

---

**Łukasz Sułkowski** | lukasz.sulkowski@uj.edu.pl

Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

## Założenia do Ustawy 2.0 – projektowanie nowego ładu akademickiego w Polsce<sup>1</sup>

### Creating a New Academic Governance in Poland – Assumptions to Law HEI 2.0 (Ustawa 2.0)

**Abstract:** In Poland we are working on a modification of higher education system because the current solutions are not satisfactory for Polish education potential, as well as for people engaged in this field and, last but not least, students. Law HEI 2.0 (Ustawa 2.0) is supposed to be the strategic element of change. Polish academics prepared projects to the new regulation and three of them have been chosen. The article is a critical analysis of these proposals and it brings attention to solutions that might improve a situation of Polish higher education and the whole system of education.

**Key words:** projects, Law HEI 2.0 (Ustawa 2.0), higher education system, management.

## Wstęp

W Polsce trwają zaawansowane prace nad przebudową systemu nauki i szkolnictwa wyższego. Powszechne jest przekonanie środowiska akademickiego, ale również opinii społecznej, że istniejące rozwiązania nie wykorzystują w pełni możliwości kadry naukowo-dydaktycznej, studentów i potencjału polskich uczelni. Powszechnie znane są miary słabości, związane chociażby z pozycją uczelni polskich w rankingach międzynarodowych [Wróblewski 2013]. Również efekty edukacyjne, umasowienie kształcenia i nieko-

---

<sup>1</sup> Propozycja cytowania: Ł. Sułkowski, *Założenia do Ustawy 2.0 - projektowanie nowego ładu akademickiego w Polsce*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XVIII, zeszyt 2, część 1, 2017, red. A. Kołodziejska, A. Korzeniowska-Polak, "Zarządzanie publiczne...", ISSN 2543-8190.

rzystne zmiany w etosie akademickim napawają niepokojem [Sułkowski 2016]. Naprawy wymaga zatem zarówno poziom ładu systemowego szkolnictwa i nauki (*governance*), jak i zarządzanie uczelniami wyższymi w Polsce (*management*) [Antonowicz, Brdulak, Hulicka i in. 2016]. Strategicznym elementem tej zmiany ma być przyjęcie nowej ustawy regulującej system nauki i szkolnictwa wyższego. Na początku 2017 roku odbyły się prezentacje projektów „Założeń do ustawy 2.0”, przygotowanych przez zespoły wyłonione w trybie konkursowym w 2016 roku. Rezultaty pracy to trzy koncepcje zmiany ładu legislacyjnego w polskiej nauce i szkolnictwie wyższym. Każdy z trzech projektów ma swoją dominującą logikę, jednak wszystkie próbują odpowiadać na podobne problemy polskiego systemu nauki i kształcenia wyższego, trafnie zidentyfikowane przez zespoły konkursowe na etapie diagnozy. Posługując się metodą porównawczą, pozwolę sobie poddać analizie propozycje Kolegów, zwracając uwagę przede wszystkim na rozwiązania mające poprawić sytuację polskich uczelni i całego systemu szkolnictwa<sup>2</sup>.

## Dominująca logika projektów

Uważam, że wszystkie trzy projekty możemy analizować na dwa sposoby. Po pierwsze, jak już wspomniałem, każdy z nich ma swoją wewnętrzną, dominującą logikę, która buduje spójność projektów. Po drugie, w trzech propozycjach „Założeń do Ustawy 2.0” znajduje się szereg szczegółowych, ciekawych rozwiązań, których wdrożenie można rozważyć, niezależnie od wyboru owej dominującej logiki zmian. Zespół kierowany przez prof. dr hab. Huberta Izdebskiego (w skrócie projekt prof. H. Izdebskiego, SWPS) stawia na ewolucyjną transformację systemu opartą na wzroście produktywności oraz doskonaleniu mechanizmów jakości w działalności naukowej, kształceniu i realizacji trzeciej misji. Dominującą logiką projektu, którego liderem jest prof. dr hab. Marek Kwiek (w skrócie projekt prof. M. Kwieka, UAM) jest głęboka zmiana oparta na dążeniu do doskonałości naukowej, która miałyby przynieść polskiej nauce i wiodącym uczelniom większą rozpoznawalność na świecie. Najbardziej radykalna wizja zmian została zaproponowana przez zespół pod kierownictwem dr hab. Arkadiusza Radwana (w skrócie projekt prof. A. Radwana, IA). Choć cele pozostają podobne jak w przypadku dwóch poprzednich projektów, a więc: wzrost jakości badań, kształcenia i realizacji trzeciej misji, to jednak proponowane rozwiązania są rewolucyjne. Dominująca logika zmian opiera się w tym projekcie na radykalnej zmianie istniejącego ładu instytucjonalno-prawnego.

---

<sup>2</sup> Artykuł stanowi rozbudowaną wersję publikacji: Ł. Sułkowski, *Projekty „Założeń do Ustawy 2.0” na prokrustowym łożu*, „Forum akademickie”, wyd. kwiecień 2017.

## Problemy systemowe polskiego systemu nauki i szkolnictwa wyższego

Wszystkie trzy zespoły identyfikują siedem problemów systemowych polskiego modelu ładu akademickiego, a mianowicie: (1) nadmiar regulacji i biurokratyzacji, (2) kolegialność decyzyjną rozmywającą odpowiedzialność, (3) oligarchiczność akademicką i „feudalizm” uczelni publicznych, (4) słabość współpracy z otoczeniem i ograniczenia komercjalizacji, (5) względnie małą produktywność i jakość twórczości naukowej, (6) słabą mobilność i małe umiędzynarodowienie nauki i kształcenia, (7) masowość i obniżającą się jakość kształcenia na wszystkich poziomach. Wszystkie zespoły dostrzegają również potrzebę dofinansowania nauki i szkolnictwa wyższego, która jest warunkiem powodzenia reformy. Trzy projekty proponują wiele zbieżnych, ale również sporo odrębnych rozwiązań, mających naprawić polski system nauki i szkolnictwa wyższego. Warto przyjrzeć się tym rozwiązaniom, odnosząc się do siedmiu wymienionych obszarów słabości systemu akademickiego w Polsce.

### Nadmiar regulacji i biurokracji

Szczegółowość obowiązujących przepisów ogranicza autonomię uczelni oraz jest niedostosowana do tempa zmian w otoczeniu. W konsekwencji przeregulowane prawo przestaje być skuteczne i prowadzi do rozrostu biurokracji. Wszystkie trzy projekty zakładają zmniejszenie poziomu szczegółowości Ustawy 2.0., która pozostawi uczelniom wiele dotychczasowych regulacji ustawowych do doprecyzowania w statutach. Poziom swobody decyzyjnej będzie tutaj z założenia zależał od typu uczelni, realizowanej misji oraz posiadanej kategorii naukowej lub dydaktycznej. Zespoły zakładają wielość rodzajów uczelni, a co zatem idzie, duże zróżnicowanie misji. Uczelnie mające wkład do światowej nauki miałyby charakter badawczy i stanowiłyby znaczącą mniejszość wśród uniwersytetów, a ich rozliczalność opierałaby się na produktywności naukowej. Z kolei uczelnie badawczo-dydaktyczne i dydaktyczne byłyby rozliczane przede wszystkim z uwzględnieniem kryteriów jakości i skuteczności kształcenia. Niewątpliwą zaletą proponowanych rozwiązań jest pozostawienie większej autonomii uczelniom i koncentracja na rozliczaniu efektów ich działalności. Zmiana filozofii z podejścia zorientowanego na procesy (np. realizację KRK), na koncepcję orientacji na rezultaty (osiągnięcia naukowe i dydaktyczne), powinna ograniczać biurokratyzację systemu i stymulować projakościowe zmiany na poziomie zarządzania uczelniami.

## Nadmierna kolegalność decyzyjna

Propozycje wzmocnienia władzy organów jednoosobowych kosztem organów kolegalnych pojawiają się we wszystkich trzech projektach. Zespół kierowany przez prof. Huberta Izdebskiego proponuje ograniczenie władzy rektora do kierowania działalnością naukową i dydaktyczną. Zarządzanie majątkiem, finansami i administracją uczelnią byłoby w rękach kanclerza, wybieranego w drodze konkursowej i niezależnego od rektora. W projekcie, którego liderem jest prof. Marek Kwiek, wzmocnienie organów jednoosobowych opiera się na konkursowym trybie wyłaniania rektora, którego władza zyskuje charakter menedżerski, a nie jak dotychczas, zgodnie z formułą *primus inter pares*. Uczelnie publiczne utworzą zarządy złożone z rektora, kanclerza i kvestora, w obrębie których władza jednoosobowa zyska przewagę nad prerogatywami senatów i rad wydziałów. Projekt Instytutu Allerhanda pod kierunkiem prof. Arkadiusza Radwana proponuje powołanie rad powierniczych, które będą dokonywały wyboru prezydenta, mającego *de facto* pełnię władzy wykonawczej. Wybierany przez senat rektor odgrywałby głównie rolę reprezentacyjną i motywującą do rozwoju naukowego. Mechanizm nadzoru nad uczelnią (*corporate governance*) oraz zarządzania uczelnią byłby zatem odzwierciedleniem amerykańskiego modelu menedżerskiego. Każde z proponowanych rozwiązań ma swoje zalety, chociaż symptomatyczny jest jednoznaczny kierunek zmian w stronę sprawniejszego zarządzania wzorowanego na modelu menedżerskim i wykorzystującego krytyczną refleksję nad nowym publicznym zarządzaniem.

## „Feudalizm” uczelni publicznych

Oligarchiczność akademicka i „feudalizm” polskich kultur uniwersyteckich, zdiagnozowane w wielu badaniach, demotywią młodych pracowników nauki i konserwują status quo. Sztandarowymi przejawami oligarchiczności i „feudalizmu” akademickiego są: hierarchizacja, chów wsobny i „federalizacja” wydziałów. W projekcie prof. M. Kwieka hierarchia wynikająca z nakładania się stopni naukowych na stanowiska uczelniane miałyby być ograniczana przez uczynienie habilitacji stopniem nadawanym za osiągnięcia naukowe związane z aktywnością międzynarodową, przez ośrodki o najlepszych osiągnięciach naukowych w różnych dziedzinach. Premiowana byłaby również mobilność międzynarodowa i krajowa oraz zlikwidowane byłyby bariery pozyskiwania grantów dla młodych pracowników. Interdyscyplinarności sprzyjałoby odejście od nadawania stopni w dyscyplinach naukowych i przejście na poziom dziedzin nauki. Zespół prof. A. Radwana proponuje pozostawienie doktoratu jako jedynego stopnia naukowego, ewentualnie z możliwością nadawania tytułu profesora przy przechodzeniu na emeryturę. Równie

fundamentalna zmiana miałaby dotyczyć konieczności podjęcia pracy poza jednostką, w której pracownik nauki otrzymał stopień doktora. Odejście od stopnia doktora habilitowanego i tytułu profesora pociąga za sobą zmiany instytucjonalne, na przykład w postaci likwidacji Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułu Naukowego. Osią zmiany w projekcie prof. H. Izdebskiego byłaby perspektywa likwidacji habilitacji i podziału doktoratu na ścieżkę badawczą i wdrożeniową. Równie ważne byłoby urealnienie konkursów na stanowiska naukowe, które pojawia się jako postulat we wszystkich trzech projektach. Istotne propozycje dotyczą również ograniczenia „federalizacji” poprzez wzmocnienie władzy centralnej w stosunku do wydziałów. Jednym z istotnych czynników zmian byłoby tutaj przeniesienie uprawnień naukowych na poziom uczelni. Wprowadzenie tych rozwiązań byłoby połączone z osłabieniem władzy akademickich organów kolegialnych (senatu i rad wydziałów). Sądzę, że rozwiązanie likwidujące habilitację jest możliwe, ale wymaga okresu przejściowego, pozwalającego na podniesienie poziomu doktoratów badawczych. Pomysły na rotację pracowników po doktoracie zawarte w tych dwóch projektach są dobre i sprawdziły się w kilku reformach i wielu systemach na świecie (m.in. USA, Wielka Brytania, Włochy).

## Słabość współpracy z otoczeniem

Słabość współpracy z otoczeniem i ograniczenia komercjalizacji badań mają być przezwyciężane dzięki systemowym rozwiązaniom angażującym interesariuszy zewnętrznych. Zespół z UAM postuluje obligatoryjne powoływanie rad powierniczych z reprezentacją interesariuszy zewnętrznych. Projekt podkreśla również znaczenie przedstawicieli otoczenia społeczno-gospodarczego w procesach komercjalizacji odkryć naukowych oraz we wdrażaniu i akredytacji programów kształcenia. Projekt IA zakłada tworzenie rad powierniczych z obowiązkową i silną reprezentacją przedstawicieli pracodawców (KIG) oraz samorządów lokalnych. Szczegółowo opracowane zostały zasady kadencyjności, kooptacji oraz prerogatywy rad powierniczych, które miałyby kluczową rolę nadzorczą, związaną z wyborem prezydentów i nadzorem nad działalnością uczelni publicznych. Mechanizmy prawne działania rad powierniczych miałyby zabezpieczać je przed ingerencją polityki oraz chronić dobro uczelni. Projekt SWPS, podobnie jak pozostałe dwie grupy, postuluje utworzenie i wzmocnienie kolegialnych ciał z udziałem interesariuszy zewnętrznych sprawujących nadzór nad uczelniami publicznymi. Zatem panuje tutaj zgoda co do potrzeby zwiększenia zaangażowania otoczenia społeczno-gospodarczego w nadzór nad uczelniami i we współpracę z nimi. Polska jest krajem o względnie niskim poziomie kapitału społecznego, co jest źródłem słabości organizacji nadzorczych i obywatelskich. Pod wpływem kumoterstwa i polityzacji życia społecznego, często rady

nadzorcze przedsiębiorstw stają się swoją antytezą i zaspokajają interesy politycznych, partykularnych grup wpływu. Dlatego newralgiczne jest zaproponowanie skutecznych rozwiązań chroniących wzmocnione rady powiernicze przed politycznymi i ekonomicznymi grupami interesu.

## **Mała produktywność i słaba jakość pracy naukowej**

Kwestia poprawy produktywności i jakości pracy naukowej jest również poruszana przez wszystkie zespoły. W sferze zarządzania kapitałem ludzkim, kluczowym problemem jest rozwój skutecznych systemów motywowania i awansu pracowników naukowych. Senioralna struktura awansu ma swoje ograniczenia, z punktu widzenia zarządzania. Jeżeli w hierarchii akademickiej mamy do czynienia z trzema progami w postaci stopni naukowych i tytułu, to możliwości samodzielnej pracy naukowej pojawiają się zbyt późno. Proponowane zmiany mieszczą się w spektrum od przyspieszenia tempa pokonywania tych progów do pozostawienia jedynie jednego progu w postaci doktoratu. Najdalej idzie projekt prof. Radwana, zakładając pozostawienie doktoratu jako jedyne stopnia naukowego, wprowadzając wymuszoną rotację po doktoracie oraz wiążąc finansowanie uczelni bezpośrednio z rezultatami naukowymi mierzonymi parametryzacją. Interesującą propozycją, pozwalającą na wzrost poziomu studiów doktoranckich, jest stworzenie mechanizmów finansowania tematycznych kolegiów doktorskich, które gromadziłyby osoby zainteresowane podobną problematyką badawczą. Dla zespołu prof. Kwieka podwyższenie produktywności i jakości prac naukowych jest rdzeniem projektowanej zmiany. Projekt idzie w kierunku przyspieszenia awansu naukowego i wyraźnego premiowania wybitnych osiągnięć. Habilitacja wiązałaby się z przekroczeniem progu międzynarodowych, znaczących osiągnięć naukowych. Program Profesur Państwowych premiowałby najwybitniejszych badaczy, którzy mogliby rozwijać szkoły naukowe. Finansowanie uczelni i podstawowej jednostki byłoby ściśle skorelowane z jej osiągnięciami naukowymi. Prawa do habilitowania i doktoryzowania powinna zachować jedynie część uczelni, które mają najwybitniejsze osiągnięcia naukowe (np. kategoria A i A+). Priorytet zyskałyby również osiągnięcia doceniane na skalę międzynarodową, a obniżone zostałyby wyceny osiągnięć krajowych. Przykładem może być propozycja obniżenia punktacji publikacji z listy B czasopism MNIŚW do niskiego poziomu „ryczałtowego”. Takie rozwiązania przyczyniłyby się niewątpliwie do szybszego umiędzynarodowienia polskiej nauki. Jednak należy również analizować konsekwencje uboczne wzmocnienia internacjonalizacji np. obniżenie względnej wyceny listy B czasopism może ograniczyć rozwój polskich czasopism. Prof. Izdebski, podobnie jak pozostałe zespoły, proponuje odejście od masowych studiów doktoranckich oraz wdrożenie rozwiązań promujących

jakość prac doktorskich. Dzięki temu możliwa byłaby w perspektywie rezygnacja ze stopnia doktora habilitowanego. Wydaje się, że w tym obszarze panuje również duża zbieżność pomiędzy zespołami. Wzrost produktywności i jakości pracy naukowej powinien być stymulowany przez motywujące finansowanie uczelni oparte na rzetelnym pomiarze osiągnięć badawczych. Rozwojowi najlepszych uczelni, jednostek i badaczy sprzyjałby również podział na typy uczelni realizujące różne misje. Jedynie mniejsza część uczelni skupiałaby się na realizacji misji badawczej na światowym poziomie.

## **Słaba mobilność i małe umiędzynarodowienie nauki i kształcenia**

Kluczowe dla poprawy konkurencyjności polskiej nauki są wzmocnienie mobilności oraz umiędzynarodowienia. Prof. Kwiek proponuje szereg rozwiązań systemowych, wspierających mobilność i umiędzynarodowienie uznawane za pochodną doskonałości naukowej. Mobilność miałaby być rozwijana dzięki zakazowi realizacji habilitacji w jednostce macierzystej. Zarówno zespół z UAM, jak i z IA proponuje wymuszanie mobilności poprzez zakaz zatrudnienia na uczelni, na której realizuje się doktorat. Mobilność związana z realizacją stopni mogłaby przybierać formy krajowe lub międzynarodowe. Silną stroną takiego rozwiązania jest stymulowanie przepływu idei i talentów, zaś ograniczeniem możliwość realizacji promocji doktorskich w „zaprzyjaźnionych” ośrodkach, na zasadzie „wymiany usług” (próby ominięcia systemu). Wydaje się jednak, że wymuszona rotacja po doktoracie to rozwiązanie dość radykalne, ale powinno okazać się skuteczne. Prof. Kwiek projektuje mechanizmy wzmocnienia umiędzynarodowienia nauki polskiej zarówno w odniesieniu do systemu awansów, jak i ocen na poziomie indywidualnym i instytucjonalnym. Warunkiem koniecznym uzyskiwania habilitacji i profesur miałyby być umiędzynarodowienie przejawiające się: publikacjami i współpracą w zespołach badawczych. Studia doktoranckie powinny zyskać walor międzynarodowy, co ma znaleźć odzwierciedlenie w ich finansowaniu. Stopień umiędzynarodowienia byłby również istotnym parametrem ewaluacji działalności naukowej uczelni i jednostek naukowych. Zespół prof. Radwana proponuje również wzrost internacjonalizacji poprzez specjalne programy „repatriacji” polonii naukowej, a także rozwój różnych stanowisk dla kadry zagranicznej. Wydaje się, że nowotworzona Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej powinna tworzyć warunki dla wzrostu umiędzynarodowienia polskiej nauki i szkolnictwa wyższego. Stymulacja mobilności i umiędzynarodowienia może być zrealizowana, wymaga jednak regulacji na poziomie ustawy 2.0, ponieważ, jak pokazują doświadczenia ostatnich dwóch dekad, zmiana w tym kierunku nie dokona się bez regulacji legislacyjnej.

## Masowość i obniżająca się jakość kształcenia

Zespół prof. Izdebskiego poświęca wiele miejsca propozycjom dotyczącym edukacji i podnosi jako kluczowy problem obniżanie się jakości kształcenia, które jest skutkiem wzrostu konkurencji o studenta. Zahamowaniu degradacji jakości kształcenia miałyby sprzyjać nowe rozwiązania instytucjonalne i prawne. Projekt zakłada zróżnicowanie kierunków kształcenia na: regulowane, zaufania publicznego i nieregulowane, co wiązałoby się ze zróżnicowaniem reżimu regulacyjnego. Możliwość otwierania kierunków z poszczególnych kategorii byłaby pochodną pozycji akademickiej uczelni. Wyptywałoby to z zasady: im silniejsza pozycja akademicka, tym większa autonomia w zakresie tworzenia i prowadzenia kierunków kształcenia. Propozycja takiej klasyfikacji jest dobrym rozwiązaniem, pod warunkiem ograniczenia listy kierunków regulowanych i zaufania publicznego do absolutnego minimum. Istotne zmiany miałyby dotyczyć również systemu akredytacyjnego. W myśl koncepcji SWPS możliwe byłoby zastępowanie akredytacji PKA innymi agencjami zarejestrowanymi w EQAR. PKA miałyby zostać przekształcona w Narodową Komisję Akredytacyjną, której członkowie mieliby stać się funkcjonariuszami publicznymi przeprowadzającymi kontrolę w oparciu o standardowe rozwiązania Kodeksu Postępowania Administracyjnego. Powstaje tutaj wątpliwość, czy zmiana w kierunku modelu zbiurokratyzowanej kontroli w miejsce rozwijanego obecnie eksperckiego modelu doskonalenia jakości jest zadaniem dla kadry akademickiej. Członkowie i eksperci PKA działają, odwołując się do koncepcji doskonalenia jakości kształcenia i realizują wizytacje w formule *peer review*, a nie kontroli administracyjnej. Światowe rozwiązania, odnoszące się do agencji narodowych, branżowych i stowarzyszeń agencji, również bazują na rozwiązaniach eksperckich z funkcją doskonalenia jakości kształcenia. Dobrą propozycją, zawartą zresztą we wszystkich projektach, jest możliwość zastępowania akredytacji PKA innymi, prestiżowymi akredytacjami europejskimi i światowymi. Zespół SWPS proponuje również ograniczenie możliwości rozwoju kształcenia na odległość poprzez ograniczenie liczby godzin do realizacji w e-learningu. Zespół IA proponuje raczej wspieranie kształcenia na odległość i kształcenia z wykorzystaniem MOOC. Sądzę, że kształcenie na odległość powinno spełniać standardy jakości oraz podlegać akredytacji PKA i innych wyspecjalizowanych akredytacji międzynarodowych (np. EOCCS - Online Course Certification System). Nie jest w takiej sytuacji potrzebne jego ustawowe ograniczanie, lecz raczej monitorowanie i doskonalenie, zwłaszcza, że mamy do czynienia z rozwojem tej formy kształcenia na świecie. Zagadnienia jakości kształcenia na studiach I i II stopnia nie stanowią najważniejszych wątków w projektach prof. Kwieka i prof. Radwana. Pojawiają się ciekawe propozycje dotyczące kształcenia na I i II stopniu np. odrębnej kategoryzacji uczelni w zakresie jakości kształcenia, zniesienia barier w wzro-  
wzeniu wspólnych studiów z partnerami międzynarodowymi (*dual degree, joint degree*)



czy wprowadzenia umiędzynarodowionej akredytacji instytucjonalnej przez PKA. Wydaje się, że zespoły z UAM i Instytutu Allerhanda traktują edukację jako pochodną nauki w polskich uczelniach. Takie podejście powinno sprawdzić się w odniesieniu do uczelni badawczych, jest jednak ryzykowne w odniesieniu do uczelni koncentrujących się głównie lub wyłącznie na misji edukacyjnej. Analizując rozproszenie kształcenia w polskich uczelniach i słabość procesów konsolidacyjnych, warto zastanowić się również nad mechanizmami doskonalenia jakości kształcenia w regionalnych uczelniach wyższych oraz znacznej części uczelni niepublicznych, które przetrwają „demograficzne tsunami” [Antonowicz, Gorlewski 2000].

## Zestawienie propozycji szczegółowych

Oprócz analizy całości projektów „Założenia do Ustawy 2.0”, warto również przyjrzeć się szczegółowym propozycjom doskonalenia polskiej nauki i szkolnictwa, traktując je jako potencjalną skrzynkę narzędziową (*toolbox*). Zatem nawet jeśli końcowy projekt Ustawy 2.0 będzie hybrydowy, to może wykorzystywać część rozwiązań zaproponowanych przez różne zespoły konkursowe. Dlatego przeprowadziłem przedstawioną poniżej tabelarycznie analizę porównawczą, z której następnie można wyłonić swoisty katalog innowacyjnych rozwiązań.

Tabela. Analiza porównawcza trzech projektów „Założenia do Ustawy 2.0”.

Kryterium	Zespół prof. H. Izdebskiego	Zespół prof. M. Kwieka	Zespół prof. A. Radwana
<b>Cele reformy</b>	Produktywność kształcenia i nauki, orientacja na jakość w kształceniu, nauce i trzeciej misji.	Doskonałość naukowa polskich wiodących uczelni, rozpoznawalność nauki polskiej na świecie.	Podniesienie jakości badań naukowych i wartości polskiej nauki. Poprawa wkładu wnoszonego przez uczelnie do gospodarki. Poprawa w zakresie jakości kształcenia.
<b>Ład akademicki – organy jednoosobowe</b>	Ograniczenie rektora do kierowania nauką i dydaktyką. Wzmocnienie kanclerzy (konkurs).	Wzmocnienie władzy organów jednoosobowych (rektor, dziekan).	System prezydencki (menedżerski), a rektor jedynie w roli reprezentacji.
<b>Ład akademicki – organy kolegialne</b>	Organ kolegialny z udziałem otoczenia społeczno-gospodarczego (głównie rola opiniodawcza).	Ograniczenie władzy senatu i rad wydziału.	Rady powiernicze – silny nadzór nad uczelnią. Senat, rady wydziałów – rola naukowa.

<b>Zarządza- nie uczelni – role kie- rownicze</b>	Kanclerz i rektor.	Rektor, dziekani.	Prezydent i wiceprezy- denci.
<b>Zróżnico- wanie ty- pów uczelni</b>	Badawcze, dydaktycz- no-badawcze i dydak- tyczne (zawodowe), co pociąga za sobą zróżni- cowanie ustroju.	Badawcze, a w tej kate- gorii: flagowe; badaw- czo-dydaktyczne oraz dydaktyczne.	Kategoryzacja uczelni od A do E w kryteriach: Nauka, Kształcenie, Przed- sięwzięcie.
<b>Nauka – instytucje i rozwiąza- nia syste- mowe</b>	Połączenie CKdsST i KEJN. Raczej kontynuacja.	Wzmocnienie CKdsST – rygor ocen. Raczej kontynuacja i profesjonalizacja.	Zniesienie CKds.ST. Narodowa Rada Doskona- łości Naukowej. Radykalna zmiana.
<b>Nauka – obszary nauki</b>	Doktoraty i stopnie na- ukowe w dziedzinach. Skomasowanie dyscy- plin.	Doktoraty w dziedzi- nach nauki.	Doktoraty w dziedzinach.
<b>Nauka – upraw- nienia do nadawania stopni na- ukowych</b>	Zmniejszenie liczby uprawnionych jedno- stek. W dziedzinach nauki.	Tylko dla jednostek z kategorią A i A+. Zwiększone minima kadrowe dla uprawnień dr i hab.	Doktoraty w dziedzinach, a nie w dyscyplinach.
<b>Nauka – parametry- zacja</b>	Wzmocnienie wymogów minimów kadrowych w nauce i kształceniu.	Narodowy Program Doskonałości Naukowej (nowa parametryzacja). Uczelnie flagowe. Sprzężenie kategorii nauk z prawami do doktoryzowania. Promowanie jakości publikacji.	Reforma KEJN, zintegro- wana ocena. Odejście do logiki mi- nimów kadrowych na rzecz osiągnięć.
<b>Nauka – ka- tegorizacja uczelni (lub PJO)</b>	Przejęcie uprawnień na poziom uczelni.	PJO w dziedzinach nauk.	Nauka (ryzykowne kryte- rium nr 1 – cytowania). Kształcenie, Przedsięwzię- cie.
<b>Kariera akademic- ka</b>	Ścieżka naukowa i dy- daktyczna.	Ścieżka naukowa i dy- daktyczna.	Ścieżka naukowa i dydak- tyczna.
<b>Kariera akademic- ka – re- krutacja i awanse</b>	Wzmocnienie konkur- sów.	Konkursy rygorystyczne.	Konkursy rygorystyczne.
<b>Kariera akademic- ka – moty- wowanie i ocena</b>	Większa autonomia uczelni w zakresie wynag- radzania. Obowiązkowe oceny.	Większa autonomia uczelni w zakresie wynag- radzania. Obowiązkowe oceny.	Większa autonomia uczelni w zakresie wynag- radzania. Obowiązkowe oceny.
<b>Kariera akademic- ka – habili- tacje i tytuł profesora</b>	Doktorat zawodowy i na- ukowy – w perspektywie rezygnacja z habilitacji. Zniesienie mianowania.	Habilitacja pozostaje, ułatwiona procedura (obniżony wiek). Surowe kryteria nauko- we.	Zniesienie hab. (etap przejściowy). Tytuł na emeryturę.

<b>Kariera akademicka – doktraty i doktoranci</b>	Doktorat naukowy i zawodowy. Podniesienie jakości doktoratów.	Doktorat naukowy i zawodowy. Podniesienie jakości doktoratów. Odmasowienie – wymóg stypendiów dr.	Podniesienie jakości doktoratów. Kolegia doktoranckie – nowa forma organizacji doktorantów. Doktorat naukowy i zawodowy.
<b>Kariera akademicka – mobilność (ograniczenie „chowu wsobnego”)</b>	–	Promowanie mobilności. Konieczność rotacji po doktoracie.	Zakaz zatrudnienia po doktoracie w tej samej uczelni.
<b>Struktura organizacyjna uczelni</b>	Cała uczelnia jako jednostka naukowa.	Cała uczelnia jako jednostka naukowa.	Ograniczanie liczby wydziałów. Uprawnienia na poziomie uczelni.
<b>Struktura – organizacja wydziałów</b>	Ograniczenie „federalizacji” poprzez wzmocnienie władzy centralnej na uczelniach.	Cała uczelnia jako jednostka naukowa.	Autonomia wyboru jednostek naukowych (katedr) przez pracowników akademickich. „Ułamki zaangażowania” (1/4).
<b>Umieędzynarodowiecie</b>	Stymulowane w działalności naukowej. Likwidacja barier dla cudzoziemców w nauce.	Silnie stymulowane w nauce i kształceniu. Umieędzynarodowiecie nauki i uczelni. Likwidacja barier dla cudzoziemców w nauce i kształceniu.	Silnie stymulowane w nauce i kształceniu. Likwidacja barier dla cudzoziemców w nauce.
<b>Odbiurokratyzowanie</b>	Zwiększenie autonomii uczelni w regulacjach statutowych. Zmniejszenie poziomu szczegółowości Ustawy 2.0.	Zwiększenie autonomii uczelni w regulacjach statutowych. Zmniejszenie poziomu szczegółowości Ustawy 2.0. KRR jako regulacja dobrowolna.	Zwiększenie autonomii uczelni w regulacjach statutowych. Zmniejszenie poziomu szczegółowości Ustawy 2.0.
<b>Kształcenie</b>	Podziału kierunków studiów na regulowane, uniwersyteckie i nieregulowane.	Odmasowienie studiów (algorytm, ocena jakości).	Większa autonomia w zakresie tworzenia kierunków.
<b>Kształcenie – interesariusze</b>	Wzmocnienie roli otoczenia społeczno-gospodarczego i studentów.	Wzmocnienie roli otoczenia społeczno-gospodarczego i studentów.	Wzmocnienie roli otoczenia społeczno-gospodarczego i studentów.
<b>Kształcenie – akredytacja</b>	Członkowie PKA/NKA – status funkcjonariuszy, logika kontroli (postanowienia art. 106 KPA) Przekazanie PKA nadzoru nad dr. Dopuszczenie zamiennie dla PKA innych ocen agencji z ENQA.	Model peer review. Akredytacja jest oparta na logice audytowej, a jej główną funkcją jest doskonalenie jakości w danej jednostce.	Tylko dobrowolna. Akredytacja służąca doskonaleniu jakości kształcenia.

<b>Kształcenie – minima kadrowe kierunków</b>	Zostają, pozostaje logika przypisywania pracowników naukowo-dydaktycznych do kierunku.	Zostają, pozostaje logika przypisywania pracowników naukowo-dydaktycznych do kierunku.	Likwidacja minimów kadrowych na kierunkach kształcenia.
<b>Kształcenie – e-learning</b>	Ograniczane (maks.1/3 godzin).	–	Stymulowane (MOOC).
<b>Inne wybrane propozycje</b>	Uczelnie operują wyłącznie stypendiami za wyniki w nauce.	Grant Milion za milion. Zakaz pracy w uczelniach publicznych i udziału w procesach oceny osób po 70. Profesor emeritus (75% uposażenia). Ryczałtowa wycena i osłabienie listy B czasopism.	„Voucher” na kształcenie języków (outsourcing). Otoczenie społeczno-gospodarcze zaangażowane w kształcenie.

Źródło: zestawienie własne w oparciu o 3 projekty: Kwiek M., Antonowicz D., Brdulak J., Hulicka M., Jędrzejewski T., Kowalski R., Kulczycki E., Szadkowski K., Szot A., Wolszczak-Derlacz J. (2016), *Projekt założeń do ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym*, Poznań, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza; *Propozycja założeń do ustawy regulującej system szkolnictwa wyższego* (2017), pod kier. H. Izdebskiego, Warszawa; Radwan A. (red.) (2017), *Plus ratio quam vis consuetudinis. Reforma nauki i akademii w Ustawie 2.0*, Kraków.

## Potencjalne kierunki zmian

Kierunki zmian w sferze ładu akademickiego i zarządzania uczelniami mogą być wyznaczane w różnych wymiarach. Osie transformacji ładu akademickiego oraz systemów zarządzania uczelniami znajdują przejawy na wielu różnych poziomach. Projektowane zmiany instytucjonalne i legislacyjne w sferze nauki oraz szkolnictwa wyższego odnoszą się do przekształceń podstawowych, które znajdują odzwierciedlenie we wszystkich trzech projektach „Założeń do ustawy 2.0”. Wyraźnymi wspólnymi tendencjami w *governance*, które przebijają się w trzech analizowanych projektach, jest 10 postulowanych generalnych kierunków przekształceń systemowych. Są one zbieżne z wieloma badaniami dostępnymi w Polsce i na świecie.

1. Osłabienie władzy kolegalnej (senatów, rad wydziałów) w uczelniach publicznych na rzecz prerogatyw organów jednoosobowych [por. De Boer, Enders, Schimank 2007, ss. 137–152],
2. Większa dywersyfikacja uczelni, uwzględniająca zróżnicowanie na modele: badawczy, badawczo-dydaktyczny oraz dydaktyczny, połączona z dowartościowaniem jednostek mających osiągnięcia naukowe na skalę światową [por. Codling, Meek 2006, ss. 1–24],

3. Zmniejszenie rozdrobnienia wydziałów i wzrost uprawnień decyzyjnych na poziomie całych uczelni [por. Brown 2001, ss. 129–143],
4. Rozwój etosu akademickiego i kultury jakości, owocujące m.in. wprowadzeniem rzeczywistych konkursów na stanowiska uczelniane [por. Lozano 2012, ss. 213–226],
5. Zwiększenie roli interesariuszy zewnętrznych poprzez wzrost reprezentacji i uprawnień rad powierniczych [por. Post 2003, ss. 57–61],
6. Wzrost finansowania nauki i szkolnictwa wyższego, który byłby jednak sprzężony ze skutecznym rozliczaniem skuteczności działania uczelni i pracowników naukowo-dydaktycznych (*accountability*) [por. O'Neill 2015, ss. 109–117],
7. Przyspieszenie uzyskiwania samodzielności naukowej przez młodych pracowników nauki [por. Shattock 2014, ss. 1–16],
8. Wzrost internacjonalizacji uczelni poprzez nacisk na badania i publikacje międzynarodowe oraz zwiększenie udziału studentów z zagranicy [por. Turcan, Gulieva 2016, ss. 215–235],
9. Promowanie mobilności krajowej i międzynarodowej [por. Gao 2015, ss. 182–200],
10. Postulowane zwiększenie autonomii naukowej i odbiurokratyzowanie systemu [por. Fernández, Medialdea 2014, ss. 4255–4259].

W celu realizacji zaproponowanych zmian Autorzy projektów zaproponowali również zróżnicowane przekształcenia instytucji stanowiących ekosystem nauki w Polsce. Wydaje się, że we wszystkich trzech propozycjach dostrzec można wiele podobnych kierunków transformacji systemu, choć różna jest głębokość, tempo i kształt instytucjonalny proponowanych zmian. Tworzenie propozycji Ustawy 2.0, z której projektem będziemy mieli okazję zapoznać się we wrześniu w Krakowie, wymaga podjęcia decyzji, przede wszystkim właśnie o stopniu i tempie dokonywania zmian w systemie nauki i szkolnictwa. Co do kierunków tej transformacji, to analizując przedstawione projekty, można dostrzec wiele daleko idących zbieżności.

## Podsumowanie

Reasumując, warto dostrzec wartość proponowanych zmian, które po wdrożeniu powinny poprawić konkurencyjność polskiej nauki i szkolnictwa wyższego. Chodzi zarówno o wdrożenie całościowej wizji transformacji, opartej na koncepcji doskonałości naukowej, jak i innowacji, które mogą radykalnie zmienić ekosystem polskiej nauki i szkolnictwa wyższego. Chociaż widoczny jest szereg zbieżności w siedmiu opisywanych obszarach, to każdy z prezentowanych projektów ma swoją wewnętrzną, dominującą logikę. Opisując koncepcje z perspektywy narracyjnej można uznać projekt zespołu prof. Huberta Izdebskiego za dążenie do udoskonalenia istniejącego systemu szkolnictwa wyż-

szego, propozycję zespołu prof. Marka Kwieka można utożsamiać z rewolucją w kierunku rozwoju w Polsce uniwersytetów będących w światowej pierwszej lidze naukowej, zaś koncepcję prof. Arkadiusza Radwana można scharakteryzować jako radykalną zmianę ładu akademickiego. Każdy z tych projektów ma swoje mocne strony i słabości. Pierwszy zespół (SWPS) wydaje się stawiać w wielu aspektach na subtelne mechanizmy doskonalenia, które powinny przynieść zwiększenie produktywności i jakości kształcenia i nauki. Czy jednak pozostawienie zrębów instytucjonalnych w nauce i szkolnictwie tj. minimów kadrowych i tych samych instytucji nauki, pozwoli na przeprowadzanie głębokich zmian na lepsze? Wdrożenie idei drugiego zespołu (UAM) powinno względnie szybko poprawić pozycję i wizerunek Polski na mapie światowej nauki. Czy jednak nie stanie się to kosztem uczelni regionalnych, które, niezdolne do konkurencji na skalę globalną, będą marnotrawiły zgromadzone zasoby intelektualne i materialne lub co gorsze, będą skazane na regres? W jaki sposób podwyższymy poziom habilitacji, jednocześnie obniżając wiek ich realizacji, w warunkach obniżania się atrakcyjności pracy na uczelniach? Trzeci zespół (IA), wprowadzając zarządzanie menedżerskie (pion prezydencki) i likwidując stopnie naukowe powyżej doktorskiego, być może zbliży nas do warunków uczelni anglosaskich, z ich quasi-korporacyjną sprawnością działania. Czy jednak nie staniemy wobec niebezpieczeństwa skolonizowania uczelni przez słabych doktorantów oraz obniżonej motywacji do rozwoju badań naukowych bez cezury w postaci habilitacji? I czy zaproponowane bezpieczniki prawne, w kraju o niskim poziomie kapitału społecznego, pozwolą ochronić rady powiernicze uczelni przed nadmiernym wpływem partykularnych interesów politycznych i gospodarczych? Postawione pytania są przedmiotem dyskusji podczas konferencji Narodowego Kongresu Nauki i wydaje się, że znajdą one odzwierciedlenie w rozwiązaniach zaproponowanych jako propozycja Ustawy 2.0. Niewątpliwie warto, aby ustawodawca skorzystał z wielu przełomowych idei zaproponowanych przez zespoły konkursowe. Uważam, że krajowe środowisko naukowe powinno być wdzięczne Liderom i Członkom wszystkich trzech zespołów konkursowych, za przygotowanie głęboko przemyślanych i zaawansowanych projektów zmian, które prowadzą do poprawy pozycji polskiej nauki i szkolnictwa wyższego [Sułkowski 2017, w przyg. do druku].

## Bibliografia

**Antonowicz D., Brdulak J., Hulicka M., Jędrzejewski T., Kowalski R., Kulczycki E., Kwiek M.** (2016), *Reformować? Nie reformować? Szerszy kontekst zmian w szkolnictwie wyższym*, „Nauka”, 4.

**Antonowicz D., Gorlewski B.** (2011), *Demograficzne tsunami. Raport Instytutu Sokratesa na temat wpływu zmian demograficznych na szkolnictwo wyższe do 2020*, Instytut Sokratesa, Warszawa.

**Brown W.O.** (2001) *Faculty participation in university governance and the effects on university performance*, „Journal of Economic Behavior & Organization”, 44(2), pp. 129–143.

**Codling A., Meek L.V.** (2006), *Twelve propositions on diversity in higher education*, „Higher Education Management and Policy”, 18(3), pp. 1–24.

**De Boer H., Enders J., Schimank U.** (2007), *On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany [w:] New forms of governance in research organizations*, Springer Netherlands, pp. 137–152.

**Fernández G.D., Medialdea A.L.** (2014), *University and Educational Innovation: Beyond the Bologna Plan Bureaucratization*, „Procedia-Social and Behavioral Sciences”, 116, 4255–4259.

**Gao Y.** (2015), *Toward a set of internationally applicable indicators for measuring university internationalization performance*, „Journal of Studies in International Education”, 19(2), 182–200.

**Kwiek M., Antonowicz D., Brdulak J., Hulicka M., Jędrzejewski T., Kowalski R., Kulczycki E., Szadkowski K., Szot A., Wolszczak-Derlacz J.** (2016), *Projekt założeń do ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym*, Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza.

**Lozano J.F.** (2012), *Educating responsible managers. The role of university ethos*, „Journal of academic ethics”, 10(3), pp. 213–226.

**O’Neill O.** (2015), *Integrity and quality in universities: Accountability, excellence and success*, „Humanities”, 4(1), pp. 109–117.

**Post F.R.** (2003), *The social responsibility of management: A critique of the shareholder paradigm and defense of stakeholder primacy*, „American Journal of Business”, 18(2), pp. 57–61.

*Propozycja założeń do ustawy regulującej system szkolnictwa wyższego* (2017), pod kier. H. Izdebskiego, Warszawa.

**Radwan A.** (red.) (2017), *Plus ratio quam vis consuetudinis. Reforma nauki i akademii w Ustawie 2.0*, Kraków.

**Shattock M.** (2014), *The context of 'modernising'reforms in university governance [w:] International trends in university governance*, Oxford, Routledge, pp. 1–16.

**Sułkowski Ł.** (2016), *Kultura akademicka. Koniec utopii?*, PWN.

**Sułkowski Ł.** (2017), *Projekty „Założeń do Ustawy 2.0” na prokrustowym łożu*, „Forum akademickie”, w przygotowaniu do wyd. (druk: kwiecień 2017).

**Turcan R.V., Gulieva V.** (2016), *University Internationalization and University Autonomy: Toward a Theoretical Understanding [w:] (Re) Discovering University Autonomy*, Palgrave Macmillan US, pp. 215–235.

**Wróblewski A.K.** (2013), *Pozycja nauki polskiej w międzynarodowych rankingach*, „Nauka”, 4.