

K O N G R E S



O B Y W A T E L S K I

# Jaka reforma nauki i szkół wyższych?

Redakcja:  
Andrzej Jajszczyk

III Kongres Obywatelski



GDAŃSK 2008

# POLSKIE FORUM OBYWATELSKIE

## Wieloletni, obywatelski projekt na rzecz modernizacji Polski (Płaszczyzna definiowania wizji modernizacji Polski i obywatelskiego dialogu)

Polskie Forum Obywatelskie zostało powołane na I Kongresie Obywatelskim w 2005 r.

### Cele PFO:

- Sformułowanie obywatelskiej, nośnej wizji i programu modernizacji Polski,
- Stworzenie trwałej ogólnopolskiej płaszczyzny dialogu obywatelskiego,
- Stworzenie wzorca (dobrej praktyki) międzysektorowej, międzyśrodowiskowej i międzypokoleniowej sieci dialogu,
- Stworzenie nowego, szeroko dostępnego i integrującego języka debaty o modernizacji i rozwoju Polski,
- Stymulowanie rzeczowej debaty publicznej opartej na wiedzy naukowej i praktycznej,
- Monitoring koncepcji i procesów modernizacyjnych.

### Jakiej wizji modernizacji pragniemy?

Takiej, która służyłaby wykorzystaniu potencjału całego kraju i Polaków za granicą, łącząc nasze tradycje i korzenie z wyzwaniami przyszłości i tworząc warunki samorealizacji dla wszystkich grup społecznych.

### Zasady działania:

Obywatelskie zaangażowanie, pozapartykizacja, partnerstwo i wzajemny szacunek, otwartość, myślenie kategoriami długofalowego rozwoju Rzeczypospolitej.

### Unikatowy charakter PFO:

Jest to pierwsza w Polsce sieć dialogu międzysektorowego, międzyśrodowiskowego i międzypokoleniowego, integrująca kreatorów kapitału ekonomicznego, kapitału wiedzy i kapitału społecznego.


### Organizator:

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową

### Partnerzy Strategiczni PFO:

BRE Bank S.A., Telekomunikacja Polska SA, Citibank Handlowy SA, Grupa Ergo Hestia

Więcej na: [www.pfo.net.pl](http://www.pfo.net.pl)

**K O N G R E S**  
  
**OBYWATELSKI**

## Jaka reforma nauki i szkół wyższych?

### III Kongres Obywatelski

Andrzej Jajszczyk  
Leszek Kaczmarek  
Zdzisław Szulc  
Karol Życzkowski



Gdańsk 2008

Redaktor serii Wolność i Solidarność:  
Jan Szomburg

© Copyright by  
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową  
80-227 Gdańsk, ul. Do Studzienki 63  
tel. (058) 524 49 00  
faks (058) 524 49 08  
www.ibngr.pl  
e-mail: [ibngr@ibngr.pl](mailto:ibngr@ibngr.pl)

skład: Ryszard Kuźma

CIP – Biblioteka Narodowa  
Kongres Obywatelski (3 ; 2008 ; Gdańsk).  
Jaka reforma nauki i szkół wyższych? :  
III Kongres Obywatelski, Gdańsk 2008 / Andrzej Jajszczyk  
[et al. ; red. Andrzej Jajszczyk]. – Gdańsk :  
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2008. –  
(Wolność i Solidarność)

Gdańsk 2008

ISBN 978-83-7615-001-7

# Spis treści

1. Streszczenie .....	5
2. Diagnoza .....	6
2.1. Pozycja polskiej nauki i szkolnictwa wyższego na tle świata.....	6
2.2. Nauka i szkolnictwo wyższe a potrzeby społeczne i gospodarcze .....	8
3. Główne słabości.....	9
3.1. Konkurencja i system finansowania .....	9
3.2. System zarządzania .....	10
3.3. Model kariery oraz mobilność kadry i studentów .....	11
4. Zalecenia .....	11
3.1. Zwiększenie konkurencji między jednostkami .....	11
3.2. Przekształcenie nieefektywnych jednostek naukowych .....	11
3.3. Finansowanie nauki i szkolnictwa wyższego .....	12
3.4. Opłaty za studiowanie.....	14
3.5. Zarządzanie uczelniami i jednostkami badawczymi .....	14
5. Nowy model kariery akademickiej.....	15
4.1. Stopnie i tytuły naukowe .....	15
4.2. Systemy oceny pracowników .....	16
4.3. Mobilność kadry.....	16
4.4. Ograniczenie wieloletowości.....	17
4.5. Patologie, oszustwa i instytucja mediatora akademickiego na uniwersytecie.....	17
6. Podsumowanie .....	18
7. Dodatek.....	20
8. Wnioski .....	25



# 1. Streszczenie

Raport zawiera diagnozę stanu nauki i wyższych uczelni w Polsce oraz przedstawia propozycje naprawy istniejącego stanu rzeczy. W pierwszej części raportu omówiono pozycję polskiej nauki i szkolnictwa wyższego na tle innych krajów. Niestety pozycja ta jest mocno niezadowolająca. Dalej przedstawiono główne słabości krajowych uczelni i jednostek naukowych. Obejmują one niedostateczną konkurencję, zły system finansowania i zarządzania, a także przestarzały model kariery, charakteryzujący się m.in. zbyt dużym zhierarchizowaniem oraz brakiem mobilności kadry i studentów.

Zasadniczą częścią raportu jest zbiór zaleceń, których przestrzeganie może, zdaniem autorów, doprowadzić do zdecydowanej poprawy funkcjonowania polskiej nauki i szkolnictwa wyższego. Postulat zwiększenia konkurencji między jednostkami dotyczy zmiany ich finansowania, tak aby współzawodniczenie o środki doprowadziło do wyłonienia autentycznych liderów, a jednocześnie eliminowało jednostki najstarsze. Nieefektywne resortowe ośrodki badawcze powinny być objęte programem prywatyzacji i komercjalizacji. Reformom należy także poddać instytuty Polskiej Akademii Nauk.

Istotnych zmian wymaga finansowanie nauki i szkolnictwa wyższego. Poza zmianami algorytmów finansowania, należy zwiększyć procent środków przydzielanych w ramach konkursów na realizację projektów badawczych (grantów). Należy też, docelowo, wprowadzić system powszechnej odpłatności za studia wyższe, w którym opłaty będą ustalane na zasadach rynkowych. System ten musi być ściśle powiązany z mechanizmami stypendialnymi, a także akredytacją uczelni i kierunków studiów.

Znaczących zmian wymaga zarządzanie uczelniami i jednostkami badawczymi. W miejsce nieefektywnego zarządzania przez ciała akademickie, należy wprowadzić zarządzanie menedżerskie. Wytyczanie strategicznych celów uczelni i długofalowych kierunków ich rozwoju powinno być powierzone radom patronackim.

Przedstawione zalecenia proponują nowy model kariery akademickiej o spłaszczonej strukturze, wzorowany na systemie anglosaskim. W modelu tym nie ma miejsca na habilitację i tytuł profesora. Na stanowiska profesorskie uczelnie mogą powoływać osoby ze stopniem doktora. Dominującą formą zatrudnienia powinny być kontrakty okresowe, a wszystkie stanowiska winny być obsadzone w drodze otwartych konkursów, w tym konkursów międzynarodowych. Należy także zwiększać mobilność pracowników i ograniczać wieloletowość.

W raporcie zaproponowano mechanizmy ograniczania patologii istniejących w nauce i szkolnictwie wyższym, oparte m.in. na jawności uzyskiwanych wyników i dorobku poszczególnych naukowców. Zgodnie z Europejską Kartą Naukowca proponuje się też wprowadzenie instytucji mediatora akademickiego.

Istotną częścią raportu jest dodatek opisujący pokrótce anglosaski system szkolnictwa wyższego — system, który jest stosowany w większości uczelni ze ścisłej czołówki światowej. Przedstawiono podstawowe cechy tego systemu oraz omówiono jego zalety i ograniczenia.

## 2. Diagnoza

W ostatnich miesiącach trwa burzliwa dyskusja o stanie polskich uczelni wyższych. Dyskusję pobudziły zapowiedzi reform proponowane przez prof. Barbarę Kudrycką, minister nauki. Te deklaracje trzeba przyjąć z zadowoleniem, ponieważ od wielu lat partie polityczne i rządy omijały ten niełatwy temat. A jest o czym rozmawiać i co reformować. Mimo imponujących wskaźników wzrostu liczby studentów, poziom badań naukowych i kształcenia w wyższych uczelniach zdecydowanie nie odpowiada naszym aspiracjom i potrzebom. Co więcej, istniejące braki oraz niedociągnięcia w sektorze szkolnictwa wyższego i polityce zatrudniania absolwentów potwierdził ostatni krytyczny dla Polski raport OECD<sup>1</sup>.

Punktem wyjścia do dalszych rozważań, a zwłaszcza propozycji zmian systemowych musi być wiarygodna analiza aktualnego stanu rzeczy.

### 2.1. Pozycja polskiej nauki i szkolnictwa wyższego na tle świata

Poziom nauki polskiej na tle świata obrazują m.in. fatalne pozycje naszych uczelni w światowych rankingach<sup>2</sup>. W najbardziej znanym z nich, przygotowywanym od lat na Uniwersytecie *Jiao Tong* w Szanghaju<sup>3</sup>, wśród 500 najlepszych wyższych świata znajdują się tylko dwa polskie uniwersytety: Jagielloński i Warszawski – oba w czwartej setce. Żadna polska uczelnia nie weszła do setki najlepszych w Europie. W inaczej zdefiniowanym rankingu, publikowanym przez *The Times Higher Education Supplement*<sup>4</sup>, również wśród 500 najlepszych uczelni świata, jest poza wyżej wymienionymi także Politechnika Warszawska, wszystkie w czwartej setce. Przy czym najlepszy Uniwersytet Jagielloński spadł w ostatnim roku o 44 pozycje. W hiszpańskim rankingu *Webometrics*<sup>5</sup>, obejmującym 4000 najlepszych uczelni świata, nasi przedstawiciele są poza pierwszą pięćsetką.

Miejsce Polski w nauce europejskiej i światowej można dość łatwo wyrazić kilkoma liczbami. W Unii Europejskiej Polska to ok. 8 proc. ludności, 2 proc. PKB i zaledwie 0,7 proc. udziału w finansowaniu badań naukowych. W Polsce na tysiąc mieszkańców przypada ok. czterech badaczy, przy średniej dla UE ok. sześciu, zaś dla krajów OECD — prawie ośmiu. Czołówkę globalną tworzą Finlandia (ponad 16), Szwecja (ponad 12) i Japonia (prawie 12). Pod względem światowego PKB Polska zajmuje 22-24 miejsce. Pod względem liczby publikacji naukowych przypada nam 19 lokata, a pod względem sumarycznej liczby ich cytowań — 25, a według innej uznanej miary jakościowej, tzw. indeksu H miejsce 23. Trzeba tu podkreślić, że porównując ranking państw według PKB i liczby publikacji są one niemal identyczne — Pol-

---

<sup>1</sup> O. Fulton et al., „Poland,” OECD Reviews of Tertiary Education, OECD 2007

<sup>2</sup> A. Wittlin, K. Życzkowski, „Nim dostaniemy Nobla. Nauka polska — jakie zmiany są jej potrzebne?”, Tygodnik Powszechny, nr 38, 19.09.2004

<sup>3</sup> „Academic Ranking of World Universities 2007”, <http://ed.sjtu.edu.cn/rank/2007/ranking2007.htm>, 21.03.2008

<sup>4</sup> „THES — QS World University Rankings 2007”, <http://www.topuniversities.com/home>, 17.03.2008

<sup>5</sup> <http://www.webometrics.info/>, 22.04.2008



ska wyprzedza tu w klasyfikacji publikacji takie kraje, jak Meksyk, Turcja i Indonezja, a nie ustępuje żadnemu z krajów o mniejszym od nas PKB.

Jednoznaczny wniosek nasuwający się z przyjrzenia się tym liczbom jest taki, że polscy badacze wykorzystują udostępnione im warunki finansowe i cywilizacyjne zgodnie z oczekiwaniami. A zatem, marnotrawienie dostępnych możliwości nie jest zasadniczym problemem polskiej nauki. Można nawet stwierdzić, że nauka w Polsce właściwie, na tym etapie rozwoju kraju, spełnia swoją funkcję edukacyjną i kulturową. Łączy się to ze stosunkowo wysokim udziałem w budżecie nauki wydatkami na badania podstawowe, co z kolei jest związane z bardzo znaczącym finansowaniem badań przez budżet państwa, za to przy małym udziale niezależnych od państwa fundacji czy firm.

**Tabela 1.** Nakłady w roku 2005 na naukę w krajach europejskich jako procent Produktu Krajowego Brutto.

<b>Kraj</b>	<b>% PKB</b>
Izrael	4,71
Szwecja	3,86
Finlandia	3,43
Szwajcaria	2,93
Islandia	2,83
Niemcy	2,51
Dania	2,44
Austria	2,43
Francja	2,13
Unia Europejska (średnia)	1,84
Belgia	1,82
Holandia	1,78
UK	1,73
Luksemburg	1,56
Norwegia	1,51
Czechy	1,42
Irlandia	1,25
Słowenia	1,22
Chorwacja	1,22
Hiszpania	1,12
Włochy	1,10
Węgry	0,94
Estonia	0,94
Portugalia	0,80
Litwa	0,76

Turcja	0,67
Grecja	0,61
Malta	0,60
<b>Polska</b>	<b>0,57</b>
Łotwa	0,57
Słowacja	0,51
Bułgaria	0,50
Cypr	0,40
Rumunia	0,39

Źródło: *Towards a European Research Area. Science, Technology, Innovation. Key Figures 2007, European Commission*

## 2.2. Nauka i szkolnictwo wyższe a potrzeby społeczne i gospodarcze

Choć w Polsce praca uczonego i profesora cieszy się najwyższym prestiżem, to powiązanie nauki i szkolnictwa wyższego z potrzebami społeczno-gospodarczymi jest u nas bardzo słabe. Trzeba tu zauważyć, że taki wyraźny związek jest cechą charakterystyczną krajów wysoko rozwiniętych, a często także tych szybko się rozwijających. Proporcje finansowe, w których ponad 30 proc. funduszy jest przeznaczonych na tzw. badania podstawowe, a ponad połowa środków na naukę dociera do niej via budżet państwa, nie są typowe dla krajów wysoko rozwiniętych, gdzie nauka spełnia ważną rolę w napędzaniu rozwoju gospodarczego. W Polsce nauka z tej roli wywiązuje się bardzo słabo, o czym świadczy m.in. bardzo niski udział wyrobów wysokich technologii w eksporcie (ok. 3 proc.), czy też bardzo niski wskaźnik patentowania. Przyczyn takiego stanu rzeczy można szukać w uwarunkowaniach historycznych, ale także w obowiązujących kryteriach finansowania, zasadach organizacyjnych oraz uwarunkowaniach i ograniczeniach prawnych. Na przykład brak jest odpowiednich ustaw w zakresie promowania i wykorzystania własności intelektualnej. Rażącem dowodem na tę tezę może służyć niemożność tworzenia spółek i firm przez placówki PAN. Innym przykładem może służyć nieakceptowalna powolność oceny wniosków patentowych przez Urząd Patentowy RP - bywa, że od złożenia wniosku do jego pierwszego przejrzania pod względem czysto formalnym mija ponad pięć lat! Brakuje też rzeczników patentowych kompetentnych w zakresie nowych technologii. Niestykanie trudno dostępny jest także kapitał na projekty wysokiego ryzyka (*venture capital*), choć można mieć tu nadzieję na postęp.

W USA motorem postępu naukowego w dużym stopniu są badania biomedyczne (opłacane od lat nawet z budżetu *Department of Defense*). Jest to m.in. konsekwencją presji wywieranej na polityków przez społeczeństwo, które oczekuje poprawy jakości życia i upatrujące w postępie biomedycyny szans na zwalczenie groźnych chorób. W Polsce nie istnieją, ani takie przyzwyczajenia, ani mechanizmy je uruchamiające. Nie ma także wyraźnie wyrażonej presji oraz finansowych mechanizmów wspomagania, upowszechniania osiągnięć nauki w społeczeństwie. Trzeba tu jednak zauważyć, że spora część środowiska naukowego doskonale rozumie takie potrzeby i angażuje się w wyjście im na przeciw (Festiwal Nauki, Piknik Naukowy,

Tydzień Mózgu itd. Bardzo atrakcyjnie zapowiada się także inicjatywa budowy w Warszawie Eksploratorium, ośrodka promocji nauki z prawdziwego zdarzenia).

Brak jest także spójnej wizji rozwoju szkolnictwa wyższego. Wizji uwzględniającej zarówno trendy demograficzne, jak i potrzeby odnośnie kształcenia specjalistów z określonych dziedzin. Nie postrzega się również uniwersytetu jako centrum kulturotwórczego, tworzącego podwaliny pod gospodarkę opartą na wiedzy i innowacyjności.

Potrzeba reform w Polsce wydaje się zatem uzasadniona, albowiem oczekiwania społeczne wobec nauki wznoszą się wraz z rozwojem gospodarczym i cywilizacyjnym, a skok w tym zakresie jest i potrzebny, i możliwy ze względu na znaczny kapitał ludzki, rozwój infrastruktury oraz współpracę międzynarodową. Co więcej, analiza historyczna rozwoju wielu państw wyraźnie pokazuje, że powyżej pewnego poziomu PKB na mieszkańca ów rozwój wymaga postępu naukowo-technicznego we własnym kraju. Odbywa się to zresztą w sprzężeniu zwrotnym wznoszącego finansowania nauki i rosnących wobec niej oczekiwań społeczno-gospodarczych. Można się zatem zarówno spodziewać, jak i wymagać, znaczącego, wręcz skokowego w najbliższych latach wzrostu finansowania sfery nauki, zarówno z budżetu państwa, jak i z gospodarki, a także ze środków unijnych. Zatem, czy sfera ta jest dobrze przygotowana nie tyle do wchłonięcia dodatkowych środków, co do ich efektywnego wykorzystania? Jesteśmy przekonani, że nie!

## 3. Główne słabości

### 3.1. Konkurencja i system finansowania

Nauka jest ze swojej istoty niedemokratyczna, a merytokratyczna i jej rozwój zależy od liderów, czyli wybitnych uczonych. Nie ma innej metody ich selekcji niż poprzez otwarte konkursy na stanowiska kierownicze oraz finansowanie oraz nagradzanie wiarygodnych i ambitnych pomysłów badawczych. W Polsce w ostatnich latach wprowadzono szereg elementów konkurencyjności, zwłaszcza w finansowaniu badań. Przełomem były granty Komitetu Badań Naukowych, pozwalające realizować indywidualne projekty badawcze. W wielu dziedzinach, jakkolwiek niestety nie we wszystkich, oceny tych projektów miały i mają (obecnie w MNiSW) w pełni merytoryczny charakter, bez wstępnych ograniczeń związanych z pozycją zawodową wnioskodawców. Problemem zawsze jednak była i jest skala tego przedsięwzięcia. Ten rodzaj finansowania sięgał co najwyżej 20 proc. środków przeznaczonych na naukę w budżecie państwa, a nawet wykazywał przez lata tendencję zniżkową. Nieco później wprowadzono tzw. granty zamawiane, co miało być odzwierciedleniem potrzeb i wymagań państwa wobec środowiska naukowego, ale niejednokrotnie było przede wszystkim wyrazem aktywności lobbystycznej wybranych uczonych, a zwłaszcza osób kierujących instytucjami naukowymi. Większość pieniędzy (obecnie 2/3 środków budżetowych) przekazywane jest bezpośrednio do uczelni i innych placówek naukowych. System dystrybucji tych pieniędzy jest także konkurencyjny, albowiem opiera się na ocenie parametrycznej, a ta z kolei na policzalnych składnikach dorobku naukowego (np. publikacje, stopnie naukowe, patenty). Niestety nie ma wystarczającej korelacji między wynikiem tej oceny a sumą środków przekazywanych jednostkom naukowym. Trzeba

też stwierdzić, że ocena parametryczna w obecnej formie już się przeżyła. W szczególności dlatego, że zdecydowanie za mało skupia się na jakości wyników pracy naukowej, promując raczej liczbę publikacji<sup>6</sup>. Co więcej skłania do nadużyć, np. promuje nadmiernie prace wykonane za granicą z minimalnym, czy wręcz żadnym udziałem polskiej jednostki naukowej i jej finansowania, sprzyja spółkom autorskim („ty mnie dopiszesz, a ja ciebie”) itp.

Kolejnym bardzo ważnym aspektem tzw. podziału pierwotnego środków jest ich rozdział pomiędzy dziedziny. W Polsce, zgodnie z dziedzictwem socjalizmu i onnipotentnego państwa, większość środków budżetowych przypada na nauki techniczne, w tym i te bardzo tradycyjne, wyraźnie zaś upośledzone są dziedziny o największej w świecie dynamice rozwoju. W USA i Kanadzie tzw. nauki o życiu (*life sciences*) są głównym beneficjentem budżetu, a np. w ERC (*European Research Council*), gdzie jest podział na nauki ścisłe i inżynierskie, nauki o życiu oraz nauki humanistyczne i społeczne, po utworzeniu 15 proc. rezerwy na projekty interdyscyplinarne, wynosi odpowiednio: 44 proc., 39 proc. oraz 17 proc.

### 3.2. System zarządzania

Można podziwiać wielu rektorów polskich uczelni, że tak dobrze sobie radzą z zarządzaniem skomplikowanymi firmami, zatrudniającymi często po kilka tysięcy ludzi, którymi są *de facto* nasze uniwersytety. Wyobraźmy sobie przedsiębiorstwo, na przykład stocznię, w której dyrektora, jego zastępców, a także kierowników głównych działów i ich zastępców wybierają w tajnym głosowaniu wszyscy pracownicy, a do tego 20 proc. głosujących to przedstawiciele klientów stoczni. W dodatku tak wybrani dyrektorzy i kierownicy nie mogą podjąć żadnej istotnej decyzji bez zgody, także wyrażonej w tajnym głosowaniu, rady pracowniczej. Taka firma nie miałaby prawa funkcjonować, a jej bankructwo byłoby nieuchronne. A tak przecież działają nasze uczelnie! Z wybieranymi przez pracowników i studentów rektorami i dziekanami, kontrolowanymi później przez senaty i rady wydziałów<sup>7</sup>. Podobnie jest w placówkach PAN - dyrektor (naukowy) jest zmuszony do zajmowania się administracją, o której ma na ogół ograniczone pojęcie.

### 3.3. Model kariery oraz mobilność kadry i studentów

Zasady awansu naukowego i zdobywania pozycji zawodowej w polskich uczelniach są oparte na wzorcach wprowadzonych ok. 200 lat temu w zupełnie innych niż obecnie warunkach gospodarczych i społecznych, a także w czasach gdy naukę i kształcenie na poziomie wyższym uprawiała bardzo wąska grupa. Istotą zasad awansu jest wielostopniowa hierarchia i statyczność. Uznanie zależy od zdobycia habilitacji i profesury, a te z kolei rzadko są pochodną wybitnych wyników naukowych. Ewenementem na skalę światową jest u nas nadawanie tytułu profesora przez prezydenta.

<sup>6</sup> A. Jajszczyk, „Skazani na bylejakość?”, *Gazeta Wyborcza*, nr 74, 30.03.2005, s.17

<sup>7</sup> A. Jajszczyk, „Polskie uniwersytety potrzebują reanimacji”, *Rzeczpospolita*, 26.02.2008, nr 48 (7949), s. A16-A17

Typowy model kariery to zdobywanie stopni, począwszy od magistra, przez doktora, doktora habilitowanego, aż do profesora, a potem praca do emerytury, w tych samych murach. Dotyczy to szczególnie uczelni i placówek o długiej tradycji akademickiej i najwyższej renomie. Tylko uczelnie stosunkowo nowe bądź o słabym stanie kadrowym, są zmuszone do pozyskiwania osób z zewnątrz. Brak ruchliwości kadr powoduje przywiązanie do zastanych rozwiązań i tematyki badawczej, uwiąd dyskusji. Brak merytorycznej krytyki naukowej, ułatwia tworzenie się trwałych, nie zawsze pozytywnych, układów personalnych. Na skutek braku mobilności naukowców powstawanie nowych konkurencyjnych grup naukowo-badawczych jest bardzo powolne.

## 4. Zalecenia

### 4.1. Zwiększenie konkurencji między jednostkami

Podobnie jak w gospodarce, rozwiązaniem może być tylko konkurencja. Kierunek nieuchronnych zmian może nam wskazać przykład Stanów Zjednoczonych, kraju przodującego w innowacyjności. Na około 4000 działających tam uczelni wyższych najróżniejszych typów i jakości, tylko około 50 to uczelnie najwyższej marki, kształtujące elity i pochłaniające lwią część środków przeznaczanych w tym kraju na naukę. Biorąc pod uwagę, że w Polsce istnieje ponad 400 uczelni wyższych, zarówno państwowych jak i niepublicznych, prosty rachunek wskazuje, że, zakładając te same proporcje, najwyższą rangę może uzyskać tylko pięć jednostek (nie uwzględniamy w tym rachunku, że USA są znacznie bogatsze od naszego kraju). Jednoczesne finansowanie na stosunkowo dużym poziomie kilkudziesięciu „uczelni z ambicjami” nie jest możliwe. Trzeba więc opracować i wprowadzić system finansowania jednostek najlepszych przez docelowe finansowanie najlepszych grup badawczych tam pracujących. Ważne jest, by ich wyłanianie odbywało się na gruncie uczciwej konkurencji prowadzącej do powstania autentycznych liderów, a nie dekretowania przez urzędników, polityków bądź uniwersyteckie grupy nacisku, które uczelnie są najlepsze.

### 4.2. Przekształcenie nieefektywnych jednostek naukowych

Mimo podejmowanych w ostatnich latach prób wyeliminowania wielu słabych resortowych ośrodków badawczych (Jednostek Badawczo-Rozwojowych), nadal znaczna ich część niezaśmieszona dysponuje znacznym majątkiem (nieruchomości), a także pochłania duże środki pochodzące z dotacji rządowych (powyżej 30 proc. dotacji budżetowej na naukę). Uważamy, że należy konsekwentnie realizować program prywatyzacji, komercjalizacji, a w uzasadnionych przypadkach, likwidacji takich jednostek. W gestii państwa można pozostawić tylko bardzo nieliczne JBRy, związane np. z bezpieczeństwem czy obronnością kraju. Oddzielnej analizy wymaga ulokowanie JBR w obszarze służby zdrowia. Należy dokonać też przeglądu placówek badawczych PAN i doprowadzić do wyeliminowania tych, które nie uzyskują znaczących, w skali światowej, wyników badawczych. Eliminacja ta może polegać na łączeniu placówek lub wcielaniu ich do wyższych uczelni. Musimy jednak pamiętać, że istnieją obszary badań

związane ściśle z naszym krajem, takie jak na przykład, historia, literatura, geografia, czy przyroda polska. Dlatego też powinny istnieć jednostki badawcze działające w tych dziedzinach, nawet jeżeli w ich przypadku trudno mówić o porównywalności wyników w skali światowej. Jednostki badawczo-rozwojowe, prowadzące działalność na potrzeby gospodarki, należy poddać prawom rynku. W tym celu wystarczy stopniowo zmniejszać dotacje budżetu dla JBR, planując zaprzestanie dotacji w terminie trzech lat. Taka decyzja wymusi nieuniknione zamknięcie słabszych instytucji, a jednocześnie da szansę, aby lepsze jednostki nawiązały współpracę z przemysłem i dostosowały się do potrzeb rynku.

Instytuty Polskiej Akademii Nauk należy umiejętnie zreformować, wymuszając zwiększenie efektywności ich ogólnego działania, podniesienie naukowej konkurencyjności i roli w promocji nauki w społeczeństwie przez odpowiednią politykę konkursowego zatrudniania, ocenę rezultatów i osiągnięć, znaczne zmniejszenie liczebności kadry i stopniowe jej odmładzanie<sup>8</sup>. Warto też tworzyć warunki do realizacji wspólnych studiów doktoranckich przez uczelnie i jednostki PAN, co może korzystnie wpłynąć na poziom prac doktorskich.

Wszelkie stanowiska w PAN należy obsadzać w drodze otwartych konkursów z uwzględnieniem kandydatów z zagranicy. Znaczna część funduszy instytutów powinna pochodzić ze środków uzyskiwanych przez uczonych w postaci grantów zdobywanych w kraju i za granicą. Docelowo należy ograniczyć wieloletowość (patrz poniżej), aby badacz musiał jasno określić, czy swoje granty realizuje na uczelni, czy w instytucie akademii. Aby wyrównywać konkurencyjność pracowników uczelni obciążonych dydaktyką względem pracowników instytutów akademii, kryteria oceny wyników prac badawczych tych ostatnich powinny być ostrzejsze, niż pracowników uczelni.

### 4.3. Finansowanie nauki i szkolnictwa wyższego

Jednym z ważnych powodów słabości polskiej nauki jest dramatycznie niski poziom jej finansowania z budżetu państwa i przez gospodarkę. Od lat znajdujemy się w ogonie Europy, jeżeli chodzi o procent produktu krajowego, który przeznaczamy na badania naukowe. Bez znacznego zwiększenia środków, nie mamy co marzyć o gonieniu peletonu. Ale same nakłady to nie wszystko — zasadnicze znaczenie będzie miał sposób ich podziału. Sposób, który pobudzi konkurencję, a nie utrwali istniejący stan rzeczy.

Postulujemy:

- i) Opracować ostre i przejrzyste kryteria, na ich podstawie ustalać kategorie jednostki oraz wysokość dotacji z budżetu. Kryteria muszą odzwierciedlać działalność dydaktyczną, więc oczekiwania wobec profesora instytutu badawczego powinny być większe niż wobec profesora uniwersytetu.
- ii) Zmienić algorytm finansujący działalność uczelni, aby wymusić racjonalną politykę zatrudnienia w uczelniach państwowych:
  - a. Urealnić współczynnik kosztochłonności studiów (który obecnie zaniża rzeczywiste koszty kształcenia studentów kierunków medycznych przyrodniczych i technicznych) .

---

<sup>8</sup> L. Kaczmarek, „Uwagi na temat reorganizacji placówek PAN”, Warszawa, 10.01.2007

- b. Zwiększyć wagę, z którą do algorytmu wchodzi liczba studentów i doktorantów. Środki finansowe idące za studentami umożliwią im „głosowanie nogami”, co zmusi uczelnie do dopasowywania się wobec oczekiwań ich klientów.
  - c. Zwiększyć środki przeznaczane na granty badawcze rozdzielane w wyniku konkursów oraz dopuszczalny narzut (*overhead*) dla wydziału uczelni do około 30 proc. W ten sposób dziekan (dyrektor instytutu) rozpisując konkurs na etat profesora będzie miał motywację, aby preferować kandydatów, którzy przez swe badania i otrzymane granty zwiększą środki finansowe wydziału.
- iii) Zwiększyć efektywność wykorzystania środków przeznaczanych na badania. Tylko ok. 16 proc. środków na naukę rozdziela się w postaci grantów. Ponad 65 proc. nakładów pochłaniają tzw. środki statutowe, które docierają do uczelni i innych jednostek badawczych bez konieczności zabiegania o nie w konkursach. W krajach przodujących w nauce jest dokładnie odwrotnie. Musimy dążyć do tego samego. Ostra konkurencja w walce o środki zmusi uczelnie i inne jednostki, przynajmniej te z ambicjami naukowymi, do zatrudniania najlepszych ludzi, zdolnych do pozyskiwania grantów, a pozbywania się leni i nieudaczników. Receptą na podniesienie poziomu badań oraz przyciągnięcie do nauki zdolnych ludzi będzie konsekwentne stosowanie prostej zasady: „więcej płacić i więcej wymagać”. W związku z tym należy:
- a. Przyznawać granty badawcze na zasadzie konkurencyjności składanych wniosków, zmniejszając odsetek funduszy przeznaczanych na badania z pieniędzy podatnika z pominięciem procedury konkursowej. Proces oceny projektów badawczych uczynić międzynarodowym, co da szansę na konfrontację polskiej nauki z nauką światową.
  - b. Ujawniać pełen zestaw danych dotyczących programów badawczych – stworzyć system, dzięki któremu wszystkie oceny, recenzje i sprawozdania merytoryczne z wykonanych grantów wraz listą przygotowanych publikacji oraz rozliczeniem finansowym projektu badawczego będą dostępne w Internecie. Takie zasady zwiększą społeczną kontrolę nad wydawanymi pieniędzmi podatnika oraz ułatwią zadanie recenzentom przygotowującym ocenę kolejnych grantów.
  - c. Wprowadzić do powszechnego użytku na uczelniach i instytutach naukowo-badawczych system analizy i dostępu do banku danych bibliometrycznych, zakupując licencje systemu *Web of Knowledge*<sup>9</sup>.

#### 4.4. Opłaty za studiowanie

Powszechny jest mit bezpłatności studiów. Nigdzie nie ma studiów „darmo” — ktoś musi opłacić kadre, czy zapłacić za eksploatację budynków. Pytanie tylko, czy mają to być wszyscy podatnicy, również tacy, których studiowanie nie interesuje, czy też wyłącznie osoby korzystające z usług edukacyjnych. Oczywiście żadne nowoczesne państwo nie może przerzucić wszystkich kosztów na studentów. Należy więc zbudować odpowiedni system bonów edukacyjnych, stypendiów i pożyczek, związanych restrykcyjnie z uzyskaniem niezależnej, ustalonej przez

<sup>9</sup> *Web of Knowledge*, Thompson Scientifics, <http://scientific.thomson.com/index.html>, 21.04.2008

państwo, akredytacji uniwersyteckiej, homologowanej na poziomie kraju i Unii Europejskiej. Nie dziwią argumenty przeciw wprowadzeniu opłat za studia, tam gdzie ich jeszcze nie ma. Można się obawiać, że reforma ograniczy się do wprowadzenia czesnego, a system wspierania studentów nie powstanie. Czyli warunkiem sukcesu jest rozwiązanie całościowe, a także przekonanie do niego zainteresowanych.

Naszym zdaniem, najważniejszym argumentem za powszechną odpłatnością za usługi edukacyjne w wyższych uczelniach nie jest wcale podreperowanie ich finansów (podobne fundusze będą po prostu płynęły do nich inną drogą, zamiast z budżetu, z kieszeni studentów, które to kieszenie będą z kolei zasilane z budżetu), ale przede wszystkim stworzenie konkurencyjnego rynku uczelni. A konkurencja wymusza wyższą jakość usług. W taki system powinna być też włączona ostra zewnętrzna akredytacja kierunków nauczania i uczelni (na przykład student może dostać stypendium lub kredyt z banku tylko dla kierunku i uczelni z ważną i potwierdzoną wieloletnim testem akredytacją).

Jednym z warunków powstania autentycznego rynku jest swoboda w ustalaniu wysokości czesnego przez szkoły wyższe. Nie obawialibyśmy się, że uczelnie wprowadzą od razu zbyt wysokie opłaty — to odstraszyłyby ich klientów. Zapewne w perspektywie wielu lat wykształcą się uczelnie o najwyższym poziomie kształcenia i badań naukowych. Będą one stosunkowo niewielkie, a ich czesne wysokie. Nie oznacza to, że kształcone przez nie elity będą wyłącznie elitami finansowymi. Podobnie jak to się dzieje na najlepszych uczelniach amerykańskich, kształcić się tam będą najzdolniejsi, niezależnie od grubości ich portfeli (uczelnie znajdą sposoby, by mniej zasobnym studentom pokryć czesne i zafundować stypendia). Znaczna część uczelni wybierze inny model biznesowy — masowe kształcenie na niezłym poziomie, przy niskich opłatach.

#### 4.5. Zarządzanie uczelniami i jednostkami badawczymi

Polskie uczelnie są zarządzane przez przedstawicieli świata akademickiego, którzy są wyłaniani poprzez wybory. Są oni dodatkowo kontrolowani przez senaty bądź rady wydziałów. Nie jest przypadkiem, że wzorem uczelni amerykańskich, również uczelnie europejskie odchodzą od tego archaicznego modelu zarządzania. Nawet w konserwatywnych Niemczech uczelniami kierują profesjonalni menedżerowie wyłonieni w drodze konkursu. I nie wystarczy, jak to zrobiono w obowiązującej u nas ustawie o szkolnictwie wyższym, nazwanie dyrektora administracyjnego kanclerzem. Istota tkwi w jego kompetencjach. W modelu stosowanym w najlepszych uczelniach świata jest także miejsce dla organów obieralnych, które koncentrują się na działalności typowo akademickiej, związanej z nadawaniem doktoratów i tytułów honorowych, a także reprezentowaniem uczelni na zewnątrz.

Docelowo kluczowe decyzje dotyczące kierunków rozwoju uczelni, w tym decyzje o powstawaniu, likwidacji kierunków badań i kształcenia, podejmować powinny *rady patronackie*, złożone z osób nie zatrudnionych bezpośrednio na uczelni, czyli nie związanych z nią własnymi krótkoterminowymi interesami, ale osoby które kierują się jej długofalowym dobrem. Proponujemy:



- i) W zarządzaniu uczelniami państwowymi zwiększenie roli *kanclerza*, czyli menedżera odpowiedzialnego za finanse uczelni i ich pozyskiwanie<sup>10</sup>.
- ii) Tworzenie rad patronackich uczelni, w pierwszej fazie jako ciał doradczych, których kompetencje z czasem będą rosnąć.

## 5. Nowy model kariery akademickiej

### 5.1 Stopnie i tytuły naukowe

Przestarzała, hierarchiczna i sztywna struktura uczelni oraz jednostek naukowych, a także kolegialność podejmowania zbyt wielu decyzji, są z natury antyinnovacyjne. Dlatego też docelowo należy zlikwidować zarówno habilitacje jak i tytuł profesora. Aby w przejściowej fazie reformy systemu utrzymać poziom nadawanych stopni doktora, można zastąpić habilitację przez „uprawnienie promotorskie” zaproponowane w raporcie *Zespołu do Spraw Opracowania Założeń Reformy Systemu Nauki oraz Założeń Reformy Systemu Szkolnictwa Wyższego*<sup>11</sup>, powołanego przez minister Barbarę Kudrycką.

Odejście od konieczności uzyskiwania habilitacji w jej obecnym kształcie umożliwi wprowadzenie użytecznego modelu kariery akademickiej, znanego z krajów anglosaskich. Po ukończonych studiach doktoranckich, młody człowiek robi karierę w gospodarce, na przykład pracując w banku, kancelarii prawnej, przedsiębiorstwie produkcyjnym, czy pozauczelnianej jednostce badawczej. Po kilkunastu latach ma szansę wystartowania w konkursie na stanowisko profesorskie i kontynuowania kariery naukowej. Nie trzeba tłumaczyć jak nieocenione usługi uczelni i jej studentom może oddać taki doświadczony praktyk. Dziś tego modelu nie da się zrealizować — po prostu wymagana jest habilitacja (którą można zrobić tylko na polskiej uczelni) jako podstawa dalszej kariery, akredytacji czy oceny jednostki. Podobne ograniczenie występuje w przypadku zatrudniania nawet znakomitych profesorów, którzy chcieliby przyjechać do Polski zza granicy.

### 5.2. Systemy oceny pracowników

Ocena pracowników, a także zatrudnianie ich na określone stanowiska powinny być oparte wyłącznie na ocenie ich dorobku i przydatności dla uczelni. Z opisywanym modelem kariery wiąże się jawność dorobku naukowego. Nie wszyscy oczywiście muszą być gwiazdami nauki, publikującymi w najlepszych periodykach; niektórzy mogą być po prostu świetnymi

---

<sup>10</sup> M. Żylicz, A. Jajszczyk, „Polityka naukowa państwa - głos w dyskusji”, *Między nauką a gospodarką — kontynuacja czy reforma*, Niebieskie Księgi Polskiego Forum Strategii Lizbońskiej, Nr 18, sierpień 2005, 107-122

<sup>11</sup> Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Projekt założeń reformy systemu nauki i reformy systemu szkolnictwa wyższego*, 16.04.2008, [http://www.nauka.gov.pl/mn/\\_gALLERY/36/57/36574/20080416\\_projekt\\_zalozen\\_reformy.pdf](http://www.nauka.gov.pl/mn/_gALLERY/36/57/36574/20080416_projekt_zalozen_reformy.pdf), 21.04.2008

organizatorami dydaktyki, czy specjalistami w prowadzeniu skomplikowanych projektów badawczych.

Wszystkie stanowiska muszą być obsadzone na podstawie otwartych konkursów, w których startować mogą odpowiednio wykwalifikowani kandydaci z kraju lub zza granicy. W regulaminach konkursów powinny znaleźć się następujące zasady:

- a) Kontraktu asystenta (krótki *post-doc*) nie można otrzymać w uczelni, na której uzyskano stopień doktora;
- b) Ubiegając się o pierwszy kontrakt profesora konieczne będzie wykazanie się doświadczeniem asystenta (podoktorskiego) z innego ośrodka;
- c) Rozpisując konkurs na stanowisko profesora, dziekan uwzględni potrzeby dydaktyczne wydziału oraz zakłada tematykę badań prowadzonych przez kandydata. Aby móc przyciągnąć najlepszych kandydatów z innych ośrodków dziekan ma możliwość znacząco różnicować wysokość płac (w razie potrzeby zwiększając rozpiętość widełek), aby także w nauce dobra praca mogła być dobrze wynagradzana.

Istotną propozycją jest wprowadzenie nieprzedłużalnych kontraktów asystenckich (*post-doc*), które sprawią, że każdy kandydat na profesora będzie musiał wygrać (prawdziwy) konkurs na stanowisko profesora. Ponieważ nie można zmieniać warunków zatrudnienia wstecz, takie kontrakty o określonej długości, które trzeba wprowadzić jak najszybciej, będą miały decydujący wpływ na praktykę przeprowadzania konkursów dopiero po dłuższym czasie. W okresie przejściowym należy odejść od praktyki rozpisywania „konkursów awansowych”, w których przygotowuje się stanowisko pod określonego kandydata z habilitacją, którego chce się awansować.

Otwarte konkursy o stanowiska nie będą pozorowane, jeśli dziekanowi bądź dyrektorowi z powodów ekonomicznych będzie się opłacało zatrudnianie najlepszych kandydatów, także zza granicy. Aby zachęcić uczelnie i jednostki badawcze do organizowania jawnych i autentycznych konkursów na stanowiska należy w sposób istotny zwiększyć mobilność kadry naukowej.

### 5.3. Mobilność kadry

Mobilność kadr jest warunkiem koniecznym kreatywności i tworzenia zespołów mogących konkurować z najlepszymi w świecie. Jednym z warunków mobilności jest łatwość zatrudniania i zwalniania pracowników. Dlatego też podstawową formą zatrudnienia w uczelniach wyższych i innych placówkach naukowych powinny być kontrakty terminowe (np. trzy- lub pięcioletnie) z możliwością ich odnawiania. Mianowania (ale też z możliwością odwołania) powinny dotyczyć tylko kluczowych pracowników. Innym niebezpiecznym zjawiskiem, coraz częściej widocznym w niektórych uczelniach, jest zatrudnianie dzieci pracujących tam profesorów, często kosztem innych, lepszych kandydatów. Dlatego też należałoby administracyjnie ograniczyć takie praktyki.

### 5.4. Ograniczenie wieloletowości

Należy dążyć do stopniowego ograniczenia wieloletowości, która nie jest zjawiskiem często występującym, np. w anglosaskim systemie naukowym. Docelowo prawa rynkowe mogą

sprawić, że bardzo dobrzy uczeni, także w Polsce, otrzymają na efektywnie działającej uczelni bądź instytucji badawczej na tyle dobrą płacę, że nie będą próbowali zatrudnić się gdzie indziej. Ogłaszając konkurs na etat profesora a potem negocjując pensję z jego zwycięzcą, dziekan będzie mógł przyznać wyższą pensję w zamian za zobowiązanie, że profesor cały swój czas poświęci na pracę w tej uczelni.

Uwzględniając bieżącą sytuację proponujemy w okresie przejściowym:

- i) Wprowadzenie przepisu, że profesor musi otrzymać zgodę dziekana uczelni państwowej na pracę na drugim etacie.
- ii) Utrzymanie zasady, że praca na drugim etacie nie może kolidować z interesami uczelni.
- iii) Podjęcie decyzji, że w ciągu trzech lat zostanie zmieniony sposób liczenia tak zwanego minimum kadrowego uczelni, aby każdy profesor mógł być liczony tylko jeden raz do minimum kadrowego. Trzyletni okres przejściowy ma na celu dać szansę uczelniom na dostosowanie się do nowej sytuacji.
- iv) Stopniowe ograniczanie możliwości pracy na etacie na uczelni państwowej oraz w instytucie naukowo-badawczym, zezwalając w okresie przejściowym na pracę na pół etatu poza uczelnią. Z drugiej strony pracownik instytutu badawczego powinien mieć możliwość wykładania na uczelni w ramach godzin zleconych (umowy o dzieło), lecz nie w ramach umowy o pracę.

## **5.5. Patologie, oszustwa i instytucja mediatora akademickiego na uniwersytecie**

Należy skutecznie zwalczać patologie w środowisku naukowym, a osoby winne plagiatów, fałszerstw i handlu dyplomami pozbawiać prawa do wykonywania zawodu nauczyciela akademickiego.

Praktyką powinna być jawność prowadzonych badań oraz uzyskanych wyników (poza ograniczeniami związanymi, na przykład, z bezpieczeństwem państwa). Problem kopiowania prac magisterskich w sposób niewielki dotyczy nauk przyrodniczych i ścisłych, w których magistrant otrzymuje do opracowania oryginalny temat badawczy. Dlatego też za spotykane przypadki plagiatów po części odpowiadają opiekunowie prac, którzy nie zadają do opracowania tematu na tyle oryginalnego, aby pracy praktycznie nie dało się skopiować.

Osoby świadome praktyk kupowania, kradzenia prac magisterskich postulują niekiedy wprowadzenie zasady, że nie należy ich udostępniać w Internecie. Przekonani, że za wszelkimi pracami naukowymi powinna stać pełną jawność i przejrzystość sugerujemy działania w innym kierunku. Proponujemy:

- a) Zachęcać opiekunów prac magisterskich (doktorskich) do umieszczania na swych stronach prac ich magistrantów oraz doktorantów;
- b) Zmniejszyć dopuszczalną liczbę magistrantów do ośmiu na rok na opiekuna;
- c) Zaliczać opiekunowi minimum 10 godzin pensum za każdego magistranta (z możliwością podwyższenia tej liczby przez dyrektora instytucji do 20 godzin w przypadku czasochłonnych nauk technicznych i medycznych);
- d) W zamian obciążyć opiekuna pracy i recenzentów współodpowiedzialnością za potwierdzenie oryginalności utworu.

Z opisywanym modelem kariery wiąże się jawność dorobku naukowego. Widać tu pozytywne zmiany — część uczelni publikuje na stronach internetowych dorobek wszystkich pracowników. Główne uniwersytety (flagowe), PAN oraz ministerstwo winny mieć dostęp do pełnej wersji bazy *Web of Knowledge* oraz możliwość dokonywania weryfikacji dorobku wszystkich naukowców. Należy wprowadzić do praktyki życia akademickiego instytucję tzw. *mediatora akademickiego*. Postuluje to *Europejska Karta Naukowca*<sup>12</sup>, a instytucja ta dobrze sprawdza się w systemie anglosaskim. Kartę Naukowca wprowadziły też ostatnio Instytuty Humboldta w Niemczech.

## 6. Podsumowanie

Niezależnie od nasilającej się krytyki stanu obecnego, powinniśmy pamiętać o wielu pozytywnych zmianach zachodzących w ostatnich latach. Istnieje parametryczna ocena uczelni. Jakkolwiek nie jest doskonała i czasami podatna na działania różnych grup nacisku, coraz lepiej informuje o rzeczywistych osiągnięciach naukowych poszczególnych jednostek. Istnieje system akredytacji oceniający dydaktykę. Powstanie rynku edukacyjnego spowoduje zapewne także akredytacje przez różne organizacje zawodowe, na przykład prawnicze, lekarskie, czy inżynierskie, a także tworzenie wyspecjalizowanych firm zajmujących się akredytacją. Pojawia się też akredytacje międzynarodowe. Wszystko to ułatwi wybór uczelni potencjalnym studentom, a same uczelnie zmobilizuje do współzawodnictwa.

Wiele nowego do naszych uczelni wprowadziło uczestnictwo w europejskich projektach badawczych i edukacyjnych. Ułatwiło kontakty międzynarodowe, pozwoliło na dostęp do aparatury badawczej, rozszerzyło horyzonty, a także było dodatkowym źródłem dochodów.

Możemy też obserwować bardzo pozytywne zjawisko pojawienia się w ostatnich latach instytucji i nieformalnych grup analizujących bieżącą sytuację szkolnictwa wyższego, a także przedstawiających propozycje reform. Poza jednostkami rządowymi, *Radą Główną Szkolnictwa Wyższego*, czy *Konferencją Rektorów Akademickich Szkół Polskich*, można wymienić *Polskie Forum Obywatelskie*, *Niezależne Forum Akademickie*, a także *Forum Integracyjne Academicus Poloniae*, w którym znaczną rolę odgrywają polscy naukowcy pracujący za granicą. Propozycje zmian formułują także studenci, na przykład za pośrednictwem *Parlamentu Studentów Rzeczypospolitej Polskiej*.

Reforma szkolnictwa wyższego w Polsce jest niezbędna. Nie ma wątpliwości, że nie będzie łatwa. Dotyczy tak wielu osób i materii delikatnej. Trzeba liczyć się z oporem części studentów obawiających się pogorszenia sytuacji, a także części środowiska akademickiego, które nie chce tracić nabytych przywilejów, a szczególnie stabilności zatrudnienia.

Proponowane zmiany systemu należy rozpocząć jak najszybciej, jednocześnie planując realistyczne okresy przejściowe. O ile łatwo zgodzić się z potrzebą przeprowadzania rzetelnych konkursów na etaty profesora uczelni, aby takie postępowanie stało się powszechną praktyką potrzeba nie tylko odpowiednich przepisów i bodźców, ale też czasu. Planując ewolucję systemu należy myśleć długofalowo, a reformy wprowadzać całościowo. Przykładowo, natychmia-

---

<sup>12</sup> Komisja Europejska, *Europejska Karta Naukowca*, 2006, [http://ec.europa.eu/eracareers/pdf/kina-21620b8c\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/eracareers/pdf/kina-21620b8c_pl.pdf), 21.04.2008

stowe zniesienie habilitacji bez wprowadzenia alternatywnej ścieżki kariery oraz jej udroźnienia i innych mechanizmów stabilizujących poziom doktoratów i wymuszających konkurencyjność konkursów, może wpłynąć negatywnie na kondycję polskiej nauki. Należy również więcej płacić dobrym naukowcom, ale też znacznie więcej od nich wymagać (na przykład tego, aby wyniki ich badań były konkurencyjne w skali światowej)<sup>13</sup>

Krokiem we właściwym kierunku są propozycje reform zawarte w raporcie powołanego przez minister Barbarę Kudrycką *Zespołu do Spraw Opracowania Założeń Reformy Systemu Nauki oraz Założeń Reformy Systemu Szkolnictwa Wyższego*<sup>11</sup>. Propozycje te obejmują m.in. zastąpienie habilitacji przez „uprawnienie promotorskie”, zwiększenie roli grantów w finansowaniu uczelni, czy tworzenie uczelni flagowych. Niestety proponowane zmiany utrzymują, a nawet wzmacniają rolę korporacji profesorskiej, a także wstrzymują się przed trudnym politycznie wprowadzeniem odpłatności za studia. Nie proponują też menedżerskiego systemu zarządzania uczelniami. A bez wymienionych reform, zdaniem autorów tekstu, nadal będziemy bez szans dotarcia do czołówki światowej.

Niestety pojawiają się również działania, które mogą utrudnić bardziej zdecydowane włączenie się Polski do głównego nurtu nauki światowej. Przykładem, może być pismo Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów z dnia 15 kwietnia 2008 r., znacznie utrudniające pisanie rozpraw doktorskich w języku angielskim<sup>14</sup>. Użycie angielskiego w rozprawach, szczególnie z zakresu nauk technicznych, przyrodniczych, czy matematyczno-fizycznych, stało się normą w najlepszych uczelniach wielu krajów. Umożliwia to międzynarodową konfrontację uzyskanych wyników i jakości samych rozpraw, a także powoływanie recenzentów zagranicznych.

Przykład ostatnich kilkunastu lat pokazuje, że środowisko akademickie nie jest w stanie zreformować szkolnictwa wyższego samodzielnie. Naukę polską mogą skuteczniej unowocześnić osoby spoza środowiska, dysponując niezbędną wolą polityczną do przeprowadzenia reform. Nie podjęcie takiej reformy bądź, na skutek nacisków różnych grup interesów, potowicze jej przeprowadzenie, będzie nam grozić zapaścią cywilizacyjną na wielką skalę.

---

<sup>13</sup> K. Życzkowski, „Czy nauka polska może być konkurencyjna?”, *Kondycja Nauki Polskiej*, Wydawnictwo PAU, Kraków 2008, 258-260

<sup>14</sup> Centralna Komisja ds. Stopni i Tytułów, *Uwagi o rozprawach doktorskich*, 15.04.2008, [http://www.ck.gov.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=11:uwagi-o-rozprawach-doktorskich&Itemid=25](http://www.ck.gov.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=11:uwagi-o-rozprawach-doktorskich&Itemid=25), 22.04.2008

## 7. Dodatek

### Plusy i minusy anglosaskiego systemu szkolnictwa wyższego — zarys modelu<sup>15</sup>

#### Excellogram<sup>16</sup> anglosaskiego systemu szkolnictwa wyższego (ASSW)

ASSW jest systemem edukacyjnym nastawionym na kształcenie liderów, którzy będą kierować zespołami ludzkimi zajmującymi się zarządzaniem i organizacją pracy oraz wszechstronną działalnością twórczą, służącą społeczeństwu, państwu oraz gospodarce. Finansowanie działalności naukowo-dydaktycznej szkół wyższych jest oparte na efektywnym pozyskiwaniu środków pochodzących od wyżej wymienionych sektorów. Ponieważ kształcenie w ASSW jest odpłatne, a studenci oraz uniwersytety mają ułatwiony dostęp do pozyskiwania środków finansowych z różnych źródeł, model ten stwarza tylko częściowe możliwości wpływania na realizację strategicznych celów ośrodków akademickich. Niemniej, dzięki swojej przejrzystości oraz sprzężeniu zarządzania z organizacją procesu edukacyjnego i badawczego, model ten pozwala na kontrolę stopnia realizacji zadań ogólnospołecznych, w powiązaniu z wyborem i analizą karier zawodowych absolwentów oraz naukowców i ich perspektyw. Cele te osiąga się stosując wspomniane już elementy polityki finansowania uniwersytetów, akredytacje<sup>17</sup> oraz środowiskowo stowarzyszony system zarządzania. Stałe monitorowanie nakładów i kosztów kształcenia, analiza warunków pracy kadry akademickiej, rynku zatrudnienia studentów i naukowców, planowania i rozwoju szkół wyższych wraz z usprawnianiem ich zarządzania i organizacji, które niezależnie prowadzą różne organizacje zawodowe, stowarzyszenia czy też *think-tanki*, wspomagają ten system i dają obiektywny wgląd w jego zalety i wady. Zarazem mogą sygnalizować i dokonywać oceny konieczności wprowadzenia modyfikacji pewnych jego elementów lub przeprowadzenia dalszych reform.

#### Struktura, rola i znaczenie podstawowych elementów ASSW

Podstawowymi elementami ASSW są proste oraz wyraźnie sprecyzowane zasady organizacji procesu kształcenia, oparte na systemie wartości, który sprzyja efektywnemu przekazowi wiedzy i uczy sposobu jej praktycznego zastosowania. Zasób wiedzy oraz umiejętności nabyte w szkole wyższej nie będą właściwie użyte bez respektowania określonego systemu wartości (uczciwość, rzetelność, szacunek); po drugie, na umiejętności pracy w zespole i stosowa-

<sup>15</sup> Pełna wersja znajduje się na stronie <http://percipipolonia.blogspot.com/>, 21.04.2008

<sup>16</sup> Excellogram: jakościowy raport z wykonania zadania, charakterystyka ogólna systemu i jego funkcji

<sup>17</sup> J. S. Eaton, *An Overview of U.S. Accreditation*, Council for Higher Education Accreditation, [http://www.chea.org/pdf/overview\\_US\\_accred\\_8-03.pdf](http://www.chea.org/pdf/overview_US_accred_8-03.pdf), 21.04.2008

niu krytycznego myślenia do rozwiązywania problemów<sup>18</sup> i analizowania nowych informacji z myślą o ich zastosowaniu w praktyce; po trzecie, na prezentacji właściwej postawy obywatelskiej<sup>19</sup>. Docelowo stymulują one możliwość osiągnięcia wysokiej jakości kształcenia i poziomu badań naukowych, pomimo tego, że ASSW dotyczy gamy różnego typu szkół wyższych (prywatnych i publicznych; małych i dużych oraz o wiekowych tradycjach jak i najnowszych) w krajach, takich jak: Australia, Irlandia, Kanada, Nowa Zelandia, Stany Zjednoczone, czy też Wielka Brytania, których historia, tradycje, kultura, potencjał ekonomiczny oraz skład etniczny są zróżnicowane. Przykładowo, w Kanadzie czy też w USA, nie ma centralnego systemu zarządzania sektorem edukacyjnym (ministerstw) oraz wiodących ustaw regulujących ten sektor. Wszystko odbywa się tam na poziomie lokalnym i przy udziale systemu niezależnej akredytacji powiązanej z instrumentami polityki finansowania. I tak, bez uzyskania ważnej w danym stanie (dla typu szkoły, kierunku, programu kształcenia) akredytacji przez jednostkę, jej potencjalny student nie będzie miał dostępu do korzystnego stypendium lub pomocy finansowej z sieci kredytowej i po prostu wybierze inną uczelnię.

Obecne trendy w dywersyfikacji nakładów na edukację oraz kłopoty z utrzymaniem ich na odpowiednim poziomie (bądź nawet ich obniżanie) ze strony rządów i społeczeństw oraz konkurencyjność rynku, w jakim obecnie przychodzi działać uniwersytetom, a przede wszystkim konieczność szybkiego i efektywnego reagowania na zmiany rynkowe, automatycznie doprowadziły do zmian wewnętrznych w ich kierownictwie, zarządzaniu i organizacji. Niemniej, pozostają one nadal jednostkami autonomicznymi, odpowiedzialnymi za własne zarządzanie i podejmowanie decyzji na temat polityki finansowej i metod pozyskiwania środków, zatrudniania, programów kształcenia, badań, współpracy oraz definiują swoje misje, cele i koncepcje rozwojowe.

Struktura administracyjna jest w miarę prosta, a jej główne elementy są spotykane we wszystkich krajach. Zasadniczo opiera się ona na zarządzie doradczo-kontrolnym, tzw. *Board* lub *Board of Control* oraz prezydencie (*President*) z wicekanclerzami (*vice-Chancellors*) lub tylko prezydent/wicekanclerz plus reprezentacyjne zgromadzenia, reprezentujące całe środowisko akademickie, łącznie z przedstawicielami niższego szczebla administracji uniwersyteckiej wraz z mediatorem akademickim (*Councils, Convocations, University Ombudsman*; odpowiedniki Senatu i zgromadzenia ogólnego). Władza skupia się w ręku prezydenta i wicekanclerzy. *Co-uncils* samorządnie spełniają na uniwersytecie władzę nadzorczą i kontrolną. Ponadto ich zadaniem jest:

- a) Zatwierdzić bądź wybrać prezydenta i wicekanclerzy zaproponowanych przez zarząd jako tzw. CEO (*Chief Executive Officers*) oraz monitorować na bieżąco ich działalność;
- b) Określić misję oraz strategię uniwersytetu;
- c) Określić politykę uniwersytetu i procedury, zgodnie z prawem i oczekiwaniami środowiska oraz społeczeństwa;
- d) Ustanowić systemy kontroli działalności uniwersytetu;

---

<sup>18</sup> J. Vandermensbrugge, The unbearable vagueness of critical thinking in the context of the Anglo-Saxonisation of education, 2003, <http://surveys.canterbury.ac.nz/herdsa03/pdfsnon/N1190.pdf>, 21.04.2008

<sup>19</sup> M. Keet, Some Thoughts On Education, 2004, <http://www.meteck.org/education.html>, 21.04.2008

- e) Dokonywać analizy i oceny całego systemu zarządzania, zatrudniania, promocji i działalności wszelkich instytucji;
- f) Określać i oceniać zasadność decyzji, ich konsekwencje oraz ryzykowność (*risk management*);

Ze względu na znaczenie i oczekiwaną operatywność w działaniu, liczebność *Councils* jest ograniczona i w różnych krajach ich wybór, skład i zakres oraz metody działania mogą się różnić. Przykładowo, w Australii<sup>20</sup>, liczba ta waha się między 19 a 22 członków dla danego uniwersytetu. Przykładowo, w Uniwersytecie Macquarie, dwóch członków tego "Senatu" jest wybieranych przez *Houses of Parliament* (odpowiedniki naszego Sejmu i Senatu), trzech przez środowisko akademickie, jeden przez pozostałych pracowników uniwersytetu, czterech przez zgromadzenie ogólne (*Convocation*), jeden przez studentów będących na kursach dyplomowych, czterech przez ministra edukacji oraz jeden może być zaproponowany i wybrany przez samo *Council*. Prezydent uniwersytetu, wicekancelerze, oraz tzw. *vice-President of the Academic Senate* wchodzi w skład tego ciała z urzędu. Do zgromadzenia ogólnego wchodzi obecni i byli członkowie *Councils*, wszyscy pracownicy akademicy, naukowcy, reprezentanci absolwentów danego uniwersytetu, przedstawiciele jego administracji oraz obsługi. Natomiast w skład tzw. *Academic Senate*, zajmującego się sprawami akademickimi, wchodzi poza odpowiednim wicekancelerem i jego zastępcami, wszyscy dziekani, trzech studentów oraz *vice-President of the Academic Senate*. Przestrzega się też aby w *Boards* lub *Councils* znajdowali się fachowcy posiadający doświadczenie w finansach (dwóch), handlu (co najmniej jeden), a także wpływowi reprezentanci środowiska lokalnego spoza uniwersytetu. Podobne systemy organizacji i zarządzania uniwersytetami w krajach ASSW (np. *Board of Regents* w USA) oraz te istniejące w innych państwach Unii Europejskiej, a także sprawy autonomii uniwersytetów były przedmiotem wielu opracowań i raportów<sup>21 22</sup>.

Występująca w ASSW struktura organizacji procesu kształcenia, zdobywania kwalifikacji, stopni itp. oraz kariery akademickiej w powiązaniu z systemem zatrudniania na wszystkie stanowiska akademickie, jest wszędzie bardzo podobna i ujednolicona. Jednakże jest ona odmienna od tej, jaką spotyka się w wielu państwach europejskich, włączając Polskę, w paru istotnych elementach, które wpływają na jakość kształcenia, badań naukowych, efektywność współpracy naukowej z przemysłem oraz na atrakcyjność kariery akademickiej. Funkcjonujący w ASSW interaktywno-mobilny model kariery akademickiej stymuluje szybsze osiągnięcie samodzielności naukowej, łatwiejsze tworzenie podstawowej grupy naukowo-badawczej na uniwersytecie, stymuluje rozwój, ułatwia zdobywanie finansowania z różnych źródeł, promuje współpracę wewnątrz i na zewnątrz uniwersytetu w stałym, prawie codziennym, kontakcie ze studentami, nie tylko na wykładzie lecz także w laboratorium, łącznie z młodymi naukowcami, przybyszającymi z różnych krajów jako stypendyści lub tzw. *post-doc*. Występują tu powszechnie stosowane tytuły zawodowe, jak licencjat (*bachelor*), magister (*master*) oraz sto-

---

<sup>20</sup> *Macquarie University 2008 Handbooks*, <http://www.handbook.mq.edu.au/>, 21.04.2008

<sup>21</sup> T. Karran, "Academic Freedom in Europe: A Preliminary Comparative Analysis", *Higher Education Policy* (2007), vol. 20, 289–313

<sup>22</sup> J. K. Thieme, „Nowe trendy w wewnętrznym ładzie akademickim (*internal university governance*) w USA", [http://home.comcast.net/~arthur226/Host/Thieme\\_5.pdf](http://home.comcast.net/~arthur226/Host/Thieme_5.pdf), 21.04.2008



pień doktorski (*Ph.D.*), co pokrywa się z ustaleniami Strategii Bolońskiej w Unii Europejskiej. Nie występuje tu stopień naukowy, zwany „habilitacją” (dr hab.) oraz najwyższy tytuł naukowy – profesora, nadawany przez państwo.

Wszystko co dotyczy uniwersytetu jest rozstrzygane na uniwersytecie! Zatrudnianie na wszystkie stanowiska akademickie odbywa się drogą otwartego konkursu, ogłaszanego w mediach, z podaniem precyzyjnych wymogów stawianych kandydatowi oraz określeniem zakresu obowiązków, a także warunków kontraktu. Na wszystkie stanowiska profesorskie jest wymagany doktorat oraz sprawdzony i udokumentowany dorobek naukowo-dydaktyczny, wymagane kwalifikacje zawodowe, doświadczenie w pracy akademickiej i zawodowej, łącznie ze zdobytym poza uniwersytetem. Potrzebne są także referencje. Kandydat do zatrudnienia na dane stanowisko jest wyłaniany przez odpowiednią komisję uniwersytecką na danym wydziale. Czym ważniejsze i bardziej atrakcyjne, prestiżowe stanowisko, to stawiane wymogi są wyższe, liczba kandydatów większa, a proces naboru dłuższy. Istnieją trzy typy stanowisk profesorskich: *Research Assistant Professor* (w pewnym przybliżeniu jest to odpowiednik stanowiska adiunkta, z szerszymi prawami i obowiązkami); *Associate Professor* (tzw. profesor stowarzyszony, odpowiednik stanowiska profesora nadzwyczajnego) oraz *Professor* (pełny profesor). Na najniższe stanowisko poszukuje się kandydata, który ma już dorobek po doktoracie, staż podoktorski, wykazuje potencjał i możliwości prowadzenia samodzielnej pracy naukowo-dydaktycznej, łącznie z prowadzeniem grupy naukowo-badawczej, finansowanej z własnych środków (grantów) lub tzw. *seeds money*, przydzielanych nowoprzyjętym kandydatom na starcie ze strony danego wydziału. W wielu ośrodkach nadal funkcjonuje model awansów i stabilizacji zwany *tenure*, obligujący tego typu profesora (*tenure track*) do znacznego postępu w działalności naukowo-badawczej i dydaktycznej oraz uzyskania pełnej niezależności finansowej (stworzenie grupy) w celu przekwalifikowania na wyższe stanowisko, tj. *Associate Professor*. Prowadzi ten proces i ocenia kandydata stała kompetentna komisja promocyjna funkcjonująca na każdym uniwersytecie. Obecnie, z powodu polityki finansowej uczelni ukierunkowanej na udział w dużych, dobrze finansowanych interdyscyplinarnych programach badawczych (tzw. *Program Project Grants*), a także tworzenie centrów obsługowych dla tych programów (*Core Facilities*) oraz utrzymywanie korzystnej współpracy z innymi ośrodkami i przemysłem, przechodzi się już najczęściej do przedłużalnych, rocznych kontraktów zatrudniania. Nie wyklucza to ciągłej możliwości awansu w tej samej instytucji lub kontynuowania kariery w innym ośrodku na innym stanowisku i warunkach. Mobilność jest tu wymuszana tradycyjnie według zasady, że karierę akademicką robi się, po ukończeniu uczelni, w kilku innych ośrodkach. Nie są rzadkością profesorowie 30-35 letni (*Research Assistant Professor* oraz *Associate Professor*) z licznymi, własnymi grupami badawczymi, znaczących osiągnięciach, u których wielu współpracowników robi doktoraty. Na każdym profesorze spoczywa wiele obowiązków, co wymaga właściwej organizacji pracy, podziału zadań, umiejętności wszechstronnej współpracy na uczelni i na zewnątrz, promocji tematyki badawczej (publikacje, konferencje, patenty, seminaria, recenzje, granty) oraz planowania. Niezbędną pomoc dostarcza tu własna instytucja, sekretarka plus członkowie grupy naukowo-badawczej.

Obok zalet, ASSW ma też jednak i pewne wady. Paradoksalnie, niektóre mogą być postrzegane, jako zalety tego systemu. Edukacja jest w niektórych krajach krótka, np. w Wielkiej Brytanii trwa tylko trzy lata, a po odliczeniu czasu wakacji między trymestrami — około 20 miesięcy. Jednak przerwy trymestralne umożliwiają studentom podejmowanie tymczasowego

płatnego zatrudnienia na uczelni lub na odbywanie staży, którymi przyszły absolwent powinien wykazać się w CV. Absolwenci dobrze radzą sobie w zetknięciu z regułami rynku pracy. Niekiedy, *utilityzm* ogranicza zakres zdobywanej wiedzy do paru kluczowych dyscyplin, koncentrując się na aspektach praktycznych zagadnienia, a nie zwracając równocześnie uwagi na jego wartości poznawcze. Promuje się raczej błyskotliwość niż ogólną erudycję. Jednostki, które mają sporą wiedzę, ale nie potrafią jej odpowiednio „sprzedać”, są niekiedy oceniane nisko. Do niewątpliwych wad tego systemu, szczególnie w odniesieniu do prestiżowych uniwersytetów prywatnych, należą wysokie koszty studiów. Na najlepszych uczelniach, na kilkunastu studentów przypada jeden wykładowca, inwestuje się na bieżąco w najnowocześniejsze metody kształcenia, w świetnie wyposażone biblioteki oraz laboratoria, gdzie prowadzi się badania i eksperymenty wymagające kosztownych materiałów i aparatury. Jest oczywiste, że państwo nie jest w stanie utrzymywać wszystkich tego typu uniwersytetów w pełnym zakresie. Część kosztów podstawowego utrzymania uczelni jest więc przerzucana na studentów. Czesne stanowi pewną barierę dostępu do edukacji, szczególnie na tzw. „markowych” uniwersytetach prywatnych. Na szczęście system zapewnia stypendia oraz przeróżne formy kredytowania studiów. Studenci mają także możliwość dorabiania, pracując na uczelni. Niektórzy robią przerwę po uzyskaniu najniższego stopnia, podejmują pracę zawodową i równocześnie „dorabiają” wyższe stopnie i kwalifikacje w kierunkach potrzebnych im do znalezienia bardziej atrakcyjnej pracy lub awansu.

W pogoni za źródłami finansowania i konkurencyjnością, pojawia się tu także tzw. dryf naukowy, czyli rosnący nacisk na badania naukowe, co dyskryminuje dydaktykę<sup>23 24</sup>. Poziom dotacji dla uczelni i zdolność pozyskania sponsorów są uzależnione od pozycji w rankingu uniwersytetów, innowacyjności badań oraz umiejętnego włączenia się w programy służące społeczeństwu (np. ochrona zdrowia, bezpieczeństwo państwa, współpraca z przemysłem itp.)

## Rezultaty stosowania ASSW

Zastosowanie ASSW przekłada się na ogół na mierzalne bibliometrycznie znaczne osiągnięcia naukowe i innowacyjne oraz duży i mobilny potencjał ludzki (najwięcej publikacji, cytowań, patentów i ich wdrożeń oraz zatrudnionych tzw. *highly cited scientists*, noblistów, laureatów nagród naukowych), nowoczesną infrastrukturę, współtworzenie nowych kierunków badawczych i międzynarodowych interdyscyplinarnych grup badawczych, aktywne zaangażowanie narodowych towarzystw naukowych i akademii nauk w promocję spraw jakości kształcenia i badań naukowych, a także modernizację metodologii kształcenia. Czynniki te powodują, że uniwersytety z krajów anglosaskich (6 spośród 30 krajów OECD) wciąż przyciągają z zagranicy

---

<sup>23</sup> R. van der Ploeg, *European Universities Must Get Their Act Together*, [http://publicuniversities.ssrc.org/commentaries/european\\_universities/printable.html](http://publicuniversities.ssrc.org/commentaries/european_universities/printable.html), 21.04.2008

<sup>24</sup> R. Deem, K. H. Mok, L. Lucas, *Transforming Higher Education in Whose Image? Exploring the Concept of the 'World-Class' University in Europe and Asia*, *Higher Education Policy* (2008), vol. 21, 83–97

<sup>25</sup> *Global Destinations for International Students*, <http://www.atlas.iienetwork.org/?p=48027>, 21.04.2008

cy stosunkowo dużo studentów (42 proc. globalnego stanu w roku 2007) i młodych naukowców (44 proc. wszystkich uzyskanych doktoratów w USA w 2006 było dziełem studentów zagranicznych). W 2004 roku w Europie najwięcej zagranicznych studentów było w Wielkiej Brytanii, tj. 364271, co stanowiło 16 proc. wszystkich studentów w tym kraju i 33 proc. mobilnych studentów w Unii Europejskiej. W Polsce w tym czasie studiowało 8118 studentów zagranicznych, tj. 0,4 proc. ogółu (najniższy procentowy wskaźnik stanu międzynarodowej mobilności dla kraju w Unii Europejskiej). Dane te wskazują na potencjał uniwersytetów anglosaskich i utrzymującą się ich znaczną konkurencyjność. Naturalnie, ma to odbicie w rankingach. Przykładowo, na znanych listach rankingowych uniwersytetów na świecie, stanowią one około 70 proc. składu „top100” oraz 50 składu całości listy „top500”.

## 8. Wnioski

Ze względu na swoje cechy i zdolności adaptacyjne ASSW jest atrakcyjnym modelem do rozważenia i przyjęcia jako punkt startowy do wyboru strategii i kluczowych elementów dla kompleksowej reformy systemu kształcenia i organizacji badań naukowych w Polsce. Należy pamiętać, że to w jakim stopniu model ASSW może się w sprawdzić innym kraju o odmiennych warunkach startowych i stymulować jego rozwój jest zagadnieniem złożonym.

Porównując ASSW do tradycyjnego kontynentalnego systemu edukacji europejskiej, a zwłaszcza do jego mocno zhierarchizowanej wersji, jakim jest obecny polski system zarządzania i organizacji kształcenia oraz działalności naukowo-badawczej, należy brać pod uwagę takie kluczowe elementy, jak proces kształcenia studenta, z doktoratem włącznie, w powiązaniu z systemem tworzenia i funkcjonowania grupy naukowo-badawczej na uniwersytecie plus instrumenty motywacji dla wyboru kariery akademickiej lub naukowo-badawczej poza uniwersytetem. W tych punktach należy szukać oparcia i odpowiedzi na główne pytania związane z planowaną skalą i zakresem koniecznych reform systemowych: jak poprawić jakość kształcenia i elastyczność systemu (tj. zdolności adaptacyjne szkół wyższych do konkurencyjnych warunków naboru kandydatów, pozyskiwania kadry akademickiej i finansowania ze zmiennych źródeł wraz z poprawą atrakcyjności oferty kształcenia oraz działalności naukowo-badawczej).

### Autorzy:

**Andrzej Jajszczyk** – Katedra Telekomunikacji Akademii Górniczo-Hutniczej

**Leszek Kaczmarek** – Instytut Biologii Doświadczalnej im. M. Nenckiego PAN

**Zdzisław Szulc** – Medical University of South Carolina, USA

**Karol Życzkowski** – Instytut Fizyki Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz Centrum Fizyki Teoretycznej PAN



## RADA PROGRAMOWA POLSKIEGO FORUM OBYWATELSKIEGO

1. **Maciej Witucki**, Prezes Zarządu, Telekomunikacja Polska S.A. – Przewodniczący Rady Programowej
2. **Sławomir Lachowski**, bankowiec, twórca mBanku – Wiceprzewodniczący Rady Programowej
3. ks. **Andrzej Augustyński**, Przewodniczący Stowarzyszenia „U Siemachy”, Kraków
4. **Edwin Bendyk**, Polityka
5. **Marek Darecki**, Prezes Zarządu, WSK PZL – Rzeszów S.A.
6. **Stefan Dunin-Wąsowicz**, Associate Director, BPI Polska Sp. z o.o.
7. prof. **Mirosława Grabowska**, Uniwersytet Warszawski
8. **Bogusław Grabowski**, Prezes Zarządu, Skarbiec Asset Management Holding S.A
9. dr **Maciej Grabowski**, Wiceprezes, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową
10. prof. **Andrzej Jajszczyk**, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie
11. **Mirosław Lech**, Przewodniczący Związku Gmin Wiejskich Województwa Podlaskiego
12. **Anna Machalica-Pułtorak**, Prezes, Stowarzyszenie „Otwarte Drzwi”
13. **Wojciech Pytel**, IBM
14. **Witold Radwański**, Prezes Zarządu, Krokus Private Equity Sp. z o.o.
15. **Maria Rogaczewska**, Zakład Kapitału Społecznego, Uniwersytet Warszawski
16. **Bogdan Rogala**, Prezes Zarządu, Philips Lighting Poland S.A.
17. **Sławomir Sikora**, Prezes Zarządu, Citibank Handlowy S.A.
18. prof. **Aleksander Surdej**, Akademia Ekonomiczna w Krakowie
19. dr **Jan Szomburg**, Prezes Zarządu, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową
20. **Piotr Śliwicki**, Prezes Zarządu, Grupa Ergo Hestia

## ZARZĄD PFO

dr **Jan Szomburg**, Prezes Zarządu, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową  
dr **Jan Fazlagić**, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu  
dr **Piotr Koryś**, Uniwersytet Warszawski

## BIURO PFO

**Sylwia Klofczyńska**, Główny koordynator ds. organizacji kongresów, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańsk, sylwia.klofczynska@ibngr.pl, tel. +48 58 524-49-48  
**Anna Kuczynska**, Koordynator ds. PR, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Warszawa, anna.kuczynska@ibngr.pl, tel. +48 22 651-86-60 (61)

## KONTAKT

Polskie Forum Obywatelskie, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową,  
pfo@ibngr.pl, tel. +48 58 524-49-00

PARTNERZY



ISBN 978-83-7615-001-7