średnio- i długookresowa), które z pewnością mają bardzo korzystny wpływ na rozwój naukowy doktorantów oraz interdyscyplinarność kształcenia i badań. W szczególności jedną z najbardziej sztabowych form współpracy z jednostkami zagranicznymi wspierającymi interdyscyplinarność są umowy o realizację podwójnych lub wielostronnych doktoratów, które pojawiły się w przypadku trzech szkół doktorskich. Kilka szkół zadeklarowało, że współpraca z innymi ośrodkami krajowymi i zagranicznymi jest planowana w najbliższym czasie. W kontekście interdyscyplinarności kształcenia oraz współpracy na tym polu z innymi podmiotami, często wspomniano o współpracy z innymi podmiotami, w tym z przedsiębiorcami, w ramach Programu ministerialnego Doktorat wdrożeniowy. Zabrakło jedynie informacji o prowadzeniu zajęć przez specjalistów-praktyków spoza sektora akademickiego w ramach przed-



miotów obowiązkowych lub fakultatywnych w szkole doktorskiej, które często są elementem kształcenia na renomowanych uczelniach zagranicznych.

W kilku przypadkach oprócz modułów specjalistycznych z dyscypliny doktryzowania oraz innych dyscyplin, programy kształcenia zawierały moduł zajęć z umiejętności miękkich, które mają na celu zapewnienie doktorantom zdobycie tzw. umiejętności przekrojowych (tj. kwalifikacji dotyczących krytycznego myślenia, kreatywności, podejmowania inicjatywy, umiejętności rozwiązywania problemów itd.) dla kwalifikacji na poziomie 8 Polskiej Ramy Kwalifikacji<sup>47</sup>. W kilku przypadkach moduł taki był obligatoryjnym elementem programu kształcenia lub uczelnia umożliwiała wybór takich przedmiotów z oferty całej uczelni. W innych przypadkach szkoła doktorska uwzględniała te umiejętności w sylabusach przedmiotów z programu kształcenia.

*W module ogólnym programu kształcenia (dla wszystkich doktorantów) wprowadziliśmy stosowne moduły przedmiotowe, w których cytowane problemy są poruszane i weryfikowane, to samo dotyczy przedmiotów obieralnych. Ponadto, po niemal każdym semestrze kształcenia odbywają się seminaria doktorskie, na których weryfikowane są kwalifikacje i umiejętności doktoranta. Dodatkowo, przyjęta koncepcja kształcenia zakłada zaliczanie przedmiotów na podstawie sprawdzenia właśnie umiejętności przekrojowych poprzez warsztaty, projekty, dyskursy naukowe zamiast zaliczeń w postaci egzaminów czy testów.*

*Szkoła rozwija kompetencje miękkie, kompetencje specjalistyczne, w tym spoza dyscypliny doktryzowania, dydaktyczne oraz językowe. (...) Obowiązkowe moduły „Warsztat badacza” oraz „Myślenie krytyczne – fundamentalne dylematy współczesnej cywilizacji (...).*

*12 z obowiązkowych 32 ECTS w trakcie studiów musi zostać zdobytych dzięki realizacji przedmiotów z bloku „Warsztat badacza”, którego celem jest zdobycie umiejętności miękkich – przekrojowych. Przedmioty mają charakter standardowych kursów kończących się zaliczeniami w różnych formach.*

*(...) Bogata oferta zajęć z puli „skills workshop” umożliwia zdobycie umiejętności miękkich i transferowalnych, dotyczących właśnie m.in. tematyki „problem-based learning”, technik prezentacji czy komunikacji, myślenia ekonomicznego i strategicznego, pisania artykułów naukowych – zagadnień równie istotnych w pracy badacza. Oferta kursów jest stale rozszerzana – karty przedmiotów podlegają skrupulatnej ocenie Rady Naukowej (...).*

---

<sup>47</sup> Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz. U. 2016 poz. 64 ze zm.), [https://kwalifikacje.gov.pl/images/downloads/materia%C5%82y\\_do\\_serwisu\\_ZSK/tabele\\_PRK/PRK\\_tab5.pdf](https://kwalifikacje.gov.pl/images/downloads/materia%C5%82y_do_serwisu_ZSK/tabele_PRK/PRK_tab5.pdf); Projekt rozporządzenia Ministra Edukacji i Nauki w sprawie ewaluacji jakości kształcenia w szkole doktorskiej <https://legislacja.gov.pl/projekt/12342754>; Eurodoc Report Identifying Transferable Skills and Competences to Enhance Early-Career Researchers Employability and Competitive-ness Brussels, 01 October 2018 <http://eurodoc.net/skills-report-2018.pdf> (dostęp z dnia 12.07.2021 r.).

Należy zauważyć, że tylko dwie szkoły wspomniały o szkoleniu promotorów, które powinno być nieodłącznym elementem systemu wspierającego jakość kształcenia i opieki naukowej. Szczególnie wtedy, gdy reforma wprowadziła większą odpowiedzialności promotora za opiekę nad doktorantem, bowiem zgodnie z art. 190 ust. 6 ustawy p.s.w.n. promotorem nie może zostać osoba, która w okresie ostatnich 5 lat: 1) była promotorem 4 doktorantów, którzy zostali skreśleni z listy doktorantów z powodu negatywnego wyniku oceny śródkresowej, lub 2) sprawowała opiekę nad przygotowaniem rozprawy przez co najmniej 2 osoby ubiegające się o stopień doktora, które nie uzyskały pozytywnych recenzji.

*Uczelnia (...), wspiera nabywanie umiejętności przekrojowych (w tym zdolności przywódczych i komunikacyjnych), które pozwalają lepiej i bardziej efektywnie wykonywać funkcję promotora. W ten sposób opieka naukowa sprawowana przez promotora umożliwia doktorantowi nie tylko rozwój naukowy ale także ten w zakresie kompetencji przekrojowych.*

*Rozwój doktoranta w zakresie ww. umiejętności jest umożliwiany m.in. przez udział w przedmiotach tj. seminarium doktoranta czy konferencje interdyscyplinarne oraz w ramach opieki naukowej sprawowanej przez promotora. W tym ostatnim przypadku program przewiduje szczególne zindywidualizowane wsparcie dla doktoranta w ramach zajęć Rozwój naukowy – zajęcia indywidualne z promotorem (...).*

Działania podejmowane przez szkołę doktorską (lub uczelnię) w celu kształtowania postaw etycznych doktorantów oraz zapewniania przez nich rzetelności w badaniach naukowych dotyczyły przede wszystkim udziału doktorantów w obowiązkowych lub fakultatywnych zajęciach z etyki, niektóre szkoły oferowały wykłady wybitnych specjalistów w tym obszarze, a w kilku przypadkach zwrócono uwagę na dużą rolę promotora w kształtowaniu właściwych postaw wśród doktorantów.

*(...) w module ogólnym dla wszystkich doktorantów wprowadziliśmy stosowne moduły przedmiotowe np. Organizacyjne, prawne i etyczne aspekty pracy naukowej. Autoprezentacja naukowca oraz Prawa własności i komercjalizacja badań. Po niemal każdym semestrze kształcenia odbywają się seminaria doktorskie, na których te sprawy są poruszane (...).*

*W ramach obowiązkowego przedmiotu „Etyka badań i pracy naukowej” doktoranci poznają trzy główne nurty obecne w etyce współczesnej. Na tej podstawie są zaprezentowane systemy norm etycznych, które obowiązują podczas prowadzenia badań oraz w pracy naukowej jak również wybrane problemy i dylematy etyczne, które pojawiają się w podczas pracy naukowej. Doktoranci poznają także propozycje rozwiązania tych zagadnień i wypracowane przez etyków procedury postępowania.*

*Etyka prowadzenia badań naukowych, jest przedmiotem wspólnym dla wszystkich doktorantów w szkole doktorskiej, w ramach zajęć ogólnouniwersyteckich, wspólna praca doktoranta z promotorem (mistrz–uczeń) od początku kształcenia w szkole doktorskiej także przyczynia się do kształtowania właściwych postaw.*

Nieodłącznym elementem systemu jakości jest etap monitorowania oraz doskonalenia procesów oparty na doświadczeniu i dobrych praktykach. W większości badanych szkół doktorskich dokonywana jest ocena jakości kształcenia, w tym opieki naukowej przez samych doktorantów. Najczęściej odbywa się ona w sposób systemowy, polegający na okresowym ankietyzowaniu doktorantów i przeprowadzanie hospitacji. Poza tym, uczelnie prowadzą coroczne przeglądy wszystkich aktów prawnych dotyczących kształcenia doktorantów, przeprowadzają rozmowy z promotorami lub współpracują z pełnomocnikiem uczelni ds. jakości. W niektórych przypadkach wskazano na to, że metodologia ta jest w opracowaniu.

*Ocena jakości kształcenia dokonywana jest poprzez coroczne ankietyzowanie doktorantów po zakończonym roku kształcenia w Szkole Doktorskiej. W wyniku zebranych opinii i ocen doktorantów Dyrektor Szkoły Doktorskiej inicjuje wprowadzenie zmian w oparciu o konsultacje z członkami Rady Szkoły Doktorskiej, Kolegiami Dyscyplin Naukowych oraz członkami Zarządu Samorządu Doktorantów. W wyniku tych działań, w ostatnim czasie zmodyfikowano Regulamin Szkoły Doktorskiej czy też program kształcenia (...), wypracowano również Regulamin przyznawania zwiększonych stypendiów doktoranckich dla doktorantów za osiągnięcia naukowe. Ponadto w Uczelni został powołany Pełnomocnik Rektora ds. Jakości Kształcenia, z którego inicjatywy cyklicznie organizowana jest konferencja pt. Dzień kultury jakości kształcenia, podczas której doktoranci mogą zapoznać się z dobrymi praktykami w prowadzeniu działalności naukowo-dydaktycznej w jednostkach najlepiej ocenianych przez studentów i doktorantów. W wykładowej części konferencji, omawiane są takie kwestie jak: egzaminowanie programatyczne i progres-testy, wiarygodność ankiety oceny dydaktycznej i rola dowodów naukowych w kształceniu kadr (...). Wykładowcy starają się odpowiedzieć na pytania: kto odpowiada za jakość kształcenia oraz jak przeprowadzić pomysłowe i efektywne zajęcia dydaktyczne (...).*

*Szkoła Doktorska prowadzi systematyczne ankietyzacje dotyczące jakości wszystkich aspektów obecności doktorantów w Szkole, w tym jakości kształcenia, poziomu prac naukowych, zaangażowania promotorów i administracji. Wyniki służą do wdrażania rozwiązań poprawiających jakość kształcenia i badań oraz procesów obsługi doktorantów. W szczególnie skomplikowanych sytuacjach Kierownictwo Szkoły podejmuje interwencje u poszczególnych promotorów.*

*Zajęcia dla doktorantów podlegają standardowej ewaluacji prowadzonej centralnie. Wyniki ankiet ewaluacyjnych brane są pod uwagę zapraszaniu kadry dydaktycznej do prowadzenia zajęć w kolejnych semestrach oraz wpływają na ewentualne konieczne zmiany w sylabusach (...).*

*(...) W Uczelni funkcjonuje system ankietyzacji, obejmujący zarówno ocenę prowadzącego przedmiot, jak i sam przedmiot oraz hospitacji zajęć mający na celu dbałość o rozwój nauczycieli akademickich i stanowi jeden z elementów proceduralnych systemu zapewnienia jakości kształcenia oraz wewnętrznej weryfikacji ww. efektów (...).*

### **5.3.4. Ocena śródkresowa**

Reforma szkolnictwa wyższego i nauki wprowadziła dużą zmianę w zakresie weryfikacji postępów w realizacji pracy badawczej doktorantów w szkole doktorskiej względem poprzedniego stanu prawnego. Na studiach doktoranckich obowiązkiem doktoranta było składanie najczęściej rocznych lub semestralnych sprawozdań z działalności, na podstawie których kierownik studium doktoranckiego decydował o zaliczeniu roku kształcenia i wpisywał doktoranta na kolejny rok kształcenia. Oprócz okresowych sprawozdań, których składanie jest określone w regulaminie szkoły doktorskiej, ustawa wprowadziła mechanizm „go or no go” pod nazwą oceny śródkresowej (ang. *midterm evaluation*), powszechnie stosowanego w najlepszych uczelniach zagranicznych, polegający na podjęciu decyzji po pierwszej połowie cyklu kształcenia, czy doktorant rokuje i ukończy pracę doktorską w terminie, czy też predyspozycje doktoranta i postęp w realizacji badań jest niewystarczający do kontynuacji kształcenia w szkole doktorskiej i kontynuacji badań. Szczegółowo proces przeprowadzenia oceny śródkresowej powinien być uregulowany w regulaminie szkoły doktorskiej, jednak w art. 202 ust. 3 i 4 ustawy p.s.w.n. czytamy, że ocena śródkresowa kończy się wynikiem pozytywnym albo negatywnym. Wynik oceny wraz z uzasadnieniem jest jawny. Ocena śródkresowa jest przeprowadzana przez komisję, w której skład wchodzi 3 osoby, w tym co najmniej 1 osoba posiadająca stopień doktora habilitowanego lub tytuł profesora w dyscyplinie, w której przygotowywana jest rozprawa doktorska, zatrudniona poza podmiotem prowadzącym szkołę doktorską. Promotor i promotor pomocniczy nie mogą być członkami komisji.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż procedury dotyczące oceny śródkresowej i podejmowanych działań mających na celu zapewnieniu rzetelności i transparentności zostały najczęściej opracowane na podstawie przepisów ustawowych.

*Procedura została opracowana zgodnie z zapisami ustawowymi. Zostanie powołany zespół dla każdej dyscypliny. Doktorant przygotowuje autoreferat i auto-*

prezentację z postępów realizacji planu badawczego. Opisałiśmy co i jakie elementy powinna zawierać autoprezentacja, opracowano formularz protokołu oceny dla zespołu oceniającego. Seminarium zostanie przeprowadzone w formie zdalnej, (...) dyrektor (...) pełnił będzie rolę moderatora (...).

*Na podstawie złożonych przez doktoranta materiałów potwierdzających realizację indywidualnego planu badawczego, w tym w szczególności dorobku naukowego lub/i artystycznego oraz dorobku popularyzatorskiego doktoranta związanego z realizacją indywidualnego planu badawczego oraz wszystkich sprawozdań przewidzianych na danym etapie realizacji kształcenia (...) oraz prezentacji doktoranta nt. dotychczasowych wyników badań wraz z dyskusją, Komisja będzie oceniać wyniki pracy doktoranta w pięciu kategoriach: terminowość realizacji harmonogramu pracy nad rozprawą doktorską i jej zgodność z indywidualnym planem badawczym, realizacja programu kształcenia, dorobek naukowy lub/i artystyczny oraz dorobek popularyzatorski związany z indywidualnym planem badawczym, prezentacja oraz dyskusja.*

Niezwykle istotnym aspektem tejże oceny decydującym o rzetelności i transparentności procesu jest ustanowienie dokładnie sprecyzowanych i zrozumiałych dla doktorantów kryteriów oceny. W końcu od jej wyników zależy dalsza ścieżka naukowa doktoranta.

*Podstawowym kryterium oceny śródkresowej jest realizacja zadań zaplanowanych w Indywidualnym Planie Badawczym. Kryterium dodatkowym są: zaawansowanie przygotowania rozprawy doktorskiej oraz udokumentowana aktywność podnosząca kompetencje przygotowujące doktoranta do pracy o charakterze badawczym lub badawczo-rozwojowym. Do aktywności tych należy w szczególności przygotowywanie publikacji naukowych, udział w konferencjach, kursach i szkoleniach oraz praca naukowa w projektach badawczych.*

Wśród innych mechanizmów zapewniających rzetelność i transparentność szkoły doktorskie wymieniały:

1. Skład komisji przeprowadzającej ocenę:
  - a. sposób delegacji (wyboru) oraz jasność kryteriów wyboru składu komisji, w tym nacisk kładziony na dorobek i doświadczenie w danej dyscyplinie,
  - b. jawność składu komisji,
  - c. obecność w składzie wybitnych przedstawicieli danej dyscypliny spoza uczelni (w tym z zagranicy).
2. Wynik oceny śródkresowej zawierający rzetelne uzasadnienie (odnoszące się bezpośrednio do kryteriów oceny) oraz procedura odwoławcza, jawność dokumentacji i formularzy oceny.
3. System ankietowy służący doskonaleniu procesu oceny, włączenie w proces doskonalenia samorządu doktorantów.

4. Umożliwienie udziału obserwatorowi podczas oceny w osobie reprezentanta samorządu doktorantów (obligatoryjnie lub na wniosek doktoranta podlegającego ocenie).

### 5.3.5. Umiejdzynarodowienie

Umiejdzynarodowienie procesu kształcenia realizowane jest głównie poprzez ofertę zajęć w języku angielskim oraz organizowanie wykładów prowadzonych przez zagraniczną kadre. Można zauważyć kilka podejść szkół doktorskich do kształcenia doktorantów w języku angielskim, albo szkoła doktorska prowadzona jest całościowo w języku angielskim, albo doktorant dokonuje wyboru przedmiotów w języku angielskim dostępnych w ofercie dydaktycznej szkoły. Ciekawym rozwiązaniem zaproponowanym przez badaną szkołę doktorską jest prowadzenie komunikacji z doktorantami jednocześnie w języku polskim i angielskim. Inną propozycją dla doktorantów jest możliwość uzyskania podwójnego dyplomu dzięki tworzeniu z zagranicznymi uczelniami wspólnych programów kształcenia.

*(...) przygotowana jest gruntowna modyfikacja procesu kształcenia, dotycząca między innymi prowadzenia zajęć w języku angielskim oraz udziału zagranicznych ekspertów w kształceniu Doktorantów.*

*Kształcenie prowadzone jest w języku angielskim, tworząc atrakcyjne i jednocześnie dogodne warunki kształcenia dla cudzoziemców. W ramach procesu kształcenia doktoranci mają możliwość udziału w zajęciach prowadzonych przez wybitnych profesorów zagranicznych z wiodących uczelni światowych (visiting professors lectures).*

Szkoły doktorskie starają się zwiększyć umiejdzynarodowienie poprzez rekrutacje zagranicznych studentów. W związku z tym rozbudowują ofertę kształcenia w języku angielskim, przygotowują strony internetowe w obydwu językach, promują szkołę za granicą na stronach i portalach internetowych. W niektórych szkołach doktorskich prowadzone są szkolenia dla kadry przygotowujące do kształcenia w środowisku wielokulturowym.

*Opracowano dokument pt. „Koncepcja umiejdzynarodowienia SD”, w którym zidentyfikowano dokumenty normatywne oraz procedury, konieczne do uruchomienia kształcenia obcokrajowców (w języku angielskim).*

Umiejdzynarodowienie szkół doktorskich odbywa się również poprzez wspieranie doktorantów w odbywaniu staży zagranicznych, kursów, udziału w szkołach letnich organizowanych przez zagraniczne ośrodki naukowe oraz konferencjach międzynarodowych. Doktoranci mają możliwość realizacji projektów badawczych w zespołach międzynarodowych. Niektóre szkoły doktorskie umożli-

wiają doktorantom wybór zagranicznych promotorów albo zapewniają podwójnych promotorów krajowych i zagranicznych.

*Wyjazdy na staże zagraniczne doktorantów. Udział doktorantów w międzynarodowych grupach badawczych. Udział doktorantów w konferencjach międzynarodowych. Publikowanie w prestiżowych międzynarodowych czasopismach.*

Dużym wsparciem dla rozwoju umiędzynarodowienia szkół doktorskich jest udział uczelni w programach europejskich, m.in. Horyzont 2020, Erasmus+, a także programach NAWA.

*Uczelnia dąży do wzmocnienia funkcjonowania systemu stymulacji i wsparcia mobilności międzynarodowej doktorantów i kadry akademickiej w ramach m.in. programu Erasmus+, programu PROM (Międzynarodowa wymiana stypendialna doktorantów i kadry akademickiej), programu STER (Umiędzynarodowienie Szkół Doktorskich), programu SPINAKER (Intensywne międzynarodowe programy kształcenia).*

*Korzystając z programów Erasmus+ w ramach zawartych międzyinstytucjonalnych umów, uczelnia organizuje wyjazdy stypendialne na praktykę doktorantów (SMP), na staże do uczelni zagranicznych (SMS).*

Mobilność doktorantów wspierana jest również przez uczestniczenie uczelni w programie PROM NAWA, umożliwiające odbycie stażu naukowego zagranicą, a także wzięcie udziału w krótkich formach kształcenia w ramach międzynarodowej wymiany stypendialnej.

Udział w programie NAWA-STER pozwala szkole doktorskiej na zaplanowanie szeregu działań na rzecz umiędzynarodowienia.

*W ramach programu planowane jest prowadzenie prac zmierzających do utworzenia 3 programów wspólnych studiów we współpracy z uczelniami zagranicznymi, sfinansowanie stypendiów i zagranicznych wyjazdów naukowych dla najlepszych doktorantów, organizacja trzech edycji międzynarodowej szkoły letniej, przeprowadzenie warsztatów dotyczących kompetencji i umiejętności w zakresie autoprezentacji i komunikacji międzykulturowej oraz udział uczelni w największych europejskich targach edukacyjnych „Futuralia” w Portugalii.*

Natomiast w ramach programu NAWA SPINAKER jedna ze szkół doktorskich organizuje 8-dniowe letnie warsztaty z projektowania badań adresowane do zagranicznych doktorantów. Do prowadzenia zajęć zaproszono wybitnych ekspertów ze swoich dziedzin prowadzących badania w prestiżowych zagranicznych instytucjach naukowych, m.in. z Uniwersytetu Harvarda, Uniwersytetu Stanforda, Uniwersytetu w Heidelbergu.

Działania na rzecz umiędzynarodowienia kadry realizowane są dwutorowo i dotyczą zarówno pozyskiwania zagranicznych naukowców do realizacji pro-

gramów kształcenia i prowadzenia badań w Polsce, jak i wspieranie mobilności oraz rozwoju naukowo-badawczego kadry z Polski na arenie międzynarodowej. Niektóre szkoły doktorskie zapraszają kadrę zagraniczną do realizacji zajęć w ramach europejskich programów, a inne bazują na dotychczasowych kontaktach z „zaprzyjaźnionymi profesorami” kadry zarządzającej szkołą lub kadry akademickiej. Działania te dotyczą głównie powierzania prowadzenia zajęć profesorom wizytującym. Szkoły doktorskie starają się również pozyskiwać zagranicznych promotorów do opieki nad doktorantami. W jednej badanej szkole doktorskiej planowane jest również zapraszanie naukowców zagranicznych do udziału w komisjach oceny śródkresowej.

Kierunkiem umiędzynarodowienia kadry akademickiej jest wspieranie ich udziału w międzynarodowych wydarzeniach naukowych, udział w zagranicznych stażach, praktykach oraz w pozyskiwaniu grantów i prowadzeniu projektów badawczych w ramach międzynarodowych zespołów.

*Uczelnia wypracowuje działania na rzecz umiędzynarodowienia kadry zaangażowanej w proces kształcenia poprzez m.in. stopniowe zwiększanie zatrudnienia wykładowców z zagranicznych uczelni, wpieranie mobilności międzynarodowej kadry w ramach staży naukowych, konferencji, seminariów i międzynarodowych szkoleń, realizację międzynarodowych projektów z partnerami zagranicznymi oraz zwiększanie liczby promotorów oraz naukowców wizytujących z uczelni zagranicznych.*

Jednym z działań na rzecz umiędzynarodowienia jest zwiększanie liczby zagranicznych doktorantów. W celu sprostania tym wymaganiom szkoły doktorskie dostosowały proces rekrutacji, aby ułatwić przyjmowanie do szkoły obcokrajowców. Informacje na temat szkoły doktorskiej, programów kształcenia, zasad rekrutacji i wszystkich kwestii formalnych umieszczane są w języku angielskim na stronie internetowej szkoły doktorskiej. Proces rekrutacji prowadzony jest w dwóch językach – polskim i angielskim, albo wyłącznie angielskim dla wszystkich kandydatów. Niektóre szkoły doktorskie zdalne rozmowy kwalifikacyjne z kandydatami z zagranicy prowadziły zanim pojawiły się ograniczenia związane z pandemią COVID-19, obecnie zdalna rekrutacja realizowana jest przez wszystkie szkoły doktorskie.

*Proces rekrutacji przeprowadzany jest w języku angielskim na rzetelnych i transparentnych zasadach, co umożliwia udział kandydatom z całego świata. Ponadto na stronie internetowej, prowadzonej w języku angielskim, zamieszczone są wszystkie bieżące informacje związane z procesem rekrutacji.*

W szkołach doktorskich podejmowane są również działania na rzecz zwiększania kompetencji kadry akademickiej a także administracyjnej w zakresie kształcenia i obsługi doktorantów cudzoziemców.



*Pracownicy mając na uwadze zwiększenie umiędzynarodowienia procesu rekrutacji i wprowadzenia mechanizmów sprzyjających rekrutacji cudzoziemców, nieustannie zwiększają swoje kwalifikacje poprzez m.in. udział w szkoleniach organizowanych przez Narodową Agencję Wymiany Akademickiej oraz wymianę dobrych praktyk z innymi renomowanymi uczelniami.*

Osiągnięcie pożądanego poziomu umiędzynarodowienia szkół doktorskich nie jest możliwe bez prowadzenia szerokiej akcji promującej ofertę szkół na arenie międzynarodowej. Z zebranego materiału wynika, iż najczęściej szkoły doktorskie bezpośrednio do promocji wykorzystują swoje strony internetowe, przedstawiają ofertę dla cudzoziemców na zagranicznych portalach internetowych dedykowanych studiom doktoranckim oraz w mediach społecznościowych, a także przesyłają materiały promocyjne na temat rekrutacji kandydatów do zagranicznych instytucji naukowych. Innym jeszcze sposobem promocji jest uczestniczenie w targach edukacyjnych, prowadzenie kanału TV uczelni czy też projektowanie gadżetów reklamujących uczelnie.

Przykładem dobrej praktyki jest opracowywanie przez szkołę materiałów promujących nie tylko programy kształcenia, ale również potencjał badawczy szkoły doktorskiej na przykładzie dokonań konkretnych naukowców i doktorantów, a także tworzenie kompleksowej strategii promocji zagranicznej w celu ukierunkowania działań promocyjno-informacyjnych.

*SD planuje intensyfikację działań promocyjno-informacyjnych w środowisku międzynarodowym poprzez przygotowanie materiałów informacyjnych również w języku angielskim, w szczególności portfolio grup badawczych pracujących w Uczelni, jako przewodnika dla potencjalnych kandydatów poszukujących odpowiednich promotorów, przygotowanie filmów promocyjnych z udziałem wybitnych naukowców i doktorantów, opracowanie strategii promocji zagranicznej, która pozwoli na analizę aktualnych i kluczowych kierunków poszukiwania współpracowników oraz pozwoli na dostosowanie narzędzi i kanałów komunikacji w celu maksymalizacji efektywności podejmowanych działań.*

### **5.3.6. Kadra**

Zgodnie z art. 205 ust.1 pkt 1 ustawy p.s.w.n. sposób wyznaczania i zmiany promotora/ów określa regulamin szkoły doktorskiej. Podstawowe kryteria formalne wobec promotorów zawarte zostały w art. 190 ust. 4 i dotyczą obowiązku posiadania przez promotora stopnia doktora habilitowanego lub tytuł profesora, a przez promotora pomocniczego stopnia doktora. Niektóre szkoły doktorskie ograniczają się do wymogów ustawowych, inne w swoich regulaminach określają dodatkowe warunki dla osób decydujących się na podjęcie roli promotora.

Dodatkowe wymogi dotyczą przede wszystkim posiadania przez kandydatów na promotorów znaczącego dorobku naukowego. Przykładem dobrej praktyki jest umożliwienie poprzez przepisy regulaminu zatrudnienia wybitnych zagranicznych naukowców, którzy nie spełniają ustawowych wymagań formalnych.

*Szkoła stawia wysokie wymagania jakościowe w stosunku do potencjalnych promotorów (wymagane publikacje i realizacja grantów).*

*(...) albo nieposiadająca stopnia doktora habilitowanego lub tytułu profesora, która jest pracownikiem zagranicznej uczelni lub instytucji naukowej, jeżeli właściwa Rada Dyscypliny Naukowej uzna, że osoba ta posiada znaczące osiągnięcia w zakresie zagadnień naukowych, których dotyczy rozprawa doktorska. Dodatkowo w Regulaminie Szkoły Doktorskiej wprowadzono zapis, iż promotorem może być nauczyciel akademicki, który znalazł się w 40% najlepiej sklasyfikowanych nauczycieli akademickich w ostatnim rankingu naukowym lub uzyskał pozytywną opinię Kolegium Dyscypliny Naukowej.*

Z przeprowadzonych badań wynika, iż zdaniem kierownictwa szkoły doktorskiej nie ma ona narzędzi ani kompetencji do wspierania promotorów w kształtowaniu ich umiejętności do opieki naukowej nad doktorantami. Zatwierdzanie promotorów, a w tym ocena ich kwalifikacji należy zazwyczaj do kompetencji rad dyscyplin. Natomiast rozwój naukowo-badawczy promotorów wspierany i monitorowany jest przez jednostki, w których są zatrudnieni.

*Szkoła nie odpowiada za dobór promotorów. Promotorzy są opiniowani przez kierowników jednostek podstawowych i zatwierdzani przez Przewodniczących Rad dyscyplin.*

*(...) właściwa Rada Dyscypliny dokonuje oceny kwalifikacji potencjalnych promotorów, wybieranych spośród pracowników Uczelni jedynie z grupy badawczo-dydaktycznej lub badawczej, uwzględniając w szczególności ich dorobek naukowy uzyskany w ciągu ostatnich czterech lat. Pełna lista potencjalnych promotorów wraz z tematyką podejmowanych przez nich w ramach poszczególnych dyscyplin prac badawczych, jest systematycznie aktualizowana na stronie internetowej.*

Jednakże niektóre szkoły doktorskie starają się podejmować działania w kierunku wzmocnienia współpracy z promotorami. Organizowane są przez nich spotkania promotorów z dyrektorem szkoły czy też cykle szkoleń.

*(...) w celu podniesienia kwalifikacji i kompetencji do opieki naukowej, organizowane są różnego rodzaju szkolenia, m.in. z zakresu flipped education, project-based learning, case teaching czy design thinking.*

Działania na rzecz rozwoju zawodowego kadry uczestniczącej w kształceniu doktorantów w większości podejmowane są ogólnie na uczelni, a nie w ramach

funkcjonowania szkół doktorskich. Szkoły doktorskie nie mają własnej kadry akademickiej, stanowią ją pracownicy poszczególnych jednostek Uczelni.

W ramach uczelni organizowane są różne warsztaty, szkolenia, kursy w celu podniesienie kompetencji dydaktycznych pracowników. Niektóre uczelnie prowadzą osobne szkolenia przeznaczone dla wykładowców prowadzących zajęcia w szkołach doktorskich. W związku z wybuchem pandemii COVID-19 obecnie wiele tych działań ukierunkowana jest na rozwijanie umiejętności kształcenia w trybie nauczania zdalnego. Jednym z zaproponowanych rozwiązań przez szkołę doktorską jest planowana przez uczelnie organizacja warsztatów dla promotorów nieposiadających doświadczenia w opiece promotorskiej.

*Dbając o ich rozwój organizowane są różnego rodzaju szkolenia. Istotny wpływ na rozwój kadry naukowej ma realizowana od lat współpraca krajowa i zagraniczna. Odbywa się ona poprzez udział w konferencjach, seminariach, wystawach, wspólne prowadzenie badań czy odbywanie staży naukowo-badawczych.*

*W tym zakresie w ostatnim czasie uruchomione zostały programy tutoringu, programy profesorów wizytujących, oraz programy wyjazdowe do najlepszych ośrodków badawczych na świecie.*

*(...) są to szkolenia finansowane zarówno ze środków zewnętrznych (ZIP, IDUB) jak i własnych środków uczelni.*

Program Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza umożliwił uczelniom uzyskanie dofinansowania na cele związane z podniesieniem poziomu jakości działalności naukowej i poziomu jakości kształcenia. Uczelnie w ramach IDUB wspierają rozwój zawodowy kadry uczestniczącej w kształceniu doktorantów w ramach licznych projektów projakościowych umożliwiając zdobywanie grantów na wydanie monografii naukowej lub dydaktycznej, odbycia stażu w zagranicznych ośrodkach, rozpoczęcia działalności naukowej w nowej tematyce badawczej czy otrzymanie stypendium za publikacje współautorskie z zagranicznymi partnerami naukowymi.

Relacje doktorantów z promotorem nie zawsze układają się pomyślnie i mogą być przyczyną poważniejszych konfliktów wpływających na pomyślną realizację indywidualnych planów badawczych czy też terminowe zakończenie rozprawy doktorskiej. Jedynie w 3 badanych szkołach doktorskich zdecydowano się na określenie zasad postępowania w sytuacji wystąpienia konfliktu doktoranta z promotorem w swoich regulaminach.

*W przypadku konfliktu pomiędzy doktorantem a promotorem, która utrudnia lub uniemożliwia ich dalszą współpracę, doktorant informuje pisemnie dyrektora szkoły doktorskiej, za pośrednictwem koordynatora dyscypliny lub przewodniczącego rady naukowej dyscypliny, jeśli powyższa sytuacja dotyczy ko-*

*ordynatora dyscypliny. Po otrzymaniu powiadomienia dyrektor szkoły doktorskiej w ciągu dwóch tygodni zwołuje posiedzenie rady naukowej szkoły doktorskiej, na którym zostają wysłuchane strony konfliktu. Przebieg posiedzenia jest rejestrowany na ścieżce dźwiękowej.*

W 6 szkołach doktorskich przyznano, że procedury takie nie zostały opracowane, ale połowa z nich planuje w najbliższej przyszłości podjęcie działań w tym zakresie. Pozostałe szkoły doktorskie pomimo braku spisanych w regulaminie zasad postępowania w sytuacjach konfliktowych gotowe są na podejmowanie mediacji ze stronami sporu.

*Rozmowa i mediacje. Na razie to nie są spisane zasady, tylko dobre praktyki.*

Za prowadzenie mediacji odpowiedzialny jest najczęściej dyrektora/kierownik szkoły doktorskiej wspierany przez inne ciała doradcze.

*Istnieje procedura wypracowana w poprzedniej formie kształcenia doktorantów na studiach doktoranckich polegająca na mediacjach Dyrektora Szkoły Doktorskiej przy współudziale członka Zarządu Samorządu Doktorantów. Doktorant bądź promotor zgłasza problem do Dyrektora Szkoły Doktorskiej, druga strona jest proszona do wyjaśnienia kwestii budzących wątpliwości, odbywa się mediacja pomiędzy stronami. W przypadku porozumienia sprawa zostaje zakończona a w przypadku braku wypracowania porozumienia istnieje możliwość zmiany promotora przewidziana w Regulaminie Szkoły Doktorskiej bądź doktorant może zostać skreślony z listy doktorantów (jeżeli wina leży po stronie doktoranta).*

Dwie badane szkoły wyższe zdecydowały się na rozwiązanie uniwersalne, jakim jest powołanie rzecznika praw akademickich, który odpowiada za rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w całej uczelni, nie tylko w szkołach doktorskich. Jedna badana uczelnia dodatkowo oprócz rzecznika powołała jeszcze inne instytucje wspomagających, takie jak Główna specjalistka ds. równouprawnienia, Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów czy też Centrum Pomocy Psychologicznej.

### **5.3.7. Dobre praktyki**

Z przeprowadzonych badań wynika, iż szkoły doktorskie najbardziej są dumne z rozwiązań dotyczących programów kształcenia, poziomu badań naukowych, kryteriów rekrutacji, współpracy krajowej i międzynarodowej, stypendiów dla doktorantów oraz rozwiązań informatycznych. Wielokrotnie podkreślano elastyczność, interdyscyplinarność przygotowanych przez uczelnie programów kształcenia. Podawano liczbę dyscyplin, dziedzin, rodzaje ścieżek czy profili kształcenia. Zwracano również uwagę na możliwość kształcenia w języku angielskim.

*W celu zapewnienia wysokiej jakości kształcenia, rozumianej jako indywidualne i spersonalizowane podejście do doktoranta poprzez budowanie wiedzy, kompetencji i umiejętności dostosowanych do jego potrzeb oraz maksymalnej elastyczności programu opracowano unikatowe zasady realizacji przedmiotów obieralnych w ramach warsztatu „research workshop”. Doktoranci wybierają przedmioty w zależności od indywidualnych potrzeb spośród wachlarza ponad 80 kursów z kategorii warsztatu badawczego i warsztatu umiejętności, realizując interdyscyplinarny program kształcenia.*

*Na uwagę zasługuje również możliwość uruchomienia kształcenia w języku angielskim w ramach dowolnej z dyscyplin naukowych reprezentowanych w szkole, nawet dla jednej osoby.*

Szkoły doktorskie duży nacisk kładą na indywidualizację kształcenia oraz budowanie relacji pomiędzy doktorantem a promotorem, sprzyjających efektywniejszej pracy nad rozprawą doktorską. Promotorzy pełnią rolę mentora zaangażowanego w rozwój naukowy doktoranta.

*Doktorant wraz promotorem wybiera przedmioty potrzebne pod kątem realizacji projektu badawczego, przedmioty mogą także pochodzić z innych dyscyplin. W rezultacie każdy doktorant posiada opracowany wspólnie z promotorem Indywidualny Program Kształcenia (IPK). Tradycyjne formy kształcenia zastąpiliśmy przez seminaria i warsztaty, co więcej zrezygnowaliśmy z ocen, tak aby wytworzyć partnerskie relacje pomiędzy promotorem a młodym badacze.*

Zwrócono również uwagę, że uczelnia tworząc szkołę doktorską, czerpała z dotychczasowego doświadczenia zdobytego podczas realizacji projektów w ramach programów europejskich i krajowych na wcześniejszych studiach doktorskich.

*Organizacja szkoły doktorskiej i programu kształcenia jest oparta o wieloletnie doświadczenie zdobyte w ramach prowadzenia dedykowanych projektów dla doktorantów w ramach programów typu POKL, POWER, czy programów z agencji NAWA oraz rozwiązań międzynarodowych stosowanych w szkołach doktorskich poza Polską.*

Oprócz ogólnych informacji na temat programów kształcenia, kilka szkół doktorskich podkreśla szczególną wartość organizowanych przez siebie seminariów/konferencji doktoranckich o charakterze interdyscyplinarnym, podczas których doktoranci prezentują postępy swojej pracy, wymieniają się doświadczeniem, nabywają umiejętności przedstawiania swoich osiągnięć naukowych przed szerszą publicznością, a także mają możliwość spotkania z naukowcami z całego świata.

*Jako dodatkowy element wyróżniający SD jest seminarium interdyscyplinarne, organizowane w formie wydarzenia o charakterze warsztatowo-konferen-*

*cyjnym, prowadzonego w języku angielskim i stanowiącego forum prezentacji osiągnięć naukowych, rozwoju umiejętności przedstawiania informacji i wymiany myśli pomiędzy doktorantami i ich promotorami.*

*(...) konferencja interdyscyplinarna (...) podczas której doktoranci prezentują rezultaty swoich projektów badawczych. W konferencji biorą udział doktoranci i pracownicy naukowcy, a po każdej prezentacji przewidziany jest czas na dyskusję.*

Szkoły doktorskie bardzo zadowolone są z poziomu badań naukowych prezentowanych zarówno przez doktorantów, jak i promotorów. Za element wyróżniający uznają zaangażowanie w interdyscyplinarne projekty badawcze oraz prowadzenie współpracy z naukowcami z innych ośrodków. Niektóre szkoły doktorskie organizują konkurs projektów doktorskich, który dostarcza kierownictwu szkoły nie tylko informacji o kompetencjach doktorantów ale również stanowi w pewnym sensie ranking najlepszych promotorów.

*Wysoka jakość projektów doktorskich realizowanych pod opieką promotorów wyróżniających się aktywnością naukową i silną współpracą międzynarodową.*

*(...) duży nacisk położony jest na dalszy rozwój kompetencji kandydatów do prowadzenia badań naukowych na najwyższym, światowym poziomie.*

Kolejnym obszarem, z którego dumne są szkoły doktorskie, to proces rekrutacji wraz z wypracowanymi procedurami. Przyjęte przez nich modele rekrutacji, wieloetapowość procesu, wymagające kryteria, powołane komisje czy też zespoły kwalifikacyjne, a także w niektórych przypadkach recenzenci wspierający w ocenie predyspozycji kandydatów, mają za zadanie wybranie jak najlepszych osób o dużym potencjale badawczym.

*Najbardziej zadowoleni jesteśmy z wprowadzenia rygorystycznych kryteriów rekrutacyjnych, w dużej mierze opartych na konieczności wykazania się wartościowymi publikacjami naukowymi jeszcze przed podjęciem kształcenia. Skutkuje to niezwykle korzystnym profilem Doktorantów pod względem umiejętności i kompetencji do prowadzenia badań naukowych oraz możliwością ukierunkowania na dalszy rozwój w procesie kształcenia.*

Rozwiązaniem, z którego szkoły doktorskie są zadowolone to nastawienie na współpracę zarówno w kraju, jak i zagranicą. Szczególnie istotna jest kwestia umiędzynarodowienia prac badawczych, mobilności doktorantów, a także zaangażowania zagranicznych naukowców w proces kształcenia doktorantów i zapewnianie jego wysokiej jakości.

*Promowana jest współpraca zagraniczna, co znajduje wyraz w doktoratach prowadzonych wspólnie z instytucjami zagranicznymi oraz wyjazdach naukowych i stażach Doktorantów.*

*Ocena śródkresowa będzie przebiegała z udziałem w komisjach naukowców spoza Polski. Mamy duży udział profesorów wizytujących w prowadzeniu zajęć.*

Jednym z przykładów dobrej praktyki i narzędziem motywującym doktorantów do uzyskiwania jak najlepszych wyników w procesie kształcenia jest organizacja konkursów stypendialnych, dzięki którym doktoranci uzyskują dodatkowe wsparcie finansowe. Innym rozwiązaniem jest wymóg angażowania się doktorantów w pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania dla projektów badawczych, co przygotowuje ich do dalszej samodzielnej pracy naukowej.

*Konkurs stypendialny na zwiększenie stypendium doktoranckiego dla 30% najlepszych doktorantów.*

*Doktorant jest zobowiązany do wystąpienia o zewnętrzne finansowanie prowadzonych badań, niezależnie od skuteczności aplikacji.*

Badane szkoły doktorskie zadowolone są również z wprowadzonych przez siebie rozwiązań informatycznych, które umożliwiają włączenie doktorantów do współtworzenia szkoły doktorskiej odpowiadającej ich potrzebom. Nowoczesne narzędzia informatyczne wykorzystywane są do lepszej komunikacji z doktorantami, którzy mogą przedstawiać swoje uwagi m.in. za pomocą formularzy online albo podczas specjalnych spotkań organizacyjnych na temat programów kształcenia, aktualnych problemów i propozycji dalszego rozwoju szkoły doktorskiej.

*Jesteśmy zadowoleni z narzędzi komunikacji z doktorantami oraz z intensywności wykorzystania nowoczesnych narzędzi informatycznych, takich jak interaktywne formularze (do zbierania OZB, propozycji przedmiotów itd.) (...).*

*(...) w każdy piątek w godzinach 14.15–15.15 (wielokrotnie dużo dłużej) odbywają się spotkania kierownictwa Szkoły z doktorantami. Spotkania odbywają się zdalnie z użyciem systemu MS Teams. Spotkania stają się miejscem wymiany uwag o funkcjonowaniu Szkoły, miejscem, w którym doktoranci zgłaszają i omawiają swoje problemy, a także niezwykle skutecznym narzędziem uzyskiwania informacji zwrotnej od doktorantów.*

Szkoły doktorskie, których uczelnie wyróżnione zostały w ministerialnym programie Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia badawcza są bardzo zadowolone z możliwości rozwojowych i finansowych, jakie zapewniają programy jakościowe dostępne dla doktorantów i promotorów są to m.in. granty za publikacje w najlepszych światowych czasopismach, grant dla doktorantów z zagranicy, możliwość zatrudniania wybitnych młodych naukowców z kraju lub z zagranicy w tematyce priorytetowych obszarów badawczych, grant dla promotorów i promotorów pomocniczych, zwiększone świadczenia dla najlepszych doktorantów oraz wspieranie zgłoszeń wynalazków do Urzędu Patentowego RP.

### 5.3.8. Wpływ pandemii COVID-19

Dużym wyzwaniem dla całego szkolnictwa wyższego i nauki stał się wybuch pandemii COVID-19 i ograniczenia z nią związane. Kierownictwo szkół doktorskich podzieliło się swoimi spostrzeżeniami, jakie ich zdaniem skutki niesie obecna sytuacja dla organizacji szkoły doktorskiej i procesu kształcenia doktorantów. Największymi wyzwaniami okazały się: organizacja kształcenia zdalnego, ograniczenia w prowadzeniu prac badawczych, brak bezpośrednich kontaktów kadry akademickiej z doktorantami, brak kontaktów pomiędzy młodymi ludźmi i niski stopień ich integracji, utrudnienia w procesie rekrutacji, wstrzymana mobilność.

Szkoły doktorskie musiały zmierzyć się z przejściem na zdalne kształcenie doktorantów i dostosowanie metod nauczania do nowych okoliczności tak, aby móc nadal zapewniać wysoką jakość kształcenia. Skutki kształcenia zdalnego najbardziej odczuwalne były na przedmiotach warsztatowych, praktycznych, wymagających fizycznej obecności doktorantów i dostępu do infrastruktury uczelni. Jednym z przykładów dobrej praktyki jest organizacja specjalnej konferencji mającej na celu wsparcie nauczycieli akademickich w kształceniu na odległość, wymiany doświadczeń i wspólnym mierzeniu się wspólnoty uczelni z wieloma wyzwaniami.

*Pandemia wymusiła na nas zmianę organizacji zajęć z formy stacjonarnej na zdalną. Wymagało to zmiany metodyki nauczania, stworzenia dedykowanych materiałów edukacyjnych oraz aktywnej współpracy pomiędzy władzami uczelni, wykładowcami i doktorantami.*

*W uczelni zorganizowana została konferencja (...) wspierająca organizację dydaktyki w dobie pandemii podczas której rozmawiano o wybranych aspektach nauczania. Każde spotkanie poświęcone było innemu zagadnieniu związanemu z dydaktyką. Podczas spotkania poświęcany jest czas na wymianę doświadczeń, opinii, refleksji i pomysłów. Niektóre spotkania z cyklu miały charakter warsztatów podnoszących kompetencje dydaktyczne. Wszyscy uczestnicy procesu nauczania wzajemnie się inspirowali, wspierali w rozwiązywaniu trudności, lepiej się poznawali oraz tworzyli wspólne projekty.*

Obostrzenia związane z pandemią COVID-19 wpłynęły na realizację prac badawczych doktorantów. Zamknięcie uczelni spowodowało utrudniony dostęp do infrastruktury uczelni: pracowni, laboratoriów, bibliotek, czy też archiwów. Doktoranci nie mieli również możliwości prowadzenia swoich prac badawczych w terenie. W związku z tym realizacja w terminie indywidualnych planów badawczych może być spowolniona. Niektórzy doktoranci w związku z pandemią musieli zweryfikować swoje projekty badawcze i dostosować je do aktualnej sytuacji epidemicznej.



*Ograniczenie dostępu do infrastruktury badawczej rodzi problemy w prowadzeniu badań przez doktorantów i może prowadzić do opóźnień w realizacji ich planów badawczych.*

*Problem z programami badawczymi. Trudności w kwerendach i wyjazdach badawczych.*

Negatywnymi skutkami pandemii w kontekście funkcjonowania szkoły doktorskiej są ograniczenia bezpośrednich kontaktów, które nie tylko zaburzają przebieg kształcenia, realizację projektów badawczych, relacje mistrz-uczeń w kontaktach z promotorem, ale również wpływają w znaczący sposób na kondycję psycho-fizyczną doktorantów.

*Ze względu na obostrzenia związane z pandemią COVID-19 wśród negatywnych czynników wpływających na rozwój naukowy i kształcenie doktorantów można przytoczyć m.in.: zdalne nauczanie, rzadszy kontakt doktorantów z promotorem i pozostałą kadrą dydaktyczną.*

*Izolacja społeczna ograniczyła częściowo interakcję międzyludzką i przyczyniła się do spadku kreatywności oraz do zwiększenia zagrożeń wynikających z bycia w stanie przewlekłego stresu.*

Pandemia COVID-19 ograniczyła przede wszystkim mobilność krajową i międzynarodową doktorantów i kadry, która stanowiła jeden z ważniejszych kierunków rozwoju nowej formy kształcenia doktorantów w szkołach doktorskich. Wstrzymane zostały wymiany międzynarodowe, staże, wyjazdy zagraniczne, konferencje i seminaria stacjonarne.

*Pandemia spowodowała ograniczenie mobilności doktorantów i w związku z tym spowolniła proces realizacji projektów badawczych (...) spowodowała spadek wyjazdów doktorantów na staże i krótkie formy kształcenia w ramach międzynarodowej wymiany stypendialnej.*

Kilka badanych szkół doktorskich odczuło negatywne skutki pandemii w procesie rekrutacji związanych z ograniczeniem przyjmowania do szkoły zagranicznych kandydatów oraz pojawieniem się problemów wizowych zrekrutowanych zagranicznych doktorantów.

Pomimo zdecydowanej przewagi negatywnych przykładów skutków pandemii COVID-19 na funkcjonowanie szkół doktorskich oraz kształcenia doktorantów zauważono również pozytywne aspekty tej trudnej sytuacji, jakim jest rozwój narzędzi informatycznych wspierających kształcenie doktorantów, rozwój kompetencji cyfrowych doktorantów i kadry akademickiej a także zdalne umiędzynarodowienie kształcenia.

Narzędzia informatyczne, m.in. MS Teams czy Zoom, wykorzystywany był w szkołach doktorskich do realizacji zajęć dydaktycznych, a także prowadzenia

rozmów kwalifikacyjnych podczas rekrutacji. Pandemia ograniczyła realizację zajęć praktycznych, natomiast wzmocniła realizację wykładów czy seminariów, których zdalna forma cieszyła się dużym zainteresowaniem doktorantów. Opanowanie narzędzi informatycznych, w krótkim czasie przez kadre akademicką przyczyniło się do rozwoju technik kształcenia zdalnego, a także pozytywnie wpłynęło na wzrost kreatywności wśród doktorantów.

*Tegoroczne zdalne seminaria doktorantów cieszyły się bardzo dużą frekwencją, praktycznie nieosiągalną tradycyjną metodą tak jak to było w 2019/2020.*

*(...) zajęcia on-line dają możliwość bardziej elastycznego planowania różnorodnych działań.*

*Co z jednej strony pozbawiło doktoranta bezpośredniego kontaktu z prowadzącym zajęcia a z drugiej zaś strony wzmocniło rozwinięcie kompetencji cyfrowych zarówno nauczycieli akademickich jak i doktorantów.*

*100% przedmiotów zostało przeniesionych do przestrzeni wirtualnej, pojawiają się opinie, że taka forma jest dla doktorantów dalece bardziej odpowiednia (także dla doktorantów cudzoziemców, którzy mieli kłopot z dotarciem do Polski, ale mogli już uczestniczyć w zajęciach).*

Przeniesienie kształcenia do przestrzeni wirtualnej pozytywnie wpłynęło na umiędzynarodowienie procesu kształcenia oraz zdalną aktywność doktorantów i kadry na arenie międzynarodowej. Szkoły doktorskie miały możliwość organizacji zajęć dydaktycznych z wybitnymi naukowcami z zagranicy bez konieczności ich fizycznej obecności. Doktoranci mogli bez wychodzenia z domu brać udział online w wielu międzynarodowych konferencjach, warsztatach, webinarach organizowanych przez najlepsze uczelnie i instytucje na świecie.

*Pozytywnym skutkiem jest zwiększenie możliwości zapraszania wykładowców z zagranicy, którym łatwiej jest zgodzić się na poprowadzenie zajęć online, bez konieczności podróżowania.*

*Do pozytywnych skutków można zaliczyć m.in.: większe możliwości udziału doktorantów w wykładach wybitnych naukowców z zagranicznych uczelni ze względu na zdalną formę kształcenia, łatwiejszy udział w międzynarodowych, prestiżowych konferencjach naukowych ze względu na redukcję kosztów związanych z podróżą oraz zwiększenie liczby przeglądowych publikacji naukowych.*

### **5.3.9. Strategiczne kierunki rozwoju szkół doktorskich**

Jedynie w trzech szkołach doktorskich opracowano dokument strategiczny wyznaczający kierunki ich rozwoju. W jednej z nich uchwalenie strategii poprze-

dziło przeprowadzenie analizy SWOT, która miała na celu określenie kierunków rozwoju w obszarze kształcenia, działalności badawczej i wdrożeniowej.

*Wzmocnienie rangi i międzynarodowej pozycji dydaktyki i nauki (...) Poprawa jakości oraz umiędzynarodowienia studiów doktoranckich; Zwiększenie innowacyjności programów i metod kształcenia; Wzrost ilości i jakości badań naukowych prowadzonych przez Uniwersytet; Rozszerzenie i usprawnienie działalności wdrożeniowej; Lepsze dostosowanie oferty, programów i efektów kształcenia do potrzeb rynku pracy.*

Cztery badane szkoły doktorskie są w trakcie formułowania własnych strategii, a pięć przyznało, że obecnie nie planuje działań w tym zakresie. Pomimo nielicznych konkretnie sformułowanych rozwiązań respondenci wyróżnili kilka strategicznych kierunków rozwoju szkół doktorskich, takich jak jakość kształcenia, umiędzynarodowienie i działania promocyjne.

Szkoły doktorskie duży nacisk kładą na zapewnianie wysokiej jakości kształcenia i badań naukowych. Starają się doskonalić swoją ofertę dydaktyczną w kierunku zapewniania interdyscyplinarności kształcenia, aby odpowiadała na potrzeby doktorantów oraz otoczenia społeczno-gospodarczego. Kluczowy jest rozwój potencjału naukowego, wsparcie doktorantów w rozwoju ich działalności naukowo-badawczej, pomoc w nawiązywaniu współpracy krajowej i międzynarodowej oraz w upowszechnianiu wyników badań w kraju i zagranicą. Ważna jest również kwestia motywowania doktorantów do podejmowania działań na rzecz pozyskiwania finansowania ze źródeł zewnętrznych na realizację badań i projektów naukowych.

*(...) podejmowane są działania zmierzające do stałego rozwoju i doskonalenia jakości kształcenia doktorantów, aby przygotować ich do sprostania wyzwaniom współcześnie stale rozwijającej się gospodarki.*

*Wspieranie udziału doktorantów w krajowych, europejskich i światowych programach badawczych.*

Kolejnym kierunkiem rozwoju jest zwiększenie umiędzynarodowienia szkół doktorskich przez upowszechnianie kształcenia w języku angielskim, zwiększenie liczby doktorantów zagranicznych w procesie rekrutacyjnym, nawiązywanie współpracy naukowej w ramach międzynarodowych programów, a także zwiększenie udziału zagranicznej kadry w procesie kształcenia.

W badaniu zwrócono również uwagę na potrzebę podejmowania działań promocyjnych, rozpowszechniających informacje na temat oferty szkół doktorskich i ich pozycji w systemie szkolnictwa wyższego w Polsce.

*Głównym kierunkiem rozwoju SD jest zwiększenie jej rozpoznawalności oraz umocnienie pozycji jako renomowanego ośrodka kształcenia i szkolenia młodych naukowców.*

## 5.4. Wnioski

Doktoranci są nieodłączną częścią środowiska akademickiego, tak samo jak studenci, nauczyciele akademicy, bibliotekarze, pracownicy administracyjni i techniczni itd. Od ich doświadczeń, wiedzy oraz umiejętności, które zdobędą podczas realizacji doktoratu zależy wybór ścieżki zawodowej oraz to, jak daleko będą mogli dotrzeć w realizacji swoich marzeń i planów zawodowych. Doktoranci mogą zasilić kadre uczelni, realizując swoje plany badawcze w murach akademii, mogą uczestniczyć w prowadzeniu zajęć ze studentami, wspierać zespoły badawcze oraz swoich promotorów w codziennych obowiązkach albo po uzyskaniu stopnia doktora mogą pracować jako wysoko wyspecjalizowana kadra dla gospodarki, biznesu czy też polityki publicznej. Dlatego uczelnie i prawodawcy ponoszą pełną odpowiedzialność za jakość kształcenia tej części społeczności akademickiej. Rola młodych naukowców w rozwoju naukowym i gospodarczym kraju jest perspektywicznie bardzo ważna. Zatem wykształcenie młodego pokolenia naukowców-ekspertów powinno być jednym z kluczowych celów strategicznych uczelni akademickiej.

Analiza wykazała bardzo duże zróżnicowanie między badanymi jednostkami pod względem organizacyjnym i zarządczym oraz pod względem wdrażanych mechanizmów pro jakościowych i dobrych praktyk związanych z zapewnianiem jakości kształcenia doktorantów. Trudno zatem mówić o jednym wyróżniającym się modelu kształcenia doktorantów, jako że każda uczelnia dostosowała go pod kątem własnych potrzeb i możliwości. Wiele uczelni odważnie wyszło poza schemat dotychczasowych studiów doktoranckich i próbują wdrażać autorskie rozwiązania i dobre praktyki zaczerpnięte od naszych zagranicznych sąsiadów.

Pomimo wielu ograniczeń przeprowadzonego badania, może stanowić ono właściwy wstęp do dyskusji na temat potencjalnych kierunków rozwoju szkół doktorskich w Polsce. Może również stać się inspiracją do procesu doskonalenia się dla wszystkich jednostek, które prowadzą lub współprowadzą kształcenie doktorantów. Należy również zauważyć, że rok akademicki 2020/2021 będzie dopiero drugim rokiem funkcjonowania szkół doktorskich, w związku z czym ich organizacja, treści regulaminów i innych aktów prawnych podlegają ciągłemu doskonaleniu, a proces kształtowania szkół doktorskich w uczelniach w Polsce jest jeszcze niezakończony. O efektach tego procesu dowiemy się z pewnością podczas pierwszej ewaluacji szkół doktorskich, która będzie miała miejsce po zakończeniu pierwszego pełnego cyklu kształcenia doktorantów, tj. w roku akademickim 2023/2024.

## Załącznik

### Ankieta badania nt. „Rozwiązania organizacyjno-zarządcze kształcenia doktorantów w nowej formule szkół doktorskich w Polsce”

#### Dobre praktyki

1. Co Pana/Pani zdaniem wyróżnia Państwa szkołę doktorską spośród szkół na innych uczelniach?
2. Z jakiego własnego rozwiązania wprowadzonego w szkole doktorskiej są Państwo najbardziej zadowoleni?

#### Rekrutacja

3. Z jakimi największymi wyzwaniami musieli się Państwo zmierzyć w procesie rekrutacji? Jakie działania podejmowane są na rzecz doskonalenia procesu rekrutacji?
4. Jak wygląda proces rekrutacji kadry do szkoły doktorskiej?
5. Jakie mają Państwo mechanizmy weryfikacji predyspozycji kandydatów do prowadzenia działalności naukowej?

#### Badania naukowe

6. Według jakich kryteriów i przez kogo oceniane są indywidualne plany badawcze doktorantów?
7. Jakie możliwości mają doktoranci uzyskiwania wsparcia finansowego na prowadzenie działalności naukowej? Czy Państwa szkoła doktorska wypracowała jeszcze inne, dodatkowe mechanizmy motywujące doktorantów do aktywności naukowej?
8. W jaki sposób uczelnia tworzy warunki sprzyjające udziałowi doktorantów w projektach naukowych? Czy doktoranci są motywowani do udziału w procesie aplikowania o granty?

#### Kształcenie

9. W jaki sposób realizowana jest w Państwa szkole doktorskiej interdyscyplinarność procesu kształcenia?
10. W jaki sposób Państwa szkoła doktorska zapewnia doktorantom zdobycie tzw. umiejętności przekrojowych (tj. kwalifikacji dotyczących krytycznego myślenia, kreatywności, podejmowania inicjatywy, umiejętności rozwiązywania problemów itd.) dla kwalifikacji na poziomie 8 PRK? W jaki sposób jest to weryfikowane?
11. Jakie działania podejmuje Państwa szkoła doktorska (uczelnia) w celu kształtowania postaw etycznych doktorantów oraz zapewniania przez nich rzetelności w badaniach naukowych?
12. Czy Państwa szkoła doktorska współpracuje z innymi podmiotami w ramach procesu kształcenia? Jak realizowana jest ta współpraca?
13. W jaki sposób dokonywana jest w Państwa szkole doktorskiej ocena jakości kształcenia, w tym opieki naukowej przez doktorantów? W jaki sposób wykorzystane zostały wyniki tej oceny do doskonalenia tego procesu?

#### Ocena śródkresowa

14. Jak zostanie przeprowadzona ocena śródkresowa doktorantów? – prosimy o wskazanie procedur. Jakie działania służyć będą zapewnieniu rzetelność i transparentność przeprowadzania tej oceny?

#### Kadra

15. Czy i w jaki sposób szkoła doktorska kwalifikuje i wspiera promotorów w kształtowaniu ich umiejętności i kompetencji do opieki naukowej nad doktorantami?

16. Jakie działania podejmowane są na rzecz rozwoju zawodowego kadry uczestniczącej w kształceniu doktorantów w szkole doktorskiej?
17. Czy opracowali Państwo zasady postępowania w sytuacji wystąpienia konfliktu doktoranta z promotorem? Jeżeli tak to jakie?

#### **Umiejzynarodowienie**

18. W jakich formach i w jakim zakresie podejmowane są przez szkołę doktorską działania w celu umiejzynarodowienia procesu kształcenia?
19. Czy, a jeśli tak to w jakim zakresie podejmowane są działania na rzecz umiejzynarodowienia kadry zaangażowanej w proces kształcenia w szkole doktorskiej?
20. Czy podejmują Państwo działania mające na celu umiejzynarodowienie procesu rekrutacji? Jeśli tak to jakie?

#### **Szkoła doktorska w obliczu pandemii COVID-19 i po jej wygaśnięciu**

21. Jakie dostrzegają Państwo negatywne skutki pandemii w kontekście funkcjonowania szkoły doktorskiej? Czy dostrzegalne są także pozytywne skutki w tym zakresie?
22. Czy zostały sformułowane, a jeśli tak to jakie zostały wyróżnione strategiczne kierunki rozwoju szkół doktorskich w Państwa uczelni?

#### **Metryczka**

- Prosimy wpisać nazwę uczelni oraz nazwę Państwa szkoły doktorskiej.
- Czy Państwa szkoła doktorska jest prowadzona we współpracy z innym podmiotem?
- Prosimy podać liczbę doktorantów w Państwa szkole doktorskiej na dzień 31 grudnia 2020.

## ROZDZIAŁ 6

# Komentarz zespołu ekspertów do wyników Projektu MEiN–PW

*Marcin Dokowicz, Maria Hulicka, Tomasz Jędrzejewski, Anna Mrozowska*

### 6.1. Komentarz do wyników badania nt. finansowania szkolnictwa wyższego w Polsce i w Ukrainie

Kondycja finansowa uczelni przesądza nie tylko o możliwościach bieżącego funkcjonowania jednostki, ale również o potencjale jej rozwoju i warunkuje realizację strategii uczelni. Nic więc dziwnego, że rektorzy polscy i ukraińscy, współpracujący w Projekcie polsko-ukraińskim pt. „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni”, tej tematyce poświęcili pierwszą debatę i w tej kwestii wydali Stanowisko Wspólne nr 1.

Sytuacja finansowa każdej uczelni zależy przede wszystkim od trzech czynników:

- 1) wielkości środków finansowych postawionych przez budżet państwa do dyspozycji sektora szkolnictwa wyższego,
- 2) sposobu podziału tych środków finansowych między uczelnie,
- 3) sposobu wewnętrznej dystrybucji środków w uczelni i sposobu/modelu zarządzania finansami uczelni.

Rektorzy polscy i ukraińscy w rekomendacjach skierowanych do Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w Polsce oraz Ministra Edukacji i Nauki Ukrainy (a także do rektorów uczelni członkowskich KRASP i ZRUU) odnieśli się do wszystkich tych elementów warunkujących bezpieczeństwo finansowe uczelni.

Przede wszystkim zaapelowali o wzrost nakładów na szkolnictwo wyższe, stabilność finansowania oraz przewidywalność perspektywy finansowej. W pełni zgadzając się z tym stanowiskiem, należy zauważyć, że jest ono zbieżne ze stanowiskiem osób przygotowujących założenia do reform w systemie szkolnictwa wyższego i zmian w ustawie, w szczególności z tym, że fundamentem reform w Europie jest wszędzie publiczne finansowanie i nie ma możliwości wprowadzania w życie proponowanych reform bez znaczących zmian w skali finansowania

szkolnictwa wyższego i akademickich badań naukowych ze środków publicznych i bez daleko idących zmian w sposobie ich finansowania<sup>48</sup>.

Przepisy Ustawy 2.0 w Polsce w pełni uwzględniają też kolejny postulat rektorów, dotyczący potrzeby jednej subwencji zarówno na finansowanie kształcenia, jak i badań. Można jedynie z perspektywy kilku już lat obowiązywania ustawy p.s.w.n. podkreślić trafność tego rozwiązania i jego korzyści dla finansów uczelni.

Rektorzy polscy i ukraińscy podkreślali też, że właściwą podstawą podziału środków między uczelnie powinien być algorytm, ale powinny mieć zastosowanie również inne formy finansowania uczelni, w tym finansowanie konkursowe. Wypada w pełni zgodzić się z tym stanowiskiem. Algorytm stanowi najbardziej obiektywną formę dystrybucji środków między uczelnie, a jego elementy służą realizacji celów polityki naukowej państwa i dostosowania rozwoju szkolnictwa wyższego do potrzeb społecznych.

Należy zauważyć, że uczelnie nie tylko pod rządami tej ustawy, ale i w okresie wcześniejszym były swobodne w sposobie zarządzania finansami uczelni (nie mylić ze swobodą w wydatkowaniu środków). Natomiast należy mocno podkreślić konieczność dokonywania zmian w ustroju uczelni, w kierunku bardziej menadżerskiego zarządzania finansami uczelni, aby zapewnić skuteczność i efektywność w zarządzaniu uniwersytetem i realizacji strategii jego rozwoju. Podstawowym tego warunkiem jest dobór profesjonalnej kadry menadżerskiej.

W drugiej części badania, dotyczącego finansowania uczelni ukraińskich, w pierwszej kolejności podniesiony został postulat finansowania szkolnictwa wyższego i każdej uczelni przez budżet państwa. Finansowanie to powinno być zasadniczym źródłem finansowania uczelni, a środki między uczelnie winny być rozdzielane zarówno w formie dotacji (*block-grant*), jak i w formie konkursowej i negocjowanych kontraktów.

W pełni zgadzając się z tym stanowiskiem, należy mocno zaznaczyć, że jak wskazują badania<sup>49</sup>, finansowanie w szkolnictwo wyższe jest najlepszą formą inwestycji środków publicznych i każda wydana na ten cel złotówka zwraca się wielokrotnie.

Rektorzy postulują również wprowadzenie nowych i spójnych norm prawnych finansowania szkolnictwa wyższego w Ukrainie, w tym wdrożenie ustawy o szkolnictwie wyższym, wprowadzającej mechanizmy autonomii finansowej uczelni, zła-

---

<sup>48</sup> D. Antonowicz, J. Brdulak, M. Hulicka, T. Jędrzejewski, R. Kowalski, E. Kulczycki, M. Kwiek, K. Szadkowski, A. Szot, J. Wolszczak-Derlacz, *Reformować? Nie reformować? Szerszy kontekst zmian w szkolnictwie wyższym*, Nauka 4/2016, s. 7–23.

<sup>49</sup> J. Bugaj, Z. Godzwoń, A. Lis, R. Rybkowski, *Wpływ sektora szkolnictwa wyższego na Produkt Krajowy Brutto*. Materiał konferencyjny, Centrum Badań nad szkolnictwem wyższym Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, [https://archiwum.ncbr.gov.pl/fileadmin/user\\_upload/import/tt\\_content/files/wplyw\\_szkolnictwa\\_wyzszego\\_na\\_pkb\\_040712\\_1.pdf](https://archiwum.ncbr.gov.pl/fileadmin/user_upload/import/tt_content/files/wplyw_szkolnictwa_wyzszego_na_pkb_040712_1.pdf), (dostęp 14.06.2021).



godzenie nadmiernych regulacji kontroli finansowej, stymulacji do tworzenia nowych źródeł finansowania uczelni, a także możliwości dofinansowania przez samorządy lokalne. Dużą uwagę poświęca Stanowisko nr 1 konieczności wsparcia finansowego przez budżet państwa uczelni przeniesionych z tymczasowo okupowanych terytoriów Ługańska, Doniecka i Autonomicznej republiki Krymu.

Badania potwierdzają konieczność optymalizowania liczby uczelni poprzez procesy konsolidacyjne. Widać tu również analogię do zainicjowanych procesów w polskim systemie szkolnictwa wyższego, co może także stać się osobnym przedmiotem badań w Projekcie w przyszłości. Konsolidacja wpisuje się w szerszą perspektywę zmian współczesnego uniwersytetu; ponadto prawdopodobny jest wzrost znaczenia fuzji w sektorze szkolnictwa wyższego i nauki w przyszłości<sup>50</sup>. U podstaw działań rządu w kierunku tworzenia zachęt do procesów łączenia się uczelni leżał fakt, że Polska w porównaniu z innymi krajami ma znacznie większą liczbę uczelni w przeliczeniu na liczbę mieszkańców (np. czterokrotnie więcej niż w Niemczech). Za ideą konsolidacji uczelni przemawia wiele przesłanek, w tym sam wzrost świadomości władz uczelni konieczności działań w kierunku wzmocnienia potencjału uczelni, zwłaszcza w kontekście pozyskiwania i wykorzystywania funduszy Unii Europejskiej, procesów internacjonalizacji, interdyscyplinarności kształcenia i badań oraz komercjalizacji wiedzy, a także potrzeba sprostania konkurencji integrujących się krajowych ośrodków akademickich. Konsolidacja przynosi w dłuższym okresie także oszczędności kosztowe, co jest istotne wobec konieczności utrzymania powiększonej infrastruktury dydaktycznej i badawczej oraz rosnącego niżu demograficznego skutkującego zmniejszaniem się liczby studiujących. Nie bez znaczenia jest również możliwość wyższego pozycjonowania się w rankingach uczelni o połączonym potencjale. Z pewnością większość tych przesłanek, o ile nie wszystkie, przemawiają również za wzięciem pod uwagę tej rekomendacji rektorów wysuniętej pod adresem Ministra Nauki i Edukacji Ukrainy. Dobrą praktyką jest wydzielenie w resorcie szkolnictwa wyższego i nauki środków na wspieranie procesów konsolidacyjnych. W Polsce taką funkcję pełnią środki w ramach projektu pn. „Wspieranie procesów konsolidacji uczelni”, o charakterze pozakonkursowym.

Badanie oraz uchwalone Stanowisko akcentuje także mocno potrzebę profesjonalizacji zarządzania uczelniami, w tym jej finansami, a także podejmowania działań w kierunku racjonalizacji kosztów, w tym oszczędności energii poprzez budowę zielonych kampusów.

Na koniec zauważono konieczność budowania podstaw prawnych pod szeroko rozumiany *fundraising*, który wspomagałby m.in. rozbudowę infrastruktury dydaktycznej, jako jednego z podstawowych czynników wysokiej jakości kształcenia.

---

<sup>50</sup> L. Sułkowski, *Fuzje uczelni. czy w szaleństwie jest metoda?* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2017, s. 17.

Zaapelowano również do rektorów uczelni ukraińskich o wymianę doświadczeń i dobrych praktyk dotyczących efektywnej działalności gospodarczej uczelni, w celu budowy dobrego wizerunku szkół wyższych w społeczeństwie. Należy podkreślić wagę tej rekomendacji, ponieważ *benchmarking* jest zaawansowanym narzędziem wspierającym funkcje zarządzania w szkole wyższej<sup>51</sup>. Jest też narzędziem wspomagającym procesy transformacji i może istotnie wpływać na ekonomię działań prowadzonych w uczelniach.

Należy mocno podkreślić trafność diagnoz i rekomendacji dotyczących poprawy efektywności ekonomicznej uczelni oraz modeli gospodarki finansowej uczelni, postawionych przez autorów Stanowiska nr 1 oraz w materiałach załączonych do Stanowiska

Wiele rekomendacji ma charakter uniwersalny, dlatego zostały one skierowane zarówno pod adresem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego, jak i Ministra Nauki i Edukacji Ukrainy. Świadczy to o potrzebie standaryzacji procesów prowadzonych w uczelniach obu krajów i oparcia się w analizie zarządczej na *benchmarkingu* w ujęciu ponadgranicznym.

W rekomendacjach badaczy oraz rektorów zauważa się jednak brak poświęcenia uwagi konieczności oparcia działania każdej uczelni i jej jednostek organizacyjnych na podstawowym dokumencie, jakim jest plan rozwoju, czyli strategia działania uczelni. Wynika to z tego, że problematyka dotycząca zarządzania strategicznego została przedstawiona w badaniu nt. rankingów w strategiach oraz Stanowisku nr 2.

## 6.2. Komentarz do wyników badania nt. rankingów w strategiach uczelni w Polsce i w Ukrainie

Podstawowym dokumentem, jaki winna posiadać każda uczelnia jest strategia rozwoju uczelni. Należy podkreślić, że nie chodzi przy tym jedynie o uczynienie zadość obowiązkowi ustawowemu (posiadanie strategii rozwoju to element zarządzania ryzykiem, a ten z kolei stanowi element kontroli zarządczej, obowiązujący wszystkie jednostki finansów publicznych).

Trudno wyobrazić sobie funkcjonowanie bieżące uczelni w oderwaniu od celów i zadań wyznaczonych w strategii krótko- i długookresowej. Sam plan rzeczowo-finansowy zawierający zadania bieżącego okresu i środki do ich realizacji musi być zakorzeniony w strategii uczelni na najbliższe lata. Dopiero wówczas

---

<sup>51</sup> *Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego. Wybrane problemy*, praca zbiorowa pod red. J. Woźnicki, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2012.

można mieć pewność, że zadania uczelni na najbliższy okres są częścią realizacji strategii i nie stoją w sprzeczności z tymi zadaniami, które są określone na kolejne lata. Jednym z narzędzi pozwalającym określać cele i monitorować ich wykonanie są rankingi uczelni. Należy pamiętać jednak, aby do wyników rankingów nie podchodzić bezkrytycznie. Rankingi stanowią cenne źródło informacji pomocnych w zarządzaniu uczelni, jednakże nie mogą przesłaniać jej misji. Wykorzystanie rankingów powinno być zależne od typu uczelni, co znaczy że nie każda uczelnia musi dążyć do podniesienia swojej pozycji we wszystkich kryteriach. Z tego punktu widzenia szczególnie istotna przy analizie rankingów jest analiza wyników osiągniętych w ramach poszczególnych kryteriów. Kryteria oceny uwzględniane w rankingach można wyznaczać jako cele do osiągnięcia przez uczelnię, przy czym nie można tego dokonywać bez wnikliwej analizy misji i potrzeb rozwojowych uczelni, biorąc pod uwagę także jej usytuowanie w otoczeniu społeczno-gospodarczym.

W Stanowisku Wspólnym KRASP-ZRUU nr 2 mocno akcentuje się różnicę między rankingami krajowymi i międzynarodowymi. Rankingi krajowe określające miejsce uczelni w lokalnym, krajowym systemie szkolnictwa wyższego są istotne głównie dla przyszłych studentów, traktujących te rankingi jako narzędzie osobistych decyzji przy wyborze uczelni jako miejsca studiów, a także jako kryteria wyboru dla kadry uczelnianej aplikującej o miejsce pracy.

Natomiast rankingi międzynarodowe mają przede wszystkim znaczenie dla pozycjonowania uczelni w systemie szkolnictwa wyższego w skali międzynarodowej i wynikającego z tego tytułu prestiżu. Rektorzy zwracają przy tym uwagę na potrzebę prowadzenia rankingów krajowych na poziomie kierunków kształcenia i dyscyplin naukowych jako uwzględniających w pełni potencjał uczelni. Rektorzy podkreślają także konieczność krytycznego podejścia do kryteriów rankingowych pod kątem adekwatności z misją i potrzebami rozwojowymi uczelni. Bezdiskusyjnie, rektorzy odnoszą się pozytywnie do wagi kryterium badawczego, mniejsze znaczenie nadając np. umiędzynarodowieniu. Polskie uczelnie wysoce oceniają znaczenie trzech rankingów – QS World University Rankings, AWRU Ranking Szanghajski oraz Times Higher Education. Rektorzy ukraińscy, przywiązując znaczenie do tych samych rankingów, zwracają jednocześnie uwagę na nadmierną wagę wskaźników naukometrycznych i brak elastyczności w ocenianiu uczelni o różnych profilach. Obie grupy rektorów są zgodne, że rankingi są dobrym narzędziem analitycznym, umożliwiającym ocenę mocnych i słabych stron uczelni. Widoczne jest również mocne powiązanie działań zmierzających do poprawy pozycji rankingowej uczelni z celami wyznaczonymi w jej strategii rozwoju. Przykładem może tu być prowadzenie działań projakościowych, motywujących i premiujących aktywność pracowników naukowo-dydaktycznych, co jest kluczowe w prowadzeniu polityki kadrowej uczelni, w szczególności w kontekście Europejskiej Karty Naukowca.

Korzystając z wyników rankingów, należy mieć świadomość zagrożeń płynących z funkcjonowania rankingów. W szczególności, idealizowanie rankingów jako narzędzia preferowanego przy opracowywaniu strategii uczelni może prowadzić do występowania negatywnych zjawisk, w tym tzw. punktozy. Z ostrożnością należy podchodzić do pokusy przekładania kryteriów rankingowych na kryteria indywidualnej oceny pracowników, co może uniemożliwiać wydobywanie ich pełnego potencjału, przyczyniając do hamowania rozwoju uczelni.

Podkreślając rolę rankingów jako cennego źródła informacji, należy przywiązywać większe znaczenie do upowszechniania dobrych praktyk wynikających z analizy rankingów.

### **6.3. Komentarz do wyników badania nt. rozwiązań statutowych w sferze *governance* w Polsce i w Ukrainie**

Właściwe zarządzanie to jeden z istotnych elementów skutecznej realizacji zadań podstawowego podmiotu systemu szkolnictwa wyższego, jakim jest uczelnia. Stąd z aprobatą należy przyjąć wybór analizy tych zagadnień zarówno w uczelniach ukraińskich, jak i polskich<sup>52</sup>. Przy tym za szczególnie interesującą należy uznać analizę rozwiązań statutowych konkretnych uczelni z Polski i z Ukrainy, bowiem właśnie rozwiązania wynikające z aktów wewnętrznych uczelni, dotyczące sfery *governance* stanowią przejaw gwarantowanej przez ustawę autonomii. Dotyczy to w szczególności autonomii statutowej obejmującej zarówno rozwiązania organizacyjne, jak i zarządcze.

Przyjęcie jako podstawy zakwalifikowania statutów uczelni do analizy na tle krajowych rozwiązań ustawowych, wyników wybranych krajowych rankingów uczelni jest oczywiście poprawne pod względem metodologicznym, jednak w przypadku uczelni polskich interesujące rezultaty poznawcze można byłoby uzyskać, dokonując analizy statutów dziesięciu polskich uczelni badawczych wyłonionych w ministerialnym konkursie „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza”, których regulacje statutowe, obok regulacji typowych, zawierają również oryginalne rozwiązania, w szczególności w sferze *governance*.

Pozytywnie należy ocenić przedmiot samej analizy. Objęte nią bowiem obszary tematyczne zostały wyłonione w wyniku jasno określonych przyjętych kryteriów, do których należą przede wszystkim zasady autonomii, deregulacji i miej-

---

<sup>52</sup> W przypadku uczelni polskich zagadnienia te były już podejmowane, między innymi w: *Identyfikacja i uzasadnienie kierunków regulacji o kluczowym znaczeniu w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*, red. J. Woźnicki, Warszawa-Toruń 2020, *Innowacje i konserwatyzm 2.0. Polskie uczelnie w procesie przemian*, red. D. Antonowicz, A. Machnikowska, A. Szot, Toruń 2020.

sca statutu w systemie źródeł prawa. Stąd, zarówno w części polskiej, jak i ukraińskiej, zwrócono uwagę na takie zagadnienia, jak zakres regulacji statutowej, organy uczelni, funkcje kierownicze, pozycja kanclerza i kwestora, struktura organizacyjna uczelni, czy dokumenty zarządcze.

Przeprowadzona analiza rozwiązań statutowych doprowadziła do sformułowania wniosków końcowych, które potwierdziły istotne różnicowanie regulacji prawnych obu krajów i to zarówno na poziomie prawa powszechnie obowiązującego, jak i wewnętrznych przepisów poszczególnych uczelni, co w kontekście hierarchii źródeł prawa, a w szczególności nadrzędności aktów rangi ustawowej nad prawodawstwem wewnątrzuczelnianym należy uznać za niebudzące wątpliwości. Uwarunkowania te spowodowały, że opinie i rekomendacje dotyczące sfery *governance* zostały podzielone na trzy grupy. Pierwsza z nich jest adresowana zarówno do strony polskiej, jak i ukraińskiej, w szczególności do ministrów właściwych do spraw szkolnictwa wyższego (administracji rządowej), ale również do właściwych konferencji rektorów (instytucji przedstawicielskich). Wśród tych uznawanych za szczególnie wartościowe dla rozwoju szkolnictwa wyższego obu krajów należy wymienić przede wszystkim pro jakościowe rozwiązania w kształtowaniu składu osobowego organów uczelni, w tym zwłaszcza rektora, a także rekomendacje rozdzielania działalności naukowej od dydaktycznej w strukturze organizacyjnej uczelni, w szczególności w zakresie badań opartych na elastycznie kształtowanych zespołach badawczych, a nie z góry ukonstytuowanych jednostkach organizacyjnych.

Druga grupa rekomendacji jest skierowana wyłącznie do strony polskiej, a *de facto* do polskiego systemu szkolnictwa wyższego kształtowanego od 2018 roku ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce oraz od 2019 roku uchwalonymi na jej podstawie statutami poszczególnych uczelni. Stanowią więc one ocenę zmian przepisów prawa powszechnie obowiązującego i ich konsekwencji dla poszczególnych uczelni. W tym zakresie na uwagę zasługuje stwierdzenie, że polskie uczelnie, z jednej strony wykorzystały w znacznym stopniu możliwości wynikające z regulacji ustawowej określającej zasadę autonomii statutowej, ale z drugiej strony nie potrafiły w pełni zmienić doczasowych rozwiązań organizacyjno-zarządczych, które funkcjonowały w uczelniach. Stan ten może być podstawą do analizy przyjętych rozwiązań, zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i międzyuczelnianymi, i finalnie zmian w statutach uczelni.

Wreszcie, trzecia grupa wniosków i wynikających z nich rekomendacji ma posłużyć stronie ukraińskiej, której szkolnictwo wyższe, zwłaszcza w zakresie autonomii i deregulacji, wymaga znacznego zmniejszenia ingerencji państwa. Oznacza to przede wszystkim postulat zmian w aktach prawa powszechnie obowiązującego, polegających na znacznym zmniejszeniu ich oddziaływania, na rzecz regulacji wewnętrznych poszczególnych uczelni. Bez wątpienia podkreślenia wymaga trafność diagnozy i rekomendacji we wszystkich trzech obszarach.

Analiza rozwiązań statutowych uczelni polskich i ukraińskich w sferze *governance* opracowana w ramach projektu pn. „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni” może być inspirującym materiałem zarówno dla polskich, jak i ukraińskich uczelni, które w ramach przyznanej im w poszczególnych krajach autonomii statutowej będą zmieniać lub doskonalić obowiązujące przepisy zawarte w ich statutach.

## 6.4. Komentarz do wyników badania nt. szkół doktorskich w Polsce

Kształcenie doktorantów oraz awanse naukowe stanowią w ostatnich latach jedno z istotnych wyzwań szkolnictwa wyższego na świecie. Nie może zatem dziwić, że zagadnienia te zostały również poruszone w projekcie pn. „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni”.

Wzrost liczby doktorantów, spowodowany z jednej strony wzrostem wskaźnika skolaryzacji, z drugiej natomiast większym zapotrzebowaniem rynku pracy na osoby przygotowane do pracy o charakterze badawczo-rozwojowym, wymusza wprowadzenie zmian organizacji kształcenia na poziomie doktorskim, celem zachowania efektywności tego procesu oraz wiarygodności dyplomu doktora. Wprowadzona w Polsce reforma systemu szkolnictwa wyższego i nauki stanowiła próbę rozwiązania problemu z niedopasowaniem wcześniejszego modelu kształcenia doktorantów do aktualnych realiów i trendów europejskich oraz globalnych.

Wprowadzono nowy model kształcenia doktorantów – dotychczasowe studia doktoranckie zastąpiono szkołami doktorskimi. Uczelnie akademickie i uprawnione jednostki naukowe uzyskały dużą autonomię w zakresie organizacji i funkcjonowania szkół doktorskich. Ustawodawca przyjął strategię minimum legislacyjnego, pozostawiając kwestie szczegółowe do uregulowania w aktach wewnętrznych podmiotu prowadzącego szkołę doktorską. Uczelnie i jednostki naukowe wdrożyły nowe przepisy ustawy – szkoły doktorskie rozpoczęły swoją działalność z rokiem akademickim 2019/2020. Nie można jednak uznać, że na tym etapie reforma kształcenia doktorantów została w pełni wdrożona i zakończona. Jest to długotrwały proces. Uruchomienie szkół doktorskich stanowiło dopiero pierwszy etap jej wdrażania. Kolejnym jest doskonalenie przyjętych rozwiązań. Doskonalenie to będzie odbywać się w dwóch podetapach: pierwszy, polegający na samodoskonaleniu opartym na własnych doświadczeniach oraz doświadczeniach innych podmiotów, co obecnie ma miejsce, oraz drugi, uzupełniony o proces ewaluacji szkół doktorskich dokonywanej przez zewnętrzny podmiot (Komisję Ewaluacji Nauki) oraz wiedzę na temat efektywności przyjętych roz-

wiązań (informacjach o liczbie absolwentów szkół doktorskich, którzy uzyskali stopień doktora oraz dane z systemu monitorowania losów absolwentów).

Opracowany w ramach ww. projektu raport pt. „Szkoly doktorskie w Polsce – pierwsze doświadczenia” pokazuje, jak polskie uczelnie wdrażają przepisy ustawy. Prezentowane w nim dane są szczególnie istotne dla procesu doskonalenia wprowadzonych przez uczelnie rozwiązań. Stanowią one cenne źródło informacji zarówno dla polskich, jak i ukraińskich rektorów. Wyniki prezentowanego badania w Polsce mogą zostać wykorzystane w procesie doskonalenia dotychczas wypracowanych rozwiązań, natomiast na Ukrainie mogą być wykorzystane w toczącej się obecnie debacie nad kierunkami reformy kształcenia doktorantów.

Raport pokazuje zróżnicowanie przyjętych przez uczelnie rozwiązań, w szczególności na gruncie organizacji i zarządzania procesem kształcenia. Ta różnorodność w dużej mierze jest powiązana ze zmianami organizacyjnymi, jakie nastąpiły w uczelniach, na skutek wprowadzenia ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (ustawa ta poszerzyła autonomię uczelni w zakresie określania własnej struktury) oraz zmian w zakresie uprawnień do prowadzenia szkoły doktorskiej (szkoła doktorska, co do zasady, prowadzona jest w co najmniej dwóch dyscyplinach).

Zaprezentowane wyniki badań pokazują, że spora część badanych podmiotów postanowiła wprowadzać zmiany w kształceniu doktorantów w sposób ewolucyjny, a nie rewolucyjny. Większość badanych uczelni utworzyła jedną szkołę doktorską w zakresie wszystkich posiadanych uprawnień. Wyniki badania sugerują, że przy tworzeniu szkoły doktorskiej większość analizowanych uczelni przyjęła za punkt wyjścia rozwiązanie funkcjonujące w prowadzonych dotychczas studiach doktoranckich, dostosowując je do nowej struktury uczelni oraz przepisów obecnej ustawy. Spora część uczelni skoncentrowała się głównie na zmianach koniecznych do wprowadzenia, m.in. na stworzeniu programu kształcenia, zmianie organizacji procesu kształcenia, czy wypracowaniu procedur oceny śródkresowej, pozostawiając część zagadnień, np. dotyczących zapewnienia jakości kształcenia, czy wdrażanie dobrych praktyk, na etap doskonalenia przyjętych rozwiązań. Takie podejście wydaje się być uzasadnione zważywszy na krótki czas, jaki ustawodawca dał uczelniom na opracowanie i implementację nowej koncepcji kształcenia doktorantów. Należy spodziewać się, że z czasem uczelnie zaczną dokonywać zmian w aktach wewnętrznych, określających funkcjonowanie szkół doktorskich, tak aby wydobyć pełen potencjał reformy. Może to zaowocować większą liczbą niekonwencjonalnych rozwiązań, w tym dobrych praktyk, dlatego należy rozważyć powtórzenie badania po zakończeniu pierwszego cyklu kształcenia oraz po przeprowadzeniu ewaluacji szkół doktorskich w badanych podmiotach, w szczególności w ramach kontynuacji Projektu Polsko-Ukraińskiego w kolejnych latach, być może z uwzględnieniem analizy form kształcenia doktorantów w Ukrainie.





## **ROZDZIAŁ 7**

### **Rekomendacje wynikające z przeprowadzonych badań w ramach Projektu „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni” w Polsce i w Ukrainie, przyjęte przez rektorów w treści Stanowisk Wspólnych**

---

Przedstawione w niniejszym rozdziale rekomendacje przyjęte przez delegacje rektorów reprezentujące narodowe konferencje rektorów KRASP i ZRUU zostały ogłoszone w trzech dokumentach mających charakter Wspólnych Stanowisk w okresie realizacji Projektu w latach 2018–2021.

Rozdział niniejszy zawiera wybrane fragmenty tych Stanowisk w postaci rekomendacji przedstawionych w formie oddzielnych ich grup adresowanych osobno do Ministrów z Polski i Ukrainy oraz rekomendacji wspólnych dla obu Ministrów i narodowych konferencji rektorów. Rekomendacje zostały przedstawione z zachowaniem ich oryginalnej edycji w przyjętych dokumentach.

Pełne teksty Stanowisk Wspólnych zostały umieszczone w książce w Dodatkach nr 2–4.

#### **7.1. Wspólne Stanowisko delegacji Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i delegacji Związku Rektorów Uczelni Ukrainy, przyjęte w wyniku polsko-ukraińskiej debaty rektorów w dniu 2 kwietnia 2019 roku na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu – wybór rekomendacji**

Uwzględniając przedstawione rektorom informacje oraz opracowania przygotowane do wykorzystania w debacie, a w tym syntetyczne wyniki przeprowadzonego badania oraz przebieg dyskusji wraz z wnioskami przedstawionymi w jej ramach, rektorzy biorący udział w debacie postanawiają przyjąć i przedstawić następujące rekomendacje.

##### **7.1.1. Rekomendacje adresowane wspólnie do Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w Polsce i Ministra Edukacji i Nauki Ukrainy oraz rektorów uczelni członkowskich KRASP i ZRUU**

###### **1. Wzrost nakładów finansowych na szkolnictwo wyższe**

Za absolutnie niezbędny dla sukcesu wprowadzania zmian uważany jest planowo realizowany wzrost nakładów ze środków publicznych na szkolnictwo wyższe i badania naukowe. Zwiększenie nakładów finansowych jest strategicznym warunkiem, umożliwiającym rozwój uczelni i szkolnictwa wyższego.

## **2. Stabilność finansowania oraz przewidywalność perspektywy finansowej**

Trzeba zapewnić stabilność zasad finansowania uczelni. Nie należy zbyt często zmieniać reguł gry w finansowaniu uczelni, bo to uniemożliwia budowanie strategii i prowadzenie polityki w kilkuletniej perspektywie. Podstawą modelu finansowania powinna być zasada otwartości i przewidywalności polityki ministerstwa i państwa: kwota gwarantowana na kolejny rok nie powinna być niższa niż kwota finansowania bieżącego roku, może to także uwzględniać uwarunkowania uczelni i liczbę studentów, co ułatwia uczelniom opracowywanie strategii rozwoju i wdrażanie reguł zarządzania strategicznego oraz planowanie zmian wewnętrznych.

## **3. Algorytm jako podstawa, ale także inne źródła**

Algorytm powinien być zasadniczą podstawą podziału środków budżetowych między uczelnie, przy uwzględnieniu kosztochłonności kierunków studiów. Uzupełniająco powinny znajdować zastosowanie także inne formy finansowania działalności uczelni przez ministra, a w tym finansowanie konkursowe, projektowe i kontraktowe (celowe i z elementami *performance based funding*).

## **4. Zapewnianie transparentności działania uczelni**

Zapewnianie transparentności działania uczelni w sprawach finansowych musi być realizowane przez połączenie już stosowanych efektywnie dotychczasowych mechanizmów (rola kwestora lub osoby o takich kompetencjach), takich jak rachunkowość, budżetowanie, kontrola zarządcza itd., ze wzrostem znaczenia audytu (w tym zewnętrznych firm audytorskich) oraz aktywną rolą rady uczelni, wyposażonej w konkretne kompetencje (w tym władcze) w zakresie mienia i finansów.

## **5. Finansowanie kosztów stałych**

Problemem wymagającym rozwiązania jest finansowanie kosztów stałych uczelni, a w tym jej bazy materialnej, włączając w to centra badawcze i aparaturę naukową, a także rosnące koszty energii. Rektorzy polscy i ukraińscy uważają, że za finansowanie kosztów stałych uczelni publicznych odpowiedzialne powinno być państwo. Potrzebny jest osobny strumień finansowania na pokrywanie kosztów utrzymania infrastruktury uczelni i amortyzacji aparatury naukowej.

### **7.1.2. Rekomendacje adresowane do Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego RP oraz rektorów polskich uczelni**

#### **1. Jedna subwencja łącząca środki na kształcenie i badania naukowe**

Jedna subwencja łącząca środki na kształcenie i badania naukowe powinna zostać utrzymana; jak to się przewiduje, uczelnie same powinny dokonywać podziału środków z subwencji na każdy z tych dwóch obszarów swego działania, kieru-

jąc się m.in. treścią swej strategii rozwoju, ale działając ze świadomością kryteriów algorytmu ministerialnego.

## **2. Zróżnicowanie wskaźnika SSR**

Wskaźnik SSR w algorytmie powinien być różnicowany ze względu na specyfikę różnych grup kierunków studiów.

## **3. Mieszany model dysponowania w uczelni środkami finansowymi**

Za właściwe uważa się wprowadzenie modelu mieszanego dysponowania w uczelni środkami finansowymi, łączącego zdecentralizowaną realizację swych budżetów przez wyróżnione jednostki organizacyjne z przypisaną do tego odpowiedzialnością kierowników tych jednostek za dyscyplinę finansową, z władztwem rektora nad wydzieloną w budżecie uczelni częścią środków finansowych przeznaczonych na cele ogólnouczelniane i rozwój uczelni, z zasadą odpowiedzialności rektora zgodnie z wymogami Ustawy 2.0 i innych ustaw, ale nowa ustawa zbyt rygorystycznie reguluje zakres odpowiedzialności rektora.

## **4. Potrzeba elastyczności w wyborze modelu zarządzania finansowego w zależności od wielkości uczelni**

Wybór własnego modelu zarządzania finansowego należy do samych uczelni. Wymaga to elastyczności, np. mniejsze uczelnie mogą decydować się na modele gospodarki finansowej bardziej zcentralizowane, a większe na bardziej zdecentralizowane

## **5. Restrukturyzacja uczelni**

Za godne poparcia należy uznać działania o charakterze restrukturyzacyjnym w odniesieniu do struktur uczelni i polityki kadrowej w kontekście ewaluacji dyscyplin naukowych oraz racjonalizacji lokalizacji jednostek organizacyjnych w murach uczelni

### **7.1.3. Rekomendacje adresowane do Ministra Edukacji i Nauki Ukrainy oraz rektorów uczelni ukraińskich**

#### **1. Finansowanie z budżetu państwa**

Głównym podmiotem finansującym szkolnictwo wyższe w Ukrainie powinno być państwo (budżet państwa). Finansowanie publiczne powinno pokrywać wszystkie wydatki na usługi komunalne, wynagrodzenia i stypendia. Potrzebna jest szeroka dyskusja na temat społecznego znaczenia szkolnictwa wyższego w kontekście odpowiedzialności państwa i strategii rozwoju Ukrainy oraz opra-

cowanie nowego modelu finansowania szkolnictwa wyższego, z uwzględnieniem specyfiki krajowego systemu edukacji, zróżnicowania według typu uczelni roli uczelni regionalnych. Finansowanie w szkolnictwie wyższym należy traktować raczej jako inwestycje publiczne, a nie jako działalność prospołeczną.

## **2. Model mieszany**

Dla Ukrainy właściwy jest mieszany model finansowania, który powinien łączyć dotację (*block-grant* lub *lump-sum*), finansowanie oparte na wynikach (*performance-based financing*), finansowanie oparte na podpisanej umowie między państwem a uczelnią, finansowanie celowe, finansowanie kierunków, a także finansowanie infrastruktury i projektów naukowych na zasadach konkursu.

## **3. Prawo i autonomia**

Niezbędne jest opracowanie ram prawnych dla skutecznego finansowania szkolnictwa wyższego i prawnego zapewnienia autonomii uczelni oraz usunięcie sprzeczności w dokumentach normatywnych. Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy wraz z Ministerstwem Finansów Ukrainy, we współpracy ze Związkiem Rektorów Uczelni Ukrainy, powinno przeprowadzić analizę prawodawstwa w zakresie finansowania szkolnictwa wyższego i opracować pakiet niezbędnych zmian, które będą ukierunkowane na wdrożenie ustawy o szkolnictwie wyższym (przepisy i dokumenty normatywne) oraz rzeczywiste rozszerzenie autonomii finansowej uczelni, zmniejszenie biurokratycznej presji organów kontroli finansowej i zharmonizowanie jej przepisów, stymulowanie poszukiwania funduszy pozabudżetowych i inwestowania w szkolnictwo wyższe i naukę, w tworzenie prawdziwego mechanizmu pożyczek i kredytów studenckich, w sprawie aktualizacji siatki taryfowej dla wszystkich pracowników szkół wyższych. Należy rozważyć również rozszerzenie praw majątkowych uczelni i zapewnienie prawnych możliwości organom samorządu lokalnego do uczestniczenia w finansowaniu uczelni.

## **4. Uwaga do uczelni przeniesionych**

Uczelnie przesiedlone wymagają szczególnej uwagi i troski państwa, a w tym odrębnych warunków finansowania oraz wsparcia rozwoju infrastruktury naukowej i edukacyjnej. Koszty wynajmu lokali przez uczelnie przesiedlone z tymczasowo okupowanych terytoriów Ługańska, Doniecka i Autonomicznej Republiki Krymu, powinny być w pełni finansowane z budżetu państwa.

## **5. Optymalizacja liczby uczelni i walka z nieuczciwą konkurencją**

Wspólnie ze Związkiem Rektorów Uczelni Ukrainy, ekspertami, regionami i Ministerstwem konieczne jest opracowanie strategii optymalizacji liczby uczel-

ni w drodze ich konsolidacji i zasad uczciwej konkurencji w sektorze. Optymalizacja liczby uczelni powinna uwzględniać profil, specyfikę regionalną, potrzeby rynku, państwa i regionu oraz jakość i poziom edukacji.

## **6. Swoboda wyboru modelu zarządzania finansowego**

Wybór modelu zarządzania finansowego na poziomie instytucjonalnym – modelu scentralizowanego lub zdecentralizowanego – powinien być autonomicznym prawem uczelni i konkretnej społeczności akademickiej. Oba modele mogą być skuteczne. Wewnętrznie podział środków w uczeniu powinien być dokonywany zgodnie z opracowaną strategią jej rozwoju i odbywać się proporcjonalnie do zaangażowanych zasobów.

## **7. Szeroki fundraising**

Uczelnie powinny wykorzystywać wszystkie dostępne źródła finansowania w ramach obowiązującego prawodawstwa (w tym przez tworzenie funduszy *endowment* lub fundacji charytatywnych absolwentów, sponsorowanie lub mecenat) i inwestować w swój rozwój. Środki z tytułu świadczenia usług płatnych powinny tworzyć fundusz na rzecz rozwoju uczelni.

## **8. Polityka kadrowa i infrastruktura**

Priorytetem w zarządzaniu finansowym uczelni powinna być polityka kadrowa oraz baza materialna i techniczna jako kluczowe elementy wysokiej jakości kształcenia. Uczelnie powinny inwestować w potencjał ludzki swojej instytucji (zarówno naukowy, jak i administracyjny), tworząc odpowiednie warunki dla efektywnej pracy i rozwoju, a jednocześnie oceniając osiągnięcia swych pracowników.

## **9. Efektywność ekonomiczna i oszczędność energii**

Uczelnie powinny opracować i podejmować działania na rzecz poprawy efektywności ekonomicznej, a w tym oszczędności energii (np. audyt energetyczny, optymalizacja efektywności energetycznej, energooszczędne technologie, alternatywne źródła energii, wymiana starej infrastruktury zużywającej energię, zapraszanie ekspertów zewnętrznych (audytorów, ekspertów, członków rady nadzorczej) wraz z opłaceniem kosztów ich pracy.

## **10. Wymiana doświadczeń i pozytywny wizerunek**

Rektorzy ukraińscy za pośrednictwem Związku Rektorów powinni wymieniać się swoimi doświadczeniami i upowszechniać dobre praktyki dotyczące efektywnej działalności gospodarczej uczelni, co sprzyjałoby kreowaniu ich pozytywnego wizerunku w społeczeństwie.

## **7.2. Wspólne Stanowisko nr 2 delegacji Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i delegacji Związku Rektorów Uczelni Ukrainy, przyjęte w wyniku polsko-ukraińskiej debaty rektorów w dniu 16 października 2019 roku w Kijowskim Narodowym Uniwersytecie imienia Tarasa Szewczenki – wybór rekomendacji**

Po wysłuchaniu opinii ekspertów z Polski i Ukrainy, a także stanowiska twórców rankingów krajowych i międzynarodowych, zostały sformułowane rekomendacje zalecające m.in. zdecydowane zwiększenie udziału uczelni obu krajów w różnego rodzaju rankingach, ale także zainteresowanie się procesem ich tworzenia – zwłaszcza jeśli chodzi o zakres i sposób stosowania kryteriów. Przyjęte dla każdego z naszych krajów osobno rekomendacje przedstawione są poniżej.

### **7.2.1. Rekomendacje do strony polskiej**

R1P. Wśród rekomendacji kierowanych do twórców rankingów można wskazać ustabilizowanie (w skali wieloletniej) kryteriów branych pod uwagę przy sporządzaniu rankingów oraz wyraźne wskazywanie założeń metodologicznych tworzenia danego rankingów.

R2P. Pożądane jest tworzenie rankingów nie tylko całych uczelni, ale także dyscyplin naukowych, rankingów kierunków studiów, albowiem tak uszczegółowione rankingi pozwalają uczelniom zidentyfikować swoje mocne i słabe strony, a przecież to właśnie taka powinna być zwrotna funkcja rankingów w stosunku do uczelni.

R3P. W zakresie rekomendacji kierowanych do władz uczelni należy podkreślić konieczność zabiegania o wysokie miejsca w rankingach nie tylko lokalnych/krajowych, ale też globalnych. W tym zakresie niezbędne jest dokładniejsze rozpoznanie przez przedstawicieli uczelni kryteriów ich tworzenia. Niezbędna jest szczegółowa analiza wyników rankingów, aby świadomie można było wykorzystać pozyskane informacje do opracowywania strategii rozwoju uczelni.

R4P. Wyniki rankingów powinny być wykorzystywane do opracowywania strategii jako planu rozwojowego uczelni. Rankingi powinny być postrzegane jako cenne narzędzie służące do opracowywania i modyfikowania strategii. Rankingi zasadnie uważane za narzędzie umożliwiające porównywanie uczelni ze względu na różne kryteria.

R5P. Strategia uczelni za główne cele powinna stawiać zrównoważony rozwój uczelni: w zakresie kształcenia studentów i doktorantów, badań naukowych i współpracy z otoczeniem, rozwój kadry naukowej oraz wzrost umiędzynarodowienia.

R6P. Minister powinien w trybie konkursowym przyznawać środki finansowe na wsparcie wdrażania ambitnych, wysoko ocenionych strategii rozwoju uczelni.

## 7.2.2. Rekomendacje do strony ukraińskiej

R1U. W celu stworzenia obiektywnych rankingów należy wziąć pod uwagę następujące wskaźniki: liczbę publikacji, patentów, grantów i innych osiągnięć, przypadających na jednego pracownika naukowo-dydaktycznego; wyniki państwowej i międzynarodowej akredytacji; liczbę najczęściej cytowanych badaczy wśród wykładowców na podstawie baz danych (Wskaźnik Hirscha); ocenę pracodawców – ustalona na podstawie badania reprezentatywnej grupy pracodawców oraz fundusze, pozyskane drogą grantów (UE, państwowe); liczbę artykułów opublikowanych przez wykładowców uniwersytetu w poprzednim roku zindeksowaną w bazach międzynarodowych, w tym z nauk przyrodniczych i społecznych (Science Citation Index – Expanded and Social Sciences Citation Index, Scopus).

R2U. Istnieje potrzeba kształtowania rankingów o charakterze specjalistycznym, oddzielnie oceniające wskaźniki działania uczelni: działalność naukowa, kierunki studiów lub dziedziny. Takie rankingi będą miały charakter informacyjny i pozwolą zminimalizować niejednorodność uczelni w rankingach, a grupowanie ich w określonych obszarach zapewni ich obiektywną ocenę w ramach określonych specjalności/kierunków.

R3U. Proces udziału uczelni ukraińskich w rankingach międzynarodowych wiąże się z pewnymi subiektywnymi i obiektywnymi czynnikami, w tym z organizacją systemu edukacji i nauki oraz jej finansowaniem. Wyniki uczelni ukraińskich w rankingach są oczywiste, biorąc pod uwagę warunki i zasoby, jakie posiadają ukraińskie instytucje szkolnictwa wyższego. Powinno to raczej być bodźcem dla władz publicznych do zwiększenia inwestycji w krajowy system szkolnictwa wyższego i nauki, aby wesprzeć rozwój uniwersytetów i zbudować potencjał dla konkurencji w przestrzeni edukacyjnej i naukowej.

R4U. Należy rozwijać rankingi krajowe jako narzędzie *benchmarkingu* przez uczelnie, organy państwa i środowisko ekspertów. Wyniki rankingów wszystkich uczelni powinny być wykorzystywane w celu ustalenia priorytetowego finansowania z budżetu państwa oraz motywowania uczelni do poprawy swojej pozycji w rankingach światowych.

R5U. Działalność każdej uczelni powinna opierać się na opracowanej strategii na rzecz jej rozwoju, która powinna stać się obowiązkową zasadą i wymogiem ustawowym w odniesieniu do wszystkich uczelni. Uczelnie, opierając się na analizie swojej działalności, uwzględniając swoje możliwości i doświadczenia, powinny zdefiniować cele, które zamierzają osiągnąć, sformułować zadania o charakterze strategicznym i określić sposoby ich rozwiązania.

R6U. Minister powinien w trybie konkursowym przyznawać środki finansowe na wsparcie wdrażania ambitnych, wysoko ocenionych strategii rozwoju uczelni.

### **7.3. Stanowisko Wspólne nr 3 nt. Rozwiązań statutowych w sferze *governance* Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy, czerwiec 2020 r. – wybór rekomendacji**

Ze względu na szczególne okoliczności związane z pandemią koronawirusa COVID-19, zaplanowana na dzień 31 marca 2021 roku polsko-ukraińska Deбата Rektorów została przełożona. W wyniku działań podjętych przez realizatorów Projektu, Stanowisko zostało uzgodnione i podpisane korespondencyjnie.

Rozpatrując projekt Stanowiska, rektorzy uznali, że należy część rekomendacji o charakterze ogólnym, dotyczących zasady autonomii instytucjonalnej oraz zasady wolności wspólnoty akademickiej, zaadresować wspólnie do obu krajów. Części rekomendacji mające szczegółowy charakter i dotyczące odrębnie każdego z systemów szkolnictwa wyższego w naszych krajach, zostają zaadresowane odpowiednio, osobno do Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w Polsce i rektorów uczelni polskich oraz Ministra Edukacji i Nauki w Ukrainie i rektorów uczelni ukraińskich uczestniczących w Projekcie.

#### **I. Opinie i rekomendacje dotyczące sfery *governance* adresowane do Ministrów w Polsce (MNiSW) i Ukrainie (MEiN) oraz Konferencji Rektorów Polski (KRASP) i Ukrainy (ZRUU)**

##### **[Rektor]**

1. W uczelni o statusie uczelni badawczej, kandydowanie do pełnienia funkcji rektora powinno być uprawnieniem dla osób zatrudnionych na stanowisku profesora lub profesora uczelni.
2. Kandydat do pełnienia funkcji rektora powinien mieć obowiązek przedstawienia wizji uczelni i założeń jej wieloletniego programu rozwojowego.
3. W dalszej perspektywie, proponuje się rozważenie wzbogacenia możliwości dotychczasowego trybu wyboru rektora, o alternatywną procedurę pod nazwą *searching*, opcjonalnie z udziałem międzynarodowych ekspertów. W tym przypadku, warunkiem ustawowym dopuszczeniem do udziału w procedurze powinien być stopień doktora.
4. Prawo do zgłaszania kandydatów do pełnienia funkcji rektora powinno przysługiwać ograniczonemu zbiorowi podmiotów, określonego w statucie.
5. Ustawa wymaga określenia w statucie innych podmiotów niż rada uczelni (co najmniej jednego) uprawnionych do wskazywania kandydatów na rektora. Wymaganie to stanowi istotne osłabienie pozycji rady uczelni, ustawodawca powinien odstąpić od tej regulacji, wprowadzonej do ustawy w ostatniej chwili. Inne podmioty powinny przedstawić kandydatów radzie uczelni. Oznacza to, że prawo wskazywania kandydatów do pełnienia funkcji rektora powinno przysługiwać wyłącznie radzie uczelni, która powinna dokonywać zgłoszenia



kandydatów na rektora spośród kandydatur przedstawionych jej przez inne podmioty określone w statucie lub z grona osób zaproponowanych przez poszczególnych członków rady z własnej inicjatywy.

6. Istnieje potrzeba dokonania przeglądu i usunięcia z tekstów statutów regulacji ograniczających lub osłabiających siłę przywództwa rektora, poprzez ingerowanie przez inne organy w jego kompetencje. Nie dotyczy to innych ustawowych organów uczelni.

### [Struktury]

7. W sytuacji przenoszenia ciężaru finansowania działalności naukowej w uczelniach z przedsięwzięć finansowanych z części subwencji, na projekty finansowane z grantów przyznawanych przez właściwe agencje, zasadne jest rozważenie wprowadzenia w ramach organizacji uczelni, elementów o charakterze macierzowym, gdzie badania naukowe są realizowane przez elastycznie kształtowane zespoły, a zadania dydaktyczne przez jednostki organizacyjne, na przykład ale niekoniecznie, przez wydziały. Szerzej w działalności uczelni celowe jest powoływanie grup działania lub zespołów zadaniowych o charakterze *task force*, a także mniej konwencjonalnych jednostek organizacyjnych, także o charakterze wirtualnym lub quasi-wirtualnym, koordynujących działalność własnych lub zewnętrznych ekspertów oraz badania przez nich prowadzone w ramach przedsięwzięć i projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych.
8. Korzystne dla uczelni może okazać się pewne spłaszczenie hierarchii, ale nie całkowite odejście od niej. Mogą na to wpłynąć nowe zasady ewaluacji, które premiuje osiągnięcia, a nie uzyskane stopnie naukowe czy tytuł profesora.
9. Jednym z korzystnych rozwiązań może być tworzenie jednostek np. szkół dydaktycznych, obejmujących I stopień studiów i skupiających w większości pracowników zatrudnionych na stanowiskach dydaktycznych oraz jednostek np. centrów badawczo-dydaktycznych, skupiających pracowników badawczo-dydaktycznych, prowadzących kształcenie w ramach II stopnia studiów.
10. Rekomenduje się wskazanie w uczelni rozwiązań ułatwiających prowadzenie badań interdyscyplinarnych w sytuacji funkcjonowania relatywnie sztywnych struktur opartych na dyscyplinach naukowych.

### [Pozycja szkół doktorskich]

11. Rekomenduje się nadawanie priorytetu interdyscyplinarnym szkołom doktorskim obejmującym więcej niż dwie dyscypliny, a być może także więcej niż jedną dziedzinę nauk, zwłaszcza w przypadku tzw. dziedzin pokrewnych (np. nauk technicznych i społecznych)
12. Zaleca się możliwie ściśle powiązanie szkół doktorskich z prowadzonymi projektami badawczymi na uczelni.

### **[Dokumenty zarządcze]**

13. W ogólności, członkowie wspólnoty uczelni oczekują zmniejszenia poziomu szczegółowości regulacji w wewnętrznych dokumentach zarządczych.
14. Ze względu na szczegółową formę regulacji ustawowych w odniesieniu do dokumentów uczelni, treści statutów w tym zakresie nie wymagają uszczegółowienia.

### **[Sposób prowadzenia prac nad programem studiów i udział studentów w tym procesie]**

15. Rekomenduje się utrzymanie dotychczasowej praktyki w tym zakresie. Udział studentów w procesie opracowywania programów studiów powinien zostać zapewniony poprzez udział przedstawicieli samorządu studentów w pracach komisji programowych.
16. Programy studiów powinny w większym stopniu odwoływać się do metod edukacji zdalnej, w tym e-learningu.

## **II. Rekomendacje dla strony polskiej**

### **[Rekomendacja ogólna]**

Analiza statutów wskazuje, że uczelnie zachowały pewien margines swobody do wprowadzania ewolucyjnie kolejnych zmian stwarzających większe możliwości wykorzystania regulacji ustawowych w celu swej transformacji organizacyjno-zarządczej. Rekomenduje się dokonanie w nowej kadencji przez ustawowe organy uczelni przeglądu treści uchwalonych statutów pod tym kątem. Dokonując ewentualnej nowelizacji statutów:

- nie należy nadmiernie przywiązywać się do dotychczasowych rozwiązań organizacyjno-zarządczych jeśli wiązałoby się to z utrzymywaniem sztywnych struktur, ale raczej trzeba je zmieniać w kierunku większej elastyczności rozwiązań organizacyjnych,
- należy poszukiwać pewnej równowagi w rozwiązaniach statutowych gwarantujących autonomię instytucjonalną uczelni oraz autonomię społeczności akademickiej, a więc jej wspólnoty – obie te wartości zostały przywołane w ustawie,
- zasada autonomii uczelni musi być związana z zasadą odpowiedzialności, a w tym rozliczalności uczelni: ustawa nie powinna nadmiernie ograniczać autonomii uczelni, a statut nie powinien ograniczać zasady rozliczalności,
- pożądane zmniejszenie hierarchii akademickiej nie powinno być osiągnięte poprzez znoszenie stopni i tytułów, ale poprzez upowszechnienie powoływania na stanowisko profesora uczelni, osób z grona doktorów legitymujących się wyróżniającymi się osiągnięciami;
- zgodnie z intencją ustawodawcy chroniony powinien być przede wszystkim interes uczelni, a nie jej jednostek organizacyjnych: regulacje statutowe nie powinny naruszać lub osłabiać tej zasady,

- sposób określenia w ustawie rektora i senatu nie wymaga większych korekt, z wyjątkiem konieczności uwolnienia senatu od uchwalania programów studiów. Regulacje dotyczące rady uczelni powinny ulec modyfikacjom w kierunku rozszerzenia kompetencji rady oraz odstąpienia od ograniczeń wiekowych wobec jej członków z grona osób spoza uczelni.

### **[Organy]**

1. Katalog organów uczelni określony w ustawie nie powinien być nadmiernie rozszerzany na podstawie treści statutu, ponieważ – bez względu na intencję – może to prowadzić do faktycznego osłabienia organów ustawowych uczelni oraz nadmiernego rozproszenia kompetencji i odpowiedzialności. W szczególności, nie powinno to stać się sposobem do zachowania struktury organów z okresu przed wejściem w życie ustawy, co pozostawałoby w sprzeczności z intencją ustawodawcy. Za w pełni uzasadnione należy uznać natomiast przypisanie statusu organu radom dyscyplin naukowych.

### **[Rada Uczelni]**

2. Nieuzasadnione jest ograniczenie wiekowe dla członków rad uczelni niebędących jej pracownikami, zwłaszcza w świetle braku takich ograniczeń wobec osób zajmujących funkcje kierownicze. Ograniczeń takich nie stosuje się do członków rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa.
3. Korzyści wynikające z działania rady uczelni mogą być potencjalnie większe w przypadku, gdy grono zewnętrznych jej członków jest większe od ustawowego minimum w tym zakresie. Zwiększa to bowiem pozytywne dla uczelni skutki zewnętrznego wpływu na politykę rozwojową uczelni, odwołującego się do spojrzenia z jej otoczenia.
4. Zasadne byłoby wprowadzenie uprawnienia ustawowego do rozszerzenia w statutach zakresu kompetencji rad uczelni w sposób wykraczający poza aktualne delegacje ustawowe.

### **[Skład i sposób wyboru kolegium elektorów]**

5. Łączny udział profesorów, profesorów uczelni i doktorów habilitowanych w kolegiach elektorów nie powinien być większy niż 50%.
6. Członkowie kolegium elektorów, a także senatu powinni być wybierani i powinni działać jako przedstawiciele wspólnoty uczelni a nie swoich jednostek organizacyjnych.

### **[Lista innych organów niż ustawowe]**

7. Nadawanie radom wydziałów statusu organu oznacza krok w kierunku utrzymania zjawiska nadkolegialności w zarządzaniu uczelnią, a tym samym nie jest zgodne z intencją ustawodawcy. Rekomenduje się usunięcie ze statutów regulacji o tym charakterze.

### **[Organy nadające stopnie naukowe lub inne podmioty zainteresowane polityką naukową uczelni (w tym ewaluacji)]**

8. Rozwiązania w postaci ustanowienia rad dyscyplin jako organów nadających stopnie naukowe dominuje w treści statutów uczelni. Rekomenduje się utrzymanie tego rozwiązania, ale z usunięciem ustawowego ograniczenia wiekowego dla członkostwa w tym organie.
9. Nadawanie stopni naukowych przez Senat jeżeli statut pozostawia senatowi tę kompetencję, nabiera charakteru formalnego wymagającego merytorycznej procedury poprzedzającej, prowadzonej przez właściwe komisje.

### **[Funkcje kierownicze w uczelni]**

10. Część uczelni, podążając za regulacjami ustawowymi, zbyt dużą wagę przywiązuje do samego pojęcia i nadmiernie rozszerza liczbę funkcji kierowniczych, co na gruncie nauk o zarządzaniu ma drugorzędne znaczenie dla efektywności zarządzania uczelnią, stwarzając jednak zagrożenia o charakterze biurokratycznym. Jeśli uczelnia pragnie ustanowić swoją strukturę o charakterze bardziej płaskim, z mniejszym rozproszeniem władzy i wzmocnieniem ustawowych organów uczelni, to powinna ona zredukować liczbę funkcji kierowniczych.

### **[Umocowanie kanclerza i kwestora]**

11. Kanclerz i kwestor to przedstawiciele administracji uczelnianej, którzy często pełnią swoje funkcje niezależnie od kadencji rektorskich. Dlatego ich umocowanie i zadania powinny być opisane w ustawie lub co najmniej tam powinna znaleźć się odpowiednia delegacja do statutów uczelni. Nawet w przypadku braku takiej delegacji explicite, ustawa nie stwarza przeszkód do uregulowania pozycji kanclerza i kwestora w statucie, z czego uczelnie w większości skorzystały. Praktykę tę uznaje się za właściwą.

## **III. Rekomendacje dla strony ukraińskiej**

Zasada autonomii uczelni i założenia o deregulacji oznaczają odstąpienie państwa od ingerowania w działalność instytucji szkolnictwa wyższego, uznanie takich zasad życia uniwersyteckiego, jak zaufanie, odpowiedzialność, wzajemne wymagania i uczciwość, a także przeniesienie odpowiedzialności za jakość kształcenia i badań naukowych wraz z zapewnieniem niezbędnych narzędzi organizacyjnych i finansowych, na same uczelnie jako instytucje autonomiczne i samorządne. Zaleca się uwzględnienie rekomendacji Europejskiego Stowarzyszenia Uniwersytetów EUA opracowanych w ramach projektu ATHE-NA w tym zakresie.

## [Statut uczelni]

1. Rola statutu uczelni w systemie źródeł prawa w szkolnictwie wyższym powinna zostać wzmocniona a uczelnie powinny uzyskać większą autonomię w zakresie uchwalania swego statutu i jego nowelizacji. Wymóg zatwierdzenia statutu uczelni państwowej przez ministerstwo jako założyciela, powinien zostać usunięty lub ograniczony. Jednocześnie ministerstwo powinno dokonywać weryfikacji przepisów statutowych w zakresie zgodności z obowiązującym prawem (jak to ma miejsce w Polsce).
2. Należy wdrażać w praktyce przepisy ustawy o zmianie statusu uczelni jako jednostki budżetowej oraz ograniczyć odpowiednio uprawnienia organów państwa jako założyciela. Decyzje rządu w sprawie systemu finansowania szkolnictwa wyższego przewidują możliwość zmiany statusu uczelni o państwowej lub komunalnej formie własności jako instytucji budżetowych, z zachowaniem przywilejów podatkowych, ulg taryfowych i celnych niezbędnych do ich pomyślnego i efektywnego rozwoju. Uczelnie powinny mieć możliwość niezależnego zatwierdzenia planu rzeczowo-finansowego i jego korekty, samodzielnego regulowania liczby nauczycieli akademickich, samodzielnego ustalania wysokości wynagrodzeń w ramach planu rzeczowo-finansowego. Uczelnie powinny zachowywać 100% czynszu za wynajęcie swoich nieruchomości. Zasadne jest anulowanie lub ograniczenie obowiązku uzyskiwania przez uczelnię zgody na wynajęcie swoich nieruchomości, a także uproszczenie procedury odpisu przestarzałych aktywów oraz wprowadzenie mechanizmu umożliwiającego sprzedaż nieruchomości zbędnych.

## [Organy uczelni]

3. Należy rozważyć sposoby usprawnienia systemu organów zarządzających w instytucjach szkolnictwa wyższego, a w tym ograniczenie ich liczby do tych najważniejszych, które podejmują decyzje administracyjne i zarządzają uczelnią w całości, a nie jedynie jej jednostkami organizacyjnymi, a więc do: rektora, rady akademickiej (senatu), rady nadzorczej.
4. Należy precyzyjnie określić zakres odpowiedzialności każdego organu uczelni w sposób zapewniający podział zadań, unikając sytuacji odpowiedzialności wspólnej.
5. Należy ograniczyć nadkolegialność w zarządzaniu uczelnią, w tym m.in. zmienić status i zadania wyższego organu kolegialnego samorządu społecznego wspólnoty uczelni, przy uwzględnieniu, że zasadę samorządności akademickiej realizuje także senat, w którym zasiadają wybrani przez wspólnotę jej przedstawiciele, oraz rektor wybierany w trybie wyborów powszechnych. Pozycja i odpowiedzialność organu jednoosobowego, którym jest rektor, powinna zostać zwiększona.

### **[Rektor]**

6. Stosunki między ministrem i ministerstwem a rektorem powinny być bardziej precyzyjnie uregulowane, z uwzględnieniem zasad autonomii instytucjonalnej, ale także zasad odpowiedzialności i rozliczalności uczelni.
7. Przy określaniu wskaźników KPI (ang. *key performance indicators*) w działaniu rektora, zawartych w kontrakcie, powinna być uwzględniona realna sytuacja wynikająca z polityki rządowej w sprawach finansowania uczelni oraz konieczności zapewnienia jej perspektyw rozwojowych w okresie kadencji.
8. Zaleca się wzmocnienie roli rektora w prowadzeniu zgodnej ze standardami europejskimi polityki kadrowej, w tym wdrożenie zasad i postanowień „Europejskiej karty naukowca” oraz „Kodeksu postępowania w zakresie zatrudniania naukowców” w uczelni, jak to było zalecane przez Komisję Europejską oraz Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy.

### **[Rada akademicka/Senat]**

9. Regulacje statutowe dotyczące rad akademickich świadczą o intencji ograniczenia ich praw podmiotowych, co nie jest właściwe, biorąc pod uwagę ich rolę w respektowaniu autonomii uniwersytetów. Senat powinien być wiodącym i jedynym organem kolegialnym w systemie zarządzania uczelnią. Statuty powinny w sposób bardziej precyzyjny określać kompetencje rektora oraz zakres działania przewodniczącego senatu, o ile nie jest nim rektor.
10. Właściwe jest, że w skład rady akademickiej (senatu) wchodzi jedynie członkowie wspólnoty uczelni, bez zewnętrznych członków.
11. Statuty uczelni z reguły określają kompetencje rad akademickich w sposób identyczny w stosunku do przepisów i zadań określonych w ustawie. Ustawa powinna tworzyć warunki do pewnego rozszerzenia katalogu tych zadań.

### **[Rada nadzorcza/rada uczelni]**

12. Warto na nowo przemyśleć i uporządkować zadania rady nadzorczej oraz wzmocnić jej rolę w zarządzaniu strategicznym. Rada nadzorcza, powołana przez radę akademicką (senat), mogłaby realizować bardziej precyzyjnie określone zadania, biorąc jednak pod uwagę, że działania jej członków są realizowane w formule *pro publico bono*.
13. Uwzględniając zadania rady nadzorczej, jej członkowie powinni być przedstawicielami interesariuszy różnych grup otoczenia uczelni, w szczególności biznesu, środowiska szkolnictwa wyższego i nauki spoza własnej uczelni, organów władzy państwowej, społeczeństwa obywatelskiego i przedstawicieli pracodawców (w szczególności interesariuszy właściwych dla uczelni danego typu).
14. Ustawowo należy określić skład ilościowy rady nadzorczej i wymagania członkostwa, a w tym wykluczyć udział osób pełniących funkcje organów jednoosobowych uczelni oraz instytutów (rektor, dyrektor, prezydent), osób bę-

dających członkami rad nadzorczych innych instytucji i organizacji (z uwzględnieniem zasady, że dana osoba może być członkiem tylko jednej rady nadzorczej, niezależnie od rodzaju i formy własności tej organizacji). Także, należy wprowadzić zakaz członkostwa w radzie nadzorczej uczelni dla ministra i wice ministrów (a być może dla wszystkich pracowników ministerstwa).

### **[Inne organy i funkcje kierownicze]**

15. Pojęcie organów zarządzających wymaga ustawowej konkretyzacji, ponieważ w systemie szkolnictwa wyższego pozostaje to niejasne. Organy doradcze, organy robocze, organy samorządu studenckiego nie są organami uczelni.

### **[Organy nadające stopnie naukowe]**

16. Należy w najbliższym czasie doprowadzić do wdrożenia przepisów ustawowych dotyczących ostateczności decyzji specjalizowanej rady naukowej o przyznaniu stopnia naukowego, z jednoczesnym wymogiem, że uczelnie są zobowiązane do zapewnienia odpowiedniego poziomu (jakości) swego działania w tym zakresie.
17. Należy wspólnie z Ministerstwem, Agencją na rzecz zapewniania jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym oraz Komitetem Naukowym Narodowej Rady ds. Nauki i Technologii, a także ze Związkiem Rektorów Uczelni Ukrainy, przedyskutować zasady i tryb składania odwołania od decyzji rady naukowej o nadaniu stopnia, a także cofnięcia tej decyzji, jeśli została podjęta z naruszeniem prawa albo w przypadku stwierdzenia plagiatu lub innego oszustwa naukowego.

### **[Uregulowanie pozycji kanclerza (dyrektora finansowego lub in.) i kwestora (głównego księgowego)]**

18. Stanowiska kanclerza i kwestora nie są przewidziane w przepisach ukraińskich. W oparciu o przepisy określające status uniwersytetu jako instytucji budżetowej, funkcje finansowe i administracyjne w uczelni sprawuje rektor i główny księgowy, a stopień autonomii finansowej uniwersytetu jest minimalny. Sytuacja ta wymaga zmiany.
19. W celu usprawnienia działania administracji i gospodarki uczelni, należy rozważyć opcję powoływania kanclerza lub dyrektora finansowego/administracyjnego przez rektora, z przyznaniem mu statusu odrębnej funkcji kierowniczej, ściśle współpracującego z prorektorem ds. administracyjnych i gospodarczych, jednocześnie odciążającego rektora od angażowania się w bieżące działania administracji uczelni. Jednak, wprowadzenie stanowiska kanclerza i kwestora wymaga zmiany statusu uniwersytetów jako instytucji budżetowej oraz nowelizacji systemu gospodarki finansowej i zarządzania finansami w systemie szkolnictwa wyższego.

### **[Struktura organizacyjna]**

20. Uczelnie ukraińskie powinny uzyskać większą autonomię w zakresie określania własnej struktury; normy ustawowe w tym zakresie powinny być bardziej elastyczne, unikając nadmiernego poziomu szczegółowości w tej kwestii, jak to ma miejsce obecnie. Uczelnie publiczne powinny mieć większą swobodę kształtowania własnej organizacji i określania jej w statucie, podobnie jak to czynią uczelnie niepubliczne. Uczelnie publiczne, działając w warunkach regulacyjnej nierówności w porównaniu z uczelniami niepublicznymi, znacznie tracą w tych kwestiach na skuteczności i efektywności swojego działania.

### **[Szkoly doktorskie]**

21. Statuty uczelni nie przewidują możliwości prowadzenia kształcenia doktorantów poprzez tworzenie szkół doktorskich we współpracy z innymi instytucjami badawczymi lub poprzez umiędzynarodowienie i tworzenie tą drogą środowiska badawczego. Należy stworzyć takie możliwości.

22. W celu podnoszenia jakości kształcenia doktorantów oraz poziomu prac habilitacyjnych, w ustawie oraz statutach uczelni zasadne byłoby sformułowanie ogólnych zasad i celów doktoratu, z wymogiem profesjonalnej orientacji badań, z regułami zarządzania procesem badawczym, kształtowania środowiska badawczego i jego internacjonalizacji, z uwzględnieniem standardów europejskich.

### **[Sposób prowadzenia prac nad programem studiów i udział studentów w tym procesie]**

23. Skutecznym narzędziem zapewnienia akademickiej autonomii uczelni powinny pozostawać prowadzone przez uczelnie badania opinii zainteresowanych grup na temat opracowywania i aktualizacji programów, a także realizowania procesu kształcenia, w tym regularne ankiety wśród studentów na temat jakości programów i ogólnie – działalności edukacyjnej uniwersytetów. Ankietowanie studentów powinno być prowadzone w sposób profesjonalny, z uwzględnieniem wymagań dobrych praktyk w tym zakresie w szkolnictwie wyższym.



# Uwagi końcowe

---

*Jerzy Woźnicki*

Referowana w niniejszej monografii współpraca polsko-ukraińska w szkolnictwie wyższym realizowana na poziomie narodowych konferencji rektorów zbliża się do swego X-lecia. Relacje zapoczątkowane wysiłkiem Fundacji Rektorów Polskich w 2013 roku, poparte przez Konferencję Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związek Rektorów Uczelni Ukrainy, odwołujące się do pozytywnych doświadczeń wieloletniej współpracy na poziomie poszczególnych uczelni polskich oraz ukraińskich i ich jednostek organizacyjnych, a także działań na szczeblu rządowym, znalazły swoje rozwinięcie i potwierdzenie w efektach projektów i przedsięwzięć zrealizowanych wysiłkiem rektorów obu krajów we współdziałaniu z ekspertami. Nadało to wymaganą wiarygodność bardziej zaawansowanej inicjatywie w postaci Umowy Trójstronnej KRASP – ZRUU<sup>53</sup> – FRP z 2017 roku, która przy poparciu Ministrów w Polsce i w Ukrainie stała się swoistą kanwą, na bazie której mógł zostać uzgodniony program wspólnych działań, przyjęty ze zrozumieniem i poparciem przez zainteresowanych przedstawicieli Polskiego Rządu.

W ten sposób może zostać zwięźle podsumowana geneza referowanej współpracy polsko-ukraińskiej w ramach zainicjowanego przed kilkoma latami, finansowanego z dotacji MEiN w Polsce, Projektu Polsko-Ukraińskiego (PP-U). Jego okres realizacji w latach 2018–2021 i cztery kolejne etapy roczne nadają mu charakter, który zasługuje na określenie I Cyklu PP-U realizowanego na zlecenie i w ramach dotacji celowej MEiN. Zgodnie z przyjętym programem działań, na koniec tego okresu, po konsultacjach z Ministrami, przewidziane jest uzgodnienie przez strony Umowy Trójstronnej treści jej Aneksu nr 2, zawartej przez instytucje przedstawicielskie w Polsce i w Ukrainie, KRASP i FRP oraz ZRUU, odpowiednio. Uroczyste podpisanie Aneksu nr 2 ma nastąpić w grudniu br. w Ambasadzie RP<sup>54</sup> w Kijowie, jak zakładamy w obecności przedstawicieli Ministerstw obu krajów. Wydarzenia te, które odbędą się już po wydaniu niniejszej monografii, z natury rzeczy nie znalazły swego miejsca w jej treści.

---

<sup>53</sup> Ang. URHEIU – Union of Rectors of Higher Education Institutions in Ukraine (ZRUU).

<sup>54</sup> JE Ambasador RP zapowiedział skierowanie takiego zaproszenia.

Treść Aneksu nr 2 stanie się podstawą dalszych naszych działań. Zakładamy, że będą one stanowiły kontynuację realizacji PP-U z uwzględnieniem nowych uwarunkowań i zmian w składzie rektorów reprezentujących KRASP i ZRUU. Instytucje odpowiedzialne za dotychczasowe działania, a w tym przede wszystkim Politechnika Warszawska wspierana przez Fundację Rektorów Polskich, będącą strategicznym partnerem instytucjonalnym Uczelni, z pewnością będą gotowe ponownie wziąć na siebie odpowiedzialność za organizowanie kolejnych polsko-ukraińskich wspólnych przedsięwzięć, dla których – jak wskazują na to dotychczasowe, pozytywnie oceniane doświadczenia i efekty – właściwą formułą byłaby realizacja II Cyklu PP-U, także z trzyletnim horyzontem realizacji programu, jak to wynika z treści Umowy Trójstronnej, określonego w Aneksie nr 2. Zapowiedź gotowości kontynuowania PP-U przez dotychczasowych realizatorów tego Projektu została przedstawiona wraz z zakresem proponowanych działań Departamentowi Współpracy Międzynarodowej MEiN w 2021 roku. Mamy poczucie, że propozycje te wstępnie spotkały się z pozytywną reakcją.

Złożenie przez JM Rektora PW szczegółowego wniosku w sprawie kontynuacji PP-U planowane jest na grudzień 2021 roku po konsultacjach w Warszawie i Kijowie.

*Prof. dr hab. Jerzy Woźnicki*  
Lider Projektu

## Dodatek 1. Umowa Trójstronna KRASP – FRP – ZRUU wraz z Aneksem nr 1



### UMOWA TRÓJSTRONNA O PARTNERSTWIE I WSPÓLPRACY KRASP – URHEIU – FRP ZAWARTA W WARSZAWIE W DNIU 14 LISTOPADA 2017 R.

#### Preambula

*Strony:*

Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP), reprezentowana przez Przewodniczącego – prof. Jana Szmida,  
Związek Rektorów Uczelni Ukrainy (URHEIU), reprezentowany przez Przewodniczącego – prof. Leonida Huberskiego,  
Fundacja Rektorów Polskich (FRP), reprezentowana przez Prezesa – prof. Jerzego Woźnickiego,

*zwane dalej Partnerami,*

doceniając i popierając prowadzone dotychczas przez różne podmioty działania w ramach polsko-ukraińskiej współpracy akademickiej i naukowej, a w szczególności inicjatywy podejmowane przez konferencje rektorów poszczególnych typów uczelni,

nawiązując do wcześniejszych doświadczeń we współpracy między

- KRASP i URHEIU na podstawie Porozumienia / Umowy o partnerstwie między KRASP i Związkiem Rektorów Uczelni Ukrainy z dnia 19 grudnia 2014 r.,
- URHEIU i FRP, w ramach prac nad Raportem Polsko-Ukraińskim w latach 2014-2015, a także innych wspólnych inicjatyw,
- KRASP i FRP na podstawie Umowy o partnerstwie strategicznym z dnia 24 marca 2006 r.,

wysoko oceniając dotychczasowe relacje i działania wzajemne,

zawierają niniejszą Umowę, podnosząc rangę dotychczasowego partnerstwa i nadając mu charakter trójstronny.

## Postanowienia Umowy

### § 1

Partnerzy postanawiają nadać swym dalszym, wspólnie podejmowanym inicjatywom i działaniom, charakter planowy z trzyletnim okresem, obejmującym konkretne, uzgadniane zamierzenia i postanowienia przedstawiane w kolejnych aneksach do niniejszej Umowy.

### § 2

Aneksy, podpisywane przez Partnerów, określają zakres, charakter i okresy realizacji podejmowanych przedsięwzięć, wskazują partnerów odpowiedzialnych za poszczególne projekty, a także sposoby ich finansowania, z podziałem rodzaju i wymiaru kosztów między partnerów.

### § 3

Partnerzy deklarują swe intencje współdziałania w realizacji podejmowanych przedsięwzięć i inicjatyw z ministrami ds. szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce i na Ukrainie, co obejmować będzie:

- informowanie o zakresie uzgadnianych działań i przedsięwzięć, planowanych i aktualnie realizowanych,
- przedstawianie raportów o ich realizacji i wynikach,
- uzgadnianie udziału przedstawicieli ministrów w wybranych działaniach w odpowiedzi na zaproszenie Partnerów, a także zakresu i form ewentualnego wsparcia na ich wniosek, w tym finansowego, ze strony ministrów,
- współdziałanie z ministrami na ich zaproszenie, w realizacji postanowień międzyrządowych lub resortowych umów o współpracy w obszarze szkolnictwa wyższego i nauki,
- podejmowanie przez Partnerów wspólnych działań z innymi podmiotami, w tym pochodzącymi z innych krajów, jeśli wspierać to będzie prowadzoną w Polsce i na Ukrainie politykę rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki,
- wspieranie działań doskonalących formułę współpracy środowisk akademickich, z uwzględnieniem rankingów szkół wyższych oraz wspólnych międzynarodowych projektów wydawniczych, w tym monografii naukowych,
- wspieranie działań typu „networking” dla uczelni polskich i ukraińskich.



#### § 4

W celu zapewnienia efektywnej realizacji niniejszej Umowy, Partnerzy ustanawiają Sekretariat Wspólny ds. Koordynacji, zwany dalej Sekretariatem, w następującym składzie:

Przedstawiciel KRASP  
Przedstawiciel URHEIU  
Przedstawiciel FRP

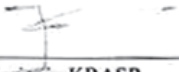
Koszty działania w Sekretariacie swych przedstawicieli ponoszą poszczególni Partnerzy.

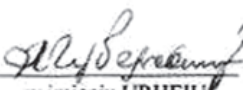
#### § 5

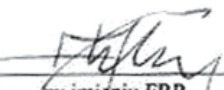
Umowa wchodzi w życie z dniem jej podpisania. Aneks nr 1 zostaje podpisany wraz z Umową i wchodzi w życie z dniem 1 stycznia 2018 r.

#### § 6

Umowa jest zawierana w języku polskim i ukraińskim w sześciu egzemplarzach, po trzy egzemplarze w każdym z tych języków. Każdy z Partnerów Umowy otrzymuje jej egzemplarz w obu językach. Ustalenie to stosuje się także w odniesieniu do aneksów do tej Umowy.

  
w imieniu KRASP  
Przewodniczący  
prof. Jan Szmidt

  
w imieniu URHEIU  
Przewodniczący  
prof. Leonid Huberski

  
w imieniu FRP  
Prezes  
prof. Jerzy Woźnicki



**ANEKS NR 1**  
**DO UMOWY TRÓJSTRONNEJ O PARTNERSTWIE I WSPÓLPRACY**  
**KRASP-URHEIU-FRP ZAWARTEJ W WARSZAWIE**  
**W DNIU 14 LISTOPADA 2017 R.**

1. Partnerzy uznają za właściwe kontynuowanie wymiany wizyt między delegacjami reprezentującymi KRASP i FRP z jednej strony oraz URHEIU z drugiej strony, w celu podtrzymywania i rozwoju osobistych kontaktów między przedstawicielami Partnerów oraz uzgadniania i oceny realizowanych projektów.

2. W związku z przeprowadzonymi w Polsce i na Ukrainie działaniami na rzecz wprowadzania reform w szkolnictwie wyższym i nauce na poziomie systemowym i instytucjonalnym, Partnerzy ustanawiają wspólny Polsko-Ukraiński Rektorski Zespół Konsultacyjny (zwany dalej Zespołem Konsultacyjnym), działający w sprawach wymiany informacji i dyskusji na temat projektowanych i wdrażanych zmian w tych obszarach. W składzie Zespołu Konsultacyjnego działaczą będą przedstawiciele Partnerów oraz, w razie potrzeby, mogą działać eksperci.


Zespół Konsultacyjny będzie obradował naprzemiennie w Polsce i na Ukrainie na posiedzeniach zwoływanych nie rzadziej niż raz w roku. Obradom przewodniczyć będzie przedstawiciel reprezentujący kraj będący gospodarzem spotkania.


3. Partnerzy mogą zapraszać przedstawicieli właściwych ministrów w Polsce i na Ukrainie do udziału w posiedzeniach Zespołu Konsultacyjnego. Powiadamiając ministrów o podjętej inicjatywie, Partnerzy zwrócą się do nich o udzielenie wsparcia informacyjnego i finansowego dla jej realizacji. Wnioski i rekomendacje z obrad Zespołu Konsultacyjnego będą przekazywane ministrom w Polsce i na Ukrainie. Do czasu uzyskania takiego wsparcia, Partnerzy będą pokrywać koszty działania własnych przedstawicieli w Zespole Konsultacyjnym.

Organizatorem kolejnych posiedzeń Zespołu Konsultacyjnego będzie Sekretariat, który przedstawi propozycje dotyczące pierwszego posiedzenia Zespołu w okresie do dnia 1 kwietnia 2018 r.

4. Partnerzy wyrażają intencję uruchomienia projektu dotyczącego demokratyzacji i doskonalenia zarządzania uczelniami, w którym mogliby wziąć udział zainteresowani liderzy uczelni w Polsce i na Ukrainie. Partnerzy wspólnie podejmą działania na rzecz poszukiwania wsparcia finansowego dla jego realizacji, w tym składając aplikację do programów Unii Europejskiej lub programów rządowych w krajach Partnerów.

5. Aneks w języku polskim i ukraińskim zostaje zawarty na okres trzech lat od dnia jego wejścia w życie.

  
w imieniu KRASP  
Przewodniczący  
prof. Jan Szmidt

  
w imieniu URHEIU  
Przewodniczący  
prof. Leonid Huberski

  
w imieniu FRP  
Przewodniczący  
prof. Jerzy Woźnicki

## Dodatek 2. Stanowisko Wspólne KRASP i ZRUU nr 1

Wydział Administracji  
i Nauk Społecznych



Politechnika  
Warszawska

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓLPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: *prof. dr hab. Jerzy Woźnicki*

Poznań, kwiecień 2019

### Wspólne stanowisko nr 1 delegacji Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i delegacji Związku Rektorów Uczelni Ukrainy, przyjęte w wyniku polsko-ukraińskiej debaty rektorów w dniu 2 kwietnia 2019 roku w Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Delegacje Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy obradujące w ramach cyklicznych polsko-ukraińskich debat rektorów w ramach projektu pomocowego pn. „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni”, realizowanego przez Politechnikę Warszawską przy wsparciu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, objętego patronatem Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy (patrz załącznik nr 1), w Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu w dniu 2 kwietnia 2019 roku, w składzie:

#### - delegacja KRASP:

Prof. dr. hab. Jerzy Woźnicki, Lider projektu, Prezes Fundacji Rektorów Polskich  
Prof. dr. hab. Wiesław Baniś, Honorowy Przewodniczący KRASP, Członek Zarządu EUA  
Prof. dr. hab. Wiesław Bielawski, Wiceprzewodniczący KRASP, Rektor Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
Prof. dr. hab. Tomasz Lodygowski, Rektor Politechniki Poznańskiej  
Prof. dr. hab. Andrzej Lesicki, Rektor Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu  
Prof. nzw. dr. hab. Andrzej Mastalerz, Rektor Akademii Wychowania Fizycznego im. J. Piłsudskiego w Warszawie  
Prof. dr. hab. Sławomir Wiak, Rektor Politechniki Łódzkiej  
Prof. dr. hab. Anna Wypych-Gawrońska, Rektor Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego im. Jana Długosza w Częstochowie

#### - delegacja ZRUU:

Prof. dr. hab. Anatolii Mazaraki, Rektor Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu Handlowo-Ekonomicznego  
Prof. dr. Petro Bekh, Prorektor Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu im. Tarasa Szewczenki  
Yaroslav Boliubash, Sekretarz Związku Rektorów Uczelni Ukrainy  
Prof. dr. hab. Mykola Dmytrychenko, Rektor Narodowego Uniwersytetu Transportu w Kijowie  
Prof. dr. hab. Igor Kotsan, Rektor Wschodnioeuropejskiego Narodowego Uniwersytetu im. Łesi Ukrainki w Łucku, Przewodniczący Rady Rektorów Uczelni Regionu Wołyńskiego  
Prof. dr. hab. Volodymyr Ponomarenko, Rektor Charkowskiego Narodowego Uniwersytetu Ekonomicznego im. Semena Kuznietzia  
Prof. dr. Anatolii Vasylyev, Rektor Sumskiego Uniwersytetu Państwowego, Przewodniczący Rady Rektorów Uczelni Regionu Sumskiego

postanawiają przyjąć następujące wspólne stanowisko.



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓLPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

I. Za przedmiot pierwszej debaty rektorów uznaje się kluczową dla rozwoju szkolnictwa wyższego obu krajów problematykę finansowania uczelni publicznych ze środków budżetu państwa.

II. Debata została przeprowadzona z odwołaniem się do wyników badania, przeprowadzonego przez polsko-ukraiński zespół specjalistów ds. badań systemowych szkolnictwa wyższego w ramach Projektu, pod kierunkiem lidera projektu prof. Jerzego Woźnickiego i koordynatora programowego dr Iryny Degtyarowej (załączniki nr 2 i 3).

III. Debata została poprzedzona sesją informacyjną, w programie której znalazły się wystąpienia przedstawicieli Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej w Polsce – Przewodniczącego Rady NAWA dr hab. Sebastiana Kołodziejczyka i członka Rady NAWA prof. Wiesława Banysia, a także dr Iryny Degtyarowej referującej wyniki przeprowadzonego badania.

IV. Uwzględniając przedstawione rektorom informacje oraz opracowania przygotowane do wykorzystania w debacie, a w tym syntetyczne wyniki przeprowadzonego badania oraz przebieg dyskusji wraz z wnioskami przedstawionymi w jej ramach, rektorzy biorący udział w debacie postanawiają przyjąć i przedstawić następujące rekomendacje.

#### **Rekomendacje adresowane wspólnie do Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w Polsce i Ministra Edukacji i Nauki Ukrainy oraz rektorów uczelni członkowskich KRASP i ZRUU**

##### *1. Wzrost nakładów finansowych na szkolnictwo wyższe*

Za absolutnie niezbędny dla sukcesu wprowadzania zmian uważany jest planowo realizowany wzrost nakładów ze środków publicznych na szkolnictwo wyższe i badania naukowe. Zwiększenie nakładów finansowych jest strategicznym warunkiem, umożliwiającym rozwój uczelni i szkolnictwa wyższego.

##### *2. Stabilność finansowania oraz przewidywalność perspektywy finansowej.*

Trzeba zapewnić stabilność zasad finansowania uczelni. Nie należy zbyt często zmieniać reguł gry w finansowaniu uczelni, bo to uniemożliwia budowanie strategii i prowadzenie polityki w kilkuletniej perspektywie. Podstawą modelu finansowania powinna być zasada otwartości i przewidywalności polityki ministerstwa i państwa: kwota gwarantowana na kolejny rok nie powinna być niższa niż kwota finansowania bieżącego roku, może to także uwzględnić uwarunkowania uczelni i liczbę studentów, co ułatwia uczelniom opracowywanie strategii rozwoju i wdrażanie reguł zarządzania strategicznego oraz planowanie zmian wewnętrznych.

##### *3. Algorytm jako podstawa, ale także inne źródła*

Algorytm powinien być zasadniczą podstawą podziału środków budżetowych między uczelnie, przy uwzględnieniu kosztocłonności kierunków studiów. Uzupełniająco powinny znajdować zastosowanie także inne formy finansowania działalności uczelni przez ministra, a w tym



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Partner główny

Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego



Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓLPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

finansowanie konkursowe, projektowe i kontraktowe (celowe i z elementami *performance based funding*).

#### 4. Zapewnianie transparentności działania uczelni

Zapewnianie transparentności działania uczelni w sprawach finansowych musi być realizowane poprzez połączenie już stosowanych efektywnie dotychczasowych mechanizmów (rola kwestora lub osoby o takich kompetencjach), takich jak rachunkowość, budżetowanie, kontrola zarządcza itd., wraz ze wzrostem znaczenia audytu (w tym zewnętrznych firm audytorskich) oraz aktywną rolą rady uczelni, wyposażonej w konkretne kompetencje (w tym władcze) w zakresie mienia i finansów.

#### 5. Finansowanie kosztów stałych

Problemem wymagającym rozwiązania jest finansowanie kosztów stałych uczelni a w tym jej bazy materialnej włączając w to centra badawcze i aparaturę naukową, a także rosnące koszty energii. Rektorzy polscy i ukraińscy uważają, że za finansowanie kosztów stałych uczelni publicznych odpowiedzialne powinno być państwo. Potrzebny jest osobny strumień finansowania na pokrywanie kosztów utrzymania infrastruktury uczelni i amortyzacji aparatury naukowej.

### Rekomendacje adresowane do Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego RP oraz rektorów polskich uczelni

#### 1. Jedna subwencja łącząca środki na kształcenie i badania naukowe

Jedna subwencja łącząca środki na kształcenie i badania naukowe powinna zostać utrzymana; jak to się przewiduje, uczelnie same powinny dokonywać podziału środków z subwencji na każdy z tych dwóch obszarów swego działania, kierując się m.in. treścią swej strategii rozwoju, ale działając ze świadomością kryteriów algorytmu ministerialnego.

#### 2. Różnicowanie wskaźnika SSR

Wskaźnik SSR w algorytmie powinien być różnicowany ze względu na specyfikę różnych grup kierunków studiów.

#### 3. Mieszany model dysponowania w uczelni środkami finansowymi

Za właściwe uważa się wprowadzenie modelu mieszanego dysponowania w uczelni środkami finansowymi, łączącego zdecentralizowaną realizację swych budżetów przez wyróżnione jednostki organizacyjne z przypisaną do tego odpowiedzialnością kierowników tych jednostek za dyscyplinę finansową, z władztwem rektora nad wydzieloną w budżecie uczelni częścią środków finansowych przeznaczonych na cele ogólnouczelniane i rozwój uczelni, z zasadą odpowiedzialności rektora zgodnie z wymogami Ustawy 2.0 i innych ustaw, ale nowa ustawa zbyt rygorystycznie reguluje zakres odpowiedzialności rektora



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓLPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

4. *Potrzeba elastyczności w wyborze modelu zarządzania finansowego w zależności od wielkości uczelni*

Wybór własnego modelu zarządzania finansowego należy do samych uczelni. Wymaga to elastyczności – np., mniejsze uczelnie mogą decydować się na modele gospodarki finansowej bardziej zcentralizowane, a większe na bardziej zdecentralizowane

5. *Restrukturyzacja uczelni*

Za godne poparcia należy uznać działania o charakterze restrukturyzacyjnym w odniesieniu do struktur uczelni i polityki kadrowej w kontekście ewaluacji dyscyplin naukowych oraz racjonalizacji lokalizacji jednostek organizacyjnych w murach uczelni

**Rekomendacje adresowane do Ministra Edukacji i Nauki Ukrainy oraz rektorów uczelni ukraińskich**

1. *Finansowanie z budżetu państwa*

Głównym podmiotem finansującym szkolnictwo wyższe na Ukrainie powinno być państwo (budżet państwa). Finansowanie publiczne powinno pokrywać wszystkie wydatki na usługi komunalne, wynagrodzenia i stypendia. Potrzebna jest szeroka dyskusja na temat społecznego znaczenia szkolnictwa wyższego w kontekście odpowiedzialności państwa i strategii rozwoju Ukrainy oraz opracowanie nowego modelu finansowania szkolnictwa wyższego, z uwzględnieniem specyfiki krajowego systemu edukacji, zróżnicowania według typu uczelni roli uczelni regionalnych. Finansowanie w szkolnictwie wyższym należy traktować raczej jako inwestycje publiczne, a nie jako działalność prospołeczną.

2. *Model mieszany*

Dla Ukrainy właściwy jest mieszany model finansowania, który powinien łączyć dotację (*block-grant* lub *lump-sum*), finansowanie oparte na wynikach (*performance-based financing*), finansowanie oparte na podpisanej umowie między państwem a uczelnią, finansowanie celowe, finansowanie kierunków, a także finansowanie infrastruktury i projektów naukowych na zasadach konkursu.

3. *Prawo i autonomia*

Niezbędne jest opracowanie ram prawnych dla skutecznego finansowania szkolnictwa wyższego i prawnego zapewnienia autonomii uczelni oraz usunięcie sprzeczności w dokumentach normatywnych. Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy wraz z Ministerstwem Finansów Ukrainy, we współpracy ze Związkiem Rektorów Uczelni Ukrainy, powinno przeprowadzić analizę prawodawstwa w zakresie finansowania szkolnictwa wyższego i opracować pakiet niezbędnych zmian, które będą ukierunkowane na wdrożenie ustawy o szkolnictwie wyższym (przepisy i dokumenty normatywne) oraz rzeczywiste rozszerzenie



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: *prof. dr hab. Jerzy Woźnicki*

autonomii finansowej uczelni, zmniejszenie biurokratycznej presji organów kontroli finansowej i zharmonizowanie jej przepisów, stymulowanie poszukiwania funduszy pozabudżetowych i inwestowania w szkolnictwo wyższe i naukę, w tworzenie prawdziwego mechanizmu pożyczek i kredytów studenckich, w sprawie aktualizacji siatki taryfowej dla wszystkich pracowników szkół wyższych. Należy rozważyć również rozszerzenie praw majątkowych uczelni i zapewnienie prawnych możliwości organom samorządu lokalnego do uczestniczenia w finansowaniu uczelni.

#### 4. Uwaga do uczelni przeniesionych

Uczelnie przesiedlone wymagają szczególnej uwagi i troski państwa, a w tym odrębnych warunków finansowania oraz wsparcia rozwoju infrastruktury naukowej i edukacyjnej. Koszty wynajmu lokali przez uczelnie przesiedlone z tymczasowo okupowanych terytoriów Ługańska, Doniecka i Autonomicznej Republiki Krymu, powinny być w pełni finansowane z budżetu państwa.

#### 5. Optymalizacja liczby uczelni i walka z nieuczciwą konkurencją

Wspólnie ze Związkiem Rektorów Uczelni Ukrainy, ekspertami, regionami i Ministerstwem konieczne jest opracowanie strategii optymalizacji liczby uczelni w drodze ich konsolidacji, i zasad uczciwej konkurencji w sektorze. Optymalizacja liczby uczelni powinna uwzględniać profil, specyfikę regionalną, potrzeby rynku, państwa i regionu oraz jakość i poziom edukacji.

#### 6. Swoboda wyboru modelu zarządzania finansowego.

Wybór modelu zarządzania finansowego na poziomie instytucjonalnym - modelu scentralizowanego lub zdecentralizowanego - powinien być autonomicznym prawem uczelni i konkretnej społeczności akademickiej. Oba modele mogą być skuteczne. Wewnętrznie podział środków w uczeni powinien być dokonywany zgodnie z opracowaną strategią jej rozwoju i odbywać się proporcjonalnie do zaangażowanych zasobów.

#### 7. Szeroki fundraising.

Uczelnie powinny wykorzystywać wszystkie dostępne źródła finansowania w ramach obowiązującego prawodawstwa (w tym poprzez tworzenie funduszy *endowment*, lub fundacji charytatywnych absolwentów, sponsorowanie lub mecenat) i inwestować w swój rozwój. Środki z tytułu świadczenia usług płatnych powinny tworzyć fundusz na rzecz rozwoju uczelni.

#### 8. Polityka kadrowa i infrastruktura

Priorytetem w zarządzaniu finansowym uczelni powinna być polityka kadrowa oraz baza materialna i techniczna jako kluczowe elementy wysokiej jakości kształcenia. Uczelnie powinny inwestować w potencjał ludzki swojej instytucji (zarówno naukowy, tak i



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

administracyjny), tworząc odpowiednie warunki dla efektywnej pracy i rozwoju, a jednocześnie oceniając osiągnięcia swych pracowników.

#### 9. Efektywność ekonomiczna i oszczędność energii

Uczelnie powinny opracować i podejmować działania na rzecz poprawy efektywności ekonomicznej, a w tym oszczędności energii (np. audyt energetyczny, optymalizacja efektywności energetycznej, energooszczędne technologie, alternatywne źródła energii, wymiana starej infrastruktury zużywającej energię, zapraszanie ekspertów zewnętrznych (audytorów, ekspertów, członków rady nadzorczej) wraz z opłaceniem kosztów ich pracy.

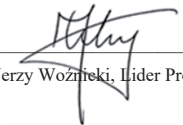
#### 10. Wymiana doświadczeń i pozytywny wizerunek

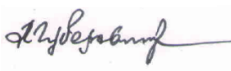
Rektorzy ukraińscy za pośrednictwem Związku Rektorów powinni wymieniać się swoimi doświadczeniami i upowszechniać dobre praktyki dotyczące efektywnej działalności gospodarczej uczelni, co sprzyjałoby kreowaniu ich pozytywnego wizerunku w społeczeństwie.

VI. Zgodnie z przyjętym planem prac kolejna debata rektorów w 2019 roku organizowana w ramach Projektu odbędzie się jesienią w Kijowskim Narodowym Uniwersytecie im. Tarasa Szewczenki, jak się zakłada w październiku i zostanie poświęcona problematyce znaczenia międzynarodowych rankingów uczelni dla określania strategicznych planów ich rozwoju. Podstawą debaty będą referaty przedstawione w sesji informacyjnej oraz wyniki kolejnego dedykowanego badania przeprowadzonego przez polsko-ukraiński zespół specjalistów działający w ramach Projektu.

Stanowisko niniejsze sygnowane przez Lidera Projektu prof. Jerzego Woźnickiego, prowadzącego debatę, kontrasygnowane przez Przewodniczącego KRASP prof. Jana Szmida i Przewodniczącego ZRUU prof. Leonida Huberskiego przyjęte w języku polskim oraz w języku ukraińskim przedstawia się odpowiednio, Ministrowi Nauki i Szkolnictwa Wyższego w Polsce Jarosławowi Gowinowi oraz Minister Edukacji i Nauki Ukrainy Liliji Hrynevych oraz rektorom uczelni członkowskich KRASP i ZRUU.

  
Prof. Jan Szmida, Przewodniczący KRASP

  
Prof. Jerzy Woźnicki, Lider Projektu

  
Prof. Leonid Huberski, Przewodniczący ZRUU



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny

## Dodatek 3. Stanowisko Wspólne KRASP i ZRUU nr 2

Wydział Administracji  
i Nauk Społecznych



Politechnika  
Warszawska

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓLPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”  
Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

Kijów, 16 października 2019

### WSPÓLNE STANOWISKO NR 2

**delegacji Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i delegacji Związku  
Rektorów Uczelni Ukrainy, przyjęte w wyniku polsko-ukraińskiej debaty rektorów  
w dniu 16 października 2019 roku w Kijowskim Narodowym Uniwersytecie  
imienia Tarasa Szewczenki**

Delegacje Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich pod przewodnictwem Przewodniczącego prof. J.Szmida i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy pod kierunkiem Przewodniczącego prof. L.Huberskiego, obradujące pod przewodnictwem Lidera Projektu prof. J.Woźnickiego w programie polsko-ukraińskich debat rektorów, w ramach projektu pomocowego pn. „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni”, realizowanego przez Politechnikę Warszawską przy wsparciu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, objętego patronatem Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy (patrz załącznik nr 1), w Kijowskim Narodowym Uniwersytecie imienia Tarasa Szewczenki w Kijowie (Ukraina) w dniu 16 października 2019 roku, **postanawiają przyjąć następujące wspólne stanowisko, zawierające wnioski i rekomendacje.**

### PREAMBUŁA

Za przedmiot drugiej debaty rektorów uznano istotną dla rozwoju szkolnictwa wyższego oraz uczelni w Polsce i na Ukrainie, problematykę rankingów i ich roli w strategii rozwoju uczelni w świetle badań własnych przeprowadzonych w ramach Projektu (zob. załącznik nr 1). Debata została przeprowadzona z odwołaniem się do wyników badań ankietowych, przeprowadzonych w lipcu-wrześniu 2019 r. w obu krajach. Wyniki badań (załączniki nr 2 i 3) zostały opracowane przez koordynatora programowego dr Irynę Degtyarową i lidera projektu prof. Jerzego Woźnickiego wraz z polsko-ukraińskim zespołem badawczym. Debata została poprzedzona sesją informacyjną, w programie której znalazły się wystąpienia przedstawicieli rankingów międzynarodowych oraz ekspertów polskich i ukraińskich.



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

Rektorzy uczelni akademickich biorący udział w Projekcie „Polsko-Ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni” z udziałem ekspertów obu stron, w toku dyskusji nad rolą jaką odgrywają obecnie rankingi uczelni uznali tę tematykę, wspólnie i w sposób nie budzący wątpliwości, za bardzo ważną, wręcz decydującą o postrzeganiu pojedynczych uczelni i całego środowiska akademickiego danego kraju przez polityków, otoczenie społeczno-gospodarcze i całe społeczeństwo. Dotyczy to zwłaszcza głównych rankingów, krajowych i międzynarodowych. Szczególną rolę rankingi te odgrywają w procesie podejmowania decyzji przez kandydatów na studia maturzystów przy wyborze uczelni – z danego kraju, a także z innych krajów.

Oba kraje są na różnych etapach prac w zakresie tworzenia rankingów o charakterze krajowym, a także udziału uczelni w rankingach międzynarodowych. Jednak wnioski wynikające z badań przeprowadzonych w ramach Projektu, jak również doświadczenia pojedynczych uczelni (nie tylko biorących udział w projekcie realizowanym pod patronami krajowych konferencji rektorów), okazały się w wielu punktach zbieżne, a czasem wręcz identyczne.

Po wysłuchaniu opinii ekspertów z Polski i Ukrainy, a także stanowiska twórców rankingów krajowych i międzynarodowych, zostały sformułowane wnioski zalecające m.in. zdecydowane zwiększenie udziału uczelni obu krajów w różnego rodzaju rankingach, ale także zainteresowanie się procesem ich tworzenia – zwłaszcza jeśli chodzi o zakres i sposób stosowania kryteriów. Przyjęte dla każdego z naszych krajów osobno, wnioski i rekomendacje przedstawione są poniżej.

## WNIOSKI Z BADAŃ

### Wnioski z badań polskich

WIP<sup>1</sup>. Rektorzy uczelni inaczej postrzegają funkcje rankingów krajowych i międzynarodowych. Rankingi krajowe to przede wszystkim informacja dla potencjalnych studentów i narzędzie dla władz uczelni – rodzaj informacji zwrotnej, dzięki której uczelnie mogą realizować lepiej swoje strategie rozwoju; tymczasem rankingi międzynarodowe mają

<sup>1</sup> Skrót WIP itd. należy czytać w następujący sposób: wniosek nr 1 z badań polskich, WIU – wniosek nr 1 z badań ukraińskich, RIP – rekomendacja nr 1 adresowana do strony polskiej, RIU – rekomendacja nr 1 adresowana do strony ukraińskiej



МИНИСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: *prof. dr hab. Jerzy Woźnicki*

najważniejsze znaczenie dla pozycjonowania uczelni i systemu szkolnictwa wyższego w skali międzynarodowej, są istotne ze względu na współpracę międzynarodową i stanowią podstawę dla prestiżu w skali zarówno krajowej jak i międzynarodowej.

W2P. Kryteria, jakie powinny mieć wpływ, a jakie nie powinny mieć wpływu, na pozycjonowanie uczelni w rankingu, wskazują jednoznacznie na to, że władze uczelni preferują ocenę ze względu na osiągnięcia badawcze, a nie współpracę z otoczeniem czy kształcenie studentów lub internacjonalizację. Wysokie znaczenie powinny mieć wskaźniki parametryczne, liczba publikacji w bazach danych takich jak Scopus, Science Citation Index itp.. Jednocześnie, jako nieistotne zostały ocenione wskaźniki związane ze studentami, takie jak: liczba studentów cudzoziemców oraz sukcesy ekonomiczne absolwentów.

W3P. Przedstawiciele uczelni zdecydowanie dostrzegają potrzebę tworzenia rankingów nie tylko całych uczelni, ale także rankingów dyscyplin naukowych, kierunków studiów i innych. Ponadto, przedstawiciele uczelni twierdzą, że wyniki danego rankingu powinny być przedstawiane nie tylko w ogólności, ale też w zakresie poszczególnych kryteriów branż pod uwagę przy sporządzaniu rankingu ogólnego.

W4P. Działania podejmowane przez uczelnie na rzecz poprawy swojej pozycji rankingowej to m.in. prowadzenie działań projakościowych, motywujących, premiujących aktywność pracowników naukowych, prowadzenie analiz danych dostarczanych przez rankingi w celu zidentyfikowania mocnych i słabych stron uczelni, tworzenie na uczelni zespołów specjalistów zajmujących się analizą wyników rankingów oraz nadzorujących proces składania aplikacji do rankingów, wzmacnianie tych obszarów działalności uczelni, w których uczelnie są świadome, iż rankingi wykażą braki, np. w zakresie umiędzynarodowienia.

W5P. W ciągu ostatnich 4 lat badane uczelnie najczęściej składały aplikację do 3 rankingów - QS World University Rankings, Academic Ranking of World Universities (ARWU) (tzw. Ranking Szanghajski) oraz Times Higher Education.

W6P. Główny ciężar opracowania strategii oraz jej realizacji spoczywać powinien na rektorze, senat powinien odpowiadać za jej uchwalanie, ewaluację procesu wdrażania, a projekt strategii powinien być szeroko konsultowany z podmiotami związanymi z uczelnią – radą uczelni, samorządem studentów i doktorantów oraz związkami zawodowymi. Rola podmiotów zewnętrznych względem uczelni takich jak minister i samorząd terytorialny, w pracach nad strategią nie powinna być znacząca.

W7P. Najważniejsze aspekty skutecznej realizacji strategii to powiązanie celów strategicznych ze wskaźnikami rezultatu, opracowanie działań jednostek organizacyjnych



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

niezbędnych do realizacji przyjmowanej strategii oraz zaplanowanie niezbędnych środków (budżetowych) do osiągnięcia założeń i przyjętych wskaźników. Proces realizacji strategii może być dodatkowo wsparty poprzez podział celów strategicznych na osobne projekty i przedsięwzięcia składające się na realizację strategii uczelni.

### Wnioski z badań ukraińskich

W1U. Rankingi są ważnym, ale nie uniwersalnym czynnikiem w zarządzaniu uniwersytetem, narzędziem zapewniającym strategię rozwoju krajowych uniwersytetów. Rankingi odgrywają ważną rolę wizerunkową na poziomie państwowym i międzynarodowym. Ranking jest również jednym z narzędzi, które umożliwia uczelni ocenę jej mocnych i słabych stron oraz porównanie i monitorowanie (w tym audyt wewnętrzny) dynamiki pewnych obszarów jej działalności, w szczególności tych, które są podstawowe przy ocenianiu. W systemie szkolnictwa wyższego rankingi są jednym z narzędzi stratyfikacji instytucji szkolnictwa wyższego według kryteriów, które leżą u podstaw tych rankingów.

W2U. Oceniając poszczególne rankingi międzynarodowe, rektorzy wyrazili zaufanie do QS World University Rankings, Times Higher Education, czasem do Shanghajskiego Rankingu (Academic Ranking of World Universities (ARWU), Webometrics Ranking of World Universities ze względu na ich zdolność do zapewnienia wszechstronności w ocenianiu instytucji o różnych profilach oraz uwzględnienia szerokiego zakresu kryteriów oceny potencjału zarówno edukacyjnego, jaki i naukowego uniwersytetu. Jednocześnie rektorzy Ukrainy wykazali pewien (niewielki) brak zaufania do Shanghajskiego Rankingu (Academic Ranking of World Universities (ARWU), Webometrics Ranking of World Universities, Best Global Universities Ranking oraz CWTS Leiden Ranking, w związku z nadmierną wagą wskaźników naukometrycznych i brak elastyczności w ocenianiu uczelni o różnych profilach. Jednocześnie respondenci wyrażają obawę, że międzynarodowe rankingi są niedostępne dla większości narodowych uczelni.

W3U. Z badań wynika, że kierownictwo uczelni wykorzystuje oceny zewnętrzne jako narzędzie opracowania i wdrażania strategii rozwoju uniwersytetu. Zdecydowana większość (92%) respondentów bierze pod uwagę wyniki wszystkich ważnych rankingów, a zatem uzyskane informacje wpływają na strategię rozwoju uczelni i jej realizację. Zaledwie 4% respondentów bierze pod uwagę wyniki tylko tych rankingów, w których uniwersytet ma najlepsze wyniki i właśnie te dane wpływają na treść strategii i jej wdrożenie. Spośród



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny



Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

ankietowanych 4% respondentów nie wykorzystuje wyników rankingów i nie bierze ich pod uwagę w procesie opracowywania i wdrażania strategii.

W4U. Według ankietowanych ukraińskich uczelni określono priorytety wyboru międzynarodowych rankingów. Dominowały: Times Higher Education – 36%, QS World University Rankings - 52%, U-Multirank Ranking - 44%, Webometrics Ranking of World Universities – 56%. Znacząco mniejsza liczba uczelni składała wnioski do udziału w Academic Ranking of World Universities (ARWU) (Szanghajski) – 16%, CWUR World University Rankings – 16%, CWUR World University Rankings – 12%, CWTS Leiden Ranking – 12%. Zdaniem respondentów wybór ten wynika z syntetyzującego charakteru wszystkich składników tych rankingów, które odpowiadają wszystkim obszarom działalności uniwersytetu. Warto zauważyć, że 8% uczestników badania wskazało, że nie bierze udziału w żadnym ranking.

W5U. Uczelnie Ukrainy zaczęły brać udział w międzynarodowych rankingach, mając świadomość możliwości i perspektyw, jakie otwierają się dla uniwersytetów zajmujących pozycje w systemie rankingowym, rozumiejąc, że jest to skutecznym bodźcem dla opracowania i wdrożenia strategii rozwoju uniwersytetu. Jednak nadal jest bardzo niewiele wyników pozytywnych. Świadczą o tym wyniki udziału uczestników badania w międzynarodowych rankingach.

W6U. Zdaniem większości respondentów, głównym celem uczelni, na osiągnięcie którego powinna być skierowana jej strategia, ma być zrównoważony rozwój uczelni w zakresie kształcenia studentów, badań naukowych i współpracy z otoczeniem, czyli zrównoważona realizacja trzech kierunków misji uczelni. Jest to zgodne z celem funkcjonowania uczelni - prowadzeniem działalności edukacyjnej i naukowej. Natomiast cele, związane ze zwiększeniem finansowania lub inwestycjami nie są zadaniem strategicznym uczelni, natomiast optymalizacja zarządzania zasobami i określenie priorytetów rozwoju zyskuje poparcie części badanych.

W7U. Strategię uczelni powinien przygotowywać rektor, natomiast dokument ten powinien być uzgodniony z różnymi podmiotami działającymi w uczelni. Samorząd studentów i doktoranci/rada młodych naukowców powinny odgrywać dużą rolę w ustalaniu strategii. Strategia powinna opierać się na informacjach z jednostek organizacyjnych na temat aktualnych kierunków ich działalności. Uczona rada (senat) uczelni jako organ kolegialny powinna mieć znaczący wpływ na sformułowanie i zatwierdzenie wszystkich zapisów strategii. Ministerstwo nie powinno się ingerować w opracowywanie strategii rozwoju uczelni. Uczelnia musi samodzielnie określać kierunki swojego rozwoju. Zdaniem respondentów, jednostki samorządu



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: *prof. dr hab. Jerzy Woźnicki*

terytorialnego / administracja państwowa mają niewielki wpływ na strategię rozwoju uczelni. Strategia uczelni na Ukrainie ma być uchwalana przez wyższy organ kolegialny – Konferencję Kolektywu Pracowniczego uczelni lub uczoną radę (senat), przy poparciu rektora i rady nadzorczej uniwersytetu. Aktualizacji strategii powinna dokonywać uczona rada we współpracy z rektorem i organami jednostek organizacyjnych. Wdrażanie strategii należy do kompetencji rektora, który podejmuje decyzje poprzez zarządzenia. Inne podmioty także odpowiadają za wdrożenie strategii, w określonym zakresie.

## REKOMENDACJE

### Rekomendacje do strony polskiej

R1P. Wśród rekomendacji kierowanych do twórców rankingów można wskazać ustabilizowanie (w skali wieloletniej) kryteriów branych pod uwagę przy sporządzaniu rankingów oraz wyraźne wskazywanie założeń metodologicznych tworzenia danego rankingu.

R2P. Pożądane jest tworzenie rankingów nie tylko całych uczelni, ale także dyscyplin naukowych, rankingów kierunków studiów, albowiem tak uszczegółowione rankingi pozwalają uczelniom zidentyfikować swoje mocne i słabe strony, a przecież to właśnie taka powinna być zwrotna funkcja rankingu w stosunku do uczelni.

R3P. W zakresie rekomendacji kierowanych do władz uczelni należy podkreślić konieczność zabiegania o wysokie miejsca w rankingach nie tylko lokalnych/krajowych, ale też globalnych. W tym zakresie niezbędne jest dokładniejsze rozpoznanie przez przedstawicieli uczelni kryteriów ich tworzenia. Niezbędna jest szczegółowa analiza wyników rankingów, aby świadomie można było wykorzystać pozyskane informacje do opracowywania strategii rozwoju uczelni.

R4P. Wyniki rankingów powinny być wykorzystywane do opracowywania strategii jako planu rozwojowego uczelni. Rankingi powinny być postrzegane są jako cenne narzędzie służące do opracowywania i modyfikowania strategii. Rankingi zasadnie uważane są za narzędzie umożliwiające porównywanie uczelni ze względu na różne kryteria.

R5P. Strategia uczelni za główne cele powinna stawiać zrównoważony rozwój uczelni: w zakresie kształcenia studentów i doktorantów, badań naukowych i współpracy z otoczeniem, rozwój kadry naukowej oraz wzrost umiędzynarodowienia.



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny

Projekt pomocowy MNISW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: *prof. dr hab. Jerzy Woźnicki*

R6P. Minister powinien w trybie konkursowym przyznawać środki finansowe na wsparcie wdrażania ambitnych, wysoko ocenionych strategii rozwoju uczelni.

### Rekomendacje do strony ukraińskiej

R1U. W celu stworzenia obiektywnych rankingów należy wziąć pod uwagę następujące wskaźniki: liczba publikacji, patentów, grantów i innych osiągnięć, przypadająca na jednego pracownika naukowo-dydaktycznego; wyniki państwowej i międzynarodowej akredytacji; liczba najczęściej cytowanych badaczy wśród wykładowców na podstawie baz danych (Wskaźnik Hirscha); ocena pracodawców - ustalona na podstawie badania reprezentatywnej grupy pracodawców oraz fundusze, pozyskane drogą grantów (UE, państwowe); liczba artykułów opublikowanych przez wykładowców uniwersytetu w poprzednim roku zindeksowana w bazach międzynarodowych, w tym z nauk przyrodniczych i społecznych (Science Citation Index - Expanded and Social Sciences Citation Index, Scopus).

R2U. Istnieje potrzeba kształtowania rankingów o charakterze specjalistycznym, oddzielnie oceniające wskaźniki działania uczelni: działalność naukowa, kierunki studiów lub dziedziny. Takie rankingi będą miały charakter informacyjny i pozwolą zminimalizować niejednorodność uczelni w rankingach, a grupowanie ich w określonych obszarach zapewni ich obiektywną ocenę dokładnie w ramach określonych specjalności / kierunków.

R3U. Proces udziału uczelni ukraińskich w rankingach międzynarodowych wiąże się z pewnymi subiektywnymi i obiektywnymi czynnikami, w tym z organizacją systemu edukacji i nauki oraz jej finansowaniem. Wyniki uczelni ukraińskich w rankingach są oczywiste, biorąc pod uwagę warunki i zasoby, jakie posiadają ukraińskie instytucje szkolnictwa wyższego. Powinno to raczej być bodźcem dla władz publicznych do zwiększenia inwestycji w krajowy system szkolnictwa wyższego i nauki, aby wesprzeć rozwój uniwersytetów i zbudować potencjał dla konkurencji w przestrzeni edukacyjnej i naukowej.

R4U. Należy rozwijać rankingi krajowe jako narzędzie benchmarkingu przez uczelnie, organy państwa i środowisko ekspertów. Wyniki rankingów wszystkich uczelni powinny być wykorzystywane w celu ustalenia priorytetowego finansowania z budżetu państwa oraz dla motywowania uczelni do poprawy swojej pozycji w rankingach światowych.

R5U. Działalność każdej uczelni powinna opierać się na opracowanej strategii na rzecz jej rozwoju, która powinna stać się obowiązkową zasadą i wymogiem ustawowym w odniesieniu do wszystkich uczelni. Uczelnie, opierając się na analizie swojej działalności,



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: *prof. dr hab. Jerzy Woźnicki*

uwzględniając swoje możliwości i doświadczenia, powinny zdefiniować cele, które zamierzają osiągnąć, sformułować zadania o charakterze strategicznym i określić sposoby ich rozwiązania.

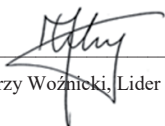
R6U. Minister powinien w trybie konkursowym przyznawać środki finansowe na wsparcie wdrażania ambitnych, wysoko ocenionych strategii rozwoju uczelni.

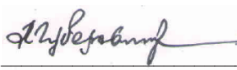
#### Uwagi końcowe

Zgodnie z przyjętym planem prac kolejna debata rektorów odbędzie się w 2020 r. w Polsce i zostanie poświęcona problematyce statutów ze szczególnym uwzględnieniem organów uczelni. Podstawą debaty będą referaty przedstawione w sesji informacyjnej oraz ekspertyzy opracowane na Ukrainie i w Polsce w ramach kolejnego etapu Projektu.

Stanowisko niniejsze sygnowane przez Lidera Projektu prof. Jerzego Woźnickiego, prowadzącego debatę, kontrasygnowane przez Przewodniczącego KRASP prof. Jana Szmidta i Przewodniczącego ZRUU prof. Leonida Huberskiego przyjęte w języku polskim oraz w języku ukraińskim przedstawia się odpowiednio, Ministrowi Nauki i Szkolnictwa Wyższego w Polsce Jarosławowi Gowinowi oraz Minister Edukacji i Nauki Ukrainy Annie Novosad, a także rektorom uczelni członkowskich KRASP i ZRUU, uczestniczących w Projekcie.

  
Prof. Jan Szmidt, Przewodniczący KRASP

  
Prof. Jerzy Woźnicki, Lider Projektu

  
Prof. Leonid Huberski, Przewodniczący ZRUU

#### Załączniki

1. Zwięzła informacja nt. przeprowadzonych badań nt. Rankingi w strategiach uczelni oraz seminarium rektorskie wraz z debatą – październik 2019
2. Podsumowanie badań w Polsce
3. Podsumowanie badań na Ukrainie



Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny

## Dodatek 4. Stanowisko Wspólne KRASP i ZRUU nr 3

Wydział Administracji  
i Nauk Społecznych



Politechnika  
Warszawska

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓLPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

**STANOWISKO WSPÓLNE NR 3**  
**NT. ROZWIĄZAŃ STATUTOWYCH W SFERZE GOVERNANCE**  
**KONFERENCJI REKTORÓW AKADEMICKICH SZKÓŁ POLSKICH**  
**I ZWIĄZKU REKTORÓW UCZELNI UKRAINY**  
Czerwiec 2020 r.

### Informacja nt. sposobu opracowania dokumentu

Ze względu na szczególne okoliczności związane z pandemią koronawirusa COVID-19, zaplanowana na dzień 31 marca br. polsko-ukraińska Debata Rektorów została przełożona na październik bieżącego roku zakładając, że uwarunkowania sanitarno-epidemiologiczne i przepisy państwowe na to pozwolą. Zgodnie z Programem Etapu III Projektu pomocowego pn. „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni”, realizowanego przez Politechnikę Warszawską przy wsparciu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, objętego patronatem Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy (informacja o realizacji Projektu - załącznik nr 1), delegacje Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy zapoznały się z projektem niniejszego Stanowiska nr 3, opracowanym przez Lidera i Koordynatora programową Projektu, na podstawie zleconych w Projekcie ekspertyz dot. regulacji statutowych, przeprowadzonych w obu krajach. Rektorzy zaproponowali poprawki wprowadzone następnie do tekstu projektu Stanowiska, działając w następującym trybie.

W maju br. dopracowane zostały projekty dokumentów do przesłania na ręce rektorów, członków obu delegacji, za pośrednictwem Przewodniczących KRASP i ZRUU, a w tym projekt Stanowiska przewidziany pierwotnie do przedyskutowania w ramach Debaty Rektorów, oraz wnioski z badań w obu krajach. Projekty tych dokumentów zostały przedstawione Zespołowi Ekspertów powołanemu w ramach Projektu, do zaopiniowania na dodatkowym posiedzeniu w dniach 4-5 maja br., a następnie tak opracowany projekt Stanowiska razem z innymi materiałami został przesłany Rektorom Przewodniczącym, a za ich pośrednictwem pozostałym Rektorom – członkom obu delegacji, do przedstawienia propozycji poprawek.

W wyniku tych działań, Stanowisko zostało uzgodnione korespondencyjnie i w czerwcu br. podpisane przez Lidera Projektu z kontrasygnatą Przewodniczących KRASP i ZRUU. Tak przygotowane Stanowisko zostaje przekazane Ministrom w obu krajach oraz Rektorom uczelni uczestniczących w Projekcie polsko-ukraińskim (PP-U).

Rektorzy uzgodnili, że wizyta delegacji ZRUU w Politechnice Łódzkiej, która musiała zostać odłożona, powinna odbyć się jesienią br., jeśli warunki ogólne na to pozwolą, w połączeniu z



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



KONFERENCJA REKTORÓW  
AKADEMICKICH SZKÓŁ POLSKICH

Partnerzy Wspierający



FUNDACJA  
REKTORÓW  
POLSKICH



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny

### STANOWISKO WSPÓLNE NR 3

nt. rozwiązań statutowych w sferze *governance* Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy  
czerwiec 2020

zaplanowaną w Programie Projektu, Szkołą Zarządzania Strategicznego w Szkolnictwie Wyższym dla rektorów uczelni ukraińskich, która została zaplanowana w Polsce w dniach 25-29 października 2020 r. Szczegółowe uzgodnienia w tej sprawie zostaną przyjęte i przedstawione w terminie późniejszym.

#### Preambuła

Za przedmiot trzeciego badania i Debaty Rektorów uznano kluczową dla rozwoju szkolnictwa wyższego oraz uczelni w Polsce i na Ukrainie, problematykę zarządczą – analizę rozwiązań statutowych dotyczących sfery *governance* 10 czołowych uczelni w Polsce i w Ukrainie według wybranych rankingów, na tle regulacji ustawowych. Projekt tego Stanowiska i *executive summary* ekspertyzy polskiej i ukraińskiej, zawierające wnioski, zostały opracowane przez koordynatora programowego dr Irynę Degtyarową i lidera projektu prof. Jerzego Woźnickiego na podstawie ekspertyzy wykonanej przez eksperta polskiego prof. Krzysztofa Leję i eksperta ukraińskiego prof. Viacheslava Komarova (załącznik nr 2 i nr 3 odpowiednio).

Rozpatrując projekt Stanowiska, rektorzy uznali, że należy część rekomendacji o charakterze ogólnym, dotyczących zasady autonomii instytucjonalnej oraz zasady wolności wspólnoty akademickiej, zaadresować wspólnie do obu krajów. Części rekomendacji mające szczegółowy charakter i dotyczące odrębnie każdego z systemów szkolnictwa wyższego w naszych krajach, zostają zaadresowane odpowiednio, osobno do Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w Polsce i rektorów uczelni polskich oraz Ministra Edukacji i Nauki na Ukrainie i rektorów uczelni ukraińskich uczestniczących w Projekcie.

#### **I. Opinie i rekomendacje dotyczące sfery *governance* adresowane do Ministrów w Polsce (MNiSW) i Ukrainie (MEIN) oraz Konferencji Rektorów Polski (KRASP) i Ukrainy (ZRUU)**

##### [Rektor]

1. W uczelni o statusie uczelni badawczej, kandydowanie do pełnienia funkcji rektora powinno być uprawnieniem dla osób zatrudnionych na stanowisku profesora lub profesora uczelni.
2. Kandydat do pełnienia funkcji rektora powinien mieć obowiązek przedstawienia wizji uczelni i założeń jej wieloletniego programu rozwojowego.
3. W dalszej perspektywie, proponuje się rozważenie wzbogacenia możliwości dotychczasowego trybu wyboru rektora, o alternatywną procedurę pod nazwą *searching*, opcjonalnie z udziałem międzynarodowych ekspertów. W tym przypadku, warunkiem ustawowym dopuszczeniem do udziału w procedurze powinien być stopień doktora.
4. Prawo do zgłaszania kandydatów do pełnienia funkcji rektora powinno przysługiwać ograniczonemu zbiorowi podmiotów, określonego w statucie.
5. Ustawa wymaga określenia w statucie innych podmiotów niż rada uczelni (co najmniej jednego) uprawnionych do wskazywania kandydatów na rektora. Wymaganie to stanowi istotne

### STANOWISKO WSPÓLNE NR 3

nt. rozwiązań statutowych w sferze governance Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy  
czerwiec 2020

osłabienie pozycji rady uczelni, ustawodawca powinien odstąpić od tej regulacji, wprowadzonej do ustawy w ostatniej chwili. Inne podmioty powinny przedstawić kandydatów radzie uczelni. Oznacza to, że prawo wskazywania kandydatów do pełnienia funkcji rektora powinno przysługiwać wyłącznie radzie uczelni, która powinna dokonywać zgłoszenia kandydatów na rektora spośród kandydatów przedstawionych jej przez inne podmioty określone w statucie lub z grona osób zaproponowanych przez poszczególnych członków rady z własnej inicjatywy.

6. Istnieje potrzeba dokonania przeglądu i usunięcia z tekstów statutów regulacji ograniczających lub osłabiających siłę przywództwa rektora, poprzez ingerowanie przez inne organy w jego kompetencje. Nie dotyczy to innych ustawowych organów uczelni.

#### [Struktury]

7. W sytuacji przenoszenia ciężaru finansowania działalności naukowej w uczelniach z przedsięwzięć finansowanych z części subwencji, na projekty finansowane z grantów przyznawanych przez właściwe agencje, zasadne jest rozważenie wprowadzenia w ramach organizacji uczelni, elementów o charakterze macierzowym, gdzie badania naukowe są realizowane przez elastycznie kształtowane zespoły, a zadania dydaktyczne przez jednostki organizacyjne, na przykład ale niekoniecznie, przez wydziały. Szerzej w działalności uczelni celowe jest powoływanie grup działania lub zespołów zadaniowych o charakterze *task force*, a także mniej konwencjonalnych jednostek organizacyjnych, także o charakterze wirtualnym lub quasi-wirtualnym, koordynujących działalność własnych lub zewnętrznych ekspertów oraz badania przez nich prowadzone w ramach przedsięwzięć i projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych.

8. Korzystne dla uczelni może okazać się pewne spłaszczenie hierarchii, ale nie całkowite odejście od niej. Mogą na to wpłynąć nowe zasady ewaluacji, które premiąją osiągnięcia, a nie uzyskane stopnie naukowe czy tytuł profesora.

9. Jednym z korzystnych rozwiązań może być tworzenie jednostek np. szkół dydaktycznych, obejmujących I stopień studiów i skupiających w większości pracowników zatrudnionych na stanowiskach dydaktycznych oraz jednostek np. centrów badawczo-dydaktycznych, skupiających pracowników badawczo-dydaktycznych, prowadzących kształcenie w ramach II stopnia studiów.

10. Rekomenduje się wskazanie w uczelni rozwiązań ułatwiających prowadzenie badań interdyscyplinarnych w sytuacji funkcjonowania relatywnie sztywnych struktur opartych na dyscyplinach naukowych.

#### [Pozycja szkół doktorskich]

11. Rekomenduje się nadawanie priorytetu interdyscyplinarnym szkołom doktorskim obejmującym więcej niż dwie dyscypliny, a być może także więcej niż jedną dziedzinę nauk, zwłaszcza w przypadku tzw. dziedzin pokrewnych (np. nauk technicznych i społecznych)

12. Zaleca się możliwie ścisłe powiązanie szkół doktorskich z prowadzonymi projektami badawczymi na uczelni.

**[Dokumenty zarządcze]**

13. W ogólności, członkowie wspólnoty uczelni oczekują zmniejszenia poziomu szczegółowości regulacji w wewnętrznych dokumentach zarządczych.

14. Ze względu na szczegółową formę regulacji ustawowych w odniesieniu do dokumentów uczelni, treści statutów w tym zakresie nie wymagają uszczegółowienia.

**[Sposób prowadzenia prac nad programem studiów i udział studentów w tym procesie]**

15. Rekomenduje się utrzymanie dotychczasowej praktyki w tym zakresie. Udział studentów w procesie opracowywania programów studiów powinien zostać zapewniony poprzez udział przedstawicieli samorządu studentów w pracach komisji programowych.

16. Programy studiów powinny w większym stopniu odwoływać się do metod edukacji zdalnej, w tym e-learningu.

**II. Rekomendacje dla strony polskiej**

**[Rekomendacja ogólna]**

Analiza statutów wskazuje, że uczelnie zachowały pewien margines swobody do wprowadzania ewolucyjnie kolejnych zmian stwarzających większe możliwości wykorzystania regulacji ustawowych w celu swej transformacji organizacyjno-zarządczej. Rekomenduje się dokonanie w nowej kadencji przez ustawowe organy uczelni przeglądu treści uchwalonych statutów pod tym kątem. Dokonując ewentualnej nowelizacji statutów:

- nie należy nadmiernie przywiązywać się do dotychczasowych rozwiązań organizacyjno-zarządczych jeśli wiązałoby się to z utrzymywaniem sztywnych struktur, ale raczej trzeba je zmieniać w kierunku większej elastyczności rozwiązań organizacyjnych;
- należy poszukiwać pewnej równowagi w rozwiązaniach statutowych gwarantujących autonomię instytucjonalną uczelni oraz autonomię społeczności akademickiej, a więc jej wspólnoty – obie te wartości zostały przywołane w ustawie;
- zasada autonomii uczelni musi być związana z zasadą odpowiedzialności, a w tym rozliczalności uczelni: ustawa nie powinna nadmiernie ograniczać autonomii uczelni, a statut nie powinien ograniczać zasady rozliczalności;
- pożądane zmniejszenie hierarchii akademickiej nie powinno być osiągnięte poprzez znoszenie stopni i tytułów, ale poprzez upowszechnienie powoływania na stanowisko profesora uczelni, osób z grona doktorów legitymujących się wyróżniającymi się osiągnięciami;
- zgodnie z intencją ustawodawcy chroniony powinien być przede wszystkim interes uczelni, a nie jej jednostek organizacyjnych: regulacje statutowe nie powinny naruszać lub osłabiać tej zasady;



- sposób określenia w ustawie rektora i senatu nie wymaga większych korekt, z wyjątkiem konieczności uwolnienia senatu od uchwalania programów studiów. Regulacje dotyczące rady uczelni powinny ulec modyfikacjom w kierunku rozszerzenia kompetencji rady oraz odstąpienia od ograniczeń wiekowych wobec jej członków z grona osób spoza uczelni.

#### **[Organy]**

1. Katalog organów uczelni określony w ustawie nie powinien być nadmiernie rozszerzany na podstawie treści statutu, ponieważ – bez względu na intencję – może to prowadzić do faktycznego osłabienia organów ustawowych uczelni oraz nadmiernego rozproszenia kompetencji i odpowiedzialności. W szczególności, nie powinno to stać się sposobem do zachowania struktury organów z okresu przed wejściem w życie ustawy, co pozostawałoby w sprzeczności z intencją ustawodawcy. Za w pełni uzasadnione należy uznać natomiast przypisanie statusu organu radom dyscyplin naukowych.

#### **[Rada Uczelni]**

2. Nieuzasadnione jest ograniczenie wiekowe dla członków rad uczelni niebędących jej pracownikami, zwłaszcza w świetle braku takich ograniczeń wobec osób zajmujących funkcje kierownicze. Ograniczeń takich nie stosuje się do członków rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa.

3. Korzyści wynikające z działania rady uczelni mogą być potencjalnie większe w przypadku, gdy grono zewnętrznych jej członków jest większe od ustawowego minimum w tym zakresie. Zwiększa to bowiem pozytywne dla uczelni skutki zewnętrznego wpływu na politykę rozwojową uczelni, odwołującego się do spojrzenia z jej otoczenia.

4. Zasadne byłoby wprowadzenie uprawnienia ustawowego do rozszerzenia w statutach zakresu kompetencji rad uczelni w sposób wykraczający poza aktualne delegacje ustawowe.

#### **[Skład i sposób wyboru kolegium elektorów]**

5. Łączny udział profesorów, profesorów uczelni i doktorów habilitowanych w kolegiach elektorów nie powinien być większy niż 50%.

6. Członkowie kolegium elektorów, a także senatu powinni być wybierani i powinni działać jako przedstawiciele wspólnoty uczelni a nie swoich jednostek organizacyjnych.

#### **[Lista innych organów niż ustawowe]**

7. Nadawanie radom wydziałów statusu organu oznacza krok w kierunku utrzymania zjawiska nadkolegialności w zarządzaniu uczelnią, a tym samym nie jest zgodne z intencją ustawodawcy. Rekomenduje się usunięcie ze statutowych regulacji o tym charakterze.

### STANOWISKO WSPÓLNE NR 3

nt. rozwiązań statutowych w sferze governance Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy  
czerwiec 2020

#### **[Organy nadające stopnie naukowe lub inne podmioty zainteresowane polityką naukową uczelni (w tym ewaluacji)]**

8. Rozwiązania w postaci ustanowienia rad dyscyplin jako organów nadających stopnie naukowe dominuje w treści statutów uczelni. Rekomenduje się utrzymanie tego rozwiązania, ale z usunięciem ustawowego ograniczenia wiekowego dla członkostwa w tym organie.

9. Nadawanie stopni naukowych przez Senat jeżeli statut pozostawia senatowi tę kompetencję, nabiera charakteru formalnego wymagającego merytorycznej procedury poprzedzającej, prowadzonej przez właściwe komisje.

#### **[Funkcje kierownicze w uczelni]**

10. Część uczelni, podążając za regulacjami ustawowymi, zbyt dużą wagę przywiązuje do samego pojęcia i nadmiernie rozszerza liczbę funkcji kierowniczych, co na gruncie nauk o zarządzaniu ma drugorzędne znaczenie dla efektywności zarządzania uczelnią, stwarzając jednak zagrożenia o charakterze biurokratycznym. Jeśli uczelnia pragnie ustanowić swoją strukturę o charakterze bardziej płaskim, z mniejszym rozproszeniem władzy i wzmocnieniem ustawowych organów uczelni, to powinna ona redukować liczbę funkcji kierowniczych.

#### **[Umocowanie kanclerza i kwestora]**

11. Kanclerz i kwestor to przedstawiciele administracji uczelnianej, którzy często pełnią swoje funkcje niezależnie od kadencji rektorskich. Dlatego ich umocowanie i zadania powinny być opisane w ustawie lub co najmniej tam powinna znaleźć się odpowiednia delegacja do statutów uczelni. Nawet w przypadku braku takiej delegacji *explicite*, ustawa nie stwarza przeszkód do uregulowania pozycji kanclerza i kwestora w statucie, z czego uczelnie w większości skorzystały. Praktykę tę uznaje się za właściwą.

### **III. Rekomendacje dla strony ukraińskiej**

Zasada autonomii uczelni i założenia o deregulacji oznaczają odstępianie państwa od ingerowania w działalność instytucji szkolnictwa wyższego, uznanie takich zasad życia uniwersyteckiego, jak zaufanie, odpowiedzialność, wzajemne wymagania i uczciwość, a także przeniesienie odpowiedzialności za jakość kształcenia i badań naukowych wraz z zapewnieniem niezbędnych narzędzi organizacyjnych i finansowych, na same uczelnie jako instytucje autonomiczne i samorządne. Zaleca się uwzględnienie rekomendacji Europejskiego Stowarzyszenia Uniwersytetów EUA opracowanych w ramach projektu ATHENA w tym zakresie.<sup>1</sup>

#### **[Statut uczelni]**

1. Rola statutu uczelni w systemie źródeł prawa w szkolnictwie wyższym powinna zostać wzmocniona a uczelnie powinny uzyskać większą autonomię w zakresie uchwalania swego statutu i jego nowelizacji. Wymóg zatwierdzania statutu uczelni państwowej przez ministerstwo jako

<sup>1</sup> [https://eua.eu/images/site1/policy-roadmap-ukraine\\_ukrainian.pdf](https://eua.eu/images/site1/policy-roadmap-ukraine_ukrainian.pdf)

#### STANOWISKO WSPÓLNE NR 3

*nt. rozwiązań statutowych w sferze governance Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy  
czerwiec 2020*

założyciela, powinien zostać usunięty lub ograniczony. Jednocześnie ministerstwo powinno dokonywać weryfikacji przepisów statutowych w zakresie zgodności z obowiązującym prawem (jak to ma miejsce w Polsce).

2. Należy wdrażać w praktyce przepisy ustawy o zmianie statusu uczelni jako jednostki budżetowej oraz ograniczyć odpowiednio uprawnienia organów państwa jako założyciela. Decyzje rządu w sprawie systemu finansowania szkolnictwa wyższego przewidują możliwość zmiany statusu uczelni o państwowej lub komunalnej formie własności jako instytucji budżetowych, z zachowaniem przywilejów podatkowych, ulg taryfowych i celnych niezbędnych do ich pomyślnego i efektywnego rozwoju. Uczelnia powinna mieć możliwość niezależnego zatwierdzania planu rzeczowo-finansowego i jego korekty, samodzielnego regulowania liczby nauczycieli akademickich, samodzielnego ustalania wysokości wynagrodzeń w ramach planu rzeczowo-finansowego. Uczelnia powinna zachowywać 100% czynszu za wynajęcie swoich nieruchomości. Zasadne jest anulowanie lub ograniczenie obowiązku uzyskiwania przez uczelnię zgody na wynajęcie swoich nieruchomości, a także uproszczenie procedury odpisu przestarzałych aktywów oraz wprowadzenie mechanizmu umożliwiającego sprzedaż nieruchomości zbędnych.

#### **[Organy uczelni]**

3. Należy rozważyć sposoby usprawnienia systemu organów zarządzających w instytucjach szkolnictwa wyższego, a w tym ograniczenie ich liczby do tych najważniejszych, które podejmują decyzje administracyjne i zarządzają uczelnią w całości, a nie jedynie jej jednostkami organizacyjnymi, a więc do: rektora, rady akademickiej (senatu), rady nadzorczej.

4. Należy precyzyjnie określić zakres odpowiedzialności każdego organu uczelni w sposób zapewniający podział zadań, unikając sytuacji odpowiedzialności wspólnej.

5. Należy ograniczyć nadkolegialność w zarządzaniu uczelnią, w tym m.in. zmienić status i zadania wyższego organu kolegialnego samorządu społecznego wspólnoty uczelni, przy uwzględnieniu, że zasadę samorządności akademickiej realizuje także senat, w którym zasiadają wybrani przez wspólnotę jej przedstawiciele, oraz rektor wybierany w trybie wyborów powszechnych. Pozycja i odpowiedzialność organu jednoosobowego, którym jest rektor, powinna zostać zwiększona.

#### **[Rektor]**

6. Stosunki między ministrem i ministerstwem a rektorem powinny być bardziej precyzyjnie uregulowane, z uwzględnieniem zasad autonomii instytucjonalnej, ale także zasad odpowiedzialności i rozliczalności uczelni.

7. Przy określaniu wskaźników KPI (ang. *key performance indicators*) w działaniu rektora, zawartych w kontrakcie, powinna być uwzględniona realna sytuacja wynikająca z polityki rządowej w sprawach finansowania uczelni oraz konieczności zapewnienia jej perspektyw rozwojowych w okresie kadencji.

8. Zaleca się wzmocnienie roli rektora w prowadzeniu zgodnej ze standardami europejskimi polityki kadrowej, w tym wdrożenie zasad i postanowień «Europejskiej karty naukowca» oraz

### STANOWISKO WSPÓLNE NR 3

nt. rozwiązań statutowych w sferze governance Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy  
czerwiec 2020

«Kodeksu postępowania w zakresie zatrudniania naukowców» w uczelni, jak to było zalecane przez Komisję Europejską oraz Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy<sup>2</sup>.

#### [Rada akademicka / Senat]

9. Regulacje statutowe dotyczące rad akademickich świadczą o intencji ograniczenia ich praw podmiotowych, co nie jest właściwe, biorąc pod uwagę ich rolę w respektowaniu autonomii uniwersytetów. Senat powinien być wiodącym i jedynym organem kolegiałnym w systemie zarządzania uczelnią. Statuty powinny w sposób bardziej precyzyjny określać kompetencje rektora oraz zakres działania przewodniczącego senatu, o ile nie jest nim rektor.

10. Właściwe jest, że w skład rady akademickiej (senatu) wchodzić jedynie członkowie wspólnoty uczelni, bez zewnętrznych członków.

11. Statuty uczelni z reguły określają kompetencje rad akademickich w sposób identyczny w stosunku do przepisów i zadań określonych w ustawie. Ustawa powinna tworzyć warunki do pewnego rozszerzenia katalogu tych zadań.

#### [Rada nadzorcza / rada uczelni]

12. Warto na nowo przemyśleć i uporządkować zadania rady nadzorczej oraz wzmocnić jej rolę w zarządzaniu strategicznym. Rada nadzorcza, powołana przez radę akademicką (senat), mogłaby realizować bardziej precyzyjnie określone zadania, biorąc jednak pod uwagę, że działania jej członków są realizowane w formule *pro publico bono*.

13. Uwzględniając zadania rady nadzorczej, jej członkowie powinni być przedstawicielami interesariuszy różnych grup otoczenia uczelni, w szczególności biznesu, środowiska szkolnictwa wyższego i nauki spoza własnej uczelni, organów władzy państwowej, społeczeństwa obywatelskiego i przedstawicieli pracodawców (w szczególności interesariuszy właściwych dla uczelni danego typu).

14. Ustawowo należy określić skład ilościowy rady nadzorczej i wymagania członkostwa, a w tym wykluczyć udział osób pełniących funkcje organów jednoosobowych uczelni oraz instytutów (rektor, dyrektor, prezydent), osób będących członkami rad nadzorczych innych instytucji i organizacji (z uwzględnieniem zasady, że dana osoba może być członkiem tylko jednej rady nadzorczej, niezależnie od rodzaju i formy własności tej organizacji). Także, należy wprowadzić zakaz członkostwa w radzie nadzorczej uczelni dla ministra i wiceministrów (a być może dla wszystkich pracowników ministerstwa).

#### [Inne organy i funkcje kierownicze]

15. Pojęcie organów zarządzających wymaga ustawowej konkretyzacji, ponieważ w systemie szkolnictwa wyższego pozostaje to niejasne. Organy doradcze, organy robocze, organy samorządu studenckiego nie są organami uczelni.

<sup>2</sup> <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/reforma-nauky/sndta94c.pdf>

### STANOWISKO WSPÓLNE NR 3

*nt. rozwiązań statutowych w sferze governance Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy  
czerwiec 2020*

#### **[Organy nadające stopnie naukowe]**

16. Należy w najbliższym czasie doprowadzić do wdrożenia przepisów ustawowych dotyczących ostateczności decyzji specjalizowanej rady naukowej o przyznaniu stopnia naukowego, z jednoczesnym wymogiem, że uczelnie są zobowiązane do zapewnienia odpowiedniego poziomu (jakości) swego działania w tym zakresie.

17. Należy wspólnie z Ministerstwem, Agencją na rzecz zapewniania jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym oraz Komitetem Naukowym Narodowej Rady ds. Nauki i Technologii, a także ze Związkiem Rektorów Uczelni Ukrainy, przedyskutować zasady i tryb składania odwołania od decyzji rady naukowej o nadaniu stopnia, a także cofnięcia tej decyzji, jeśli została podjęta z naruszeniem prawa albo w przypadku stwierdzenia plagiatu lub innego oszustwa naukowego.

#### **[Uregulowanie pozycji kanclerza (dyrektora finansowego lub in.) i kvestora (głównego księgowego)]**

18. Stanowiska kanclerza i kvestora nie są przewidziane w przepisach ukraińskich. W oparciu o przepisy określające status uniwersytetu jako instytucji budżetowej, funkcje finansowe i administracyjne w uczelni sprawuje rektor i główny księgowy, a stopień autonomii finansowej uniwersytetu jest minimalny. Sytuacja ta wymaga zmiany.

19. W celu usprawnienia działania administracji i gospodarki uczelni, należy rozważyć opcję powoływania kanclerza lub dyrektora finansowego/administracyjnego przez rektora, z przyznaniem mu statusu odrębnej funkcji kierowniczej, ściśle współpracującego z prorektorem ds. administracyjnych i gospodarczych, jednocześnie odciążającego rektora od angażowania się w bieżące działania administracji uczelni. Jednak, wprowadzenie stanowiska kanclerza i kvestora wymaga zmiany statusu uniwersytetów jako instytucji budżetowej oraz nowelizacji systemu gospodarki finansowej i zarządzania finansami w systemie szkolnictwa wyższego.

#### **[Struktura organizacyjna]**

20. Uczelnie ukraińskie powinny uzyskać większą autonomię w zakresie określania własnej struktury; normy ustawowe w tym zakresie powinny być bardziej elastyczne, unikając nadmiernego poziomu szczegółowości w tej kwestii, jak to ma miejsce obecnie. Uczelnie publiczne powinny mieć większą swobodę kształtowania własnej organizacji i określania jej w statucie, podobnie jak to czynią uczelnie niepubliczne. Uczelnie publiczne, działając w warunkach regulacyjnej nierówności w porównaniu z uczelniami niepublicznymi, znacznie tracą w tych kwestiach na skuteczności i efektywności swojego działania.

#### **[Szkoly doktorskie]**

21. Statuty uczelni nie przewidują możliwości prowadzenia kształcenia doktorantów poprzez tworzenie szkół doktorskich we współpracy z innymi instytucjami badawczymi lub poprzez umiędzynarodowienie i tworzenie tą drogą środowiska badawczego. Należy stworzyć takie możliwości.


STANOWISKO WSPÓLNE NR 3

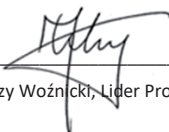
nt. rozwiązań statutowych w sferze governance Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy  
czerwiec 2020

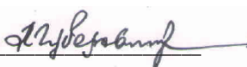
22. W celu podnoszenia jakości kształcenia doktorantów oraz poziomu prac habilitacyjnych, w ustawie oraz statutach uczelni zasadne byłoby sformułowanie ogólnych zasad i celów doktoratu, z wymogiem profesjonalnej orientacji badań, z regułami zarządzania procesem badawczym, kształtowania środowiska badawczego i jego internacjonalizacji, z uwzględnieniem standardów europejskich.<sup>3</sup>

**[Sposób prowadzenia prac nad programem studiów i udział studentów w tym procesie]**

23. Skutecznym narzędziem zapewnienia akademickiej autonomii uczelni powinny pozostać prowadzone przez uczelnie badania opinii zainteresowanych grup na temat opracowywania i aktualizacji programów, a także realizowania procesu kształcenia, w tym regularne ankiety wśród studentów na temat jakości programów i ogólnie – działalności edukacyjnej uniwersytetów. Ankietowanie studentów powinno być prowadzone w sposób profesjonalny, z uwzględnieniem wymagań dobrych praktyk w tym zakresie w szkolnictwie wyższym.

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Jan Szmidt, Przewodniczący KRASP

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Jerzy Woźnicki, Lider Projektu

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Leonid Huberski, Przewodniczący ZRUU

**Lista załączników:**

1. Informacja ogólna o założeniach Projektu pomocowego MNISW-PW pt. „Polsko – ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni” – etap III
2. Analiza rozwiązań statutowych uczelni polskich w sferze governance (10 wybranych uczelni)
3. Analiza rozwiązań statutowych uczelni ukraińskich w sferze governance (10 wybranych uczelni)

<sup>3</sup> Principles for Innovative Doctoral Training, EC 2011; Eurodoc Report “Identifying Transferable Skills and Competences to Enhance Early-Career Researchers Employability and Competitiveness”, Brussels, 2018, Taking Salzburg Forward, EUA-CDE 2016

## Dodatek 5. Umowy o współpracy NAQA-PKA oraz NAQA-KEN



NATIONAL AGENCY  
For HIGHER EDUCATION  
QUALITY ASSURANCE  
(UKRAINE)



Polska  
Komisja  
Akredytacyjna

### MEMORANDUM OF UNDERSTANDING

between

**The National Agency for Higher Education Quality Assurance (Ukraine)**

and

**The Polish Accreditation Committee (Republic of Poland)**

signed on 24<sup>th</sup> of September 2020 in Kyiv – Warsaw

The National Agency for Higher Education Quality Assurance (**НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**) of Ukraine and the Polish Accreditation Committee (**POLSKA KOMISJA AKREDYTACYJNA**) of Republic of Poland, hereinafter referred as “Parties”.

**DESIRING** to establish close relations in the field of quality assurance in higher education

**RECOGNIZING** the contribution of the European standards and guidelines for quality assurance in higher education and the benefits to be derived by both Parties from joint activities in this field

**BASING ON** principles of mutual understanding and mutual respect

have reached an understanding on the following:

#### ARTICLE 1

The Parties wish to establish close relations for the purpose of creating cooperative mechanisms in the field of quality assurance in higher education in Poland and Ukraine.

#### ARTICLE 2

In order to coordinate their joint efforts based on this Memorandum, the Parties shall work together in the following areas:

- organization and promotion of joint events, roundtables, conferences focused on quality assurance in higher education;
- ensuring the transparency of information on quality in the European Higher Education Area through exchange of information on quality assurance and higher education systems in Poland and Ukraine;
- exchange of expertise and experience, opinions and publications that may lead to the development of quality assurance procedures carried out by both Parties;
- other areas agreed by Parties.

#### ARTICLE 3

The Parties undertake to act on the basis of the principles of mutual respect, integrity and competence.

#### ARTICLE 4

By mutual agreement, the Parties shall publish results of their cooperation under this Memorandum.

#### ARTICLE 5

This Memorandum does not entail financial obligations.

Any financial obligations that may arise as a result of implementing the provisions of this Memorandum will be specified in separate agreements between the Parties.

In addition, the Parties recognize that any actions within this Memorandum shall not violate any obligations and rights either Party.

By mutual agreement, the right to use the results of activities arising from the provisions of this Memorandum is vested in the Parties.



## ARTICLE 6

This Memorandum does not preclude other forms of joint activities previously agreed upon by the Parties, which do not conflict with the provisions of the Parties' charters and the purposes of this Memorandum.

Disputes related to the interpretation or application of the provisions of this Memorandum after its entry into force will be resolved through negotiation and consultations.

The text of this Memorandum may be subject to amendments as agreed by the Parties.

## ARTICLE 7

This Memorandum shall enter into force upon signature by both parties and it shall be valid for three (3) years unless it is terminated by providing written notification of intention by either Party.

In such a case, this Memorandum shall cease to have effect one month after the receipt of the relevant notification.


The Memorandum of understanding may be extended based on the mutual agreement of both Parties.

Done in Kyiv – Warsaw on 24 September 2020 in two original copies in English, which are authentic and have the same legal force.

The National Agency for Higher  
Education Quality Assurance,  
Ukraine



The Polish Accreditation Committee  
Poland

 prof. K. Diks

**MEMORANDUM OF COOPERATION**  
**between The National Agency for Higher Education Quality Assurance**  
**(Ukraine) and The Scientific Research Evaluation Commission**  
**(Republic of Poland)**

signed on 9<sup>th</sup> March 2020 in Warsaw, at the Polish Rectors Foundation

Appreciating the significance of Polish-Ukrainian academic collaboration on the inter-institutional and systemic level, as it is conducted by Warsaw University of Technology in the Polish-Ukrainian Aid Project "Polish-Ukrainian cooperation of academic stakeholder organisations representing rectors for improving university performance" (2018-2021), financed by the Ministry of Science and Higher Education of Poland under the patronage of the Ministry of Education and Science of Ukraine, with the support of the Conference of Rectors of Academic Schools in Poland and Union of Rectors of Higher Education Institutions of Ukraine and Polish Rectors Foundation,

Taking into consideration the aspiration of the Participants of this Memorandum to establish cooperation in the field of higher education and science quality assurance,

Striving to create an effective system for the exchange of best practices and experiences and to develop partnerships in this sphere,

The National Agency for Higher Education Quality Assurance (Ukraine) and Scientific Research Evaluation Commission (Republic of Poland) hereinafter referred to as "the Parties", basing on principles of mutual understanding, mutual respect and mutually beneficial cooperation, have concluded this Memorandum on the following:

**ARTICLE 1**

The Parties shall cooperate through consultations, exchange of best practice, joint activities in the field of higher education quality assurance on the level of doctoral training, and evaluation of scientific activity of Polish and Ukrainian institutions.

**ARTICLE 2**

In order to coordinate their joint efforts based on this Memorandum, the Parties cooperate in the following areas:

- organization and implementation of joint events, roundtables, conferences, trainings on higher education quality assurance;
- provision of informational, methodological, consulting, organizational and scientific support;
- other areas defined by common needs.

**ARTICLE 3**

The Parties undertake to act on the basis of the principles of mutual respect, integrity and competence.

#### ARTICLE 4

By mutual agreement, the Parties shall publish information in their respective periodicals and web pages on joint events, programs, projects, and inform the scientific community and society at large of the results of their cooperation under this Memorandum.

#### ARTICLE 5

This Memorandum does not entail financial obligations.

Any financial obligations that may arise as a result of implementing the provisions of this Memorandum will be specified in separate agreements between the Parties.

By mutual agreement, the right to use the results of activities arising from the provisions of this Memorandum is vested in the Parties.

#### ARTICLE 6

This Memorandum does not preclude other forms of cooperation previously agreed upon by the Parties which do not conflict with the provisions of the Parties' charters and the purposes of this Memorandum.

Disputes related to the interpretation or application of the provisions of this Memorandum after its entry into force will be resolved through negotiation and consultations.

The text of this Memorandum may be subject to amendments as agreed by the Parties.

#### ARTICLE 7



This Memorandum shall enter into force upon signature by both parties and it shall be valid for three (3) years. The Memorandum shall be extended automatically for a further three-year period, unless either party provides written notice of termination prior to its expiration.

Either Party may terminate this Memorandum providing written notification of its intention to the other Party. In such a case, this Memorandum shall cease to have effect one month after the receipt of the relevant notification.


Should this Memorandum be terminated, its provisions will apply until the full implementation of the joint programs and projects launched within it.

Done in Warsaw, March 9, 2020 in two original copies in the English language, which are authentic and have the same legal force.

The National Agency for Higher  
Education Quality Assurance, Ukraine

  
\_\_\_\_\_  
prof. S. Kvit  
N. Stukalo 

The Scientific Research Evaluation  
Commission,  
Poland

  
\_\_\_\_\_  
prof. B. Skoczeń