

DOMINIK ANTONOWICZ, JAKUB BRDULAK, MARIA HULICKA,  
TOMASZ JĘDRZEJEWSKI, ROBERT KOWALSKI, EMANUEL KULCZYCKI,  
KRYSTIAN SZADKOWSKI, ADAM SZOT, JOANNA WOLSZCZAK-DERLACZ, MAREK KWIEK\*

## Reformować? Nie reformować? Szerszy kontekst zmian w szkolnictwie wyższym

### WPROWADZENIE

Prezentowany tekst powstał jako wprowadzenie do dokumentu *Projekt założeń do Ustawy Prawo o Szkolnictwie Wyższym* (tzw. Ustawy 2.0). Ma charakter ekspercki, akademicki, interdyscyplinarny i ogólny, a został wypracowany w ramach prac 10-osobowego zespołu ekonomistów, prawników i naukowców z obszaru szeroko pojętych nauk społecznych. Pokazuje proponowany przez nas do rozważenia – przez wszystkich zainteresowanych, w tym przede wszystkim MNiSW i kadre akademicką – kierunek zmian w polskim szkolnictwie wyższym w najbliższej dekadzie. W związku z tym ma charakter kierunkowy, a nie szczegółowy (bardziej szczegółowe rozwiązania znajdują się w Kwiek et al. 2016: 45-164).

Jednak projekt założeń do ustawy, nawet poprzedzony rozbudowanym wprowadzeniem, to nie założenia: założenia może bowiem pisać tylko MNiSW, ponieważ z nich wynika nowa ustawa (bądź nowe ustawy). W tym sensie projekt założeń sam musi zakładać, że równolegle powstają inne, konkurencyjne projekty oraz że mogą być one oparte na innej diagnozie sytuacji i innych założeniach wyjściowych – i tym samym prowadzić do innych rozwiązań kierunkowych i szczegółowych. Odmiennie diagnozy prowadzą do odmiennych wizji przyszłości, a tym samym do odmiennych reform. Czym innym jest zatem projekt założeń (podlega bowiem szerokim konsultacjom i z natury ma charakter dyskusyjny i warunkowy), czym innym są założenia MNiSW (dające wsparcie powstają-

---

\* Dr hab. Dominik Antonowicz (Dominik.Antonowicz@umk.pl), Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu; prof. SGH dr hab. Jakub Brdulak (jakub.brdulak@sgh.waw.pl), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie; dr Maria Hulicka (maria.hulicka@uniaudit.pl), Uniwersytet Wrocławski; dr Tomasz Jędrzejewski (Tomasz.Jedrzejewski@umk.pl), Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu; mgr Robert Kowalski (rkowal@stanford.edu), Stanford University; dr hab. Emanuel Kulczycki (emanuel@ekulczycki.pl), Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu; dr Krystian Szadkowski (krysszad@amu.edu.pl), Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu; dr Adam Szot (aszot.lublin@gmail.com), Uniwersytet Marie Curie-Skłodowskiej w Lublinie; prof. PG dr hab. Joanna Wolszczak-Derlacz (jwo@zie.pg.gda.pl), Politechnika Gdańska; prof. dr hab. Marek Kwiek (kwiekm@amu.edu.pl), Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu

cemu prawu bądź prawom), a jeszcze czym innym jest strategia rozwoju szkolnictwa wyższego. Nasz dokument, podobnie jak prezentowany tutaj tekst, zawiera tylko pewne elementy strategii, ponieważ nie z takim zamysłem powstawał.

Upraszczając: wybrana przez MNiSW dla projektów założeń w ramach programu Ustawa 2.0 modułowa struktura produktu końcowego narzuciła dokumentowi sztywny układ zagadnień. Rzecz jasna w ramach stosunkowo krótkiego okresu realizacji projektu nie ma fizycznej możliwości, aby zadać wszystkie ważne pytania i, co więcej, podać pełne odpowiedzi nawet na pytania już zadane. Tekst, jak i dokument, z którego pochodzi, ma zatem charakter dyskusyjny i konsultacyjny; proponuje pewne rozwiązania kosztem innych; promuje pewien obraz szkolnictwa wyższego i nauki w przyszłości – kosztem innych obrazów. Ale na tym, mamy wrażenie, polegać ma jego rola: wskazywać rozwiązania kierunkowe i jedynie częściowo rozwiązania szczegółowe. W okresie niezwykle intensywnej pracy cały czas towarzyszyła nam świadomość, że nie da się zająć wszystkimi kwestiami dotyczącymi całości systemu, tym bardziej że proponowane rozwiązania rozdziły kolejne kwestie, a te – kolejne pytania.

Musieliśmy zatem postawić przede wszystkim na spójność naszej propozycji, logikę funkcjonowania całości systemu w proponowanym ujęciu i wykonalność proponowanych rozwiązań. Można powiedzieć, że to punkt wyjścia do dalszych prac, a wiele zależeć będzie od wsparcia z jednej strony decydentów, a z drugiej kadry akademickiej dla wybranego przez nas szerszego kierunku zmian.

Praca dzieli się na 10 części i wykorzystuje technikę stosowaną szeroko w dokumentach OECD: najważniejsze treści są wyszczególnione w ramach zamkniętych akapitów, co ułatwia czytanie. Oprócz „Wprowadzenia” i „Zakończenia” praca składa się z następujących części: „Uzasadnienie reform i ich logiki”; „Architektonika zróżnicowanego systemu”; „Koncentracja, stratyfikacja, hierarchizacja”; „Ocena parametryczna i jej wpływ na różnicowanie systemu”; „Rosnąca dywersyfikacja w systemie”; „Współpraca międzysektorowa polskich uczelni”; „Studia i kariera naukowa” oraz „Wzmocnienie uczelni jako organizacji i działania towarzyszące”.

## UZASADNIENIE REFORM I ICH LOGIKI

**1. Reforma szkolnictwa wyższego w każdym kraju to zawsze zadanie rozłożone na kilka lat. W różnym czasie wprowadzane są zmiany, ale i w różnym czasie pojawiają się ich efekty.** Niezwykle ważne jest zatem wypracowanie jasnych celów reformy i podanie czytelnej mapy drogowej zmian we wszystkich wymiarach funkcjonowania szkolnictwa wyższego (i nauki uprawianej na uczelniach). Po 27 latach funkcjonowania systemu szkolnictwa wyższego trudno dziś wyobrazić sobie jego oddolne reformowanie, przybierające kształt „samooczyszczenia” się uczelni z niedających się dziś ignorować problemów. Niezbędna jest zatem rozważna odgórna reforma systemowa,

za której powodzenie odpowiedzialność wezmą przedstawiciele Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW), a szerzej – minister, rząd i parlament. Prezentowane założenia do nowej ustawy służą właśnie temu celowi.

**2. Uważamy, że najważniejszy dla reform jest ich wymiar finansowy. Reformy oderwane od zmian w poziomie i sposobach finansowania sektora akademickiego** – a koncentrujące się np. wyłącznie na wewnętrznym i zewnętrznym ładzie uczelni – **nie są w stanie zmienić sytuacji polskich uczelni w sposób radykalny.** A taki sposób uważamy dzisiaj za niezbędny. Prezentowane propozycje z założenia nie obejmują reform funkcjonowania i finansowania Polskiej Akademii Nauk (PAN) i instytutów badawczych (z wyjątkiem możliwości udziału instytutów PAN w proponowanym programie uczelni flagowych) – niemniej zakładamy niezbędność przyszłej integracji PAN z systemem szkolnictwa wyższego.

**3. Każda rzeczywista reforma każdego sektora gospodarki kosztuje; pojawiają się jej wyraźnie wygrani i ci, którzy nie są w stanie na niej realnie skorzystać. Nie ma reform bezkosztowych.** Potencjalni wygrani reformy utożsamiają się z nią i dają jej swoje stałe, systematyczne wsparcie. Tym samym reforma bez jasno zdefiniowanych beneficjentów nie ma szans na realizację.

**4. Uważamy, że proponowana reforma ma za zadanie doprowadzić do ogólnego podniesienia poziomu polskiej nauki, którego jednym z mierzalnych efektów w perspektywie dziesięciu lat będzie podniesienie pozycji polskich uczelni w międzynarodowych rankingach uniwersyteckich lub pojawienie się w nich po raz pierwszy** (docelowo: 5-10 polskich uczelni powinno mieć szansę na znalezienie się w Academic Ranking of World Universities, czyli rankingu szanghajskim, w ciągu najbliższej dekady, zważywszy na potężną konkurencję globalną i duże korzyści finansowe oraz prestiżowe z tytułu znalezienia się w nim; w tym 1-2 z nich powinny móc znaleźć się w jego trzeciej setce). To przede wszystkim kadra najlepszych uczelni – stanowiących normatywny wzorzec dla uczelni znajdujących się niżej w hierarchii dorobku naukowego i akademickiego prestiżu – powinna w niej dostrzec szanse dla siebie na przyszłość.

**5. Bez szerokiego poparcia kadry akademickiej połączonego z systemowym i finansowym wsparciem MNiSW, czyli całościowym zwiększeniem nakładów publicznych, reformę można ogłosić – ale nie da się jej z sukcesem wprowadzić w życie. Kadra odczuwa potrzebę zmian. Tak dalej być nie może – ale zarazem, zakładamy, tak dalej być nie musi.**

**6. Zadaniem prezentowanego tekstu jest m.in. wzmocnienie przekonania o możliwości kompleksowego wprowadzenia w życie pakietu reform, który na stałe ma zmienić szkolnictwo wyższe i akademickie badania naukowe. Sukcesy**

i porażki wcześniejszych reform pokazują, że długofalowa skuteczność reform (lub jej brak) bierze się z braku zdobycia wystarczająco silnego poparcia ze strony środowiska akademickiego. Reforma tak autonomicznego i wrażliwego sektora jak szkolnictwo wyższe wymaga konsensusu co do celów i prowadzących doń dróg oraz silnego wsparcia ze strony kadry akademickiej – obok silnego wsparcia finansowego.

**7. Reforma musi zmienić w pierwszej kolejności i najgłębiej funkcjonowanie najlepszych ośrodków, które stanowią międzynarodową wizytówkę naszego kraju w szkolnictwie wyższym;** radykalnych zmian wymaga niski poziom finansowania, nieefektywne zarządzanie szkolnictwem wyższym i akademicką nauką, średni poziom naukowy kadry akademickiej i jej osiągnięć naukowych, skomplikowana i nieczytelna drabina awansów instytucjonalnych, rozmyte i uznaniowe sposoby oceny kadry i jej osiągnięć badawczych, podobnie jak wymagające korekt sposoby oceny jednostek podstawowych i ich osiągnięć. **Sprowadzanie argumentów na rzecz reform do poprawienia losu studentów polskich uczelni już dziś nie wystarcza:** zakładamy, że poziom kształcenia w trybie stacjonarnym w olbrzymiej większości publicznych uczelni nie wymaga dzisiaj poważniejszych systemowych interwencji na poziomie centralnym.

**8. Uważamy, że reforma ma za nadrzędne zadanie ratowanie przed stopniowym upadkiem instytucji, które od ponad ćwierćwiecza coraz bardziej przesuwają się w wielu dziedzinach na naukowy (a nie edukacyjny) margines. Nie dlatego, że się nie zmieniają i pozostają niedofinansowane – ale dlatego, że w porównaniu ze swoimi globalnymi i europejskimi odpowiednikami są finansowane zbyt słabo i zmieniają się zbyt wolno.** Nie powinna nikogo dziwić systemowa nieobecność Polski w światowych i europejskich rankingach i w innych międzynarodowych wyrazach prestiżu w nauce: my zaczynamy, zwłaszcza po 2010 r., iść – inni od dawna biegną, czując rosnącą, globalną konkurencję. Uważaliśmy dotąd błędnie, że zmiany w funkcjonowaniu i finansowaniu uczelni w świecie nas nie dotyczą – tym samym jednak Polska nauka nie stoi w miejscu, ale systemowo się cofa, podlegając coraz większej marginalizacji na arenie międzynarodowej. Jednocześnie polskie uczelnie muszą dbać o spójny przekaz społeczny dotyczący szkolnictwa wyższego w kraju, bardziej oparty na faktach, a mniej na emocjach, aby nie demotywować do pracy w zmieniających się warunkach kadry i studentów. Obraz stanowiący diagnozę prezentowanych założeń jest wielowymiarowy; z pewnością nie jest jednolicie szary – brakuje nam przede wszystkim kilku jasnych punktów, dobrze widzialnych z perspektywy międzynarodowej.

**9. Pozytywne (lub nie) nastawienie kadry akademickiej na przyszłość, jej optymizm lub pesymizm, jej odnalezienie się (lub zagubienie) w wyłaniającym się nowym systemie prostych globalnych reguł gry akademickiej i wreszcie jej**

ocena możliwości, jakie otwiera (lub jakie zamyka) profesja akademicka dzisiaj, są kluczem do sukcesu szkół wyższych w przyszłości – zarówno w Europie, jak i w Polsce.

**10. Fundamentem reform jest dzisiaj wszędzie w Europie publiczne finansowanie. Nie widzimy 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.** Sam nowy sposób podziału tego, co pozostaje w potencjalnej dyspozycji polskiej nauki, nie wystarczy do wsparcia reform, co dobrze widać po deficytach reformy z lat 2009-2012. Pierwsze kroki w postaci wprowadzenia nowych mechanizmów (np. grantowy sposób finansowania badań podstawowych przez Narodowe Centrum Nauki (NCN) czy finansowania Krajowych Naukowych Ośrodków Wiodących (KNOW) zostały niejednokrotnie już wykonane, jednak skala oddanych do dyspozycji nauki środków coraz bardziej zmniejsza zaufanie kadry do samych mechanizmów.

**11. Konkursy grantowe przyjmują różną postać zależną od charakteru przyznającej granty instytucji.** W najbardziej prestiżowych konkursach (np. wszystkie w Fundacji na rzecz Nauki Polskiej – FNP czy Maestro w NCN) współczynniki sukcesu najczęściej nie przekraczają 10%. **Jednak w przypadku instytucji wspierających cały system nauki (w Polsce NCN i częściowo Narodowe Centrum Badań i Rozwoju – NCBR), krajowe systemy grantowe funkcjonują lepiej przy liczbowym współczynniku sukcesu (w trzech głównych grupach nauk: HS, NZ i ST w NCN) na poziomie 25%; przy obecnym średnim poziomie ok. 15% systemowi w niektórych konkursach może grozić stawianie się loterią, zwłaszcza w przypadku grupy nauk humanistycznych, społecznych i o sztuce, o średnio niemal zawsze najniższym współczynniku sukcesu:** niedobór środków rodzi rosnący brak zaufania do mechanizmów konkurencyjnych w nauce, a nic jej nie osłabia bardziej niż brak wiary w sensowność naukowego współzawodnictwa instytucji, ludzi i ich idei.

**12. Ważnym celem proponowanych założeń jest znacząca poprawa jakości funkcjonowania akademickiego najlepszych instytucji, zespołów badawczych i naukowców oraz wzrost autonomii wiodących, odnoszących sukcesy instytucji akademickich.** Zakładamy, że wsparcie dla reform można osiągnąć zwłaszcza poprzez stawianie na konkurencję o zasoby i prestiż akademicki w stopniu dzisiaj w Polsce nieznanym, a zarazem wyższym niż w Europie Zachodniej (bowiem w tamtych systemach nadal równolegle funkcjonuje olbrzymie finansowanie podstawowe, które konkurencji nie wymaga). Ponieważ w Polsce na oba strumienie finansowania – dotacyjne i konkurencyjne, instytucjonalne i projektowo-grantowe – na wysokim, zachodnioeuropejskim poziomie we wszystkich ośrodkach akademickich nie ma większych szans, proponujemy silniejsze oparcie systemu na finansowaniu konkurencyjnym w bardziej róż-

nicowanym systemie, w którym różne typy instytucji będą realizowały w różnym stopniu różne misje.

**13. Jeśli motywacja do poparcia kierunku zmian i ich wdrażania ma być silna, to najważniejszymi pojęciami reform, wzorem większości krajów Europy Zachodniej, są „konkurencja” (i „konkurencyjność”) i „doskonałość naukowa” – wprowadzenie reguł *quasi*-rynkowych (a zatem nierynkowych) dających przewagi i dostęp do dużych środków najlepszym naukowcom, zespołom badawczym, jednostkom organizacyjnym i uczelniom w oparciu o jasne kryteria naukowe. Przejrzystość reguł, ewaluacja osiągnięć naukowych, mały margines uznaniowości ocen, jasne i z góry znane procedury, międzynarodowa otwartość i poddanie międzynarodowej ocenie środowiskowej (system *peer review*) oraz niezmiennie reguły gry akademickiej – to minimalne warunki niezbędne do sukcesu reform.**

**14. Uważamy, że dużą rolę we wzmocnieniu poparcia dla reform odgrywają możliwości, jakie daje konkurencyjny dostęp do funduszy grantowych – ale połączone ze stopniowym wygaszaniem możliwości, jakie daje niekonkurencyjne funkcjonowanie zespołów badawczych, jednostek podstawowych i uczelni w oparciu o gwarantowane dotacje na finansowanie działalności statutowej w miejscach, w których nauka wcale, lub niemal wcale, nie powstaje. Miejsca takie można dzisiaj w prosty sposób pokazać: to miejsca, które są w minimalnym stopniu dofinansowywane przez NCN (choć jego dzisiejsze niedofinansowanie nie pozwala do końca polegać wyłącznie na tym kryterium) oraz w minimalnym stopniu uczestniczą w międzynarodowym obiegu naukowym. Ich wkład do nauki światowej oraz ich potencjał na przyszłość jest marginalny – i w tym sensie nie zasługują na dotacyjne finansowanie działalności badawczej.**

**15. Dzisiaj nadal duża część naukowców w ogóle nie zajmuje się uprawianiem badań na zauważalną skalę. Uważamy, że jednostki o wysokiej koncentracji kadry o powyższym nastawieniu to miejsca typowo dydaktyczne, które dotacji statutowej na badania naukowe nie powinny otrzymywać wcale. Wedle naszej propozycji to miejsca o innej misji i roli w systemie, innym finansowaniu, innych prawach, obowiązkach i wymaganiach wobec zatrudnionej kadry: ważne w systemie, jednak z zupełnie innych powodów niż uczelnie badawcze, a zwłaszcza – flagowe.**

#### ARCHITEKTONIKA ZRÓŻNICOWANEGO SYSTEMU

**16. Uważamy, że docelowo system powinien ewoluować w kierunku wyodrębnienia trzech typów uczelni.**

**17. Misję badawczą koncentrujemy w ośrodkach o najwyższych osiągnięciach naukowych poprzez mechanizmy stopniowej kumulacji środków na badania**

– zamiast ich stałego rozdrabniania. Tylko koncentracja środków może przynieść niezbędny efekt skali. Uważamy, że dalsze rozdrabnianie środków na naukę – a zwłaszcza rozdrabnianie silnie postulowanych nowych środków – w sposób systemowy nie pozwala na osiągnięcie doskonałości naukowej (określanej mianem *scientific excellence*), której w Polsce najbardziej dziś brakuje.

**18. Międzynarodowa pozycja kraju w dziedzinie badań naukowych zależy najczęściej od małej liczby bardzo dobrych uczelni** – a nie od dużej liczby uczelni z perspektywy nauki globalnej całkowicie nieobecnych. Systemowe zróżnicowanie uczelni w ich krajowym systemie jest fundamentem rozwoju najlepszych z nich.

**19. Misję dydaktyczną, w tym szczególnie zapewnianie powszechnego dostępu do szkolnictwa wyższego, jak również współpracę z rynkiem pracy w zakresie kształtowania programów kształcenia, koncentrujemy przede wszystkim w uczelniach dydaktycznych.** Rozproszone po całym kraju ośrodki, które dziś realnie nie prowadzą badań naukowych na dużą skalę, w naszym ujęciu powinny koncentrować się przede wszystkim na wysokiej jakości kształceniu i realizacji społecznej potrzeby dostępu do wyższego wykształcenia, często powiązanej z aspiracjami zawodowymi, a nie naukowymi. Uważamy, że czas skończyć z fikcją czysto akademickich studiów wyższych w większości ośrodków jako przepustki do rynku pracy, dopasowując ofertę edukacyjną w wyspecjalizowanych dydaktycznie i dbających o jakość lokalnych jednostkach do wymagań studentów, ich rodzin i przyszłych pracodawców.

**20. Trzecią misję, czyli współpracę z otoczeniem społecznym i gospodarczym oraz wspieranie ogólnego rozwoju regionów, koncentrujemy przede wszystkim w jednostkach badawczo-dydaktycznych.** Choć wszystkie typy jednostek w naszym systemie realizują ją w różnym wymiarze, to specyfika uczelni badawczo-dydaktycznych zakłada według nas ściślejsze powiązanie z regionami, w których się znajdują. Prowadząc badania i dydaktykę na wysokim poziomie, są one w stanie nie tylko wspierać regionalnie ulokowany przemysł, dostarczając rozwiązań praktycznych i innowacji, odpowiadając na potrzeby lokalnych społeczności, ale również stanowią ośrodki kształcenia specjalistów zasilających zarówno nowoczesny sektor przedsiębiorstw, jak i dynamicznie rozwijający się sektor publiczny.

**21. Wszystkie trzy typy uczelni, podobnie jak trzy rodzaje misji (badawcza, dydaktyczna oraz misja otwarcia na potrzeby społeczne i gospodarcze), są według nas równie istotne dla zrównoważonego funkcjonowania kraju, gospodarki, jak i systemu nauki i szkolnictwa wyższego.** Proponowane przez nas sformalizowanie podziału między instytucjami ma za zadanie położenie kresu szkodliwej fikcji (szkodliwej przede wszystkim dla uczelni i ich wszystkich interesariuszy) istnienia wielofunk-

cyjnych instytucji w systemie, w którym nie ma wystarczających środków na wszystkie funkcje. Prowadzenie wyspecjalizowanych badań przez rozproszone zespoły czy pojedynczych badaczy w oddalonych od centrów sieci badawczych ośrodkach jest równie kosztowo nieoptymalne, co zmuszanie metropolitalnych uniwersytetów do nadmiernego reagowania na zapotrzebowania lokalnego rynku pracy. Różna lokalizacja w systemie jednostek będzie oznaczała nacisk na różne funkcje.

**22. System (i jego jednostki) jest już zróżnicowany w sensie praktycznym pod względem poziomu przychodów z badań naukowych; nie jest jednak nadal zróżnicowany pod względem formalnym:** mamy słaby i niesamodzielny kadrowo, jak również mało istotny naukowo sektor niepubliczny (który nie jest szczegółowym przedmiotem niniejszej ekspertyzy) oraz średni kadrowo i naukowo sektor publiczny; mamy w ramach publicznych uczelni kierunki elitarne i masowe, jednostki skupione na badaniach i jednostki skupione na dydaktyce, prowadzące badania globalne i prowadzące badania lokalne, silne i słabe kadrowo, zatrudniające przede wszystkim młodszą kadrę i kadrę w okresie przedemerytalnym, co od wielu lat pokazują diagnozy szkolnictwa wyższego. Nasze propozycje starają się te istniejące podziały formalizować, a zarazem wzmocnić ich wagę dla proponowanych różnic w zarządzaniu i finansowaniu.

**23. W ramach proponowanych założeń największy nacisk położono na wzrost nakładów publicznych i reorganizację systemu finansowania i prowadzenia badań naukowych w polskim szkolnictwie wyższym, ponieważ to w nim widzimy klucz do ogólnej poprawy funkcjonowania i uzdrowienia systemu jako całości.**

**24. Uważamy, że niezbędne są zarazem nowe, nieznanne dotąd mechanizmy konkurencyjne finansowane z nowych, dodatkowych środków publicznych, prowadzące do wyłaniania najlepszych uczelni (lub ich części) w przejrzystych procedurach i w otwartych dla wszystkich konkursach na dofinansowanie tego typu europejskich i globalnych programów doskonałościowych – powstanie uczelni flagowych w obszarze badań naukowych, o dodatkowym finansowaniu, w ramach wyłonionych uczelni badawczych. Jednocześnie za zbyt utopijną uważamy wiarę, że flagowe uczelnie badawcze można założyć od podstaw – lub tworząc stosunkowo małe instytucje częściowo na bazie instytucji istniejących. O ile pod względem finansowym tego typu nowe elitarne ośrodki o wyselekcjonowanej kadrze, w tym kadrze międzynarodowej, są do pomyślenia, o tyle pod względem akumulacji prestiżu i dróg dojścia do międzynarodowej obecności (w tym obecności w rankingach międzynarodowych) uczelnie flagowe to zadanie na kilka dekad.**

**25. Proponowane założenia zmieniają reguły gry finansowej w szkolnictwie wyższym: wymuszają stopniowo wybór charakteru uczelni (badawcza, badawczo-dydaktyczna bądź dydaktyczna) i związany z nim inny sposób formalnej**



**oceny przez państwo i jego agendy.** Uczelnie flagowe (np. 3-5), czyli nieliczna i najbardziej elitarna część uczelni badawczych (lub zbiór ich jednostek podstawowych, np. 15-20) będą mogły starać się o duże 6-letnie dotacje na wykreowanie doskonałości naukowej w oparciu o aktualny potencjał i zaproponowany program rozwoju naukowego. Po pierwszym cyklu parametrycznej oceny nauki (prowadzonej według nowych zasad) zostanie ogłoszony ogólnopolski program („Narodowy Program Doskonałości Naukowej” i jeden – otwarty dla wszystkich uczelni konkurs – powtórzony po sześciu latach.

**26. Uczelnie badawcze otrzymają większe dotacje na badania niż uczelnie badawczo-dydaktyczne. Oba typy uczelni skorzystają z programu „Milion za milion” (MZM) podwajającego w najwyższej kategoryzowanych jednostkach zdobywane konkurencyjnie środki na naukę z NCN, NCBR oraz FNP, Europejskiej Rady ds. Badań Naukowych (ERC) i programu Horyzont 2020. Program obejmie również zafakturowane przychody uczelni z sektora gospodarczego. Ta część Programu powinna zostać sfinansowana przez Ministerstwo Rozwoju. Uczelnie dydaktyczne (i niemal wszystkie uczelnie niepubliczne) prawie w ogóle nie otrzymają dotacji na działalność naukową. Natomiast kadra uczelni wszystkich kategorii będzie miała otwartą drogę do konkurencyjnych starań o granty badawcze z NCN, z dużymi (minimum 30% we wszystkich obszarach nauki) narzutami instytucjonalnymi. Uczelnie dostrzegą korzyść prestiżową i finansową w tym, aby wspierać kadre, która na takie granty badawcze ma realne szanse, oraz ściągać do siebie potencjalnych aplikantów. Rosnącej mobilności kadry towarzyszyć będzie koncentracja talentów naukowych i zasobów finansowych w ośrodkach wiodących naukowo.**

**27. W sposób ewolucyjny i niezadekretowany (przez państwo czy uczelnie) nastąpi stopniowa stratyfikacja pionowa polskiego systemu szkolnictwa wyższego: jego dolne warstwy będą stanowić (najczęściej) regionalne uczelnie dydaktyczne, a górne – uczelnie badawcze, a zwłaszcza uczelnie flagowe, o wyjątkowym miejscu i roli w systemie, zwłaszcza w ujęciu międzynarodowym. Zróżnicowany system będzie miał różne misje w różnych typach uczelni, kadre spełniającą różne warunki i podlegającą odmiennym kryteriom awansu i oceny, zróżnicowany dostęp do funduszy publicznych i odmienne wymagania państwa dotyczące zarządzania. Wszystkie elementy systemu będą równie ważne. Uczelnie badawcze (i flagowe) będą dysponowały mechanizmami pozwalającymi na rozwiązywanie stosunków zatrudnienia ze słabymi badaczami i słabymi zespołami badawczymi – i zastępowania ich silnymi, o dużym międzynarodowym potencjale i produktywności naukowej.**

**28. Autonomia akademicka będzie rosła wraz z miejscem zajmowanym w systemie, a najcenniejsze badania naukowe i największy prestiż akademicki, podobnie jak w innych krajach europejskich, będą stopniowo koncentrować się**

**w górnych warstwach systemu, w uczelniach badawczych.** Zarówno kadra, jak i same instytucje, będą rozumiały swoje miejsce w systemie (które będzie mogło podlegać zmianom – system będzie dynamiczny, ale o określonych parametrach granicznych), które będzie wynikać z obiektywnej oceny ich wkładu do międzynarodowego obiegu nauki oraz wkładu w realizację pozostałych dwóch misji – kształcenia i otwarcia na otoczenie społeczno-gospodarcze.

**29. Uważamy, że największym wrogiem międzynarodowych aspiracji polskich uczelni jest wyniesione z epoki realnego socjalizmu (i pielęgnowane przez ostatnie ćwierćwiecze) silne przekonanie o jednakowości potencjałów w nauce, które prowadzi do patologicznie wyrównującego traktowania i finansowania wszystkich elementów systemu oraz patologicznie równych wymagań wobec kadry akademickiej, niezależnie od jej zdolności, osiągnięć, możliwości i miejsca ulokowania w systemie.** Proponujemy zastąpić dominującą dziś **logikę jednakowości** (ciągle jeszcze tylko nieśmiało podgryzaną przez niedofinansowany system grantowy i pełen luk system parametryzacji i kategoryzacji) **logiką konkurencyjności w nauce:** na każdym poziomie, od badaczy i ich zespołów po uczelnie.

**30. Służyć temu ma m.in. silne dofinansowanie grantowo-projektowego elementu systemu nauki akademickiej** (zwiększenie środków w przypadku NCN, również kosztem finansowania przedsiębiorstw przez NCBR: dzisiejszy stosunek publicznych środków na badania podstawowe i stosowane, jawnie dyskryminujący pierwsze, którego wyrazem jest różnica w budżecie NCN i NCBR, jest trudny do zaakceptowania), zniesienie profesur uczelnianych, wprowadzenie mechanizmów dotacji państwowych do uzyskanych w trybie konkurencyjnym grantów na badania (program „Milion za milion”), dzięki którym wyłonią się polskie uczelnie badawcze, wprowadzenie po czterech latach NPDN (2021 r. – nowy cykl parametrycznej oceny nauki), na mocy którego z grona uczelni badawczych wyłonione zostaną uczelnie flagowe, oraz wzmocnienie procedur habilitacyjnych i profesorskich poprzez ich silne umiędzynarodowienie (można wyobrazić sobie wzmocnienie doskonałości naukowej idące w kierunku przeciwnym niż centralizacja – przez decentralizację – w tym przez zniesienie habilitacji, tytułu profesorskiego i pozostawienie wszystkich decyzji awansowych autonomickim uczelniom; uważamy jednak, że dopiero w przyszłości).

**31. Jednocześnie brak habilitacji i profesury tytularnej wybitnym młodym naukowcom nie zamyka dróg do zakładania, prowadzenia i otrzymywania dużego, samodzielnego finansowania przez system grantowy** (w trybie konkurencyjnym). W proponowanych założeniach awanse instytucjonalne i kolejne etapy kariery akademickiej są konsekwencją prowadzenia z sukcesem badań naukowych – upraszczamy ich osiągnięcie w oparciu o wybitne osiągnięcia.

### KONCENTRACJA, STRATYFIKACJA, HIERARCHIZACJA

**32. Proponowane założenia wprowadzają daleko idącą koncentrację w finansowaniu badań naukowych. Rosnąca i wspomagana finansowo przez państwo instytucjonalna koncentracja badań ma być również skutkiem mobilności najlepszych naukowców do najlepszych ośrodków naukowych** oraz naukowców średnich do ośrodków, które w konkurencyjnej walce o fundusze na badania nie uczestniczą z sukcesem, czyli badań *de facto* nie prowadzą. Dla kadry niezajmującej się z sukcesem badaniami pozostaną albo stanowiska dydaktyczne (o większym obciążeniu godzinowym, po zniesieniu ustawowego pensum), albo przepływ do badawczo-dydaktycznych lub dydaktycznych części systemu, albo wreszcie rezygnacja z pracy akademickiej w sektorze publicznym z ułatwioną możliwością podjęcia pracy w szkolnictwie średnim.

**33. Wprowadzanie proponowanych założeń do ustawy w życie ułatwi ich rozłożenie w czasie. Ważną rolę odegrają procesy demograficzne, w tym starzenie się kadry i malejąca liczba studentów.** Dla systemu najważniejsze będą jasne reguły gry akademickiej dla młodej kadry w zmieniającym się systemie. Po kilku latach w sposób ewolucyjny wyłonią się wiodące jednostki organizacyjne (np. wydziały) i wiodące uczelnie, w tym – jak można wstępnie założyć – około dwudziestu uczelni badawczych i kilka uczelni flagowych. Koncentracja finansowa doprowadzi do zwiększonej mobilności naukowców, zwłaszcza młodych, do tych miejsc, które lepiej opłacają kadre i dają jej lepsze instytucjonalne szanse na uprawianie nauki na wyższym poziomie. Te miejsca to uczelnie badawcze oraz nieliczne docelowe uczelnie flagowe – to one będą posiadać jednostki organizacyjne z dużą liczbą najbardziej konkurencyjnych zespołów badawczych w skali kraju.

**34. Proponowane założenia przede wszystkim bronią badawczej wizji uczelni, która jest od ćwierćwiecza systematycznie wypierana przez wizję uczelni jako ośrodka masowego kształcenia.** Najlepsze uczelnie europejskie skupiają się na badaniach, a dzięki nim na najlepszej kadrze – i tym samym na najlepszych studentach i doktorantach. Tam, gdzie jest najlepsza kadra, tam też są najlepsi studenci i doktoranci. Do czasu ostatnich reform decydenci polityczni nie próbowali zahamować procesów deinstytucjonalizacji misji badawczej polskich uczelni, a po 2010 r. reforma wprowadziła nowe mechanizmy – które jednak pozostają zdecydowanie niedofinansowane, a przez to często niedostępne i niezrozumiałe dla części kadry (np. NCN – niski poziom kosztów pośrednich, niskie i malejące wynagrodzenia dla osób już zatrudnionych, niski przeciętny budżet grantu).

**35. Proponowane założenia prowadzą zatem do uznania, zgodnie z trendami światowymi, że trzeba systematycznie odbudowywać instytucje poziomu zwanego do niedawna elitarnym, bo to on nadaje ton krajowemu szkolnictwu wyższemu**

i krajowym badaniom naukowym, daje międzynarodowy prestiż krajowi, wreszcie prowadzi zauważalne w świecie badania naukowe. Reforma ma za zadanie wzmocnić funkcjonowanie *quasi*ryнку konkurujących ze sobą idei badań naukowych, który otwiera (lub zamyka) indywidualne i zespołowe szanse na wysokie pensje i prestiż oraz duże możliwości badawcze. **W epoce umasowienia kadry i rosnących kosztów prowadzenia zaawansowanych badań akademickich pula prestiżu i zasobów finansowych staje się ograniczona nawet w najbardziej hojnych systemach.**

**36. Nasze założenia tym samym odejmują wagę tradycyjnym hierarchiom instytucjonalnym (uprawnienia jednostek oparte na zaniżonych dziś minimach kadrowych), a dodają wagi realnym, zwłaszcza międzynarodowym osiągnięciom badawczym, czyli koncentrują uwagę na doskonałości naukowej.** Na poziomie indywidualnym wzmacniają wymagania: dobre doktoraty prowadzą do dobrych habilitacji. Ranga habilitacji musi zostać odbudowana. Na nowo zdefiniowane, radykalnie bardziej umiędzynarodowione wymagania habilitacyjne i profesorskie wprowadzają z czasem silny wymiar hierarchizacji oparty wyłącznie na osiągnięciach naukowych. **Nauka wymaga silnych hierarchii, zwłaszcza w uczelniach badawczych, a ich podstawę stanowi wkład do nauki światowej** (taką hierarchizację oddaje amerykański system oparty na uczelnianych stanowiskach: *assistant, associate i full professor*).

#### OCENA PARAMETRYCZNA I JEJ WPŁYW NA RÓŻNICOWANIE SYSTEMU

**37. Parametryzacja zostaje ściślej związana z systemem przyznawania uprawnień do nadawania stopni naukowych.** Zwiększa się liczba przyznawanych przez Komitet Ewaluacji Jednostek Naukowych – KEJN kategorii, ponieważ ich dzisiejsza struktura (A+, A, B i C) nie jest w stanie w wystarczającym stopniu pokazać naukowego zróżnicowania systemu (np. jednostki kategorii C stanowią jedynie mniej niż 10% wszystkich parametryzowanych jednostek, co z pewnością nie odpowiada stanowi faktycznemu).

**38. Ocenie parametrycznej w ogóle nie powinny podlegać małe jednostki organizacyjne, parametryzacja powinna skupiać się wyłącznie na jednostkach uczelnianych;** ponadto powinny z niej być wyłączone instytuty badawcze i instytuty PAN (które będą parametryzowane według osobnych reguł) i uczelnie artystyczne (podlegające odmiennej ocenie przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego). Powinny pojawić się dwie nowe subkategorie (np. B-1, będąca „przedsionkiem” do kategorii A, i B-2), ponieważ aktualna kategoria B w żaden sposób – obejmując 56,24% wszystkich jednostek – nie pozwala na odzwierciedlenie zróżnicowania należących do niej jednostek. Kategoria B jest obecnie zbyt duża, zbyt pojemna i zbyt niejednolita, aby mogła odegrać rosnącą rolę w proponowanym w założeniach systemie. Kategoria A+

powinna zostać zdefiniowana w sposób, który pozwalałby na transparentność w wyłanianiu jednostek (ściśle warunki brzegowe, określona liczba), najlepiej spośród jednostek o kategorii A w trybie *peer review*.

**39. Ponadto parametryzacja ma promować jakość, a nie ilość osiągnięć naukowych** – czyli musi być ściślej powiązana z doskonałością naukową. KEJN powinien promować wyłącznie badania prowadzące do prestiżowych publikacji w skali międzynarodowej (w sensie technicznym – przy założeniu max. 6 publikacji przypisanych do poszczególnego pracownika przez jednostkę). Liczba średnich osiągnięć naukowych nie miałyby żadnego znaczenia w parametryzacji i kategoryzacji, a zarazem potężnym obciążeniem dla jednostek stałyby się osoby niepublikujące.

**40. Dzisiejszy podział uczelni wynikający z praw nabytych (np. uprawnienia habilitacyjne i doktorskie) powinien tracić wagę na rzecz innego podziału:** zróżnicowany status naukowy wynikający z całościowego obrazu poszczególnych jednostek organizacyjnych powstający w ramach oceny poziomu i intensywności prowadzonych badań naukowych.

**41. W obecnym systemie uprawnienia do nadawania stopni naukowych są przypisane podstawowym jednostkom naukowym (wydziałom), co znacząco ogranicza interdyscyplinarność badań naukowych,** które wyznaczają trendy we współczesnej nauce. **Istotną zmianą będzie nadawanie uprawnień w dziedzinach nauki,** których systematyka wymaga aktualizacji. Implikuje to nadanie uczelniom (a nie wydziałom) prawa do nadawania stopni naukowych oraz prowadzenia kształcenia. Uprawnienia do nadawania stopni naukowych powinny być zatwierdzane (i ściśle kontrolowane) przez zreformowaną Centralną Komisję ds. Stopni i Tytułów (CK) na podstawie odpowiedniego wniosku złożonego przez uczelnię.

**42. Do nadawania stopni naukowych upoważnione będą uczelnie badawcze oraz badawczo-dydaktyczne,** natomiast uczelnie o charakterze dydaktycznym nie będą posiadać takich uprawnień.

**43. Prawo do nadawania stopni naukowych (zwłaszcza stopni doktora habilitowanego) uzyskają tylko te uczelnie, które w danej dziedzinie nauki są aktywne badawczo (wyrażone jest to odpowiednią oceną parametryczną – kategorie A i A+ dla stopni doktora habilitowanego oraz dodatkowo kategoria B1 dla stopni doktora).** W obecnym stanie prawnym zarówno prawo do nadawania stopni naukowych, jak również prowadzenia kształcenia opiera się na liczbie pracowników (profesorów tytularnych oraz doktorów habilitowanych) i w istocie abstrahuje od jakości prowadzonych w jednostce badań naukowych. Dzisiaj według Zintegrowanego Systemu Informacji o Nauce i Szkolnictwie Wyższym POL-on 749 jednostek posiadają uprawnienie

nia doktorskie i aż 550 uprawnień habilitacyjnych. To sytuacja wymagająca szybkich zmian, ponieważ grozi całkowitym upadkiem prestiżu obydwu stopni w nauce.

**44. Oznacza to odejście od prowadzenia oceny parametrycznej w oparciu o wydziały uczelni i ewolucję w stronę ewaluacji badań prowadzoną w ramach dziedzin nauki niezależnie od rozwiązań organizacyjnych przyjętych w poszczególnych uczelniach (w kolejnym cyklu parametryzacji).** Będzie to sprzyjało pokonywaniu międzywydziałowych barier, koncentrowaniu badań wokół problemów, a jednocześnie w większym niż dotychczas stopniu umożliwi współpracę międzynarodową i współpracę z gospodarką: w obu tych obszarach bariery międzywydziałowe odgrywają coraz mniejszą rolę, a problemy – coraz większą.

#### ROSNĄCA DYWERSYFIKACJA W SYSTEMIE

**45. Założenia dotyczące finansowania szkolnictwa wyższego wymuszają podejmowanie decyzji instytucjonalnych: czy instytucje chcą próbować grać w lidze z dużymi pieniędzmi na badania (we wszystkich dziedzinach nauki), czy chcą koncentrować się na współpracy z regionem, czy wyłącznie na (lokalnym) kształceniu studentów.** Reforma zrywa z użytecznym do niedawna instytucjonalnym mitem głoszącym, że kształcenie setek tysięcy studentów jest związane z badaniami naukowymi (bo nie jest) oraz że w sektorze dydaktycznym o nastawieniu zawodowym potrzebni są liczni profesorowie tytularni i doktorzy habilitowani (bo nie są). Dlatego proponujemy radykalne obniżenie wymagań kadrowych w uczelniach dydaktycznych (przy ścisłej kontroli jakości prowadzonych studiów wykonanej przez sprofesjonalizowaną Polską Komisję Akredytacyjną, PKA) i zwiększamy je w uczelniach badawczych.

**46. Uczelnie flagowe same postawią sobie wysoko poprzeczkę kadrową w ramach konkurencji o wieloletnie dodatkowe finansowanie instytucjonalne, i same zadbają o naukowy poziom aktualnie zatrudnionej (i zatrudnianej w przyszłości) kadry naukowej.** Jeśli stawką będzie udział w prestiżowym, dobrze finansowanym programie wieloletnim NPDN, zmiany kadrowe mogą okazać się w praktyce większe, niż dziś zakładamy. (Niezbędne jest jednak **kategoryczne wyłączenie nauki i szkolnictwa wyższego z bieżącego upolitycznienia** – powstający system wymaga szerokiego konsensusu politycznego).

**47. Uczelnie będą oceniały swoje szanse na uprawianie konkurencyjnych badań naukowych, wiedząc z góry, że w kategorii uczelni niewymagającej prowadzenia badań nie będą musiały skupiać się ani na międzynarodowej produkcji naukowej, ani na liczbie kadry samodzielnej, ani na parametryzacji i kategoryzacji KEJN.** Będą się bowiem koncentrować wyłącznie na jakości kształcenia. Trzy

kategorii uczelni będą miały inne kryteria oceny efektywności funkcjonowania i inne kryteria osiągnięcia sukcesu instytucjonalnego i indywidualnego – w sektorze dydaktycznym istotnym efektem będzie dobrze wykształcony absolwent uczelni. Prawie cały sektor niepubliczny stanie się formalnie sektorem dydaktycznym (zgodnie z dzisiejszą praktyką) i będzie mógł zrezygnować ze szkodliwego „dryfu akademickiego”, czyli naśladowania w swoim funkcjonowaniu publicznych uczelni badawczo-dydaktycznych.

**48. Skończy się zarazem wieloletowość kadry, ponieważ sektor niepubliczny w przeważającej mierze nie będzie generował zapotrzebowania na samodzielną kadrę akademicką.** Zakładamy, że sektor niepubliczny będzie prowadził w przeważającej mierze kształcenie na poziomie licencjackim z racji przeciętnie niskiego poziomu naukowego zatrudnianej na pierwszym etapie kadry (będzie podlegał kategoryzacji i parametrycznej ocenie wyłącznie na własny wniosek i na swój koszt).

**49. Wymagania kariery akademickiej zostaną rozluźnione** – brak otrzymania habilitacji w terminie 8-10 lat nie będzie eliminował z systemu, nawet z uczelni badawczych, ale obniży miejsce w hierarchii akademickiej, uniemożliwi awans płacowy i podwyższy istotnie pensum dydaktyczne. Brak zdobycia habilitacji w terminie będzie oznaczał zmianę charakteru zatrudnienia. Część kadry w uczelniach badawczych będzie się realizować w dydaktyce prowadzonej na wysokim poziomie.

**50. Proponujemy uczelniom, w ramach ich autonomii, szersze korzystanie z kategorii kadry naukowej i kadry dydaktycznej,** obok dominującej dziś kategorii kadry naukowo-dydaktycznej (równoległe z likwidacją pensum, przy zachowaniu ustawowo regulowanego maksymalnego limitu obciążeń dydaktycznych i uwolnieniem systemu pensji akademickich od ścisłych centralnych rozwiązań).

**51. Proponowane założenia ustalają mapę drogową likwidacji patologii i zaniedbań akademickich:** wieloletowość kadry (szybka likwidacja); skandalicznie niskie pensje kadry w najlepszych ośrodkach naukowych i pensje kadry o wybitnym dorobku naukowym i ponadprzeciętnych osiągnięciach badawczych (stopniowe wprowadzenie zróżnicowania pensji oraz radykalne zwiększenie wynagrodzeń – w formie nieopodatkowanego stypendium – w grantach NCN dla osób już zatrudnionych na uczelniach, obok nowo zatrudnionych); fikcja okresowej oceny osiągnięć naukowych pracownika (szybkie wprowadzenie silnej, przeprowadzanej co cztery lata oceny okresowej, której negatywny wynik skutkuje rozwiązaniem umowy o pracę); prawa magisterskie w zawodowym sektorze niepublicznym (stopniowa likwidacja; kształcenie na studiach w sektorze niepublicznym – w większości na poziomie licencjatu; ocena parametryczna jednostek uczelnianych prowadzących studia na poziomie magisterskim w obu sektorach po-

winna być obligatoryjna) itd. **Reforma wzmacnia bodźce do komercjalizacji wyników badań naukowych ze świadomością, że realne zmiany wymagają zmian w gospodarce, która dzisiaj komercjalizacją idei płynących z uczelni – bez dużego finansowego wsparcia państwa – zasadniczo nie jest zainteresowana.**

**52. Uważamy jednocześnie, że polskie szkolnictwo wyższe i akademicka nauka wymagają systematycznego przeglądu kadrowego, ponieważ ciężar kadry nieproduktywnej naukowo staje się stopniowo nie do udźwignięcia przez system, co z jednej strony podtrzymuje jego nieefektywność, a z drugiej – uniemożliwia w praktyce poważną dyskusję na temat wzrostu publicznych nakładów na badania. Niedrożność systemu blokuje miejsca młodym naukowcom, którzy zmuszeni są wybierać ścieżki rozwoju poza polskim szkolnictwem wyższym. W opartych na wymiernym prestiżu naukowym systemach nie chroni się za wszelką cenę nieproduktywnych naukowców, niezależnie od ich wieku i zajmowanego stanowiska. Polskim rozwiązaniem może być przepływ kadry do mniej naukowo wymagających segmentów lub do szkolnictwa średniego.**

#### WSPÓLPRACA MIĘDZYSEKTOROWA POLSKICH UCZELNI

**53. Prezentowane założenia biorą za punkt wyjścia fakt, że polskie uczelnie są dziś zbyt hermetycznie oddzielone od świata zewnętrznego (w tym może przede wszystkim – od międzynarodowego obiegu naukowego) i skutecznie opierają się zmianom technologicznym, kulturowym i ekonomicznym, które doprowadzają do głębokich przekształceń sposobów funkcjonowania uczelni na świecie.**

**54. Polscy naukowcy są zbyt słabo zintegrowani z międzynarodową wspólnotą naukową z tych samych powodów, dla których uczelnie są zbyt słabo zintegrowane ze swoim krajowym otoczeniem społeczno-gospodarczym i z otoczeniem międzynarodowym. Do powodów tych należą m.in. zbyt niski poziom publicznego i prywatnego finansowania; zbyt niski poziom konkurencji prowadzący do stagnacji we wszystkich trzech głównych misjach; przeregulowanie i zbiurokratyzowanie uczelni oraz przerost sprawozdawczości opartej na kryteriach ilościowych; nadmierna rola organów kolegiałnych w połączeniu z brakiem silnego ładu zarządczego.**

**55. Zwiększenie poziomu i intensywności współpracy międzynarodowej w badaniach naukowych jest najlepszą drogą prowadzącą do stopniowego zwiększania międzynarodowej widzialności wyników badawczych. Tylko intensywna, długoterminowa, konsekwentnie wspierana finansowo przez państwo współpraca naukowa z najlepszymi ośrodkami może stopniowo wyprowadzić polską naukę z międzynarodowej zapaści. Krótko mówiąc: skoro pierwsza liga europejskiej nauki gra między sobą, to nie da się do niej wejść bez dużych, przemyślanych i strategicznie alokowanych nakładów państwa. W najbardziej konkurencyjnym europejskim**



konkursie na badania, w którym wydano już 10 mld euro (i planuje się wydać kolejnych 13 mld euro), czyli w konkursie ERC, Polska zdobyła około 30 mln euro – 21 grantów na 5200 przyznanych. To systemowa porażka polskiej nauki, a pocieszeniem nie jest jej aktualne (2016) 19. miejsce zajmowane w globalnej cyrkulacji produkcji wiedzy (według bazy SCOPUS).

**56. Na poziomie ogólnym reformowany system szkolnictwa wyższego w Polsce powinien być oparty na kilku podstawowych zasadach organizacyjnych:** zróżnicowaniu zadań uczelni w zależności od miejsca zajmowanego w systemie; otwartości na otoczenie społeczne i gospodarcze oraz na międzynarodową wspólnotę naukową i akademicką; mobilności kadry i studentów; konkurencyjności w dostępie do zasobów i efektywności ich wykorzystywania oraz przejrzystości funkcjonowania.

#### STUDIA I KARIERA NAUKOWA

**57. Funkcje oceny jakości kształcenia przyjmuje zreformowana PKA, status Krajowych Ram Kwalifikacji (KRK) i innych wymagań biurokratycznych zmienia się na co najwyżej opcjonalny** (w optymalnym wariantcie KRK powinny zostać zniesione, a ich miejsce powinien zająć system minimów programowych ustalanych przez PKA); ponadto rośnie rola oceny środowiskowej (*peer review*).

**58. Ścieżka kariery zawodowej staje się zróżnicowana i związana z typem uczelni, przy zachowaniu stabilności zatrudnienia dla kadry spełniającej ściśle zdefiniowane wymagania. Wzmocnione zostają wymagania na poziomie doktoratu, habilitacji i profesury tytularnej, a profesura uczelniana zostaje zlikwidowana.** Uprawnienia habilitacyjne zostają ograniczone do wiodących jednostek w kraju oraz wzmocniona zostaje rola (zreformowanej i ściślej podlegającej MNiSW) CK w procedurach habilitacyjnych i profesorskich. Doskonałość naukowa jest definiowana bardziej przez jakość osiągnięć niż przez ich ilość. W kierunku silniej jakościowo definiowanej doskonałości naukowej kierują się wymagania parametryzacji; zdecydowanie rośnie rola umiędzynarodowienia w parametryzacji i kategoryzacji jednostek naukowych, w procedurach awansowych na stopień doktora habilitowanego i profesora oraz w ramach nowego strumienia finansowania doskonałościowego, które ma pomóc w wyłonieniu kilku krajowych uczelni flagowych spośród uczelni badawczych.

**59. Ponadto stała kadra w ramach proponowanych zmian jest zatrudniona wyłącznie w oparciu o umowy na czas nieokreślony, a o jej zatrudnieniu i jego przedłużaniu decydują pozytywne czteroletnie oceny okresowe.**

**60. Studenci dysponują dostępem do informacji o studiach, a na studiach typu akademickiego istotnie rośnie selektywność przyjęć. Studia doktoranckie stają**

się selektywnymi w dostępie studiami typu akademickiego, a wszyscy doktoranci mają obowiązkowo zagwarantowane stypendia (ze środków uczelni, przemysłu, regionów lub w ramach projektów grantowych promotorów).

**61. Współpraca z otoczeniem gospodarczym, społecznym, politycznym i eksperckim (a zwłaszcza skuteczne wysiłki komercjalizacyjne) zostaje doceniona w formie uznania roli trzeciej misji uczelni w mechanizmach finansowania (dotacje), procedurach awansowych (habilitacja i profesura) i parametryzacji (KEJN).**

**62. Uznajemy sensowność pojawienia się w systemie doktoratów zawodowych (wdrożeńiowych), przyznawanych w oparciu o współpracę uczelni z gospodarką. Zarazem nie uznajemy skrótowych dróg do habilitacji (przez np. pomysły habilitacji wdrożeniowej), pozostawiając ją jako niezwykle istotny element projekcyjny w systemie awansów naukowych, o którym decydują wyłącznie procedury CK. Uwolnienie habilitacji od silnych rygorów naukowości – czy jej uznaniowości – może doprowadzić do chaosu i kolejnej fali deprecjacji uprawiania nauki akademickiej w Polsce. Na dłuższą metę inny niż ściśle naukowy, proponowany przez nas umiędzynarodowiony tryb uzyskiwania habilitacji doprowadzi do demontażu nauki akademickiej, która w każdym systemie jest zbudowana na jasnej hierarchii naukowego prestiżu.**

#### WZMOCNIENIE UCZELNI JAKO ORGANIZACJI I DZIAŁANIA TOWARZYSZĄCE

**63. Proponowane zmiany prowadzą do wzrostu autonomii uczelni i z jednej strony uregulowania ich relacji z MNiSW w oparciu o legalność jako kryterium nadzoru, a z drugiej do wzmocnienia sterowności uczelni poprzez tworzenie postulowanych tu zarządów uczelni (znajdujących się w stałej relacji z radami powierniczymi i senatami uczelni). Kolegialny model zarządzania uczelnią, z centralną rolą senatu, stopniowo ulega zmianie na bardziej korporacyjny model zarządzania, który pozwoli na lepszą efektywność funkcjonowania uczelni, przy zachowaniu pełni wolności akademickiej w kwestiach kształcenia i badań naukowych.**

**64. Model bardziej korporacyjny – rozumiany tu jako większa władza rektora (i zarządu uczelni, obejmującego również kanclerza i kwestora) – nie prowadzi jednak do osłabienia tradycyjnej kultury akademickiej, tylko pozwala na skuteczniejsze mierzenie się uczelni jako instytucji z misją, strategią i zdywersyfikowanym budżetem z wyzwaniami, przed którymi stoją wszystkie instytucje.**

**65. Proponowany model zarządzania szkołą wyższą powinien harmonijnie łączyć zasady uczelnianej autonomii z nowoczesnymi zasadami zarządzania, które w całej Europie w sektorze szkolnictwa wyższego oznaczają rosnącą rolę elemen-**

tów reguł korporacyjnych w sprawach strategii organizacyjnych i finansowych, i niezmienną rolę reguł koleżeńskich, opartych na autonomii akademickiej – w sprawach strategii w obszarze kształcenia i badań naukowych. Najważniejszym elementem modyfikacji systemu jest wzmocnienie zbyt dzisiaj słabej władzy rektora (i zarządu uczelni).

**66. Jednostką podstawową w ramach proponowanych rozwiązań staje się uczelnia, a nie wydział; uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora i prowadzenia studiów doktoranckich również otrzymuje uczelnia.** Trzy nowe typy uczelni (badawcze, badawczo-dydaktyczne oraz dydaktyczne) w różnym stopniu korzystają z trzech strumieni finansowania – dotacyjnego, projektowego i strukturalnie stojącego między nimi (silnie tu postulowanego) doskonałościowego. System finansowania zostaje związany z wynikami okresowej ewaluacji. Uczelnie badawcze podpisują z MNiSW czteroletnie kontrakty na działalność dydaktyczną, gwarantujące stabilność finansową.

**67. Uważamy, że system dotacji na badania jest tak samo istotny jak system grantów badawczych, ale przy różnym stopniu komplementarności w różnych typach uczelni.** Wprowadzamy podział na studia akademickie i praktyczne, z ograniczeniami formalnymi dotyczącymi instytucjonalnego ulokowania studiów pierwszego typu.

**68. Zakładamy unowocześnienie** ustroju jednostek szkolnictwa wyższego; poszerzenie zakresu **autonomii** personalnej, finansowej i zarządczej uczelni; zwiększenie społecznej **rozliczalności** uczelni oraz zmianę **logiki** przyznawania uprawnień do nadawania stopni naukowych i wzmocnienie roli (zreformowanej: profesjonalizacja, inny tryb wyłaniania członków) **CK** w procedurach awansowych.

**69. Ustrój uczelni wymaga gruntownych reform zapewniających uczelniom podmiotowość i sterowność. Podmiotem uczelni powinna pozostać społeczność akademicka, natomiast wybór władz uczelni musi uwzględniać również zdanie – wskazanych przez senat uczelni – przedstawicieli interesariuszy zewnętrznych, których obecność mogłaby zmienić hermetyczną kulturę instytucji szkolnictwa wyższego.** Wybór władz powinien odbywać się w formie konkursu (w 2020 r.), a nie – jak ma to dotychczas miejsce – w sposób zbyt koleżeński. Doświadczenia wielu krajów Europy Zachodniej oferują szerokie spektrum sprawdzonych wzorców efektywnego włączania społeczności akademickiej w funkcjonowanie instytucji szkolnictwa wyższego, w tym wzorce wyboru rektorów.

**70. Fundamentalną kwestią dla funkcjonowania uczelni zarówno w międzynarodowej przestrzeni szkolnictwa wyższego, jak i w gospodarce opartej na wiedzy jest przeniesienie ciężaru zarządczego na poziom władz rektorskich (zarządu uczelni) kosztem ograniczenia centralnych regulacji oraz rozproszonej na różnych po-**

**ziomach uczelni władzy organizacyjnej.** Obecnie zbyt wiele kwestii regulowanych jest w drodze legislacji na poziomie państwa, nakładając na uczelnie sztywne przepisy uniemożliwiające efektywne zarządzanie nimi, a jednocześnie szerokie uprawnienia organów kolegialnych uniemożliwiają władzom rektorskim (lub dziekańskim) podejmowanie odważnych, choć niekiedy trudnych decyzji

**71. Oznacza to wzmocnienie jednoosobowych organów (rektora i dziekanów) oraz nadanie ciałom kolegialnym (senatom, radom wydziałów) charakteru organów doradczych.** Mniej kolegialne zarządzanie pozwoli na lepsze wykorzystanie potencjału naukowego polskich uczelni, dziś dławionego masą szczegółowych regulacji i skupieniem kadry na rozwiązywaniu wewnętrznych problemów. Uczelnie stają się organizacjami zamkniętymi na oczekiwania świata zewnętrznego, co generuje trudności w budowaniu trwałych więzi z podmiotami otoczenia gospodarczego i społecznego.

**72. Obok upodmiotowienia konieczne jest również zwiększenie sterowności uczelni, wymagające realizacji wspólnej wizji rozwoju uczelni na wszystkich jej poziomach.** Pomóc ma w tym mechanizm większej bezpośredniej odpowiedzialności kierowników podstawowych jednostek naukowych (lub innych jednostek przewidzianych przez statut uczelni) przed władzami uczelni. Nada to uczelni większą stabilność i spójność zarządczą, a przede wszystkim umożliwi realizację wytyczonych celów przez wszystkie wchodzące w jej skład jednostki organizacyjne. Uzyskanie większej sterowności mogłoby się odbywać poprzez mianowanie kandydatów na kierowników podstawowych jednostek naukowych przez rektora. W przeciwnym razie uczelnie mogą pozostać niesterowalnymi organizacyjnie, hermetycznymi federacjami autonomicznych wydziałów, z których każdy może realizować własną wizję rozwoju.

**73. Kluczowym problemem utrudniającym rozwój polskiego szkolnictwa wyższego są biurokratyczne drobiazgowe przepisy, które ograniczają skuteczne zarządzanie.** Model nowoczesnego ustroju uczelni zakłada zwiększenie zakresu autonomii instytucjonalnej w wymiarze personalnym, zarządczym oraz finansowym.

**74. W wymiarze personalnym zwiększenie autonomii oznacza odejście od ustawowego regulowania praw i obowiązków kadry akademickiej, większe zróżnicowanie stanowisk uczelnianych podlegających regularnie (raz na 4 lata) indywidualnej ocenie w ramach uczelni.** Władze uczelni zyskają elastyczność w profilowaniu stanowisk uczelnianych, definiowaniu instytucjonalnych oczekiwań oraz zakresu obowiązków wobec zatrudnianej na uczelni kadry akademickiej oraz personelu pomocniczego.

**75. Wiąże się to z odejściem od centralnego, szczegółowego katalogowania stanowisk naukowych i naukowo-dydaktycznych i przekazaniem w kompetencje**

**uczelni spraw związanych z ustalaniem wysokości uposażenia i pensum dydaktycznego (przy zachowaniu maksymalnego limitu ustalanego w ustawie).** W wymiarze zarządczym konieczne jest wyraźne ograniczenie liczby centralnych regulacji prawnych, które w sposób znaczący nie tylko ingerują w autonomię uczelni, ale również uniemożliwiają sprawne kierowanie nimi.

**76. W wymiarze finansowym zwiększona autonomia uczelni wiąże się z odejściem od szczegółowego definiowania wydatkowania strumieni finansowych, obecnie regulowanych głównie na poziomie rozporządzeń. Centralne, sztywne przepisy definiujące sposób wykorzystania funduszy publicznych są pozostałością biurokratycznego porządku, który w istotny sposób ogranicza funkcjonowanie uczelni.** W ich miejsce proponujemy wprowadzenie finansowania uczelni w formie dużych, czteroletnich dotacji bez konieczności szczegółowego definiowania sposobów ich wydatkowania, co pozwoli uczelniom na pełniejsze korzystanie z posiadanej autonomii. Istotną zmianą, wzmacniającą stabilność funkcjonowania i realizacji celów statutowych przez uczelnie, będzie odejście od corocznego przydzielania (w formie decyzji administracyjnych) środków zarówno na dydaktykę, jak i badania (statutowe). W przypadku obu źródeł finansowania środki byłyby przydzielane uczelniom na podstawie kontraktu zawartego pomiędzy MNiSW a uczelnią na okres 4 lat (z ewentualnie przewidzianym wskaźnikiem waloryzacji).

**77. Instytucjonalne formy rozliczalności powinny być uzależnione od profilu uczelni, przy czym zakładamy, że władze uczelni badawczych i badawczo-dydaktycznych powinny być przede wszystkim odpowiedzialne przed radami powierniczymi, w których skład powinny wejść osoby ze środowiska naukowego, ale również spoza niego.** Rady będą miały wyłącznie funkcje strategiczne oraz nadzorcze. Żelazną zasadą byłoby powołanie tych osób (wewnętrznych i zewnętrznych) przez senat uczelni. W przypadku uczelni badawczych zdecydowaną większość składu rad powierniczych powinni tworzyć przedstawiciele środowiska naukowego, w tym również (a może przede wszystkim) cenione postacie ze świata nauki (w tym także spoza Polski). Poza nimi powinni znaleźć się w nich, gdy senat uzna to za właściwe, przedstawiciele sektora gospodarki, zwłaszcza przemysłu wykorzystującego wyniki badań naukowych prowadzonych przez daną jednostkę. W przypadku uczelni badawczo-dydaktycznych dostrzegamy potrzebę silniejszego związania uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym, stąd konieczne jest włączenie do rad powierniczych osób spoza świata akademii, których uczestnictwo pozwoli na przełamanie hermetycznej kultury instytucji szkolnictwa wyższego. Większość w radzie powierniczej będą mieli przedstawiciele środowiska akademickiego. W przypadku uczelni o profilu dydaktycznym zaangażowanie przedstawicieli świata zewnętrznego powinno odbywać się na poziomie budowania oferty dydaktycznej

i nie ma potrzeby ich instytucjonalnego zaangażowania w strukturę nadzorczą, dlatego nie przewidujemy tworzenia tam rad powierniczych (choć takiej możliwości nie wykluczamy).

### ZAKOŃCZENIE

Alternatywą dla zmian w systemie jest zawsze jego trwanie w wersji niezmienionej: Polska nie znajduje się w sytuacji tak kryzysowej, aby nie można było rozważać różnych alternatyw, w tym rozwiązań konkurencyjnych wobec dziś funkcjonujących i konkurencyjnych wobec przedstawionych przez nas. Zmiany są dziś niezbędne, ale ich fundamentalnego charakteru nie może przysłaniać pośpieszna debata. System szkolnictwa wyższego i akademickiej nauki jest skomplikowany, delikatny, wielowymiarowy i służy jednocześnie licznym, często pozostającym w silnym konflikcie, celom społecznym, kulturowym, ekonomicznym i gospodarczym. Zmiany wymagają głębokiego namysłu, do którego prezentowany tekst ma stanowić zachętę. Kadra akademicka, w tym również autorzy tej pracy, nie zajmują się reformowaniem systemu, ale proponowaniem rozwiązań i stojących za nimi argumentów.

Reformy są zawsze dziełem polityków i biorą się (lub nie) z politycznej woli zmian (lub jej braku), której musi towarzyszyć szacowanie wykonalności, dostępności środków czy szans powodzenia; tzw. okna możliwości otwierają się z nieznanymi powodami czasami szerzej, a czasami na długo pozostają zamknięte. Warto o tym pamiętać w trakcie lektury tego tekstu.

### Bibliografia

- Allen J., Velden Rolf K.W. van der (red.) (2011). *The flexible professional in the knowledge society: New challenges for higher education*. Dordrecht: Springer.
- Antonowicz, Dominik (2015). *Między siłą globalnych procesów a lokalną tradycją. Polskie szkolnictwo wyższe w dobie przemian*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Antonowicz D., Brzeziński J. (2013). *Doświadczenia parametryzacji jednostek naukowych z obszaru nauk humanistycznych i społecznych 2013 – z myślą o parametryzacji 2017*. Nauka, 4: 51-85.
- Antonowicz D., Brzeziński J. (2015). *W poszukiwaniu optymalnego modelu szkolnictwa wyższego*. [W:] M.S. Szczepański, K. Szafraniec, A. Śliz (red.). *Szkolnictwo wyższe, uniwersytet, kształcenie akademickie o obliczu koniecznej zmiany*. Ekspertyza Komitetu Socjologii Polskiej Akademii Nauk (95-119). Warszawa: PAN.
- Antonowicz D., Jongbloed B. (2015). *Jaki ustrój uniwersytetu? Reforma szkolnictwa wyższego w Holandii, Portugalii i Austrii: wnioski dla Polski*. Sprawne Państwo Program EY.
- Benneworth P., Boer H. de, Cremonini L., Jongbloed B., Leisyte L., Vossensteyn H., Weert E. de (2011). *Quality-related funding, performance agreements and profiling in higher education. An international comparative study*. Twente: Centre for Higher Education Policy Studies.

- Bleiklie I., Bauer M., Henkel M., Kogan M. (2000). *Transforming Higher Education: A Comparative Study*. Jessica Kingsley.
- Boer H. de, Enders J., Leisyte L. (2007). *Public sector reform in dutch higher education: The organizational transformation of the university*. *Public Administration*, 85(1): 27-46.
- Boer H. de, File J. (2009). *Higher education governance reforms across Europe*. Brussels: ESMU.
- Boer H. de, Huisman J., Meister Scheytt C. (2010). *Supervision in Modern' University Governance: Boards under Scrutiny*. *Studies in Higher Education*, 35(3): 317-333.
- Boer H. de, Jongbloed B., Enders J., File J. (2010). *Progress in higher education reform across Europe, Funding reform. Vol. 1: Executive Summary and main report*. Twente: Centre for Higher Education Policy Studies.
- Bolecki W. (2014). *Ocena jednostek naukowych w humanistyce (parametryzacja a ewaluacja)*. Polska Akademia Umiejętności. *Debaty PAU*. T. I: 15-20.
- Bolecki W. (2016). *Nowa klasyfikacja dyscyplin naukowych (draft)* [maszynopis].
- Bolecki W., Żylicz M. (2007). *Reforma sektora nauki*. *Nauka Polska*, 16: 1-7.
- Bonaccorsi A., Daraio C. (2007). *Universities and strategic knowledge creation: Specialization and performance in Europe*. Cheltenham – Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Brzeziński J.M. (2015). *O konieczności utrzymania habilitacji w Polsce*. *Nowotwory. Journal of Oncology*, 65(4): 292–297.
- Brzeziński J.M. (2014). *Trzy pomysły na naprawę szkolnictwa wyższego w Polsce (kontekst nauk społecznych)*. [W:] W. Ambroziak (red.). *Edukacja, uniwersytet, oświata dorosłych. Studia z pedagogiki ofiarowane Profesorowi Kazimierzowi Przyszczypkowskiemu* (213-231). Poznań: Wyd. Naukowe UAM.
- Brzeziński J., Jędrzejewski T. (2015). *Deregulacja podstawowych postanowień dotyczących kryteriów i trybu przyznawania kategorii naukowej jednostkom naukowym. Uwagi do Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie kryteriów i trybu przyznawania kategorii naukowej jednostkom naukowym*. [W:] *Deregulacja w systemie szkolnictwa wyższego* red. J. Woźnicki, Warszawa.
- Dąbrowa-Szeffler M. (2009). *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego oraz wyzwania i cele systemu zawarte w raporcie Tertiary Education for the Knowledge Society*. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 1(33): 56-78.
- Dąbrowa-Szeffler M., Jabłeczka J. (2007). *Szkolnictwo wyższe w Polsce: raport dla OECD*. Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
- Enders J., Boer H. de, Westerheijden D.F. (2011). *Reform of Higher Education in Europe*. Rotterdam: Sense.
- Enders J., Weert E. de (2009). *The changing face of academic life: Analytical and comparative perspectives*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Ernst & Young, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową (2010). *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku*. Warszawa.
- Estermann T., Pruvot E. B., Claeys-Kulik A.-L. (2013). *Designing strategies for efficient funding of higher education in Europe. DEFINE interim report*. Brussels.
- Estermann T., Pruvot E.B. (2011). *Financially Sustainable Universities II: European Universities Diversifying Income Streams*. European University Association.
- Fiedor B. (2015). *Publiczne finansowanie szkolnictwa wyższego w Europie – zmieniające się mechanizmy i modele*. [W:] J. Wilkin (red.). *Finansowanie szkół wyższych ze środków publicznych*

- ných. Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r. Część IV(17-40). Warszawa: FRP i KRASP.
- GUS (2015). *Szkoły wyższe i ich finanse w 2014 roku*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Górniak J. (red.) (2015). *Diagnoza szkolnictwa wyższego. Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r. Część III*. Warszawa: FRP i KRASP.
- Górniak J. (2015). *Ogólne uwarunkowania sytuacji szkolnictwa wyższego w Polsce*. [W:] J. Górniak (red.). *Diagnoza szkolnictwa wyższego. Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r. Część III (25-36)*. Warszawa: FRP i KRASP.
- Hulicka M. (2015). *Jaki rachunek kosztów w uczelniach*. *Rachunkowość* 3: 8-15.
- Hulicka M. (2008). *Oszukańcza sprawozdawczość finansowa. Wpływ rzetelnej rewizji finansowej na ograniczanie asymetrii informacji na rynku kapitałowym*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Izdebski H. (2015). Przepisy ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym odnoszące się do systemu szkolnictwa wyższego oraz ustroju i organizacji uczelni, które mogłyby podlegać procesowi deregulacji. [W:] J. Woźnicki (red.). *Deregulacja w systemie szkolnictwa wyższego. Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r. Część V (81-98)*. Warszawa: FRP i KRASP.
- Jablecka J. (1998). *Zmiany w systemach zarządzania uniwersytetami w wybranych krajach Europy*. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe* 2(12): 30-50.
- Jajszczyk A. (2016). *Uniwersytet elitarny*. *PAUza Akademicka*, 239: 1.
- Jajszczyk A. (2013). *Polskie uczelnie – czas na jakość*. [W:] J. Woźnicki (red.). *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku (218-226)*. Warszawa: ISW-FRP.
- Jajszczyk, Andrzej (2008). *Siedem grzechów głównych szkolnictwa wyższego w Polsce*. [W:] *INFOS*. Biuro Analiz Sejmowych 9: 1-4.
- Jędrzejewski T. (2015). *Umowy o odpłatności za usługi edukacyjne zawierane ze studentami w kontekście deregulacji szkolnictwa wyższego w Polsce* [w:] *Deregulacja w systemie szkolnictwa wyższego* pod red. J. Woźnickiego, Warszawa.
- Jongbloed B. (2010). *Funding higher education: A view across Europe*. Enschede: University of Twente.
- Jurek W. (2015). *Uwagi o kosztach kształcenia w kontekście kosztochłonności różnych kierunków studiów i algorytmie podziału środków publicznych na kształcenie wyższe*. [W:] J. Wilkin (red.). *Finansowanie szkół wyższych ze środków publicznych. Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r. Część IV (96-106)*. Warszawa: FRP i KRASP.
- Kehm B., Pasternack P. (2009). *The German 'excellence initiative' and its role in restructuring the national higher education landscape*. [W:] D. Palfreyman, T. Tapper (red.). *Structuring Mass Higher Education. The Role of Elite Institutions (113-127)*. London: Routledge.
- KPN (2016). *Dziesięć najważniejszych zagadnień do rozstrzygnięcia w nowej ustawie o szkolnictwie wyższym*. Warszawa: Komitet Polityki Naukowej.
- Kulczycki E. (2014). *Zasady oceny czasopism humanistycznych i ich rola w parametryzacji jednostek naukowych*. *Nauka*, 3: 117-140.
- Kulczycki E., Rozkosz E.A., Drabek A. (2016). *Ocena ekspercka jako trzeci wymiar ewaluacji krajowych czasopism naukowych*. *Nauka* 1: 107-142.
- Kulczycki E., Rozkosz E.A., Drabek A. (2015). *Publikacje a zgłoszenia ewaluacyjne, czyli zniekształcony obraz nauki w Polsce*. *Nauka* 3: 35-58.
- Kwiek M. (2015a). *Uniwersytet w dobie przemian. Instytucje i kadra akademicka w warunkach rosnącej konkurencji*, Warszawa: WN PWN.



- Kwiek M. (2015b). *Młoda kadra: różnice międzypokoleniowe w pracy naukowej i produktywności badawczej. Czym Polska różni się od Europy Zachodniej?* Nauka 3: 51-88.
- Kwiek M. (2015c). *Nierówności w produkcji wiedzy naukowej – rola najbardziej produktywnych naukowców w 11 krajach europejskich.* Nauka i Szkolnictwo Wyższe 1(45): 269-308.
- Kwiek M. (2015d). *Umiejdzynarodowienie badań naukowych. Polska kadra akademicka z perspektywy europejskiej.* Nauka i Szkolnictwo Wyższe 1(45): 39-74.
- Kwiek M. (2015e). *Reformy uniwersytetów europejskich: państwo dobrobytu jako brakujący kontekst badań i polityki publicznej.* Człowiek i Społeczeństwo 39: 165-196.
- Kwiek M. (2015f). *Podzielony uniwersytet. Od deinstytucjonalizacji do reinstytucjonalizacji misji badawczej polskich uczelni.* Nauka i Szkolnictwo Wyższe 2(46): 3-34.
- Kwiek M. (2015g) Słowo wstępne: *W obliczu nadchodzącej fali reform szkolnictwa wyższego w Polsce. Argumentacja i wizja wspierająca najważniejsze kierunki zmian.* Nauka i Szkolnictwo Wyższe 2(46): 7-16.
- 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: UAM.
- Kyvik S. (2007). *Changes in funding university research: Consequences for problem choice and research output of academic staff.* [W:] J. Enders, B. Jongbloed (red.). *Public-private dynamics in higher education: Expectations, developments and outcomes* (387-411). Twente: Centre for Higher Education Policy Studies.
- Leja K. (2006). *Uniwersytet tradycyjny – przedsiębiorczy – oparty na wiedzy.* Nauka i Szkolnictwo Wyższe 2(28): 7-26.
- Leja K. (2015). *Projektowanie ideału, czyli wizja uniwersytetu przyszłości.* [W:] J. Woźnicki (red.). *Deregulacja w systemie szkolnictwa wyższego. Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r. Część V* (39-50). Warszawa: FRP i KRASP.
- Lepori B., Benninghoff M., Jongbloed B., Salerno C., Slipersaeter S. (2007). *Changing models and patterns of higher education funding: some empirical evidence.* [W:] A. Bonaccorsi, C. Daraio (red.). *Universities and strategic knowledge creation* (85-111). Cheltenham – Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Marciniak Z. (2016). *Rekomendacje w sprawie odbiurokratyzowania procesu kształcenia i oceny jego jakości.* Warszawa: Rada Główna Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
- MNiSW (2013). *Nauka w Polsce.* Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
- MNiSW (2015). *Program rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki na lata 2015-2013* (autorzy opracowania: J. Górniak, Z. Marciniak, A. Kraśniewski, D. Antonowicz, J. Bujnicki). Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
- Morawski R.Z. (2015). *Doświadczenia wybranych krajów europejskich w zakresie finansowania szkolnictwa wyższego.* [W:] Jerzy Wilkin (red.). *Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r.* (41-53). Warszawa: Fundacja Rektorów Polskich i Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich.
- Muszevska A., Kola A.M., Niesiołowski-Spanò Ł., Pieniądz A. (2015). *Pakt dla Nauki, czyli jak nauka może służyć społeczeństwu. Obywatelski projekt zmian w nauce i szkolnictwie wyższym w Polsce.* Warszawa.
- NIK (2015). *Informacja o wynikach kontroli Kształcenie na studiach doktoranckich.* Warszawa.
- OECD (2014). *Promoting Research Excellence. New Approches to Funding.* Paris: OECD.
- OECD (2015). *Education at a Glance 2015.* Paris: OECD.

- OPI (2016). *Systemy publicznego finansowania nauki w ujęciu międzynarodowym*. Warszawa: Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy.
- Orłowski W. (2013). *Komercjalizacja badań naukowych w Polsce – bariery i możliwości ich przełamania*. Warszawa: PwC i NCBiR.
- Rozmus A., Waltoś S. (2012). *Kariera naukowa w Polsce: Warunki prawne, społeczne i ekonomiczne*. Poznań: Wolters Kluwer.
- Santiago P. (2008). *Tertiary education for the knowledge society*. Vol. 1: *Special features: governance, funding, quality*. Paris: OECD.
- Smużewska M., Wasielewski K., Antonowicz D. (2015). *Niepowodzenia w studiowaniu z perspektywy uczelni i studentów*. *Edukacja* 4: 133-150.
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)* (2015). Brussels.
- Stensaker B., Fumasoi T. (2016). *Scandinavian Flagship Universities: An Appraisal of Leading National Universities in the European Context*. [W:] J.A. Douglass (red.). *The New Flagship University* (153-171). New York: Palgrave Macmillan.
- Sułkowski Ł. (2016). *Kultura akademicka. Koniec utopii?* Warszawa: WN PWN.
- Szadkowski K. (2015). *Uniwersytet jako dobro wspólne. Podstawy krytycznych badań nad szkolnictwem wyższym*. Warszawa: WN PWN.
- Szadkowski K. (2014). *The Long Shadow of Doctoral Candidate Status. Case Study – Poland*. *Social Work & Society*, 12(2): 1-17.
- Szczepański J. (1993). *Granice reform szkolnictwa wyższego*. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 1: 5-10.
- Sztanderska U. (2015). *Finanse szkolnictwa wyższego w Polsce*. [W:] J. Górniak (red.). *Diagnoza szkolnictwa wyższego. Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r. Część III* (138-150). Warszawa: FRP i KRASP.
- Tapper T., Palfreyman D. (red.) (2005). *Understanding Mass Higher Education: Comparative Perspectives on Access*. London: Routledge Falmer.
- Urmański J. (2016). *Komercjalizacja badań naukowych: spojrzenie inwestorów i naukowców*. Warszawa: Narodowe Centrum Badań i Rozwoju.
- Westerheijden D.F. (red.) (2007). *Quality Assurance in Higher Education: Trends in Regulation, Translation and Transformation*. Dordrecht: Springer.
- Wilkin J. (2010). *Ile kosztuje dobry uniwersytet?* *Nauka*, 4: 137-145.
- Wilkin J. (2013). *Finansowanie nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce. Wybrane problemy i postulowane kierunki reform*. *Studia BAS*, 3(35): 51-70.
- Wilkin J. (2015). *Kierunki reform systemu finansowania uczelni wyższych – wnioski i rekomendacje*. [W:] J. Wilkin (red.). *Finansowanie szkół wyższych ze środków publicznych. Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r. Część IV* (107-115). Warszawa: FRP i KRASP.
- Wolszczak-Derlacz J. (2015). *Analiza efektywności działalności uczelni europejskich i amerykańskich – podejście nieparametryczne*. *Ekonomia. Rynek, Gospodarka, Społeczeństwo*, (40): 109-130.
- Wolszczak-Derlacz J., Parteka A. (2011). *Efficiency of European public higher education institutions: a two-stage multicountry approach*. *Scientometrics*, 89(3): 887-917.
- Woźnicki J. (2007). *Uczelnie akademickie jako instytucje życia publicznego*. Warszawa: FRP.
- Woźnicki J. (2013). *Szkolnictwo wyższe w procesie przemian – zmiany systemowe: 2007-2012*. *Studia BAS*, 3(35): 71-88.

- Woźnicki J. (2015). *Deregulacja i jej rozumienie właściwe ze względu na wymogi rozwojowe szkolnictwa wyższego*. [W:] J. Woźnicki (red.). *Deregulacja w systemie szkolnictwa wyższego. Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r. Część V* (57-80). FRP i KRASP.
- Żylicz M. (2012). *Potrzebujemy dalszych zmian*. *Nauka*, 3: 15-22.
- Żylicz M. (2015). *Gospodarka – szkolnictwo wyższe – nauka w Polsce. Podsumowanie dyskusji prowadzonych w Fundacji na rzecz Nauki Polskiej z udziałem przedstawicieli środowisk naukowego i biznesu*. Warszawa: FNP [maszynopis].

### **To Reform? Or Not to Reform? A Wider Context of Changes in Higher Education**

The paper presents a comprehensive reform agenda for Polish universities in the years to come. It discusses major problems of higher education funding, governance and organization and suggests a set of possible interrelated steps. The reform agenda is based on several underlying principles, including competition and quasi-market, internationalization, scientific excellence, vertical stratification of the system (into three major institutional types – with a focus on the emergence of internationally visible national flagship universities), and the concentration of research funding in research-active universities. The paper refers also to the national parameterization exercise (as performed by the KEJN), major national funding bodies, national quality assurance and accreditation systems, as well as academic careers.

**Key words:** Polish reforms, higher education, reform agenda, Ustawa 2.0, Polish universities, academic profession, political economy of reforms

