

**Polskie uczelnie odbiegają daleko od czołówki światowej i europejskiej. W kraju trwa debata publiczna na temat reformy szkolnictwa wyższego. W kwietniu powstał dokument rządu zawierający propozycje zmian. Wiele z nich budzi kontrowersje. Poniższy tekst jest głosem w dyskusji na ten temat.**

**Andrzej Jajszczyk**

## **Siedem grzechów głównych szkolnictwa wyższego w Polsce**

Mimo ogromnego skoku ilościowego, wyrażanego liczbą kształconych studentów, polskie uczelnie wyższe systematycznie oddalają się od światowej czołówki. Świadczą o tym m.in. dalekie pozycje w światowych rankingach uniwersytetów, w których wyprzedza nas wiele krajów rozwijających się. Na przykład wśród uczelni klasyfikowanych przez „The Times” wyżej niż najlepsza z naszych znajduje się osiem uczelni z Chin, po trzy uczelnie z Indii i Malezji, po dwie z Brazylii, Południowej Afryki, Chile i Tajlandii, a także uniwersytety z Argentyny i Meksyku. Najlepsza polska uczelnia – Uniwersytet Jagielloński – znajduje się w czwartej setce (kryteria, jakimi posługuje się „The Times” przy ocenie wyższych uczelni, przedstawia tab. 1). Podobne miejsce zajmuje ten uniwersytet w najbardziej znanym rankingu, przygotowywanym od lat na Uniwersytecie Jiao Tong w Szanghaju. Ranking szanghajski bierze pod uwagę inne kryteria, a mianowicie: liczbę noblistów (zarówno absolwentów, jak i pracowników), liczbę cytowań, liczbę tzw. najbardziej cytowanych naukowców, liczbę publikacji w czasopismach „Nature” i „Science”, odnosi też uzyskane według tych kryteriów wyniki do wielkości uczelni<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> *Academic Ranking of World Universities 2007*, <http://ed.sjtu.edu.cn/rank/2007/ranking2007.htm>, [dostęp 21 marca 2008 r.].

Stoimy dziś przed alternatywą: albo dokonamy głębokich reform naszego szkolnictwa wyższego, albo wypadniemy z globalnego rynku edukacyjnego, a najzdolniejsi Polacy wyjadą studiować za granicą. Co więcej, nie przyciągniemy najbardziej atrakcyjnych inwestycji związanych z zaawansowanymi technologiami, ponieważ potencjalni inwestorzy nie znajdą u nas pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami.

Opisana wyżej sytuacja wynika z wielu słabości polskich uczelni, które można podsumować w siedmiu, przedstawionych poniżej, punktach. Autor proponuje w nich także możliwe drogi naprawy<sup>2</sup>.

### **1. ZŁE FINANSOWANIE UCZELNI**

Jednym z ważnych powodów słabości polskich wyższych uczelni jest niski poziom ich finansowania z budżetu państwa i przez przedsiębiorstwa. Jakkolwiek procent produktu krajowego, przeznaczany u nas na szkolnictwo wyższe, nie

<sup>2</sup> Szersza prezentacja argumentów przedstawionych w niniejszym tekście znajduje się w artykule A. Jajszczyka *Polskie uniwersytety potrzebują reanimacji*, „Rzeczpospolita” nr 48 (7949), z dn. 26 lutego 2008 r., s. A16–A17.

Tab. 1. Kryteria oceny szkół wyższych w roku 2007 według *The Times Higher Education Supplement*

Kryteria	Wskaźnik	Opis	Waga
Jakość badań naukowych	Ocena naukowców	Syntetyczna ocena na podstawie opinii 3703 naukowców	40%
	Liczba cytowań	Liczba cytowań przypadających na jednego pracownika	20%
Szanse zatrudnienia	Ocena firm rekrutacyjnych	Ocena na podstawie 738 ankiet wypełnionych przez firmy rekrutacyjne	10%
Współpraca międzynarodowa	Pracownicy z zagranicy	Proporcja pracowników z zagranicy w stosunku do całkowitej liczby pracowników	5%
	Studenci z zagranicy	Proporcja studentów z zagranicy w stosunku do całkowitej liczby studentów	5%
Jakość kształcenia	Studenci/pracownicy	Stosunek liczby studentów do liczby pracowników	20%

Źródło: THES – QS World University Rankings 2007, <http://www.topuniversities.com/home>, [dostęp 17 marca 2008 r.].

odbiega od średniej OECD<sup>3</sup>, to nakłady na działalność badawczą i rozwojową (które w znacznym stopniu powinny wspierać działalność badawczą uczelni) stanowią zaledwie 0,56% PKB<sup>4</sup>, przy średniej OECD wynoszącej 2,25%. Rekordzistami w tej dziedzinie są Szwedzi i Finowie, którzy przeznaczają odpowiednio 3,82% i 3,45%. Bez znacznego zwiększenia nakładów na badania nie możemy marzyć o polepszeniu sytuacji. Ale same nakłady to nie wszystko – zasadnicze znaczenie będzie miał sposób ich podziału.

W Polsce tylko ok. 16% środków budżetowych przeznaczonych na szkolnictwo wyższe rozdziela się na zasadach konkursów, w postaci grantów. Ponad 65% nakładów jest przekazywanych bezpośrednio do uczelni i innych placówek naukowych<sup>5</sup>. W krajach przodujących w nauce jest odwrotnie. Musimy dążyć do tego samego. Ostra konkurencja w walce o środki zmusi uczelnie, przynajmniej te z ambicjami, do zatrudniania najlepszych ludzi, zdolnych do pozyskiwania grantów, a pozbywania się tych, którzy nie chcą lub nie potrafią pracować.

Innym, ważnym źródłem finansowania uczelni powinny być środki idące za studentami. „Głosowanie nogami” przez studentów zmusi uczelnie do dopasowywania się do oczekiwań ich klientów. Wiąże się z tym problem odpłatności za studia. **Najważniejszym argumentem za powszechną odpłatnością za usługi edukacyjne w wyższych uczelniach jest stworzenie konkurencyjnego rynku uczelni.** A konkurencja oznacza polepszenie jakości usług.

Warto zauważyć, że nigdzie nie ma studiów „za darmo” – ktoś musi opłacić kadre i pokryć koszty eksploatacji budynków. Pytanie tylko, czy mają to być wszyscy podatnicy, również tacy, których studiowanie nie interesuje, czy też wyłącznie osoby korzystające z usług edukacyjnych. Bardzo istotny jest fakt, że obecnie prawie 60% studentów w Polsce płaci czesne za studia<sup>6</sup>. W dodatku są to w większości studenci

z biedniejszych rodzin, często ze wsi lub małych miasteczek. Nie dość, że ich rodzice płacą czesne za własne dzieci, to również finansują z płaconych przez siebie podatków studia bogatszej młodzieży w uczelniach państwowych. Ważnym argumentem za wprowadzeniem odpłatności jest też patologiczna sytuacja, w której niezamożni polscy podatnicy finansują kształcenie lekarzy czy inżynierów pracujących następnie w bogatych Niemczech lub Szwecji. Oczywiście, żadne nowoczesne państwo nie może przerzucić całych kosztów studiowania na studentów. Trzeba więc zbudować odpowiedni system bonów edukacyjnych, stypendiów i pożyczek.

Jednym z warunków powstania autentycznego rynku jest swoboda w ustalaniu wysokości czesnego przez szkoły wyższe. Nie należy obawiać 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. Będzie ich stosunkowo niewiele, a pobierane przez nie czesne pozostanie wysokie. Nie oznacza to, że kształcone w nich elity będą należeć wyłącznie do elit finansowych. Podobnie jak to się dzieje na najlepszych uczelniach amerykańskich, kształcić się tam mają najzdolniejsi, niezależnie od grubości ich portfeli (uczelnie znajdą sposoby, by mniej zasobnym studentom pokryć czesne i zafundować stypendia). Znaczna część uczelni wybierze inny model – masowe kształcenie na niezłym poziomie, przy niskich opłatach.

## 2. NIEEFEKTYWNY SYSTEM ZARZĄDZANIA

Publiczne uczelnie wyższe w Polsce są zarządzane bardzo nieefektywnie. Wyobraźmy sobie przedsiębiorstwo, w którym dyrektora, jego zastępców, a także kierowników głównych działów i ich zastępców wybierają w tajnym głosowaniu wszyscy pracownicy, a do tego 20% głosujących to przedstawiciele klientów. W dodatku tak wybrani dyrektorzy i kierownicy nie mogą podjąć żadnej istotnej decyzji bez zgody, także wyrażonej w tajnym głosowaniu, całej rady pracowniczej. Taka firma nie ma szans funkcjonować, a jej bankructwo jest nieuchronne. A tak przecież działają nasze uczelnie! Z wybieranymi przez pracowników i studentów rektorami i dziekanami, kontrolowanymi później przez senaty i rady wydziałów.

Nie jest przypadkiem, że wzorem uczelni amerykańskich, również uczelnie europejskie odchodzą od opisanego wy-

<sup>3</sup> OECD, *Education at a Glance 2007*, [http://www.oecd.org/document/30/0,3343,en\\_2649\\_37455\\_39251550\\_1\\_1\\_1\\_37455,00.html](http://www.oecd.org/document/30/0,3343,en_2649_37455_39251550_1_1_1_37455,00.html), [dostęp: 21 kwietnia 2008 r.].

<sup>4</sup> *Nauka i Technika w 2006 r.*, GUS, Warszawa 2007.

<sup>5</sup> M. Żylicz, W. Bolecki, *Reforma Sektora Nauki, 12 lutego 2008*, tekst niepublikowany.

<sup>6</sup> Dane te pochodzą z informatora „Szkolnictwo wyższe 2006, stan na 31 grudnia 2006” sporządzonego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego do użytku wewnętrznego.

żej archaicznego modelu zarządzania. **Wieloma dobrymi 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 szerokim zakresie jego kompetencji.

W modelu stosowanym w najlepszych uczelniach świata jest także miejsce dla organów obieralnych, które koncentrują się na działalności typowo akademickiej, związanej z nadawaniem doktoratów, a także reprezentowaniem uczelni na zewnątrz. Długofalowe kierunki rozwoju uczelni, w tym decyzje o powstawaniu czy likwidacji kierunków badań i kształcenia, podejmują natomiast rady patronackie, złożone z osób niezatrudnionych bezpośrednio w uczelni, czyli niezwiązanych z nią własnymi krótkoterminowymi interesami. Muszą to być osoby, które kierują się tylko dobrem placówki (np. znani liderzy lokalnego przemysłu, znaczący darczyńcy na rzecz uczelni, wybitni emerytowani naukowcy czy też zasłużeni i uznani politycy).

### 3. PRZESTARZAŁY MODEL KARIERY

Polskie uczelnie oparte są 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 ludzi. Istotą tych wzorców jest wielostopniowa hierarchia i stabilność. Uznanie zależy od zdobycia habilitacji i profesury, nie zaś od rzeczywiście uzyskiwanych w ostatnim okresie wyników naukowych. Ewenementem na skalę światową jest u nas nadawanie tytułu profesora przez prezydenta państwa.

Zbyt hierarchiczna struktura, a także kolegialność podejmowania licznych decyzji są z natury antyinnovacyjne. **Należy więc zlikwidować zarówno habilitację, jak i tytuł profesora.** Oczywiście, uczelnie powinny mieć nadal prawo zatrudniania pracowników na stanowisku profesora (ale bez potrzeby posiadania takiego tytułu). Ocena pracowników, a także zatrudnianie ich na określone stanowiska powinny być oparte wyłącznie na zestawieniu ich dorobku i przydatności dla uczelni.

Zniesienie habilitacji umożliwi wprowadzenie bardzo użytecznego modelu kariery akademickiej, znanego z krajów anglosaskich. Po ukończonych studiach doktoranckich młody człowiek robi karierę w gospodarce, np. 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 uczelni. Brak habilitacji stanowi przeszkodę w przypadku zatrudniania nawet znakomitych profesorów, jeśli zechcieliby przyjechać do Polski z zagranicy.

### 4. BRAK MOBILNOŚCI

Typowy pracownik polskiej uczelni wyższej zdobywa stopnie, począwszy od magistra, przez doktora, doktora habilitowanego, aż do profesora, a potem pracuje do emery-

tury w tych samych murach. Dotyczy to szczególnie uczelni 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 zanik dyskusji. Ułatwia też tworzenie się trwałych, nie zawsze pozytywnych, układów personalnych. Mobilność kadr jest konieczna dla kreatywności i tworzenia zespołów, które mogłyby 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 z możliwością ich odnawiania.** Mianowania (ale też z możliwością odwołania) powinny dotyczyć tylko najważniejszych pracowników. Podobnie jak w niektórych krajach europejskich należałoby, w celu administracyjnego wymuszenia mobilności, wprowadzić ustawowy zakaz zatrudniania własnych doktorantów.

Ważna wydaje się też mobilność studentów. Warto wprowadzić odpowiednie zachęty skłaniające młodych ludzi do zmiany uczelni, np. po uzyskaniu stopnia licencjata czy inżyniera, tak jak to się dzieje w wielu innych krajach (w szczególności dotyczy to Stanów Zjednoczonych i Kanady).

### 5. NIEDOSTATECZNA KONKURENCJA

Podobnie jak w gospodarce, czynnikiem wymuszającym jakość kształcenia i badań naukowych, a także ograniczającym koszty, jest konkurencja. Obecnie jest ona w znacznym stopniu ograniczona. Jak już wspomniano wcześniej, środki budżetowe są rozdzielane między uczelnie publiczne zbyt równomiernie. Wskutek tego nie mogą wyłonić się uczelnie o wyraźnie wyższym od średniego poziomie, niezbędne do kształcenia elit intelektualnych i prowadzenia badań światowej klasy. Na przykład w Stanach Zjednoczonych, na niemal 4000 działających tam uczelni wyższych, tylko ok. 50 to uczelnie najwyższej marki, tzw. *Research Universities*. W warunkach polskich jednocześnie stosunkowo wysokie pokrywanie kosztów działalności kilkudziesięciu uczelni (spośród ok. 450) nie jest możliwe. **Trzeba więc opracować i wprowadzić system finansowania jednostek najlepszych. Ważne jest to, by ich wyłanianie odbywało się na gruncie uczciwej konkurencji, prowadzącej do powstania autentycznych liderów,** a nie dekretowania przez urzędników, polityków bądź uniwersyteckie grupy nacisku.

Innym ograniczeniem konkurencji jest nierówne traktowanie uczelni państwowych i prywatnych. Te pierwsze oferują bezpłatne studia dzienne, na co uczelnie niepubliczne nie mogą sobie pozwolić. Sprawia to, że (poza nielicznymi wyjątkami) najlepsi absolwenci szkół średnich wybierają studia w uczelniach państwowych. Obniża to automatycznie poziom studiowania w szkołach prywatnych, niezależnie od wysiłków ich kadry. Rozwiązaniem mogłoby być wprowadzenie powszechnej odpłatności za studia, na zasadach rynkowych oraz sprawne przydzielanie stypendiów.

Ustawowe wymaganie zatrudniania przez uczelnie pracowników z habilitacjami i tytułami profesorskimi, przy ich niewystarczającej liczbie, powoduje, że uczelnie niepaństwowe wydają nadmierne środki na zatrudnianie „drugostatowców”, którzy, siłą rzeczy, nie są w stanie aktywnie uczestniczyć

w ich rozwoju. Stąd postulowane wyżej spłaszczenie hierarchii i możliwość zatrudniania na stanowisku profesora osób jedynie ze stopniem doktora (jak to jest w najlepszych uczelniach świata) ułatwiłoby konkurencję między uczelniami.

## 6. SŁABOŚĆ FORMALNYCH ELIT AKADEMICKICH

Niezależnie od uwarunkowań ustawowych, w polskim szkolnictwie wyższym, podobnie jak i w niektórych innych obszarach, daje się zauważyć preferowanie interesów grupowych i partykularnych ponad dobro wspólne. Nie jest tajemnicą, że duże uczelnie często umawiają się, by w tajnych wyborach do ciał reprezentujących świat akademicki, np. Rady Nauki czy Centralnej Komisji do spraw Stopni i Tytułów, wybrać swoich przedstawicieli. Podobne sytuacje zdarzają się na szczeblu uczelni, np. przy wyborach rektorów. Porozumienie się dwóch dużych wydziałów w połączeniu ze względną nadreprezentacją grup pracowniczych, zainteresowanych utrzymaniem *status quo*, a także stosunkowo łatwych do manipulowania studentów, pozwala ustawić wynik głosowania.

Słyszany się często, że w niektórych dyscyplinach podobnie ustawia się konkursy o granty na projekty badawcze. Niestety, trudno temu przeciwdziałać. **Walkę z takimi praktykami ułatwić może otwartość konkursów, z upublicznieniem w Internecie podstawowych danych o zgłoszonych wnioskach**, o wynikach konkursów, a także treści wszystkich recenzji. Warto powrócić do zarzuconej praktyki obowiązku zgłaszania wniosków, związanych z dużymi projektami, także w języku angielskim i recenzowania ich również przez ekspertów spoza Polski.

Innym niebezpiecznym zjawiskiem, coraz częściej widocznym w niektórych uczelniach, jest zatrudnianie w nich dzieci pracujących tam profesorów, zwykle kosztem innych, lepszych kandydatów. Takie praktyki należałoby ograniczać administracyjnie.

## 7. NIEDOSTATECZNE POWIĄZANIA Z GOSPODARKĄ

Polskie uczelnie wyższe są słabo powiązane z gospodarką narodową i niedostatecznie przez nią finansowane. Wynika to z oderwania badań od potrzeb praktycznych, a także niewielkiego zapotrzebowania gospodarki na ich wyniki. Zmiana tego stanu rzeczy wymaga działań długofalowych, daleko wykraczających poza samo szkolnictwo wyższe.

Raport OECD nt. szkolnictwa wyższego w Polsce<sup>7</sup> wskazuje również na zbyt wielkie ujednoczenie modelu kształcenia. Uczelnie z powodu istniejącego ustawodawstwa powielają ten sam typ uczelni akademickiej, a nie mogą elastycznie dostosowywać się do lokalnych potrzeb gospodarki i rynku pracy. Zbyt małą wagę przywiązują również do kształcenia ustawicznego, tak ważnego w szybko zamieniającym się świecie.

**Powiązanie uczelni i gospodarki wymaga stosowania wymiany pracowników pomiędzy szkołami wyższymi a przedsiębiorstwami.** Służyłoby temu wspomniane wcześniej zniesienie habilitacji i tytularnej profesury.

Jeżeli nie dokonamy głębokiej, całościowej i przemyślanej reformy szkolnictwa wyższego, będzie nam grozić zapaść cywilizacyjna na wielką skalę. Na szczęście nie musimy wszystkiego wymyślać od nowa – wystarczy skorzystać z dobrych wzorów ze świata. Krokiem we właściwym kierunku są propozycje zawarte w *Projekcie założeń reformy systemu nauki i reformy systemu szkolnictwa wyższego*<sup>8</sup>. Jest to dokument, który powinien stać się podłożem poważnej debaty publicznej. Propozycje w nim zawarte 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 nadal będziemy posuwać się „trzecią drogą”, bez szans dołączenia do czołówki światowej. Nie jest przecież przypadkiem, że wyprzedzające nas w rankingach uczelnie z krajów rozwijających się, wspomniane na początku tego artykułu, funkcjonują według postulowanego tu modelu.

<sup>7</sup> O. Fulton et al., „Poland,” *OECD Reviews of Tertiary Education*, OECD 2007.

<sup>8</sup> Opracowanie powołane przez minister B. Kudrycką Zespołu ds. Opracowania Założeń Reformy Systemu Nauki oraz Założeń Reformy Systemu Szkolnictwa Wyższego, opublikowane 16 kwietnia 2008 r., [http://www.nauka.gov.pl/mn/\\_gAllegory/36/57/36574/20080416\\_projekt\\_zalozen\\_reformy.pdf](http://www.nauka.gov.pl/mn/_gAllegory/36/57/36574/20080416_projekt_zalozen_reformy.pdf), [dostęp 20 kwietnia 2008 r.].

---

**Prof. Andrzej Jajszczyk** – pracuje w Katedrze Telekomunikacji Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie oraz działa w Polskim Forum Obywatelskim.

---



**Wydawca:**

Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu służy eksperckim wsparciem posłom i organom Sejmu. Wydaje m.in.: „Infos”, „Studia BAS”, „Zeszyty Prawnicze”, „Przed pierwszym czytaniem”. „Infos” – w zwięzłej formie podejmuje aktualne zagadnienia istotne dla polskiego społeczeństwa i gospodarki.

**Projekt graficzny:**

Wydawnictwo Sejmowe dla Biura Analiz Sejmowych  
ul. Zagórną 3, 00-441 Warszawa, tel. 022 694 17 27, faks 022 694 10 05, [www.bas.sejm.gov.pl](http://www.bas.sejm.gov.pl)  
Bogdan Żukowski

**Redakcja:**

Jolanta Adamiec, Dorota Grodzka (sekretarz redakcji), Ewa Karpowicz (redaktor naczelna), Jan Lipski, Teresa Muś, Mirosław Sobolewski, Gabryjela Zielińska

**Kontakt:**

tel. 022 694 18 66, 022 694 17 53, e-mail: [dorota.grodzka@sejm.gov.pl](mailto:dorota.grodzka@sejm.gov.pl)