



OFICyna ALLERHANDA

PLUS RATIO QUAM VIS CONSUEUDINIS

Reforma nauki i akademii w Ustawie 2.0

Praca zbiorowa pod redakcją naukową
Arkadiusza Radwana

Projekt założeń do ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym

Kraków 2017

Plus ratio quam vis consuetudinis

Reforma nauki i akademii w Ustawie 2.0

Plus ratio quam vis consuetudinis

Reforma nauki i akademii w Ustawie 2.0

Projekt założeń do ustawy
Prawo o szkolnictwie wyższym

Praca zbiorowa pod redakcją naukową
Arkadiusza Radwana



OFICyna ALLERHANDA

Kraków 2017

Kierownik Projektu

Arkadiusz Radwan

Komitety Sterujący

Jan Fazlagić

Irena Hejduk

Arkadiusz Radwan

Leszek Stypułkowski

Janusz Zawiła-Niedźwiecki

Liderzy obszarów tematycznych

Jan Fazlagić

Marek Frankowicz

Irena Hejduk

Janusz Hołyst

Anna Gądek

Arkadiusz Radwan

Wojciech Rogowski

Jacek Sokołowski

Jolanta Stanienda

Leszek Stypułkowski

Janusz Zawiła-Niedźwiecki

Zespół Projektowy

Marek Dudkiewicz, Arif Erkol, Jan Fazlagić, Marek Frankowicz, Joanna Gajda, Anna Gądek, Bartosz Groele, Irena Hejduk, Janusz Hołyst, Oskar Kowalewski, Barbara Krauz-Mozer, Zbigniew Malara, Mieczysław Morawski, Arkadiusz Radwan, Wojciech Rogowski, Radosław Ryńca, Jacek Sokołowski, Jolanta Stanienda, Leszek Stypułkowski, Marta Tutko, Magdalena Urbańska, Krzysztof Wereszczyński, Cezary Wójcik, Janusz Zawiła-Niedźwiecki, Jakub Zyguć

Asystenci badawczy

Alicja Bodych, Aleksandra Czarnecka, Łukasz Czebotar, Adam Kozień, Ireneusz D. Książek, Paulina Najdychor, Tomasz Regućki, Joanna Uchańska

Autorzy

Łukasz Czebotar, Jan Fazlagić, Ireneusz D. Książek, Arkadiusz Radwan (red.), Jacek Sokołowski, Leszek Stypułkowski, Joanna Uchańska, Janusz Zawiła-Niedźwiecki

Konsultacje społeczne

Łukasz Czebotar, Marek Frankowicz, Joanna Gajda, Anna Gądek,
Jan Niedośpiąt, Maciej Kądziołka, Adam Kozień, Ireneusz D. Książek,
Marta Pikies, Jolanta Stanienda, Joanna Uchańska, Jakub Zygucki,
Przemysław Żak

Specjalne podziękowania*

*z podziękowań nie należy wnioskować o utożsamianiu się którejkolwiek
z wymienionych osób z poglądami wyrażonymi w niniejszym studium

Piotr Cybula, Ewelina Durlak, Janina Filek, Jakub Jasiczak,
Marcin Kędzierski, Maciej Kisilowski, Leszek Kurcz, Maciej Kuziemski,
Wojciech Malajkat, Beata Mikołajczyk, Jacek Pakuła,
Tomasz Perkowski, Tadeusz Pomianek, Marek Porzycki,
Witold Stankowski, Jan F. Staniłko, Łukasz Sułkowski, Piotr Stec,
Anna Wesołowska, Wojciech Wiślak, Adam Zieliński, Maciej Żukowski

Skład i łamanie: Jolanta Marczevska

Motyw z okładki: Drzwi Kościoła Wszystkich Świętych w Wittenberdze,
fot. Andreas Breitling

Motyw z tytułu: *Plus ratio quam vis consuetudinis* (łac.) - *Więcej [znaczy]
rozum niż siła przyzwyczajenia* (pol.) – nawiązanie do dewizy Uniwersytetu
Jagiellońskiego (*Plus ratio quam vis - Więcej [znaczy] rozum niż siła*).

Wydawca:

Oficina Allerhanda

Instytut Allerhanda
Plac Sikorskiego 2/7
31-115 Kraków
www.allerhand.pl

ISBN: 978-83-63515-23-2

© Instytut Allerhanda & Autorzy

Propozycja cytowania:

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

(Nr umowy: 02/U2.0/2016/91)



„Ustawa 2.0” to projekt naukowy, zrealizowany w ramach grantu naukowego (Nr umowy: 02/U2.0/2016/91) przyznanego przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego na opracowanie założeń rozwiązań prawnych w obszarze szkolnictwa wyższego. Koncepcja przedstawiona przez Zespół naukowców skupionych wokół Instytutu Allerhanda została przez Komisję Konkursową wybrana do dalszego opracowania – jako jedna z trzech zwycięskich, spośród piętnastu zgłoszonych. Kierownikiem Zespołu był Prezes Instytutu, dr hab. Arkadiusz Radwan. Oprócz opracowania założeń reformy, obowiązkiem interdyscyplinarnych zespołów było także przeprowadzenie konsultacji społecznych.

Niniejsze studium, obejmujące założenia nowego systemu szkolnictwa wyższego (dalej „Założenia”), w tym wszelkie koncepcje, propozycje i rekomendacje sformułowane tamże, stanowi odzwierciedlenie poglądów podpisanych pod nim Autorów i Członków Zespołu. Nie każda zawarta w Założeniach koncepcja, propozycja czy rekomendacja rozpatrywana z osobna musi wyrażać i reprezentować pogląd każdego indywidualnego Autora lub Członka Zespołu, jednakże wszyscy Autorzy i Członkowie Zespołu łącznie są zgodni co do kierunku wyznaczonego przez Założenia i jednocześnie podzielają oni pogląd, że koncepcje, propozycje i rekomendacje wyrażone w Założeniach zasługują na co najmniej ich rozważenie, poddanie dalszym konsultacjom oraz wzięcie pod uwagę w toku prac legislacyjnych nad Ustawą 2.0 – przyszłą konstytucją polskiej nauki i szkolnictwa wyższego.

*Szaleństwem jest robić wciąż to samo
i oczekiwać różnych rezultatów**

*Rozpowszechnione w kulturze popularnej luźne tłumaczenie słów przypisywanych Albertowi Einsteinowi („Die reinste Form des Wahnsinns ist es, Alles beim Alten zu lassen und gleichzeitig zu hoffen, dass sich etwas ändert“). Autorstwo cytatu jest jednak wątpliwe i stanowi prawdopodobnie tzw. miejską legendę. Kwerenda źródeł jako najstarszą wersję podobnej myśli ujawnia pochodzący z 1981 r. dokument organizacji Anonimowych Narkomanów zawierający m.in. następujący passus: „Insanity is repeating the same mistakes and expecting different results”

Spis treści

Rozdział I: Wprowadzenie	11
Rozdział II. Ustrój uczelni (<i>academic governance</i>)	27
A. Status quo: Istniejące rozwiązania ustrojowe	27
B. Diagnoza: Wady i dysfunkcje istniejących rozwiązań ustrojowych	30
C. Reforma: Ustrój uczelni w Ustawie 2.0	36
1. Zarys założeń reformy	36
2. Uszczegółowienie założeń reformy – propozycje rozwiązań prawnych (roboczy projekt ustawy)	44
Rozdział III. Organizacja uczelni	65
A. Status quo: Istniejące rozwiązania w zakresie organizacji uczelni	65
B. Diagnoza: Wady i ograniczenia istniejących rozwiązań w zakresie organizacji uczelni	67
C. Reforma: Organizacja uczelni w Ustawie 2.0	69
1. Zarys założeń reformy organizacji uczelni	69
2. Uszczegółowienie założeń reformy organizacji uczelni – propozycje rozwiązań prawnych (roboczy projekt ustawy)	81
Rozdział IV. Pracownicy uczelni – stopnie, stanowiska, kariera, awanse	99
A. Status quo: Istniejące rozwiązania dotyczące pracowników uczelni	99
B. Diagnoza: Wady istniejących rozwiązań dotyczących pracowników uczelni	108
C. Reforma: Pracownicy uczelni w Ustawie 2.0	117
1. Zarys założeń reformy w zakresie stopni, stanowisk, kariery i awansów pracowników uczelni	117
2. Uszczegółowienie założeń reformy w zakresie stopni, stanowisk, kariery i awansów pracowników uczelni – propozycje rozwiązań prawnych (roboczy projekt ustawy)	153

Rozdział V. Zapewnienie jakości w zakresie nauki, kształcenia oraz kultury przedsiębiorczości	183
A. Status quo: Istniejące rozwiązania prawne i instytucjonalne	183
B. Diagnoza: Wady i ograniczenia istniejących rozwiązań w zakresie zapewnienia jakości	200
C. Reforma: Zapewnienie jakości w Ustawie 2.0	212
Rozdział VI. Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym, komercjalizacja i transfer technologii.....	245
A. Status quo: Istniejące rozwiązania dotyczące współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, komercjalizacji i transferu technologii	245
B. Diagnoza: Wady istniejących rozwiązań dotyczących współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, komercjalizacji i transferu technologii	249
C. Reforma: Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym, komercjalizacja i transfer technologii w Ustawie 2.0.....	256
Aneks. Mapa instytucji w ekosystemie polskiej nauki.....	285
WYKAZ SKRÓTÓW	303
WYKAZ ŹRÓDEŁ.....	305
A. Bibliografia	305
B. Raporty, stanowiska, sprawozdania, oficjalne dokumenty i inne źródła.....	308

Rozdział I: Wprowadzenie

1. Filozofia reformy

[Misja uczelni] U podstaw niniejszego studium leży przyjęcie, że misją uczelni wyższych jest dostarczanie wiedzy dla gospodarki i kapitału kulturowego dla społeczeństwa. Często spotykane w debacie publicznej przeciwstawianie etosu akademickiego koncepcji uniwersytetu przedsiębiorczego, jest tak naprawdę przede wszystkim sporem w sferze narracji. „Republika uczonych” i „sprawnie działająca korporacja” nie muszą – jako wizje uniwersytetu – pozostawać w nieodzownym konflikcie. Misja uniwersytetu jest odmienna od misji przedsiębiorstw zorientowanych na zysk. Nie oznacza to jednak, że wykorzystanie pewnych mechanizmów znanych z organizacji przedsiębiorstw nie okaże się przydatne do tego, aby owa dystynktywna, szczególnie misja uniwersytetu mogła być realizowana skuteczniej. Wyzwaniem będzie zatem ustalenie, jak wykorzystać („zaprząć”) mechanizm rynkowy do służby misji uczelni. Ideał bezinteresownego poszukiwania prawdy nie unieważnia twierdzenia o tym, że naukowcy kierują się w swoich wyborach także rachunkiem ekonomicznym, nawet jeśli ma on nie tylko i nie zawsze wymiar czysto finansowy¹. Dlatego też kluczowe dla powodzenia reformy jest stworzenie efektywnego ustroju oraz właściwego systemu bodźców, które będą sprzyjały doskonałości i produktywności naukowej.

¹ Naukowcy maksymalizują użyteczność również w takich obszarach jak reputacja, prestiż, uznanie środowiskowe etc.

[Uniwersytet przyszłości] Każdą reformę projektuje się na przyszłość. W przypadku reform systemowych, tworzących fundament funkcjonowania całego segmentu społeczno-gospodarczego, perspektywa przyszłości jest – a przynajmniej być powinna – wieloletnia, obejmująca niekiedy kilka dziesięcioleci. Konstatacja ta skłania do postawienia pytania: jaka będzie przyszłość uniwersytetu, jaki będzie uniwersytet przyszłości? Wizje przyszłości uniwersytetu kreślone przez naukowców, managerów nauki, liderów biznesu i futurologów są w dużej mierze rozbieżne – ich autorzy formułują niekiedy wręcz przeciwstawne predykcje². Mimo to dają one podstawę do wyprowadzenia przynajm-

² Zob. Ł. Sułkowski, *Kultura akademicka. Koniec utopii?*, Warszawa 2016; P.G. Altbach, *The Past, Present, and Future of the Research University*, w: P.G. Altbach, J. Salmi (red.), *The Road to Academic Excellence*, Waszyngton 2011, s. 11-32; P.G. Altbach, *The Realities of Mass Higher Education in a Globalized World*, w: D.B. Johnstone, M.B. d'Ambrosio, P.J. Yakoboski (red.), *Higher Education in a Global Society*, Cheltenham 2010, s. 25-41; Columbia University, *The Future of Higher Education*, tekst dokumentu dostępny pod adresem: <http://www.columbia.edu/cu/tat/pdfs/future%20of%20higher%20ed.pdf> (dostęp: 30.01.2017 r.); Contact North/Contact Nord, Ontario's Distance Education & Training Network, *A 2016 Look at the Future of Online Learning*, Styczeń 2016, tekst dokumentu dostępny pod adresem: http://www.mccvc.org/~staff/news_details.cfm?rowID=E01B3ACBBBCBD8966C8C072C4DE1A1FAC (dostęp: 30.01.2017 r.); New York University, *A University as Great as Its City: NYU's Strategy for Future Growth*, tekst dokumentu dostępny pod adresem: http://www.nyu.edu/content/dam/nyu/redevelopment/documents/NYUs%20strategy_for_future_growth_original_full_plan.pdf (dostęp: 30.01.2017 r.); A. Pegg, „We think that's the future”: *curriculum reform initiatives in higher education*, Centre for Inclusion and Collaborative Partnerships, The Open University, Grudzień 2013, tekst dokumentu dostępny pod adresem: https://www.heacademy.ac.uk/system/files/curriculum_reform_final_19th_dec_1.pdf (dostęp: 30.01.2017 r.); The Economist, Intelligence Unit, *Connecting universities: Future models of higher education. Analysing innovative models for Afghanistan, Bangladesh, India, Nepal, Pakistan and Sri Lanka*, Styczeń 2015, tekst dokumentu dostępny pod adresem: https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/new_university_models_jan2015_print.pdf (dostęp: 30.01.2017 r.); University of Sussex, *Making the future 2013-2018*, tekst dokumentu dostępny pod adresem: <https://www.sussex.ac.uk/webteam/gateway/file.php?name=our-strategy-making-the-future-2013-18.pdf&site=271> (dostęp: 30.01.2017 r.); A. Davies, D. Fidler,

niej jednego wniosku: uniwersytet przyszłości musi mieć dużą zdolność adaptacji do nieuchronnie zachodzących zmian: społecznych, technologicznych i ekonomicznych. Zdolność adaptacyjna powinna być „wbudowana” zarówno w rozwiązania ustrojowe, odnoszące się do zarządzania uczelnią (*academic governance*), w tym do organów i ich kompetencji, jak i do organizacji, czyli struktury uczelni, w tym autonomii naukowej na poziomie indywidualnych naukowców – również w zakresie form instytucjonalizacji oddolnych inicjatyw. Celem jest zaprojektowanie „zwinnego” (*agile*) uniwersytetu o strukturze multi-centricznej, w ramach której będzie mogła być urzeczywistniana wolność badań naukowych i jednocześnie uniwersytetu dobrze zarządzanego z poziomu centralnego – „sterownego” (*navigable*), efektywnie wykorzystującego swoje zasoby.

[Ludzie] Kadra akademicka jest najważniejszym zasobem uczelni i wartością, która decyduje o jakości uczelni i sposobie realizacji jej misji. Uczelnia jest tak dobra, jak naukowcy, których zdoła przyciągnąć³. Uczelnie muszą mieć wolę konkurowania o talenty, a naukowcy

M.Gorbis, *Future Work Skills 2020*, Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute, 2011, tekst dokumentu dostępny pod adresem: https://uqpn.uq.edu.au/files/203/LIBBY%20MARSHALL%20future_work_skills_2020_full_research_report_final_1.pdf (dostęp: 30.01.2017 r.); University Alliance, *Growing the future: universities leading, changing and creating the regional economy*, 2011; tekst dokumentu dostępny pod adresem: http://www.unialliance.ac.uk/wp-content/uploads/2011/09/UA_GROWING_THE_FUTURE_WEBVM.pdf (dostęp: 30.01.2017 r.).

³ “Any university is only as good as the academics it can attract [...] The best academics attract other top academics as well as smart early career academics. They attract the best students and the most competitive research funding, so it really is a virtuous circle. The key is for universities to provide an environment in which these academics are valued, in which young academics are supported and in which all are free to set their own research agendas” – Louise Richardson, wicekanclerz Uniwersytetu Oksfordzkiego – wypowiedź po zajęciu przez Oksford pierwszego miejsca w Times Higher Education World University Ranking, edycja 2016-17

muszą mieć szanse uczciwej konkurencji o stanowiska pracy na uczelniach, a przez to – o dostęp do zasobów i infrastruktury potrzebnych do prowadzenia badań. Konieczne jest stworzenie znacznie lepszych niż obecnie warunków do pracy dla badaczy znajdujących się w najbardziej produktywnym i płodnym intelektualnie okresie życia (25-40 lat), co musi objąć nie tylko godne uposażenia, ale także upodmiotowienie w strukturach uczelni. Powinno to zostać osiągnięte przez znaczące skrócenie czasu potrzebnego na uzyskanie samodzielności naukowej (z obecnego średniego wieku 46 lat do 30-35 lat). Z drugiej strony, należy znacząco zwiększyć mobilność przynajmniej na niektórych etapach kariery akademickiej przez wprowadzenie zakazu zatrudniania w macierzystych ośrodkach. Takie ograniczenie odegra pozytywny skutek w zakresie wzrostu mobilności krajowej naukowców jedynie wówczas, jeśli będzie – o czym już wspomniano – połączone ze wzrostem wynagrodzeń dla młodych naukowców. W przeciwnym wypadku wymuszona mobilność może pociągnąć za sobą wzrost emigracji młodych naukowców.

[Różnorodność i decentralizacja] Modelem dla polskiej nauki nie jest egalitarny model niemiecki, w którym gwarantem jakości jest państwo (władza publiczna), ale model konkurencyjny, obejmujący różne segmenty i nisze. Państwo powinno w mniejszym zakresie być kreatorem przestrzeni szkolnictwa wyższego, a w większym zakresie nadzorcą i arbitrem czuwającym nad przestrzeganiem konkurencji i przejrzystości.

(źródło: <https://www.timeshighereducation.com/news/world-university-rankings-2016-2017-results-announced>).

[Od nieufności do zaufania] Rozwiązaniem problemów polskiego szkolnictwa wyższego nie stanie się rozbudowana biurokracja, ale zaprojektowanie nowego ustroju i właściwego systemu bodźców, dla których wymogi administracyjne i reglamentacja ustawowa pozostaną narzędziem subsydiarnym. Dotychczasowe rozwiązania w zakresie systemu szkolnictwa wyższego oraz finansowania nauki, a także polityki państwa, były oparte na nieufności wobec środowiska naukowego. W wielu przypadkach strategia nieufności była uzasadniona. Reforma ustroju oraz wprowadzenie uczciwych zasad konkurencyjności o środki (nie tylko grantowe, ale także o etaty) pozwolą na zmianę tej strategii, a co za tym idzie, na wzrost nakładów, zwłaszcza tych na koszty osobowe. Sekwencja powinna być jednak taka: najpierw reformy ustroju i ścieżek kariery w nauce, połączone z wprowadzeniem nowych zasad zapewnienia jakości („uszczelnianie” systemu), a dopiero potem (znaczący i konieczny!) wzrost nakładów na naukę i szkolnictwo wyższe.

2. Podstawowe cele reformy

[Założenie wyjściowe] Głównym problemem polskiej nauki nie jest istnienie pewnej ilości słabych, a nawet bardzo słabych uczelni, ale brak uczelni na światowym poziomie. Mimo iż Polska jest dużym europejskim krajem, który w wielu obszarach odniósł sukces – krajem, który ma bogatą tradycję akademicką i kulturę inteligentną, międzynarodowa pozycja i osiągnięcia polskich uczelni pozostają na poziomie nieadekwatnie niskim w stosunku do wymienionych uwarunkowań wyj-

ściowych. Odbija się to na poziomie innowacyjności polskiej gospodarki (jako jeden z czynników odpowiedzialnych za zły stan w tym obszarze).

[Cele finalne reformy]

- a. Podniesienie jakości badań naukowych.
- b. Poprawa międzynarodowej konkurencyjności polskiej nauki.
- c. Poprawa jakościowa i ilościowa w zakresie wkładu wnoszonego przez uczelnie do gospodarki (innowacje, komercjalizacja, transfer technologii) i do społeczeństwa (debata publiczna, kultura, sztuka).
- d. Poprawa w zakresie kształcenia (krytyczne myślenie, kreatywność), lepsze dostosowanie treści do wymogów rynku pracy.

[Cele instrumentalne reformy]

- a. Stworzenie konkurencyjnego rynku akademickiego, co doprowadzi do:
 - (i) efektywniejszej alokacji ograniczonych zasobów. Obecnie przedmiotem konkurencji są środki finansowe rozdysponowywane w postaci grantów krajowych (NCN, NCBiR, FNP) i międzynarodowych (ERC). Nie dotyczy to jednak głównego strumienia finansowania nauki – tj. środków przeznaczanych na dotację statutową (finansującą część etatu pracowników naukowych, obok komponentu dydaktycznego). Konkurencja o te środki, tj. konkurencja o stanowiska pracy w na-

- uce, jest znikoma – rynek akademicki jest mało mobilny, nadto cechuje się dużą stabilnością zatrudnienia;
- (ii) podniesienia jakości pracy naukowej, w tym doktoratów – skoro samo wypełnianie minimów stawianych naukowcom przez ustawę nie będzie gwarantowało stabilnego zatrudnienia (więcej otwartych, uczciwych konkursów, za to mniej prostych awansów), konieczne będzie dążenie do coraz większych osiągnięć, aby sprostać konkurencji;
- b. Obniżenie wieku uzyskania przez pracowników samodzielności naukowej, co doprowadzi do:
- (i) zwiększenia autonomii i wzmocnienia pozycji (materiałnej i formalnej) młodych naukowców w czasie przypadającym na szczytowy okres ich mocy twórczych, co w konsekwencji przyczyni się do większej kreatywności i produktywności naukowej;
 - (ii) poprawy mobilności, ponieważ mobilność jest zazwyczaj łatwiejsza we wcześniejszym okresie życia człowieka, niż późniejszym (z zastrzeżeniem koniecznego wzrostu uposażeń, zwłaszcza dla młodej kadry naukowej);
- c. Podniesienie umiędzynarodowienia „przychodzącego” (*inbound*), mierzonego odsetkiem cudzoziemców wśród kadry naukowej oraz studentów na polskich uczelniach, co doprowadzi do:
- (i) złagodzenia zjawiska „drenażu mózgów”, tj. trwałego odpływu części polskich naukowców do zagranicznych

uczelni i instytutów naukowych, a docelowo do odwrócenia wektora migracji, przynajmniej w niektórych dziedzinach – w głównej mierze tych, w których będą funkcjonowały polskie jednostki o znaczącym międzynarodowo potencjale zasobu wiedzy, reputacji, oddziaływaniu (nowa kategoria A – „Przełomy”). W tym celu konieczne będzie stworzenie właściwych „programów repatriacyjnych” (powroty Polaków pracujących za granicą) oraz programów przyciągania cudzoziemców, zwłaszcza z Europy Wschodniej i Azji;

- (ii) wymiany i importu dobrych praktyk, wzrostu fermentu intelektualnego, poprawy kultury krytyki naukowej, redukcji „wsobności” i obiektywizacji kryteriów oceny jakości w nauce i kształceniu.

3. Autonomia (w) akademii

[Oblicza autonomii] Autonomia w nauce ma przede wszystkim wymiar indywidualny. Tymczasem w dyskusji nad autonomią uczelni nacisk kładziony jest zazwyczaj na autonomię instytucjonalną, często rozumianą opacznie jako brak rozliczalności uczelni wobec społeczeństwa. W ramach reformy konieczne będzie przywrócenie równowagi pomiędzy dwoma kluczowymi czynnikami: (i) autonomią i samorządnością pracowników akademickich – niezbędną dla realizacji wolności naukowej; (ii) centralizacją procesów decyzyjnych – niezbędną dla efektywnego zarządzania. W obecnym systemie relacja pomiędzy tymi czynnikami jest wadliwa: autonomia akademicka stała się formą korp-

racjonizmu ze wszystkimi jego wadami, zaś centralizacja zarządzania dokonuje się na poziomie wydziałów, konkurujących między sobą o zasoby finansowe bez żadnych bodźców do podnoszenia jakości badań naukowych i dydaktyki.

[Samostanowienie uczelni] Ideał samorządnej, autonomicznej uczelni jest korygowany przez praktykę zarządzania uczelnią. Ustrój demokratyczny (w praktyce oligarchiczny, ze względu na przewagę starszej kadry profesorskiej, zwany też niekiedy ustrojem „feudalnym”⁴) jest niedostosowany do zarządzania nauką, gdyż po pierwsze, twierdzenia naukowe podlegają weryfikacji jakościowej, a nie ilościowej, a po drugie, znacząca mniejszość naukowców dokonuje znaczącej większości istotnych osiągnięć naukowych. Prowadzi to do nieuchronnego napięcia na linii przeciętna większość – wybitna mniejszość. W konsekwencji autonomia uczelni zarządzanej demokratycznie ulega swoistemu samoograniczeniu przez inercję i procesy „uśredniania”, co jest sprzeczne z dążeniem do doskonałości i konkurencją w nauce. Co więcej, publiczne finansowanie uczelni rodzi pytanie o rozliczalność uczelni wobec społeczeństwa (*accountability*) oraz o zakres pożądanego wpływu otoczenia społeczno-gospodarczego na to, czym zajmuje się akademia. Studia porównawcze ujawniają, że sukces albo poprawę efektywności uzyskały te uczelnie i te systemy szkolnictwa wyższego, w których na pytanie: „uniwersytet, czyli kto?” nie udzielono odpowiedzi zawężającej tożsamość uniwersytetu do korporacji uczonych.

⁴ Ł. Sułkowski, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich uczelniach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 429, 2016, s. 272.

[Samoorganizacja pracowników akademickich] Nowa organizacja uczelni powinna dawać pracownikom akademickim szerszą autonomię, tak, by mogli tworzyć oddolnie jednostki operacyjne (katedry, centra, instytutu). Jednostki te powinny być samorządne i prowadzić – w ramach posiadanych środków – autonomiczną gospodarkę finansową, co oznacza, że decyzje o wydatkowaniu środków na naukę podejmowane są bezpośrednio przez ludzi realizujących badania naukowe. Pracownikom naukowym i naukowo-dydaktycznym zapewniona zostaje w ten sposób swoboda zmiany afiliacji przy jednostkach operacyjnych, uzupełniona możliwością częściowego (ułamkowego) alokowania swojego zaangażowania do tych jednostek. Pozwala to z jednej strony na rzeczywistą realizację wolności akademickiej, a z drugiej – urzeczywistnia ideę „zwinnego” (*agile*) uniwersytetu, dostosowującego swoją strukturę do zmiennych potrzeb naukowych.

[Samoregulacja] Szereg kwestii dodatkowych powinno znaleźć się poza ustawą jako materia samoregulacji środowiskowej. Narzędziem takiej samoregulacji może być Kodeks Dobrych Praktyk Akademickich, stanowiący zbiór dobrych praktyk i standardów etycznych, którego treść byłaby ustalana (i okresowo aktualizowana) przez przedstawicieli środowiska akademickiego oraz otoczenia społeczno-gospodarczego (*review panel*). Zagadnienia, które mogłyby się znaleźć w KDPA, obejmują zwłaszcza kwestie dotyczące polityki różnorodności, wyrównywania szans, praktyk rekrutacyjnych, oceny pracowników i awansów (w części wykraczającej poza ramy ustawowe), relacji ze studentami, relacji z absolwentami, współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym etc.

4. Zakres i priorytety reformy

[Finansowanie publiczne jako kryterium] Prezentowane założenia skupiają się przede wszystkim na reformie ram prawnych dla publicznych akademickich szkół wyższych, głównie uniwersytetów. Ten priorytet wynika z głównego zamierzenia reformy, jakim jest podniesienie jakości badań naukowych oraz międzynarodowej konkurencyjności polskiego szkolnictwa wyższego. Wskazany cel w największym stopniu może zostać zrealizowany tam, gdzie obecnie jest ulokowany (choć nie w pełni wykorzystany) największy potencjał (rozmiar, marka, infrastruktura, kadry). Drugim uzasadnieniem jest finansowanie publiczne, co usprawiedliwia troskę o efektywne wydatkowanie środków budżetowych. W obecnym systemie prawnym istnieją liczne odmienne uregulowania przewidziane dla szkół niepublicznych. W przyszłej ustawie kryterium zakresu obowiązywania norm powinien stanowić fakt korzystania przez uczelnię ze środków publicznych. Jest to kryterium właściwsze, aniżeli proste rozróżnienie na uczelnie publiczne i niepubliczne. Najlepsze uczelnie niepubliczne powinny w większym niż obecnie zakresie korzystać ze środków publicznych – za cenę poddania się części uregulowań zaprojektowanych dla uczelni publicznych. Postulowany wzrost dotacji na badania w strumieniu finansowania publicznego dla uczelni – zarówno w ujęciu bezwzględnym, jak i względnym, tj. wobec środków przeznaczonych na dydaktykę – powinien premiovwać jakość i produktywność w badaniach naukowych, niezależnie od tego, czy są one prowadzone w uczelniach publicznych czy niepublicznych (obecnie jedynie nieznaczna część uczelni niepublicznych prowadzi badania naukowe).

[Uczelnie zawodowe] Potrzebne jest „nowe otwarcie” i nowa polityka publiczna dla państwowych wyższych szkół zawodowych. Uczelnie zawodowe nie powinny być postrzegane ani traktowane jako szkoły wyższe „drugiej kategorii”, ale definiować się przez własną, dystyngtywną misję, z realizacji której powinny być rozliczane, i która powinna być źródłem ich dumy. Oprócz kształcenia na poziomie studiów I stopnia, uczelnie zawodowe powinny zagospodarować tzw. piąty poziom (*level 5 education*)⁵. Piąty poziom powinien zostać zintegrowany z systemem kształcenia zawodowego. Obecnie w wielu przypadkach osoby, które docelowo trafiają na rynek pracy niewymagający wykształcenia ogólnoakademickiego, przechodzą często akademicki program kształcenia. Należy dążyć do korekty wadliwego kodu kulturowego, który przywiązuje nadmiernie dużą wagę do formalnego wykształcenia. Ponadto celowym byłoby dokonanie przeglądu zawodów (profesji), dla których prawo wymaga posiadania wyższego wykształcenia, pod kątem deregulacji w tym zakresie i eliminacji zbędnych wymogów tam, gdzie nie są one uzasadnione.

[Reforma bodźców] Nowa ustawa o szkolnictwie wyższym powinna skupić się przede wszystkim na rozwiązaniach ustrojowych (*academic governance*) oraz uregulowaniach dotyczących kadr (stanowiska, ścieżki kariery, konkursy, awanse, rozwiązywanie stosunku pracy). Z karierą w nauce ściśle wiąże się – będąca przedmiotem osobnej ustawy – problematyka stopni i tytułów naukowych. Uzupełnieniem tych obszarów jest zapewnienie jakości w nauce oraz kształceniu (ewaluacja, kategoryzacja), a także finansowanie uzależnione od jakości. Wszystkie te

⁵ Zob. Aneks.

kwestie składają się na optymalizację systemu bodźców, które determinują zachowania adresatów norm:

- bodziec typu „może”: reforma w zakresie kompetencji → ustrój, władze, zarządzanie;
- bodziec typu „chce”: reforma w zakresie ewaluacji i przyznawania kategorii oraz zmiana wag finansowania → zachęty finansowe, pośrednie i bezpośrednie do pozyskiwania najlepszych naukowców przez uczelnie, „nagrody” dla naukowców za doskonałość;
- bodziec typu „musi”: reforma ścieżek kariery w nauce → normy wymuszające uczciwą konkurencję na rynku akademickim.

[Autonomia w zakresie kształcenia] Przy założeniu przyjęcia nowych, niekiedy dość drobiazgowych i mających charakter bezwzględnie obowiązujący norm dotyczących ustroju i obsadzania stanowisk w nauce (uczciwe, przejrzyste i otwarte konkursy), możliwe będzie pozostawienie uczelniom szerszej autonomii w niektórych innych obszarach. Uczelnie powinny zachować duży zakres autonomii przy ustalaniu programów studiów oraz ilości i rodzajów zajęć dydaktycznych, w tym polityki wykorzystania i zaliczania kształcenia przy wykorzystaniu kursów dostępnych online (MOOC). Zakres tej autonomii powinien być zależny od posiadanej kategorii naukowej. Autonomia powinna również dotyczyć elastyczności w zakresie ustalania pensum dydaktycznego nauczycieli akademickich oraz oceny okresowej pracowników.

5. Konkurencja regulacyjna

Gdyby rekomendowane w niniejszym studium zmiany miały okazać się trudne do wprowadzenia z powodów pozamerytorycznych, w szczególności politycznych, należy poddać pod rozagę zastosowanie modelu konkurencji regulacyjnej. Konkurencja regulacyjna oznacza współistnienie reżimów prawnych, które ich adresaci mogą wybrać, jako obowiązujące dla siebie. Uczelnia mogłaby – w paradygmacie konkurencji regulacyjnej – zdecydować, czy chce podlegać uregulowaniom dotychczasowym (PSW) czy nowym (Ustawa 2.0). Uczelnie mogłyby też dokonywać migracji z jednego reżimu do drugiego. Z technicznoprawnego punktu widzenia zmiana taka polegałaby na przekształceniu (transformacji), które porównać można np. do przekształcenia spółki z ograniczoną odpowiedzialnością w spółkę akcyjną (z takim skutkiem, że spółka przestaje podlegać uregulowaniom przewidzianym dla sp. z o.o., zamiast tego obowiązują dla niej przepisy dotyczące S.A.). Analogicznie: dla uczelni przekształcenie oznaczałoby „przejście” spod rządów PSW pod rządy Ustawy 2.0 (oba akty prawne współistniałyby na podobnej zasadzie, jak współistnieją uregulowania sp. z o.o. i S.A.). Stary reżim (regulowany) i nowy (deregulowany), konkurowałyby ze sobą w tym sensie, że po pewnym czasie można by – dzięki ewaluacji i parametryzacji jednostek naukowych – ocenić, czy nowy reżim prawny (Ustawa 2.0) stanowi dla rządzonych nim uczelni przewagę konkurencyjną nad uczelniami, które pozostały w starym reżimie (PSW).

6. Konstrukcja

Projektodawca każdej reformy musi patrzeć w przyszłość. Nie zwalnia to jednak projektodawcy od przywiązania należytej wagi do zastanych uwarunkowań kulturowych, społecznych i prawno-instytucjonalnych, które stanowią punkt wyjścia dla reformy. Uświadomienie sobie tych uwarunkowań jest nieodzownym etapem poprzedzającym diagnozę. Postawienie diagnozy, obejmującej wady, ograniczenia i dysfunkcje istniejącego systemu, widziane jednak w świetle pewnych wyobrażeń, jako punktów odniesienia, jest natomiast konieczne do zaprojektowania działań i rozwiązań naprawczych. W tym duchu prezentowane w niniejszym studium założenia, referowane z podziałem na poszczególne, kluczowe obszary problemowe polskiej nauki, przyjmują trójczłonową strukturę: A. Status quo; B. Diagnoza; C. Reforma.

Status quo to skrótowy szkic obecnego systemu oraz tego, jak on działa w praktyce.

Diagnoza to próba identyfikacji tych obszarów i zjawisk, które stanowią bariery rozwoju polskiej nauki i szkolnictwa wyższego. Diagnoza jest zabiegiem prowadzonym na styku analizy stanu istniejącego i filozofii reformy, ponieważ każda diagnoza odnosi się do pewnych oczekiwanych celów bądź wartości, a te z kolei wiążą się z określoną wizją szkolnictwa wyższego.

Reforma to propozycje zmian systemowych, w ramach przyjętej filozofii oraz wizji szkolnictwa wyższego i jego roli w społeczeństwie i gospodarce. Tam, gdzie to możliwe, propozycje zmian są uszczegóławiane do postaci projektów konkretnych zapisów ustawowych. W ten sposób powstaje roboczy projekt aktu prawnego.

Rozdział II. Ustrój uczelni (*academic governance*)

A. Status quo: Istniejące rozwiązania ustrojowe

Organami uczelni są: rektor, senat, rady podstawowych jednostek organizacyjnych (zazwyczaj wydziałów), kierownicy podstawowych jednostek organizacyjnych (zazwyczaj dziekani). Organami wyborczymi uczelni publicznej są kolegia elektorów. Kierowniczymi stanowiskami pomocniczymi rektora są kanclerz i kwestor.

Rektor jest organem jednoosobowym uczelni. Powoływany jest w drodze wyborów lub konkursu, jednak w praktyce tryb konkursowy nie jest stosowany⁶. Tryb wyborczy zakłada wybór rektora przez elektorów, do których, oprócz nauczycieli akademickich, zaliczają się również studenci i doktoranci a także pracownicy uczelni niebędący pracownikami naukowymi. Szczegółowy tryb wyboru rektora jest określany w statucie uczelni. Prowadzi, to do wyraźnej przewagi starszych pracowników nad młodszymi. Funkcja rektora jest postrzegana jako swoiste zwieńczenie kariery naukowej, co często pozostaje w konflikcie z potrzebą sprawnego zarządzania uczelnią. Ponadto, rektor wybierany w przez społeczność akademicką, jest od niej zależny. Prowadzi to do utrzymania status quo na uczelni oraz powoduje rosnącą niezdolność uczelni do konkurencji w dynamicznie się zmieniającym globalnym rynku edukacji. Ponadto, z jednej strony, rektor ma liczne kompetencje, ale z drugiej strony występuje silna zależność rektora od jego wyborców (szczególnie w kwestii przeprowadzenia koniecz-

⁶ Na ten temat zob. informacje zawarte w materiałach: *Jedyny rektor w Polsce z konkursu: Obiecał uczelni pot i lzy. I wygrał*, Serwis Gazetaprawna.pl, 15.05.2015; *Kto założy gronostaje? Poczёт rektorów 2016-2020*, Perspektywy, teksty dokumentów dostępne na stronach internetowych:

<http://serwisy.gazetaprawna.pl/edukacja/artykuly/871446,jedyny-rektor-w-polsce-z-konkursu-obiecal-uczelni-pot-i-lzy-i-wygral.html> (dostęp: 30.01.2017 r.);
http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3023:kto-zalozyl-gronostaje-poczet-rektorow-2016-2020&catid=191&Itemid=366 (dostęp: 30.01.2017 r.).

nych reform). Rektor jest organem zarządzającym uczelni, kieruje działalnością uczelni, reprezentuje uczelnię na zewnątrz, a także jest przełożonym pracowników, doktorantów i studentów uczelni. Rektor zwołuje posiedzenia senatu, przewodniczy jego obradom, a także może zawiesić wykonanie uchwały senatu, która narusza przepisy ustawy lub statutu albo narusza ważny interes uczelni; może również zwołać posiedzenie senatu dotyczące tej kwestii. Ponadto, rektor opracowuje oraz realizuje strategię uczelni, która jest uchwalana przez kolegialny organ uczelni, a także przysługuje mu domniemanie kompetencji, tzn. podejmuje decyzje we wszystkich sprawach dotyczących uczelni, z wyjątkiem spraw zastrzeżonych przez ustawę lub statut do kompetencji innych organów uczelni albo kanclerza. W szczególności decyzje te dotyczą: mienia i gospodarki uczelni, nadzoru nad działalnością dydaktyczną i badawczą uczelni, nad wdrożeniem i doskonaleniem uczelnianego systemu zapewnienia jakości kształcenia, nad administracją i gospodarką uczelni. Rektor dba również o przestrzeganie prawa oraz zapewnienie bezpieczeństwa na terenie uczelni oraz określa zakres obowiązków prorektorów.

Prorektorzy są zastępcami rektora i są powoływani w drodze wyborów lub konkursu (określa to statut uczelni). Co do zasady są oni odpowiedzialni za określone aspekty funkcjonowania uczelni (np. sprawy studenckie, sprawy międzynarodowe, politykę kadrową, dydaktykę, badania naukowe). Zakres ich kompetencji ustala rektor, działają oni w zakresie pełnomocnictwa udzielonego przez rektora.

Senat jest kolegialnym organem uczelni, którego skład określa statut. Senat w zakresie swoich kompetencji podejmuje uchwały, które są wiążące dla innych organów uczelni, pracowników, doktorantów oraz studentów. Kompetencje Senatu obejmują: uchwalanie statutu uczelni, uchwalanie strategii przygotowanej przez rektora oraz zatwierdzanie sprawozdania finansowego uczelni. Kolejne kompetencje Senatu obejmują określanie w drodze uchwały liczby miejsc na poszczególnych kierunkach studiów stacjonarnych; określanie profilu praktycznego studiów, określanie efektów kształcenia, do których są dostosowane programy studiów, w tym plany studiów, odpowiednio do poziomu i profilu kształcenia, określanie formy studiów niestacjonarnych. Senat ponadto: nadaje tytuł doktora honoris causa; określa warunki i tryb kierowania przez uczelnię za granicę jej pracowników, doktorantów i studentów w celach naukowych, dydaktycznych lub szkoleniowych; określa zasady pobierania opłat; zatwierdza plan

rzeczowo – finansowy uczelni; określa zasady ustalania zakresu obowiązków nauczycieli akademickich, rodzaje zajęć dydaktycznych objętych zakresem tych obowiązków - w tym wymiar zadań dydaktycznych dla poszczególnych stanowisk, a także zasady obliczania godzin dydaktycznych; określa regulamin przyznawania nagród rektora; uchwała regulamin studiów; ustala w drodze uchwały, warunki, tryb oraz termin rozpoczęcia i zakończenia rekrutacji; określa organizację potwierdzania efektów uczenia się; określa warunki i tryb rekrutacji na studia doktoranckie oraz ich formy; uchwała regulamin studiów doktoranckich. Ponadto, senat ma w wielu przypadkach kompetencje opiniodawczo – doradcze, których przykład stanowi konieczność zasięgnięcia opinii Senatu uczelni w przypadku jej likwidacji, połączenia jej z inną uczelnią lub zmiany jej nazwy. Konieczność zasięgnięcia opinii Senatu istnieje także przy powołaniu Kanclerza Uczelni oraz tworzeniu lub likwidacji podstawowych jednostek organizacyjnych uczelni. Ponadto, Senat uchyla uchwały rad podstawowych jednostek organizacyjnych sprzeczne z ustawą, statutem, uchwałą senatu, regulaminami i innymi przepisami wewnętrznymi uczelni lub naruszające ważny interes uczelni. W obecnym stanie prawnym Senat posiada również określone kompetencje na gruncie komercjalizacji badań, które w uczelni publicznej, obejmują nadawanie regulaminu centrum transferu technologii oraz opiniowanie osób zatrudnianych przez rektora na stanowisku dyrektora akademickiego inkubatora przedsiębiorczości lub centrum transferu technologii. Dodatkowo Senat wyraża zgodę na utworzenie spółki celowej uczelni oraz uchwała regulamin zarządzania prawami autorskimi, prawami pokrewnymi i prawami własności przemysłowej; uchwała również regulamin zasad komercjalizacji, a także regulamin korzystania z infrastruktury badawczej uczelni.

Konwent działa w publicznych uczelniach zawodowych, natomiast w pozostałych - jeżeli statut tak stanowi. Kompetencje konwentu określa statut. W skład konwentu, wchodzi przedstawiciele otoczenia społeczno-gospodarczego uczelni, samorządu terytorialnego i uczelni. W jego skład wchodzić mogą również przedstawiciele uczelni akademickiej, z którą uczelnia zawodowa współdziała.

Kierownik (zazwyczaj dziekan) podstawowej jednostki organizacyjnej uczelni (zazwyczaj wydziału) jest organem jednoosobowym, stojącym na czele rady podstawowej jednostki organizacji uczelni. Dziekani mogą być powoływani w drodze wyborów lub konkursu. W praktyce, są wybierani

tylko w trybie wyborów przez członków rady wydziału (z udziałem przedstawicieli studentów i doktorantów). Główną kompetencją kierownika podstawowej jednostki organizacyjnej jest opracowywanie strategii rozwoju jednostki zgodnej ze strategią rozwoju uczelni.

Kompetencje rad podstawowych jednostek organizacyjnych obejmują: ustalenie głównych kierunków działalności jednostki, uchwalanie planów i programów studiów I, II, III stopnia oraz podyplomowych po zasięgnięciu opinii odpowiednio samorządu studenckiego, doktorantów lub zgodnie z wytycznymi senatu uczelni. Uchwały rady podstawowej jednostki organizacyjnej w sprawach należących do jej kompetencji są wiążące dla kierownika, pracowników, doktorantów i studentów tej jednostki. Od uchwały rady podstawowej jednostki organizacyjnej kierownikowi tej jednostki służy odwołanie do senatu uczelni.

Kancelarz kieruje administracją i gospodarką uczelni (w zakresie określonym przez statut i rektora); zatrudniany jest on przez rektora, po zasięgnięciu opinii senatu.

Kwestor pełni funkcję głównego księgowego uczelni i zastępcy kanclerza, powoływany jest przez rektora na wniosek kanclerza.

B. Diagnoza: Wady i dysfunkcje istniejących rozwiązań ustrojowych

Warunkiem wstępnym i kluczem do dobrej i skutecznej reformy jest prawidłowe zidentyfikowanie wad i dysfunkcji istniejących rozwiązań ustrojowych, aby dzięki temu w sposób świadomy odnieść się do nich w propozycjach reformatorskich⁷. Istniejące rozwiązania ustrojowe wykazują szereg mankamentów, wśród których wyróżnić należy następujące:

⁷ Zob. A. Radwan, *Uczelniom potrzebny bat konkurencji*, Przekrój, 13 marca 2008, s. 38-39.

- a. nadmierna demokratyzacja ustroju uczelni jest modelem dysfunkcyjnym, wpływającym na obniżenie efektywności funkcjonowania systemu szkolnictwa wyższego. Nauka nie jest ze swej natury demokratyczna (twierdzenia naukowe podlegają przede wszystkim weryfikacji jakościowej, a nie ilościowej), a produktywność w nauce, rozumiana jako dokonywanie przełomowych odkryć lub tworzenie wpływowych teorii, podlega jeszcze silniejszej dysproporcji niż opisana przez tzw. zasadę Pareta (znacząca mniejszość naukowców dokonuje znaczącej większości istotnych osiągnięć naukowych);
- b. zwyczajowo obowiązująca w ustroju uczelni zasada swobodnego senioratu prowadząca do suboptymalnej (z punktu widzenia efektywnościowego) oraz niesprawiedliwej (z punktu widzenia etycznego) alokacji zasobów i wolności naukowej. Obserwację tę potwierdza prawidłowość, wedle której w wielu przypadkach, a w niektórych dziedzinach nauki wręcz w większości przypadków, przełomowe dokonania naukowe przypadają na badaczy w przedziale wiekowym 30-40 lat (vide statystyki noblowskie w powiązaniu z osiągnięciem decydującym o przyznaniu – niekiedy wiele dekad później – nagrody Nobla⁸). Opisana asymetria siły i wpływu, którą określić można mianem „przechyłu senioralnego”, stanowi także strukturalne uwarunkowanie hamujące dynamikę i innowacyjność uczelni;

⁸ Zob. B.F.Jones, B.A. Weinberg B.A., *Age dynamics in scientific creativity*, PNAS, tom 108, nr 47, 22 listopada 2011, s. 18910-18914.

- c. słabość przywództwa wynikająca ze zbytnej zależności rektora od środowiska akademickiego, co czyni w praktyce niemożliwym albo bardzo utrudnionym przeprowadzenie ambitniejszych zamierzeń reformatorskich, a osobę głoszącą potrzebę zmian czyni praktycznie niewybieralną na urząd rektora;
- d. mała sterowność uczelni wynikająca zarówno ze słabości przywództwa, jak i z braku ustrojowych możliwości nominowania i delegowania w dół kompetencji i zadań, czego konsekwencją są trudności w koordynacji wydziałów uczelni i prowadzenie spójnej polityki edukacyjnej i badawczej, zwłaszcza interdyscyplinarnej;
- e. brak profesjonalizacji zarządzania i brak budowania kapitału doświadczenia – osoba rektora nie ma zazwyczaj doświadczenia zarządczego przed objęciem funkcji (częste doświadczenie wcześniejszego sprawowania funkcji dziekana wydziału nie przystaje do zakresu kompetencji rektora), okres sprawowania urzędu jest czasem zbierania tego doświadczenia, które potem, po upływie kadencji, nie jest zazwyczaj wykorzystywane, albo jest wykorzystywane w ograniczonym zakresie;
- f. brak „migracji” dobrych praktyk w związku z wyłanianiem rektora z własnego środowiska danej uczelni, zamiast pozyskiwania menedżerów z zewnątrz (a wraz z nimi przenoszenia dobrych praktyk i kultury organizacyjnej z innych uczelni, w tym zagranicznych);

- g. brak „rynku talentów zarządczych” i zawężenie populacji talentów do wąskiego grona akademików (zazwyczaj starszej profesury);
- h. niewielkie możliwości awansu poziomego w nauce polskiej powodują „głód” sukcesów organizacyjnych i deficyt możliwości ich osiągnięcia;
- i. brak odpowiedzialności rektora za nieudolne zarządzanie i jego skutki dla uczelni. Rektorzy często nie podejmują ambitnych wyzwań, nie sięgają po zewnętrzne środki i nie podejmują działań naprawczych, ponieważ nie są rozliczani z „utraconych korzyści”, niezrealizowanych planów (np. programów wyborczych). Mechanizm odwołania słabego rektora w trakcie kadencji w praktyce nie istnieje. Co więcej, dzięki możliwości budowania („kupowania”) poparcia w zamian za przywileje i korzyści, rektor, nawet nieudolny, jest w stanie zapewnić sobie kolejną kadencję⁹;
- j. tworzenie dodatkowych kryteriów dla osób mogących pełnić funkcję rektora, ponad wymogi ustawowe (tzw. *gold-plating*), nie dla podwyższenia standardu zarządzania (*ergo* jakości uczelni), ale dla wprowadzenia pozaustawowej reglamentacji w dostępie do wpływowych i prestiżowych stanowisk (zazwyczaj jest to wprowadzenie wymogu posiadania stopnia doktora habilitowanego albo tytułu profesora);

⁹ Zob. szerzej: Ernst & Young, *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, Listopad 2009.

- k. nadmierny wpływ studentów na zarządzanie uczelnią – zwłaszcza na wybór rektorów, oraz nadmierna reprezentacja studentów w senacie. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest nierzadko to, że rektorzy bądź kandydaci na rektorów, pozaformalnymi działaniami, pozyskują głosy studentów (np. przy wyborach na kolejną kadencję lub głosowaniu uchwał, które w żaden sposób nie dotyczą studentów). Rodzi to swoisty mechanizm „instytucjonalnej korupcji”;
- l. brak zorientowania władz uczelni na otoczenie społeczno-gospodarcze wynikające z nieuczestniczenia osób z OSG w procesie wyboru tych władz;
- m. zbyt wąskie ujęcie interesariuszy zaangażowanych¹⁰ w i dopuszczonych do procesu elekcji władz, co czyni istniejące rozwiązanie ustrojowe (niezależnie od innych jego wad) niereprezentatywnym, a przez to niedostatecznie legitymizującym publiczne finansowanie szkolnictwa wyższego;
- n. ryzyko zjawiska, które można określić mianem „wicia gniazdka”, a które polega na preferowaniu przez władze uczelni określonych decyzji związanych z perspektywą przyszłości, tj. czasem po upływie kadencji rektorskiej;
- o. nieuchronne zaniedbywanie przez rektora i inne osoby z kierownictwa uczelni (prorektorów) pracy naukowej albo pracy administracyjnej, albo obu tych obszarów (związane ze zbiegiem obowiązków menadżerskich z obowiązkami

¹⁰ Zob. W. Rogowski, *Academic governance czyli specyfika władania organizacjami wiedzy*, w: B. Godziszewski (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, Toruń 2008, s. 449.

- naukowymi). To z kolei sprawia, że skoro decydenci uczelni ponoszą uszczerbki w swojej pracy naukowej, a jednocześnie przynależą i w przyszłości zamierzają przynależć do grona naukowców, mogą być bardziej skłonni do akcentowania innych, niż merytoryczne (naukowe) kryteriów w dystrybucji szacunku i przywilejów w obrębie społeczności akademickiej danej uczelni. Dalszą konsekwencją jest także utożsamianie kompetencji i osiągnięć w nauce z pełnieniem godności w świecie akademickim;
- p. wytworzenie się dodatkowej presji „biurokratycznej” na kreowanie gremiów przeznaczonych *de facto* dla byłych rektorów;
 - q. skutkiem dominacji mechanizmu awansu wewnętrznego jest to, że największe szanse na awans mają osoby długo obecne w strukturze danej uczelni, które przeszły w niej wszystkie szczeble. Nie sprzyja to umiędzynarodowieniu kadr kierowniczych, ani nawet wymianie liderów w obrębie kraju;
 - r. kadłubowy charakter konwentów działających w szkołach zawodowych (PWSZ), dla których ustawa nie przewiduje żadnych kompetencji, pozostawiając regulacje statutom. Statuty, kreowane wyłącznie przez społeczność uczelni (tzw. insiderów), nie przyznają konwentom, jako gremiom reprezentującym środowiska zewnętrzne (tzw. outsiderów), żadnych uprawnień stanowiących. Tym samym nie istnieje możliwość realnego oddziaływania OSG na uczelnie.

C. Reforma: Ustrój uczelni w Ustawie 2.0

1. Zarys założeń reformy

Gruntowna rewizja ustroju uczelni jest kluczowym elementem reformy i jedną z głównych determinant jej powodzenia. Wynika to z dwóch powodów. Po pierwsze, zasadnicza przebudowa ustroju w różny sposób i w różnym stopniu warunkuje większość innych elementów reformy oraz stanowi konieczną podwalinę pod – równie konieczny – wzrost nakładów na naukę w przyszłości. Po drugie, reforma ustroju umożliwi deregulację w wielu obszarach¹¹, które dotychczas, przez nadmierną reglamentację, stanowiły bariery rozwoju nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce.

Reforma ustroju powinna uwzględniać następujące założenia i realizować następujące cele:

w sferze pragmatycznej:

- poprawa efektywności zarządzania uczelnią, w tym kreowania wizji, definiowania celów, identyfikowania i realizowania projektów strategicznych;
- zwiększenie sterowności uczelnią i poprawa koordynacji zasobów kadrowych i infrastrukturalnych dla lepszej realizacji misji uczelni;

¹¹ Por. J. Woźnicki (red.), *Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego do 2020 r., Część I. Opis prac nad Programem rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r. i jego najważniejsze elementy*, Warszawa 2015, 41-47.

- zwiększenie efektywności wykorzystania talentów (*pool of talents*), które pozostają nie w pełni wykorzystane z przyczyn przedstawionych wyżej;

w sferze wartości:

- zwiększenie autonomii uczelni przez redukcję immanentnych inercji: wewnętrznych barier w samostanowieniu rodzących się z napięcia na linii demokracja – merytokracja i będącego jej pochodną konfliktu większość – racja;
- zwiększenie wolności prowadzenia badań naukowych poprzez upodmiotowienie naukowców/nauczycieli akademickich, rozszerzenie ich prawa do oddolnego zrzeszania się w jednostki prowadzące badania i dydaktykę w obrębie uczelni, tj. tworzenia wewnątrzuczelnianych zespołów o niebiurokratycznej, ale zinstytucjonalizowanej formule, z jednoczesnym otwarciem się na inne dyscypliny i inne jednostki uczelni a nawet inne uczelnie;

w sferze legitymizacyjnej:

- uwzględnienie i upodmiotowienie szerszego spektrum interesariuszy¹², lepiej odzwierciedlającego charakter i rolę uczelni we współczesnym świecie, a także uzasadnione finansowaniem uczelni ze środków publicznych;

w wymiarze systemowym:

¹² Zob. D. Antonowicz, B. Jongbloed, *Jaki ustrój uniwersytetu? Reforma szkolnictwa wyższego w Holandii, Portugalii i Austrii: Wnioski dla Polski*, Warszawa 2015, s. 76.

- holistyczne spojrzenie na uczelnie jako na element ładu społeczno-gospodarczego – ważne ogniwo systemu tworzenia innowacji, „dostawcę” zasobu wiedzy i zasobu ludzkiego do gospodarki oraz depozytariusza kapitału kulturowego.

Urzeczywistnienie przyjętych założeń i celów, a przez to zaadresowanie zidentyfikowanych wcześniej dysfunkcji ustrojowych dokonuje się – wedle proponowanej w niniejszym opracowaniu koncepcji reformatorskiej – w następujący sposób:

- a. Następuje rozdzielenie funkcji władczych w uczelni na dwa organy: Rektora i Prezydenta¹³;
- b. Rektor jest *primus inter pares* wspólnoty uczonych, pierwszym w precedencji, najwyższym dostojnikiem uczelni, strażnikiem etosu, kustoszem tradycji uniwersyteckiej, depozytariuszem artefaktów. Rektor odgrywa bardzo ważną rolę symboliczną i ceremonialną, co jest istotne z powodu silnych uwarunkowań kulturowych (tradycja akademicka jako element tożsamościowy i wizerunkowy uczelni)¹⁴. Rektor pełni także funkcję opiniodawczo-doradczą, a w pewnych obszarach nadzorczą, decyzyjną bądź współdecyzyjną. Rektor powoływany jest z elitarnego grona naukowego i w czasie trwania krótkiej, nieodnawialnej kadencji, nie przestaje być czynnym naukowcem, nie wypada z obiegu naukowego, dzięki czemu populacja kandydatów na

¹³ Por. J.F. Staniłko, *Przeskoczyć samych siebie. Rewolucja innowacyjna w polskiej nauce i dydaktyce*, III Kongres Obywatelski, Gdańsk 2008, s. 31.

¹⁴ Tamże, s. 31.

rektora poszerza się o osoby niechętne do zbyt daleko idących kompromisów w sferze naukowej – dotychczas nieskore do obejmowania funkcji Rektora;

- c. Prezydent sprawuje władzę wykonawczą, jest odpowiedzialny za realizację celów uczelni i korzysta z domniemania kompetencji. Prezydent nie musi być naukowcem, ale powinien posiadać specyficzną wiedzę na temat funkcjonowania nauki. Jego profil kompetencyjny to manager z doświadczeniem w zarządzaniu uczelniami, administracją publiczną, spółkami prawa handlowego, bądź innymi podmiotami, zwłaszcza organizacjami pozarządowymi (fundacjami, stowarzyszeniami). Ścieżka kariery prezydenta nie jest ścieżką akademicką, możliwy i pożądany jest przepływ osób z zarządzania biznesem bądź zarządzania w administracji do zarządzania nauką i odwrotnie. Należy oczekiwać, że w perspektywie kilku lat powstanie rynek managerów nauki o wysokich kompetencjach branżowych. Rynek talentów managerskich w nauce, podobnie jak rynek talentów managerskich w biznesie oraz rynek talentów naukowych w akademii, powinien być rynkiem międzynarodowym. Najlepsze polskie uczelnie powinny być otwarte na managerów z zagranicy bądź z doświadczeniem zagranicznym i konkurować z zagranicznymi uczelniami o najlepszych managerów nauki. Należy stworzyć zachęty i ułatwienia dla cudzoziemców w zakresie stawiania do konkursów na stanowiska kierownicze w nauce polskiej (m.in. pa-

kiety/subsydia realokacyjne – do rozważenia także dla wspierania mobilności wewnątrzkrajowej);

- d. Prezydent ma decydujący wpływ na obsadę pozostałych kluczowych stanowisk kierowniczych na uczelni, w tym Wiceprezydentów oraz kierowników podstawowych jednostek organizacyjnych (Dziekanów);
- e. Dla mniejszych uczelni, zwłaszcza o węższym profilu, w tym np. państwowych wyższych szkół zawodowych czy szkół artystycznych możliwe powinno być odstępianie od rozdzielania funkcji rektora od funkcji prezydenta, i zdecydowanie się wyłącznie na model rektorski. Wynika to stąd, że w wymienionych uczelniach ścieżka naukowa nie jest dominującą, a zatem wymienione wcześniej względy przemawiające za oddzieleniem funkcji Rektora (naukowca) od Prezydenta (managera) tracą częściowo na znaczeniu;
- f. Władze uczelni kierują się dobrem uczelni, ale jednocześnie mają możliwość działania w granicach ryzyka związanego zwłaszcza z decyzjami dotyczącymi komercjalizacji. W projekcie przewidziano przepisy stanowiące o realizacji misji uczelni, obowiązku dochowania najwyższej staranności (*duty of care*), lojalności (*duty of loyalty*), jak i przepisy dotyczące odpowiedzialności kluczowych z punktu widzenia zarządzania uczelnią osób, tj. Prezydenta, Wiceprezy-

dentów, Rektora oraz Prorektorów. Jednocześnie mając na uwadze, że w wielu przypadkach decyzje dotyczące zarządzania uczelnią podejmowane są w warunkach niepewności oraz z samej swojej istoty są obarczone ryzykiem, projekt uzupełniono warunkami wyłączającymi odpowiedzialność osób zarządzających, które to warunki związane są z zachowaniem lojalności, działaniem w ramach uzasadnionego ryzyka ekonomicznego oraz brakiem konfliktu interesów (*business judgement rule*);

- g. Nowym organem w systemie ustrojowym uczelni jest Rada Powiernicza. Rada Powiernicza jest obligatoryjnym, najważniejszym organem kolegialnym o kompetencjach stanowiących, nadzorczych oraz wyborczych. Rozszerzeniu ulega krąg interesariuszy uczestniczących w podejmowaniu decyzji poprzez włączenie doń dodatkowych, dotychczas niereprezentowanych kategorii, zwłaszcza z otoczenia społeczno-gospodarczego uczelni¹⁵. Dzięki heterogenicznej kompozycji i zdefiniowanej parytetowej obsadzie miejsc, Rada Powiernicza pozwala na uniezależnienie się Prezydenta od „demokracji uczelnianej” i w ten sposób umożliwia ograniczenie tendencji zachowawczych w obrębie środo-

¹⁵ Radę powierniczą o podobnie szerokim składzie proponuje także m.in. J.F. Staniłko, zob. J.F. Staniłko, *Przeskoczyć samych siebie. Rewolucja innowacyjna w polskiej nauce i dydaktyce*, III Kongres Obywatelski, Gdańsk 2008, s. 31. Uczestnictwo podmiotów zewnętrznych w organie zarządzającym uczelnią rekomenduje również OECD, zob. OECD, *Steering Tertiary Education. Pointers for policy development*, Directorate for Education, Education and Training Policy Division, Wrzesień 2008.

wiska akademickiego¹⁶. Przedstawiony projekt przewiduje szczegółowe uregulowania zabezpieczające przed zdominowaniem Rady Powierniczej przez czynniki mogące dążyć do deformacji misji uczelni bądź realizacji celów niezgodnych z tą misją. W szczególności ustawa zawiera „bezpieczniki” chroniące przez upolitycznieniem uczelni. Najważniejszymi bezpiecznikami są: parytetowy klucz powoływania członków Rady Powierniczej, obecność tzw. niezależnych członków Rady, zarówno w samej Radzie, jak i we wszystkich komitetach Rady Powierniczej, mechanizm kooptacji wymagający większości kwalifikowanej w Radzie, oraz rotacyjny tryb wymiany składu Rady (*staggered board*). Kodeks Dobrych Praktyk Akademickich, jako pozaustawowy zestaw niewiążących rekomendacji, wypracowanych przez środowisko naukowe, może ponadto przewidzieć dodatkowe parytety: płciowe i wiekowe, jako rekomendowane, dobrowolne standardy dobrego zarządzania akademią (*academic governance*);

- h. Rada Powiernicza jest otwarta m.in. na przedstawicieli otoczenia społeczno-gospodarczego uczelni. Jednym z najważniejszych zagadnień w perspektywie funkcjonowania Rady Powierniczej jest stworzenie norm mających na celu uwzględnienie wpływu OSG na funkcjonowanie

¹⁶ Zalety tzw. *lay members* w radzie powierniczej wskazuje m.in. M. Shattock, zob. M. Shattock, *Managing Good Governance in Higher Education*, Berkshire 2006, s. 56. Zob także: Antonowicz, B. Jongbloed, *Jaki ustrój uniwersytetu? Reforma szkolnictwa wyższego w Holandii, Portugalii i Austrii: Wnioski dla Polski*, Warszawa 2015, s. 75-78.

uczelni, w szczególności stworzenie rozwiązań zapewniających reprezentację sektora przedsiębiorstw. W poniższym projekcie przepisów jako wyjściowe rozwiązanie wskazano przedstawicieli powoływanych przez Krajową Izbę Gospodarczą oraz właściwe Regionalne Izby Gospodarcze, jako podmioty mające umocowanie ustawowe, przy dopuszczeniu możliwości zawarcia w statucie uczelni alternatywnych rozwiązań, przewidujących powoływanie członków Rady Powierniczej przez Ministra lub przez Radę Powierniczą w drodze kooptacji spośród kandydatów przedstawionych przez organizacje pracodawców lub przedsiębiorców, którzy współpracują z uczelnią w zakresie prac naukowych, badań rozwojowych lub kształcenia. Celem dopuszczenia alternatywnego modelu jest umożliwienie zapewnienia wpływu na działalność uczelni podmiotom z otoczenia społeczno-gospodarczego (biznesu, przemysłu, kultury), z którymi uczelnia utrzymuje rzeczywistą, stałą współpracę. Dopuszczenie wskazania przez uczelnię zindywidualizowanych podmiotów z otoczenia społeczno-gospodarczego, jako uprawnionych do nominowania kandydatów na członków Rady Powierniczej, pozwoli na uwzględnienie rzeczywistych relacji i potrzeb, tak, aby zapewnić wpływ na współzarządzanie uczelnią tym podmiotom, które są strategicznie istotne dla uczelni. W niektórych przypadkach rozwiązanie to może się zatem okazać korzystniejsze dla uczelni od rozwiązania domyśl-

nego, polegającego na powoływaniu członków Rady Powierniczej przez Izby Gospodarcze;

- i. Senat w nowym ustroju przynależy do tej samej domeny, co Rektor. Dodatkowo przysługuje mu prawo powoływania Rektora, nie ma jednak wpływu na powołanie Prezydenta. Uczelnie zachowują daleko idącą swobodę kształtowania w statucie składu Senatu i trybu wyboru członków Senatu.

2. Uszczegółowienie założeń reformy – propozycje rozwiązań prawnych (roboczy projekt ustawy)

DZIAŁ II. USTRÓJ UCZELNI

Rozdział 1. Organy uczelni

Artykuł 1.

1. Obligatoryjnymi organami jednoosobowymi uczelni są:
 - 1) Rektor;
 - 2) Prezydent.
2. Obligatoryjnymi organami kolegialnymi uczelni są:
 - 1) Rada Powiernicza;
 - 2) Senat.

3. Fakultatywnymi organami kolegialnymi uczelni są:

- 1) Rady naukowe wydziałów;
- 2) Konwent;
- 3) inne organy przewidziane przez Statut.

Rozdział 2. Rektor

Artykuł 2.

Rektor jest najwyższym przedstawicielem pracowników naukowych, naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych uczelni.

Artykuł 3.

1. Kandydatów na Rektora może nominować grupa członków Senatu stanowiąca co najmniej 10% ogólnej liczby członków Senatu. Statut może rozszerzyć prawo nominowania kandydatów na Rektora.
2. Osoby nominowane na kandydatów na Rektora powinny wyróżniać się doskonałością naukową bądź dydaktyczną, doświadczeniem międzynarodowym oraz wysokimi standardami etycznymi.
3. Osoby nominowane na kandydatów na Rektora podlegają zaopiniowaniu przez Radę Powierniczą.
4. Rektora wybiera Senat bezwzględną większością głosów, w głosowaniu tajnym, spośród kandydatów pozytywnie zaopiniowanych przez Radę Powierniczą.

Artykuł 4.

Rektor powołuje Prorektorów, w tym Prorektora do spraw nauki i Prorektora do spraw dydaktyki. Statut może przewidywać możliwość powołania innych Prorektorów. Powołanie Prorektora wymaga dla swej skuteczności zatwierdzenia przez Prezydenta.

Artykuł 5.

Rektora i Prorektorów powołuje się na kadencję określoną w statucie, nie dłuższą niż trzy lata. Ponowny wybór na to samo stanowisko jest dopuszczalny nie wcześniej niż po upływie dziewięciu lat od dnia zakończenia poprzedniej kadencji.

Artykuł 6.

1. Do obowiązków Rektora należy:
 - 1) sprawowanie nadzoru nad działalnością naukową uczelni;
 - 2) sprawowanie nadzoru nad działalnością dydaktyczną;
 - 3) opiniowanie planów i innych dokumentów programowych przedłożonych przez Prezydenta, inne organy albo jednostki wewnętrzne uczelni;
 - 4) powoływanie i odwoływanie Prorektorów oraz określanie zakresów ich kompetencji – z zastrzeżeniem zatwierdzenia przez Prezydenta;
 - 5) zwoływanie posiedzeń Senatu i przewodniczenie jego obradom;
 - 6) przewodniczenie uroczystościom akademickim;
 - 7) występowanie do Senatu z wnioskiem o nadanie tytułu honorowego – doktoratu honoris causa;

- 8) występowanie do Ministra właściwego do spraw nauki oraz innych organów i gremiów z wnioskiem o przyznanie dla pracowników naukowych uczelni nagród i wyróżnień – z inicjatywy własnej bądź na wniosek Dziekana;
 - 9) nadawanie medali i odznaczeń za osiągnięcia naukowe i dydaktyczne – zgodnie z postanowieniami Statutu.
2. Wykonywanie obowiązków, o których mowa w ust. 1 pkt. 1 i 2 polegać może w szczególności na:
 - 1) dokonywaniu okresowej oceny działalności naukowej poszczególnych jednostek uczelni – na zasadach określonych w statucie;
 - 2) dokonywaniu okresowej oceny jakości dydaktycznej zajęć prowadzonych w jednostkach – na zasadach określonych w statucie;
 - 3) przeprowadzaniu kontroli jakości zajęć dydaktycznych;
 - 4) przeprowadzaniu kontroli realizacji grantów i projektów badawczych.
 3. W ramach wykonywania nadzoru Rektor może badać dokumenty, żądać wyjaśnień oraz zasięgać opinii.
 4. W zakresie przysługujących mu kompetencji nadzorczych, kontrolnych i opiniodawczych Rektor działa kierując się kryteriami doskonałości naukowej i jakości dydaktyki. W takim samym zakresie Rektor może inicjować przyjęcie przez uczelnię – we właściwym trybie – określonych polityk, działań lub praktyk.
 5. Szczegółowy zakres obowiązków Rektora określa statut. Statut nie może ustanawiać dla Rektora uprawnień, które ingerowałyby w kompetencje zastrzeżone przez ustawę dla Rady Powierniczej bądź Prezydenta.

Artykuł 7.

1. W wykonywaniu swoich obowiązków Rektor kieruje się kryteriami efektywności realizacji misji uczelni, w szczególności poprzez podejmowanie działań zmierzających do zapewnienia najwyższych standardów naukowych i dydaktycznych.
2. W wykonywaniu swoich obowiązków Rektor powinien kierować się lojalnością wobec uczelni oraz dołożyć najwyższej staranności wynikającej z zawodowego charakteru swojej działalności.
3. Przepisy ust. 1 i 2 stosuje się odpowiednio do Prorektorów.

Artykuł 8.

1. W wykonywaniu jego obowiązków Rektora wspiera rektorat.
2. Na czele rektoratu stoi kierownik rektoratu. Kierownik rektoratu jest powoływany do pełnienia funkcji na czas kadencji Rektora. Jeżeli mandat Rektor wygaśnie przed upływem kadencji, kierownik rektoratu pełni swoją funkcję do czasu objęcia stanowiska przez nowego Rektora.

Rozdział 3. Prezydent

Artykuł 9.

1. Prezydent prowadzi sprawy uczelni i reprezentuje uczelnię. Jest przełożonym pracowników, studentów i doktorantów uczelni.
2. Prezydent opracowuje i realizuje strategię rozwoju uczelni, uchwaloną przez Radę Powierniczą, po zaopiniowaniu przez Rektora.
3. Prezydent podejmuje decyzje we wszystkich sprawach dotyczących uczelni, z wyjątkiem spraw zastrzeżonych przez ustawę lub statut do kompetencji innych organów uczelni. Do kompetencji Prezydenta należy w szczególności:
 - 1) realizacja budżetu i prowadzenie gospodarki finansowej uczelni;
 - 2) zarząd mieniem uczelni;
 - 3) sprawowanie nadzoru nad administracją uczelni;
 - 4) prowadzenie polityki kadrowej uczelni, w tym dbałość o transparentność konkursów, umiędzynarodowienie i mobilność kadry naukowej;
 - 5) współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym uczelni, w tym komercjalizacja badań naukowych oraz transfer technologii;
 - 6) pozyskiwanie środków na działalność uczelni z otoczenia społeczno-gospodarczego oraz innych, dodatkowych źródeł publicznych i niepublicznych;
 - 7) dbałość o przestrzeganie prawa oraz zapewnienie bezpieczeństwa na terenie uczelni;
 - 8) dbałość o relacje z absolwentami uczelni, w szczególności poprzez animację stowarzyszeń absolwentów;

- 9) nadawanie medali i odznaczeń dla dobrodziejów uczelni oraz osób szczególnie zaangażowanych we współpracę z uczelnią – zgodnie z postanowieniami Statutu;
 - 10) składanie oświadczenia w przedmiocie stosowania Kodeksu Dobrych Praktyk Akademickich.
4. W zakresie przysługujących mu kompetencji Prezydent podejmuje decyzje i inne działania kierując się kryteriami skuteczności i efektywności realizacji misji uczelni.

Artykuł 10.

1. Prezydenta wybiera Rada Powiernicza bezwzględną większością głosów w głosowaniu tajnym, spośród kandydatów przedstawionych przez komitet nominacyjny, a w jego braku, przez niezależnych członków Rady Powierniczej.
2. Prezydent jest powoływany na pięcioletnią kadencję i może być ponownie wybrany tylko raz.
3. Rada Powiernicza może zadecydować o wyborze Prezydenta w drodze konkursu otwartego dla kandydatów z uczelni i spoza uczelni, w tym również z zagranicy. Ogłoszenie o konkursie powinno zostać opublikowane na stronie internetowej uczelni, na stronie internetowej urzędu obsługującego Ministra właściwego do spraw nauki, oraz na stronach internetowych Komisji Europejskiej. Znajomość języka polskiego bądź posiadanie stopnia naukowego lub tytułu naukowego nie może stanowić wymogu konkursowego. Co najmniej połowę członków komisji konkursowej powinni stanowić niezależni członkowie Rady Powierniczej.

Artykuł 11.

Przed upływem kadencji Prezydent może być odwołany uchwałą Rady Powierniczej podjętą większością 2/3 głosów. W przypadku gdy odwołanie następuje na wniosek Senatu, na podstawie uchwały Senatu podjętej większością 4/5 głosów, Rada Powiernicza odwołuje Prezydenta bezwzględną większością głosów.

Artykuł 12.

1. Prezydent powołuje i odwołuje swoich zastępców (Wiceprezydentów), w tym Wiceprezydenta do spraw współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.
2. Prezydent powołuje i odwołuje Dziekanów.

Artykuł 13.

Wynagrodzenie Prezydenta, Wiceprezydentów oraz Dziekanów ustala Rada Powiernicza. Wynagrodzenie obejmuje komponenty stałe i zmienne (premiowe). Wysokość wynagrodzenia oraz sposób jego ustalenia są jawne.

Artykuł 14.

1. W wykonywaniu swoich obowiązków Prezydent kieruje się kryteriami efektywności realizacji misji uczelni, w szczególności poprzez podejmowanie działań zmierzających do zapewnienia najwyższych standardów naukowych, dydaktycznych oraz współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym uczelni.

2. W wykonywaniu swoich obowiązków Prezydent powinien kierować się lojalnością wobec uczelni oraz dołożyć najwyższej staranności wynikającej z zawodowego charakteru swojej działalności.
3. Przepisy ust. 1 i 2 stosuje się odpowiednio do Wiceprezydentów.

Artykuł 15.

1. W wykonywaniu jego obowiązków Prezydenta wspiera kancelaria Prezydenta.
2. Na czele kancelarii stoi szef kancelarii. Szef kancelarii jest powoływany do pełnienia funkcji na czas kadencji Prezydenta. Jeżeli mandat Prezydenta wygaśnie przed upływem kadencji, szef kancelarii pełni swoją funkcję do czasu objęcia stanowiska przez nowego Prezydenta.

Rozdział 4. Rada Powiernicza

Artykuł 16.

W uczelni ustanawia się Radę Powierniczą, jako najwyższy organ stanowiący uczelni.

Artykuł 17.

1. Rada Powiernicza składa się z 12, 24, 36 bądź 48 członków. Liczbę członków Rady Powierniczej określa Statut.

2. Członkowie Rady Powierniczej powoływani są w następujący sposób:
 - 1) 2/12 członków powołuje Senat uczelni;
 - 2) 1/12 członków powołuje Krajowa Izba Gospodarcza;
 - 3) 1/12 członków powołuje właściwa według miejsca siedziby uczelni Regionalna Izba Gospodarcza;
 - 4) 1/12 członków powołuje minister właściwy do spraw nauki;
 - 5) 1/12 członków powołuje rada gminy, na terenie której znajduje się siedziba uczelni, uchwałą podjętą większością 2/3 głosów;
 - 6) 1/12 członków powołuje Wojewódzka Rada Działalności Pożytku Publicznego, o której mowa w art. 41a ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, właściwa według miejsca siedziby uczelni, na podstawie uchwały, podjętej wyłącznie głosami przedstawicieli organizacji pozarządowych oraz podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego, prowadzących działalność na terenie województwa;
 - 7) 1/12 członków powołuje stowarzyszenie absolwentów uczelni;
 - 8) 1/12 członków powołuje Narodowa Rada Doskonałości Naukowej;
 - 9) 3/12 członków powołuje Rada Powiernicza (kooptacja).
3. Statut uczelni może przewidywać, że niektórych bądź wszystkich członków Rady Powierniczej określonych w ust. 2 pkt 2 i 3 powołuje minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego spośród kandydatów przedstawionych przez federacje organizacji pozarządowych, organizacje pracodawców lub związki przedsiębiorców, jak również instytucje kultury, pozarządowe organizacje lub przedsię-

biorców, którzy z uwagi na udokumentowaną współpracę z uczelnią w zakresie prac naukowych, badań rozwojowych, kształcenia lub popularyzacji nauki lub sztuki, należą do otoczenia społeczno-gospodarczego uczelni.

4. Statut uczelni może przewidywać, że niektórych lub wszystkich członków Rady Powierniczej określonych w ust. 2 pkt 2 i 3 powołuje Rada Powiernicza w drodze kooptacji spośród kandydatów przedstawionych przez federacje organizacji pozarządowych, organizacje pracodawców lub związki przedsiębiorców, jak również instytucje kultury, pozarządowe organizacje lub przedsiębiorców, którzy z uwagi na udokumentowaną współpracę z uczelnią w zakresie prac naukowych, badań rozwojowych, kształcenia lub popularyzacji nauki lub sztuki, należą do otoczenia społeczno-gospodarczego uczelni. Przepis ust. 6 i przepis art. 19 ust. 3 stosuje się.
5. Jeżeli uprawniony nie wykona swojego uprawnienie w terminie trzech miesięcy, uprawnienie do powołania członka Rady Powierniczej przechodzi na Radę Powierniczą, która dokonuje kooptacji. Jeżeli Rada Powiernicza nie powoła brakujących członków Rady Powierniczej, uprawnienie przechodzi na Narodową Radę Doskonałości Naukowej. Uprawniony powołujący członków Rady Powierniczej w miejsce innego uprawnionego, jest związany tymi samymi wymogami podmiotowymi, jakimi był związany pierwotny uprawniony do powołania członka Rady.
6. Do powołania członka Rady Powierniczej w drodze kooptacji wymagana jest uchwała podjęta większością 2/3 głosów, w obecności co najmniej połowy członków Rady Powierniczej.

7. Kadencja członka Rady Powierniczej trwa 9 lat i nie może zostać odnowiona.
8. Członka Rady Powierniczej, którego kadencja upłynęła, albo którego mandat wygaś przed upływem kadencji, zastępuje nowy członek, wybierany przez tego samego uprawnionego, który powołał zastępowanego członka Rady Powierniczej.
9. Jeśli mandat członka Rady Powierniczej wygaśnie przed upływem kadencji, wówczas osobę zastępującą ustępującego członka Rady powołuje się na okres do dnia upływu kadencji członka, którego mandat wygaś przed upływem kadencji. Do takich członków Rady Powierniczej nie stosuje się zakazu powołania na kolejną kadencję, jeżeli objęli swoją funkcję mniej niż 4 lata przed upływem kadencji członka, którego zastąpili.
10. Pierwszą Radę Powierniczą powołuje się w ten sposób, że po powołaniu przeprowadza się losowanie mające ustalić wcześniejsze wygaśnięcie kadencji niektórych członków Rady. Jedna trzecia członków Rady Powierniczej zakończy pierwszą kadencję po upływie trzech lat, kolejna jedna trzecia po upływie sześciu lat. Osoby zastępujące ustępujących członków Rady Powierniczej, których kadencja się zakończyła, rozpoczynają nową kadencję w pełnym wymiarze (9 lat).
11. Przejściowy spadek liczby członków Rady Powierniczej poniżej liczby określonej w Statucie, trwający krócej niż sześć miesięcy nie powoduje utraty przymiotu organu przez Radę ani nie ogranicza zdolności Rady do podejmowania uchwał. Po upływie tego okresu Rada może jedynie podjąć uchwałę o kooptacji brakujących członków Rady.

Artykuł 18.

1. Członek Rady Powierniczej nie może być Rektorem, Prorektorem, Prezydentem, Wiceprezydentem, Kanclerzem, Kwestorem ani Dziekanem.
2. Bez zgody Rady Powierniczej członek Rady Powierniczej nie może być Rektorem, Prorektorem, Prezydentem, Wiceprezydentem, Kanclerzem, Kwestorem, kierownikiem podstawowej jednostki organizacyjnej, członkiem Rady Powierniczej ani Konwentu innej uczelni.

Artykuł 19.

1. Do Rady Powierniczej może zostać powołana osoba, która złożyła oświadczenie z zapewnieniem, że
 - 1) korzysta z pełni praw publicznych;
 - 2) nie była skazana prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe;
 - 3) posługuje się komunikatywnie językiem angielskim;
 - 4) nie była karana zakazem zajmowania stanowisk kierowniczych w urzędach organów władzy publicznej lub pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi.
2. Członek Rady Powierniczej powołany przez krajową oraz przez regionalną reprezentację sektora gospodarczego wskazaną przez ustawodawcę, o której mowa w art. 17 ust. 2 pkt 2 i 3, powinien dodatkowo:
 - 1) posiadać co najmniej pięcioletni staż pełnienia funkcji zarządczych lub zasiadania w radach nadzorczych spółek handlowych, w których Skarb Państwa, jednostka samorządu terytorialnego lub podmiot kontrolowany w sposób bezpośredni lub pośredni przez Skarb

- Państwa lub jednostkę samorządu terytorialnego nie jest akcjonariuszem posiadającym co najmniej 50% głosów na walnym zgromadzeniu lub zgromadzeniu wspólników lub 50% kapitału zakładowego lub
- 2) posiadać co najmniej pięcioletni staż pełnienia funkcji zarządczych lub zasiadania w radach nadzorczych organizacji pożytku publicznego lub
 - 3) posiadać co najmniej pięcioletni staż wykonywania zawodu adwokata, radcy prawnego, biegłego rewidenta, doradcy podatkowego, doradcy inwestycyjnego, rzeczownika patentowego lub
 - 4) posiadać certyfikat Chartered Financial Analyst (CFA), Certified International Investment Analyst (CIIA), Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) lub Certified in Financial Forensics (CFF).
3. Członek Rady Powierniczej powołany przez krajową oraz przez regionalną reprezentację sektora gospodarczego wskazaną przez ustawodawcę, o której mowa w art. 17 ust. 2 pkt 2 i 3, powinien spełniać kryteria niezależności, o których mowa w art. 21 ust. 1 pkt 1,2,3 i 5.

Artykuł 20.

1. Jeżeli Rada Powiernicza liczy 24 lub więcej członków, tworzy się komitety Rady Powierniczej: komitet nominacyjny, komitet wynagrodzeń, komitet audytu. Jeśli Rada Powiernicza liczy 36 lub więcej członków, tworzy się dodatkowo komitet strategii.
2. Każdy komitet liczy nie mniej niż 5 członków, a komitet strategii liczy nie mniej niż połowę członków Rady. Jeden członek Rady Powierniczej może uczestniczyć w nie więcej niż dwóch komitetach Rady.

3. Co najmniej 1/3 członków komitetu nominacyjnego, komitetu wynagrodzeń i komitetu audytu powinni stanowić członkowie niezależni. Niedopuszczalne jest, aby więcej niż połowę składu komitetu stanowili członkowie powołani przez tego samego uprawnionego. Nie dotyczy to członków powołanych przez Radę Powierniczą.

Artykuł 21.

1. Członkiem niezależnym Rady Powierniczej jest osoba, która spełnia łącznie następujące kryteria:
 - 1) nie jest zatrudniona w danej uczelni i nie była w niej zatrudniona przez okres co najmniej ostatnich 3 lat;
 - 2) nie jest i w ciągu ostatnich 3 lat nie była członkiem żadnej partii politycznej;
 - 3) nie pozostaje w podległości służbowej ani nie jest zatrudniona w ramach administracji rządowej ani samorządowej;
 - 4) nie posiada z uczelnią powiązań gospodarczych, które mogłyby skutkować konfliktem interesów wpływającym na jej osąd;
 - 5) nie posiada powiązań gospodarczych, rodzinnych lub innych z Prezydentem, Wiceprezydentem, Rektorem, Prorektorem, ani Dziekanem, które mogłyby skutkować konfliktem interesów wpływającym na jej osąd;
 - 6) nie istnieją inne okoliczności, które powodowałyby konflikt interesów oraz wpływałyby na osąd osoby będącej członkiem Rady Powierniczej.
2. Wszyscy członkowie powoływani przez uprawnionych wymienionych w art. 17 ust. 2 pkt 5, 6, 7 i 8 muszą być członkami niezależnymi.

3. Mandat niezależnego członka Rady Powierniczej wygasa z chwilą ustania któregokolwiek z kryteriów niezależności, o których mowa w ust. 1.
4. Rada Powiernicza może zawiesić obowiązywanie wszystkich bądź niektórych kryteriów niezależności, o których mowa w ust. 1 w sytuacji, kiedy osoba powoływana na członka Rady Powierniczej została przedstawiona przez istotnego darczyńcę, sponsora albo innego dobrodzieja uczelni, a możliwość powołania do Rady Powierniczej osoby przedstawionej przez istotnego darczyńcę, sponsora albo innego dobrodzieja uczelni została przewidziana w stosownej umowie, zatwierdzonej przez Radę Powierniczą.

Artykuł 22.

Członek Rady Powierniczej nie może być odwołany przed upływem kadencji. Nie dotyczy to przypadków skazania prawomocnym wyrokiem sądu za przestępstwo umyślne oraz utraty zdolności do pełnienia powierzonych funkcji na skutek długotrwałej choroby trwającej dłużej niż sześć miesięcy. Członek Rady Powierniczej może zrezygnować ze stanowiska poprzez przekazanie Prezydentowi pisemnego oświadczenia.

Artykuł 23.

Do kompetencji Rady Powierniczej należy

- 1) uchwalanie Statutu uczelni oraz dokonywanie w nim zmian;
- 2) powoływanie i odwoływanie Prezydenta;
- 3) uchwalanie planów strategicznych przedłożonych przez Prezydenta;

- 4) uchwalanie budżetu;
- 5) udzielanie Prezydentowi absolutorium ze sprawowania funkcji;
- 6) zatwierdzanie decyzji o utworzeniu bądź likwidacji ośrodków zamiejscowych;
- 7) zatwierdzanie istotnych zmian organizacyjnych, w szczególności łączenia i podziałów uczelni;
- 8) zatwierdzanie umów o wartości przekraczającej kwotę określoną w Statucie.

Artykuł 24.

1. Pracami Rady Powierniczej kieruje przewodniczący wybrany przez Radę spośród jej członków. Przewodniczący Rady Powierniczej musi spełniać kryteria niezależności, o których mowa w art. 21 ust. 1.
2. Rada Powiernicza obraduje na posiedzeniach. Posiedzenia zwołuje przewodniczący Rady Powierniczej z inicjatywy własnej bądź na wniosek Prezydenta, Rektora bądź 1/4 członków Rady Powierniczej. Posiedzenia Rady Powierniczej odbywają się nie rzadziej niż raz na sześć miesięcy. W szczególnych przypadkach możliwe jest podjęcie uchwały w trybie obiegowym, w takim przypadku Rada Powiernicza zatwierdza uchwały na kolejnym posiedzeniu.
3. Rada Powiernicza podejmuje uchwały bezwzględną większością głosów, o ile ustawa nie stanowi inaczej. Uchwały są ważne, jeśli w ich podejmowaniu uczestniczyła co najmniej połowa członków Rady Powierniczej.

Artykuł 25.

Wysokość oraz sposób określania wynagrodzeń członków Rady Powierniczej ustala minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego w drodze rozporządzenia. Wynagrodzenie składa się ze stałego wynagrodzenia miesięcznego oraz ryczaftu za uczestnictwo w posiedzeniach Rady. Wynagrodzenie może także obejmować składniki zmienne – premiiowe, związane z osiągnięciem przez uczelnię zdefiniowanych celów, związanych z doskonałością naukową, doskonałością w kształceniu lub współpracą z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

Artykuł 26.

1. W wykonywaniu swoich obowiązków członkowie Rady Powierniczej kierują się kryteriami realizacji misji uczelni, w szczególności poprzez podejmowanie działań zmierzających do zapewnienia najwyższych standardów naukowych, dydaktycznych oraz współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.
2. Członkowie Rady Powierniczej w wykonywaniu swoich obowiązków powinni kierować się lojalnością wobec uczelni oraz dołożyć najwyższej staranności wynikającej z zawodowego charakteru swojej działalności.
3. W przypadku sprzeczności interesów uczelni z interesami członka Rady Powierniczej, jego krewnych, powinowatych do drugiego stopnia lub innych osób, z którymi członek Rady Powierniczej jest powiązany osobiście, która to sprzeczność mogłaby wpływać na jego osąd, członek Rady Powierniczej powinien wstrzymać się od głosowania we wszelkich sprawach, z którymi wiąże się sprzeczność interesów oraz zażądać zaznaczenia tego faktu w protokole.

Rozdział 5. Senat

Artykuł 27.

1. Senat jest organem przedstawicielskim wspólnoty uczonych oraz innych członków społeczności uczelni.
2. Skład oraz tryb wyboru do Senatu określa statut uczelni. Statut określa również tryb pracy, w tym sposób podejmowania uchwał przez Senat.
3. Przewodniczącym Senatu uczelni jest Rektor.

Artykuł 28.

1. Oprócz innych spraw przewidzianych w ustawie bądź statucie, do kompetencji Senatu należy wyrażanie opinii na temat wszelkich zagadnień dotyczących uczelni.
2. Statut nie może ustanawiać dla Senatu uprawnień, które by ingerowały w kompetencje zastrzeżone przez ustawę dla Rady Powierniczej bądź Prezydenta.

Rozdział 6. Odpowiedzialność cywilnoprawna

Artykuł 29.

1. Prezydent odpowiada wobec uczelni za szkodę wynikłą z niewykonania lub nienależytego wykonania swoich obowiązków.

ków, chyba że nie ponosi winy. Szkoda obejmuje szkodę rzeczywistą oraz zysk utracony.

2. Prezydent nie ponosi odpowiedzialności za szkodę, o której mowa w ust. 1, jeżeli działał w sposób lojalny wobec uczelni, podejmował decyzje w granicach uzasadnionego ryzyka gospodarczego, podejmował decyzje na podstawie informacji i analiz, które przy dochowaniu należytej staranności powinny zostać uwzględnione oraz nie był w sytuacji sprzeczności interesów pomiędzy interesem uczelni a interesem własnym, jego krewnych, powinowatych do drugiego stopnia lub innych osób, z którymi Prezydent jest powiązany osobiście, która to sprzeczność mogła wpłynąć na jego osąd.
3. Przepisy ust. 1 i 2 stosuje się odpowiednio do Wiceprezydentów.

Rozdział III. Organizacja uczelni

A. Status quo: Istniejące rozwiązania w zakresie organizacji uczelni

Polskie uczelnie cechują się stosunkowo rozdrobnioną strukturą – istnieje w nich relatywnie duża liczba zatowarowanych jednostek podstawowych, zazwyczaj wydziałów. Przykładowo na Uniwersytecie Jagiellońskim jest 15 wydziałów¹⁷, na Uniwersytecie Warszawskim – 21¹⁸, na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu – 15¹⁹, na Akademii Górniczo-Hutniczej – 16²⁰, na Politechnice Warszawskiej – 20²¹. Dla porównania na Harvardzie jest 12²², na Yale – 13²³, na Stanfordzie – 7²⁴, w Berkeley – 14²⁵, w MIT – 6²⁶, na Uniwersytecie w Kopenhadze – 6²⁷, na Uniwersytecie w Heidelbergu – 12²⁸, na Monachijskim Uniwersytecie Technicznym – 14²⁹, na Uniwersytecie Genewskim – 9³⁰, na Uniwersytecie w Utrechcie – 10³¹, na Uniwersytecie w Helsinkach – 11³².

Podstawowe jednostki organizacyjne uczelni, w tym jednostki zamiejscowe, tworzy, przekształca i likwiduje rektor, po zasięgnięciu opinii Senatu.

¹⁷ Zob. <http://www.uj.edu.pl/struktura/wydzialy> (dostęp: 28.01.2017).

¹⁸ Zob. <http://www.uw.edu.pl/universytet/wydzialy-i-jednostki/> (dostęp: 28.01.2017).

¹⁹ Zob. <https://amu.edu.pl/szybkie-linki/wydzialy> (dostęp: 28.01.2017).

²⁰ Zob. <http://www.agh.edu.pl/wydzialy-i-podstawowe-jednostki-organizacyjne/> (dostęp: 28.01.2017).

²¹ Zob. <https://www.pw.edu.pl/Uczelnia/Wydzialy> (dostęp: 28.01.2017).

²² Zob. <http://www.harvard.edu/schools> (dostęp: 28.01.2017).

²³ Zob. <http://www.yale.edu/academics/graduate-professional-study> (dostęp: 28.01.2017).

²⁴ Zob. <https://www.stanford.edu/academics/schools> (dostęp: 28.01.2017).

²⁵ Zob. <http://www.berkeley.edu/academics/schools-colleges> (dostęp: 28.01.2017).

²⁶ Zob. <http://web.mit.edu/facts/academic.html> (dostęp: 28.01.2017).

²⁷ Zob. <http://introduction.ku.dk/organisation/faculties/> (dostęp: 28.01.2017).

²⁸ Zob. <http://www.uni-heidelberg.de/faculties/> (dostęp: 28.01.2017).

²⁹ Zob. <https://www.tum.de/en/research/departments/> (dostęp: 28.01.2017).

³⁰ Zob. <http://www.unige.ch/international/en/presentation/structures/> (dostęp: 28.01.2017).

³¹ Zob. <https://www.uu.nl/en/organisation/governance-and-organisation/faculties> (dostęp: 28.01.2017).

³² Zob. <https://www.helsinki.fi/en/university/units-and-faculties> (dostęp: 28.01.2017).

Przy istniejących rozwiązaniach ustrojowych, według których rektor jest wybierany w sposób demokratyczny przez środowisko uczelni, powstaje zatem naturalna tendencja do pogłębiania się rozdrobnienia: nagrodą za zaspokojenie ambicji posiadania własnego wydziału może być poparcie kandydata w wyborach rektorskich.

W uczelni mogą być tworzone także inne jednostki organizacyjne, których rodzaje, warunki i tryb tworzenia co do zasady określa statut. Uczelnie mają zatem szeroką autonomię w określaniu własnej struktury organizacyjnej. Podstawową jednostką organizacyjną uczelni jest wydział, jednak uczelnie mogą stosować inne nazewnictwo (np. kolegium). Centra naukowe są jednostkami tworzonymi wspólnie z innymi uczelniami, instytutami naukowymi PAN oraz instytutami badawczymi, w tym również z zagranicznymi jednostkami naukowymi i instytutami międzynarodowymi prowadzącymi działalność naukowo-badawczą. Centra naukowe mogą być tworzone także w ramach istniejącej struktury organizacyjnej uczelni wyższej, a nawet w obrębie wydziałów. Organizowanie dydaktyki przez wydziały, w powiązaniu z zasadami finansowania uczelni, kładącymi większy nacisk na finansowanie kształcenia, niż na finansowanie badań naukowych, prowadzi do rezultatu, w którym naukowa współpraca międzywydziałowa w postaci zinstytucjonalizowanej jest stosunkowo rzadka. Znacznie częściej wydziały konkurują ze sobą o dydaktykę, aby móc wypełnić pensum dydaktyczne swoich pracowników.

W statutach krajowych uczelni najczęściej pojawiają się tradycyjne nazwy jednostek organizacyjnych: wydział, instytut, katedra, zakład. Wymagania stawiane poszczególnym jednostkom są różne. W przypadku wydziałów spotykane w statutach uczelni wyższych wymagania obejmują m. in. prowadzenie przynajmniej jednego kierunku studiów³³ I lub II stopnia, prowadzenie studiów doktoranckich w przynajmniej jednej dyscyplinie naukowej, organizacja i koordynacja pracy badawczej w ramach dziedziny lub dyscypliny naukowej.

Warunkiem tworzenia i działania jednostek organizacyjnych niższego stopnia niż wydział są najczęściej określone minima kadrowe dotyczące

³³ Por. § 48 Statutu Uniwersytetu Jagiellońskiego z dnia 7 czerwca 2006 r. z późn. zmianami, tekst dokumentu dostępny pod adresem: http://www.dn.uj.edu.pl/documents/1333504/4895408/statut_z_11_2011.pdf (dostęp: 28.01.2017).

samodzielnych pracowników akademickich (w tym tych z tytułem naukowym).

Struktura organizacyjna uczelni wyodrębnia także jednostki pomocnicze. Przykładem takich jednostek są biblioteki, laboratoria czy centra transferu technologii.

B. Diagnoza: Wady i ograniczenia istniejących rozwiązań w zakresie organizacji uczelni

Istniejące rozwiązania wykazują szereg wad i ograniczeń, wśród których należy wskazać:

- a. nadmierne rozdrobnienie uczelni – nieuzasadniona mnogość podstawowych jednostek uczelni organizacyjnych (zazwyczaj wydziałów), skutkująca „bałkanizacją” nauki i – nierzadko chaotyczną – federalizacją uczelni;
- b. utrudnioną koordynację aktywności naukowej, będącą pochodną małej sterowności uczelni, która z kolei wynika z wadliwych rozwiązań ustrojowych (*academic governance*), a której negatywny skutek jest wzmożony przez nadmierne rozdrobnienie uczelni;
- c. nadmierne rozdrobnienie, przy jednoczesnym braku koordynacji z poziomu centralnego i przy wyłanianiu władz jednostek w sposób oddolny, skutkujące dalszymi negatywnymi konsekwencjami:

- (i) ograniczoną interdyscyplinarnością³⁴ w pracy naukowej oraz nieefektywną alokacją zasobów przez źle pojmowaną konkurencję (związaną z obowiązującym przez długi czas³⁵ niefortunnym algorytmem premiującym masowość kształcenia);
- (ii) nieefektywnym zarządzaniem infrastrukturą, w tym nieruchomościami, niepełnym wykorzystaniem potencjału tworzenia centrów usług wspólnych;
- d. słabe upodmiotowienie pracowników naukowych, których autonomia w oddolnym tworzeniu zinstytucjonalizowanych form kooperacji naukowej w postaci „zwinnych” (*agile*) komórek (jednostek wewnętrznych) uczelni jest ograniczona przez nadmierną biurokrację i *quasi*-koncesyjny system tworzenia i transformacji takich komórek;
- e. słabe wykorzystanie atutów decentralizacji (multicentryczności uniwersytetu), zarówno w wymiarze wolności naukowo-badawczej, jak i autonomii finansowej;
- f. częsty brak zbieżności pomiędzy profilem danej jednostki wewnętrznej (katedry, centrum, zakładu etc.) a profilem naukowym niektórych pracujących w niej osób, co wiąże się z ograniczoną mobilnością wewnątrz uczelni;
- g. zbyt słabą podmiotowość jednostek wewnętrznych (zakładów, katedr, centrów, instytutów), co skutkuje brakiem

³⁴ J. Taylor, „*Big is Beautiful.*” *Organisational Change in Universities in the United Kingdom: New Models of Institutional Management and the Changing Role of Academic Staff*, Higher Education in Europe, tom 31, nr 3, Październik 2006, p. 258.

³⁵ Algorytm ten został zastąpiony nowym, mającym poprawić jakość kształcenia – zob. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 27 marca 2015 r. w sprawie podziału dotacji z budżetu państwa dla uczelni publicznych i niepublicznych (Dz. U. z 2015 r. poz. 463 z późn. zm.).

możliwości i bodźców do pozyskiwania środków zewnętrznych na badania oraz do współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym;

- h. suboptymalnym obiegiem środków pieniężnych, które – w ramach kontyngentu środków na badania, skądinąd za małego – w zbyt małym zakresie trafiają bezpośrednio do małych komórek (katedr, zakładów, centrów *etc.*), w których prowadzona jest rzeczywista praca naukowa i badania.

C. Reforma: Organizacja uczelni w Ustawie 2.0

1. Zarys założeń reformy organizacji uczelni

[Nowa autonomia akademii] Istniejące rozwiązania w zakresie organizacji uczelni wadliwie alokują koordynację (centralizację) i autonomię (decentralizację). Innymi słowy tam, gdzie obecnie istnieje daleko idąca autonomia (tworzenie podstawowych jednostek wewnętrznych), potrzebna jest większa koordynacja, natomiast tam, gdzie pod rządami obowiązującej ustawy panuje centralizacja (zrzeszanie się pracowników naukowych w zinstytucjonalizowane zespoły – wewnętrzne jednostki, komórki uczelni), potrzebne jest wprowadzenie znacznie szerszej autonomii. Innymi słowy autonomia akademii powinna zostać ograniczona (ściślej: zredefiniowana, gdyż obecnie podlega ona samoograniczeniu przez wadliwe roz-

wiązania ustrojowe) na poziomie kolektywnym, instytucjonalnym, a rozszerzona tam, gdzie jest ona najważniejsza dla wolności uprawiania nauki, czyli na poziomie indywidualnym – na poziomie poszczególnych naukowców.

Poprzez nadmierną demokratyzację ustroju uczelni w praktyce dochodzi do nadmiernego rozdrobnienia uczelni, co popycha uczelnię w kierunku luźnej, często dość chaotycznej federacji wydziałów. Wynika to stąd, że rektor, który zgodnie z obowiązującymi dotychczas rozwiązaniami ustawowymi posiada kompetencję do tworzenia podstawowych jednostek organizacyjnych uczelni (wydziałów), jest zależny od społeczności akademickiej i jego decyzje mogą być podyktowane partykularnymi interesami poszczególnych grup, które rektor, bądź kandydat na rektora, musi uwzględnić jako element rzeczywistości wyborczej. Innymi słowy, w skrajnych przypadkach, osobny wydział można sobie „załatwić” jako cenę za poparcie w procesie wyłaniania władz uczelni.

W relacji uczelnia – jednostki podstawowe (wydziały) oraz na poziomie relacji między jednostkami podstawowymi (wydziałami) zachodzi zatem deficyt koordynacji oraz *de facto* nadmiar autonomii.

Odwrotnie rzecz ma się w obrębie podstawowych jednostek organizacyjnych (wydziałów), gdzie na poziomie indywidualnych osób i zespołów prowadzone są badania i „dostarczana” jest dydaktyka. Tutaj daje się zaobserwować ograniczoną zdolność do oddolnej instytucjonalizacji pracy osób i zespołów (deficyt autonomii), którą limituje nadmierna centralizacja skupiona w kierownictwie podstawowych jednostek (wydziałów). W konsekwencji następuje

nadmierna petryfikacja struktur – wewnętrznych jednostek wydziałów, które nierzadko gromadzą osoby niechętnie podejmujące ze sobą współpracę, czy wręcz zantagonizowane. Niezależnie od tego, struktury te nie są zdolne do wystarczająco szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w nauce – nie są dość „zwinne” (*agile*) i nie dają możliwości łatwej migracji pracowników naukowych z jednych jednostek do innych, czy też tworzenia oddolnie nowych jednostek.

[Nowa organizacja uczelni] Reforma powinna doprowadzić do stanu, w którym:

- a. uczelnie będą składały się z niewielkiej (uniwersytety: 6-12, inne uczelnie wyższe – odpowiednio mniejszej) liczby jednostek podstawowych (wydziałów, szkół, kolegiów), wydzielonych według klucza pokrywającego się z systematyką obszarów wiedzy³⁶ bądź zbliżonego. W stosunku do stanu obecnego będzie to oznaczało konsolidację istniejących wydziałów w większe jednostki (nowe, większe wydziały bądź szkoły), ale bez tworzenia szczebli pośrednich, choć utworzenie takich szczebli powinno pozostać w gestii uczelni. Uczelnie zachowają również możliwość wyboru struktury bezwydziałowej³⁷;

³⁶ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 r. w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych (Dz. U. z 2011 r., nr 179, poz. 1065).

³⁷ Dotychczas, z powodów głównie ustrojowych, nie było to praktykowane, mimo iż obowiązująca ustawa dawała taką możliwość.

- b. konsolidacja organizacyjna w obrębie obszarów wiedzy będzie sprzyjała interdyscyplinarności badań oraz rozszerzeniu i uatrakcyjnieniu oferty dydaktycznej;³⁸
- c. rozdrobnienie („bałkanizację”), chaotyczną federalizację oraz nieefektywną alokację zasobów zastąpi koordynacja, efektywna alokacja oraz centralny zarząd nad infrastrukturą (w tym rozbudowane centra usług wspólnych, działające – tam gdzie jest to uzasadnione – na zasadzie konkurencyjnej);
- d. wzmocnieniu ulegnie autonomia pracowników naukowych i dydaktycznych, która będzie mogła urzeczywistniać się poprzez znacznie większe niż dotychczas możliwości stowarzyszania się w jednostki wewnętrzne – operacyjne jednostki organizacyjne (katedry, centra, instytuty), tworzone oddolnie, przy zminimalizowanym nakładzie administracyjnym i z bardzo ograniczonym zakresem ingerencji władz uczelni *ex ante*, a tym samym ze skupieniem się na ocenie ich pracy *ex post*. Dzięki temu znacznie łatwiej niż obecnie indywidualna inicjatywa będzie mogła przybierać zinstytucjonalizowaną, ale mimo to elastyczną, postać. W ten sposób dojdzie do powstania multicentrycznej struktury uczelni, gdzie w katedrach, centrach i instytutach będą gromadzili się pracownicy naukowcy realizujący, w powtarzalnych zespołach, wspólne projekty, zaangażowani w stały dialog naukowy, prowadzący formację doktorantów,

³⁸ J. Taylor, „Big is Beautiful.” *Organisational Change in Universities in the United Kingdom: New Models of Institutional Management and the Changing Role of Academic Staff*, Higher Education in Europe, tom 31, nr 3, Październik 2006, p. 272.

korzystający ze wsparcia doktorów rezydujących (Post-Doc'ów), a także dostarczający ofertę dydaktyczną dla programów kształcenia oferowanych przez uczelnię. Urzeczywistni to model uczelni o wspomnianej strukturze multicentrycznej, czego oczekiwaną konsekwencją będzie silna identyfikacja dualna kadr: identyfikacja ze stosunkowo autonomiczną, wykreowaną oddolnie jednostką (operacyjną jednostką organizacyjną: katedrą, centrum, instytutem) oraz jednocześnie z uniwersytetem jako wspólnym szyldem (renoma) i zapleczem (infrastruktura) dla wielu jednostek wewnętrznych – operacyjnych jednostek organizacyjnych³⁹;

- e. radykalne zwiększenie autonomii naukowców w obrębie uczelni przyczyni się do urzeczywistnienia idei „zwinnego” (*agile*) uniwersytetu, zdolnego do szybkiego reagowania na potrzeby i wyzwania zmieniającego się świata. Ponadto zwiększy się zewnętrzne oddziaływanie uczelni i intensyfikacji ulegną jej kontakty z otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz wpływ uczelni na świat zewnętrzny (*impact*);
- f. wolność oddolnego tworzenia jednostek pozytywnie wpłynie na pluralizm światopoglądowy w obrębie uczelni;

³⁹ Por. także postulat silnej decentralizacji uczelni poprzez zwiększenie autonomii wydziałów, a docelowo stworzenie kolegiów przedstawiony w: M. Kędzierski, *Jak stworzyć inny uniwersytet?*, Pressje 11/2016 (nr 45), s. 10-17, D. Kontowski, *Ustawa 2:0 Wizja*, Pressje 11/2016 (nr 45), s. 48-53.

- g. możliwość przystępowania do i występowania z operacyjnych jednostek organizacyjnych (katedr, centrów, instytutów) wytworzy naturalny mechanizm dbałości o relacje, standardy i postawy etyczne – niezadowoleni z owych relacji, standardów czy postaw będą mogli odejść i utworzyć nowe operacyjne jednostki organizacyjne, albo przystąpić do innych, istniejących, co w niektórych przypadkach może doprowadzić do rozwiązania struktury niewłaściwie działających jednostek, a to z powodu niespełnienia minimalnych wymogów kadrowych istnienia jednostki, którą opuszczają niezadowoleni pracownicy. W ten sposób dostarczony zostanie nowy mechanizm społecznego tworzenia się norm w akademii, co będzie mogło stanowić przyczynek do odrodzenia się etosu akademickiego. Jednocześnie, zapewniony zostanie mechanizm alokowania środków finansowych na pokrycie zatrudnienia pracowników migrujących pomiędzy jednostkami („strumień finansowy idzie za człowiekiem”);
- h. zapewniona zostanie możliwość uczestnictwa w więcej niż jednej, tworzonej oddolnie operacyjnej jednostce organizacyjnej (katedry, centrum, instytutu). Każdy pracownik korzystający ze zdolności do stowarzyszania w obrębie uczelni będzie mógł zadecydować o „procentowej” alokacji swojego zaangażowania. Minimalnym ułamkiem zaangażowania będzie 1/4, co

oznacza, że każdy pracownik będzie mógł być uczestnikiem maksymalnie 4 jednostek wewnętrznych⁴⁰.

Przykład: Profesor Jan Kowalski jest informatykiem. W 1/2 swojego zaangażowania jest członkiem Katedry Algorytmów i Systemów Adaptacyjnych, w 1/4 członkiem Instytutu Inteligentnych Systemów Informacji, zaś w pozostałej 1/4 członkiem Centrum Badań Ilościowych nad Polityką. Przytoczony przykład pokazuje, że poprawa w zakresie instytucjonalizacji pracy zespołowej w sposób oddolny, połączona z elastycznością w alokacji (dysponowania) „ułamkami” własnego zaangażowania naukowca, przyczyni się do stymulowania interdyscyplinarności badań naukowych;

- i. wprowadzony zostanie mechanizm elastycznego sterowania finansami uczelni. Środki na jej działalność pochodzić będą z dwóch odrębnych dotacji: podstawowej – służącej finansowaniu działalności naukowej wraz z jej zapleczem administracyjnym (dotacja naukowa podmiotowa, dotacja naukowa administracyjna i dotacja administracyjna) oraz dotacji dydaktycznej – służącej finansowaniu działalności dydaktycznej. Mi-

⁴⁰ Proponowana formuła „angażowania ułamkowego” będzie połączona z eliminacją patologii wieloetatowości, która prowadzi do fikcji w zakresie prowadzenia rzetelnych badań naukowych i zaangażowania w sprawy uczelni. Otwarta pozostaje kwestia możliwości zadysponowania „ułamkiem zaangażowania” w jednostkach poza uczelnią macierzystą. Atutem dopuszczenia takiego zaangażowania byłaby fluktuacja idei, wzmocnienie interdyscyplinarności oraz konsolidacja mocy w obrębie jednostek o dużym potencjale zasobu wiedzy. Ryzykiem będzie odnowienie w jakiejś postaci obecnie istniejącej patologii wieloetatowości. Zabezpieczeniem przed tym ryzykiem powinno być uzdrowienie ustroju uczelni (silny Prezydent, Dziekan z nominacji Prezydenta, niezależna od społeczności akademickiej Rada Powiernicza).

nister Nauki ustalać będzie zarówno proporcję pomiędzy obydwooma rodzajami dotacji, jak i stopień związania uczelni w zakresie dysponowania dotacją naukową. Moze on przyjac model obligatoryjnego przekazywania przez uczelnie wiekszej czesci dotacji naukowej jednostkom operacyjnym w oparciu o wyniki ich dzialalnosci naukowej lub model przekazywania wiekszej czesci dotacji naukowej do dyspozycji wladz uczelni, z zastrzezeniem obowiazku wydatkowania srodkow pochodzacych z okreslonej dotacji na zadania, realizacji ktorzych sluzzy dotacja. W modelu pierwszym wzmochniona zostanie autonomia jednostek operacyjnych, w ktorzych podejmowane beda decyzje co do sposobu wydatkowania srodkow (w tym decyzje o zatrudnieniu i utworzeniu nowych etatow). W modelu drugim kreatorem polityki naukowej uczelni pozostana jej wladze centralne, ustalajace zasady podzialu srodkow pomiedzy jednostki operacyjne;

- j. srodki na badania trafiaja bezposrednio do operacyjnych jednostek operacyjnych (katedr, centrów, instytutów), według algorytmu uwzględniajacego z jednej strony rodzaj jednostki: im wieksza (katedra<centrum<instytut), tym wiekszy mnoznik, z drugiej zaś (nade wszystko), jakośc i produktywnośc naukowej jednostki (premia za doskonałość). Srodki na badania stanowic beda przede wszystkim koszty posrednie, umozliwiajace zatrudnienie asystentów, asystentów projektowych i mlodszych asystentów, zatrudnienie personelu pomocniczego (sekretarskiego), sfinansowanie dodatkowych wyjazdów konferencyjnych etc. Dzieki zatrudnianiu asystentów przez ośrodki,

które uzyskały środki za doskonałość w nauce, dojdzie do pożądanego stanu, w którym płodne naukowo jednostki uczestniczą w formowaniu nowego pokolenia naukowców, a te, które nie są płodne, nie mają takiej możliwości, bądź mają ją bardzo ograniczoną;

- k. nastąpi urynkowanie niektórych dóbr, takich jak na przykład pomieszczenia: jeśli operacyjne jednostki organizacyjne uczelni otrzymają – zamiast pomieszczeń – środki na ich wynajęcie od uczelni, wówczas pomieszczenia trafią do tych, którzy rzeczywiście najbardziej ich potrzebują. W zakresie dostępu do aparatury potrzebna będzie dodatkowa koordynacja, najlepiej na poziomie władz wydziału;
- l. partnerem dla dziekana przy ustalaniu oferty dydaktycznej jest operacyjna jednostka organizacyjna, u której dziekan zamawia kursy (wykłady, seminaria, warsztaty etc.), a która ustala wewnętrznie, w jaki sposób oferta dydaktyczna zostanie zrealizowana;
- m. zapewniona zostanie możliwość – w zakresie i na warunkach określonych w statucie – tworzenia w obrębie uczelni jednostek wyposażonych w podmiotowość prawną. Pozwoli to z jednej strony uelastyczyć procesy zarządzania finansowego, wzmacniając niezależność jednostek prowadzących intensywną działalność badawczą (i dysponujących w związku z tym

środkami z grantów), a z drugiej – otworzy drogę do prywatnego sponsorowania jednostek naukowych.

Ponieważ ukształtowanie struktury organizacyjnej uczelni (w tym wybór struktury bezwydziałowej) będzie znajdowało się w gestii Rady Powierniczej, czyli statutodawcy, która będzie gremium niezależnym od partykularnych interesów zorganizowanych grup w obrębie społeczności uczelni⁴¹, wybór struktury uczelni będzie mógł w większym stopniu przyczyniać się do sprawnego zarządzania oraz optymalizacji kapitału intelektualnego uczelni, a w mniejszym stanowić wypadkową interesów grup nacisku.

Proponowana tu koncepcja pozwalająca na tworzenie w sposób oddolny operacyjnych jednostek organizacyjnych ujawni swoje atuty w największym stopniu w naukach społecznych i humanistycznych. W niektórych innych obszarach, zwłaszcza takich, dla których istotny jest dostęp do laboratoriów i aparatury, dodatkowym wyzwaniem będzie uporządkowanie zasad takiego dostępu. Rolę porządkującą i mediującą powinny przejąć władze wydziału bądź uczelni.

[Nowe podejście do usług i jednostek pomocniczych] Należy także poczynić kilka rekomendacji dotyczących funkcjonowania jednostek pomocniczych:

- a. obecny model kształcenia w zakresie języków obcych wymaga rewizji. Zamiast utrzymywania lektoratów czy uniwersyteckich

⁴¹ Szerzej – zob. Rozdział II.

centrów językowych, uczelnie powinny mieć możliwość wprowadzenia bonów (voucherów), które mogłyby być zrealizowane w kilku zakwalifikowanych do programu szkołach językowych bądź w uczelnianym centrum języków obcych. Dzięki temu studenci mogliby wybierać spośród szerszej oferty, a konkurencja sprzyjałaby jakości oferowanych lektoratów. Rozwiązanie to doprowadziłoby do podobnej optymalizacji, do jakiej doprowadziło pozbycie się przez dawne przedsiębiorstwa państwowe „otoczki” instytucji powiązanych (pensjonaty, przedszkola etc.), których koszt utrzymania był zazwyczaj niewspółmiernie wysoki do jakości oferowanych usług;

- b. podobny mechanizm powinien zostać wprowadzony w odniesieniu do usług wsparcia dla naukowców w zakresie pomocy technicznej czy finansowej w przygotowywaniu i rozliczaniu wniosków grantowych. Na uczelni powinno istnieć kilka takich zespołów, wyodrębnionych organizacyjnie i finansowo, wynagradzanych m.in. z narzutów, tj. części kosztów pośrednich budżetowanych w projektach grantowych. Dzięki temu zespoły te konkurowałyby ze sobą jakością obsługi, rzetelnością wsparcia oraz kulturą organizacyjną, te zaś, które nie spełniałyby należytych standardów, byłyby likwidowane. Możliwy byłby też pełen outsourcing tych usług przez uczelnię. Zmiany te uwydatniłyby służebną rolę instytucji wsparcia oraz całej administracji uczelni wobec zatrudnionych na uczelni naukowców;

- c. Prezydent powinien dokonać przeglądu usług potrzebnych na uczelni pod kątem efektywnego (nie tylko kosztowo, ale również jakościowo) outsourcingu;
- d. Konieczna jest profesjonalizacja zaplecza administracyjnego uczelni tak, aby była ona zorientowana na efektywność, służebność, proaktywność, przyjazność, otwartość⁴², zadaniowość, identyfikację z celami uczelni;
- e. standardem powinno być powoływanie szefa kancelarii oraz osób z najbliższego zaplecza Prezydenta przez Prezydenta, przy jego wyborze. Osoby te będą mogły być zatrudnione na czas pracy Prezydenta. Pozwoli to na eliminację występującej niekiedy obecnie patologii polegającej na faktycznej przewadze uczelnianej biurokracji (niemal nieusuwalnej, dobrze zakorzenionej, niekadencyjnej) nad kadencyjnie wybieranymi władzami.

⁴² Ang. *welcoming culture* – kultura przyjaznej otwartości, która ma znaczenie zwłaszcza wobec wyzwania i jednocześnie celu strategicznego, jakim jest znaczące podniesienie umiędzynarodowienia polskich uczelni.

2. Uszczegółowienie założeń reformy organizacji uczelni – propozycje rozwiązań prawnych (roboczy projekt ustawy)

DZIAŁ III. ORGANIZACJA UCZELNI

Rozdział 1. Przepisy ogólne

Artykuł 1.

1. W uczelni mogą być tworzone wewnętrzne jednostki organizacyjne oraz jednostki pomocnicze.
2. Wewnętrzne jednostki organizacyjne uczelni dzielą się na jednostki podstawowe i jednostki operacyjne.
3. Uczelnia może także tworzyć kampusy zamiejscowe w kraju i za granicą, na zasadach określonych w statucie.
4. Uczelnia może tworzyć jednostki międzyuczelniane, a także wspólne jednostki uczelni i innych jednostek naukowych. Status prawny jednostek międzyuczelnianych oraz jednostek utworzonych wspólnie z innymi jednostkami naukowymi określa statut uczelni bądź statut innej jednostki naukowej, chyba że jednostki te są tworzone z wykorzystaniem dostępnych form prawnych, w szczególności fundacji, stowarzyszeń albo spółek prawa cywilnego bądź handlowego.

Artykuł 2.

1. Podstawową jednostką organizacyjną uczelni jest wydział. Statut może przyjąć inną terminologię na oznaczenie podstawowych jednostek organizacyjnych uczelni (np. szkoła, departament, kolegium).
2. Statut może przewidywać strukturę bezwydziałową uczelni.
3. Ilekroć w ustawie mowa jest o wydziale, należy przez to rozumieć podstawową jednostkę organizacyjną uczelni, niezależnie od tego, jak jednostka ta jest określana w statucie uczelni.

Artykuł 3.

1. Operacyjnymi jednostkami organizacyjnymi uczelni są katedra, centrum i instytut. Statut może dopuszczać tworzenie dodatkowych operacyjnych jednostek organizacyjnych (np. pracowni, laboratoriów).
2. Operacyjne jednostki organizacyjne mogą być tworzone w obrębie wydziałów bądź jako jednostki międzywydziałowe. Tworzenie operacyjnych jednostek organizacyjnych w obrębie wydziałów nie wyłącza zaangażowania w nie pracowników z innych wydziałów bądź z innych uczelni.

Artykuł 4.

1. Jednostkami pomocniczymi (centra usług wspólnych, centra transferu technologii, biura karier i inne) są komórki organizacyjne przeznaczone do wspierania władz, pracowników, studentów i innych osób ze środowiska uczelni oraz z otoczenia

społeczno-gospodarczego uczelni, a także jednostek i organizacji tworzonych przez te osoby, w realizacji misji uczelni.

2. Jednostki pomocnicze mogą być tworzone na poziomie uczelni (centralne jednostki pomocnicze), na poziomie wydziałów oraz jako jednostki międzywydziałowe.
3. Centralne jednostki pomocnicze są tworzone przez Prezydenta, który określa zakres i sposób ich działania, chyba że są one określone w statucie. Pozostałe jednostki pomocnicze mogą być utworzone przez Prezydenta, Dziekana, bądź w drodze porozumienia Dziekanów. W ten sam sposób określa się zakres i sposób ich działania. Podmiot tworzący jednostkę pomocniczą sprawuje nad nią zwierzchnictwo służbowe na zasadach określonych w regulaminie jednostki pomocniczej.

Rozdział 2. Odgórna organizacja uczelni

Artykuł 5.

Strukturę uczelni na poziomie podstawowym, tj. wyodrębnienie wydziałów bądź przyjęcie struktury bezwydziałowej, określa statut uczelni. Utworzenie, zmiana, połączenie bądź podział wydziału wymaga zmiany statutu.

Artykuł 6.

Kierownikiem wydziału jest Dziekan. Statut może przyjąć inną terminologię na oznaczenie kierownika podstawowej jednostki organizacyjnej uczelni. Ilekroć w ustawie mowa jest o Dziekanie, należy przez to rozumieć kierownika podstawowej jednostki organi-

zacyjnej uczelni, niezależnie od tego, jak stanowisko to jest określone w statucie uczelni.

Artykuł 7.

1. Wydziały zapewniają koordynację działalności i optymalne wykorzystanie zasobów wchodzących w ich skład operacyjnych jednostek organizacyjnych. W szczególności do zadań wydziałów należy:
 - 1) prowadzenie studiów;
 - 2) określanie organizacji i toku studiów, w tym szczegółowych programów studiów i zasad studiowania;
 - 3) określanie efektów kształcenia;
 - 4) zapewnienie jak najszerzej dostępności infrastruktury wykorzystywanej przez więcej niż jedną operacyjną jednostkę organizacyjną, oraz określanie zasad dostępu do tej infrastruktury, z poszanowaniem niedyskryminacji oraz dążeniem do optymalizacji produktywności naukowej uczelni;
 - 5) prowadzenie monitoringu działalności naukowej i dydaktycznej operacyjnych jednostek organizacyjnych wchodzących w skład jednostki podstawowej;
 - 6) podejmowanie działań służących zapewnieniu obiegu informacji o działalności badawczej operacyjnych jednostek organizacyjnych;
 - 7) podejmowanie działań wspierających popularyzację działań i wyników prac operacyjnych jednostek organizacyjnych.
2. W celu realizacji zadań określonych w ust. 1 pkt 2), Dziekan ustala z operacyjnymi jednostkami organizacyjnymi plany dydaktyczne, określające ilość i rodzaj zajęć dydaktycznych realizowanych przez pracowników jednostki. Spory co do treści planu dydaktycznego rozstrzyga Rektor.

3. Statut bądź Prezydent może powierzyć wydziałowi dodatkowe zadania.

Rozdział 3. Oddolna organizacja uczelni

Artykuł 8.

1. Pracownicy naukowci, naukowo-dydaktyczni i dydaktyczni uczelni realizują wolność naukową m.in. poprzez możliwość stowarzyszania się w ramach operacyjnych jednostek organizacyjnych uczelni, w tym katedr, centrów i instytutów, a także innych jednostek operacyjnych, jeżeli są one przewidziane w statucie. Pracownicy naukowci mogą tworzyć operacyjne jednostki organizacyjne bądź przystępować do istniejących jednostek.
2. Operacyjna jednostka organizacyjna może być utworzona przez pracowników naukowych, naukowo-dydaktycznych lub dydaktycznych przy spełnieniu kryteriów określonych w ustawie i w statucie.
3. Operacyjna jednostka organizacyjna może być także utworzona decyzją Dziekana.

Artykuł 9.

Operacyjne jednostki organizacyjne prowadzą działalność określonego rodzaju (naukową, dydaktyczną lub inną). Regulamin operacyjnej jednostki organizacyjnej określa rodzaje prowadzonej przez nią działalności oraz źródła finansowania.

Artykuł 10.

1. Utworzenie operacyjnej jednostki organizacyjnej przez pracowników naukowych, naukowo-dydaktycznych bądź dydaktycznych podlega zgłoszeniu do wiadomości Prezydenta i Rektora. W imieniu powstającej jednostki operacyjnej działa jej komitet założycielski. Jeżeli uczelnia posiada wydziały, zgłoszenie następuje za pośrednictwem Dziekana. Utworzenie operacyjnej jednostki organizacyjnej nie wymaga zgody żadnego organu uczelni.
2. Do zgłoszenia zamiaru utworzenia jednostki operacyjnej załącza się:
 - 1) informację o składzie komitetu założycielskiego;
 - 2) projekt regulaminu jednostki;
 - 3) czteroletnią perspektywę działalności jednostki operacyjnej oraz pierwszy plan roczny działalności jednostki, obejmujący działalność naukową i współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym, obejmujący okres do 31 grudnia roku następującego po roku, w którym jednostka ma być utworzona;
 - 4) wykaz pracowników tworzących jednostkę i alokację zaangażowania każdego z nich na zasadach określonych w art. 11;
 - 5) wykaz środków trwałych potrzebnych do realizacji zadań jednostki w pierwszej perspektywie działalności ze wskazaniem źródła ich pochodzenia;
 - 6) charakterystykę potencjału naukowego jednostki, obejmującą w szczególności: wykaz publikacji i innych osiągnięć naukowych lub wdrożeniowych pracowników z ostatnich pięciu lat poprzedzających utworzenie jednostki – sporządzony zgodnie z kryteriami oceny działalności naukowej określonymi przez ministra właściwego do spraw nauki i szkolnictwa wyższego;
 - 7) charakterystykę potencjału dydaktycznego jednostki, obejmującą w szczególności: rodzaj zajęć dydaktycznych

jakie mogą być realizowane przez jednostkę, określenie liczby osobogodzin dydaktycznych oferowanych w każdym roku akademickim przez jednostkę na potrzeby studiów prowadzonych przez jednostkę podstawową oraz projekt oferty dydaktycznej na najbliższy rok akademicki, obejmujący robocze sylabusy kursów (wykładów, ćwiczeń, warsztatów, seminariów i in.) proponowanych do realizacji przez jednostkę w ramach studiów prowadzonych przez wydział – wraz z uzasadnieniem celowości ich zaoferowania w programach studiów.

3. W terminie 30 dni od dnia zgłoszenia o zamiarze utworzenia operacyjnej jednostki organizacyjnej sprzeciw wobec jej utworzenia może zgłosić:
 - 1) Prezydent na wniosek Rektora,
 - 2) Dziekan na wniosek Rady Naukowej Wydziału,
 - 3) Senat większością 4/5 głosów.

Sprzeciw wymaga uzasadnienia i winien być doręczony komitetowi założycielskiemu lub opublikowany w sposób określony w statucie uczelni. Od sprzeciwu komitetowi służy odwołanie do Rady Powierniczej, której decyzja jest ostateczna.

4. W razie braku sprzeciwu operacyjną jednostkę organizacyjną uważa się utworzoną z upływem ostatniego dnia terminu o którym mowa w ust. 3. Powstanie jednostki nie wpływa na obowiązki dydaktyczne tworzących ją pracowników, realizowane w toku roku akademickiego, w którym jednostka została powołana. Z zastrzeżeniem art. 14 ust. 3, jednostka jest uprawniona do udziału w dotacji podstawowej poczynając od roku kalendarzowego następującego po jej powołaniu, a do udziału w dotacji dydaktycznej poczynając od semestru następującego po jej powołaniu, chyba że statut uczelni przewiduje wcześniejszy termin.

5. Po utworzeniu jednostki Dziekan podejmuje decyzję o przyznaniu jednostce środków trwałych niezbędnych do realizacji jej zadań w pierwszej perspektywie działalności. Decyzja o przyznaniu środków trwałych powinna być podjęta na zasadach niedyskryminujących. Od decyzji Dziekana służy odwołanie do Prezydenta, którego decyzja jest ostateczna.

Artykuł 11.

1. Każdy pracownik naukowy bądź dydaktyczny może uczestniczyć w więcej niż jednej operacyjnej jednostce organizacyjnej. W takim przypadku pracownik określa część (ułamek) swojego uczestnictwa w danej jednostce (alokacja zaangażowania). Pracownik nie może uczestniczyć w więcej niż czterech jednostkach. Zaangażowanie w jednej jednostce, aby mogło być uwzględniane dla potrzeb utworzenia i utrzymania tej jednostki, nie może być niższe niż $\frac{1}{4}$ pełnego zaangażowania pracownika.
2. Z zastrzeżeniem wypadków w przewidzianych w ustawie, alokacja zaangażowania jest tożsama ze świadczeniem pracy w wymiarze odpowiadającym ułamkowi alokacji zaangażowania, przy czym alokacja w wymiarze 1 (pełnym) odpowiada świadczeniu pracy w wymiarze jednego etatu.

Artykuł 12.

1. Z zastrzeżeniem kompetencji organów uczelni oraz ograniczeń wynikających ze statutu, operacyjne jednostki organizacyjne są samorządne.
2. Sposób podejmowania decyzji przez operacyjną jednostkę organizacyjną, w tym sposób wyboru kierownika, określa regu-

lamin tej jednostki. Pierwszy regulamin jednostki przyjmują jednomyślnie wszyscy członkowie-założyciele danej jednostki. Regulamin podlega zaopiniowaniu przez Prezydenta. W braku przyjęcia regulaminu przez jednostkę, regulamin może nadać Prezydent.

3. Jeżeli operacyjna jednostka organizacyjna decyduje w drodze głosowania, każdy uczestnik jednostki dysponuje siłą głosu odpowiadającą jego alokacji zaangażowania do tej jednostki.
4. Członkowie operacyjnej jednostki organizacyjnej mogą wybrać kierownika jednostki. Kierownikiem jednostki może być osoba, która alokowała do tej jednostki co najmniej $1/2$ swojego zaangażowania. W zakresie nieuregulowanym w niniejszej ustawie, kompetencje kierownika jednostki operacyjnej określa jej regulamin lub statut uczelni.

Artykuł 13.

1. Katedrę mogą utworzyć pracownicy, którzy łącznie alokowali do niej równowartość trzykrotności pełnego zaangażowania.
2. Centrum mogą utworzyć pracownicy, którzy łącznie alokowali do niej równowartość sześciokrotności pełnego zaangażowania.
3. Instytut mogą utworzyć pracownicy, którzy łącznie alokowali do niej równowartość dziewięciokrotności pełnego zaangażowania.
4. Pracownikami, o których mowa w ust. 1-3 wyżej są osoby zatrudnione w pełnym wymiarze czasu pracy na stanowiskach młodszego profesora, profesora nadzwyczajnego, profesora zwyczajnego bądź profesora dydaktyki. Nie wyłącza to uczest-

niczenia w operacyjnych jednostkach organizacyjnych także innych osób. Statut uczelni może przewidywać, że osoby zatrudnione na innych stanowiskach mogą być zaliczane do minimumów koniecznych do utworzenia operacyjnych jednostek organizacyjnych uczelni.

Artykuł 14.

1. Każdy pracownik może wypowiedzieć alokację swojego zaangażowania w operacyjnej jednostce organizacyjnej w ostatnim roku perspektywy działalności jednostki. Wypowiedzenie jest bezskuteczne, jeżeli nie zostało złożone co najmniej na 6 miesięcy przed końcem bieżącej perspektywy działalności jednostki.
2. Wypowiedzenie alokacji zaangażowania nie stanowi wypowiedzenia umowy o pracę, jeżeli przed upływem okresu wypowiedzenia pracownik dokona alokacji swojego zaangażowania do innej operacyjnej jednostki organizacyjnej. Alokacja zaangażowania pracownika do innej jednostki może nastąpić tylko za zgodą władz tej jednostki, wyrażoną w sposób przewidziany jej regulaminem. Alokacja zaangażowania do nowo powstającej jednostki operacyjnej wywiera skutki, jeżeli została wskazana w zgłoszeniu zamiaru utworzenia jednostki, o którym mowa w art. 10 ust. 2 oraz jeżeli jednostka powstała przed końcem okresu wypowiedzenia.
3. Zasady gospodarki finansowej operacyjnych jednostek organizacyjnych określone w statucie uczelni lub regulaminach jednostek zapewniają pokrycie kosztów zatrudnienia pracownika dokonującego zmiany alokacji zaangażowania pomiędzy operacyjnymi jednostkami organizacyjnymi.

Artykuł 15.

1. Operacyjna jednostka organizacyjna ulega przekształceniu w jednostkę niższego rzędu, a jednostka najniższego rzędu ulega rozwiązaniu w przypadku zmniejszenia się łącznego wymiaru alokacji zaangażowania poniżej określonego w ustawie lub statucie minimum.
2. W przypadku określonym w ust. 1 jednostka nie podlega przekształceniu ani nie ulega rozwiązaniu jeśli w terminie 6 miesięcy zostanie odbudowany (ponownie osiągnięty) łączny wymiar alokacji zaangażowania wymagany dla danej jednostki przez ustawę bądź statut.
3. Operacyjna jednostka organizacyjna ulega rozwiązaniu na podstawie:
 - 1) decyzji Prezydenta podjętej po uzyskaniu opinii Rektora o negatywnej ocenie działalności naukowej bądź dydaktycznej jednostki lub
 - 2) umotywowanej uchwały Senatu podjętej większością 4/5 głosów.

Artykuł 16

Operacyjne jednostki organizacyjne, o których mowa w przepisach niniejszego rozdziału, mogą być tworzone decyzją Prezydenta lub decyzją Dziekana.

Rozdział 4. Gospodarka finansowa, planowanie i sprawozdawczość jednostek organizacyjnych

Artykuł 17.

1. Operacyjne jednostki organizacyjne uczelni prowadzą samodzielną gospodarkę finansową w ramach budżetu uczelni. Jednostka operacyjna samodzielnie decyduje o sposobie wydatkowania przychodów, z zastrzeżeniem obowiązku wydatkowania środków pochodzących z określonej dotacji na zadania, realizacji których służy dotacja. W szczególności jednostka samodzielnie określa wysokość wynagrodzeń pracowników oraz liczbę zatrudnionych. Z zastrzeżeniem postanowień art. 14 kierownik operacyjnej jednostki organizacyjnej, działając na podstawie pełnomocnictwa udzielonego przez Prezydenta bądź Dziekana, może zawierać i wypowiedzieć umowy o pracę i umowy cywilnoprawne z asystentami, młodszymi asystentami, asystentami projektowymi oraz pracownikami administracyjnymi zatrudnionymi w ramach bądź pracującymi dla tej jednostki.
2. Sposób decydowania o wydatkowaniu środków jednostki operacyjnej określa regulamin tej jednostki.
3. O ile statut uczelni nie stanowi inaczej, przychodami jednostki operacyjnej są:
 - 1) udziały w dotacji podstawowej:
 - a) na działalność naukową (dotacja naukowa podmiotowa) oraz
 - b) na koszty pośrednie działalności naukowej (dotacja naukowa administracyjna) oraz
 - c) na koszty administracyjne (dotacja administracyjna);
 - 2) udział w dotacji na działalność dydaktyczną (dotacja dydaktyczna);

- 3) udział w przychodach z odpłatnego świadczenia usług edukacyjnych;
 - 4) dochody z majątku własnego;
 - 5) spadki i darowizny.
4. Minister właściwego do spraw szkolnictwa wyższego określi w drodze rozporządzenia wysokość udziału jednostki operacyjnej w dotacji podstawowej (dotacji naukowej podmiotowej, dotacji naukowej administracyjnej i dotacji administracyjnej), biorąc pod uwagę:
 - 1) kategorię jednostki podstawowej, w obrębie której działa jednostka operacyjna, przyznaną na podstawie cyklicznej parametryzacji uczelni;
 - 2) wyniki oceny okresowej operacyjnej jednostki organizacyjnej;
 - 3) efektywność zarządzania jednostką, wynikającą z relacji kosztów administracyjnych do wyników naukowych;
 - 4) kosztochłonność badań prowadzonych przez jednostkę.
 5. Wysokość udziału jednostki w dotacji dydaktycznej określa Dziekan, biorąc pod uwagę ilość usług edukacyjnych świadczonych przez jednostkę w ramach Wydziału.
 6. Operacyjna jednostka organizacyjna przygotowuje w porozumieniu z Dziekanem plan dydaktyczny, określający ilość i rodzaj zajęć dydaktycznych realizowanych przez pracowników jednostki. Spory co do treści planu dydaktycznego rozstrzyga Rektor.

Artykuł 18

1. Podstawowa jednostka organizacyjna uczelni zarządza mieniem pozostającym w dyspozycji tej jednostki, prowadzi gospodarkę finansową w zakresie świadczenia usług edukacyj-

nych oraz pozostałych zadań wynikających z jej regulaminu bądź powierzonych przez Prezydenta.

2. Decyzje o wydatkowaniu środków jednostki podstawowej podejmuje Dziekan.
3. O ile statut uczelni nie stanowi inaczej przychodami jednostki podstawowej są:
 - 1) udział w dotacji na działalność dydaktyczną (dotacja dydaktyczna);
 - 2) przychody z odpłatnego świadczenia usług edukacyjnych;
 - 3) środki na pokrycie kosztów administracyjnych pochodzące z budżetu uczelni.
4. Minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego określi w drodze rozporządzenia wysokość udziału jednostki podstawowej w dotacji dydaktycznej, biorąc pod uwagę:
 - 1) kategorię jednostki podstawowej, przyznaną na podstawie cyklicznej parametryzacji uczelni;
 - 2) jakość kształcenia;
 - 3) stosunek liczby studentów do kosztów świadczenia usług dydaktycznych;
 - 4) efektywność zarządzania jednostką, wynikająca z relacji kosztów administracyjnych do zakresu świadczonych usług edukacyjnych.

Artykuł 19.

1. Podstawowe i operacyjne jednostki organizacyjne uczelni zobowiązane są do planowania i dokumentowania prowadzonej działalności.
2. Podstawę planowania działalności jednostki stanowią plan działalności i perspektywa działalności. Plan działalności spo-

rządza się na każdy rok kalendarzowy, powinien on zostać przyjęty przez władze jednostki nie później niż na trzy miesiące przed upływem roku poprzedniego. Perspektywę działalności sporządza się na okresy wskazane w statucie jednostki, nie dłuższe niż cztery lata kalendarzowe.

3. O ile statut uczelni nie stanowi inaczej, plan i perspektywa określają:
 - 1) cele realizowane przez jednostkę w okresie ich obowiązywania;
 - 2) obiektywne wskaźniki realizacji celów;
 - 3) perspektywa działalności - plan finansowy jednostki, zawierający co najmniej zestawienie przychodów i wydatków;
 - 4) plan działalności – budżet jednostki na rok objęty planem.
4. Plan działalności jednostki sporządza się nie później niż do 30 września roku poprzedzającego rok objęty planem. Perspektywę działalności jednostki sporządza się nie później niż do 30 września roku poprzedzającego pierwszy rok sporządzanej perspektywy.
5. Dokumentacja prowadzonej działalności obejmuje co najmniej sprawozdanie roczne wraz ze sprawozdaniem finansowym oraz sprawozdanie okresowe za okres perspektywy działalności.

Artykuł 20.

1. Wyniki działalności jednostek operacyjnych i podstawowych podlegają ocenie (ocena okresowa).
2. Oceny okresowej operacyjnej jednostki organizacyjnej dokonuje komisja ewaluacyjna. Do komisji ewaluacyjnej stosuje się

odpowiednio przepisy dotyczące komisji ewaluacyjnej powoływanej do oceny okresowej pracowników akademickich.

3. Oceny okresowej jednostki podstawowej dokonuje Prezydent po zasięgnięciu opinii Rektora.
4. Zasady przeprowadzania ocen okresowych określa statut uczelni, z zastrzeżeniem, że nie mogą być one dokonywane rzadziej niż raz na trzy lata (okres kontrolny). Ostatni rok okresu kontrolnego powinien pokrywać się z przedostatnim rokiem perspektywy działalności jednostek.
5. W oparciu o wyniki ocen okresowych oraz o perspektywy działalności jednostek organizacyjnych, Prezydent sporządza perspektywę działalności uczelni wraz z planem finansowym uczelni, obejmujące taki sam okres, na jaki sporządzane są perspektywy działalności jednostek.
6. Perspektywę działalności uczelni wraz z planem finansowym sporządza się do 30 czerwca roku poprzedzającego pierwszy rok sporządzanej perspektywy.

Rozdział 5. Jednostki organizacyjne posiadające podmiotowość prawną

Artykuł 21.

1. Jeżeli statut uczelni tak stanowi, w uczelni mogą być tworzone jednostki, mogące we własnym imieniu nabywać prawa, w tym własność nieruchomości i inne prawa rzeczowe, zaciągać zobowiązania, pozywać i być pozywane (jednostki podmiotowe prawnie). Statut uczelni może wyłączyć lub ograniczyć odpowiedzialność uczelni za zobowiązania takiej jednostki, w szcze-

gólności poprzez wprowadzenie zasady, że odpowiedzialność uczelni za zobowiązania jednostki podmiotowej prawnie dotyczy tylko zobowiązań zaciągniętych za zgodą właściwych organów uczelni. Jednostki podmiotowe prawnie nie mogą prowadzić działalności innej niż działalność naukowa lub dydaktyczna, w szczególności nie mogą prowadzić działalności gospodarczej.

2. Utworzenie jednostki, o której mowa w ust. 1, wymaga zgody Prezydenta, udzielonej po zaopiniowaniu przez Rektora.

Rozdział IV. Pracownicy uczelni – stopnie, stanowiska, kariera, awanse

A. Status quo: Istniejące rozwiązania dotyczące pracowników uczelni

PSW posługuje się kategorią „nauczycieli akademickich”, która obejmuje: pracowników naukowo-dydaktycznych, pracowników dydaktycznych, pracowników naukowych, dyplomowanych bibliotekarzy oraz dyplomowanych pracowników dokumentacji i informacji naukowej. Pracownicy naukowo-dydaktyczni i pracownicy naukowci zatrudniani są na określonych w ustawie stanowiskach: profesora zwyczajnego, profesora nadzwyczajnego, profesora wizytującego, adiunkta, bądź asystenta. Pracownicy dydaktyczni mogą natomiast objąć stanowiska: starszego wykładowcy, wykładowcy, lektora lub instruktora. W przypadku uczelni zawodowych pracownicy dydaktyczni mogą również być zatrudniani na stanowiskach profesora zwyczajnego, profesora nadzwyczajnego, profesora wizytującego, bądź asystenta. Możliwość zatrudnienia na danym stanowisku, zależy od posiadanego stopnia bądź tytułu naukowego⁴³.

Do podstawowych obowiązków pracowników naukowo-dydaktycznych należą: kształcenie oraz wychowywanie studentów, prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych, rozwijanie twórczości naukowej lub artystycznej

⁴³ Na stanowisku profesora zwyczajnego może być zatrudniona osoba posiadająca tytuł naukowy profesora. Na stanowisku profesora nadzwyczajnego może być zatrudniona osoba posiadająca stopień naukowy doktora habilitowanego lub tytuł naukowy profesora. Na stanowisku profesora wizytującego może być zatrudniona osoba będąca pracownikiem innej uczelni, posiadająca stopień naukowy doktora habilitowanego lub tytuł naukowy profesora, z zastrzeżeniem, dotyczącym uczelni wojskowych, gdzie na stanowisku profesora wizytującego może być zatrudniona osoba posiadająca co najmniej stopień wojskowy generała brygady lub kontradmirała. Na stanowisku adiunkta może być zatrudniona osoba, która posiada co najmniej stopień naukowy doktora. Na stanowisku asystenta może być zatrudniona osoba, która posiada co najmniej tytuł zawodowy magistra lub tytuł równorzędny. Na stanowiskach pracowników dydaktycznych, mogą być zatrudnione osoby posiadające tytuł zawodowy magistra lub tytuł równorzędny (art. 114 PSW).

oraz uczestniczenie w pracach organizacyjnych uczelni. W przypadku nauczycieli akademickich, posiadających tytuł naukowy profesora lub stopień naukowy doktora habilitowanego, do obowiązków należy także kształcenie kadry naukowej. Nieco inaczej kształtują się zadania pracowników dydaktycznych, w gestii których leży – w głównej mierze – kształcenie oraz wychowywanie studentów. Nauczyciele akademicy zatrudnieni w uczelniach zawodowych mają możliwość uczestniczenia w pracach badawczych, a warunki ich prowadzenia określa organ kolegialny uczelni wskazany w statucie.

Samodzielność naukową uzyskuje się wraz z uzyskaniem habilitacji. Statystycznie pracownicy naukowcy polskich uczelni uzyskują habilitację w wieku 46,2 lat⁴⁴. Średni wiek uzyskania stopnia naukowego doktora wynosi 34,6 lat⁴⁵. Droga do doktoratu wiedzie przez asystenturę, studia doktoranckie bądź przewód doktorski z wolnej stopy. Studia doktoranckie organizuje i ich program ustala, co do zasady, rada wydziału określonej uczelni. W ostatnich latach obserwuje się upowszechnienie studiów doktoranckich, co nie przekłada się na wzrost liczby obronionych prac doktorskich⁴⁶. W ujęciu porównawczym

⁴⁴ Zob. Materiały konferencyjne MNiSW – Konferencja Programowa Narodowego Kongresu Nauki: „*Ścieżki kariery akademickiej i rozwój młodej kadry naukowej*”, 26-27 stycznia 2017 roku, Uniwersytet Śląski, s. 22. W okresie 2004–2007 średnia ta wynosiła 47,9 lat, w okresie 2004–2007: 47,7 lat, w okresie 2008–2011: 46,9 lat – zob. Opracowanie MNiSW na podstawie danych z bazy Nauka Polska przekazanych przez OPI PIB.

⁴⁵ Zob. Materiały konferencyjne MNiSW – Konferencja Programowa Narodowego Kongresu Nauki: „*Ścieżki kariery akademickiej i rozwój młodej kadry naukowej*”, 26-27 stycznia 2017 roku, Uniwersytet Śląski, s. 20. W okresie 1996–1999 średnia ta wynosiła 36,1 lat, w okresie 2000–2004: 34,7 lat, w okresie 2004–2007: 33,7 lat, w okresie 2008–2011: 34,0 lat – zob. Opracowanie MNiSW na podstawie danych z bazy Nauka Polska przekazanych przez OPI PIB.

⁴⁶ Spośród 261 zbadanych przez NIK absolwentów studiów doktoranckich (lata 2013–2014), jedynie 108 (41%) uzyskało stopień doktora. Jednostki prowadzące studia doktoranckie w dziedzinie nauk ścisłych i medycznych osiągały wyższą skuteczność kształcenia (66%) od jednostek realizujących studia humanistyczne i społeczne (26,8%). Taką tendencję potwierdzają informacje zebrane od 82 podmiotów objętych badaniem (72 uczelnie, dwa wydziały medyczne uniwersytetów, Centrum Medyczne Kształcenia Podyplomowego i siedem instytutów naukowych PAN). Spośród 7681 doktorantów, którzy w tych jednostkach ukończyli stacjonarne studia doktoranckie w latach 2013–2014, tylko niespełna połowa (3423, tj. 44,6%) uzyskała stopień naukowy doktora. W 30 badanych jednostkach, odsetek ten wyniósł mniej niż 25%, a tylko w jednej czwartej przekroczył 56%. Także w tym przypadku, uczelnie medyczne i techniczne wypadały lepiej i uzyskały wyższą skuteczność kształcenia (odpowiednio 56% i 48,6%) od uniwersytetów i uczelni pedagogicznych (odpowiednio 44,6% i ok. 20,7%) – zob. *Informacja o wynikach kontroli. Kształcenie na studiach doktoranckich*, Departament Nauki, Oświaty i Dziedzictwa Narodowego NIK, KNO.410.003.00.2015,

uderzająca jest nadreprezentacja uczestników studiów doktoranckich w obszarze nauk humanistycznych i społecznych, przy jednoczesnej stosunkowo małej liczbie doktorantów z nauk ścisłych i medycznych⁴⁷. Nieznaczną część doktorantów otrzymuje stypendia, a wysokość stypendiów doktoranckich jest niesatysfakcjonująca⁴⁸. Również wynagrodzenia młodszej kadry naukowej pozostają na niskim poziomie⁴⁹, mimo iż obciążenie dydaktyczne młodszych pracowników naukowych jest stosunkowo większe niż obciążenie kadry profesorskiej. Zdecydowana większość asystentów i doktorantów rekrutuje się z absolwentów tej samej uczelni. Adiunkci, profesorowie nadzwyczajni i profesorowie zwyczajni również w większości pochodzą z awansów wewnętrz-

Nr ewid.187/2015/P/15/025/KNO, s. 7.

⁴⁷ Materiały konferencyjne MNIŚW – Konferencja Programowej Narodowego Kongresu Nauki „Ścieżki kariery akademickiej i rozwój młodej kadry naukowej”, Katowice 2017, s. 31.

⁴⁸ Wysokość dotacji na pomoc materialną dla doktorantów w latach 2012 – 2014, wyniosła odpowiednio: 36.431,3 tys. zł, 46.316 tys. zł oraz 51.859,1 tys. zł. Część dotacji projakościowej przeznaczona na zwiększenie stypendiów dla 30% najlepszych doktorantów wyniosła w latach 2012 – 2014, odpowiednio: 83.940 tys. zł, 93.100 tys. zł i 99.700 tys. zł. Stacjonarne studia doktoranckie w uczelniach niepublicznych były dofinansowywane ze środków publicznych; kwota dotacji na prowadzenie stacjonarnych studiów doktoranckich przez uczelnie niepubliczne (tzw. dotacja projakościowa) wyniosła w latach 2012 - 2014: 425 tys. zł, 2.000 tys. zł i 2.448,5 tys. zł. Doktoranci badanych jednostek w latach akademickich: 2012/2013 oraz 2013/2014 pobrali stypendia w łącznej kwocie 5.658,4 tys. zł. W badanych jednostkach doktoranci pobierający podstawowe stypendium doktoranckie stanowili 39,1%. Wysokość jednostkowych stypendiów doktoranckich była zróżnicowana w poszczególnych badanych jednostkach; jego minimalne stawki wynosiły od 900 zł do 1.450 zł, zaś maksymalne od 1.347 zł do 2.000 zł. – zob. Informacja o wynikach kontroli. Kształcenie na studiach doktoranckich, Departament Nauki, Oświaty i Dziedzictwa Narodowego, KNO.410.003.00.2015, Nr ewid.187/2015/P/15/025/KNO, s. 8, 13-19.

⁴⁹ Przykładowo, mediana wynagrodzeń brutto doktorów w 2014 roku wyniosła 4900 zł, jednakże co czwarta osoba z doktoratem zarabiała poniżej 3500 zł. Wynagrodzenie 25% doktorów przekraczało 8400 zł. Przytoczone dane dotyczą osób posiadających stopień doktora, niezależnie od tego, gdzie są zatrudnieni. W przypadku doktorów zatrudnionych w szkolnictwie wyższym, mediana wynagrodzeń brutto wyniosła 4000 zł, zaś w przypadku zatrudnionych poza tym obszarem: 6500 zł. - zob. *Wynagrodzenia osób ze stopniem doktora w 2014 roku*, tekst dokumenty dostępny pod adresem: <http://wynagrodzenia.pl/artukul/wynagrodzenia-osob-ze-stopniem-doktora-w-2014-roku> (dostęp: 25.01.2017 r.). Na podstawie wyników podobnych badań, dotyczących 2016 roku, stwierdzono, iż średnie miesięczne zarobki w sektorze „szkolnictwa, nauki”, są jednymi z niższych (3200 zł) w porównaniu z innymi branżami. Zob. *Podsumowanie Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń w 2016 roku (OBW)*, tekst dokumenty dostępny pod: <http://wynagrodzenia.pl/artukul/podsumowanie-ogolnopolskiego-badania-wynagrodzen-w-2016-roku-obw1> (dostęp: 25.01.2017 r.).

nych. Cudzoziemcy stanowią 2,4% kadry naukowej na polskich uczelniach⁵⁰ – przykładowo na Uniwersytecie Warszawskim współczynnik ten wynosi 7,67% (272 osoby)⁵¹, na Uniwersytecie Jagiellońskim – 2,17% (84 osoby)⁵², na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu – 1,38% (27 osób)⁵³. Dla porównania, na Uniwersytecie w Maastricht współczynnik ten wynosi 37,73% (461 osób)⁵⁴, na Uniwersytecie w Warwick – 39,01% (868 osób)⁵⁵, na Uniwersytecie Technicznym w Monachium – 19,6% (1114 osób)⁵⁶, na Uniwersytecie w Heidelbergu – 18% (678 osób)⁵⁷, na Uniwersytecie Wiedeńskim – 40,22% (1340 osób)⁵⁸, na Uniwersytecie Genewskim – 59% (1024 osoby)⁵⁹, na Uniwersytecie w Zurychu – 52% (2617 osób)⁶⁰, na Stanfordzie – 47,63% (1972 osoby)⁶¹, w Massachusetts Institute of Technology (MIT) – 56,30% (1679 osób)⁶², na Uniwersytecie Harvarda – 50,37% (2179 osoby)⁶³.

⁵⁰ Zob. Materiały konferencyjne MNiSW – *Konferencja inauguracyjna prace Narodowego Kongresu Nauki: „Umiędzynarodowienie – szansa i wyzwanie dla polskich uczelni”*, 20-21 października 2016 roku, Uniwersytet Rzeszowski, s. 25.

⁵¹ Zob. <http://www.topuniversities.com/universities/university-warsaw> (dostęp: 25.01.2017 r.).

⁵² Zob. <http://www.topuniversities.com/universities/jagiellonian-university> (dostęp: 25.01.2017 r.).

⁵³ Zob. <http://www.topuniversities.com/universities/nicolaus-copernicus-university> (dostęp: 25.01.2017 r.).

⁵⁴ Zob. <http://www.topuniversities.com/universities/maastricht-university> (dostęp: 25.01.2017 r.).

⁵⁵ Zob. <http://www.topuniversities.com/universities/university-warwick> (dostęp: 25.01.2017 r.).

⁵⁶ Zob. <http://www.topuniversities.com/universities/technical-university-munich> (dostęp: 25.01.2017 r.).

⁵⁷ Zob. <http://www.topuniversities.com/universities/ruprecht-karls-universitaet-heidelberg> (dostęp: 25.01.2017 r.).

⁵⁸ Zob. <http://www.topuniversities.com/universities/university-vienna> (dostęp: 25.01.2017 r.).

⁵⁹ Zob. <http://www.topuniversities.com/universities/university-geneva> (dostęp: 25.01.2017 r.).

⁶⁰ Zob. <http://www.topuniversities.com/universities/university-zurich> (dostęp: 25.01.2017 r.).

⁶¹ Zob. <http://www.topuniversities.com/universities/stanford-university> (dostęp: 25.01.2017 r.).

⁶² Zob. <http://www.topuniversities.com/universities/massachusetts-institute-technology-mit> (dostęp: 25.01.2017 r.).

⁶³ Zob. <http://www.topuniversities.com/universities/harvard-university> (dostęp: 25.01.2017 r.).

Pracownicy uczelni należą do grupy zawodowej cieszącej się bardzo dużą stabilnością zatrudnienia. Zmiany miejsca pracy, a także przypadki rozwiązania stosunku pracy wbrew woli pracownika są stosunkowo rzadkie.

Nawiązanie stosunku pracy z nauczycielem akademickim następuje na podstawie mianowania bądź umowy o pracę. Mianowanie, może mieć miejsce jedynie w przypadku nauczyciela akademickiego posiadającego tytuł naukowy profesora, w pełnym wymiarze czasu pracy. Obligatoryjnym warunkiem zawarcia z nauczycielem akademickim stosunku pracy na podstawie mianowania jest złożenie na piśmie oświadczenia, iż określona uczelnia jest dla niego „podstawowym miejscem pracy”.

Nawiązanie stosunku pracy z nauczycielami akademickimi na uczelni publicznej na czas określony lub nieokreślony w wymiarze przekraczającym połowę pełnego wymiaru czasu pracy, następuje w procedurze otwartego konkursu⁶⁴. Warunki oraz tryb postępowania konkursowego określa statut uczelni. Informację o przewidywanych konkursach ogłasza się na stronach internetowych uczelni, urzędu obsługującego ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego⁶⁵ oraz ministra nadzorującego uczelnię, jak również na stronach internetowych Komisji Europejskiej w europejskim portalu dla mobilnych naukowców, przeznaczonym do publikacji ofert pracy naukowców⁶⁶. Praktyka obsadzania stanowisk naukowych pokazuje jednak, że wprowadzenie trybu konkursowego nie przyczyniło się do wzrostu mobilności naukowców ani do ograniczenia „chowu wsobnego”, tj. do zatrudniania na stanowiskach nauczycieli akademickich własnych wychowanków.

PSW zawiera również dodatkową klauzulę mającą przeciwdziałać nepotyzmowi - zgodnie z przepisami pomiędzy nauczycielem akademickim a zatrudnionym w tej samej uczelni jego małżonkiem, krewnym lub powinowatym do drugiego stopnia włącznie oraz osobą pozostającą w stosunku przy-

⁶⁴ Unormowań dotyczących postępowania konkursowego nie stosuje się w przypadku zatrudnienia na czas określony nauczyciela akademickiego: a) skierowanego do pracy na uczelni na podstawie umowy zawartej z zagraniczną instytucją naukową; b) będącego beneficjentem krajowego konkursu ogłoszonego przez NCN lub NCBR albo międzynarodowego konkursu na realizację projektu badawczego związanego z obszarem kształcenia; c) zatrudnianego na czas realizacji projektu finansowanego: ze środków pochodzących z UE; przez inny podmiot przyznający grant; d) na tym samym stanowisku, jeżeli poprzednie zatrudnienie trwało nie krócej niż trzy lata (art. 118a § 4 PSW).

⁶⁵ Obecnie: <http://www.bazaogloszen.nauka.gov.pl>.

⁶⁶ Obecnie: <https://euraxess.ec.europa.eu>.

sposobienia, opieki lub kurateli nie może powstać stosunek bezpośredniej podległości służbowej. Ograniczenie to nie znajduje jednak zastosowania do osób pełniących funkcje organów jednoosobowych uczelni, dla których ustawa przewiduje powoływanie ich w drodze wyborów.

Ustawa wyznacza górne limity czasu⁶⁷ zatrudnienia na niektórych stanowiskach. Zatrudnienie osoby nieposiadającej stopnia naukowego doktora na stanowisku asystenta nie może trwać dłużej niż osiem lat. Podobnie kształtuje się sytuacja w przypadku zatrudnienia na stanowisku adiunkta osoby nieposiadającej stopnia naukowego doktora habilitowanego. Celem tych unormowań jest wywarcie presji czasowej na pracowników do podejmowania trudu uzyskiwania kolejnych stopni naukowych z jednoczesnym skutkiem w postaci rozwiązania stosunku pracy z tymi, którzy temu oczekiwaniu nie poddają.

Sytuacja pracownicza nauczycieli akademickich jest różna w zależności od tego, czy są oni nauczycielami mianowanymi, czy też nawiązanie stosunku nastąpiło na podstawie zawarcia umowy o pracę. W pierwszym przypadku miarodajne są przepisy PSW, w drugim przypadku Kodeksu pracy, uzupełnione o niektóre przepisy PSW.

Rozwiązania stosunku pracy z mianowanym nauczycielem akademickich za wypowiedzeniem, dokonuje rektor w ściśle określonych przypadkach: a) czasowej niezdolności do pracy spowodowanej chorobą, jeżeli okres tej niezdolności przekracza okres zasiłkowy, a w przypadku stwierdzenia poprawy stanu zdrowia i możliwości powrotu do pracy, jeżeli okres ten przekracza dwa lata; b) wszczęcia postępowania w sprawie likwidacji uczelni; c) otrzymania przez nauczyciela akademickiego oceny negatywnej⁶⁸; d) podjęcia albo wykonywa-

⁶⁷ Do tych okresów nie wliczają się przerwy związane m.in. z urlopem macierzyńskim, urlopem na warunkach urlopu macierzyńskiego, urlopem ojcowskim, urlopem rodzicielskim czy pobieraniem zasiłku chorobowego lub świadczenia rehabilitacyjnego w związku z niezdolnością do pracy. Warunki skracania oraz przedłużania lub zawieszania tych okresów określa statut uczelni (art. 120 § 2 PSW).

⁶⁸ Chodzi o swego rodzaju procedurę weryfikacji działalności nauczycieli akademickich, która przybiera formę okresowej oceny - w szczególności, w zakresie należytego wykonywania obowiązków, a także przestrzegania prawa autorskiego i praw pokrewnych oraz prawa własności przemysłowej. Oceny dokonuje podmiot wskazany w statucie uczelni. Powinna ona mieć miejsce nie rzadziej niż raz na cztery lata albo na wniosek kierownika jednostki organizacyjnej, w której nauczyciel akademicki jest zatrudniony. Szczegółowe kryteria oceny oraz tryb jej dokonywania, z uwzględnieniem możliwości zasięgania opinii ekspertów spoza uczelni, określa statut. Dokonując oceny nauczyciela akademickiego uwzględnić należy przeprowadzaną co najmniej raz w roku akademickim ocenę przez studentów oraz doktorantów, dotyczącą wypełniania przez nauczyciela

nia przez nauczyciela akademickiego dodatkowego zatrudnienia bez zgody rektora. Stosunek pracy z mianowanym nauczycielem akademickim może zostać rozwiązany także z „innych ważnych przyczyn”. Konieczne jest jednak wówczas, uzyskanie opinii organu kolegialnego wskazanego w statucie uczelni. Wspomniane „inne ważne przyczyny”, są pojęciem nieostrym i interpretowanym na bardzo różne sposoby – w dotychczasowym orzecznictwie, wskazano, że przykładowo mogą nimi być: niewielka liczba zajęć dydaktycznych, trudna sytuacja uczelni czy wydziału, niewystarczające kwalifikacje.

Rozwiązania stosunku pracy z mianowanym nauczycielem akademickim bez zachowania okresu wypowiedzenia dokonuje rektor w następujących przypadkach: a) trwałej utraty zdolności do pracy na zajmowanym stanowisku, stwierdzonej orzeczeniem lekarza, jeżeli nie ma możliwości zatrudnienia pracownika na innym stanowisku, odpowiednim do jego stanu zdrowia i kwalifikacji zawodowych, albo gdy nauczyciel odmawia przejścia do takiej pracy; b) niedostarczenia w wyznaczonym terminie orzeczenia potwierdzającego zdolność do pracy na zajmowanym stanowisku, wydanego przez lekarza prowadzącego badania okresowe lub kontrolne; c) dopuszczenia się: 1) czynu określonego w art. 115 ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych⁶⁹ stwierdzonego prawomocnym wyrokiem sądowym;

akademickiego obowiązków dydaktycznych. Zasady dokonywania oceny przez studentów oraz doktorantów, jak również sposób jej wykorzystania, także określa statut uczelni. W orzecznictwie sformułowano: „istota okresowej oceny nauczyciela akademickiego” zinterpretowane zostało w następujący sposób: *“W odniesieniu do nauczyciela akademickiego uczelni wyższej okresowa ocena kwalifikacyjna jest zbiorem (sumą) określonych ocen (opinii) wyrażanych według określonych kryteriów, co z jednej strony w założeniu ma walor obiektywizmu (średniego wyniku), lecz z drugiej strony nie jest wolne od dozwolonych indywidualnych ocen przełożonych. Wówczas nawet samo semantyczne znaczenie niektórych kryteriów może rodzić rozbieżności w odbieraniu wyniku okresowej oceny kwalifikacyjnej przez pracownika. Sąd jednak nie zastępuje pracodawcy w sporządzaniu okresowej oceny kwalifikacyjnej. Może ją kontrolować, gdy wymaga tego przedmiot sprawy (sporu), jednak nie w zakresie oceny jaka dozwolona jest pracodawcy. Nie można jednak wykluczyć czynu pracodawcy, polegającego na naruszeniu przepisów (reguł) tej oceny, a nawet instrumentalnego ich traktowania albo naruszenia innych przepisów ogólnych. Pamiętać należy, że ocena ta nie może naruszać dóbr osobistych pracownika (art. 111 KP i art. 23 i 24 KC), choć ze swej istoty okresowa ocena kwalifikacyjna może w nie wkraczać. Jednakże nie jest to ocena dowolna skoro ma oparcie w ustawie i w samym jej modelu przyjmuje się możliwość odwołania i weryfikacji oceny”.*, wyrok Sądu Apelacyjnego w Szczecinie z dnia 19 grudnia 2012 r. (III APa 7/12).

⁶⁹ Przywołany przepis odnosi się do następujących występków: a) przywłaszczenie autorstwa albo wprowadzenie w błąd co do autorstwa całości lub części cudzego utworu albo artystycznego wykonania (sankcje: grzywna, kara ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 3); b) rozpowszechnianie bez podania nazwiska lub pseu-

2) stwierdzonego prawomocnym orzeczeniem komisji dyscyplinarnej: przywłaszczenia sobie autorstwa albo wprowadzenia w błąd co do autorstwa całości lub części cudzego utworu albo artystycznego wykonania; rozpowszechnienia, bez podania nazwiska lub pseudonimu twórcy, cudzego utworu w wersji oryginalnej albo w postaci opracowania; rozpowszechnienia, bez podania nazwiska lub pseudonimu twórcy, cudzego artystycznego wykonania albo publicznego zniekształcenia takiego utworu, artystycznego wykonania, fonogramu, wideogramu lub nadania; innego sposobu naruszenia cudzych praw autorskich lub praw pokrewnych; fałszowania badań lub wyników badań naukowych lub innego oszustwa naukowego; innego oszustwa naukowego; d) skazania prawomocnym wyrokiem za przestępstwo umyślne.

Wygaśnięcie z mocy prawa stosunku pracy mianowanego nauczyciela akademickiego następuje w przypadku: a) stwierdzenia, że mianowanie nastąpiło na podstawie fałszywych lub nieważnych dokumentów; b) prawomocnego orzeczenia przez sąd utraty praw publicznych; c) prawomocnego ukarania karą dyscyplinarną pozbawienia prawa wykonywania zawodu nauczyciela akademickiego na stałe lub na czas określony; d) prawomocnego orzeczenia środka karnego w postaci zakazu zajmowania określonego stanowiska w przypadku, gdy orzeczenie to dotyczy wykonywania obowiązków nauczyciela akademickiego; e) upływu trzymiesięcznego okresu nieobecności w pracy z powodu tymczasowego aresztowania; f) odbywania kary pozbawienia wolności lub ograniczenia wolności; g) upływu okresu mianowania; h) śmierci nauczyciela akademickiego.

Stosunek pracy mianowanego nauczyciela akademickiego zatrudnionego w uczelni publicznej wygasa także z końcem roku akademickiego, w którym ukończył on 67 rok życia, przy założeniu, że nabył on prawo do emerytury. W sytuacji, gdy z ukończeniem 67 roku życia osoba taka nie nabyła wskazanego prawa – wygaśnięcie stosunku pracy następuje z końcem roku akademickiego, w którym nabędzie on to prawo. W przypadku zaś stosunku pracy mianowanego nauczyciela akademickiego posiadającego tytuł naukowy profesora, zatrudnionego na stanowisku profesora nadzwyczajnego albo zwyczaj-

donimu twórcy cudzego utworu w wersji oryginalnej albo w postaci opracowania, artystycznego wykonania albo publiczne zniekształcanie takiego utworu, artystycznego wykonania, fonogramu, wideogramu lub nadania (sankcje: grzywna, kara ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 3); c) naruszanie w celu osiągnięcia korzyści majątkowej cudzego prawa autorskiego lub prawa pokrewnego w inny sposób albo niewykonywanie określonych obowiązków z tym związanych (sankcje: grzywna, kara ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku).

nego w uczelni publicznej – wygasa on z końcem roku akademickiego, w którym ukończył on 70 rok życia.

Rozwiązanie albo wygaśnięcie umowy o pracę z nauczycielami akademickimi, następuje na zasadach określonych w Kodeksie pracy, ze skutkiem na koniec semestru. Niezależnie od tego, rektor może rozwiązać za wypowiedzeniem stosunek pracy nauczyciela akademickiego zatrudnionego na podstawie umowy o pracę również w przypadku otrzymania przez pracownika oceny negatywnej. W praktyce zdarza się to jednak stosunkowo rzadko.

Nauczyciel akademicki zatrudniony w uczelni publicznej może podjąć zatrudnienie w ramach stosunku pracy tylko u jednego dodatkowego pracodawcy prowadzącego działalność dydaktyczną lub naukowo-badawczą. Wymaga to jednak uzyskania zgody rektora uczelni, na której zatrudniony jest nauczyciel akademicki. Brak uzyskania zgody, traktować należy jako podstawę rozwiązania stosunku pracy za wypowiedzeniem w uczelni publicznej stanowiącej podstawowe miejsce pracy. Rektor obowiązany jest do odmowy wyrażenia zgody, jeżeli świadczenie usług dydaktycznych albo naukowych u innego pracodawcy wiązałoby się ze zmniejszeniem zdolności prawidłowego funkcjonowania uczelni lub z wykorzystaniem jej urządzeń technicznych i zasobów. Nauczyciel akademicki, prowadzący działalność gospodarczą, zobligowany jest do poinformowania o tym rektora uczelni, która jest dla niego podstawowym miejscem pracy.

Przepisy dotyczące podjęcia albo kontynuowania zatrudnienia w ramach stosunku pracy tylko u jednego dodatkowego pracodawcy prowadzącego działalność dydaktyczną lub naukowo-badawczą nie mają zastosowania do nauczycieli akademickich podejmujących zatrudnienie w ramach stosunku pracy np. w organach towarzystw naukowych i zawodowych, w organach wymiaru sprawiedliwości, w instytucjach kultury czy też we władzach PAN i PAU.

Uprawnienia do nadawania stopni doktora i doktora habilitowanego posiadają wybrane rady wydziałów oraz wybrane rady naukowe uczelnianych instytutów naukowych, instytutów Polskiej Akademii Nauk i innych instytutów badawczych⁷⁰. Kryterium decydującym o prawie do nadawania stopni są minima

⁷⁰ Obecnie uprawnienia do nadawania stopnia doktora habilitowanego posiadają jednostki organizacyjne 96 uczelni, posiada je także 29 instytutów badawczych oraz 52 jednostki naukowe PAN – zob. Materiały konferencyjne Konferencji Programowej Narodowego Kongresu Nauki „Ścieżki kariery akademickiej i rozwój młodej kadry naukowej”, Katowice 2017, s. 21.

kadrowe mierzone liczbą zatrudnionych samodzielnych pracowników naukowych. Procedurę nadawania stopnia i tytułu naukowego nadzoruje Centralna Komisja ds. Stopni i Tytułów Naukowych.

B. Diagnoza: Wady istniejących rozwiązań dotyczących pracowników uczelni

Obecny system kariery naukowej wykazuje szereg wad. Ujawniają się one zarówno w odniesieniu do przyjętych stopni i tytułów naukowych⁷¹, jak i do przebiegu ścieżki kariery akademickiej, w tym awansów i praktyki obsadzania stanowisk na uczelniach⁷². Oba wymienione zagadnienia, tj. stopnie i tytuły oraz ścieżka kariery, są zresztą powiązane. Generują one łącznie następujące problemy:

- a. marginalne znaczenie mobilności naukowej w wymiarze krajowym⁷³;
- b. bardzo niski współczynnik umiędzynarodowienia, mierzonego zwłaszcza odsetkiem cudzoziemców wśród kadry naukowej polskich uczelni⁷⁴ oraz studentów zagranicznych w ogólnej

⁷¹ Ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r., nr 65, poz. 595 z późn. zm.).

⁷² Zob. szerzej: R. Pawłowski, D. Rafalska D. (red.), *Watchdog.edu.pl #5: Otwarte i uczciwe konkursy na stanowiska nauczycieli akademickich – reguła czy wyjątek?*, Warszawa 2016.

⁷³ Zob. Peters L., *Zanim powstanie nowa ustawa*, Nasza Politechnika nr 12 (160) Grudzień 2016, s. 24.

⁷⁴ Odsetek ów wynosi 2,4 %, czyli 2283 osoby (stan na dzień: 31 grudnia 2015 r). Ponad połowa nauczycieli obcokrajowców pochodzi z: Ukrainy, Słowacji, Rosji, Białorusi oraz Czech. Zob. Opracowanie Wydziału Analiz i Strategii na podstawie danych POLon, w: Broszura Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego: *Konferencja inauguracyjna prace Narodowego Kongresu Nauki: „Umiędzynarodowienie – szansa i wyzwanie dla pol-*

- populacji studentów uczących się w krajowych szkołach wyższych⁷⁵;
- c. powszechne zjawisko tzw. „chowu wsobnego” (*inbreeding*), polegające na zamknięciu się danej jednostki naukowej na wpływy z zewnątrz oraz wychowywanie przez obecną kadrę następców spośród własnych studentów i doktorantów⁷⁶;
 - d. stosunkowo późny wiek uzyskiwania samodzielności naukowej⁷⁷ – prowadzi to do ograniczonego (suboptimalnego) wykorzystania potencjału ludzkiego, co wynika z faktu przypadania najbardziej produktywnego okresu w życiu naukowca (25-40 lat)⁷⁸ na czas formalnej (względy hierarchiczne, kulturowe) i materialnej (względy finansowe) dyskryminacji młodego na-

skich uczelni”, 20-21 października 2016 roku, Uniwersytet Rzeszowski, s. 25. Zob. także: M. Lucyniusz, *Nie mówię, że wyprzedzimy za chwilę Oxford albo Harvard - wywiad z dr hab. Arkadiuszem Radwanem, Prezesem Instytutu Allerhanda*, „Kraków” - Miesięcznik Społeczno - Kulturalny, Listopad 2016, s. 20-23.

⁷⁵ W roku akademickim 2015/2016 studiowało w Polsce 57119 studentów zagranicznych, pochodzących ze 157 różnych krajów, tj. nieco ponad 10000 więcej niż w ubiegłym roku akademickim (wzrost o ponad 23%). Studenci zagraniczni, stanowią w tej chwili 4,1% ogółu studentów w Polsce, podczas gdy rok temu, współczynnik ów wynosił 3,1%). Zob. *W Polsce studiuje 57119 studentów zagranicznych ze 157 krajów*, tekst dokumentu dostępny pod adresem:

http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=2899:w-polsce-studiuje-57-119-studentow-zagranicznych-ze-157-krajow&catid=22&Itemid=119 (dostęp: 25.01.2017 r.).

⁷⁶ Zob. szerzej: J. Fazlagić, *Inbreeding w nauce polskiej*, E-mentor nr 4(21)/2011, tekst dokumentu dostępny pod adresem: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/21/id/463> (dostęp: 25.01.2017 r.).

⁷⁷ Średni wiek uzyskiwania stopnia doktora w okresie 2012-2015 wynosił 34,6 lat. W przypadku stopnia doktora habilitowanego, w analogicznym okresie, były to 46,2 lata, zaś w przypadku tytułu profesora – 56,5 lat. Zob. Broszura Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego: Konferencja Programowa Narodowego Kongresu Nauki: „Ścieżki kariery akademickiej i rozwój młodej kadry naukowej”, 26-27 stycznia 2017 roku, Uniwersytet Śląski, s. 20, 22-23.

⁷⁸ Zob. szerzej: B. F. Jones, B. A. Weinberg, *Age dynamics in scientific creativity*, PNAS, tom 108, nr 47, 22 listopada 2011, s. 18910-18914.

- ukowca w środowisku zdominowanym przez starszą kadrę profesorską;
- e. niska produktywność tzw. samodzielnych pracowników naukowych wynikająca z ograniczonych bodźców (małe możliwości awansu poziomego) oraz z nadmiernej stabilizacji zawodowej (ograniczone i w praktyce rzadko wykorzystywane możliwości usunięcia ze stanowiska nieproduktywnych czy niskojaściowych pracowników uczelni);
 - f. mała „przepustowość” rynku stanowisk na uczelniach wynikająca ze sztywnych regulacji utrudniających usunięcie z uczelni osób nieproduktywnych naukowo i słabych dydaktycznie⁷⁹, aby stworzyć stanowiska dla lepszych kandydatów.

Skutkiem zidentyfikowanych wyżej problemów jest istnienie barier dla rozwoju nauki, które przejawiają się w: (i) słabości etosu krytyki naukowej⁸⁰; (ii) ograniczeniu otwartości myślenia, dopływu świeżych bodźców i nowych idei, czego skutkiem jest zanik kreatywności; (iii) ograniczeniu szerokiego horyzontu i erudycji w rozwoju intelektualnym i ocenie kadr naukowych na rzecz wąskich specjalizacji; (iv) na zbyt powolnej implementacji dobrych praktyk, standardów, kultury

⁷⁹ Wiąże się z tym niejasny podział obowiązków związanych z realizowaniem przez nauczycieli akademickich dwóch misji: naukowej i dydaktycznej (dodatkowo także współpracy z OSG). Niejasność wynika z faktu, że niespełnianie standardów jakości w zakresie prowadzenia aktywności naukowej nie niesie w praktyce negatywnych skutków dla ocenianej osoby, ani też nie stanowi istotnego zagrożenia dla perspektyw kontynuacji zatrudnienia danej osoby w uczelni. Ponadto (nierzadko rzekoma) wysoka aktywność dydaktyczna jest uznawana za warunek wystarczający do usprawiedliwienia niskiej aktywności naukowej.

⁸⁰ Przejawia się to przede wszystkim: niską jakością krytyki spowodowaną m.in. zbyt wysokim udziałem czynników pozamerytorycznych/uznaniowych, wynikających z antypatii bądź sympatii recenzenta wobec autora lub osób z otoczenia autora a także unikaniem uczestniczenia w procesie krytyki naukowej mającej za przedmiot nauczycieli akademickich zajmujących stanowiska kierownicze oraz profesorów tytularnych.

przedsiębiorczości i innowacyjności; (v) umniejszeniu roli czynnika merytorycznego przy selekcji naukowej; (vi) zawężeniu populacji talentów dostępnych przy obsadzie stanowisk na uczelniach.

[Umieźdzynarodowienie] Szczególną słabością polskiego szkolnictwa wyższego jest bardzo niski stopień umieźdzynarodowienia, mierzonego liczbą cudzoziemców wśród pracowników naukowych oraz wśród studentów. Problem ten został odnotowany i wstępnie zilustrowany w ramach uwag wprowadzających – szkicujących status quo (zob. wyżej – punkt A). Dla uwypuklenia skali zjawiska warto zestawzić dane liczbowe dotyczące wybranych zagranicznych uczelni wyższych z odpowiednimi wskaźnikami dla polskich uniwersytetów.

Umiejdzynarodowienie na uczelniach polskich i zagranicznych⁸¹

Jednostka	Łączna liczba pracowników	Cudzoziemcy wśród pracowników – Odsetek (liczba bezwzględna)	Łączna liczba studentów	Cudzoziemcy wśród studentów – Odsetek (liczba bezwzględna)
Uniwersytet Aix – Marsylia (Francja)	4063	13% (527)	75666	13% (9514)
Uniwersytet w Amsterdamie (Holandia)	2655	25% (677)	27355	13% (3552)
Uniwersytet Genewski (Szwajcaria)	1741	59% (1024)	16025	41% (6534)
Uniwersytet w Heidelbergu (Niemcy)	3741	18% (678)	29562	19% (5515)
Katolicki Uniwersytet w Leuven (Belgia)	2485	30% (748)	52959	14% (7634)
Uniwersytet Łotewski (Łotwa)	1124	2% (21)	12479	5,6% (701)
Uniwersytet w Maastricht (Holandia)	1222	37,73% (461)	16249	45% (7376)
Uniwersytet w Nottingham (Wielka Brytania)	3334	34% (1127)	29155	27% (7988)
Uniwersytet w Oslo (Norwegia)	2016	29% (576)	16480	23% (3857)
Uniwersytet Piotra i Marie Curie – UMPC (Francja)	2335	12% (281)	29435	16% (4627)

⁸¹ Opracowanie własne na podstawie danych zgromadzonych na portalu internetowym: <http://www.topuniversities.com/> (dostęp: 25.01.2017 r.).

Uniwersytet Techniczny w Monachium (Niemcy)	5675	19,6% (1114)	37483	18% (6773)
Uniwersytet w Warwick (Wielka Brytania)	2225	39,01% (868)	18760	38% (7186)
Uniwersytet Wiedeński (Austria)	3332	40,22% (1340)	43929	32% (13799)
Uniwersytet w Zurychu (Szwajcaria)	4997	52% (2617)	26065	19% (5036)
Uniwersytet w Chicago (USA)	2376	24% (559)	13462	21% (2888)
Uniwersytet George'a Was- hingtona (USA)	1724	15% (254)	21806	16% (3479)
Uniwersytet Harvarda (USA)	4326	50,37% (2179)	21966	22% (4706)
Massachusetts Institute of Tech- nology - MIT (USA)	2982	56,30% (1679)	11067	34% (3717)
Uniwersytet Kalifornijski w Los Angeles - UCLA (USA)	4669	12% (538)	39857	17% (6612)
Uniwersytet Princeton (USA)	953	26% (244)	7955	21% (1668)
Uniwersytet Stanforda (USA)	4140	47,63% (1972)	15845	23% (3555)
Uniwersytet Yale (USA)	4783	34% (1644)	12318	20% (2465)
Uniwersytet w Auckland (Australia)	2025	32% (638)	29930	28% (8443)
Uniwersytet w Melbourne (Australia)	3448	30% (1020)	43359	40% (17231)

Malezyjski Uniwersytet Technologiczny (Malezja)	2624	19% (505)	18030	14% (2491)
Uniwersytet Jagielloński (Polska)	3879	2,17% (84)	39997	5,5% (2189)
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu (Polska)	1956	1,38% (27)	23025	1,5% (333)
Uniwersytet Warszawski (Polska)	3546	7,67% (272)	39873	8,7% (3465)

[Habilitation] Istotny nurt dotychczasowej dyskusji osnuty był wokół zagadnienia utrzymania bądź zniesienia habilitacji, jako stopnia naukowego, którego zdobycie warunkować ma uzyskanie samodzielności w nauce. Habilitacja, mimo iż jest silnie zakorzeniona w polskiej tradycji akademickiej i wynika z naszej przynależności w tej mierze do kultury germańskiej⁸², wykazuje jednak szereg wad: (i) opóźnia moment uzyskania autonomii naukowej, przez co najbardziej kreatywny okres życia zawodowego naukowca (25-40 lat) zbiega się z czasem prawnego i faktycznego podporządkowania hierarchicznego oraz słabej pozycji w strukturze uczelni⁸³; (ii) prowadzi do skupienia się naukowca na

⁸² Tradycja nadawania wywodzi się z Prus i powstała na przełomie XVII i XVIII w. Nadanie habilitacji pozwalało na samodzielne nauczanie i prowadzenie wykładów (*venia legendi*). Zob. szerzej: K. Jakubiak, T. Maliszewski (red.), *Z dziejów polskiej kultury i oświaty od średniowiecza do początków XX wieku*. Tom I. Szkoła, Państwo, Społeczeństwo, Kraków 2010.

⁸³ Strukturalna słabość młodych naukowców w obecnym systemie jest źródłem dalszych problemów – rodzi utrudnienia w dostępie do zasobów, budowaniu własnych zespołów, autonomicznym podejmowaniu tematów badawczych, międzynarodowym sieciowaniu etc., nie wspominając już o niskich uposażeniach w czasie przypadającym często na zakładanie rodziny.

„pracy na stopień”, zamiast kierowania się innymi, bardziej merytorycznymi i autonomicznie dobieranymi kryteriami, jak choćby potencjał naukowy (innowacyjny, odkrywczy) projektów; (iii) utrudnia międzynarodową mobilność naukową – naukowcy z krajów, w których nie istnieje stopień doktora habilitowanego, mają utrudniony dostęp do adekwatnych stanowisk na polskich uczelniach. Dotyczy to w dużej mierze polskiej diaspory naukowej, dla której tworzy dyskryminujące warunki i utrudnia ich repatriację⁸⁴; (iv) stanowi dodatkowy element przyczyniający się do negatywnej selekcji kandydatów na pracowników nauki – relatywnie długa perspektywa awansu pionowego i korzyści finansowych stanowi czynnik demotywujący (bodziec negatywny) do wyboru kariery naukowej i pracy w nauce.

Dodatkowo, w związku z przyjętym obecnie modelem kariery akademickiej, habilitacja osłabia motywację do dalszego rozwoju tzw. samodzielnych pracowników naukowych. Wraz z habilitacją pracownik staje się trudno usuwalny z uczelni, nawet jeśli jego działalność naukowa jest znikoma i reprezentuje niski poziom. Dodatkowo doktor habilitowany nabywa, w sposób w zasadzie nieodejmowalny, określone prawa i przywileje, takie jak dopuszczenie do pełnienia określonych funkcji czy „prywatne licencjonowanie” uprawnień akademickich, związane z przyjętym obecnie, dysfunkcyjnym, modelem minimów kadrowych

⁸⁴ Zob. Wniosek do Rzecznika Praw Obywatelskich z dnia 30 stycznia 2008 r. dotyczący petycji Niezależnego Forum Akademickiego do Sejmu i Rządu RP w sprawie dyskryminacji obywateli polskich przy rekrutacji pracowników naukowych, tekst dokumentu dostępny pod adresem: <https://nfapat.wordpress.com/2008/07/14/pismo-do-rpo-w-sprawie-dyskryminacji-obywateli-polskich/> (dostęp: 25.01.2017 r.). Zob. też: Odpowiedź Rzecznika Praw Obywatelskich z dnia 3 lipca 2008 r. (RPO-580898-I/08/KŁ), tekst dokumentu dostępny pod adresem: <https://nfapat.wordpress.com/2008/07/14/odpowiedz-rzecznika-praw-obywatelskich-w-sprawie-dyskryminacji/> (dostęp: 25.01.2017 r.).

jako formalnej przesłanki przyznania jednostkom uprawnień do prowadzenia dydaktyki bądź do nadawania stopni naukowych. W ten sposób habilitacja staje się dobrem rzadkim (reglamentowanym) umożliwiającym jego monetyzację przez grupę posiadaczy tego stopnia, bez widocznych korzyści dla nauki, a nierzadko wręcz z wyraźnymi szkodami (opisanymi powyżej). Nadmienić też wypada, że habilitacja wpływa pośrednio na obniżenie poziomu prac doktorskich i stopnia naukowego doktora, który – wobec istnienia habilitacji – nie jest na poważnie traktowany jako legitymacja do pracy naukowej. To z kolei przyczynia się do instrumentalnego traktowania studiów doktoranckich i doktoratów przez tych doktorantów, którzy z góry zakładają brak kontynuacji działalności naukowej. „Produkcja” doktoratów z powodu istnienia wadliwego kodu kulturowego jest natomiast stratą – ewidentnie po stronie uczelni, ale również w znaczeniu szerszym, dla społeczeństwa, a to z uwagi na finansowanie nauki ze środków publicznych (przez podatników).

Habilitacja, w jej obecnym kształcie, ma jednak pewne zalety: (i) zapewnia dodatkową weryfikację kompetencji zdobytych po doktoracie, co ma pewne znaczenie przy istniejących w Polsce uwarunkowaniach kulturowych (pozanaukowe motywacje do podejmowania pracy nad doktoratem); (ii) jeśli proces dochodzenia do habilitacji odbywa się w sprzyjającym rozwojowi naukowemu otoczeniu, w którym znajdują się życzliwi mentorzy, habilitacja może rzeczywiście pomóc ukierunkować i mobilizować habilitanta do dalszego rozwoju naukowego po uzyskaniu stopnia doktora; (iii) zapewnia standaryzację kwalifikacji; (iv) podnosi transparentność procedury – dzięki jawności recenzji oraz uchwał w sprawie nadania bądź odmowy nadania stopnia

doktora habilitowanego, co ma pewne znaczenie z punktu widzenia redukcji czynników pozamerytorycznych w postępowaniach awansowych⁸⁵.

C. Reforma: Pracownicy uczelni w Ustawie 2.0

1. Zarys założeń reformy w zakresie stopni, stanowisk, kariery i awansów pracowników uczelni

a) Doktorat i prawo do nadawania stopnia doktora w nowym systemie

Jedynym stopniem naukowym, jaki może być nadawany w nowym systemie, jest stopień doktora. Nabyte uprzednio stopnie i tytuły naukowe zostają zachowane i mogą być używane, ale ich rangę określa rynek akademicki (reputacja), a nie państwo w drodze ustawowej (reglamentacja).

Następuje decentralizacja postępowań awansowych. Rację bytu traci Centralna Komisja ds. Stopni i Tytułów Naukowych. Następuje odwrót od dotychczas przyjmowanej filozofii, wedle której odpowiedzialność za jakość w nauce ponosi państwo. W nowym systemie gwarantem jakości – mówiąc obrazowo – „przestaje być orzełek, a staje się logo uczelni”. To nie narzędzia administracji państwowej, ale renoma uczelni

⁸⁵ Ten ostatni aspekt jest w mniejszym stopniu związany z samym istnieniem habilitacji, w większym natomiast z rolą, jaką w zakresie upowszechnienia jawności dokumentacji z postępowań habilitacyjnych odegrała Centralna Komisja ds. Stopni i Tytułów Naukowych.

decydują o wartości stopnia naukowego. Państwo może jednak, przez system ewaluacji jakości, reglamentować w pewnym zakresie prawo do nadawania stopnia naukowego. W nowym systemie „profesor” przestaje być tytułem naukowym, a staje się stanowiskiem pracy na uczelni. O wartości profesury, podobnie jak w przypadku nadawania stopnia naukowego, decyduje reputacja uczelni, na której zatrudniony jest profesor. Do rozważenia jest nadawanie tytularnej profesury jako zwieńczenia kariery osób odchodzących na emeryturę ze stanowiska profesora.

Stopień doktora jest nadawany w dziedzinie nauki, a nie w dyscyplinie. Należy stosownie uaktualnić rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 roku w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych⁸⁶, w szczególności w zakresie „awansowania” do rangi dziedzin nauki niektórych dyscyplin naukowych. Powinno to zostać zharmonizowane z zasadami wyłaniania tzw. Grup Wspólnej Oceny⁸⁷, w ramach których następuje ewaluacja (szerzej w Rozdziale V nt. zapewnienia jakości).

Prawo do nadawania stopnia doktora posiada uczelnia, a nie jednostka uczelni (wydział, szkoła). Uczelnia może nadawać stopień doktora jedynie w tych dziedzinach, w których posiada kategorię B lub wyższą. Należy jednak podkreślić, że kategoria B nie jest równoznaczna

⁸⁶ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 r. w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych (Dz.U. z 2011 r., nr 179, poz. 1065).

⁸⁷ Ustalane na podstawie § 20 ust. 2 i 3 rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 grudnia 2016 r. w sprawie przyznawania kategorii naukowej jednostkom naukowym i uczelniom, w których zgodnie z ich statutami nie wyodrębniono podstawowych jednostek organizacyjnych (Dz.U. z 2016 r., poz. 2154).

z obecną kategorią B jednostki naukowej – Reforma obejmie także zmiany w zakresie ewaluacji i parametryzacji (zob. szerzej Rozdział V). Kategoryzacja jest dokonywana dla poszczególnych dziedzin, a nie dla podstawowych jednostek wewnętrznych uczelni (wydziały)⁸⁸. Docelowo pożądana jest jednak taka struktura uczelni, w której podział na jednostki podstawowe (wydziały, szkoły) pokrywa się z podziałem na dziedziny wiedzy. Prawo do nadawania stopnia doktora w danych dziedzinach przysługiwać będzie jedynie uczelniom, które prowadzą w tych dziedzinach wartościowe badania, co – jak wspomniano – znajduje odzwierciedlenie w posiadaniu przez nie dla tych dziedzin kategorii naukowej B (według nowych zasad ewaluacji i parametryzacji – zob. Rozdział V). Jednocześnie nie należy ograniczać prawa nadawania stopnia naukowego doktora wyłącznie do najlepszych jednostek, ponieważ byłoby to równoznaczne z odebraniem istotnego elementu „procesowego”⁸⁹ i reputacyjnego uczelniom regionalnym i aspirującym. Byłoby to także sprzeczne z postulowaną tu decentralizacją, w myśl której to renoma uczelni oraz waga naukowa promotora, czyli elementy wyceniane na akademickim rynku, a nie rozstrzygane centralnie, decydują o wartości stopnia. Zbyt wąskie ujęcie prawa do nadawania stopnia doktora mogłoby się okazać dyskryminujące dla części studentów – zwłaszcza tych, którzy z niezależnych od nich powodów (tło socjalne, bariery materialne) podjęli studia w ośrodkach nie będących krajową czołówką w danej dziedzinie, ale którzy objawili potencjał i wykazali zainteresowanie karierą naukową. Pewne odstępstwa od

⁸⁸ Tak również: M. Kwiek z Zespołem, *Projekt założeń do ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym*, Poznań 2016, s. 25-27..

⁸⁹ Chodzi o proces uprawiania nauki, którego istotnymi elementami, a jednocześnie czynnikami decydującymi dla niektórych kandydatów na studia o wyborze danej uczelni są: relacja mistrz-uczeń oraz sposób prowadzenia doktoratów.

zasady ograniczenia prawa do nadawania stopnia doktora do jednostek posiadających kategorię B będzie mogło być poczynione dla programów doktoranckich zorganizowanych w kolegiach doktoranckich, których finansowanie przyznawane jest w trybie konkursowym. Kolegia doktoranckie będą – zgodnie z proponowaną tu reformą (szerzej na ten temat zob. niżej, punkt b) – podstawową, bądź nawet jedyną zinstytucjonalizowaną formą kształcenia doktorantów, która zastąpi obecny, dysfunkcyjny model studiów doktoranckich. Konkurencyjny tryb wyłaniania projektów przeznaczonych do sfinansowania w ramach kolegiów doktoranckich będzie wystarczającą gwarancją jakości, co pozwoli na abstrahowanie od wymogu posiadania określonej kategorii naukowej. Co więcej, organizowanie kolegiów doktoranckich będzie możliwe przez więcej, niż jedną jednostkę, co tym bardziej uzasadnia odstępstwo od wymogu posiadania kategorii naukowej na rzecz zapewnienia właściwej jakości naukowej poprzez konkurencyjny tryb przyznawania środków na kolegia doktoranckie. Osobnym odstępstwem mogłoby być uzyskanie prestiżowego grantu (zwłaszcza ERC), z którego finansowane są pensje doktorantów – należy postulować, aby zwycięzca takiego grantu miał prawo do promowania doktorantów na uczelni, na której realizowany jest grant.

Ranga doktoratu, jako ostatniego (najwyższego) stopnia naukowego, stanowiącego przepustkę do kariery akademickiej, powinna zostać podniesiona do pułapu obecnej habilitacji, bądź nawet – na najlepszych uczelniach – do poziomu wyższego. Głównym mechanizmem kontroli jakości powinna jednak być nie tyle reglamentacja dostępu do uzyskania stopnia doktora, ile fakt, że doktorat *per se* nie gwarantuje kariery w nauce, ani nie zapewnia stanowiska na uczelni. Proponowana

reforma wprowadza bowiem zasadę „przecięcia pępowiny” po uzyskaniu stopnia doktora, czego konsekwencją będzie „wypchnięcie” młodego doktora na rynek akademicki⁹⁰. Brak perspektywy automatycznej kontynuacji zatrudnienia powinien być naturalnym, rynkowym impulsem do przeprowadzenia przez potencjalnych doktorantów analizy tzw. kosztów alternatywnych (*opportunity cost*) podejmowania wysiłku pracy nad doktoratem. W konsekwencji część potencjalnych kandydatów powinna dokonać racjonalnej analizy korzyści i kosztów oraz w efekcie zrezygnować z podejmowania próby uzyskania stopnia doktora. Nie należy przy tym jednak lekceważyć występującego w Polsce kodu kulturowego (wywodzącego się z tradycji germańskiej), wedle którego uzyskanie doktoratu ma znaczenie również z punktu widzenia statusu społecznego, ułatwia także sukces komercyjny i zawodowy w niektórych dziedzinach (zwłaszcza prawo, medycyna). Celem reformy, ani też wartością, którą powinna chronić polityka publiczna, nie jest jednak określony współczynnik osób posiadających stopień doktora. Naturalną reakcją na utratę wartości (wiarygodności) przez dany wyznacznik jakości jest przejęcie tej roli przez inny wyznacznik. W warunkach pełnej liberalizacji i konkurencji na rynku akademickim oznaczałoby to, że stopień doktora jako taki – nie wsparty renomą nadającej uczelni – uległby dalszej dewaluacji, wartość zyskałaby za to marka uczelni jako podmiotu nadającego (i uwiarygadniającego) wartość doktoratu. Ten paradygmat jest bliższy proponowanej reformie, niż obecny model centralnego nadzoru⁹¹. Jest on ponadto zgodny

⁹⁰ Szczegółowo na ten temat zob. niżej, punkt c) i e).

⁹¹ Ów centralny nadzór uwidatnia się głównie przy habilitacjach, niemniej jednak paralela jest uzasadniona, ponieważ w nowym systemie habilitacja powinna zostać zniesiona, a jej funkcję jako „przepustki” do kariery w nauce powinien pełnić doktorat.

z tym elementem diagnozy, wedle którego głównym problemem polskiej nauki nie jest pewna ilość słabych uczelni, ale brak uczelni na światowym poziomie. Występujące powszechnie poczucie obawy przed dalszą inflacją stopnia doktora nie powinno być jednak ignorowane, ponieważ może ono stanowić dodatkowy czynnik oporu przed reformą. Wymienione aspekty sugerują poszukiwanie kompromisu pomiędzy podejściem liberalnym, wedle którego każda uczelnia może „produkować” słabych doktorów, przy założeniu naturalnej reakcji rynkowej w postaci podniesienia standardów przez uczelnie budujące w ten sposób swoją reputację, a podejściem reglamentacyjnym, wedle którego państwo powinno, poprzez swoją politykę regulacyjną, gwarantować jakość doktoratów. Takim kompromisowym rozwiązaniem może być rekomendowane tu rozwiązanie, wedle którego państwo gwarantuje, że wymagania stawiane jednostkom chcącym uzyskać dla poszczególnych dziedzin przynajmniej kategorię B (wymaganą do uprawnienia nadawania doktoratu) są ustawione na odpowiednio wysokim poziomie, oraz że możliwości nieuprawnionego uzyskania kategorii B są zredukowane do minimum⁹². Za uwzględnieniem pewnych walorów tego drugiego modelu przemawiają także względy polityki wizerunkowej państwa – w braku silnej rozpoznawalności międzynarodowej polskich uczelni, rezygnacja z jakichkolwiek, narzucanych centralnie standardów, może odbić się reputacyjnie na całej polskiej nauce (podobnie, jak przysłowiowe stały się „słowackie habilitacje”, bez niuansowania, czy dany ośrodek słowacki jest mocny czy słaby naukowo).

⁹² Szerzej na ten temat zob. Rozdział V.

W konsekwencji rekomendowany model uzyskiwania stopnia doktora, uwzględniający oba zasygnalizowane wyżej aspekty, powinien być następujący:

- (i) nadawanie stopnia doktora znajduje się w gestii uczelni. Państwowa instytucja (w kształcie obecnej Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów Naukowych) nadzorująca bądź koordynująca treść i procedurę nadawania stopni doktorskich traci rację bytu;
- (ii) uczelnie zachowają pewną swobodę przy kształtowaniu procedur i treści wymaganych w ramach kształcenia doktorantów⁹³ i nadawania stopnia doktora, przy określeniu pewnych granic brzegowych przez państwo (ustawowo);
- (iii) państwo reglamentuje dostęp do stopnia doktora w ten sposób, że uczelnie posiadają prawo nadawania stopnia doktora jedynie w tych dziedzinach, w których są dostatecznie silne naukowo (kategoria B według nowej parametryzacji). Uprawnienie do nadawania stopnia doktora nie powinno być związane z minimami kadrowymi, ale z siłą naukową w danej dziedzinie nauki. Jednocześnie kryterium siły nie powinno być nadmiernie wyśrubowane – nie tylko najlepsze (kategoria A), ale również bardzo dobre (kategoria B) w danych dziedzinach wiedzy uczelnie będą miały prawo do doktoryzowania w tych dziedzinach, a o wartości stopnia zadecyduje rynek akademicki. Dodatkowo – niezależnie od posiadanej kategorii naukowej – stopień doktora

⁹³ Obecnie istniejący model studiów doktoranckich zostanie zarzucony – zob. niżej punkt b).

będzie mógł być nadawany przez uczelnie, które – samodzielnie, bądź w konsorcjum, uzyskały finansowanie kolegium doktoranckiego;

- (iv) brzegowe procedury gwarantowane ustawowo powinny obejmować: wymóg co najmniej czterech recenzji, w tym co najmniej dwóch spoza ośrodka przeprowadzającego postępowanie, a także jawność recenzji i pozostałych dokumentów związanych z merytoryczną oceną osiągnięć naukowych kandydata. Do rozważenia pozostają wymogi ewaluacyjne i parametryczne związane z uzależnieniem przyznania najwyższych kategorii naukowych od określonego udziału recenzentów zagranicznych (pochodzących z uczelni o określonej reputacji, ustalonej np. poprzez odwołanie do uśrednionej wagi z kilku wiodących rankingów międzynarodowych), przy dopuszczeniu uzasadnionych, specyficznych dla danej dziedziny czy dyscypliny, odstępstw od tego wymogu. Alternatywnie stosowny zapis – jako zalecenie – może zostać zawarty w Kodeksie Dobrych Praktyk Akademickich.

Opisane wyżej rekomendacje torują drogę do realizacji przyjętych celów strategicznych reformy: (i) odmłodzenia kadry naukowej dzięki wcześniejszemu usamodzielnieniu naukowców; (ii) wzrostu krajowej mobilności naukowej; (iii) poprawy umiędzynarodowienia, zwłaszcza poprzez wzrost odsetka cudzoziemców wśród kadry naukowej polskich uczelni⁹⁴; (iv) znaczącej poprawy jakości doktoratów

⁹⁴ Por. A. Sursock, *Trends 2015: Learning and Teaching in European Universities*, Bruksela

(w najlepszych ośrodkach do średniego poziomu przewyższającego średni poziom obecnych habilitacji).

Wzrost mobilności międzynarodowej, zwłaszcza „przychodzącej” (*in-bound*) zostanie ułatwiony dzięki zniesieniu habilitacji. Wzrost mobilności krajowej zostanie ułatwiony dzięki obniżeniu średniego wieku usamodzielnienia się pracowników naukowych. Zmiana ośrodka akademickiego, połączona zazwyczaj ze zmianą ośrodka życiowego, jest w większości wypadków łatwiejsza w wieku młodszym, niż w wieku późniejszym, kiedy mobilność utrudniają m.in. względy rodzinne. Dodatkowym impulsem do mobilności będą też uregulowania dotyczące ścieżki awansowej, zwłaszcza zaś eliminacja „ekspektatywy” spokojnej kontynuacji kariery naukowej w macierzystej uczelni (od studenta do emerytowanego profesora w jednych murach). Postulowany kształt przyszłych uregulowań odnoszących się do ścieżek awansowych przybliżają rekomendacje zawarte niżej w punktach d), e) i f).

Przy zachowaniu priorytetu troski o poprawę jakości polskiej nauki nie należy tracić z pola widzenia także interesu uczestników systemu szkolnictwa wyższego⁹⁵. W obecnym modelu „punkt przechyłu”, jakim jest uzyskanie habilitacji, wypada statystycznie w stosunkowo późnym wieku. Negatywna weryfikacja w tym punkcie czasowym stanowi źródło istotnego problemu, który sprowadza się do kwestii: na ile możliwe jest przekwalifikowanie się i szukanie szans na rynku pracy przez 40 – 50-latków, którym nie powiodła się kariera naukowa? Dla indywidualnych naukowców będzie znacznie lepiej, jeżeli taka „godzina prawdy”

2015, s. 82-86.

⁹⁵ Por. University of Oxford International Strategy Office, *International Trends in Higher Education* 2015, Oxford 2015.

wybije wcześniej – w wieku, w którym zdolności adaptacyjne jednostki są większe (30-35 lat). Wcześniejsza weryfikacja kadr będzie także korzystniejszym rozwiązaniem dla systemu szkolnictwa wyższego, gdyż skróci czas chybionego inwestowania w mniej rokujących kandydatów na naukowców, a ponadto zmniejszy nieco dotkliwość konfliktu i ciężar wyboru: interes jednostki *versus* interes nauki.

W kontekście formułowanych w niniejszym studium rekomendacji nie można abstrahować od istniejących uwarunkowań faktycznych: obecnie pewnemu zdewaluowaniu uległ stopień doktora, jednocześnie u dużej części kadry akademickiej istnieje silna wiara w „demarkacyjne” znaczenie habilitacji. Prowadzi to do – często artykułowanego w dyskusji nad reformą – pytania, jak zapewnić, aby doktoraty stanowiły wystarczająco wiarygodną przepustkę do dalszej kariery naukowej. Pytanie to wychodzi jednak od nadmiernego przywiązania do istniejącego modelu. W nowym, rekomendowanym systemie rangę doktoratu będzie wyznaczała renoma uczelni oraz naukowa pozycja promotorów i recenzentów, przy zredukowanej roli państwa⁹⁶. Reglamentacyjna rola państwa będzie jednocześnie bardziej adekwatna do celu, jakim jest zapewnienie, że reprodukcja akademików dokonuje się głównie w najlepszych i najbardziej płodnych ośrodkach. Środkiem do tego celu będzie powiązanie prawa do nadawania stopnia doktora nie z minimami kadrowymi, ale z siłą naukową mierzoną parametryzacją (posiadanie odpowiedniej kategorii naukowej). Jeśli jednak z jakichkolwiek powodów w przyszłości stopień doktora habilitowanego miał-

⁹⁶ Redukcja jest tu rozpatrywana w porównaniu do obecnych uregulowań dotyczących habilitacji, gdyż to doktorat będzie w nowym systemie pełnił podobnie „usamodzielniającą” rolę do tej, jaką pełni dziś habilitacja – będzie zatem jej funkcjonalnym ekwiwalentem na ścieżce kariery w nauce.

by zostać zachowany – wbrew czynionym tu rekomendacjom – wówczas konieczna będzie dalsza inflacja doktoratu, tak, aby nie mnożyć szczebli formalnej weryfikacji „tytularnej” i aby habilitacja mogła być – w większości przypadków – uzyskiwana przez naukowców między 30 a 35 rokiem życia. Z opisanych wyżej powodów takie rozwiązanie jest jednak nieprzekonujące w stosunku do rekomendowanego tutaj rozwiązania „radykalnego” obejmującego zniesienie habilitacji i pozostawienie doktoratu jako jedynego stopnia naukowego. Doktorat jako jedyny stopień nie oznacza, że dalszy przebieg kariery będzie odpowiadał obecnej karierze naukowców po uzyskaniu habilitacji, tj. wiązał się z perspektywą stabilnego zatrudnienia i nikłymi bodźcami do dalszej, wytężonej pracy naukowej. Przeciwnie, wymuszona mobilność oraz wprowadzenie warunków zdrowej konkurencji będą stanowiły trwałe impulsy do dbałości o jakość w nauce i dydaktyce⁹⁷.

Analizując kwestie dotyczące formuły doktoratów oraz ich roli i znaczenia po wprowadzeniu rekomendowanych rozwiązań w tym zakresie, konieczne jest również odniesienie się do koncepcji doktoratów wdrożeniowych, zwłaszcza w kontekście przygotowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego projektu nowelizacji z dnia 19 stycznia br., a dotyczącego m.in. ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, mającej zaimplementować ją do polskiego porządku prawnego⁹⁸. Istota

⁹⁷ Zob. szerzej: R. Pawłowski, D. Rafalska (red.), *Watchdog.edu.pl #4: Czy gorsi kandydaci wypierają lepszych podczas rekrutacji na drugi i trzeci stopień studiów?*, Warszawa 2016.

⁹⁸ Zob. Projekt ustawy z dnia 19 stycznia 2017 r. o zmianie ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz niektórych innych ustaw - wprowadzającej instytucję doktoratu wdrożeniowego, która planowo ma wejść w życie dnia 31 marca 2017 r., tekst dokumentu dostępny pod adresem:

doktoratów wdrożeniowych polega zasadniczo na pracy w tzw. systemie dualnym, czyli w określonej jednostce naukowej oraz w przedsiębiorstwie. Głównym celem doktoratu wdrożeniowego ma być przeprowadzenie badań, które przyczynić się mają do efektywnego rozwiązania konkretnego problemu danego przedsiębiorcy, sprawującego jednocześnie – obok promotora naukowego – opiekę merytoryczną nad doktorantem. Praca badawcza prowadzona dla potrzeb uzyskania doktoratu wdrożeniowego ma zatem mieć przede wszystkim walory praktyczne, co niekoniecznie musi się jednak wiązać z szeroko pojętą naukowością. Tego typu rozwiązanie, może więc budzić wątpliwości, również przez wzgląd na potencjalne „konflikty kompetencyjne” w kontekście kierunku prac danego doktoranta, pomiędzy wskazanymi „promotorami”.

Wprowadzenie doktoratów wdrożeniowych uzasadniane jest potrzebą nasilenia kontaktów pomiędzy nauką a otoczeniem społeczno-gospodarczym (OSG), intensyfikacją badań naukowych o potencjale komercyjnym, a także poszerzeniem praktycznych umiejętności doktorantów. Program wprowadzenia doktoratów wdrożeniowych ma przewidywać zachęty finansowe (zwłaszcza stypendium przyznawane na okres przygotowywania doktoratu), mające skłaniać młodych ludzi do zaangażowania się na styku nauki z przemysłem oraz pobudzać ściślejszą kooperację pomiędzy środowiskami akademickimi a otoczeniem społeczno-gospodarczym (OSG)⁹⁹. Wydaje się jednak, że

<http://legislacja.rcl.gov.pl/docs//2/12290950/12384235/12384236/dokument269947.pdf> (dostęp: 25.01.2017 r.).

⁹⁹ Zob. Projekt ustawy z dnia 19 stycznia 2017 r. o zmianie ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz niektórych innych ustaw - wprowadzającej instytucję doktoratu wdrożeniowego, która planowo

tego typu cel możliwy jest do osiągnięcia za pomocą innych, bardziej efektywnych – przedstawionych w niniejszym dokumencie rozwiązań – które nie będą wiązały się z potencjalnym odebraniem doktoratom ich naukowego charakteru.

Idea wprowadzenie doktoratu wdrożeniowego rodzi więc zasadnicze pytanie o jego miejsce w systemie nauki po reformie, zwłaszcza w świetle proponowanego w niniejszym studium kierunku tej reformy. Jeśli bowiem doktorat wdrożeniowy zostanie wprowadzony, wówczas można podnosić wątpliwości, czy przy postulowanej tu likwidacji habilitacji, będzie on mógł pełnić funkcję przepustki do kariery naukowej. Negatywna odpowiedź na to pytanie czyniłaby zasadnym wprowadzenie dwojakiego rodzaju doktoratów: obok doktoratu wdrożeniowego (bądź szerzej: zawodowego¹⁰⁰) pojawiłby się doktorat naukowy. Ta druga koncepcja jest obecnie rozważana przez Ministerstwo pod roboczą nazwą „dużego doktoratu badawczego”¹⁰¹. Jedynie ten drugi byłby wówczas legitymacją do prowadzenia samodzielnej pracy naukowej. Względem przejrzystości systemu stopni a także oczekiwanej stratyfikacji i segmentacji systemu szkolnictwa wyższego przemawiają jednak przeciwko takiemu podejściu, przy którym jedynie doktorat badawczy

ma wejść w życie dnia 31 marca 2017 r., tekst dokumentu dostępny pod adresem: <http://legislacja.rcl.gov.pl/docs//2/12290950/12384235/12384236/dokument269947.pdf> (dostęp: 25.01.2017 r.); *Informacja prasowa na temat prezentacji koncepcji doktoratów wdrożeniowych*, tekst dokumentu dostępny pod adresem: <http://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/piotr-dardzinski-prezentuje-koncepcje-doktoratow-wdrozeniowych.html> (dostęp: 25.01.2017 r.).

¹⁰⁰ Należy wskazać, że dla niektórych zawodach istnieje silnie zakorzenione kulturowo wyobrażenie o istotnym, aplikacyjnym (zawodowym) znaczeniu doktoratu – dotyczy to głównie prawników i lekarzy.

¹⁰¹ Zob. Depesza PAP z dnia 26 stycznia 2017 r. pt. *Resort nauki planuje wprowadzenie tzw. dużego doktoratu badawczego*, tekst dokumentu dostępny pod adresem: <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,412870,resort-nauki-planuje-wprowadzenie-tzw-duzego-doktoratu-badawczego.html> (dostęp 29.01.2017 r.).

stanowiłby przepustkę do pracy w szkolnictwie wyższym. Pozostawienie doktora jako jedynego stopnia naukowego w nowym systemie to bowiem jedynie część reformy w zakresie stopni, stanowisk i awansów. Drugim istotnym komponentem jest zwiększenie konkurencyjności i konkursowe obsadzanie stanowisk. O wadze doktoratu będzie zatem decydować rynek akademicki, który nada stosowną wagę różnym rodzajom doktoratu – jeśli by miały funkcjonować dwa rodzaje: „duży”, tj. naukowy (badawczy) i – *a contrario* – „mały”, tj. wdrożeniowy (zawodowy). Oba doktoraty powinny pełnić funkcję formalnej przesłanki uprawniającej do dalszej kariery w nauce, a ścieżka tej kariery byłaby determinowana przez konkurencję na rynku. Oczekiwany – i pożądanym – rozwojem rynku akademickiego byłby taki trend, w którym doktoraty wdrożeniowe będą „przepustką” do dalszej kariery w szkolnictwie wyższym zawodowym, a doktoraty naukowe na uniwersytetach.

b) Modele uzyskiwanie doktoratu

Rewizji powinien także ulec model studiów doktoranckich¹⁰². W obecnej postaci jako zinstytucjonalizowana oferta dla szerokiego grona doktorantów danego wydziału, którzy poza wspólnym „zapisaniem się” na studia doktoranckie, nie wykazują zazwyczaj żadnych interakcji naukowych, studia takie pozbawione są głębszego sensu.

Nowy model uzyskiwania doktoratu powinien opierać się na dwóch podstawowych ścieżkach: asystenckiej i doktoranckiej.

¹⁰² Por. J. Gould, *How to build a better PhD*, Nature, nr 528, 3 grudnia 2015, s. 22-25.

W ścieżce asystenckiej przygotowywanie doktoratu zbiega się z pracą na stanowisku asystenta (która może, ale nie musi obejmować obowiązków dydaktycznych). W nowym modelu zatrudnianie asystentów jest zdecentralizowane i odbywa się w drodze konkursowej, choć z brakiem zakazu kontynuacji pracy na stanowisku asystenta z ukończeniem studiów na danej uczelni. Najlepsi naukowcy i najlepsze jednostki naukowe (katedry, centra, instytuty) posiadają najwięcej środków na zatrudnianie asystentów, dzięki czemu w naturalny sposób najbardziej płodne intelektualnie osoby i ośrodki mają największy udział w „reprodukcji” akademików. Wiąże się to z nowym systemem finansowania i alokacji środków na badania, przedstawionym w Rozdziale III.

W ścieżce doktoranckiej doktoranci uzyskują stypendia na czas przygotowania doktoratu. Są to stypendia indywidualne (z różnych źródeł, także prywatnych) bądź przyznawane w ramach kolegiów doktoranckich (wzorowanych na niemieckich *Graduiertenkollegs*), finansowanych ze środków publicznych¹⁰³. Kolegia doktoranckie powinny być podstawową formułą organizowania procesu uzyskiwania doktoratu w ścieżce doktoranckiej. Powinny one zastąpić obecną formułę studiów doktoranckich. Kolegia doktoranckie powinny zakładać: (i) konkurencyjny tryb przyznawania środków na projekt z położeniem nacisku na doskonałość naukową; (ii) wybór projektów z uwzględnieniem potrzeb cywilizacyjnych kraju, polityki naukowej państwa oraz potencjału zasobu wiedzy; (iii) zaangażowanie odpowiednio dobranego grona promotorów i mentorów, w tym z zagranicy; (iv) przyjęcie, jako sty-

¹⁰³ Zob. szerzej: R. Pawłowski, D. Rafalska (red.), *Watchdog.edu.pl #3: Jak instytucje publiczne wspierają doktorantów*, Warszawa 2016.

pendystów, doktorantów z kraju (ok 10-12) i z zagranicy (3-5); (v) zintegrowanie kolegium z pracą doktorów rezydujących (PostDoc), w ramach tego samego kolegium (1-3 rezydentur w każdym kolegium); (vi) kilkuletni okres finansowania, z okresową ewaluacją i przedłużoną zależną od wyników ewaluacji; (vii) finansowanie obejmujące ustaloną pulę stypendiów doktorskich i poddoktorskich, dodatki dla promotorów i mentorów, kwoty zagraniczne i środki na zaproszenie zagranicznych naukowców na krótkookresowe seminaria, warsztaty etc.; w uzasadnionych wypadkach także dodatkowe materiały laboratoryjne etc.; (viii) współpracę z otoczeniem społeczno- gospodarczym (OSG). Istotnym atutem dochodzenia do doktoratu w ramach kolegiów doktoranckich jest skoncentrowanie pracy intelektualnej wokół tematyki istotnej z punktu widzenia polityki naukowej kraju, stworzenie atmosfery twórczej pracy oraz interakcji doktorantów (których tematy się w pewnym sensie „zazębiają”), promotorów i mentorów. Dodatkowym rezultatem wprowadzenia kolegiów doktoranckich będzie poprawa umiędzynarodowienia polskiej nauki, ponieważ część stypendiów doktoranckich będzie przeznaczona dla cudzoziemców, a zagraniczni profesorowie zostaną włączeni w mentoring i opiekę naukową nad doktorantami.

W obu przypadkach (ścieżka asystencka, ścieżka doktorancka) koniecznym warunkiem i przesłanką powodzenia reformy będzie ustalenie wysokości wynagrodzeń asystenckich oraz stypendiów doktoranckich na godnym poziomie – znacznie wyższym niż obecny. Jest to także konieczny warunek uzyskania rezultatu w postaci podniesienia umiędzynarodowienia.

W pozostałym zakresie uczelnie powinny zachować daleko idącą autonomię w aspekcie organizowania *curriculum* zajęć i oferty dla doktorantów.

Doktoraty z wolnej stopy powinny zostać zachowane, ale powinny stanowić margines. W żadnym wypadku nie powinny one służyć do obchodzenia zakazów powoływania na stanowiska własnych doktorów (przez mechanizm przeprowadzenia samego przewodu poza macierzystą uczelnią, aby formalnie stać się „wychowankiem” innego ośrodka).

c) Migracja kompetencji i funkcjonowanie zróżnicowanego systemu w formule win-win

Po uzyskaniu doktoratu młody doktor musi opuścić macierzystą uczelnię. Docelowo pożądanym jest model, w którym wiodące uczelnie „kolonizują” swoimi wychowankami inne uczelnie – w tym również aspirujące, regionalne. Dzięki temu zaistnieje proces stałej migracji (promieniowania) idei od najlepszych ośrodków na resztę ekosystemu szkolnictwa wyższego (*top* → *down*). Jednocześnie zwiększoną szansę na pracę w nauce będzie dawało zrobienie doktoratu w dobrej uczelni. Dumą uniwersytetu będzie mapa ośrodków, w których jego wychowankowie pracują na stanowiskach profesorskich. To spowoduje z jednej strony koncentrację pracy naukowej w najlepszych ośrodkach, które będą najintensywniej kształcić znakomitych akademików, z drugiej zaś strukturalne i stałe rozpowszechnianie się wysokich standardów w całym systemie, tj. ich transponowanie do pozostałych uczelni

wraz z zatrudnianiem przez nie wychowanków ośrodków wiodących, którzy będą „przenośnikami” wiedzy, standardów i kultury akademickiej, i w ten sposób stałymi „agentami zmiany” na uczelniach przyjmujących. W ten sposób naturalny proces stratyfikacji systemu nie będzie prowadził do wyłonienia się garstki wygranych reformy oraz całej rzeszy przegranych, ale przeciwnie – zostanie ufundowany i udrożniony zdrowy krwioobieg talentów i kompetencji w polskiej nauce (z zachętami do otwarcia tego krwioobiegu na świat). Oczekiwanym następstwem reformy będzie rezultat *win-win*, gdzie zarówno wiodące ośrodki, jak i pozostałe uczelnie odnoszą korzyści z mobilności naukowej. Doktorzy, którzy opuszczają macierzystą uczelnię, będą mogli do niej powrócić po jakimś czasie, kiedy wyrobią sobie markę, zbudują dorobek i wygrają konkurs albo zostaną – jako liderzy w swoich obszarach – ściągnięci do jednego z wiodących uniwersytetów.

d) Stanowiska pracy w nauce i zróżnicowanie ścieżek kariery

W nowym systemie będą istniały dwie ścieżki kariery: naukowa (obejmująca stanowiska naukowe i naukowo-dydaktyczne) oraz dydaktyczna.

Ścieżka naukowa będzie, co do zasady, pełnoetatowa i jednoetatowa (eliminacja zjawiska wieloetatowości).

Ścieżka dydaktyczna będzie mogła być pełno- bądź niepełnoetatowa, nie będzie obowiązywał rygorystyczny zakaz wieloetatowości (choć uczelnie będą mogły wprowadzić pewne ograniczenie w statucie bądź regulaminach wewnętrznych, w ramach własnej polityki). Ścieżka dy-

daktyczna będzie obejmowała dwa podtypy, czy też dwie „genezy” pracowników: naukowcy, którzy na pewnym etapie zaniechali intensywnej pracy naukowej i zdecydowali się skupić na dydaktyce (zasadniczo w formule pełnoetatowej) oraz praktycy, którzy są włączani w proces dydaktyczny czy to do prowadzenia pojedynczych, autorskich kursów, czy też do współprowadzenia zajęć dydaktycznych z pracownikami naukowymi. Praktycy są zatrudniani na stanowiskach dydaktycznych zazwyczaj w niepełnym wymiarze, często wręcz dla potrzeb jednego bądź kilku kursów. Satysfakcjonująca formuła zatrudniania, z czytelnym schematem stanowisk, w połączeniu ze zreformowanym ustrojem uczelni (*academic governance* – zob. Rozdział II), będzie skutkować znacznie intensywniejszym niż dotychczas angażowaniem w proces dydaktyczny praktyków z przemysłu, biznesu, mediów czy polityki – liderów w swoich dziedzinach, a nie osób, które nie podołały wymogom rynku i szukają na uczelni „bezpiecznej przystani”.

Dodatkowo wprowadzone będzie uporządkowanie w zakresie stanowisk tymczasowych (wizytujących, gościnnych), których praktyczne wykorzystanie powinno być znacznie powszechniejsze niż obecnie. Jednym z celów reformy jest znaczące podniesienie mobilności naukowców – zarówno długo-, jak i krótkookresowej, tak międzynarodowej, jak i wewnątrzkrajowej (międzyośrodkowej).

Poniższa tabela przedstawia proponowane ścieżki kariery oraz „drabinkę” stanowisk w szkolnictwie wyższym po wdrożeniu proponowanej reformy:

1. Stanowiska naukowe i naukowo-dydaktyczne	2. Stanowiska dydaktyczne	3. Stanowiska „wizytujące”
(i) Asystent (<i>research assistant</i>) (ii) Doktorant (<i>Ph.D. student</i>) (iii) Doktor rezydujący (<i>PostDoc</i>) (iv) Młodszy profesor (<i>junior professor</i>) (v) Profesor nadzwyczajny (<i>associate professor</i>) (vi) Profesor zwyczajny (<i>full professor</i>)	(i) Wykładowca (<i>lecturer</i>) (ii) Docent (<i>reader</i>) (iii) Profesor dydaktyki (<i>teaching professor</i>)	(i) Wykładowca gościnny (<i>guest lecturer</i>) (ii) Rezydent naukowy (<i>visiting fellow</i>) (iii) Profesor wizytujący (<i>visiting professor</i>)

e) *Etap kariery i awanse*

Ścieżka naukowa (stanowiska naukowe i naukowo-dydaktyczne) powinna objąć następujące stanowiska:

- (i) **[Asystent]** Zatrudnianie asystentów następuje w trybie konkursowym. Możliwe jest jednak zatrudnianie na stanowiskach asystenckich własnych wychowanków, jeżeli wygrają oni konkurs. Konkursy będą jednak charakteryzowały się otwartością, przejrzystością i uczciwością – szczegółowe wytyczne ich przeprowadzania określi ustawa (zob. punkt f) niżej). Środki na zatrudnianie asystentów trafiają do naukowców oraz do operacyjnych jednostek wewnętrznych uczelni (katedr, centrów, instytutów) w zależ-

ności od ich produktywności i jakości naukowej. Dzięki temu najbardziej płodne intelektualnie osoby i jednostki będą mogły skuteczniej budować zespoły i lewarować swoje oddziaływanie w nauce i w otoczeniu społeczno-gospodarczym (OSG). W ten sposób asystenci uczą się od najlepszych naukowców – następuje powielenie najwyższych standardów. Mniej produktywni profesorowie i słabsze jednostki otrzymują mniej bądź nie otrzymują wcale środków na zatrudnianie asystentów. Następuje przewartościowanie w obrębie formuł dydaktycznych. Zanika tradycyjna gradacja, według której wykład jest „wyższą”, czy „bardziej szlachetną” (*ergo*: zastrzeżoną dla starszych rangą pracowników), a ćwiczenia „niższą” (*ergo*: zlecaną młodszemu) formą prowadzenia zajęć. Znaczenie wykładu jako podstawowej jednostki dydaktycznej, systematycznie maleje¹⁰⁴ na rzecz bardziej seminaryjnych, warsztatowych, interaktywnych i konsultacyjnych form prowadzenia zajęć. Następuje zerwanie z obecnymi rozwiązaniami, które nakładają na asystentów nadmierne obowiązki dydaktyczne. W nowej formule asystent jest w mniejszym stopniu obciążony dydaktyką oraz – co ważne – ma możliwość częściowego łączenia dydaktyki z tematyką prowadzonych przez siebie badań. Staje się to możliwe dzięki reformie w zakresie dydaktyki – dydaktyka pozostaje w zasadniczej mierze w sferze autonomii uczelni, co dotyczy także różnego ro-

¹⁰⁴ Wynika to m.in. z rosnącej dostępności tzw. MOOC – Massive Open Online Courses.

dzaju hybrydowych form prowadzenia zajęć, w tym również prowadzenie kursów przez kilku (współ)prowadzących. Umożliwia to lepsze zintegrowanie asystentów w proces dydaktyczny. Dzięki temu asystent zachowuje dostatecznie dużo czasu na pracę naukową. Co więcej, zaangażowanie dydaktyczne asystenta jest rozliczane w dłuższych okresach, co umożliwia lepsze dostosowanie obciążenia dydaktycznego do zmiennego natężenia pracy naukowej.

- (ii) **[Doktorant]** Tryb konkursowy obowiązuje także przy przyznawaniu stypendiów doktoranckich administrowanych bądź fundowanych przez uczelnię (w tym przyznawanych w ramach kolegiów doktoranckich – w nowym systemie podstawowej formy instytucjonalizacji studiów doktoranckich¹⁰⁵). Również i w tym przypadku nie obowiązuje ograniczenie co do wyboru stypendystów spośród własnych wychowanków (mogą oni zostać wybrani, jeśli wygrają uczciwy konkurs). W przypadku kolegiów doktoranckich istotna jest jednak dbałość o politykę różnorodności przy rekrutacji doktorantów – powinni oni pochodzić z różnych ośrodków, w tym z zagranicy. Z chwilą uzyskania doktoratu młody doktor musi opuścić macierzystą uczelnię („wypchnięcie” na rynek). Do rozważenia są pewne okresy pomostowe zwłaszcza dla szczególnie efektywnych dokto-

¹⁰⁵ Zob. wyżej, punkt b).

rantów, aby nie kreować bodźców negatywnych do szybkiego uzyskania doktoratu.

- (iii) **[Doktor rezydujący]** Doktor rezydujący (PostDoc) jest kontraktowym naukowcem (zazwyczaj na 1-3 lat), uczestniczącym w pracach zespołu badawczego bądź realizującym własny projekt naukowy. Istotna część rezydentur doktorskich powinna być oferowana w ramach kolegiów doktoranckich. Kontrakty bądź stypendia dla doktorów rezydujących są rozdysponowywane w trybie konkursowym. Konkurencyjny rynek sprawi, że zwiększone szanse na wygranie konkursu na stanowisko młodszego profesora będą mieli doktorzy, którzy odbyli jedną bądź więcej rezydentur doktorskich (w kraju bądź za granicą). Będzie to stanowiło bodziec do ubiegania się o kontrakty bądź stypendia dla doktorów rezydujących. Doktor rezydujący nie prowadzi zajęć dydaktycznych bądź prowadzi je w ograniczonym zakresie, najlepiej w powiązaniu z tematyką prowadzonych przez siebie badań. Doktor rezydujący może być pomocnikiem opiekunem bądź mentorem doktorantów, ale nie może być promotorem ani recenzentem doktoratów.
- (iv) **[Młodszy profesor]** Po opuszczeniu *Alma Mater* młody doktor, aby móc pozostać w nauce akademickiej, musi wygrać konkurs na stanowisko młodszego profesora na uczelni innej, niż macierzysta. Brak pewności zatrudnienia oraz konkursowy tryb awansowy będą miały dwa pożąda-

ne następstwa. Po pierwsze, konieczność wygrania konkursu na stanowisko, o które ubiegać się będą również inni kandydaci, będzie stanowić dodatkową silną motywację do doskonałości naukowej, w tym do możliwie najwyższej jakości pracy stanowiącej podstawę do nadania stopnia doktora, co przyczyni się do zakładanego rezultatu reformy w postaci podniesienia jakości doktoratów. Po drugie, brak pewności zatrudnienia skłoni pewną część potencjalnych doktorantów do zaniechania obrania tej ścieżki, co również przyczyni się do selektywności w wyłanianiu populacji przyszłych naukowców. Będzie to korzystne zarówno z punktu widzenia jakości nauki, jak również oszczędnego gospodarowania zasobami (zmniejszenie populacji doktorantów, znaczące zwiększenie odsetka obronionych doktoratów w proporcji do rozpoczętej pracy nad doktoratem, przesunięcie na wcześniejszy moment zaniechania ścieżki naukowej przez potencjalnego doktoranta). Młodszy profesor, wyłoniony w drodze konkursu, korzysta z samodzielności naukowej, a jego wynagrodzenie gwarantuje godne utrzymanie. Młodszy profesor angażuje się także w dydaktykę, ale nie w stopniu, który by uniemożliwiał bądź nadmiernie utrudniał pracę naukową. Młodszy profesor może być opiekunem studentów I i II stopnia oraz recenzentem bądź promotorem pomocniczym prac doktorskich. Rada Naukowa wydziału może jednak upoważnić młodszego profesora do pełnienia roli promotora. Jako pełnoprawny uczestnik społeczności akademickiej, młod-

szy profesor może korzystać z prawa do tworzenia operacyjnych jednostek organizacyjnych (katedr, centrów, instytutów) oraz do uczestniczenia w nich, także w charakterze kierownika. Zgodnie z ideą sieciowania współpracy i interdyscyplinarności, młodszy profesor może także decydować o sposobie i zakresie swojego zaangażowania w tych jednostkach, a jego zaangażowanie będzie się zaliczało do minimów wymaganych dla tworzenia danych jednostek. Należy oczekiwać, że statystycznie stanowisko młodszego profesora będzie obsadzane naukowcami w wieku ok. 30-35 lat. Podkreślenia wymaga, że wymuszona mobilność przy rekrutacji młodszych profesorów przyniesie zamierzony rezultat pozytywny jedynie wówczas, jeśli będzie ona połączona z wyraźnym wzrostem uposażeń młodszych profesorów (zarówno wynagrodzeń, jak i budżetu na badania) oraz z polityką wsparcia przy relokacji z ośrodka macierzystego do ośrodka, w którym młodszy profesor podejmuje zatrudnienie (subsytia, pomoc organizacyjna). W przeciwnym wypadku zamiast wzrostu mobilności krajowej może wystąpić niebezpieczne zjawisko trwałej „emigracji wychodzącej” najlepszych młodych naukowców¹⁰⁶. Po określonym czasie (6-8 lat) następuje ewaluacja pracy naukowej i dydaktycznej młodszego profesora (ocena etapowa)¹⁰⁷. Ocena etapowa obejmuje

¹⁰⁶ Zjawisko to może zaistnieć na zasadzie – przykładowo – „skoro już muszę opuścić rodzinny Poznań, to zamiast do Gdańska, wolę przenieść się do Berlina”.

¹⁰⁷ Wskazany system, funkcjonuje efektywnie w licznych renomowanych amerykańskich uczelniach, liderujących w prestiżowych międzynarodowych rankingach uczelni

działalność naukową, działalność dydaktyczną, umiędzynarodowienie, współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym (OSG) oraz dorobek organizacyjny. Jeśli ocena jest pozytywna, otwiera to drogę do awansu na stanowisko profesora nadzwyczajnego. Jeśli ocena jest negatywna, kontrakt wygasa. Możliwa jest także ocena warunkowo pozytywna – w takim przypadku młodszy profesor może uzyskać przedłużenie zatrudnienia na zajmowanym stanowisku ze wskazaniem obszarów wymagających poprawy. Wynik ponownej ewaluacji przesądza o możliwości awansu na stanowisko profesora nadzwyczajnego, bądź o rozwiązaniu kontraktu.

- (v) **[Profesor nadzwyczajny]** Stanowisko profesora nadzwyczajnego jest obsadzone w drodze awansu ze stanowiska młodszego profesora (zob. wyżej), choć nie powinien to być jedyny tryb. Rekomendowane jest takie rozwiązanie, w którym określona pula (np. 1/4) stanowisk profesora nadzwyczajnego musi być obsadzona w drodze konkursu, w którym jednak mogą startować także młodszy profesoro-
wie z danej uczelni. Przeznaczenie części stanowisk do obsadzenia w drodze konkursu zapewni pewien minimalny stopień przepustowości systemu i da szansę na mobilność tym, którzy mogą być nią zainteresowani także na później-

wyższych (w rankingu szanghajskim za rok 2016, w pierwszej 20., sklasyfikowanych zostało 15 uczelni amerykańskich, zob. <http://www.shanghai-ranking.com/ARWU2016.html> (dostęp: 25.01.2017 r.)). Zob. szerzej: P.G. Altbach, M.N. Bastedo, P.J. Gumpert (red.), *American Higher Education in the Twenty-First Century: Social, Political, and Economic Challenges*, Baltimore 2016.

szym, niż bezpośrednio podoktorski, etapie kariery. Informacja o zamiarze rozpisania konkursu będzie automatycznie oznaczała sygnał dla młodszego profesora, że jego awans na stanowisko profesora nadzwyczajnego nie jest oczywisty. Walorem rozwiązania „wczesnego ostrzegania” będzie stworzenie dla młodszego profesora szansy na poszukiwanie alternatywnych miejsc przyszłej pracy i próbowanie swoich sił poprzez start w konkursach na innych uczelniach. Należy oczekiwać, że awanse na stanowisko profesora nadzwyczajnego będą statystycznie następować ok. 40 roku życia naukowca. Należy również dopuścić możliwość pozyskiwania profesorów nadzwyczajnych z zewnątrz na zasadzie zatrudnienia z wolnej ręki. Chodzi tutaj o możliwość konkurencji o talenty i pozyskiwania przez wiodące uczelnie najlepszych naukowców z rynku. Należy jednak ograniczyć pulę stanowisk możliwych do obsadzenia z wolnej ręki (do określonego, nieznacznego procenta wszystkich rekrutacji przeprowadzanych w danym okresie), aby tryb z wolnej ręki nie zastąpił trybu konkursowego. Profesor nadzwyczajny jest promotorem doktoratów i prowadzi samodzielne badania naukowe. Kontrakt profesora nadzwyczajnego jest terminowy (6-8 lat). Praca profesora nadzwyczajnego podlega ewaluacji pod kątem możliwego awansu na stanowisko profesora zwyczajnego (ocena etapowa). Inaczej, niż w przypadku młodszego profesora, gdzie ocena może być negatywna (wygaśnięcie kontraktu) bądź pozytywna (perspektywa awansu),

ewentualnie warunkowo pozytywna (jako przedsięwzięcie do ostatecznego rozstrzygnięcia pozytywnego, bądź negatywnego), w przypadku profesora nadzwyczajnego możliwe są następujące wyniki ewaluacji: pozytywna z rekomendacją awansu, stanowiąca przepustkę do mianowania na stanowisko profesora zwyczajnego, pozytywna (bez rekomendacji), pozwalająca na przedłużenie kontraktu na stanowisku profesora nadzwyczajnego (ale również na czas określony, odnawialny), oraz negatywna, prowadząca do rozwiązanie kontraktu. Podobnie jak w przypadku młodszego profesora, ewaluacja jest dokonywana w obszarze nauki, w obszarze dydaktyki, w obszarze umiędzynarodowienia, w obszarze współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym (OSG) oraz w zakresie dorobku organizacyjnego.

- (vi) **[Profesor zwyczajny]** Mianowanie na stanowisko profesora zwyczajnego następuje dożywotnio, choć z możliwością zmiany bądź rozwiązania stosunku pracy w przypadku niskiej aktywności bądź niskiej jakości badań lub dydaktyki, potwierdzonej negatywnym wynikiem oceny okresowej. Na konkurencyjnym rynku naukowym część stanowisk profesorskich, zwłaszcza na uczelniach wiodących, będzie obsadzana z wolnej ręki, celem umożliwienia pozyskania najlepszych naukowców z innych uczelni, w tym zagranicznych („rynek talentów”). Tryb z wolnej ręki nie powinien być jednak dominujący, aby nie zatracić konkurencyjnego

charakteru nauki, który najlepiej oddają uczciwe, otwarte konkursy.

[Profesor tytularny – *emeritus*] Do rozważenia pozostaje wprowadzenie profesury tytularnej dla osób, które odchodzą na emeryturę ze stanowiska profesora zwyczajnego. Tytuł profesora byłby wówczas tytułem jedynie honorowym, niezwiązanym z żadnymi dodatkowymi uposażeniami ani uprawnieniami.

[Stanowiska dydaktyczne] Przy obsadzie stanowisk dydaktycznych uczelnie będą miały większą swobodę. Częścią procesu rekrutacji dydaktyków pełnoetatowych powinno być jednak przeprowadzenie przez kandydatów próbnego wykładu, bądź innych zajęć dydaktycznych, a elementem oceny kandydata powinna być ewaluacja przez studentów. Niepowodzenie na ścieżce naukowej nie powinno stanowić automatycznie uzasadnienia dla przejścia do ścieżki dydaktycznej; przeciwnie: powinno uzasadniać szczególną pieczołowitość przy weryfikacji takiego kandydata do pracy na stanowisku dydaktycznym. Awanse na ścieżce dydaktycznej będą bardziej uznaniowe, co powinno dawać przestrzeń do uwzględnienia m.in. funkcji pełnionych i stanowisk zajmowanych poza akademią – przykładowo: sędzia Sądu Najwyższego, wybitny kardiochirurg, wpływowy dziennikarz, doświadczony ambasador – będzie mógł, w wypadku zatrudnienia na uczelni w formule pełnoetatowej bądź zbliżonej, zostać od razu profesorem dydaktyki. Dużą część dydaktyków stanowić będzie kadra niepełno-

etatowa, rekrutująca się spośród liderów przemysłu, biznesu, mediów, polityki, wolnych zawodów etc. Tej kategorii nie będą zazwyczaj dotyczyły postępowania awansowe. Wystarczająca będzie stosowna formuła ich zaangażowania w proces dydaktyczny (zazwyczaj na stanowisku wykładowcy, a w przypadku większego zaangażowania, bądź wyższego statusu zawodowego, także docenta). Profesor dydaktyki, a także docent, będzie mógł pełnić funkcję promotora pomocniczego.

f) *Konkursy na stanowiska na uczelniach*

Kluczowe znaczenie dla osiągnięcia celów reformy w zakresie redukcji „chowu wsobnego”, poprawy jakości kadr akademickich oraz podniesienia standardów zawodowych i etycznych w nauce będą miały uregulowania dotyczące obsadzania stanowisk. Uregulowania te stanowią konieczne uzupełnienie zasady „przecięcia pępowiny”, tj. wymuszonego opuszczenia przez wychowanka (młodego doktora) macierzystej uczelni¹⁰⁸. Bez wprowadzenia uregulowań dotyczących konkursów, ograniczone byłyby korzyści wynikające ze wzrostu mobilności naukowców. Dotychczasowe rozwiązania dotyczące konkursowego trybu obsadzania stanowisk nie sprawdziły się – w praktyce konkursy okazywały się zazwyczaj pozorne, co podważało wiarę młodych naukowców w ideały akademii i w etos akademicki. Sytuacja wymaga więc naprawy.

¹⁰⁸ Tego typu rozwiązania, z powodzeniem funkcjonują m.in. w Niemczech, gdzie tylko ok. 1% pracowników akademickich kontynuuje karierę na uczelni, na której obroniło doktorat. Zob. szerzej: O. Gorelova, M. Yudkevich, *Academic Inbreeding: State of the Literature*, w: P.G. Altbach, L.E. Rumbley, M. Yudkevich (red.), *Academic Inbreeding and Mobility in Higher Education*, Basingstoke 2015, s. 17-44.

Wobec braku wykształcenia się oddolnie stosownej kultury rekrutacyjnej, konieczne jest wprowadzenie „protezy” brakującego etosu akademickiego w postaci rygorystycznych procedur prawnych. Uregulowania te, po pewnym czasie ich obowiązywania, powinny ulec przeglądowi i ocenie pod kątem ich wpływu na jakość kadr i kulturę akademicką (ocena postregulacyjna). Ocena ta będzie rzutować na zasadność ewentualnej rewizji tych przepisów w przyszłości. Być może ustabilizowanie się wysokich standardów rekrutacyjnych umożliwi w przyszłości „poluzowanie” ścisłego zakazu „chowu wsobnego” na etapie obsadzania stanowiska młodszego profesora. Jak wspomniano powyżej (*vide* punkt e), tryb konkursowy powinien być obligatoryjnym elementem ścieżki naukowej, w mniejszym zaś stopniu elementem ścieżki dydaktycznej.

Konkursy powinny odbywać się z poszanowaniem zasad uczciwości i transparentności, zarówno *ex ante*,¹⁰⁹ jak i *ex post*¹¹⁰.

¹⁰⁹ Transparentność *ex ante* jest w pewnym sensie zapewniona już obecnie – zob. centralna baza ogłoszeń: <http://www.bazaogloszen.nauka.gov.pl/>, wymaga jednak dalszej poprawy.

¹¹⁰ Szeroko pojęta transparentność *ex ante* oraz *ex post* w procedurze rekrutacyjnej, mająca zapewnić, iż wybrani zostaną istotnie najlepsi na dane stanowisko kandydaci, funkcjonuje od wielu lat w systemach szkolnictwa wyższego takich państw jako choćby: Austria, Belgia, Norwegia. Zob. szerzej: University of Vienna, *New Professorship at the University of Vienna*, <https://neue-professuren.univie.ac.at/en/appointment-procedure-at-the-university-of-vienna/> (dostęp: 25.01.2017 r.); Institute of Science and Technology Austria, *IST Austria: Selection and Evaluation*, <https://ist.ac.at/research/postdoctoral-research/selection-and-evaluation/> (dostęp: 25.01.2017 r.); Fund for Scientific Research (FNRS), <http://www1.frs-fnrs.be> (dostęp: 25.01.2017r.); University of Oslo, *Guidelines concerning appointment to post-doctoral and research posts at UiO*, <https://www.uio.no/english/about/regulations/personnel/academic/guidelines-appointment-postdoc-researcher.html> (dostęp: 25.01.2017 r.); University of Oslo, *Rules for Appointments to Professorships and Associate Professorships at UiO*, <https://www.uio.no/english/about/regulations/personnel/academic/rules-appointment-professor.html> (dostęp: 25.01.2017 r.).

[Transparentność *ex ante*] Transparentność *ex ante* obejmuje następujące wymogi:

- (i) publikacja ogłoszenia o konkursie następuje z zachowaniem minimalnego wyprzedzenia w stosunku do terminu zamknięcia przyjmowania zgłoszeń (nie mniej niż dwa miesiące między ogłoszeniem konkursu a upływem terminu składania aplikacji);
- (ii) publikacji dokonuje się na stronach uczelni, a także w centralnej bazie prowadzonej przez organ pomocniczy ministra właściwego ds. nauki¹¹¹;
- (iii) format ogłoszeń jest zestandaryzowany, ich treść obejmuje m.in. informację o wynagrodzeniu (wskazany kwotą sztywną bądź widełkowo) oraz o dodatkowych świadczeniach, w tym subsydiach relokacyjnych;
- (iv) ogłoszenie nie może zawierać arbitralnych wymogów ani kryteriów w zakresie kwalifikacji lub doświadczenia kandydatów, które by sztucznie zawężyły podaż kandydatów. W tej mierze należy nawiązać do doktryny i zaczerpnąć z dorobku wykształconego na gruncie niedozwolonych wymogów w zamówieniach publicznych (SIWZ)¹¹²;
- (v) ogłoszenia, agregowane w centralnej bazie, są łatwo przeszukiwalne według różnych kryteriów, istnieje także moż-

¹¹¹ Obecnie: <http://www.bazaogloszen.nauka.gov.pl/>.

¹¹² Specyfikacja Istotnych Warunków Zamówienia (SIWZ) stanowi podstawowy dokument wykorzystywany podczas postępowania o udzielenie zamówienia publicznego, który określa m.in. tryb udzielania zamówienia, miejsce publikacji ogłoszenia, opis przedmiotu zamówienia, opis sposobu przedstawiania ofert, termin wykonania zamówienia.

liwość subskrypcji powiadomień o pojawiających się nowych ogłoszeniach;

- (vi) ogłoszenia są publikowane w dwóch wersjach językowych – polskiej i angielskiej, przy czym odstępstwa od tej zasady muszą być szczególnie umotywowane i zaaprobowane przez ministra właściwego ds. nauki (przez stosowny departament resortu odpowiedzialny za umiędzynarodowienie nauki);
- (vii) w przypadku rekrutacji do pracy w dziedzinie, w której jednostka posiada kategorię A bądź B, ogłoszenie powinno być opublikowane także w bazie europejskiej¹¹³ – odstępstwa są możliwe na zasadzie analogicznej do odstępstw dotyczących języka publikacji (*vide* punkt vi wyżej).

[Procedura i kryteria konkursowe] Dodatkowe wymogi dotyczące procedury powinny objąć uczestnictwo w komisji konkursowej członka spoza danej jednostki. Kandydaci są oceniani w kilku kategoriach: nauka, kształcenie, umiędzynarodowienie, współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym (OSG), dorobek organizacyjny.

Należy unikać rozstrzygania konkursów, do których zgłosiło się wyjątkowo („podejrzenie”) mało kandydatów. Liczba kandydatów w konkursie mogłaby być skorelowana przykładowo z liczbą tego typu stanowisk w kraju¹¹⁴.

¹¹³ Obecnie: <https://euraxess.ec.europa.eu/>.

¹¹⁴ Przykładowo trudniej znaleźć 10 kandydatów na stanowisko młodszego profesora filologii litewskiej, ale już na stanowisko młodszego profesora w zakresie nauk o zarządzaniu, jeden kandydat musi budzić podejrzenia.

Do rozważenia jest także wprowadzenie ogólnopolskiej bazy wartości referencyjnych (*benchmarków*) dla stanowisk akademickich w danej dziedzinie, co pokaże, jak dany kandydat plasuje się na tle wszystkich, którzy aplikowali o podobne stanowiska.

[Transparentność *ex post*] Transparentność *ex post* ma umożliwiać weryfikację rozstrzygnięć w konkursach na obsadę stanowisk w uczelniach. Obejmuje ona wymóg szczegółowego udokumentowania (sprawozdanie w formie pisemnej, podpisywane przez wszystkich członków komisji rekrutacyjnej) poszczególnych etapów procedury rekrutacyjnej (tj. wstępnej selekcji, oceny kandydatów dotyczącej rozmowy kwalifikacyjnej, podstaw finalnej decyzji). Raport ewaluacyjny powinien być sporządzony osobno dla każdego kandydata i obejmować wszystkie kategorie podlegające ocenie. Raport dotyczący wybranego kandydata powinien zostać udostępniony publicznie. Raporty ewaluacyjne pozostałych kandydatów są przekazywane do wglądu wszystkim kandydatom startującym w konkursie na dane stanowisko¹¹⁵. Braki w dokumentacji konkursowej stanowią wadę formalną, którą można rugować w drodze sądowej (skarga do sądu administracyjnego). Na wcześniejszym etapie (wewnątrzuczelnianym) dostępna jest droga odwoławcza.

[Watchdogi edukacyjne] Należy stworzyć warunki (w tym finansowe) dla działalności organizacji strażniczych zajmujących się przejrzystością

¹¹⁵ Nota bene w świetle najnowszego orzecznictwa materiały te stanowić będą informację publiczną, której udostępnienia może żądać każdy na podstawie stosownych przepisów – zgodnie bowiem z wyrokiem Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 17 listopada 2016 r. (I OSK 1281/15): „*sprawa zatrudnienia nauczyciela akademickiego stanowi sprawę publiczną, a zatem informacje jej dotyczące są zgodnie z art. 1 ust. 1 ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej informacją publiczną*”.

w sferze akademickiej (tzw. watchdogi edukacyjne). Organizacje społeczne mogą odegrać istotną rolę pomocniczą i monitorującą w zakresie zapewnienia uczciwości konkursów na stanowiska w nauce.

[Dodatkowe standardy środowiskowe] Dodatkowe standardy powinny być materiały przyjętych oddolnie, wypracowanych środowiskowo, dobrych praktyk rekrutacyjnych, stanowiących część szerszego dokumentu – Kodeksu Dobrych Praktyk Akademickich.

Takie uregulowania „miękkie” (*soft law*) mogą objąć m.in.:

- (i) zasady dotyczące komponowania komisji konkursowych;
- (ii) zasadę zwrotu uzasadnionych kosztów podróży i koniecznego zakwaterowania, związanych z postępowaniem konkursowym (rozmową kwalifikacyjną lub „wykładem próbnym”);
- (iii) rodzaj i zakres wsparcia materialnego oraz organizacyjnego przy relokacji zatrudnionego pracownika z dotychczasowego do nowego ośrodka, w tym subsydium relokacyjne, wsparcie dla współmałżonka w zakresie poszukiwania pracy, w tym pracy na tej samej uczelni (ale w innej jednostce, czy w innym charakterze, np. administracyjnym), pomoc w znalezieniu żłobka, przedszkola, szkoły bądź opieki dla dzieci *etc.*

g) *Etatyzacja i bilansowanie*

Należy ustalić ekwiwalenty czasu pracy dla pełnienia poszczególnych stanowisk w celu uniknięcia koncentracji funkcji pełnionych w projektach naukowych, w jednostkach naukowych, na uczelni, oraz

w innych instytucjach (towarzystwa naukowe, redakcje czasopism naukowych, zespoły eksperckie itp.), a także przy wykonywaniu działalności gospodarczej czy pracy na zlecenie. Pozwoli to uniknąć następujących zjawisk niepożądanych:

- (i) wykonywanie zleceń o charakterze prac badawczych lub badawczo – rozwojowych na własny rachunek pracownika naukowego lub powiązanego przedsiębiorstwa, ale z wykorzystaniem infrastruktury jednostki naukowej, bez odpowiedniej gratyfikacji dla tej jednostki naukowej;
- (ii) obciążania macierzystej jednostki naukowej kosztami zatrudnienia (pracy) faktycznie wykonywanej na rzecz innego podmiotu;
- (iii) „wieloprojektowości” prowadzącej do działań pozornych, bądź do wielokrotnego „sprzedawania” tego samego projektu i kilkukrotnego pobierania z tego tytułu wynagrodzeń.

Zjawiska te zostaną ponadto ograniczone dzięki wzmocnieniu egzekutywy uczelni (silny Prezydent) oraz jej dużym uniezależnieniu od środowiska akademickiego uczelni. Dzięki temu pozycja uczelni (a pośrednio jej pracowników) ulegnie ostatecznie wzmocnieniu, ponieważ zaangażowanie „zewnętrzne”, tj. praca dla otoczenia społeczno-gospodarczego (OSG), będzie mogło odbywać się w sposób jawny, z wykorzystaniem pełnego wsparcia organizacyjnego uczelni, w miejsce nierzadko obecnie występującego zjawiska „chałturzenia” czy innych form nietransparentnej działalności na styku uczelni (sfer publicznej) i biznesu (sfery prywatnej). Odniesienie się do tego styku

nastąpi także poprzez poprawę w zakresie komercjalizacji, w tym przez spółki wspólne uczelni i pracowników (spin-out) oraz spółki „odpryskowe” pracowników bądź absolwentów (spin-off)¹¹⁶.

2. Uszczegółowienie założeń reformy w zakresie stopni, stanowisk, kariery i awansów pracowników uczelni – propozycje rozwiązań prawnych (roboczy projekt ustawy)

DZIAŁ IV. KADRY UCZELNI

Rozdział 1. Przepisy ogólne

Artykuł 1.

1. Uczelnie zatrudnia pracowników na stanowiskach naukowych, naukowo-dydaktycznych, dydaktycznych i innych. Osoby zatrudnione na stanowiskach naukowych, naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych są określane mianem pracowników akademickich.
2. Uczelnie przyjmuje także stypendystów i gości – na warunkach określonych w ustawie, statucie bądź aktach wewnętrznych wydanych na podstawie statutu.

Artykuł 2.

¹¹⁶ Szerzej na ten temat zob. Rozdział VI.

Uczelnia prowadzi aktywną politykę wspierania i ułatwiania rozwoju naukowego młodych pracowników naukowych i naukowo-dydaktycznych, w tym zwłaszcza asystentów, doktorantów, doktorów rezydujących i młodszych profesorów.

Artykuł 3.

Uczelnia prowadzi aktywną politykę wspierania mobilności pracowników akademickich. W tym celu uczelnia uchwała i finansuje programy wsparcia materialnego i organizacyjnego przy relokacji pracowników akademickich i ich rodzin, a także administruje środkami przeznaczanymi na subsydia relokacyjne.

Artykuł 4.

1. Podstawową formą zatrudnienia na uczelni jest umowa o pracę.
2. Zatrudnienie w uczelni cudzoziemca na stanowisku pracownika akademickiego następuje bez konieczności uzyskania zezwolenia i zgody organu zatrudnienia.
3. Prezydent może zadecydować o zleceniu niektórych usług podmiotom zewnętrznym. Przy podejmowaniu decyzji o zleceniu niektórych usług podmiotom zewnętrznym, Prezydent kieruje się kryteriami efektywności i gospodarności.

Rozdział 2. Stanowiska pracy i inne stanowiska na uczelni

Artykuł 5.

1. Pracownicy naukowi i naukowo dydaktyczni mogą być zatrudniani na stanowiskach:
 - 1) asystenta;
 - 2) doktora rezydującego;
 - 3) młodszego profesora;
 - 4) profesora nadzwyczajnego;
 - 5) profesora zwyczajnego.
2. Pracownicy dydaktyczni mogą być zatrudniani na stanowiskach:
 - 1) wykładowcy;
 - 2) docenta;
 - 3) profesora dydaktyki.
3. Pracownicy naukowi i naukowo-dydaktyczni, zatrudnieni w innej uczelni albo w innej jednostce naukowej, krajowej bądź zagranicznej, mogą być zatrudnieni na stanowiskach:
 - 1) rezydenta naukowego;
 - 2) profesora wizytującego;
 - 3) innych, określonych przez statut bądź akty wewnętrzne wydane na podstawie statutu.
4. Pracownicy dydaktyczni, zatrudnieni w innej uczelni albo w innej jednostce naukowej, krajowej bądź zagranicznej, mogą być zatrudnieni na stanowiskach:
 - 1) wykładowcy gościnnego;
 - 2) profesora wizytującego.
5. W uczelni mogą być także zatrudniani młodsi asystenci oraz asystenci projektowi. Warunki zatrudniania młod-

szych asystentów i asystentów projektowych określa statut i akty wewnętrzne wydane na podstawie statutu.

Artykuł 6.

Uczelnia prowadzi politykę umożliwiającą zaliczenie na poczet obciążenia dydaktycznego przygotowanych przez pracownika naukowo-dydaktycznego bądź dydaktycznego nowoczesnych form dydaktycznych, w tym zwłaszcza masowych, otwartych kursów online.

Artykuł 7.

1. Na stanowisku asystenta może być zatrudniona osoba, która posiada tytuł zawodowy magistra lub tytuł równorzędny i wygrała konkurs, o którym mowa w Rozdziale 4.
2. Asystent jest zatrudniony przez uczelnię w operacyjnej jednostce organizacyjnej, której przydzielono środki na zatrudnienie asystenta, działającej w ramach wydziału, chyba że statut stanowi inaczej.
3. Asystent prowadzi badania naukowe oraz zajęcia dydaktyczne pod opieką i nadzorem promotora oraz opiekunów naukowych.
4. Do podstawowych obowiązków asystenta należy praca nad uzyskaniem doktoratu, wszechstronny rozwój naukowy, doskonalenie warsztatu naukowego i współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym uczelni. Do dodatkowych obowiązków asystenta może należeć prowadzenie zajęć dydaktycznych, asystowanie promotorowi oraz opiekunom naukowym w pracach naukowych i wdrożeniowych

oraz realizacja innych zadań zleconych, w tym organizacyjnych.

5. Zadania dydaktyczne oraz zadania organizacyjne nie mogą łącznie uniemożliwiać, ani nadmiernie utrudniać pracy nad uzyskaniem doktoratu. Obciążenie dydaktyczne asystenta nie powinno przekraczać 360 godzin dydaktycznych w trzyletnim okresie rozliczeniowym.
6. Asystent jest zatrudniony na czas określony, nie dłuższy jednak, niż do uzyskania stopnia doktora. Okres zatrudnienia na stanowisku asystenta nie może być dłuższy, niż sześć lat.
7. W szczególnych przypadkach, uzasadnionych znaczącymi osiągnięciami we współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, w tym w zakresie komercjalizacji, okres, o którym mowa w ust. 6, może być przedłużony, nie dłużej jednak, niż do ośmiu lat.
8. Do okresów, o których mowa w ust. 6 i 7, nie wlicza się przerw związanych z:
 - 1) urlopem macierzyńskim, urlopem na warunkach urlopu macierzyńskiego, urlopem ojcowskim, urlopem rodzicielskim lub urlopem wychowawczym, udzielonych na zasadach określonych w przepisach ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy;
 - 2) pobieraniem zasiłku chorobowego lub świadczenia rehabilitacyjnego w związku z niezdolnością do pracy, w tym spowodowaną chorobą wymagającą rehabilitacji leczniczej.

Artykuł 8.

1. Na stanowisku młodszego profesora może być zatrudniona osoba, która posiada stopień naukowy doktora i wygrała konkurs, o którym mowa w Rozdziale 4.
2. Młodszy profesor jest zatrudniony przez uczelnię na wydziale, chyba że statut stanowi inaczej.
3. Młodszy profesor prowadzi samodzielne badania naukowe oraz zajęcia dydaktyczne. Nie wyłącza to prowadzenia badań oraz zajęć dydaktycznych w zespołach.
4. Młodszy profesor korzysta z prawa do współtworzenia operacyjnych jednostek organizacyjnych, na warunkach określonych w Dziale III oraz do uczestniczenia w nich, w tym także do pełnienia roli kierownika.
5. Młodszy profesor może być opiekunem studentów I i II stopnia oraz promotorem pomocniczym prac doktorskich. Rada Naukowa wydziału może jednak upoważnić młodszego profesora do pełnienia roli promotora prac doktorskich.
6. Obciążenie dydaktyczne młodszego profesora nie powinno przekraczać 270 godzin dydaktycznych w dwuletnim okresie rozliczeniowym.
7. Młodszy profesor jest zatrudniony na czas określony, nie krótszy niż sześć i nie dłuższy niż osiem lat. W przypadku, o którym mowa w art. 18 ust. 6, czas ten może zostać przedłużony o nie więcej, niż dwa lata, do nie więcej niż dziewięciu lat łącznie. Do okresów tych nie wlicza się przerw, o których mowa w art. 7 ust. 8.

Artykuł 9.

1. Na stanowisku profesora nadzwyczajnego może być zatrudniona osoba, która uzyskała stopień naukowy doktora. Wymogi w zakresie dorobku naukowego i aktywności naukowej, w tym w wymiarze międzynarodowym, a także współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, istotnie przewyższające wymogi stawiane młodszemu profesorowi, określa uczelnia, z uwzględnieniem kategorii naukowej posiadanej w dziedzinie wiedzy, w jakiej specjalizuje się osoba ubiegająca się o stanowisko profesora nadzwyczajnego. Zatrudnienie na stanowisku profesora nadzwyczajnego może nastąpić w drodze awansu ze stanowiska młodszego profesora, w trybie konkursowym, o którym mowa w Rozdziale 4, bądź z wolnej ręki, z zastrzeżeniem przepisów art. 19.
2. Do profesora nadzwyczajnego stosuje się przepisy art. 8 ust. 2-4.
3. Profesor nadzwyczajny może być opiekunem studentów I i II stopnia oraz promotorem prac doktorskich.
4. Maksymalne obciążenie dydaktyczne profesora nadzwyczajnego oraz okresy rozliczeniowe dla jego realizacji określa statut.
5. Profesor nadzwyczajny jest zatrudniony na czas określony, nie krótszy niż sześć i nie dłuższy niż osiem lat. W przypadku, o którym mowa w art. 20 ust. 4, czas ten może zostać przedłużony o kolejne okresy określone, nie krótsze niż cztery i nie dłuższe niż sześć lat. Do okresów tych nie wlicza się przerw, o których mowa w art. 7 ust. 8.

Artykuł 10.

1. Na stanowisku profesora zwyczajnego może być zatrudniona osoba, która posiada co najmniej stopień naukowy doktora. Wymogi w zakresie dorobku naukowego i aktywności naukowej, w tym w wymiarze międzynarodowym, a także współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, istotnie przewyższające wymogi stawiane profesorowi nadzwyczajnemu, określa uczelnia, z uwzględnieniem kategorii naukowej posiadanej w dziedzinie wiedzy, w jakiej czynna jest osoba ubiegająca się o stanowisko profesora zwyczajnego. Zatrudnienie na stanowisku profesora zwyczajnego może nastąpić w drodze awansu ze stanowiska profesora nadzwyczajnego, w trybie konkursowym, o którym mowa w Rozdziale 4, bądź z wolnej ręki. Przepis art. 19 stosuje się odpowiednio.
2. Do profesora zwyczajnego stosuje się przepisy art. 8 ust. 2-4 i art. 9 ust. 3 i 4.
3. Nawiązanie stosunku pracy z profesorem zwyczajnym następuje na podstawie mianowania.

Artykuł 11.

1. Na stanowisku wykładowcy może być zatrudniona osoba, która posiada aktualne doświadczenie pracy w przemyśle, biznesie, polityce, mediach bądź innych obszarach życia gospodarczego lub społecznego.
2. Zatrudnienie na stanowisku wykładowcy na podstawie umowy o pracę w pełnym wymiarze czasu pracy następuje w trybie konkursowym, o którym mowa w Rozdziale 4. Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy bądź na

podstawie umowy cywilnoprawnej następuje z wolnej ręki, chyba że statut stanowi inaczej.

3. Wykładowca jest zatrudniony przez uczelnię na wydziale, chyba że statut stanowi inaczej.
4. Wykładowca może być zatrudniony w pełnym bądź niepełnym wymiarze czasu pracy. Wykładowca może być zatrudniony na podstawie umowy cywilnoprawnej. Wykładowca może być zatrudniony na czas określony bądź nieokreślony.
5. Wykładowca przygotowuje i prowadzi zajęcia dydaktyczne, samodzielnie bądź wspólnie z pracownikami naukowymi, naukowo-dydaktycznymi lub dydaktycznymi.
6. Maksymalne obciążenie dydaktyczne wykładowcy określa statut uczelni.

Artykuł 12.

1. Na stanowisku docenta może być zatrudniona osoba, która posiada doświadczenie w pracy naukowej bądź wdrożeniowej i cechuje się potwierdzoną doskonałością dydaktyczną lub która posiada znaczące, aktualne doświadczenie pracy w przemyśle, biznesie, polityce, mediach bądź innych obszarach życia gospodarczego lub społecznego.
2. Do docenta stosuje się przepisy art. 11 ust. 2-6.

Artykuł 13.

1. Na stanowisku profesora dydaktyki może być zatrudniona osoba, która posiada znaczące doświadczenie w pracy naukowej bądź wdrożeniowej i cechuje się potwierdzoną doskonałością dydaktyczną lub która jest liderem z przemysłu, biznesu, polityki, mediów bądź innych obszarów życia gospodarczego bądź społecznego.
2. Do profesora dydaktyki stosuje się przepisy art. 11 ust. 2-6.

Artykuł 14.

1. Uczelnia może przyjąć rezydenta naukowego bądź doktora rezydującego.
2. Osoby określone w ust. 1 otrzymują stypendium ze środków uczelni bądź ze środków pochodzących od podmiotów trzecich.
3. W szczególnych przypadkach, osoby, o których mowa w ust. 1, mogą być zatrudnione na czas określony, nie dłuższy niż dwa lata, z możliwością przedłużenia na trzeci rok. Warunki zatrudnienia określa statut.

Artykuł 15.

1. Na stanowisku profesora wizytującego może być zatrudniona osoba posiadająca stopień doktora. Dalsze wymogi oraz warunki zatrudnienia profesora wizytującego określa statut uczelni. Statut uczelni określa także wymogi oraz warunki zatrudnienia wykładowcy gościnnego.

2. Uczelnia prowadzi aktywną politykę zmierzającą do umożliwiania własnym pracownikom naukowo-dydaktycznym i dydaktycznym okresowej pracy na innych uczelniach, krajowych i zagranicznych, w szczególności w charakterze profesora wizytującego, wykładowcy gościnnego bądź rezydenta naukowego.
3. Uczelnia prowadzi aktywną politykę pozyskiwania profesorów wizytujących, wykładowców gościnnych i rezydentów naukowych z innych uczelni, krajowych i zagranicznych.
4. Uczelnia podaje do publicznej wiadomości informację na temat zatrudnienia osób, o których mowa w ust. 3, w tym informację, jaki procent ogólnej kadry naukowej, naukowo-dydaktycznej i dydaktycznej stanowią osoby wymienione w ust. 3, jak również jaki procent zajęć dydaktycznych jest oferowany przez osoby wymienione w ust. 3. Informację, o której mowa w zdaniu poprzedzającym, podaje się w uśrednionym ujęciu semestralnym. Uczelnia informuje także, z jakich ośrodków pochodzą osoby wymienione w ust. 3.

Rozdział 3. Nawiązanie stosunku pracy, ocena pracowników i postępowania awansowe

Artykuł 16.

1. Nawiązanie stosunku pracy na stanowisku asystenta i młodszego profesora następuje w trybie konkursowym, o którym mowa w Rozdziale 4.
2. Nawiązanie stosunku pracy na stanowisku profesora nadzwyczajnego, profesora zwyczajnego, docenta i profesora

dydaktyki następuje w drodze awansu, w trybie konkursowym, o którym mowa w Rozdziale 4, bądź z wolnej ręki.

3. Nawiązanie stosunku pracy na stanowisku wykładowcy następuje w trybie konkursowym, o którym mowa w Rozdziale 4, a jeżeli wykładowca nie jest zatrudniony w pełnym wymiarze czasu pracy, nawiązanie stosunku pracy następuje z wolnej ręki, chyba że statut stanowi inaczej.
4. Nawiązanie stosunku pracy na stanowisku doktora rezydującego bądź rezydenta naukowego następuje w trybie konkursowym, o którym mowa w Rozdziale 4, z zastrzeżeniem ust. 5.
5. Jeżeli doktor rezydujący bądź rezydent naukowy jest przyjmowany jako stypendysta, finansowany ze środków uczelni bądź środków zewnętrznych, warunki przyznania stypendium określają przepisy, statuty, regulaminy bądź inne akty wewnętrzne, na podstawie których przyznawane jest stypendium. Jeżeli stypendium jest finansowane ze środków publicznych, jego przyznawanie odbywa się na warunkach konkurencyjnych, niedyskryminujących i z zachowaniem uczciwości i przejrzystości.
6. Przez nawiązanie stosunku pracy rozumie się nawiązanie stosunku pracy na danym stanowisku.

Artykuł 17.

1. Na stanowisku młodszego profesora na uczelni nie może zostać zatrudniona osoba, która na tej uczelni:
 - 1) uzyskała stopień doktora;
 - 2) była zatrudniona na stanowisku asystenta;

- 3) była zatrudniona na stanowisku młodszego asystenta bądź asystenta projektowego przez okres co najmniej dwóch lat bądź w okresie ostatniego roku przed ogłoszeniem konkursu na stanowisko młodszego profesora;
 - 4) była zatrudniona albo przebywała bez zatrudnienia jako rezydent naukowy bądź doktor rezydujący w okresie ostatniego roku przed ogłoszeniem konkursu na stanowisko młodszego profesora.
2. Jeżeli do konkursu, o którym mowa w Rozdziale 4, przystąpiło mniej niż trzech kandydatów, konkurs może pozostać nierozstrzygnięty. W takim przypadku ogłasza się kolejny konkurs, w którym obowiązywanie ograniczeń, o których mowa w ust. 1, może zostać zawieszone. Nie dotyczy to sytuacji, kiedy w okresie roku poprzedzającego ogłoszenie nierozstrzygniętego konkursu, na to samo bądź podobne stanowisko przeprowadzono nierozstrzygnięty konkurs, do którego przystąpiło trzech lub więcej kandydatów.
 3. Na stanowisku młodszego profesora na uczelni nie może zostać zatrudniona osoba, której małżonek, krewny lub powinowaty do drugiego stopnia włącznie bądź osoba pozostająca w stosunku przysposobienia, opieki lub kurateli jest zatrudniony w tej samej podstawowej jednostce organizacyjnej uczelni bądź pełni funkcję Rektora, Prorektora, Prezydenta, Wiceprezydenta, Dziekana bądź Prodziekana jakiegokolwiek podstawowej komórki organizacyjnej w tej uczelni. Jeżeli uczelnia nie posiada podstawowych jednostek organizacyjnych, wówczas ograniczenia, o których mowa w zdaniu poprzedzającym odnoszą się do zatrudnienia na tej samej uczelni.
 4. Statut uczelni artystycznej może przewidzieć odstępstwo od niektórych bądź wszystkich ograniczeń, o których mo-

wa w ust. 1 i 5 dla kandydatów, którzy przez co najmniej cztery semestry studiowali na uczelni artystycznej innej, niż ta, o pracę na której się ubiegają.

5. Przepisy ust. 1-3 stosuje się także do zatrudniania i przyjmowania rezydentów naukowych i doktorów rezydujących.

Artykuł 18.

1. Po upływie przedostatniego roku obowiązywania umowy o pracę młodszy profesor podlega ocenie etapowej.
2. Oceny etapowej dokonuje komisja powołana przez Dziekana bądź Prezydenta. Komisja liczy nie mniej niż pięć i nie więcej, niż dziewięć osób. W skład komisji wchodzi przynajmniej jedna osoba spoza uczelni. Tryb pracy komisji określa statut bądź inne wewnętrzne akty uczelni.
3. Ocenie etapowej podlega dorobek w następujących obszarach: nauka, kształcenie, umiędzynarodowienie, współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym, działalność organizacyjna. Z oceny sporządza się raport oceny etapowej. Raport oceny etapowej powinien być sporządzony i przedstawiony młodszemu profesorowi nie później, niż na sześć miesięcy przed upływem terminu obowiązywania umowy o pracę.
4. Wynik oceny etapowej może być pozytywny, warunkowo pozytywny bądź negatywny. Wynik oceny podlega uzasadnieniu w raporcie oceny etapowej. W przypadku wyniku warunkowo pozytywnego, raport ewaluacyjny powinien wskazywać obszary wymagające poprawy oraz sugerować możliwe działania zmierzające do poprawy.

5. W przypadku uzyskania oceny pozytywnej, możliwy jest awans na stanowisko profesora nadzwyczajnego, z zastrzeżeniem art. 19 ust. 1.
6. W przypadku uzyskania oceny warunkowo pozytywnej młodszy profesor może uzyskać przedłużenie zatrudnienia na zajmowanym stanowisku. Przepis art. 8 ust. 7 stosuje się.
7. W przypadku uzyskania oceny negatywnej, stosunek pracy ulega rozwiązaniu z upływem okresu obowiązywania umowy o pracę.
8. W uzasadnionych przypadkach, na wniosek Dziekana, kierownika operacyjnej jednostki organizacyjnej lub kolegiального organu określonego w statucie uczelni, ocena etapowa może zostać przeprowadzona wcześniej, niż w terminie określonym w ust. 1. W takim przypadku wynik oceny etapowej może być pozytywny albo odstępuje się od ustalenia wyniku oceny.
9. Statut uczelni może przewidywać, że przepisu niniejszego nie stosuje się do przypadków, w których zamiast awansu, o którym mowa w ust. 5, nawiązanie stosunku pracy z profesorem nadzwyczajnym nastąpi w trybie konkursowym, o którym mowa w Rozdziale 4.

Artykuł 19.

1. W danym czteroletnim okresie rozliczeniowym, co najmniej 30% osób zatrudnianych na stanowisku profesora nadzwyczajnego powinna pochodzić z konkursu, o którym mowa w Rozdziale 4.

2. Wśród osób zatrudnionych na stanowisku profesora nadzwyczajnego w danym czteroletnim okresie rozliczeniowym nie więcej 10% może być zatrudnionych z wolnej ręki.
3. Proporcje, o których mowa w ust. 1 i 2, powinny zostać zachowane dla każdej podstawowej jednostki organizacyjnej uczelni.

Artykuł 20.

1. Po upływie przedostatniego roku obowiązywania umowy o pracę profesor nadzwyczajny podlega ocenie etapowej. Przepisy art. 17 ust. 2 i 3 stosuje się odpowiednio.
2. Wynik oceny etapowej może być pozytywny z rekomendacją awansu, pozytywny bądź negatywny. Wynik oceny podlega uzasadnieniu w raporcie oceny etapowej.
3. W przypadku uzyskania oceny pozytywnej z rekomendacją awansu, następuje awans poprzez mianowanie na stanowisko profesora zwyczajnego.
4. W przypadku uzyskania oceny pozytywnej, profesor nadzwyczajny może uzyskać przedłużenie zatrudnienia na zajmowanym stanowisku. Przepis art. 9 ust. 5 stosuje się.
5. W przypadku uzyskania oceny negatywnej, stosunek pracy ulega rozwiązaniu z upływem okresu obowiązywania umowy o pracę.
6. W uzasadnionych przypadkach, na wniosek Dziekana, kierownika operacyjnej jednostki organizacyjnej lub kolegial-

nego organu określonego w statucie uczelni, ocena etapowa może zostać przeprowadzona wcześniej, niż w terminie określonym w ust. 1. W takim przypadku wynik oceny etapowej może być pozytywny z rekomendacją awansu albo odstępuje się od ustalenia wyniku oceny.

7. Statut uczelni może przewidywać, że przepisu niniejszego nie stosuje się do przypadków, w których zamiast awansu, o którym mowa w ust. 4, nawiązanie stosunku pracy z profesorem nadzwyczajnym nastąpi w trybie konkursowym, o którym mowa w Rozdziale 4.

Artykuł 21.

Zasady oceny etapowej i awansów pracowników dydaktycznych określa statut uczelni.

Artykuł 22.

1. Pracownicy akademicki, o których mowa w art. 5 ust. 1 pkt 1, 3-5 i ust. 2, podlegają obowiązkowej ocenie okresowej, z zastrzeżeniem ust. 6. Okresowa ocena dokonywana jest nie rzadziej niż raz na dwa lata i następuje wraz z zakończeniem roku akademickiego. Prezydent uczelni może rozszerzyć krąg pracowników akademickich podlegających ocenie okresowej, jak również może określić większą częstotliwość oceny.
2. Przy dokonywaniu oceny okresowej, bierze się pod uwagę zróżnicowane kryteria, w zależności od zajmowanego stanowiska, w szczególności zaś dorobek w następujących obszarach: nauka, kształcenie, umiędzynarodowienie, współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym, działalność organizacyjna.

3. Ocena okresowa dokonywana jest przez komisję ewaluacyjną powoływaną przez Prezydenta. Tryb pracy komisji ewaluacyjnej oraz zasady wynagradzania członków komisji określa regulamin nadany przez Prezydenta. Przewodniczącym komisji ewaluacyjnej jest Rektor. Oprócz Rektora, w skład komisji ewaluacyjnej wchodzi:
 - 1) Prorektor ds. Dydaktyki;
 - 2) Prorektor ds. Nauki;
 - 3) 2-4 członków powołanych przez Rektora, spośród których co najmniej połowę stanowią osoby niebędący pracownikami;
 - 4) 2-4 członków powołanych przez Prezydenta, spośród których co najmniej połowę stanowią osoby niebędący pracownikami;
 - 5) po jednym członku wskazywanym przez Dziekana każdego wydziału;
 - 6) członkowie wskazani w statucie.
4. Z oceny okresowej sporządza się raport ewaluacyjny, który obejmuje wszystkie obszary podlegające ocenie, o których mowa w ust. 2. Raport ewaluacyjny określa, czy ocena jest pozytywna, negatywna, czy też warunkowo pozytywna.
5. Do okresu, o którym mowa w ust. 1, nie wlicza się okresu nieobecności w pracy wynikającej z przebywania na urlopie macierzyńskim, urlopie na warunkach urlopu macierzyńskiego, urlopie ojcowskim, urlopie rodzicielskim, urlopie wychowawczym lub urlopie dla poratowania zdrowia oraz okresu służby wojskowej lub służby zastępczej.
6. Z obowiązku poddania się okresowej ocenie wyłączeni są pracownicy akademicy podlegający ocenie etapowej, o której mowa w art. 18 i 20.

7. Pozostałe kwestie związane z przeprowadzaniem oceny okresowej określa Prezydent uczelni.

Rozdział 4. Konkursy na stanowiska pracy na uczelni

Artykuł 23.

1. Ilekroć ustawa przewiduje, że nawiązaniu stosunku pracy następuje w trybie konkursowym, stosuje się przepisy niniejszego Rozdziału, chyba że przepis szczególny stanowi inaczej.
2. Konkursy na stanowiska pracy na uczelni powinny być organizowane na warunkach konkurencyjnych i niedyskryminujących, z poszanowaniem zasad uczciwości i przejrzystości.
3. Ogłoszenie o konkursie powinno zostać w całości, w dwóch wersjach językowych – polskiej i angielskiej, opublikowane na stronach internetowych uczelni, urzędu obsługującego ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego oraz ministra nadzorującego uczelnię, a także na stronach internetowych Komisji Europejskiej w europejskim portalu dla mobilnych naukowców, przeznaczonym do publikacji ofert pracy naukowców.
4. Ogłoszenie o konkursie powinno być opublikowane nie mniej niż dwa miesiące przed upływem terminu składania przez kandydatów dokumentów konkursowych. Termin, o którym mowa, dotyczy publikacji we wszystkich publikatorach, o których mowa w ust. 3. O dochowaniu terminu rozstrzyga ogłoszenie, którego opublikowanie nastąpiło najpóźniej.

5. Ogłoszenie o konkursie powinno zawierać:
- 1) określenie stanowiska, którego dotyczy konkurs, wraz z dziedziną wiedzy lub dyscypliną naukową, w ramach której ma być czynny zatrudniony w drodze konkursu kandydat;
 - 2) określenie zakresu obowiązków oraz jednostki, w której ma być zatrudniony kandydat;
 - 3) wskazanie terminu składania dokumentów przez kandydatów;
 - 4) określenie wymogów formalnych, jakie spełniać powinien kandydat;
 - 5) określenie dokumentów, jakie złożyć powinien kandydat;
 - 6) wskazanie formy składania dokumentów;
 - 7) określenie obszarów i kryteriów oceny kandydatów, ze wskazaniem ich wagi;
 - 8) informację o przebiegu postępowania konkursowego, w tym o jego etapach, w szczególności o rozmowie kwalifikacyjnej lub wykładzie próbnym;
 - 9) wskazanie najpóźniejszego terminu rozstrzygnięcia konkursu, oraz informację o możliwości nierozstrzygnięcia konkursu;
 - 10) informację, o wcześniejszych, ogłoszonych w okresie roku poprzedzającego ogłoszenie konkursu, konkursach na to samo stanowisko bądź podobne stanowisko, w tym o sposobie ich zakończenia oraz o liczbie kandydatów;
 - 11) informację, że dokumenty mogą być składane w języku polskim lub angielskim;
 - 12) informację o koniecznych zgodach, jakich udzielić musi kandydat przystępujący do konkursu, w tym treść stosownych klauzul, m.in. odnoszących się do przetwarzania danych osobowych oraz wskazujących zakres in-

- formacji ujawnianych innym kandydatom oraz osobom trzecim;
- 13) informację, w jakim zakresie dokumenty konkursowe stanowią informację publiczną w rozumieniu stosownych przepisów;
 - 14) pouczenie o odpowiedzialności prawnej i dyscyplinarnej za złożenie nieprawdziwych oświadczeń i podanie nieprawdziwych informacji;
 - 15) pouczenie o środkach prawnych i trybie odwoławczym;
 - 16) wskazanie adresu poczty elektronicznej uczelni przeznaczanego do korespondencji związanej z postępowaniem konkursowym;
 - 17) wskazanie danych kontaktowych do osoby odpowiedzialnej za udzielanie informacji dotyczących ogłoszonych konkursów na określone stanowiska.
6. Wymogi stawiane kandydatom ani obszary bądź kryteria oceny nie mogą być ustalone w sposób arbitralny. Arbitralne są wszelkie wymogi bądź kryteria, których postawienie wobec kandydatów nie jest uzasadnione charakterem pracy bądź stanowiskiem, którego dotyczy konkurs. Arbitralny jest każdy wymóg formalny, który powinien być jedynie kryterium oceny jakości kandydata albo jego przydatności dla charakteru pracy lub stanowiska, którego dotyczy konkurs. Za arbitralne mogą być uznane również wszelkie wymogi bądź kryteria, które dotyczą doświadczenia, kwalifikacji lub umiejętności nie składających się na kanon kompetencji w danej dziedzinie, lub które sztucznie zawężają populację kandydatów do osób spełniających owe wymogi bądź kryteria.
7. Organizacja społeczna, której przedmiotem działalności jest dbałość o przejrzystość życia publicznego lub sprawy szkolnictwa wyższego, może wystąpić do uczelni

z żądaniem eliminacji bądź zmiany, albo przedstawienia uzasadnienia niearbitralności zamieszczonego w ogłoszeniu konkursowym kryterium bądź wymogu. Żądanie powinno zostać skierowane na adres poczty elektronicznej, o którym mowa w ust. 5 pkt 16. Uczelnia jest zobowiązana do udzielenia odpowiedzi w terminie 7 dni. Termin, o którym mowa w ust. 5 pkt 3 ulega przedłużeniu do dnia następującego po dniu udzielenia odpowiedzi przez uczelnię.

8. Minister właściwy do spraw nauki określi w drodze rozporządzenia ujednolicony format ogłoszenia konkursowego. Rozporządzenie może przewidywać wymóg wskazania słów kluczowych bądź innych informacji ułatwiających przeszukiwanie. Rozporządzenie powinno przewidywać, że baza ogłoszeń administrowana przez urząd obsługujący ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego oraz ministra nadzorującego uczelnię jest przeszukiwalna przy wykorzystaniu powszechnie stosowanych narzędzi internetowych oraz umożliwia użytkownikom subskrypcję powiadomień o pojawiających się nowych ogłoszeniach według kryteriów przeszukiwania wybranych przez użytkowników spośród relewantnych kryteriów zdefiniowanych przez administratora bazy.

Artykuł 24.

Konkurs jest przeprowadzany przez komisję konkursową powołaną przez Dziekana bądź Prezydenta. Komisja konkursowa liczy nie mniej niż pięć i nie więcej, niż dziewięć osób. W skład komisji konkursowej wchodzi przynajmniej jedna osoba spoza uczelni. Tryb pracy komisji konkursowej określa statut bądź inne wewnętrzne akty uczelni.

Artykuł 25.

1. Ocenie podlega dorobek kandydatów w następujących obszarach: nauka, kształcenie, umiędzynarodowienie, współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym, działalność organizacyjna.
2. W przypadku konkursów na stanowiska dydaktyczne, elementem postępowania konkursowego powinien być wykład próbny. Zamiast wykładu możliwe jest przeprowadzenie innej formy zajęć.

Artykuł 26.

1. Postępowanie konkursowe na wszystkich jego etapach podlega udokumentowaniu. Dokumentacja konkursowa obejmuje w szczególności: protokoły z posiedzeń, protokoły z rozmów kwalifikacyjnych, protokoły z wykładów próbnych, raporty ewaluacyjne.
2. Raport ewaluacyjny powinien być sporządzony osobno dla każdego kandydata i obejmować wszystkie obszary podlegające ocenie.
3. Raport ewaluacyjny dotyczący kandydata wybranego w konkursie powinien zostać udostępniony publicznie. Raporty ewaluacyjne pozostałych kandydatów są udostępniane do wglądu wszystkim pozostałym kandydatom startującym w konkursie, na ich żądanie.

Artykuł 27.

1. Osobie biorącej udział w konkursie przysługuje odwołanie od niekorzystnego dla niej rozstrzygnięcia konkursu. Odwołanie wnosi się do Rady Powierniczej. Rada Powiernicza

bada zasadność rozstrzygnięcia konkursu w zakresie poprawności merytorycznej i formalnej, a także dopuszczalności wymogów bądź kryteriów konkursowych. Zakres badania wyznacza treść odwołania. Rada Powiernicza może powołać komisję odwoławczą rozpatrującą odwołania w imieniu Rady Powierniczej. W komisji odwoławczej powinna zasiadać przynajmniej jedna osoba spoza uczelni.

2. Od rozstrzygnięcia Rady Powierniczej bądź komisji odwoławczej przysługuje skarga do sądu administracyjnego. Podstawą skargi mogą być naruszenia formalne, w szczególności brak bądź pozorność uzasadnień zawartych w raportach ewaluacyjnych. Podstawą skargi może być także arbitralność wymogów bądź kryteriów formalnych konkursu.

Rozdział 5. Urlopy i zatrudnienie dodatkowe

Artykuł 28.

1. Osobom, o których mowa w art. 4 ust. 1 pkt 1, 3-5, zatrudnionym w pełnym wymiarze czasu pracy, przysługuje płatny urlop naukowy. Płatny urlop naukowy przysługuje w wymiarze dwóch semestrów na każde sześć lat i może być przeznaczony na prowadzenie badań poza uczelnią. Urlopu udziela Dziekan. Udzielając urlopu Dziekan uwzględnia potrzeby uczelni oraz słuszne interesy pracownika.
2. Asystentowi pracującemu nad uzyskaniem doktoratu przysługuje dodatkowy płatny urlop naukowy (urlop promocyjny) w wymiarze jednego semestru. Urlopu udziela Dziekan na wniosek promotora.

3. Osoby, o których mowa w art. 4 ust. 1 pkt 1, 3-5, mogą za zgodą Dziekana uzyskać urlop bezpłatny dla celów naukowych.
4. Obciążenia dydaktyczne za okres nieobjęty urlopem naukowym, wymierzone w okresie rozliczeniowym dłuższym niż rok, ulegają stosownemu zmniejszeniu, proporcjonalnie do czasu urlopu naukowego wypadającego na dany okres rozliczeniowy.

Artykuł 29.

Osobom, o których mowa w art. 5 ust. 1 pkt 1, 3-5 oraz ust. 2, zatrudnionym w pełnym wymiarze czasu pracy, przysługuje urlop dydaktyczny, który może być przeznaczony na prowadzenie zajęć dydaktycznych poza uczelnią. Wymiar urlopu dydaktycznego, zasady jego przyznania i zasady wynagradzania pracownika prowadzącego zajęcia dydaktyczne na innej uczelni określa statut uczelni.

Artykuł 30.

1. Bez zgody Prezydenta pracownik zatrudniony na stanowisku naukowym bądź naukowo-dydaktycznym nie może podejmować ani kontynuować zatrudnienia na innej uczelni. Statut uczelni może przewidzieć formy bądź zakresy zatrudnienia, których podjęcie nie wymaga zgody Prezydenta, pod warunkiem, że nie prowadzą one do uszczerbku w pracy naukowej bądź dydaktycznej na uczelni, albo można zasadnie oczekiwać, że uszczerbek zostanie wyrównany w przewidywalnym okresie dzięki korzyściom dla uczelni

wynikającym z podjęcia przez pracownika dodatkowego zatrudnienia w innej uczelni.

2. Polityka uczelni dotycząca podejmowania zatrudnienia w innych uczelniach nie powinna utrudniać mobilności pracowników, w szczególności podejmowania przez nich zatrudnienia w charakterze profesorów wizytujących, wykładowców gościnnych bądź rezydentów naukowych. Przepisy art. 15 ust. 2 i art. 29 stosuje się.
3. Dopuszczalność i zakres zatrudniania w innej uczelni pracowników dydaktycznych określa statut uczelni.

Rozdział 6. Rozwiązanie, wypowiedzenie i wygaśnięcie stosunku pracy

Artykuł 31.

1. Stosunek pracy z mianowanym pracownikiem akademickim może być rozwiązany:
 - 1) w drodze porozumienia stron;
 - 2) przez wypowiedzenie dokonane przez jedną ze stron;
 - 3) bez wypowiedzenia.
2. Rozwiązanie stosunku pracy z mianowanym pracownikiem akademickim za wypowiedzeniem następuje z końcem semestru, z zachowaniem trzymiesięcznego okresu wypowiedzenia.

Artykuł 32.

1. Prezydent może rozwiązać za wypowiedzeniem stosunek pracy z mianowanym pracownikiem akademickim w przypadku:
 - 1) czasowej niezdolności do pracy spowodowanej chorobą, jeżeli okres tej niezdolności przekracza okres zasiłkowy, a w przypadku stwierdzenia przez uprawnionego lekarza poprawy stanu zdrowia i możliwości powrotu do pracy, jeżeli okres ten przekracza dwa lata;
 - 2) wszczęcia postępowania w sprawie likwidacji uczelni;
 - 3) wszczęcia postępowania w sprawie restrukturyzacji uczelni;
 - 4) otrzymania oceny negatywnej z oceny okresowej, o której mowa w art. 22;
 - 5) podjęcia lub wykonywania dodatkowego zatrudnienia z naruszeniem zasad wynikających z art. 30 ust. 1 i 3;
2. Prezydent rozwiązuje za wypowiedzeniem stosunek pracy z pracownikiem akademickim w przypadku otrzymania przez pracownika dwóch kolejnych ocen negatywnych z oceny okresowej, o której mowa w art. 22.

Artykuł 33.

Prezydent może rozwiązać stosunek pracy z mianowanym pracownikiem akademickim również z innych ważnych przyczyn, po uzyskaniu opinii Rektora.

Artykuł 34.

Prezydent może rozwiązać stosunek pracy z mianowanym pracownikiem akademickim bez wypowiedzenia w przypadku:

- 1) trwałej utraty zdolności do pracy na zajmowanym stanowisku, stwierdzonej orzeczeniem lekarza orzecznika w rozumieniu przepisów o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych, jeżeli nie ma możliwości zatrudnienia pracownika na innym stanowisku, odpowiednim do jego stanu zdrowia i kwalifikacji zawodowych, albo gdy nauczyciel odmawia przejścia do takiej pracy;
- 2) niedostarczenia w wyznaczonym terminie orzeczenia potwierdzającego zdolność do pracy na zajmowanym stanowisku, wydanego przez lekarza prowadzącego badania okresowe lub kontrolne;
- 3) dopuszczenia się:
 - a) czynu określonego w art. 115 ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych stwierdzonego prawomocnym wyrokiem sądowym¹¹⁷,
 - b) stwierdzonego prawomocnym orzeczeniem komisji dyscyplinarnej:
 - przywłaszczenia sobie autorstwa albo wprowadzenia w błąd co do autorstwa całości lub części cudzego utworu albo artystycznego wykonania,
 - rozpowszechnienia, bez podania nazwiska lub pseudonimu twórcy, cudzego utworu w wersji oryginalnej albo w postaci opracowania,

¹¹⁷ Obejmuje to następujące występki: a) przywłaszczenie autorstwa albo wprowadzenie w błąd co do autorstwa całości lub części cudzego utworu albo artystycznego wykonania (sankcje: grzywna, kara ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 3); b) rozpowszechnianie bez podania nazwiska lub pseudonimu twórcy cudzego utworu w wersji oryginalnej albo w postaci opracowania, artystycznego wykonania albo publiczne zniekształcanie takiego utworu, artystycznego wykonania, fonogramu, wideogramu lub nadania (sankcje: grzywna, kara ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 3); c) naruszanie w celu osiągnięcia korzyści majątkowej cudzego prawa autorskiego lub prawa pokrewnego w inny sposób albo niewykonywanie określonych obowiązków z tym związanych (sankcje: grzywna, kara ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku).

- rozpowszechnienia, bez podania nazwiska lub pseudonimu twórcy, cudzego artystycznego wykonania albo publicznego zniekształcenia takiego utworu, artystycznego wykonania, fonogramu, wideogramu lub nadania,
 - innego sposobu naruszenia cudzych praw autorskich lub praw pokrewnych,
 - fałszowania badań lub wyników badań naukowych lub innego oszustwa naukowego,
 - innego oszustwa naukowego;
- 4) skazania prawomocnym wyrokiem za przestępstwo umyślne.

Artykuł 35.

1. Stosunek pracy mianowanego pracownika akademickiego wygasa z mocy prawa w przypadku:
 - 1) stwierdzenia, że mianowanie nastąpiło na podstawie fałszywych lub nieważnych dokumentów;
 - 2) prawomocnego orzeczenia przez sąd utraty praw publicznych;
 - 3) prawomocnego ukarania karą dyscyplinarną pozbawienia prawa wykonywania zawodu pracownika akademickiego na stałe lub na czas określony;
 - 4) prawomocnego orzeczenia środka karnego w postaci zakazu zajmowania określonego stanowiska w przypadku, gdy orzeczenie to dotyczy wykonywania obowiązków pracownika akademickiego;
 - 5) upływu trzymiesięcznego okresu nieobecności w pracy z powodu tymczasowego aresztowania;
 - 6) odbywania kary pozbawienia wolności lub ograniczenia wolności;
 - 7) upływu okresu mianowania;
 - 8) śmierci pracownika akademickiego.

2. Stosunek pracy mianowanego pracownika akademickiego zatrudnionego w uczelni publicznej wygasa z końcem roku akademickiego, w którym ukończył on 67. rok życia, jeżeli nabył prawo do emerytury. Jeżeli z ukończeniem 70. roku życia osoba ta nie nabyła prawa do emerytury, wygaśnięcie stosunku pracy następuje z końcem roku akademickiego, w którym nabędzie to prawo.
3. Wygaśnięcie stosunku pracy stwierdza Prezydent.

Artykuł 36.

1. Rozwiązanie lub wygaśnięcie umowy o pracę z pracownikiem akademickim następuje na zasadach określonych w ustawie z dnia 26 czerwca 1974 r. - Kodeks pracy, z tym, że rozwiązanie stosunku pracy, za wypowiedzeniem następuje z końcem semestru.
2. Prezydent może rozwiązać za wypowiedzeniem stosunek pracy pracownika akademickiego zatrudnionego na podstawie umowy o pracę również w przypadku określonym w art. 32 ust. 1 pkt 4.

Rozdział V. Zapewnienie jakości w zakresie nauki, kształcenia oraz kultury przedsiębiorczości

A. Status quo: Istniejące rozwiązania prawne i instytucjonalne

Ocena jakości w podejściu procesowym. Działalność naukowa i dydaktyczna.

Ocena jakości jednostek naukowych w obecnym stanie prawnym odbywa się co do zasady za pośrednictwem dwóch instytucji: Polskiej Komisji Akredytacyjnej (PKA) oraz Komitetu Ewaluacji Jednostek Naukowych (KEJN). Jednostką oceniającą w zakresie działalności dydaktycznej krajowych uczelni jest PKA, której misją jest działanie na rzecz doskonalenia jakości kształcenia.¹¹⁸ KEJN natomiast ocenia jakość badań naukowych prowadzonych na polskich uczelniach. Część działalności uczelni, nazwana na potrzeby nowej parametryzacji kulturą przedsiębiorczości, jest w obecnym stanie prawnym komponentem ewaluacji jednostek naukowych w kryterium III (efekty materialne działalności naukowej)¹¹⁹.

Polska Komisja Akredytacyjna

PKA jest niezależną instytucją powoływaną przez ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego. Skład Komisji liczy nie mniej niż 80 i nie więcej niż 90 członków powoływanych przez wspomnianego ministra. Członkiem Komisji z mocy prawa jest przewodniczący Parlamentu Studentów Rzeczypospolitej Polskiej. Członkowie Komisji są powoływani spośród kandydatów zgłoszonych przez Radę Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Konferencję Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Konferencję Rektorów Publicznych Szkół Zawodowych, Parlament Studentów Rzeczypospolitej Polskiej, Krajową Reprezentację Doktorantów, senaty uczelni, ogólnokrajowe stowarzyszenia naukowe i orga-

¹¹⁸ Art. 48a ust. 1. Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2016 r., poz. 1842 t.j.), w skrócie: PSW; (Dz. U. z 2003 r., nr 65, poz. 595 z późn. zm.).

¹¹⁹ Zagadnienie to zostało szerzej opisane w dalszej części rozdziału.

nizacje pracodawców. Kadencja członków powołanych przez ministra ds. szkolnictwa wyższego trwa 4 lata. Nie więcej niż 50% składu Komisji powinno zostać powołane spośród osób pełniących funkcję członka Komisji w dotychczasowej kadencji. Powołując członków Komisji minister właściwy ds. szkolnictwa wyższego uwzględnia wymóg reprezentowania wszystkich obszarów kształcenia oraz zapewnia co najmniej 30% udział kobiet w jej składzie. Przewodniczący i sekretarz Komisji powoływani są przez ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego.

Członkiem Komisji może być osoba, która spełnia łącznie następujące warunki:

- a. w dniu rozpoczęcia kadencji ma nie więcej niż 70 lat;
- b. posiada co najmniej stopień naukowy doktora i jest zatrudniona na uczelni jako w podstawowym miejscu pracy (wymóg ten nie dotyczy przedstawicieli pracodawców);
- c. nie jest członkiem Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułów, Rady Głównej Instytutów Badawczych lub Komitetu Ewaluacji Jednostek Naukowych;
- d. nie jest założycielem uczelni niepublicznej ani nie pełni funkcji: rektora, prorektora, kierownika podstawowej jednostki organizacyjnej, kanclerza uczelni, dyrektora instytutu badawczego, prezesa lub wiceprezesa PAN, prezesa lub wiceprezesa Polskiej Akademii Umiejętności, dyrektora NCBiR, dyrektora NCN;
- e. posiada pełnię praw publicznych;
- f. ma nieposzlakowaną opinię i przestrzega zasad etyki naukowej;
- g. nie była skazana prawomocnym wyrokiem sądu za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe.

Przewodniczący Komisji stwierdza wygaśnięcie mandatu członka Komisji w następujących wypadkach:

- a. śmierci;
- b. złożenia rezygnacji;
- c. niespełniania choćby jednego z wcześniej określonych wymagań;
- d. nieuczestniczenia w pracach Komisji przez okres dłuższy niż sześć miesięcy.

W przypadku wygaśnięcia mandatu nowego członka powołuje się na okres do końca kadencji.

PKA działa niezależnie. Jak wspomniano wcześniej, jej misją jest działanie na rzecz doskonalenia jakości kształcenia. Komisja w swoich pracach kieruje się zasadami przejrzystości, rzetelności oraz bezstronności. Komisja ma także dążyć do wyrównywania udziału kobiet i mężczyzn w jej pracach.

Komisja może dokonywać oceny programowej z własnej inicjatywy, na wniosek uczelni lub na wniosek ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego. Do członków Komisji stosuje się odpowiednio przepisy art. 24 KPA¹²⁰ dotyczące wyłączenia pracownika organu.

Ogólne kryteria oceny programowej określone są w rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2016 r. w sprawie ogólnych kryteriów oceny programowej¹²¹. Kryteria te dotyczą:

- a. programów kształcenia:
 - (i) realizacja koncepcji kształcenia;
 - (ii) opis zakładanych efektów kształcenia uwzględniający charakterystyki efektów uczenia się dla kwalifikacji na poziomach 6 i 7 Polskiej Ramy Kwalifikacji, określone w ustawie z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz. U. z 2016 r. poz. 64 i 1010) oraz przepisach wydanych na podstawie art. 7 ust. 3 tej ustawy;
 - (iii) realizacja programu kształcenia, z uwzględnieniem specyfiki profilu i poziomu kształcenia;
 - (iv) skuteczność osiągania zakładanych efektów kształcenia;
- b. standardów kształcenia – dostosowanie programu kształcenia do wymagań przewidzianych w standardach kształcenia dla kierunków studiów określonych w przepisach wydanych na podstawie art. 9b i art. 9c PSW;
- c. kwalifikacji nauczycieli akademickich oraz innych osób prowadzących zajęcia ze studentami – adekwatność doboru kadry do programu kształcenia;
- d. współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym w procesie kształcenia – udział przedstawicieli pracodawców w opracowywaniu programów kształcenia i realizacji procesu kształcenia;

¹²⁰ Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. – Kodeks Postępowania Administracyjnego (Dz. U. z 2016 r. poz. 2, tekst jednolity).

¹²¹ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2016 r. w sprawie ogólnych kryteriów oceny programowej (Dz. U. z 2016 r. poz. 1529).

- e. skuteczności wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia – działania podejmowane na rzecz doskonalenia jakości kształcenia, w tym doskonalenie programu kształcenia oraz wykorzystywanie wniosków z wyników monitoringu karier zawodowych absolwentów i analiz potrzeb rynku pracy;
- f. funkcjonowania potwierdzania efektów uczenia się – warunki odbywania studiów przez studentów przyjętych na studia w wyniku potwierdzenia tych efektów;
- g. umiędzynarodowienia procesu kształcenia:
 - (i) prowadzenie współpracy międzynarodowej,
 - (ii) przygotowanie do uczenia się w językach obcych;
- h. infrastruktury wykorzystywanej do realizacji efektów kształcenia – dostosowanie infrastruktury dydaktyczno-naukowej do potrzeb i celów kształcenia;
- i. wsparcia studentów w procesie uczenia się – sposób zapewnienia studentom opieki naukowej i dydaktycznej oraz działania projakłciowe motywujące studentów do osiągnięcia efektów kształcenia.

PKA przedstawia ministrowi właściwemu ds. szkolnictwa wyższego:

- a. opinie w sprawie utworzenia uczelni, przyznania uczelni lub jej podstawowej jednostce organizacyjnej uprawnienia do prowadzenia studiów na określonym kierunku, poziomie i profilu kształcenia;
- b. wyniki oceny programowej, a także przestrzegania warunków prowadzenia studiów;
- c. opinie w sprawie przywrócenia zawieszonego uprawnienia do prowadzenia studiów na określonym kierunku, poziomie i profilu kształcenia;
- d. opinie w sprawie utworzenia przez uczelnię zagraniczną uczelni lub filii.

W sprawach o wydanie opinii czy wyników oceny programowej PKA może zwracać się do uczelni o udzielenie wyjaśnień i informacji oraz przeprowadzać wizytacje uczelni. PKA na wniosek ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego jest zobowiązana niezwłocznie dokonać oceny programowej na uczelni lub w jej podstawowej jednostce organizacyjnej w zakresie wskazanym we wniosku. Ocena programowa może też być dokonana na wniosek zainteresowanej uczelni.

PKA dokonując oceny stosuje następującą skalę ocen: wyróżniająca, pozytywna, warunkowa, negatywna.

Organami Komisji są przewodniczący, sekretarz oraz prezydium. W skład prezydium Komisji wchodzi: przewodniczący Komisji, sekretarz, przewodniczący zespołów działających w ramach obszarów kształcenia oraz przewodniczący zespołu odwoławczego, przewodniczący Parlamentu Studentów Rzeczypospolitej Polskiej oraz dwaj przedstawiciele organizacji pracodawców.

Wymogi uruchamiania kierunków studiów na poziomie licencjackim, magisterskim oraz doktoranckim (akredytacje)

Prowadzenie kierunku studiów i wymogi związane z procesem rozpoczęcia kierunku studiów są zależne od uprawnień jednostki w zakresie nadawania stopni naukowych.

Zgoda ministra ds. szkolnictwa wyższego nie jest wymagana, jeżeli podstawowa jednostka organizacyjna ma prawo do nadawania stopnia naukowego doktora habilitowanego i spełnia warunki określone w rozporządzeniu wydanym na podstawie art. 9 ust. 3 pkt 1 i 2¹²² może prowadzić studia o profilu ogólnoakademickim oraz studia o profilu praktycznym na określonym przez senat uczelni, w drodze uchwały, kierunku studiów i poziomie kształcenia, w ramach obszarów kształcenia oraz dziedzin odpowiadających uprawnieniom do nadawania stopnia naukowego doktora habilitowanego. Uchwała senatu uczelni określa efekty kształcenia, do których są dostosowane programy studiów, w tym plany studiów, odpowiednio do poziomu i profilu kształcenia.

Zgoda ministra ds. szkolnictwa wyższego jest wymagana:

- a. jeżeli podstawowa jednostka organizacyjna posiada uprawnienie do nadawania stopnia naukowego doktora w obszarze kształcenia i dziedzinie, do których jest przyporządkowany kierunek studiów – może uzyskać uprawnienie do prowadzenia, zgodnie z opisem efektów kształcenia określonym przez senat uczelni oraz po spełnieniu warunków określonych we wspomnianym rozporządzeniu, kierunków studiów o profilu praktycznym lub ogólnoakademickim na określonych poziomach kształcenia;

¹²² Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 września 2016 r. w sprawie warunków prowadzenia studiów (Dz. U. z 2016 r. poz. 1596).

- b. jeżeli podstawowa jednostka organizacyjna nie posiada uprawnień do nadawania stopnia naukowego doktora w obszarze kształcenia i dziedzinie, do których jest przyporządkowany kierunek studiów – może uzyskać uprawnienie do prowadzenia, zgodnie z opisem efektów kształcenia określonym przez senat uczelni, kierunków studiów o profilu praktycznym lub ogólnoakademickim na określonych poziomach kształcenia. Ponadto w tym wypadku podstawowa jednostka organizacyjna musi spełniać następujące warunki:
 - (i) prowadzone na tym kierunku studia pierwszego stopnia muszą uzyskać co najmniej pozytywną ocenę PKA;
 - (ii) jednostka zatrudnia co najmniej 8 pracowników akademickich o tytule naukowym profesora, stopniu naukowym doktora habilitowanego lub równoważnym;
 - (iii) prowadzi badania naukowe w dziedzinie związanej z kierunkiem studiów.

Zgoda ministra jest wydawana po zasięgnięciu opinii PKA oraz właściwego ministra nadzorującego uczelnię. Minister wydaje zgodę na wniosek rektora uczelni wyższej.

Szczegółowe warunki uruchamiania kierunków studiów są określone w Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa z dnia 26 września 2016 r. w sprawie warunków prowadzenia studiów.

Minimum kadrowe

Minimum kadrowe oznacza wymagania dotyczące minimalnej liczby i kwalifikacji nauczycieli akademickich, które są konieczne do otwarcia i prowadzenia studiów na danym kierunku.

Minimum kadrowe w przypadku studiów I stopnia wynosi:

- a. dla studiów o profilu ogólnoakademickim – co najmniej 3 samodzielnych nauczycieli¹²³ akademickich oraz co najmniej 6 nauczycieli akademickich posiadających stopień naukowy doktora;

¹²³ Zgodnie z §10 ust. 1 Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie warunków prowadzenia studiów, samodzielny nauczyciel akademicki to nauczyciel akademicki posiadający tytuł naukowy profesora, stopień naukowy doktora

- b. dla studiów o profilu praktycznym – co najmniej jeden samodzielny nauczyciel akademicki oraz co najmniej 5 nauczycieli akademickich posiadających stopień naukowy doktora.

Minimum kadrowe w przypadku studiów drugiego stopnia stanowi co najmniej sześciu samodzielnych nauczycieli akademickich oraz co najmniej 6 nauczycieli akademickich posiadających stopień naukowy doktora. Niektóre rodzaje kierunków posiadają szczegółowe minima kadrowe np. prawo – 6 samodzielnych nauczycieli akademickich oraz 8 nauczycieli akademickich o stopniu doktora.

Do minimum kadrowego mogą być wliczeni nauczyciele akademicy zatrudnieni w pełnym wymiarze czasu pracy. W przypadku kierunku studiów o profilu praktycznym w miejsce nauczyciela akademickiego o tytule naukowym profesora, stopniu naukowym doktora habilitowanego lub równoważnym podstawowa jednostka organizacyjna uczelni może zaliczyć dwie osoby o stopniu naukowym doktora i posiadające znaczne doświadczenie zawodowe poza uczelnią, w dziedzinie związanej z kierunkiem studiów. Podobnie w miejsce nauczyciela akademickiego ze stopniem doktora podstawowa jednostka organizacyjna uczelni może zaliczyć dwie osoby posiadające tytuł zawodowy magistra i posiadające znaczne doświadczenie zawodowe zdobyte poza uczelnią w dziedzinie związanej z kierunkiem studiów.

Nauczyciel akademicki może być wliczony do minimum kadrowego, jeżeli został zatrudniony w uczelni nie później niż od początku semestru studiów. Samodzielny nauczyciel akademicki może być wliczony do minimum kadrowego, jeżeli w danym roku akademickim prowadzi na danym kierunku zajęcia w wymiarze co najmniej 30 godzin dydaktycznych, a w przypadku studiów pierwszego stopnia o profilu praktycznym – 60 godzin dydaktycznych. Nauczyciel akademicki posiadający stopień naukowy doktora lub tytuł zawodowy magistra lub równorzędny, może być zaliczony do minimum kadrowego, jeżeli w danym roku akademickim prowadzi na danym kierunku studiów zajęcia w wymiarze co najmniej 60 godzin dydaktycznych.

Nauczyciel akademicki może być wliczony do minimum kadrowego nie więcej niż dwukrotnie, z tym że tylko do jednego minimum kadrowego kierunku stu-

habilitowanego lub będący osobą która nabyła uprawnienia równoważne z uprawnieniami doktora habilitowanego na podstawie art. 21a ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytułach w zakresie sztuki (Dz. U. z 2016 r. poz. 882 i 1311).

diów drugiego stopnia, albo jednolitych magisterskich. Nauczyciel akademicki liczony do minimum kadrowego kierunku studiów pierwszego i drugiego stopnia oraz jednolitych studiów magisterskich, prowadzonych równolegle przez tę samą podstawową jednostkę organizacyjną uczelni, zachowuje prawo do wliczania do minimum kadrowego kierunku studiów pierwszego stopnia, prowadzonego przez inną podstawową jednostkę organizacyjną tej uczelni albo przez podstawową jednostkę organizacyjną innej uczelni.

Odrębną kwestią jest swoiste minimum kadrowe stanowiące warunek nadawania stopni naukowych. Ta minimalna liczba osób zatrudnionych związana z prawem do nadawania stopnia naukowego doktora oraz doktora habilitowanego określona jest w ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2016 r. poz. 882). Dla stopnia naukowego doktora minimum to oznacza konieczność zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy co najmniej 8 osób posiadających tytuł profesora, stopień naukowy doktora habilitowanego lub osób, które nabyły uprawnienia równoważne z uprawnieniami doktora habilitowanego.

W przypadku stopnia naukowego doktora habilitowanego minimum to wynosi 12 osób o wspomnianych wcześniej wymaganiach, z tym że co najmniej 3 z nich musi posiadać tytuł naukowy profesora.

Uprawnienie nadawania doktoratu czy habilitacji może obejmować tylko te dyscypliny naukowe lub artystyczne, które w danej jednostce organizacyjnej są reprezentowane przez co najmniej 5 osób zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu posiadających tytuł naukowy profesora, doktora habilitowanego lub osób, które nabyły uprawnienia równoważne na podstawie art. 21a ustawy o stopniach i tytule naukowych oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki. Osoby posiadające tytuł profesora lub stopień naukowy doktora habilitowanego oraz osoby, które nabyły uprawnienia na podstawie przywołanego przepisu mogą być wliczane do minimum kadrowego tylko w jednej jednostce organizacyjnej i o ile są zatrudnione w tej jednostce nie krócej niż rok.

Uprawnienia do nadawania stopni naukowych doktora habilitowanego lub doktora nadaje Centralna Komisja ds. Stopni i Tytułów na wniosek jednostki organizacyjnej, biorąc pod uwagę poziom działalności naukowej lub artystycznej jednostki oraz liczbę zatrudnionych osób posiadających tytuł naukowy profesora i stopień naukowy doktora habilitowanego. Centralna Komisja ds. Stopni i Tytułów nadaje uprawnienia pod zasięgnięciem opinii Rady Głównej

Nauki i Szkolnictwa Wyższego wyrażonej w terminie 3 miesięcy od dnia otrzymania przez Radę Główną Nauki i Szkolnictwa Wyższego wniosku o wydanie opinii.

Wygaśnięcie, zawieszenie lub odebranie uprawnień do prowadzenia kierunku studiów

O rozpoczęciu kształcenia na danym kierunku rektor w terminie miesiąca od dnia rozpoczęcia kształcenia zawiadamia ministra nadzorującego uczelnię i PKA. W wypadku wątpliwości co do przestrzegania warunków studiów przez jednostki organizacyjne uprawnione do prowadzenia kierunków studiów, minister właściwy ds. szkolnictwa wyższego występuje do PKA o dokonanie oceny jakości kształcenia. W przypadku nieuruchomienia studiów na danym kierunku, poziomie i profilu kształcenia w okresie dwóch lat od uzyskania uprawnienie, uprawnienie do prowadzenia kierunku studiów wygasa z mocy prawa. Podobny skutek ma brak prowadzenia rekrutacji na dany kierunek studiów w okresie dwóch lat od końca semestru w którym przeprowadzono ostatnią rekrutację – w takim wypadku rekrutacja zostaje wstrzymana do zakończenia cyklu kształcenia, a uprawnienie do prowadzenia studiów wygasa z mocy prawa z dniem zakończenia cyklu kształcenia.

Decyzję o cofnięciu lub zawieszeniu podstawowej jednostce organizacyjnej uprawnień do prowadzenia studiów na danym kierunku w przypadku zaprzestania spełniania warunków do prowadzenia studiów (w tym zmian stanu zatrudnienia) wydaje minister właściwy ds. szkolnictwa wyższego.

Minister ma także prawo cofnąć lub zawiesić wyżej opisane uprawnienie jednostki organizacyjnej w wypadku negatywnej oceny jakości kształcenia wydanej przez PKA.

Skutkiem zawieszenia uprawnień jest wstrzymanie rekrutacji na kierunki studiów, których zawieszenie dotyczy. W ciągu 12 miesięcy od otrzymania decyzji o zawieszeniu uprawnień uczelnia ma prawo złożyć wniosek o wszczęcie postępowania w sprawie przywrócenia zawieszonego prawa do prowadzenia studiów. W wypadku niezłożenia wniosku w terminie uprawnienie do prowadzenia studiów wygasa z mocy prawa. Po złożeniu wniosku PKA w terminie nie dłuższym niż 3 miesiące opiniuje wniosek, a minister ds. szkolnictwa wyższego po uzyskaniu tej opinii wydaje decyzję o przywróceniu lub cofnięciu uprawnień do prowadzenia studiów. W ciągu 12 miesięcy od wygaśnięcia lub cofnięcia uprawnienia jednostka może otworzyć (w przypadku jednostek z pra-

wem nadawania stopnia naukowego doktora habilitowanego), a uczelnia może wystąpić z wnioskiem o utworzenia innego kierunku, niż którego dotyczyło wygaśnięcie bądź cofnięcie uprawnień. Termin ten wynosi 24 miesiące w wypadku utworzeniu tego samego kierunku, którego prawo do prowadzenia odebrano danej jednostce organizacyjnej.

PKA podczas czterech kadencji swojej działalności (2002-2015) wydała 170 ocen wyróżniających, 4775 ocen pozytywnych, 629 ocen warunkowych oraz 192 oceny negatywne. Ponadto PKA 476 razy zawiesiła przeprowadzenie lub odstąpiła od wydania oceny.¹²⁴ W postępowaniach wszczętych od dnia 30 września 2014 roku wydano¹²⁵:

- a. 2 decyzje o cofnięciu uprawnień do prowadzenia studiów na danym kierunku (2 na uczelniach niepublicznych);
- b. 8 decyzji o wygaśnięciu uprawnień do prowadzenia studiów na danym kierunku (5 na uczelniach publicznych, 3 na uczelniach niepublicznych);
- c. 13 decyzji o zawieszeniu uprawnień do prowadzenia studiów na danym kierunku (13 na uczelniach niepublicznych).

Z kolei w latach 2012-2015 zawieszono lub cofnięto uprawnienia do prowadzenia 83 kierunków na 56 uczelniach (w tym 70 kierunków na 44 uczelniach niepublicznych, 13 kierunków na 12 uczelniach publicznych)¹²⁶.

Ocena okresowa nauczycieli akademickich

Zgodnie z art. 132 PSW wszyscy nauczyciele akademicki podlegają okresowej ocenie, w szczególności w zakresie należytego przestrzegania obowiązków obejmujących kształcenie i wychowywanie studentów, nadzorowanie opracowywanych prac zaliczeniowych, semestralnych, dyplomowych pod względem merytorycznym i metodycznym, prowadzenia badań naukowych i prac rozwojowych, rozwijania twórczości naukowej albo artystycznej oraz uczestnictwa w pracach organizacyjnych uczelni. W przypadku pracowników dydaktycznych wymóg prowadzenia badań i prac rozwojowych oraz rozwoju twórczości naukowej jest zastąpiony obowiązkiem podnoszenia swoich kwalifikacji

¹²⁴ *Działalność Polskiej Komisji Akredytacyjnej w latach 2012-2015 IV Kadencja*, Polska Komisja Akredytacyjna, Warszawa 2016

¹²⁵ Opracowanie własne na podstawie danych Zintegrowanego Systemu Informacji o Nauce i Szkolnictwie Wyższym POL-ON.

¹²⁶ J. Górniak (red.), *Diagnoza Szkolnictwa Wyższego*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2015.

zawodowych. Pracownicy naukowcy nie posiadają obowiązku kształcenia studentów. Samodzielni nauczyciele akademicki mają ponadto obowiązek kształcenia kadry naukowej.

Oceny okresowej dokonuje się raz na 4 lata lub na wniosek kierownika jednostki organizacyjnej, w której nauczyciel akademicki jest zatrudniony. Ustalenie kryteriów oceny, jej trybu, a także ewentualnego uczestnictwa ekspertów z zewnątrz jest materią statutową uczelni. Oceny okresowej dokonuje podmiot wskazany w statucie uczelni. Powinien on w swojej ocenie uwzględnić coroczne ewaluacje dokonywane przez studentów i doktorantów w zakresie wypełniania obowiązków dydaktycznych przez pracownika uczelni. W wypadku otrzymania przez mianowanego nauczyciela akademickiego oceny negatywnej, rektor może z nim rozwiązać stosunek pracy za wypowiedzeniem. Rektor natomiast obligatoryjnie rozwiązuje stosunek pracy z nauczycielem akademickim za wypowiedzeniem w przypadku otrzymania dwóch kolejnych ocen okresowych negatywnych.

Umowy o prowadzenie studiów

Art. 160a PSW opisuje instytucję umów pomiędzy uczelnią a studentem. Warunki dotyczące pobierania opłat związanych z odbywaniem studiów oraz opłat za usługi edukacyjne określa umowa między uczelnią a studentem lub osobą przyjętą na studia. Umowa powinna być zawarta w formie pisemnej pod rygorem nieważności. Umowa taka powinna być zawarta nie wcześniej niż po wydaniu decyzji o przyjęciu na studia i nie później niż 30 dni po rozpoczęciu zajęć. Umowa jest zawierana na cały okres studiów, a student nie może być zobowiązany do opłat innych niż te zawarte w umowie. Wzór umowy w przypadku uczelni publicznej określa senat, w przypadku uczelni niepublicznej – organ wskazany w statucie. Umowy te mogą stanowić podstawę roszczeń studenta uczelni w wypadku, gdy uczelnia nie spełnia warunków umowy np. wykonując usługi edukacyjne w nieodpowiedni sposób.

Możliwości wyboru wykładowcy z większości przedmiotów, szczególnie ogólnych, przy jednoczesnym ograniczeniu liczby studentów u najbardziej pożądanym wykładowców (mechanizm rynkowy).

Niektóre jednostki organizacyjne oferują studentom swobodę w kształtowaniu własnego planu zajęć. Polega ona na możliwości wyboru przedmiotów, osób prowadzących zajęcia. Często te operacje są dokonywane za pośrednictwem Uniwersyteckiego Systemu Obsługi Studiów (USOS). Swo-

bodny wybór pozostawiony studentom (w ramach programu studiów) pozwala na rynkową ewaluację wykładowców. Otwarcie danych grup zajęciowych jest zależne od minimalnej liczby osób w grupie – niepożądani prowadzący nie będą prowadzili zajęć. Występuje także ograniczenie liczby studentów. Mechanizm taki powoduje, że pełne grupy prowadzą jedynie ci wykładowcy, na których jest popyt.

Nauka

Ewaluacja jednostek naukowych bazuje na ocenie parametrycznej przeprowadzanej zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 grudnia 2016 r. w sprawie przyznawania kategorii naukowej jednostkom naukowym i uczelniom, w których zgodnie z ich statutami nie wyodrębniono podstawowych jednostek organizacyjnych (Dz. U. z 2016 r. poz. 2154).

Kompleksową ocenę dotyczącą jednostek przeprowadza się w 4 grupach nauk obejmujących następujące obszary wiedzy:

- a. grupa nauk humanistycznych i społecznych – obszar nauk humanistycznych i obszar nauk społecznych;
- b. grupa nauk ścisłych i inżynierskich – obszar nauk ścisłych i obszar nauk technicznych oraz dyscyplinę artystyczną sztuki projektowe;
- c. grupa nauk o życiu – obszar nauk przyrodniczych; obszar nauk rolniczych, leśnych i weterynaryjnych; obszar nauk medycznych i nauk o zdrowiu oraz nauk o kulturze fizycznej;
- d. grupa nauk o sztuce i twórczości artystycznej – obszar sztuki oraz dyscyplinę naukową nauki o sztuce.

Oceny dokonuje się w Grupach Wspólnej Oceny (GWO). Skład poszczególnych GWO określa Komitet Ewaluacji Jednostek Naukowych (KEJN) mając na uwadze specyfikę każdej z grup nauk oraz wielkość i rodzaj jednostek. Do oceny jednostek niejednorodnych Komitet tworzy odrębne GWO, po jednej dla każdego z rodzajów jednostek, z tym że jednostki reprezentujące dziedziny nauki lub sztuki należące do jednego obszaru wiedzy nie mogą być uznane za niejednorodne. Komisja Komitetu właściwego dla poszczególnych grup nauk określa dla każdej GWO (z wyjątkiem GWO złożonych z jednostek niejednorodnych) po jednej jednostce referencyjnej dla kategorii naukowych A i B. Jednostka referencyjna oznacza zestaw czterech referencyjnych wartości ocen punktowych dla każdego z następujących kryteriów:

- a. osiągnięcia naukowe i twórcze;
- b. potencjał naukowy;
- c. praktyczne efekty działalności naukowej i artystycznej;
- d. pozostałe efekty działalności naukowej i artystycznej.

W ocenie parametrycznej jednostka naukowa może uzyskać jedną z trzech kategorii (A, B lub C). Dodatkowo – poprzez ocenę ekspercką – KEJN może rekomendować przyznanie jednostce kategorii A+.

Ocena parametryczna dokonuje się odrębnie w ramach każdego z kryteriów kompleksowej oceny. System Ewaluacji Dorobku Naukowego określa kategorię naukową jednostki organizacyjnej na podstawie porównania ocen w każdym z kryteriów z wartościami ocen jednostek referencyjnych w GWO stosując algorytm określony w załączniku rozporządzenia o parametryzacji. Jeśli wartość wyniku punktowego jednostki jest większa lub równa wartości referencyjnej dla kategorii A, jednostka otrzymuje kategorię A. Jeśli wartość ta jest mniejsza niż wartość referencyjna dla kategorii B jednostka, otrzymuje kategorię C. Dotychczas jednostki referencyjne wyznaczane były na podstawie analizy statystycznej.

Kluczowym parametrem, decydującym o przyznanej kategorii naukowej są osiągnięcia w zakresie publikacji naukowych, najwyżej punktowane były publikacje w czasopismach na liście A – czasopismach, które mają wyliczony współczynnik IF.

Kategorię A+ mogą uzyskać jednostki naukowe zakwalifikowane do kategorii A, znajdujące się w 15% jednostek najwyżej ocenionych według kryterium osiągnięć naukowych lub twórczych lub które uzyskały ocenę nie mniejszą niż 85% najwyższej oceny w danej GWO. Ponadto jednostka taka musi się wyróżniać spośród jednostek naukowych kategorii A w danej GWO jakością i efektami prowadzonych badań naukowych, prac rozwojowych lub działalności artystycznej.

Parametryzacja odbywa się raz na 4 lata. Jednostka utrzymuje przyznaną jej kategorię naukową przez ten okres.

Dopiero od 2015 r. kategoria naukowa ma wpływ na otrzymywane przez jednostkę naukową finansowanie.¹²⁷ Środki te zatem pozostają w dyspozycji dziekana, a nie rektora czy administracji centralnej. Dotacja statutowa składa się z 3 elementów: dotacji na utrzymanie potencjału badawczego, dotacji na badania służące rozwojowi młodych naukowców oraz dotacji na program na utrzymanie specjalnych urządzeń badawczych. Należy wskazać, że dotacja na naukę stanowi niewielki element całości przychodów uczelni¹²⁸. Ponadto przez długi okres dotacja na utrzymanie potencjału badawczego była głównie zależna od stałej przeniesienia¹²⁹.

Kategoria naukowa nie ma większego znaczenia w postępowaniach grantowych, jednak instytucje przyznające granty zaczynają stosować wymóg posiadania przynajmniej kategorii B.

KEJN

Komitet Ewaluacji Jednostek Naukowych jest powoływany przez ministra właściwego ds. nauki. Liczy on 30 członków, z czego 20 jest zgłoszonych przez jednostki naukowe o kategorii naukowej wynoszącej co najmniej A oraz dziesięciu członków zgłoszonych przez środowiska społeczno-gospodarcze o uznanym dorobku w zakresie innowacyjności. Kandydatem jednostek naukowych może być osoba posiadająca co najmniej stopień naukowy doktora. Kadencja KEJN trwa cztery lata, przy czym co dwa lata następuje wymiana 15 członków Komitetu. Ta sama osoba może pełnić funkcję członka Komitetu nie dłużej niż przez dwie kadencje.

Członkiem KEJN może być osoba, która korzysta z pełni praw publicznych, cieszy się nieposzlakowaną opinią i przestrzega zasad etyki naukowej oraz nie była skazana prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub przestępstwo skarbowe.

Członkostwa w KEJN nie można łączyć z:

¹²⁷ Majewska K., *Skąd się biorą pieniądze na uczelni. Cz. 2 - finansowanie badań z działalności statutowej*, Pismo Uczelni „UW”, Wiosna 2015.

¹²⁸ Przykładowo: Uniwersytety – 6,5% przychodów z dotacji statutowej, Wyższe Szkoły Techniczne – 4,05%, Wyższe Szkoły Ekonomiczne – 1,95%, Wyższe Szkoły Rolnicze – 3,39%. Źródło: Główny Urząd Statystyczny, *Szkoły wyższe i ich finanse w 2015 r.*, Warszawa 2016.

¹²⁹ Stała przeniesienia to gwarantowana część środków z dotacji z roku poprzedniego. Stała ma ta na celu zapobiegać gwałtownym zmianom finansowania uczelni rok do roku.

- a. członkostwem w organach Narodowego Centrum Nauki;
- b. członkostwem w organach Narodowego Centrum Badań i Rozwoju;
- c. funkcją rektora, prorektora lub kierownika podstawowej jednostki organizacyjnej uczelni;
- d. dyrektora instytutu naukowego Polskiej Akademii Nauk;
- e. dyrektora instytutu badawczego;
- f. prezesa lub wiceprezesa Polskiej Akademii Nauk;
- g. prezesa lub wiceprezesa Polskiej Akademii Umiejętności;
- h. przewodniczącego lub wiceprzewodniczącego Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów;
- i. przewodniczącego lub wiceprzewodniczącego Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego;
- j. przewodniczącego lub wiceprzewodniczącego Rady Głównej Instytutów Badawczych;
- k. członka PKA;
- l. członka Komitetu Polityki Naukowej.

Organami KEJN są przewodniczący oraz komisje ds. poszczególnych grup nauk: Komisja ds. Grupy Nauk Humanistycznych i Społecznych, Komisja ds. Grupy Nauk Ścisłych i Inżynierskich, Komisja ds. Grupy Nauk o Życiu, Komisja ds. Grupy Nauk o Sztuce i Twórczości Artystycznej. Przewodniczącego KEJN powołuje i odwołuje minister właściwy ds. nauki spośród członków Komitetu.

Zadania KEJN obejmują:

- a. przeprowadzanie nie rzadziej niż raz na 4 lata, kompleksowej oceny jakości działalności naukowej lub badawczo-rozwojowej jednostek naukowych;
- b. przedstawianie ministrowi właściwemu ds. nauki wniosków w sprawie przyznania poszczególnym jednostkom naukowym kategorii;
- c. wskazywanie ministrowi właściwemu ds. nauki wiodących pod względem jakości działalności naukowej lub badawczo-rozwojowej jednostek naukowych, które w wyniku oceny znacznie wyróżniają się poziomem prowadzonych badań naukowych lub prac rozwojowych, w celu uwzględnienia przy określaniu wysokości środków finansowych na utrzymanie potencjału badawczego w kolejnych latach budżetowych;

- d. opracowywanie projektu szczegółowych parametrów i kryteriów oceny jednostek naukowych oraz trybu przeprowadzania ponownej oceny jednostek, które otrzymały kategorię C;
- e. opracowywanie planu działania zespołów do spraw ewaluacji jednostek naukowych, przeprowadzających ocenę działalności różnych rodzajów jednostek naukowych;
- f. ustalanie liczby i składu zespołów ewaluacji;
- g. analizowanie raportów zespołów ewaluacji;
- h. sporządzanie opinii i ocen w sprawach określonych przez ministra właściwego ds. nauki lub z własnej inicjatywy.

Kultura przedsiębiorczości

Działalność z obszaru przedsiębiorczości (rozumianej jako prowadzenie bieżącej współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym) jest w obecnym stanie prawnym komponentem ewaluacji jednostek naukowych w kryterium III (efekty materialne działalności naukowej).

W pierwszej kompleksowej ocenie realizowanej za lata 2009-2013 brano pod uwagę jedynie przychody (osiągane przez jednostkę naukową lub przez przedsiębiorcę). W obecnej parametryzacji wprowadzono aplikacje (które niekoniecznie muszą się wiązać z przychodami), a jako miernik zaproponowano obszar oddziaływania.

Mechanizmy oceny

- a. ocena bazuje na zgromadzeniu danych o osiągnięciach jednostki naukowej za 4 lata, w postaci zdefiniowanych zdarzeń ewaluacyjnych. Zgromadzone dane składane są w formie ankiety jednostki naukowej;
- b. przystąpienie do oceny nie jest obowiązkowe dla każdej jednostki naukowej, ale jest niezbędne w przypadku chęci ubiegania się o dotację statutową przydzielaną przez MNiSW;
- c. Również coraz więcej konkursów grantowych przeprowadzanych przez agencje MNiSW wskazuje jako wymóg formalny posiadanie przynajmniej kategorii naukowej B.

Ocena jakości w podejściu projektowym

Dodatkowym, równoległym, pośrednim narzędziem oceny są konkursy grantowe, w których granty przyznawane są – co do zasady – najlepszym projektom. Sprawiedliwy oraz efektywny system dystrybucji grantów jest więc rów-

niez komponentem oceny szeroko rozumianej jakości naukowej. W obecnym procesie przyznawania grantów kluczową rolę ma ocena wniosku grantowego, a więc ocena *ex ante*. Bazuje ona przede wszystkim na dotychczasowych osiągnięciach zespołu ubiegającego się o grant według założenia, że o przyszłych sukcesach decydują dotychczasowe osiągnięcia. Jest to założenie logicznie nieprawdziwe. W ciągu ostatnich 8 lat doprowadziło to do znacznie koncentracji grantów w niewielkiej liczbie jednostek naukowych¹³⁰ – swoistych spółdzielniach grantowych¹³¹ i jednoczesnego ograniczenia dostępności grantów dla pozostałych jednostek.

Proces oceny jakości (zarówno w podejściu procesowym – dotacje; jak i projektowym – granty)

Głównym komponentem procesu biznesowego oceny jakości w polskiej nauce jest przedstawianie odpowiednim decydom, najczęściej zespołom lub gremiom, informacji (ankiet, wniosków, sprawozdań) na podstawie których formułowane są oceny (czy to w zakresie nadania kategorii naukowej, czy przyznania grantu). Mimo oczywistych różnic wynikających z przedmiotu oceny, niemal w każdym przypadku prezentowane są dotychczasowe osiągnięcia ocenianego podmiotu (naukowca, jednostki naukowej, zespołu składającego grant itp.). W chwili obecnej główne procesy zawierające aspekty oceny (parametryzacja, konkursy grantowe NCN, konkursy grantowe NCBiR, konkursy grantowe Fundacji Nauki Polskiej itp., ocena okresowa pracownika naukowego) wymagają każdorazowo informowania o tych samych zdarzeniach ewaluacyjnych (reprezentujących dorobek ocenianych), realizowane są przy wsparciu różnych, niekompatybilnych systemów informatycznych, charakteryzujących się różnymi (choć podobnymi) modelami danych oraz pracują w odmiennej logice biznesowej. Dzieje się tak ze względu na zróżnicowane interesy podmiotów uczestniczących w procesach oceny jakościowej, z których każdy chce mieć własny system informatyczny, własny zespół wsparcia użytkowników, własne zasady weryfikacji poprawności i kompletności informacji przekazywanych do oceny. Łatwa dostępność środków unijnych dla jednostek sektora publicznego powoduje wydawanie setek milionów złotych na dodatkowe, dedykowane systemy informatyczne, wspierające proces oceny jakościowej,

¹³⁰ Przykład: Wydział Nauk Ekonomicznych UW – 107 201 PLN na pracownika naukowego, druga jednostka w GWO, Kolegium Analiz Ekonomicznych – 60 300 PLN na pracownika naukowego,

¹³¹ Przykład: Interdyscyplinarne Centrum Modelowania Uniwersytetu Warszawskiego i konsorcjantów.

których równoległe funkcjonowanie powoduje wykładniczy wzrost biurokracji polegającej na konieczności wielokrotnego wprowadzania do różnych systemów tych samych informacji.

B. Diagnoza: Wady i ograniczenia istniejących rozwiązań w zakresie zapewnienia jakości

Kształcenie – wady:

- a. brak kompleksowego mechanizmu stałego podnoszenia jakości oferty dydaktycznej z zaimplementowanym mechanizmem jej kompleksowej oceny zgodnie z koncepcją ciągłego doskonalenia – dopasowywania do zmieniających się potrzeb otoczenia społeczno-gospodarczego – w modelu Deminga (*Total Quality Management*);
- b. brak wymogu angażowania interesariuszy (w tym przedstawicieli OSG – odbiorców zasobu wiedzy w postaci absolwentów) w proces oceny programów studiów:
 - (i) ocena *ex ante* – programu studiów przed ich uruchomieniem,
 - (ii) ocena śródtreminowa w trakcie realizacji programu studiów (czy zaproponowane założenia pokrywają się z rzeczywistością),
 - (iii) ocena *ex post* – ocena sukcesów absolwentów na rynku pracy, ocena sukcesów doktorów w dalszej karierze akademickiej w innych jednostkach naukowych, w tym zagranicznych;

- c. brak formalnego wymogu oceny jakości oferty dydaktycznej przez studentów jako głównych interesariuszy;
- d. co do zasady brak formalnej zasady konkurencyjności oferty dydaktycznej – możliwości wyboru wykładowców z danego przedmiotu (obszaru), możliwości rezygnacji z wykładu, jeżeli nie spełnia on oczekiwań (nie jest zgodny z prezentowanym wcześniej programem);
- e. brak sankcji dla uczelni publicznych, jeżeli rzeczywiście realizowany program nie odpowiada prezentowanemu w ofercie (np. zajęcia są odwoływane, nie odbywają się zajęcia praktyczne, zajęcia są regularnie prowadzone przez osoby zastępujące itp.).

Nauka – diagnoza

Najważniejszą zaletą obecnego systemu zapewnienia jakości jest ewaluacja bazująca na parametryzacji, czyli wielowymiarowej ocenie jednostki naukowej w oparciu o mierzenie tzw. zdarzeń ewaluacyjnych – częściowych aktywności charakteryzujących działalność w obszarze nauki (osiągnięcia naukowe i twórcze, potencjał naukowy) oraz w obszarze przedsiębiorczości (efekty materialne działalności naukowej). Ewaluacja polega na ocenie faktycznie wpracowanych osiągnięć rejestrowanych w systemie POL-on w postaci cyfrowej reprezentacji zdarzeń ewaluacyjnych opisanych swoistą strukturą metadanych. System Ewaluacji Dorobku Naukowego (SEDN) umożliwia między innymi stosowanie inteligentnych algorytmów weryfikujących oraz dokonywanie translacji zdarzeń ewaluacyjnych na punkty według ustalonej

w rozporządzeniu¹³² konwencji. Podstawową zaletą oceny parametrycznej jest jej kompleksowość oraz oparcie o faktycznie wypracowane osiągnięcia. Stanowi to główne rozróżnienie w stosunku do oceny eksperckiej (opartej o opinię ekspertów), która bardzo często pomija kompleksowość, skupiając się bardziej na wybitnych osiągnięciach poszczególnych naukowców niż na całościowej ocenie jednostki.

Efektem ewaluacji parametrycznej jednostek jest kategoria naukowa (obecnie A, B lub C), która zostanie wyznaczona w wyniku porównania jednostki naukowej do wirtualnej jednostki referencyjnej (o zadanych parametrach). Kluczowe znaczenie ma więc wyznaczenie parametrów (wartości) jednostki referencyjnej w poszczególnych grupach wspólnej oceny (GWO), co ma na celu zapewnienie porównywalności jednostek naukowych uczestniczących w parametryzacji. Zgodnie z obowiązującym prawem¹³³ wartości jednostek referencyjnych wyznaczane są *ex post* (po zakończeniu okresu objętego parametryzacją) na podstawie analizy statystycznej. Około 20% najlepszych w danej GWO (a nawet szerzej – analiza statystyczna prowadzona była dla klastrów GWO odpowiadających bardziej dziedzinie wiedzy, „zlepiających” kilka dyscyplin naukowych) – otrzymuje kategorie A, natomiast 20% najgorszych – kategorię C. Jest to najstabszy punkt obecnego systemu oceny parametrycznej.

¹³² Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 grudnia 2016 r. sprawie przyznawania kategorii naukowej jednostkom naukowym i uczelniom, w których zgodnie z ich statutami nie wyodrębniono podstawowych jednostek organizacyjnych (Dz. U. z 2016 r. poz. 2154).

¹³³ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 grudnia 2016 r. sprawie przyznawania kategorii naukowej jednostkom naukowym i uczelniom, w których zgodnie z ich statutami nie wyodrębniono podstawowych jednostek organizacyjnych (Dz. U. z 2016 r. poz. 2154).

Również wyznaczanie kategorii A+, mimo że jest to decyzja ekspercka podejmowana przez ministra ds. nauki na podstawie rekomendacji członków Komitetu Ewaluacji Jednostek Naukowych, odbywa się na zasadzie statystycznej (wybiera się najlepszych spośród ocenianych), a nie kryterialnej (według której do kategorii A+ wybierałoby się te jednostki naukowe, które spełnią założone wcześniej kryteria potwierdzające Potencjał Zasobu Wiedzy¹³⁴ plasujący jednostkę w światowej czołówce).

Wskazanie oczekiwanych wartości wirtualnej jednostki referencyjnej, których osiągnięcie przez rzeczywiste jednostki naukowe umożliwia uzyskanie określonej kategorii naukowej, jest najbardziej zrozumiałym komunikatem polityki naukowej. Tymczasem w obecnym systemie jednostki naukowe na początku okresu, za który prowadzona będzie parametryzacja, nie wiedzą jakie wartości w poszczególnych kryteriach powinny osiągnąć, żeby uzyskać wybraną (najwyższą?) kategorię naukową. W ten sposób łamana jest podstawowa zasada zarządzania – brak możliwości wyznaczenia celów, a następnie doboru do nich najbardziej efektywnej (z punktu widzenia nakładów) ścieżki dojścia. Skutkuje to – między innymi – „produkowaniem” osiągnięć w celu zgromadzenia jak największej liczby punktów oraz nagannymi etycznie działaniami znanymi jako tzw. „punktoza”¹³⁵. Dodatkowo skompliko-

¹³⁴ Potencjał Zasobu Wiedzy to zdolność danego zasobu wiedzy do doganiania przełomu w danej tematyce – koncepcja opracowana przez Leszka Stypułkowskiego w ramach prac badawczych realizowanych przez Index Copernicus.

¹³⁵ Naukowe podejście do oceny parametryczne skutkuje próbami „złamania systemu” – multiplikacji punktów przez np. dzielenie w założeniach jednej monografii na kilka, dopisywaniem się do nieuprawnionych naukowców jako współautorów publikacji, czy aplikowanie o granty na... zrealizowane już badania.

wana metodyka oceny parametrycznej, doprowadzona w niektórych obszarach do matematycznego absurdu¹³⁶ powoduje, niewłaściwą interpretację zasad oceny. Jednym z efektów jest lawinowo rosnąca liczba publikacji w postaci artykułów naukowych, szczególnie w czasopismach z wyliczonym wskaźnikiem IF z trzeciej i czwartej ćwiartki rozkładu punktowego (malejąco). Trudno ustalić, czy publikacje te faktycznie wnoszą istotną wartość naukową, gdyż cytowanie samych publikacji nie jest przedmiotem oceny. Na pewno natomiast przyczyniają się do rozwoju zagranicznych czasopism naukowych.¹³⁷

Dodatkowo, wyznaczane statystycznie wartości jednostek referencyjnych nie mają nic wspólnego z polityką naukową – czy szerzej: społeczno-gospodarczą – Rzeczypospolitej; nie umożliwiają bowiem wskazania, które jednostki naukowe są kluczowe dla zapewnienia globalnej konkurencyjności polskiej gospodarki, czy atrakcyjności polskiej kultury. Fundamentalnym postulatem będzie więc wyznaczanie wartości jednostek referencyjnych *ex ante*, na początku okresu, za który wyznaczana będzie kategoria naukowa. Jednostki referencyjne powinny być wyznaczane na podstawie zaawansowanej analizy, określającej z jednej strony Potencjał Zasobu Wiedzy w danej dziedzinie, z drugiej zaś – możliwość zapewnienia realizacji przyjętych celów społeczno-gospodarczych w ramach wieloletnich planów strategicznych, czyli z uwzględnieniem możliwości absorpcji efektów działalności naukowej przez krajową infrastrukturę społeczno-gospodarczą (wdrażanie). Tyl-

¹³⁶ Opracowań na podstawie obowiązujących przepisów prawa algorytmy oceny wymagają np. stosowania nietrywialnych algorytmów optymalizacyjnych

¹³⁷ Wiele czasopismach z wyliczonym wskaźnikiem IF, szczególnie plasujących się w trzecim oraz czwartym kwartalu rozkładu wskaźnika (malejąco) pobiera szereg opłat związanych z przyjęciem artykułu oraz jego publikacją.

ko w taki sposób możliwa będzie koncentracja sił i zasobów na tych obszarach badawczych i badawczo-rozwojowych, które mają realną szansę na poprawę konkurencyjności polskiej gospodarki i ekspansywności kultury (w odróżnieniu od prowadzenia badań, które nie mają realnej szansy na wzmocnienie polskiej gospodarki, ani uczynienia wartościowej kontrybucji do kultury). Należy w tym miejscu wskazać konieczność głębokiej reformy Komitetu Ewaluacji Jednostek Naukowych, którego głównym zadaniem powinno być:

- a. wyznaczanie wartości jednostek referencyjnych *ex ante*, przed rozpoczęciem okresu kolejnej parametryzacji, z uwzględnieniem:
 - (i) miejsca poszczególnych dziedzin nauki polskiej w kontekście globalnym (wskazanie dziedzin/dyscyplin, w których polska nauka jest w światowej czołówce oraz ma rzeczywiste szanse na zapewnienie polskiej gospodarce globalnej przewagi konkurencyjnej, a polskiej kulturze – siły globalnego oddziaływania umożliwiającego ekspansywność kulturową (dla jednostek kategorii A);
 - (ii) potencjału absorpcyjnego polskiej gospodarki (infrastruktury) oraz kultury, celem zapewnienia konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej oraz wewnętrznego bezpieczeństwa kulturowego (dla jednostek kategorii B);
 - (iii) potrzeb krajowych przedsiębiorstw w zakresie utrzymania konkurencyjności na krajowym rynku, tworzenia

miejsz pracy (szczególnie dla jednostek kategorii C oraz D);

- b. wyznaczanie – w porozumieniu z organizacjami samorządów nauki¹³⁸ zdarzeń ewaluacyjnych (oraz proponowanie punktacji) charakterystycznych dla danej dziedziny wiedzy (nauki i – analogicznie – sztuki)¹³⁹, które będą przedmiotem parametryzacji;
- c. zapewnienie rzetelności procesu ewaluacji oraz stosowanie penalizacji wszędzie tam, gdzie podejmowane są próby manipulowania wynikami, w szczególności poprzez nieuprawnione zgłaszanie zdarzeń ewaluacyjnych.

Wady systemu zapewnienia jakości w obszarze „Nauka”:

- a. oparcie zdecydowanej większości oceny na publikacjach w czasopismach naukowych z tzw. listy filadelfijskiej (lista A), która jest produktem prywatnego przedsiębiorstwa Thomson Reuters. Publikacje w tych czasopismach decydują w przedziale od 60% do 80% o kategorii naukowej. Zrozumiała jest wysoka ocena publikacji w najważniejszych światowych czasopismach – znajdujących się pierwszych 20% w każdej dyscyplin naukowych listy filadelfijskiej. Pozostałe czasopisma z listy Thomson Reuters często nie są lepsze, niż dobre polskie

¹³⁸ Organizacje samorządu nauki to fora dyskusji branżowych (dziedzinowych), które powinny mieć istotny głos doradczy w kwestiach dotyczących polityki naukowej w danej dziedzinie.

¹³⁹ W obecnym rozporządzeniu w sprawie kryteriów i trybu wyznaczania kategorii naukowej uczelnie sportowe czy artystyczne nie mają dedykowanych „zdarzeń ewaluacyjnych” kluczowych w ich dziedzinie nauki (np. medale olimpijskie czy prestiżowe nagrody artystyczne).

czasopisma naukowe¹⁴⁰, nieposiadające wyliczonego wskaźnika Impact Factor;

- b. częsta zmiana założeń parametryzacji (tylko w roku 2016 pojawiły się 3 rozbieżne projekty rozporządzenia, które określały zasady ewaluacji za lata 2013-2016, a rozporządzenie ostatecznie opublikowano dnia 27 grudnia 2016 roku¹⁴¹, na 3 dni przed zakończeniem okresu, za który obowiązuje parametryzacja;
- c. wielokrotna zmiana reguł parametryzacji w trakcie trwania okresu, za który ma być przeprowadzona. W styczniu 2017 roku MNiSW opublikowało ujednolicony wykaz czasopism naukowych, który zmienił punktację, jakiej spodziewali się naukowcy za swoje publikacje w poprzednich 4 latach. Dodatkowo, z wykazu usunięte zostały czasopisma, które na wcześniejszych listach ministerialnych miały wyznaczoną punktację. Stanowi to podręcznikowy przykład działania prawa wstecz z zamiarem odebrania obywatelowi (tu naukowcom) już nabytego uprawnienia (punktów za publikację w czasopiśmie z oficjalnie wyznaczoną i obwieszczoną przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego punktacją);

¹⁴⁰ Na podstawie analizy ponad 6 mln cytowań czasopism naukowych w publikacjach ponad 400 polskich czasopismach naukowych, które zdeponowały dane o bibliografii załącznikowej do publikacji z lat 2010-2015 do bazy ICI Journals Masterlist (a więc również do sytemu POL - index, który był połączony z bazą ICI Journals Masterlist) – polskie czasopisma są znacznie częściej cytowane, niż czasopisma z listy JCR.

¹⁴¹ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 grudnia 2016 r. sprawie przyznawania kategorii naukowej jednostkom naukowym i uczelniom, w których zgodnie z ich statutami nie wyodrębniono podstawowych jednostek organizacyjnych (Dz. U. z 2016 r. poz. 2154)

- d. brak otwarcia dla nowych technologii – obecne technologie umożliwiają bardzo precyzyjną analizę zdarzeń ewaluacyjnych (dorobku naukowego), wskazują podejrzenia pokusy nadużycia (*ghostwriting*, nieuprawnione osiągnięcia), pozwalają na wyznaczanie potencjału zasobu wiedzy jako zdolności do dokonania istotnego postępu w danej problematyce;
- e. brak zaangażowania samorządów naukowych (np. konferencji rektorów uczelni branżowych) w określaniu zdarzeń ewaluacyjnych charakterystycznych dla danej dziedziny wiedzy (nauki i – analogicznie – sztuki). Przykładowo, w ocenie Akademii Wychowania Fizycznego za publikację w nisko punktowanym czasopiśmie otrzymuje się punkty, a nie bierze się pod uwagę np. osiągnięcia przez wychowanka złotego medalu na mistrzostwach świata czy na olimpiadzie (a proces przygotowania jest procesem naukowym);
- f. brak zaangażowania samorządów naukowych w ustalaniu istotności poszczególnych typów zdarzeń ewaluacyjnych w ocenie końcowej. Dla przykładu, w informatyce publikuje się niewiele, a o uznaniu danego osiągnięcia programistycznego decyduje zaproszenie na jedną z uznanych, najważniejszych konferencji międzynarodowych;
- g. brak weryfikacji prawdziwości zgłaszanych osiągnięć – w zamyśle rola KEJN miała polegać na weryfikowaniu prawdziwości głównych osiągnięć, a nie na „klikaniu” osiągnięć, wobec których zdefiniowano podejrzenie nadużycia, z poziomu systemu SEDN.

Wady oceny jakości w podejściu projektowym

Mimo często wielomilionowych kwot grantów w niewielkim stopniu stosowana jest ewaluacja grantu w trakcie jego trwania (*ongoing evaluation*) na tzw. ścieżce krytycznej wykresu Gantta¹⁴². Dotychczas nie udało się uzyskać informacji, czy jakkolwiek grant został wstrzymany po ewaluacji w trakcie jego trwania i stwierdzeniu, że – mimo przyjętych wcześniej założeń – cele nie mogą zostać osiągnięte nawet w najmniejszym stopniu i nie ma szans na powstanie nowej wiedzy lub grant okazał się dokładną kopią wcześniej realizowanych badań. W środowiskach naukowych istnieje przekonanie, że taka sytuacja byłaby karygodna i nie można do niej za wszelką cenę dopuścić. Tymczasem granty badawcze ze swojej natury wiążą się z ryzykiem niepowodzenia – przy czym im bardziej nowatorskie są to badania, tym ryzyko niepowodzenia jest większe. Z punktu widzenia Rzeczypospolitej jako finansującego znacznie lepiej będzie zatrzymać grant nawet w połowie wydanych środków – jeżeli jego kontynuowanie nie rokuje osiągnięcia zakładanych celów, niż finansować grant do końca, żeby „ukryć” brzemień porażki. Wyniki ewaluacji grantów w trakcie ich trwania nie są nigdzie publikowane, przez to nie jest zachowywana zasada transparentności i społecznej kontroli.¹⁴³

W obecnym systemie często nie jest prowadzona merytoryczna ocena grantu po jego zakończeniu – w szczególności, czy i w jakim stopniu zrealizowane zostały zdefiniowane cele oraz czy poniesione wydatki

¹⁴² Zgodnie z przyjętymi metodykami zarządzania projektami (np. Prince 2).

¹⁴³ Por. Bławat B., Dietl M., Duplaga B., Franaszek M., Hańczyc P., Marciniak D., Skrok Ł., Rokosz W., Zawistowski M., *Innowacyjność w Polsce – co można zmienić?*, Instytut Sobieskiego 2016, s. 59-60.

były adekwatne do uzyskanych efektów¹⁴⁴. Tymczasem powinna to być kluczowa informacja podsumowująca grant, udostępniona do społecznej kontroli interesariuszy. Głębsza analiza wykaże, że spora liczba grantów nie zakończyła się sukcesem, a wydatkowane środki nie przyczyniły się do zbudowania zakładanej wartości dodanej. Wyniki oceny trwających oraz już zrealizowanych grantów powinny stać się komponentem oceny aplikacji grantowych w kolejnych konkursach (dla tego samego zespołu lub kluczowych uczestników).

Wady w procesie biznesowym oceny jakości

Gromadzone w centralnych systemach informatycznych informacje na potrzeby procesu oceny jakościowej nie są często weryfikowane co do zgodności z rzeczywistością – ani pod względem kompletności, ani prawdziwości (rzetelności). Te same dane w różnych systemach mają różne wartości – parametry. Jako przykład można podać wartość tzw. liczby N, która znacząco różni się we wnioskach o dotację statutową od tej raportowanej w procesie ewaluacji jednostek naukowych. Różnice wynikają zarówno z rozbieżności definicyjnych, różnej struktury metadanych oraz braku zaimplementowanych procesów walidacji i zapewnienia jakości danych.

¹⁴⁴ Końcowe rozliczenie grantu wymaga sporządzenia sprawozdania, które najczęściej jest sprawozdaniem rachunkowym i podlega ocenie formalnej, a nie merytorycznej.

Tabela 1. Lista systemów informatycznych uczestniczących (wspierających) procesy oceny jakościowej.

Nazwa systemu informatycznego	Pokrywany obszar jakościowy
POL-on OPI	Zatrudnienia, zrealizowane projekty badawcze, infrastruktura badawcza
PBN – R (część sytemu POL-on)	Publikacje naukowców, czasopisma naukowe – ankieta ewaluacji czasopism, zawartość poszczególnych zeszytów – platforma otwarta, społecznościowa
PBN – S (nowy moduł powstały na skutek rozporządzenia o Systemach Informacji w Nauce)	Dorobek publikacyjny jednostek naukowych – platforma zamknięta do celów realizacji obowiązków sprawozdawczych
POL-index	Czasopisma naukowe, zawartość poszczególnych zeszytów, cytowania – platforma zamknięta dla czasopism naukowych do celu wyznaczania Polskiego Współczynnika Wpływu.
Ankieta jednostki naukowej	Gromadzenie danych na potrzeby KEJN
System Ewaluacji Dorobku Naukowego (SEDN)	Prowadzenie ewaluacji czasopism naukowych oraz jednostek naukowych
Obsługa Strumieni Finansowania (OSF)	Wnioski o grany i wsparcie finansowe w ramach projektów celowych, obsługa wniosków o dotacje statutowe
LSI NCBiR	Generator wniosków grantowych NCBiR

Obecnie Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego realizuje kolejny projekt pt. Zintegrowany System Usług dla Szkolnictwa Wyższego. Nie są dostępne szczegółowe założenia tego projektu i nie wiadomo, w jakim zakresie zastąpi lub zintegruje on stosowane obecnie systemy informatyczne, uczestniczące w procesach oceny jakości. Duża liczba niezintegrowanych systemów informatycznych wymagających wprowadzania i przetwarzających te same dane jest główną przyczyną biurokratyzacji uczelni. Powoduje również brak przejrzystości proce-

sów decyzyjnych w zakresie zapewnienie jakości i utrudnia społeczną kontrolę interesariuszy.

C. Reforma: Zapewnienie jakości w Ustawie 2.0

OCENA JAKOŚCI

- a. Szkoły wyższe podlegają powszechnemu, przejrzystemu i zobiektywizowanemu Systemowi Oceny Jakości w obszarach (Obszary Oceny Jakości):
 - (i) działalności Naukowej (Obszar N);
 - (ii) działalności w obszarze Kształcenia (Obszar K);
 - (iii) kultury Przedsiębiorczości (Obszar P).
- b. Na System Oceny Jakości składają się:
 - (i) System Akredytacji dającej prawo utworzenia jednostki naukowej i prowadzenia programów kształcenia na określonym kierunku;
 - (ii) System Informacji o Nauce i Szkolnictwie Wyższym (SINIS) – rejestrujący wszystkie informacje na potrzeby prowadzenia oceny jakości (jednostkowe zdarzenia ewaluacyjne, wnioski grantowe, recenzje itp.) i udostępniający je publicznie, w tym interesariuszom z OSG oraz organizacjom strażniczym zajmującym się jawnością życia publicznego (watchdogi);
 - (iii) System Ewaluacji Jednostek Naukowych oparty o nadawanie kategorii jakości w poszczególnych obsza-

- rach działalności w Grupach Wspólnej Oceny¹⁴⁵ na podstawie danych gromadzonych w SINIS;
- (iv) System Kontroli Jednostek Naukowych kontrolujący zgodność informacji przekazanych do SINIS przez jednostkę naukową ze stanem faktycznym;
 - (v) System Oceny Okresowej Pracowników Naukowych;
 - (vi) instytucje centralne uczestniczące w Systemie Oceny Jakości;
 - (vii) instytucje pozarządowe uczestniczące w Systemie Oceny Jakości.

SYSTEM AKREDYTACJI:

Miejsce akredytacji zajmie ocena ekspercka przeprowadzana przez Polską Komisję Akredytacyjną. Ocena jest przeprowadzana tylko na wniosek uczelni. Zasady oceny są publicznie znane, podawane do wiadomości publicznej z wyprzedzeniem.

Dokumentacja oceny składa się z 2 części. Pierwszą jest sentencja oceny, która jest podawana do publicznej wiadomości na stronie internetowej PKA. Mieści się w niej także ocena stopnia realizacji rekomendacji z poprzedniej oceny. Ocena taka może być warunkowa ze wskazaniem terminu, w którym uwzględnione powinny być rekomendacje warunkujące. W takim terminie powinna być przeprowadzona ocena weryfikacyjna.

¹⁴⁵ Grupy Wspólnej Oceny odpowiadają dziedzinom wiedzy po „awansowaniu” do dziedzin wiedzy niektórych dyscyplin naukowych.

Drugą częścią dokumentacji oceny jest zbiór rekomendacji (ze strony ekspertów przeprowadzających ocenę) służących podnoszeniu jakości kształcenia. Rekomendacje mogą także wskazywać postulowany termin ich uwzględnienia.

W odniesieniu do kształcenia w zakresie dziedzin wiedzy, w odniesieniu do których funkcjonują międzynarodowe akredytacje i systemy oceny (np. obecnie kształcenie w zawodach medycznych, w zawodach technicznych), uczelnie mogą uzyskiwać także zagraniczne lub międzynarodowe akredytacje jako alternatywę dla ocen PKA.

PKA określa minimalną liczbę godzin na studiach z danej dziedziny wiedzy (teoria, laboratoria, praktyki), ale ma to charakter obowiązujących minimów bez zatwierdzania uruchamianych kierunków, muszą one po prostu przestrzegać tych minimów, które są podane do publicznej wiadomości, muszą też znajdować odzwierciedlenie w umowach uczelni ze studentem, a weryfikuje to każdy organ kontrolny mający takie kontrolne uprawnienia wobec uczelni, a udowodnione niespełnienie tych minimów grozi absolwentom unieważnieniem dyplomów, sami też wobec tego muszą o to dbać.

PKA określa minimalną liczbę przeliczeniowych (na pełny) etatów nauczycieli ze stopniem doktora na n studentów w danej dziedzinie wiedzy, na takich samych zasadach jak wyżej.

PKA określa minimalną liczbę przeliczeniowych (na pełny) etatów docentów praktyki na n studentów, na takich samych zasadach jak wyżej.

Ministerstwo Pracy wraz z MNiSW powinny co roku opracowywać i podawać do publicznej wiadomości (w terminie zsynchronizowanym z deklarowaniem przez uczniów klas maturalnych przedmiotów wybieranych do zdawania w trakcie egzaminu maturalnego) prognozy o horyzoncie 3 lat oraz 5 lat dotyczące zapotrzebowania na konkretne zawody – konieczność opracowania/wdrożenia określonej metodyki.

Uczelnia wyższa po uzyskaniu prawa do działania otrzymuje kategorię oraz uprawnienia w danej dziedzinie/dziedzinach wiedzy. Wraz z rozwojem naukowym zwiększają się uprawnienia uczelni. Powinna istnieć kaskadowość uprawnień do kształcenia, tj. jednostki o najwyższych kategoriach w zakresie kształcenia mogą (i powinny) oferować edukację na wszystkich możliwych poziomach. Szczegóły uprawnień przedstawia tabela 2.:

Tabela 2. Kategorie w obszarze N i K a uprawnienia do prowadzenia kierunków.

1 litera – kategoria w obszarze Nauki, 2 litera – Kategoria w obszarze Kształcenia

AA	AB	AC	AD	AE
BA	BB	BC	BD	BE
CA	CB	CC	CD	CE
DA	DB	DC	DD	DE
EA	EB	EC	ED	EE

Profil ogólnoakademicki II stopnia i jednolite magisterskie
Profil ogólnoakademicki II stopnia i jednolite magisterskie – zezwolenie
Profil ogólnoakademicki I stopnia
Profil ogólnoakademicki I stopnia - zezwolenie
Profil praktyczny I stopnia
Profil praktyczny I stopnia - zezwolenie
Poziom 5 PRK
Restrukturyzacja – brak uprawnień do kształcenia na jakimkolwiek poziomie

Jednostki naukowe mogą prowadzić studia o profilu praktycznym i ogólnoakademickim, z tym, że:

- 1) studia II stopnia i studia jednolite magisterskie o profilu ogólnoakademickim mogą prowadzić:
 - a. jednostki o kategorii AA, AB, BA, BB – bez zezwolenia;
 - b. jednostki o kategorii AC, AD, AE, BC, BD, BE, CA, CB, CC – po uzyskaniu zezwolenia NRDN;
- 2) studia I stopnia o profilu ogólnoakademickim mogą prowadzić:
 - a. Jednostki wymienione w pkt. 1 – bez zezwolenia;
 - b. Jednostki o kategorii CD, CE, DA, DB, – bez zezwolenia;
 - c. Jednostki o kategori DC – po uzyskaniu zezwolenia NRDN;
- 3) studia I stopnia o profilu praktycznym mogą prowadzić:
 - a. Jednostki określone w pkt. 1 i 2 – bez zezwolenia;
 - b. Jednostki o kategorii EA, EB, EC – bez zezwolenia;
 - c. Jednostki o kategorii DD – po uzyskania zezwolenia NRDN;
- 4) kształcenie na poziomie 5 Polskiej Ramy Kwalifikacji prowadzić mogą prowadzić:
 - a. jednostki w pkt. 1, 2 i 3 bez zezwolenia;
 - b. Jednostki o kategorii DE, ED - bez zezwolenia;
- 5) Jednostki o Kategorii EE – nie posiadają uprawnień do kształcenia.

Kontrola jakości kształcenia następuje w okresach parametryzacji w obszarze kształcenia. Kontrola ta jest możliwa także na uzasadniony wniosek MNiSW.

W wypadku zaprzestania spełniania przez jednostkę wyżej opisanych warunków, uprawnienie jednostki do prowadzenia kierunku studiów zostaje zawieszone – zostaje zatrzymana rekrutacja na ten kierunek, a jednostka zapewnia obecnie studiującym kontynuację edukacji na tym samym kierunku lub kierunku związanym z dyscypliną do której był przyporządkowany dotychczas prowadzony kierunek studiów. Jednostka w ciągu 12 miesięcy może ubiegać się o ponowną ocenę w kategoriach które warunkują istnienie uprawnienia. W przypadku utrzymania kategorii na niższym poziomie, jednostka posiada uprawnienia do kształcenia zgodnie z zaszeregowaniem w Tabeli 2.

W przypadku studiów o profilu praktycznym jednostka powinna zagwarantować to, że minimum 50% zajęć będzie prowadzone przez praktyków¹⁴⁶ lub poprzez uczestnictwo w stażach u pracodawców. W przypadku studiów o profilu ogólnoakademickim:

- a. I stopnia – jednostka zapewnia studentom w programie kształcenia przygotowanie do prowadzenia badań;
- b. II stopnia lub jednolitych magisterskich – zapewnia studentom udział w badaniach.

Jednostki mają wolność w określaniu planów i programów studiów. Plany i programy studiów podlegają ocenie podczas oceny w kategorii

¹⁴⁶ Osoby, których znaczna część doświadczenia zawodowego jest zdobyta poza uczelnią.

kształcenia. W przypadku wymogu uzyskania zgody NRDN na prowadzenie studiów na danym kierunku plany i programy studiów podlegają ocenie *ex ante* przez PKA.

Dla każdego prowadzonego kierunku studiów, uczelnia – przed rozpoczęciem rekrutacji – zamieszcza w SINIS pełny opis programu studiów wraz z sylabusami poszczególnych kursów oraz wskazaniem osób prowadzących zajęcia – według katalogu dobrych praktyk, publikowanego przez PKA dla danej dziedziny wiedzy. Zdeponowany w SINIS opis programu studiów wraz sylabusami wszystkich kursów stanowi kluczowe zdarzenie ewaluacyjne z obszaru „Kształcenie” oraz jest podstawą do ewentualnych roszczeń interesariuszy (w tym studentów, którzy podpisali tzw. umowę o studiowanie).

SINIS

Najważniejszym elementem (fundamentem) jakości jest przejrzystość, polegająca na publicznym udostępnianiu informacji o działalności jednostek naukowych w każdym z Obszarów Oceny Jakości w formie elektronicznej reprezentacji „zdarzeń ewaluacyjnych”, sprawozdawanych obowiązkowo w systemie ciągłym¹⁴⁷ do Systemu Informacji o Nauce i Szkolnictwie Wyższym (SINIS).

Dane „zdarzenie ewaluacyjne” raportowane jest przez jednostkę naukową tylko raz do jednego systemu (SINIS). Jeżeli zdarzenie uczestni-

¹⁴⁷ Bez zbędnej zwłoki po wstąpieniu zdarzenia, nie później jednak, niż 90 dni od jego wystąpienia i nie rzadziej niż raz na kwartał (obecna parametryzacja prowadzona jest raz na 4 lata)

czy (jest wymagane w procesie oceny) we wnioskach, postępowaniach grantowych itp., jest „pobierane” z systemu SINIS. Każdy podpisany interesariusz¹⁴⁸ ma prawo – za pośrednictwem SINIS – do wyrażenia wątpliwości czy dane „zdarzenie ewaluacyjne” jest uprawnione dla danej jednostki naukowej lub pracownika naukowego lub czy jego realizacja faktycznie przebiegła zgodnie z opisem umieszczonym w SINIS.

W ramach SINIS jednostka naukowa zobowiązana jest do bieżącego sprawozdawania zdarzeń ewaluacyjnych zdefiniowanych w rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego o SINIS¹⁴⁹, charakterystycznych dla każdego z Obszarów Oceny Jakości. Prawidłowe definiowanie zdarzeń ewaluacyjnych oraz ich parametrów jest jednym z kluczowych zadań KEJN, powinno spełniać następujące pryncypia:

- a. w każdym z Obszarów Oceny Jakości zdarzenia ewaluacyjne charakterystyczne dla poszczególnych grup wspólnej oceny są rekomendowane przez porozumienia (samorządy) dziedzinowe lub branżowe (np. Konferencja Rektorów Szkół Artystycznych, Konferencja Rektorów Akademii Wychowania Fizycznego, Rada Dziekanów Wydziałów Informatyki)¹⁵⁰;

¹⁴⁸ Wyrażanie wątpliwości nie może być zanonimizowane, więc uprawnienie do wyrażania wątpliwości mają tylko interesariusze dysponują podpisem elektronicznym lub równoważną formą pozwalającą na jednoznaczną identyfikację wyrażającego wątpliwości

¹⁴⁹ Rozporządzenie zastępuje Rozporządzenie o Systemie Informacji o Nauce oraz przejmuje z rozporządzenia w sprawie kryteriów i trybu wyznaczania kategorii naukowej część dotyczącą zdarzeń ewaluacyjnych i tzw. ankiety ewaluacyjnej

¹⁵⁰ Dla zachowania spójności rekomendujemy, żeby każda z dziedzin wiedzy (po dopasowaniu obecnej systematyki do rzeczywistości) wskazała swój samorząd jako uprawniony do rekomendacji zdarzeń ewaluacyjnych oraz ich wagi w procesie ewaluacji.

- b. zdarzenia charakterystyczne dla obszaru „Kształcenie” rekomendowane są – obok instytucji akredytacyjnej – również przez samorząd przedsiębiorców (KIG) oraz przedstawicieli OSG (reprezentacja do ustalenia dla danej dziedziny wiedzy);
- c. zdarzenia charakterystyczne dla obszaru Przedsiębiorczość rekomendowane są przez samorząd przedsiębiorców (KIG);
- d. na podstawie rekomendacji powyższych interesariuszy listę zdarzeń ewaluacyjnych wraz ze swoistą strukturą metadanych rekomendują do ostatecznego zatwierdzenia przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego specjalistyczne agencje (zespoły) ministra (KEJN, PKA, NCBiR, NCN) – po uzyskaniu pozytywnej opinii dysponenta Systemu Informacji o Nauce i Szkolnictwie wyższym¹⁵¹.

SINIS opiera się o następujące pryncypia:

- a. wymóg walidacji każdego zdarzenia ewaluacyjnego – operator SINIS opracowuje i uaktualnia automatyczne algorytmy walidujące, mające na celu eliminację oczywistych błędów lub wskazanie zdarzeń nieuprawnionych czy podejrzeń nadużycia;
- b. publiczną dostępność informacji o wszystkich zdarzeniach ewaluacyjnych;
- c. publiczną dostępność pełnej treści każdej recenzji, której uzyskanie jest warunkiem wypracowania zdarzenia ewaluacyjnego (w tym recenzji wniosków grantowych);

¹⁵¹ Jest to niezbędne celem zapewnienia zarówno technicznej wykonalności jak i opracowania odpowiednich walidatorów kompletności i poprawności danych.

- d. możliwość zgłaszania zastrzeżeń odnośnie danego zdarzenia ewaluacyjnego wyłącznie przez podpisanych interesariuszy.

W obszarze kształcenia do SINIS sprawozdawane są (między innymi) następujące, kluczowe zdarzenia ewaluacyjne (raz do roku, w okresie poprzedzającym rozpoczęcie procesu rekrutacji na studia):

- a. sylabusy poszczególnych kierunków kształcenia (w zakresie zdefiniowanym przez instytucję akredytującą);
- b. ocena kierunku kształcenia przez studentów (na podstawie ocen częściowych dla każdego z zakończonych kursów);
- c. ocena ekspercka (*peer-review*) kierunku kształcenia, prowadzona z udziałem interesariuszy z otoczenia społeczno-gospodarczego (branżowo dopasowanego – reprezentacja w zależności od dziedziny wiedzy od 30 do 50%);
- d. ocena skuteczności kształcenia (na podstawie osiągnięć zawodowych absolwentów – historii zatrudnienia i wysokości zarobków)¹⁵².

W obszarze nauki do SINIS raportowane są dodatkowo¹⁵³:

- a. zdarzenia ewaluacyjne dotyczące grantów (na bieżąco, nie później, niż w ciągu 30 dni od dnia powstania zdarzenia);
- b. oceny wniosków grantowych (wszystkich złożonych, nawet jeżeli grant nie zdobył finansowania);

¹⁵² Zanonimizowane dane pobierane z odpowiednich rejestrów ubezpieczeń społecznych (ZUS) oraz podatkników (US).

¹⁵³ W rozwinięciu do obecnie sprawozdawanych typów zdarzeń ewaluacyjnych uczestniczących w procesie ewaluacji jednostek naukowych.

- c. oceny śródkresowe projektów grantowych;
- d. oceny końcowe zakończonych projektów grantowych.

System ewaluacji uniwersytetów lub jednostek naukowych na poziomie dziedzin wiedzy

Ewaluacja realizowana jest na dwóch poziomach:

- a. poziom zdarzeń ewaluacyjnych;
- b. poziom dziedzin nauki (po dostosowaniu systematyki nauki polegającej na ujednoczeniu dyscyplin naukowych i jednostek naukowych zgodnie z zasadą upraszczania).

Ewaluacja na poziomie zdarzeń ewaluacyjnych prowadzona jest:

- a. w formie oceny parametrycznej – algorytmicznej (transkrypcji zdarzenia ewaluacyjnego na ocenę punktową, zgodnie z przyjętymi *ex ante* zasadami punktacji na podstawie obowiązujących przepisów prawa) – dokonywanej automatycznie po zdeponowaniu danego zdarzenia do systemu SINIS i uzyskaniu przez niego statusu „zwalidowane”;
- b. w formie oceny eksperckiej dla niektórych zdarzeń ewaluacyjnych (punktacja zgodnie z przyjętymi *ex ante* zasadami oceny danych zdarzeń, np. aplikacji grantowych) – dla danego zdarzenia ewaluacyjnego uprawniona instytucja deponuje ocenę (w tym recenzję) w systemie SINIS.

Zasady ewaluacji na poziomie zdarzeń ewaluacyjnych (w tym punktację za poszczególne zdarzenia ewaluacyjne) określa Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego na wniosek Komitetu Ewaluacji Jednostek Naukowych (w obszarze „Nauka i odpowiadającej mu części obszaru „Kultura Przedsiębiorczości”) oraz PKA (w obszarze „Kształcenie” i odpowiadającej mu części obszaru „Kultura Przedsiębiorczości”). Zasady określone są *ex ante*, przynajmniej na jeden miesiąc przed rozpoczęciem okresu, za który mają one obowiązywać. Jeżeli specjalne przepisy nie stanowią inaczej, domyślnym okresem obowiązywania zasad ewaluacji na poziomie zdarzeń ewaluacyjnych jest rok akademicki lub rok kalendarzowy¹⁵⁴. Jeżeli Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego nie ogłosi nowych (zmodyfikowanych) zasad ewaluacji do ostatniego dnia miesiąca poprzedzającego ostatni miesiąc roku (akademickiego lub kalendarzowego), ogłoszone poprzednio zasady obowiązują na kolejny rok.

Ewaluacja na poziomie dziedzin wiedzy ma na celu nadanie danej dziedzinie wiedzy (po przeprowadzeniu ujednolicenia nazewnictwa i zakresu dziedzin wiedzy oraz jednostek naukowych – również jednostce naukowej) kategorii, która jest najważniejszym komponentem ustalania wysokości finansowania statutowego oraz wymogiem uzyskania dostępu do niektórych programów grantowych.

Rekomendujemy kategoryzację w każdym z Obszarów Oceny Jakości: (N)auka, (K)ształcenie, kultura (P)rzedsiębiorczości – z możliwością

¹⁵⁴ W zależności czy zasady dotyczą dydaktyki (rok akademicki), czy nauki (rok kalendarzowy).

agregacji uzyskanych ocen do jednej kategorii opisowej w zależności do dziedziny wiedzy (Grupy Wspólnej Oceny).

Rekomendujemy opracowanie nowego zestawu kategorii opartego o analizę potencjału zasobu wiedzy polskich jednostek naukowych uwzględniającego następujące konteksty:

- a. kontekst globalny, w celu określenia, czy w danej dziedzinie polska nauka znajduje się w światowej czołówce oraz czy ma szansę zapewnić krajowemu otoczeniu społeczno-gospodarczemu zasoby wiedzy o potencjale pozwalającym na wypracowanie oraz utrzymanie w dłuższym okresie globalnej (lub przynajmniej międzynarodowej w regionie) przewagi konkurencyjnej pozwalającej na przyciąganie do Polski talentów zagranicznych;
- b. kontekst międzynarodowy, w celu określenia, czy w danej dziedzinie jednostka naukowa jest w stanie zapewnić krajowym partnerom z otoczenia społeczno-gospodarczego zasoby wiedzy pozwalające na utrzymanie międzynarodowej konkurencyjności gospodarki oraz kultury;
- c. kontekst krajowy, w celu określenia, czy w danej dziedzinie jednostka naukowa jest w stanie zapewnić zasoby wiedzy pozwalające na dynamiczny, zrównoważony rozwój danego regionu lub danej dziedziny gospodarczo-społecznej.

Rekomendujemy wprowadzenie następujących kategorii naukowych:

Tabela 3. Kategorie naukowe.

I.p.	Kategoria	Ogólne znaczenie kategorii	Charakterystyka	Koncentracja działań oraz środków
1	A	Strategiczna jednostka naukowa na poziomie międzynarodowej czołówki, tworząca przełomowe w skali międzynarodowej odkrycia/rozwiązania, kluczowe dla stworzenia oraz utrzymania globalnej (lub chociaż międzynarodowej) przewagi konkurencyjnej lub rozwoju międzynarodowej rozpoznawalności dziedzictwa kulturowego Rzeczypospolitej Polskiej	Przełomy	1. Nauka, 2. Kształcenie, 3. Kultura Przedsiębiorczości
2	B	Jednostka naukowa o znaczeniu krajowym, stanowiąca kluczowy komponent systemu naukowo-gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej, niezbędna dla utrzymania dynamiki innowacyjnego rozwoju gospodarczego (zapewniającego konkurencyjność polskich przedsiębiorstw) oraz rozwoju kulturalnego kraju. Zapewnia transfer innowacji dla czołowych (strategicznych) polskich przedsiębiorstw/institucji.	Innowacje	1. Kultura Przedsiębiorczości 2. Nauka 3. Kształcenie

3	C	Jednostka naukowa o znaczeniu regionalnym (na poziomie województwa lub kilku województw), wspierająca rozwój gospodarko-kulturowy regionu, stanowiąca zaplecze kadrowe oraz badawczo-rozwojowe dla czołowych przedsiębiorstw i instytucji w regionie, zapewniająca transfer wiedzy umożliwiający realizację procesów społeczno-gospodarczych według najnowszej/najlepszej dostępnej światowej wiedzy. Element systemu tzw. inteligentnych specjalizacji w ramach międzynarodowych planów strategiczno-rozwojowych.	Mikro-innowacje	1. Kształcenie 2. Kultura Przedsiębiorczości 3. Nauka
4	D	Jednostka naukowa o znaczeniu lokalnym, stanowiąca zaplecze kadrowe oraz badawczo-rozwojowe dla lokalnych przedsiębiorstw lub grup przedsiębiorstw, a także dla lokalnych instytucji. Ważny komponent lokalnej społeczności.	Usprawnienia	1. Kształcenie, 2. Kultura Przedsiębiorczości
5	E	Jednostka naukowa nie spełniająca minimalnych wymagań, cofnięcie finansowania ze środków publicznych obligatoryjne najpóźniej w ciągu 6 miesięcy od otrzymania kategorii E, utrata uprawnień do nadawania tytułów zawodowych (licencjat, inżynier, magister), stopnia naukowego doktora (jeśli jednostka spada z kategorii B). Chęć utrzymania statusu jednostki naukowej wiąże się z obowiązkowym zarządzeniem komisarycznym i zatwierdzeniem w ciągu maksymalnie 6 miesięcy planu restrukturyzacji.		1. Restrukturyzacja

Kluczowym komunikatem Ustawodawcy w zakresie wymagań stawianych poszczególnym kategoriom jednostek naukowych są wyznaczone *ex ante* profile, w tym wartości punktowe ustalonych kryteriów w poszczególnych obszarach – (N)auka, (K)ształcenie, kultura (P)rzedsiębiorczości – jednostek referencyjnych w danej dziedzinie wiedzy (Grupie Wspólnej Oceny), po osiągnięciu których jednostka otrzymuje w danej dziedzinie wiedzy określoną kategorię.

Profile jednostek referencyjnych wyznaczane są raz na 4 lata, nie później niż na 6 miesięcy przed kolejnym czteroletnim okresem ewaluacji. Wyznaczenie profili jednostek referencyjnych jest najważniejszym instrumentem polityki naukowej państwa oraz głównym zadaniem Komitetu Ewaluacji Jednostek Naukowych.

Jeżeli wartości jednostek referencyjnych nie zostaną ogłoszone do ostatniego dnia szóstego miesiąca ostatniego, czwartego roku okresu bieżącej parametryzacji, kadencja KEJN ulega skróceniu (wygasa), żaden z doczasowych członków KEJN nie może być wybrany na ponowną kadencję.

Ewaluację jednostek naukowych prowadzi Komitet Ewaluacji Jednostek Naukowych. Ewaluacja odbywa się na podstawie zautomatyzowanej oceny parametrycznej zdeponowanych w SINIS zdarzeń ewaluacyjnych. Udział oceny eksperckiej w ostatecznej ocenie dziedziny (jednostki naukowej) zależy od Grupy Wspólnej Oceny oraz wstępnej (wyznaczonej po ocenie parametrycznej) kategorii naukowej.

Przyszły system przyznawania kategorii naukowej powinien opierać się o wagi oceny parametrycznej i eksperckiej, które przedstawia poniższa tabela 4.

Tabela 4. Wagi oceny eksperckiej i parametrycznej dla poszczególnych kategorii naukowych.

Kategoria	Udział oceny parametrycznej	Udział oceny eksperckiej
A	40% - ale wymóg osiągnięcia ustalonych progów w ocenie parametrycznej	60%
B	70%	30%
C	80%	20%
D	90%	10%
E	80%	20% - ale w przypadku niespełnienia minimów oceny parametrycznej jednostka nie może podwyższyć kategorii głosami ekspertów

Zgodnie z proponowanym systemem kategorie naukowe wyznaczone są dla dziedzin wiedzy (oraz dla pokrywających się z nimi jednostek naukowych) raz na 4 lata. W SINIS publikowane są estymacje przyszłej kategorii (wyznaczane na podstawie oceny parametrycznej) na koniec trzeciego miesiąca każdego kolejnego roku z bieżącego, czteroletniego okresu, dla wszystkich jednostek naukowych otrzymujących jakąkolwiek dotację publiczną, na podstawie danych o zdarzeniach ewaluacyjnych, deponowanych na bieżąco – w systemie ciągłym – do SINIS.

W celach informacyjnych do estymowanych co rok kategorii naukowych dodawane są oznaczenia kierunkowe pozwalające jednostkom naukowym na określenie swojej pozycji względem jednostek referencyjnych, a interesariuszom – na podejmowanie decyzji odnośnie zaangażowania (np. rozpoczęcia studiów czy nawiązania współpracy).

Tabela 5. Dodatkowe oznaczenia kierunkowe w estymacji kategorii naukowej

Oznaczenie kierunkowe	Opis
1	Na podstawie przeprowadzonej estymacji jednostka znacząco wyprzedza profil jednostki referencyjnej kategorii, do której została wstępnie zakwalifikowana oraz ma szansę na awans
2	Na podstawie przeprowadzonej estymacji jednostka naukowa znajduje się na w granicach nierozróżnialności z jednostką referencyjną kategorii, do której została wstępnie zakwalifikowana
3	Na podstawie przeprowadzonej estymacji jednostka naukowa wypracowała osiągnięcia znacząco (z przeważeniem w metodzie porównania parami) poniżej profilu jednostki referencyjnej, do którego została wstępnie zakwalifikowana oraz jest zagrożona spadkiem

Wybrane zasady ewaluacji (zdarzeń ewaluacyjnych oraz dziedzin – jednostek naukowych)

- a. W obszarze działalności **naukowej (N)** ewaluacja opiera się na:
- (i) powszechnej ocenie siły oddziaływania publikacji naukowych, opartej na Centralnym Systemie Wyliczania Cytowań, w którym obowiązkowo uczestniczą wszystkie czasopisma naukowe, zainteresowane statusem czasopism punktowanych na listach MNiSW;
 - (ii) uwzględnieniu jawnych recenzji w ewaluacji dorobku naukowego;
 - (iii) zrównoważeniu – z uwzględnieniem specyfiki dziedziny wiedzy – działalności publikacyjnej, badawczo-rozwojowej oraz projektowo-wdrożeniowej.

- b. W obszarze **kształcenia (K)** ewaluacja opiera się na:
- (i) zrównoważeniu oceny dokonywanej przez uczestników zajęć z oceną ekspercką (*peer review*) oraz oceną skuteczności kształcenia;
 - (ii) obligatoryjnej ocenie programu studiów (zajęć) przez uczestników:
 - mającej charakter powszechny (oceniany jest każdy kurs realizowany przez jednostkę naukową);
 - mającej charakter obowiązkowy (ocena zajęć jest warunkiem zaliczania przez studenta);
 - (iii) ocenie eksperckiej:
 - Badającej spełnienie kluczowych pryncypiów wyznaczonych przez jednostkę akredytującą dla danej dziedziny;
 - Badającej responsywność jednostki naukowej na negatywne i pozytywne oceny zajęć przez ich uczestników;
 - Uwzględniającej udział przedstawicieli OSG w zespołach oceny;
 - (iv) ocenie skuteczności kształcenia realizowanej na podstawie zanonimizowanych danych o zatrudnieniu (ubezpieczeniu – ZUS) i wysokości dochodów (na podstawie płaconych podatków – US), w porównaniu do wartości referencyjnych dla danej dziedziny wiedzy.

c. W obszarze kultury **przedsiębiorczości (P)** ewaluacja opiera się na:

- (i) powszechnej i obowiązkowej ocenie dokonywanej przez studentów dotyczącej podstawowych procesów administracyjnych, a w szczególności systemu rekrutacji, obsługi toku studiów, infrastruktury akademickiej, obsługi współpracy międzynarodowej, biura karier i zaangażowania absolwentów;
- (ii) ocenie efektów materialnych działalności naukowej, które przekładają się na przychody (jednostki naukowej, podmiotu spin-off lub zamawiającego) lub zewnętrzny efekt społeczny (aplikacje, projekty społeczne i kulturalne);
- (iii) ocenie przez przedsiębiorców, której dokonanie będzie warunkiem otrzymania ulg podatkowych dla podmiotów współpracujących z jednostkami naukowymi;
- (iv) ocenie przez właściwych, nazwanych dla danej jednostki interesariuszy (odbiorców zasobu wiedzy) sektora publicznego – której dokonanie jest wymagane jako komponent rocznego sprawozdania, na podstawie którego wydawane są decyzje o utrzymaniu finansowania ze środków publicznych.

System kontroli

Przy spełnieniu następujących założeń:

- a. wszystkie istotne aktywności każdego z Obszarów Oceny Jakości (działalność naukowa, działalności dydaktyczna, kultura

- przedsiębiorczości) są na bieżąco deponowane jako zdarzenia ewaluacyjne do SINIS oraz podlegają wstępnej walidacji co do prawdziwości, kompletności i uprawnieniu;
- b. wynik oceny eksperckiej (w tym recenzji) dla tych zdarzeń ewaluacyjnych, dla których zdefiniowano taki wymóg, jest również na bieżąco deponowany w SINIS;
 - c. zdarzenia ewaluacyjne deponowane w SINIS są powszechnie dostępne (na platformie internetowej), a podpisani interesariusze mają prawo wносить do nich zastrzeżenia.

Celem systemu kontroli jest zapewnienie, że zdarzenia ewaluacyjne deponowane w SINIS (a więc cyfrowa reprezentacja faktycznie wypracowanych, czy zrealizowanych zdarzeń ewaluacyjnych) są zgodne z rzeczywistością oraz że ich afiliacja (autorstwo) jest zarówno uprawnione dla danej jednostki naukowej (naukowca) jak i nie narusza praw innych instytucji (naukowców). Zostanie to osiągnięte dzięki dwóm typom kontroli:

- a. kontrola społeczna interesariuszy dzięki powszechnemu dostępowi do informacji o zdarzeniach ewaluacyjnych w SINIS;
- b. audytach kontrolnych realizowanych przez:
 - (i) interdyscyplinarne zespoły oceniające (złożone z przedstawicieli Rady Doskonałości Naukowej, resortów ministerialnych oraz reprezentantów OSG, w tym przedstawicieli samorządu przedsiębiorców) – w przypadku jednostek kategorii A;
 - (ii) wyspecjalizowane podmioty audytowe – w przypadku pozostałych kategorii naukowych.

Principia społecznej kontroli dokonywanej przez interesariuszy

- a. Społeczna kontrola ze strony interesariuszy polega na możliwości zakwestionowania danego zdarzenia ewaluacyjnego (lub jego oceny) przez podpisanego interesariusza¹⁵⁵ – naukowca, jednostkę naukową, podmiot OSG lub organizację społeczną (strażniczą – typu watchdog).
- b. Zakwestionowanie zdarzenia odbywa się w SINIS. W momencie rejestracji interesariusz kwestionujący deponuje w SINIS wszystkie informacje i załączniki, które uwiarygadniają zakwestionowanie zdarzenia. Po zarejestrowaniu takiego zdarzenia w SINIS jest ono powszechnie dostępne z informacją, kto jest podpisanym interesariuszem oraz z wszystkimi załączonymi uzasadnieniami. Interesariusz kwestionujący dane zdarzenie ewaluacyjne nie ma już możliwości dołączania dodatkowych informacji.
- c. W ciągu 30 dni od zarejestrowania w systemie SINIS zakwestionowania danego zdarzenia ewaluacyjnego, KEJN (lub wskazany prze KEJN zespół oceniający), przystępuje do rozpatrzenia sprawy.
- d. Jednostka, której zdarzenie ewaluacyjne zostało zakwestionowane, może zostać wezwana do przedstawienia – w ciągu 30 dni od wezwania – dodatkowych informacji.
- e. W ciągu 30 dni od uzyskania informacji od jednostki afiliującej zakwestionowane zdarzenie ewaluacyjne KEJN wydaje wiążą-

¹⁵⁵ Interesariusz musi posiadać kwalifikowany podpis elektroniczny umożliwiający jego jednoznaczną identyfikację.

ce postanowienie z opracowanego wcześniej katalogu postanowień (odrzućenie zdarzenia, zmiana opisu zdarzenia – w tym uwzględnienie/zmiana uprawnień, np. afiliacji, współautorstwa, zmiana typu zdarzenia, zmiana oceny zdarzenia).

- f. Decyzja KEJN jest – ramach społecznej kontroli interesariuszy – ostateczna. Nieusatysfakcjonowanej stronie przysługuje skarga do sądu administracyjnego.

Zasady audytów

- a. Audyt ma na celu sprawdzenie prawdziwości zdarzeń ewaluacyjnych zdeponowanych do SINIS.
- b. Audyt jest obowiązkowy dla wszystkich jednostek naukowych – nie rzadziej, niż co dwa lata.
- c. W przypadku stwierdzenia naruszeń – istotnych niezgodności zbadanych w jednostce naukowej faktów ze zdeponowanymi w SINIS zdarzeniami ewaluacyjnymi, na jednostkę naukową nakładane są kary finansowe zgodnie z katalogiem kar.
- d. W przypadku stwierdzenia rażących naruszeń, które miały na celu uzyskanie wyższej kategorii naukowej lub uzyskanie dodatkowych środków finansowych (w tym z grantów), audytor rekomenduje Ministrowi Nauki i Szkolnictwa Wyższego:
 - (i) zmniejszenie dotacji na okres 1 roku (proporcjonalnie do uzyskanych w sposób nieuprawniony korzyści);
 - (ii) wstrzymanie wypłaty dotacji na okres 1 roku (jeżeli w wyniku naruszenia jednostka naukowa uzyskiwała wielokrotne korzyści);

- (iii) zmianę kategorii na kategorię E – jeżeli stwierdzono naruszenia mimo wcześniejszego ukarania jednostki naukowej którąś z powyższych kar.

Okresowa ocena pracowników naukowych

- a. Ocena okresowa każdego pracownika naukowego, naukowo-dydaktycznego lub dydaktycznego odbywa się na zasadach i z częstotliwością określoną w rozdziale IV.
- b. Komisja dokonująca oceny, o której mowa w rozdziale IV, przeprowadza ocenę wykorzystując informacje o zdarzeniach ewaluacyjnych zdeponowane w systemie SINIS – w tym ocenę kursów realizowanych przez danego pracownika dokonywana przez studentów oraz ocenę OSG (waga nie mniej niż 60%).
- c. Dodatkowe komponenty oceny okresowej określa Prezydent po zaopiniowaniu przez Rektora na podstawie katalogu dobrych praktyk dla danej dziedziny nauki, publikowanych raz do roku.
- d. Wyniki okresowej oceny każdego pracownika jednostki naukowej publikowane są jako zdarzenie ewaluacyjne w systemie SINIS (wraz z treściami recenzji).

Ocena grantów badawczych

W ujęciu projektowym jakość powinna być zapewniona przez obowiązkową ewaluację merytoryczną (zakończoną podpisaną recenzją, udostępnioną w ramach Systemu Informacji o Nauce i Szkolnictwie

Wyższym) grantów w trakcie ich trwania oraz – oddzielna recenzja – po ich zakończeniu. Obecny rozkład oceny grantu powinien zostać zdecydowanie przebudowany – zamiast koncentracji na ocenie wniosków grantowych rekomendujemy koncentrację na ocenie poziomu realizacji grantu w trakcie jego trwania oraz ocenie grantu po jego zakończeniu. Rekomendujemy wprowadzenie kategorii opisowych oceny – zarówno aplikacji grantowych, realizowania założeń projektów grantowych w trakcie ich trwania, jaki po ich zakończeniu grantów (a więc 3 oddzielne oceny) zgodnie z modelem doskonałości (*Excellence*). Tabela 6. przedstawia rekomendację ocen dla grantów po ich zakończeniu.

Tabela 6. Dodatkowe oznaczenia kierunkowe w estymacji kategorii naukowej

Ocena	Model tradycyjny	Model Excellence
5 (A)	Grant zrealizowano na dobrym poziomie	Znacząco przekroczono cele założone do osiągnięcia w ramach grantu
4 (B)	Grant zrealizowany na średnim poziomie osiągnięcia zakładanych celów	Założone cele zostały zrealizowane z nadstatkiem
3 (C)		Osiągnięto założone cele
2 (D)	Osiągnięto minimum założonych celów	Założone cele zostały osiągnięte na średnim poziomie
1 (E)	Nie osiągnięto minimum założonych celów	Osiągnięto absolutne minimum założonych celów

Instytucje centralne uczestniczące w Systemie Oceny Jakości

[Instytucja akredytująca ds. ewaluacji obszaru „Kształcenie” (odpowiednik PKA)] Obok zadań wymienionych w poprzednich rozdziałach, w zakresie dotyczącym zapewnienia jakości instytucja akredytująca odpowiada za:

- a. określanie minimów dotyczących sylabusów (zawartości) programu kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów, w tym w szczególności:
 - (i) liczby godzin przedmiotów teoretycznych;
 - (ii) liczby godzin przedmiotów praktycznych;
 - (iii) liczby godzin obowiązkowych praktyk.
- b. definiowanie zdarzeń ewaluacyjnych rejestrowanych obowiązkowo w systemie SINIS, będącymi podstawą do prowadzenia oceny w Obszarze „Kształcenie”, w tym w szczególności:
 - (i) zakresu sylabusów deponowanych do SINIS;
 - (ii) zakresu oceny kursów dokonywanej przez studentów;
 - (iii) zakresu oceny kursów peer review oraz wymogów odnośnie reprezentacji interesariuszy w zespołach oceniających.
- c. ustalanie – w porozumieniu z interesariuszami oraz instytucją ds. ewaluacji - punktacji za poszczególne zdarzenia ewaluacyjne w Obszarze „Kształcenie”;
- d. ustalanie wartości jednostek referencyjnych dla odpowiednich kategorii na potrzeby ewaluacji dziedzin wiedzy (jednostek naukowych) o obszarze „Kształcenie”;
- e. prowadzenie ewaluacji w obszarze „Kształcenie”;
- f. rozstrzyganie zastrzeżeń składanych przez podpisanych interesariuszy do zdarzeń ewaluacyjnych z obszaru „Kształcenie”, w tym szczególności dotyczących obowiązkowo deponowanych zdarzeń ewaluacyjnych sprawozdających przeprowadzoną ocenę okresową pracowników dydaktycznych.

[Instytucja ds. ewaluacji obszaru „Nauka” (odpowiednik KEJN)] Obok zadań wymienionych w poprzednich rozdziałach, w zakresie dotyczącym zapewnienia jakości instytucja ds. ewaluacji odpowiada za:

- a. zapewnienie jednolitej systematyki w zakresie dziedzin wiedzy, grup wspólnej oceny oraz nazewnictwa jednostek naukowych, a także monitorowanie jej poprawności w aktach prawnych;
- b. ustalanie – w porozumieniu z interesariuszami, w tym z samorządami branżowymi – zdarzeń ewaluacyjnych w obszarze „Nauka” oraz „Kultura Przedsiębiorczości” a także zakresu danych opisowych (metadanych) sprawozdawanych obowiązkowo do SINIS;
- c. ustalanie – w porozumieniu z interesariuszami, w tym z samorządami branżowymi – punktacji za zdarzenia ewaluacyjne w obszarze „Nauka” oraz „Kultura przedsiębiorczości”;
- d. ustalanie zasad prowadzenia oceny eksperckiej dla zdarzeń ewaluacyjnych, które wymagają takiej oceny;
- e. wyznaczanie wartości jednostek referencyjnych dla poszczególnych kategorii naukowych w grupach wspólnej oceny – nie później, niż na 6 miesięcy przed okresem kolejnej parametryzacji;
- f. prowadzenie ewaluacji.

[Instytucje ds. oceny grantów (NCBiR, NCN)] Obok zadań wymienionych w poprzednich rozdziałach, w zakresie dotyczącym zapewnienia jakości instytucje ds. oceny grantów odpowiadają za:

- a. ewaluację aplikacji grantowych oraz nadawanie im oceny w skali 5 punktowej zgodnie z modelem Excellence - również, jeżeli aplikacja grantowa nie uzyskała dofinansowania;
- b. ewaluację (wraz z podpisaną recenzją) grantów w trakcie ich trwania oraz nadawanie oceny w skali 5 punktowej zgodnie z modelem Excellence. Podejmowanie decyzji o wstrzymaniu finansowania dla grantów nie rokujących osiągnięcia zakładanych celów;
- c. ewaluację (wraz z podpisaną recenzją) grantów po ich zakończeniu oraz nadawanie oceny w skali 5 punktowej zgodnie z modelem Excellence;
- d. ewaluację (wraz z podpisaną recenzją) utrzymania efektów trwałości zrealizowanych grantów (jeżeli dotyczy) oraz nadawanie oceny końcowej w skali 5 punktowej zgodnie z modelem Excellence.

[Instytucja ds. strategii i nadzoru (Narodowa Rada Doskonałości Naukowej)] Obok zadań wymienionych w poprzednich rozdziałach, w zakresie dotyczącym zapewnienia jakości Narodowa Rada Doskonałości Naukowej – nowa instytucja ds. strategii i nadzoru – odpowiada (obok innych zadań powierzonych jej w nowym systemie¹⁵⁶) za prawidłowe funkcjonowanie Systemu Oceny Jakości. W tym w szczególności:

- a. weryfikuje profile (wartości) jednostek referencyjnych dla poszczególnych kategorii naukowych;

¹⁵⁶ Zob. Rozdział II – Ustrój uczelni (*academic governance*) i przewidziana tam dla NRDN kompetencja do powoływania tzw. niezależnych członków Rad Powierniczych.

- b. uczestniczy w audytach jednostek naukowych kategorii A;
- c. rekomenduje modyfikacje Systemu Oceny Jakości.

[Instytucje pozarządowe uczestniczące w Systemie Oceny Jakości – rankingi] Rankingi mają na celu wsparcie interesariuszy w procesie podejmowania decyzji odnośnie nawiązania współpracy z dany podmiotem naukowym (podjęcia studiów, podjęcia pracy, realizacji projektu lub zakupu usług).

Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego, po uzyskaniu potwierdzenia zgodności z wymogami, akredytuje pozarządowe instytucje, w tym przedsiębiorstwa prowadzące rankingi nauki (uczelni, jednostek naukowych (dziedzin wiedzy), naukowców itp.). Warunkiem uzyskania akredytacji jest:

- a. wykorzystywanie danych (zdarzeń ewaluacyjnych) z SINIS w każdym punkcie rankingu, który dotyczy adekwatnego obszaru. Ma to na celu eliminację różnych źródeł wiedzy na ten sam temat (w tym np. dodatkowych ankiet dotyczących osiągnięć naukowych, które są sprawozdawane do SINIS);
- b. pełna metodyka dostępna publicznie;
- c. metodyka, w której dane z SINIS stanowią przynajmniej 80% danych wsadowych do ustalania rankingu. Samorząd akredytowanych instytucji rankingowych może rekomendować dodatkowe zdarzenia ewaluacyjne do obowiązkowego sprawozdawania przez uczelnie do SINIS;

- d. metodyka tzw. „porównania parami z punktami nierozróżnialności i przeważenia” wszystkich uczestników rankingu w celu zapewnienia obiektywnej rozróżnialności osiągniętych pozycji;
- e. zakaz pobierania wynagrodzenia od instytucji uczestniczących w rankingu za jakiegokolwiek usługi reklamowe – zarówno przez podmiot prowadzący ranking, jak i przez podmioty powiązane, w tym w szczególności osobowo.

[Przejrzystość *ex ante* – informacja dla potencjalnych studentów]

Formuła *scorecard* zakłada przejrzystość formy prezentowania danych oraz możliwość prostego porównywania danych instytucji między sobą w prezentowanych kategoriach. Takie rozwiązanie ma służyć interesariuszom poprzez umożliwienie uwzględnienia w procesie decyzyjnym wszystkich ważnych informacji. Dane prezentowane w *scorecard* mają zstandaryzowany charakter i zakres dokładnie określany przez ministra właściwego ds. szkolnictwa w drodze rozporządzenia.

Scorecard mogą być tworzone zarówno przez podmioty prywatne jak i podmioty publiczne. W przypadku braku utworzenia *scorecard* przez instytucje niepubliczne w terminie 6 miesięcy od wejścia w życie przepisów, *scorecard* powinien zostać utworzony przez MNiSW.

Modelowym rozwiązaniem powinno być *collegescorecard.ed.gov*. Obecnie istniejący Ogólnopolski System Monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów Szkół Wyższych pomimo innowacyjnej idei pozostawia wiele do życzenia pod względem funkcjonalności jak i za-

wartości danych. Stąd zaleca się silne odwzorowanie *collegescore-card.ed.gov* poprzez:

- a. utworzenie portalu internetowego oraz stworzenie aplikacji mobilnej wspomnianego portalu internetowego na najpopularniejsze na rynku systemy operacyjne dla telefonów komórkowych w tym co najmniej na systemy Android oraz iOS.
- b. zapewnienie następujących funkcji w portalu internetowym i aplikacji mobilnej:
 - (i) wyszukiwanie szkół wyższych;
 - (ii) prezentacja wyników wyszukiwania na liście umożliwiającej sortowanie oraz filtrowanie według: mediany zarobków absolwentów 10 lat po ukończeniu uczelni, odsetka absolwentów uczelni w wieku 25-34 lata zarabiającego więcej niż średnia płaca w kraju ogłoszona w danym roku przez GUS, wielkości uczelni (liczba studentów), kategorii naukowej uczelni;
 - (iii) przypisania każdej szkole wyższej profilu obejmującego co najmniej:
 - typ uczelni (publiczna/niepubliczna);
 - kategorię naukową uczelni;
 - wynik w każdej z kategorii oceny (nauka, kształcenie, kultura przedsiębiorczości);
 - profil demograficzny uczelni (płeć studentów, umiędzynarodowienie);

- dane ekonomiczne o absolwentach uczelni (mediana zarobków, bezrobocie, porównanie z grupą wiekową bez ukończonych studiów);
- dane o pomocy finansowej na uczelni (przynajmniej szacowaną wysokość stypendium socjalnej i naukowego);
- koszty życia w mieście, w którym znajduje się uczelnia (średnie koszty wynajmu mieszkania, wyżywienia oraz podstawowych rozrywek);
- średni wynik egzaminu maturalnego z danych przedmiotów na dane kierunki studiów w poprzedniej rekrutacji;
- oferta edukacyjna danej uczelni wyższej.

Tworząc *scorecard* należy pamiętać, że to narzędzie ma służyć przede wszystkim zmniejszeniu asymetrii informacji pomiędzy uczelnią a przyszłym studentem. Dlatego kluczowa będzie łatwa możliwość porównywania uczelni (lub kierunków studiów).¹⁵⁷

¹⁵⁷ Obecnie nie ma takiej możliwości w Ogólnopolskim Systemie Monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów Szkół Wyższych.

Rozdział VI. Współpraca z otoczeniem społeczno - gospodarczym, komercjalizacja i transfer technologii

A. Status quo: Istniejące rozwiązania dotyczące współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, komercjalizacji i transferu technologii

Dla rozwoju współpracy uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym podstawowe znaczenie ma misja szkół wyższych dotycząca prowadzenia tej współpracy zwłaszcza w zakresie badań i prac rozwojowych na rzecz podmiotów gospodarczych, w wyodrębnionych formach działalności, w tym drodze utworzenia spółki celowej, a także przez udział przedstawicieli pracodawców w opracowywaniu programów kształcenia i w procesie dydaktycznym. Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym może także przybrać inne formy, niezwiązane z badaniami i dydaktyką np. w postaci wsparcia kapitału społecznego poprzez organizację uniwersytetów trzeciego wieku, czy różnego typu kursów doszkalających (kierowanych czy to do społeczności lokalnej czy przeprowadzanych na zamówienie podmiotów zewnętrznych).

Realizacja misji współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym może następować w szczególności w następujących obszarach:

- a. transferu technologii i wiedzy do gospodarki m.in. poprzez udzielanie licencji czy komercjalizację badań w dozwolonych przez prawo formach;
- b. współpracy z pracodawcami w opracowaniu programów kształcenia i w procesie dydaktycznym;
- c. udostępniania infrastruktury badawczej podmiotom zewnętrznym wobec danej uczelni (np. zainteresowanym przedsiębiorcom czy innym uczelniom);

- d. realizacji *life-long learning* poprzez organizację studiów podyplomowych, kursów dokształcających i uniwersytetów trzeciego wieku;
- e. organizację wykładów otwartych, debat oksfordzkich, wydarzeń naukowych i kulturalnych (koncertów, wystaw, spektakli) dla społeczności.

Pojęcie komercjalizacji i transferu technologii

Ustawa PSW reguluje szereg kwestii dotyczących komercjalizacji wyników badań. Określa m.in. czym jest komercjalizacja bezpośrednia i pośrednia. Prowadząc komercjalizację, uczelnia może współpracować z innymi jednostkami akademickimi i naukowymi, w tym zagranicznymi.

Dwie metody komercjalizacji stanowią jeden z elementów komercyjnej działalności uczelni publicznych.

Pierwsza z nich, komercjalizacja bezpośrednia polega na sprzedaży wyników badań naukowych, prac rozwojowych lub know-how związanych z tymi wynikami albo na przekazywaniu do używania tych wyników lub know-how, w szczególności na podstawie umowy licencyjnej, najmu oraz dzierżawy.

Druga z metod, komercjalizacja pośrednia, polega na obejmowaniu lub nabywaniu przez uczelnię udziałów lub akcji w spółkach w celu wdrożenia lub przygotowania do wdrożenia wyników badań naukowych, prac rozwojowych lub know-how związanego z tymi wynikami.

Uczelnia ma także prawo tworzyć wyodrębnione jednostki mające na celu wsparcie przedsiębiorczości środowiska akademickiego lub pracowników uczelni i studentów oraz w celu prowadzenia komercjalizacji bezpośredniej. W celu wsparcia przedsiębiorczości akademickiej uczelnia tworzy Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości. Może mieć on formę jednostki ogólnouczelnianej lub spółki kapitałowej. W celu komercjalizacji bezpośredniej tworzy się centra transferu technologii.

Pod pojęciem samego transferu technologii można rozumieć rozpowszechnienie różnego rodzaju innowacje w dwóch formach:

- a. szczególnej – tj. opartej na specjalnej wiedzy, wykorzystywanej w konkretnym produkcie sprzedawanym na rynku i posiadającej określoną formę prawną (licencje);
- b. ogólnej – tj. związanej z wykorzystaniem ogólnej wiedzy i bez szczególnej formy prawnej.

Spółki spin-off dają możliwość samodzielnego prowadzenia działalności gospodarczej (z pominięciem uczelni) przez naukowców. Nie stanowią one przedmiotu zainteresowania PSW, jednak w literaturze akademickiej są jednym z elementów służących określeniu danej uczelni jako *entrepreneurial university*.

Prowadzenie przez uczelnie komercjalizacji pośredniej jest, zgodnie z obowiązującym prawem, możliwe w formie jedynie jednoosobowej celowej spółki kapitałowej, zaś kapitał zakładowy może być pokryty aportem w postaci wyników badań naukowych lub prac rozwojowych, w szczególności będących wynalazkiem, wzorem użytkowym, wzorem przemysłowym lub topografią układu scalonego, wyhodowaną albo odkrytą i wyprowadzoną odmianą rośliny, oraz know-how związanego z tymi wynikami. O założeniu spółki celowej uczelni decyduje rektor za zgodą Senatu. W myśl art. 86a ust. 3a PSW do utworzenia spółki celowej oraz do wykonywania czynności w zakresie komercjalizacji nie stosuje się przepisów ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r. o zasadach wykonywania uprawnień przysługujących Skarbowi Państwa (t.j. Dz.U. z 2012 r., poz. 1224).

Nowa ustawa o innowacyjności¹⁵⁸ wprowadza pewne istotne ułatwienia w zakresie finansowania oraz zmniejszenia obciążeń podatkowych, takie jak:

- a. zniesienie opodatkowania podatkiem dochodowym aportu własności intelektualnej i przemysłowej (zmiana wprowadzana do ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, t.j. Dz. U. z 2016 r., poz. 2032 ze zm., oraz ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, t.j. Dz. U. z 2016 r., poz. 1888 ze zm.);
- b. wydłużenie z 3 do 6 lat możliwości odliczenia kosztów na działalność B+R (R&D);

¹⁵⁸ Ustawa z dnia 4 listopada 2016 r. o zmianie niektórych ustaw określających warunki prowadzenia działalności innowacyjnej (Dz. U. z 2016 r. poz. 1933).

- c. zwrot gotówkowy dla nowo powstających przedsiębiorstw, polegający na zwrocie 18% lub 19% potencjalnego, ale niewykorzystanego odliczenia w przypadku poniesienia straty (w zależności od stawki podatkowej);
- d. ustabilizowanie finansowania działań związanych z komercjalizacją wyników badań naukowych i prac rozwojowych.

Dydaktyka

Prawo o szkolnictwie wyższym, pozostawiając uczelniom autonomię przy tworzeniu programów kształcenia, umożliwia współpracę z pracodawcami zarówno przy przygotowaniu programów kształcenia jak i procesów ich realizacji. Stąd uczelnie realizując misję współpracy z OSG powinny zarówno uwzględniać postulaty pracodawców dotyczące wiedzy potrzebnej na rynku pracy, jak i zapewnić udział praktyków wśród kadry dydaktycznej. W przypadku PWSZ współpraca z lokalnym otoczeniem jest wzmocniana przez obowiązkowe powoływanie konwentu. Ma to na celu wzmocnienie funkcji PWSZ w kształceniu wykwalifikowanych kadr na potrzeby OSG.

Inne formy współpracy

Możliwość prowadzenia przez szkołę wyższą różnego rodzaju studiów podyplomowych czy kursów dokształcających wpisuje się w aktywność związaną z kształceniem przez całe życie (*life-long learning*). Umożliwia ona ciągłą aktualizację wiedzy pracowników na rynku pracy jak i aktywizację osób w wieku poprodukcyjnym poprzez uniwersytety trzeciego wieku. Uczelnia zgodnie z zasadą wolności akademickiej ma pełnię swobody w organizacji wykładów otwartych czy innych wydarzeń naukowych lub kulturalnych. Transfer wiedzy do OSG w formie oferty edukacyjnej jest jednak niewystarczający. Zmiany na rynku usług edukacyjnych sprawiają, że popularne do niedawna studia podyplomowe tracą na znaczeniu ze względu na spadek naboru na wielu uczelniach. Ma to po części związek z liberalizacją wymagań odnośnie uprawnień do wykonywania zawodu, które były nadawane przez ukończenie studiów podyplomowych. Rosnące dochody społeczeństwa sprawiają także, że osoby zamożne, w tym kadra menedżerska, coraz częściej wybierają edukację za granicą (na przykład studia MBA na zagranicznych uczelniach).

B. Diagnoza: Wady istniejących rozwiązań dotyczących współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, komercjalizacji i transferu technologii

Istnieje sporo przykładów zakończonych sukcesem projektów współpracy polskich uczelni z OSG, lecz liczba takich zdarzeń jest daleko niewystarczająca biorąc pod uwagę potencjał naukowy oraz potrzeby polskiego przemysłu w zakresie zwiększania innowacyjności produktów i usług wytwarzanych w Polsce. Dotychczasowy poziom współpracy uczelni z OSG jest źródłem kontestacji i krytyki. Dotychczasowe działania w obszarze ustawodawstwa oraz uregulowań wewnątrzuczelnianych nie wpłynęły znacząco na podwyższenie aktywności uczelni i nauczycieli akademickich, czego efektem jest m.in. nadal niski udział wydatków na B+R w PKB Polski.

Komercjalizacja wyników badań naukowych (rozwój B+R) w Polsce plasuje się na niskim poziomie (23. miejsce na 28 krajów UE według rankingu *Innovation Union Scoreboard 2015*) przy postępującym wzroście PKB¹⁵⁹.

Uczelnie najczęściej korzystają z komercjalizacji bezpośredniej, rzadziej zaś wchodzi na ścieżkę komercjalizacji pośredniej z wykorzystaniem stosownych form prawnych, w tym spółek prawa handlowego. Wynika to nie tylko z uprzedzeń do partnerskiej współpracy z biznesem, braku

¹⁵⁹ European Commission (2015), *Innovation Union Scoreboard 2015*, Bruksela 2015.

skłonności do podejmowania ryzyka itd., ale także ograniczeń prawnych przewidzianych PSW.

Wśród barier komercjalizacji pośredniej identyfikuje się następujące:

- a. brak źródeł finansowania;
- b. niekorzystne uwarunkowania prawne;
- c. brak dostępu do nowoczesnych technologii;
- d. relacje z uczelnią, w tym uwarunkowania organizacyjne, formalno-prawne, finansowe;
- e. kultura organizacyjna panująca w uczelniach (instytucjonalna awersja do ryzyka, priorytet dla działalności dydaktycznej);
- f. Czynniki psychologiczno-społeczne: m.in. deficyty postaw przedsiębiorczych u starszych nauczycieli akademickich, co także utrudnia rozwój tego rodzaju kompetencji u młodszych pracowników nauki), preferowanie przez wielu nauczycieli akademickich indywidualnych form współpracy z OSG kosztem ich instytucjonalizacji za pośrednictwem uczelni (skutkiem tego jest „bałkanizacja” współpracy z OSG – ci nauczyciele, którzy podejmują współpracę z OSG, raczej nie wybierają dużych projektów pod auspicjami uczelni, preferując indywidualne formy współpracy (np. jako ekspert, konsultant itp.).

Zastanawiające jest to, że na poziomie deklaracyjnym kwestia zwiększenia zaangażowania uczelni we współpracę z OSG nie budzi kontrowersji. O ile takie kwestie, jak utrzymanie stopnia doktora habilitowanego mają zarówno swoich przeciwników i zwolenników, to wokół kwestii współpracy z OSG nie zauważa się aż tak silnej polaryzacji poglądów. Oprócz przedsiębiorstw, wśród podmiotów, które należy wy-

mienić jako potencjalnych partnerów należy wymienić samorządy, instytucje państwowe oraz organizacje pozarządowe. Wsparcie finansowe płynące z budżetów jednostek samorządu terytorialnego także jest ograniczone. Otóż w myśl art. 94 ust. 6 PSW dot. finansowania uczelni uczelnia może otrzymywać inne środki finansowe z budżetu państwa oraz z budżetów jednostek samorządu terytorialnego lub ich związków, przy czym z budżetów tych jednostek i ich związków może otrzymywać także dotacje celowe na zadania, o których mowa w ust. 1, jeżeli dotowane zadanie jest związane z zadaniami własnymi jednostek samorządu terytorialnego. Wątpliwości dotyczące zasad finansowania uczelni przez samorząd były podnoszone podczas konsultacji do założeń projektu¹⁶⁰.

Przepisy nie przewidują zasad, na których podejmowane są decyzje o komercjalizacji, chociaż obecnie komercjalizacja wyników badań może być narażona na zarzuty niegospodarności w zarządzaniu majątkiem publicznym. Skutkiem tego jest zachowawczość w podejmowaniu decyzji o transferze technologii¹⁶¹. W sytuacji, gdy podmiotem uprawnionym do praw wyłącznych obejmujących wyniki badań jest uczelnia publiczna, stanowią one mienie publiczne, którym gospodarowanie, w tym komercjalizacja, podlega restrykcjom i wymogom¹⁶² (stąd idea „uwłaszczenia” naukowców ma swój istotny walor). Niemniej implementowana zasada częściowego uwłaszczenia naukowców budzi kon-

¹⁶⁰ Dotyczy to m.in. samorządu województwa dolnośląskiego.

¹⁶¹ Zob. B. Bławat, M. Dietl, B. Duplaga, M. Franaszek, P. Hańczyc, D. Marciniak, Ł. Skrok, W. Rokosz, M. Zawistowski, *Innowacyjność w Polsce – co można zmienić?*, Instytut Sobieskiego 2016, s. 7-8.

¹⁶² Zob. W. Orłowski, *Komercjalizacja badań naukowych w Polsce. Bariery i możliwości ich przełamania*, Warszawa 2013, s. 14; W. Dominik, *Współpraca i transfer wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwami a ośrodkami akademickimi*, Studia BAS 2013, nr 3, s. 39.

trowersje ze względu na możliwość nieefektywnego komercjalizowania badań naukowych przez polskie uczelnie. Zgodnie z art. 90 ust. 4 PSW uczelnia publiczna ma obowiązek uzyskania zgody na rozporządzenie prawem do dobra niematerialnego, którego wartość rynkowa przedmiotu rozporządzenia przekracza równowartość w złotych kwoty 250.000 euro.

Przez możliwość ewentualnych zarzutów niegospodarności czy nieważności decyzji istnieje wysokie prawdopodobieństwo, iż część wiedzy wypracowanej przez uczelnię może nie być kierowana na ścieżkę komercjalizacji, a powinna i odwrotnie (kieruje się na tą ścieżkę słabe wynalazki, słabej jakości patenty, czy patenty o niskiej wartości), kiedy mamy do czynienia ze zjawiskiem patentów na półkę, wykorzystywanych jedynie jako wskaźniki dorobku naukowego, czy dalej oceniane przy parametryzacji. Na obecnym etapie mamy bowiem do czynienia ze zbyt niską jakością prac naukowych¹⁶³, zarówno w obszarze badań podstawowych, jak i badań aplikacyjnych.

Dodatkowym hamulcem komercjalizacji jest ustrój uczelni (*academic governance*). Uczelnie są, co do zasady, niezdolne do podejmowania ryzykownych decyzji – a do takich zaliczają się decyzje o komercjalizacji.

Kompetencje w zakresie powołania inkubatorów, CTT, czy spółek celowych, a także nadawania im statutów są skupione zgodnie z obecnie panującymi zasadami w rękach rektora oraz senatu uczelni (w zależności od jednostki, kompetencje te są różnie rozłożone, niemniej, to dwa

¹⁶³ Zob. B. Bławat, M. Dietl, B. Duplaga, M. Franaszek, P. Hańczyc, D. Marciniak, Ł. Skrok, W. Rokosz, M. Zawistowski, Zawistowski M., *Innowacyjność...*, s. 45.

organy, które w tym zakresie mają swoje kompetencje). Powoduje to w wielu wypadkach spowolnienie całego procesu decyzyjnego, który dyskwalifikuje uczelnie jako wartościowych partnerów do współpracy w oczach przedstawicieli OSG.

Obecnie rolę jednoosobowych organów podejmujących decyzję, mogą pełnić prezesi spółek celowych, lecz nie rozwiązuje to problemu chęci bądź niechęci nauczycieli akademickich (wynikającej z przyczyn opisanych wyżej, a także z braku bodźców, względnie zbyt słabych bodźców) do angażowania się we współpracę z OSG oraz do angażowania się w projekty, które inicjują spółki celowe we współpracy z OSG. Należy to uznać za jedną z głównych wad ustroju uczelni, która utrudnia współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

Z kolei konsolidacja CTT jest obecnie na etapie początkowym. W 2015 r. stworzono PACTT (Porozumienie Akademickich Centrów Transferu Technologii) jednak rozdrobnienie CTT (związane także z rozdrobnieniem krajowych uczelni) może mieć negatywny wpływ na zdolności komercjalizacyjne krajowych uczelni. Wspólna platforma transferu technologii powinna się cechować silniejszą pozycją rynkową wobec kontrahentów oraz zmniejszać koszty związane z TT poprzez efekty skali (mniej pracowników, zatrudnienie najbardziej kompetentnych w jednej instytucji). Rozdrobnienie uczelni przejawia się w tym, że we wiodących ośrodkach akademickich w Polsce, takich jak Warszawa, Kraków, Poznań i Wrocław, funkcjonuje 5-10 państwowych uczelni o profilach często pokrywających się w wielu obszarach.

Potencjalnym hamulcem komercjalizacji paradoksalnie może być zasada autonomii szkół wyższych, tj. w zakresie wydawania aktów wewnętrznych, które mogą regulować organizację procesu kształcenia oraz organizację badań, ale także zarządzanie własnością intelektualną. Nie jest bowiem możliwe wyczerpujące uregulowanie tych kwestii w ustawie, wiele z zasad wymaga elastycznych decyzji jednostki¹⁶⁴. Pojęcie autonomii uniwersytetu, z historycznego punktu widzenia było traktowane jako pozytywny wyróżnik. Z kolei ingerencja w niezależność uniwersytetów często była traktowana jak rodzaj zamachu na dobra wyższego rzędu. Obecnie zmiany w otoczeniu m.in. takie, jak:

- a. upowszechnienie dostępu do szkolnictwa wyższego mierzone odsetkiem osób w wieku 18-25 lat uczęszczających do szkół wyższych;
- b. utrata monopolu na „produkcję” wiedzy przez uniwersytety. Wśród twórców wiedzy wysokiej jakości, w otoczeniu uniwersytetów pojawiły się korporacje (centra R&D), dziennikarze, analitycy, think-tanki, obywatele prowadzący działalność naukową na własną rękę, także w sposób kolektywny (*crowdsourcing*) itd.;
- c. znacznie poszerzony, powszechny dostęp do zasobów informacyjnych po pomijalnym koszcie (kiedyś biblioteka uniwersytecka była najlepiej wyposażonym w zasoby źródłem informacji w regionie);

¹⁶⁴ Zob. J. Sobczak, *Wolność badań naukowych – złudzenia a rzeczywistość*, w: T. Gardocka, J. Sobczak J. (red.), *Dylematy praw człowieka*, Toruń 2008, s. 115; Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 8 listopada 2000 r. (SK 18/99).

- d. oczekiwania społeczeństw, aby naukowcy w lepszym stopniu i w sposób bezpośredni przyczyniali się do tworzenia PKB;
- e. międzynarodowa konkurencja wynikająca z umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego

- wymagają redefinicji roli uniwersytetu, w tym w szczególności redefinicji pojęcia autonomii.

Obecnie mamy do czynienia z niepewną sytuacją właścicielską w zakresie komercjalizacji (temu miały sprzyjać przepisy dot. uwłaszczenia naukowców)¹⁶⁵, a przecież zgodnie z PSW przychody z komercjalizacji stanowią przychody uczelni. Istniejący mechanizm przewidziany art. 86e PSW jest nadmiernie zbiurokratyzowany, a nowelizacja ust. 1 nie jest rozwiązuje problemu.

Brak uwłaszczenia naukowców może mieć wpływ na utrzymywanie się słabej jakości patentów. Pozostawienie decyzji o ochronie oraz o ubieganiu się o ochronę naukowcom, przerzuciłoby na nich koszty ochrony, a przynajmniej wysiłek i ryzyko związanego z ich uzyskaniem, co mogłoby wpłynąć na wyższą jakość wniosków patentowych. Możliwe, że doprowadziłoby to także do zwiększonej przedaplikacyjnej selekcji ekonomicznej przydatności wynalazków.

Na wielu uczelniach zatrudniani są rzecznicy patentowi, jednak nie zawsze przekłada się to na adekwatnie większą skuteczność w komercjalizacji. Na uczelniach brakuje ekonomistów-praktyków, zwłaszcza osób rozumiejących perspektywę funduszy VC/PE, czy w końcu specjalistów zajmujących się wyceną własności intelektualnej.

¹⁶⁵ Zob. W. Dominik, *Współpraca i transfer...*, s. 39.

Najlepiej wykwalifikowani eksperci w tym obszarze są zatrudniani przez sektor przedsiębiorstw, a uczelnie nie są zazwyczaj w stanie za-
oferować im konkurencyjnych wynagrodzeń (abstrahując od umiarko-
wanego angażowania się uczelni w walkę o talenty managerskie i biz-
nesowe).

C. Reforma: Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym, komercjalizacja i transfer technologii w Ustawie 2.0

Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym jest pojęciem, które powinno być stosowane na potrzeby określenia tego, co w literaturze z zakresu reform szkolnictwa wyższego określa się mianem „trzeciej misji”. „Trzecia misja” to, obok nauczania oraz prowadzenia badań, kolejny z celów funkcjonowania uniwersytetu. Cel ten może budzić zastrzeżenia wśród zwolenników poglądu, że rolą uniwersytetu jest wyłącznie kształcenie kadr dla nauki i gospodarki oraz prowadzenie badań podstawowych, których wdrożeniem powinny zajmować się inne podmioty zlokalizowane poza strukturami uczelni. Ponadto potencjalna zdolność do transferu wiedzy z uniwersytetu do interesariuszy zewnętrznych jest, przy przyjęciu pewnych założeń wstępnych, nierównomiernie rozproszona wśród uczelni. Niektóre obszary, dziedziny i dyscypliny naukowe (np. obszar nauk technicznych, dziedzina nauk prawnych, nauki o zarządzaniu, ekonomia, nauki techniczne itd.) mogą być bardziej predestynowane do współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, niż inne (np. historia, etnologia). Z tego powodu należy zadbać o to, aby imperatyw transferu wiedzy z uczelni do OSG

był na tyle inkluzywny, że nie będzie stawiał przed niektórymi rodzajami uczelni zbyt trudnych do zrealizowania lub niemożliwych do zrealizowania celów w zakresie realizacji „trzeciej misji”. Pierwszym sposobem zapewnienia tej równości uczelni jest zastosowanie szerszego ujęcia zjawiska, o którym mowa, a mianowicie: współpracy z OSG – a nie jedynie „transferu wiedzy” lub „transferu technologii”. Te dwa ostatnie pojęcia są węższe i dobrze oddają dynamikę potencjalnych relacji z otoczeniem uczelni technicznych, a także w dużym stopniu ekonomicznych. Pojęcie „transfer technologii” zupełnie nie przystaje do specyfiki wiedzy tworzonej na uczelniach humanistycznych. Wymusza także na jednostkach naukowych działania, które nie we wszystkich przypadkach są niezbędne dla zachowania wysokiej jakości badań naukowych (mowa tutaj o tych jednostkach, które prowadzą badania podstawowe np. w zakresie chemii czy fizyki). W związku z powyższym przez współpracę z OSG będziemy rozumieli wszelkiego rodzaju działania, w których nauczyciele akademicki współpracują w sposób formalny (np. projekty badawcze, granty), jak i nieformalny (wystąpienia publiczne, wykłady otwarte, działalność opiniotwórcza itp.). Intensyfikacja współpraca uczelni (nauczycieli akademickich) z OSG może także służyć podniesieniu jakości badań naukowych oraz dydaktyki na uczelniach.

Poniżej wymieniono argumenty, które przemawiają za intensyfikacją, a także większym upowszechnieniem zjawiska współpracy uczelni z OSG:

- a. współpraca z OSG służy aktualizacji stanu wiedzy (*state-of-the-art*). W społeczeństwie sieciowym zjawisko rozlewania się

wiedzy (*knowledge spill-over*) sprawia, że źródło pozyskania najbardziej innowacyjnej wiedzy może znajdować się poza światem akademii;

- b. nauczyciele akademicki, nawet jeśli poprzez udział w projektach badawczych na potrzeby OSG nie stworzą innowacyjnej wiedzy, nadal mogą wynosić z tego typu aktywności korzyści dla nauki i dla dobra akademii (np. doskonaląc swoje umiejętności analityczne, warsztat badawczy, kompetencje w zakresie wykorzystania aparatury i infrastruktury badawczej itp.);
- c. nauczyciele akademicki, szczególnie z powodu (i) nader częstego w Polsce zjawiska tzw. chowu wsobnego (*inbreeding*), (ii) przyjmowania do pracy na stanowisko asystenta osób bezpośrednio po tym, jak skończyły (*nota bene* – na tej samej uczelni) studia magisterskie, (iii) powszechnego braku staży w przemyśle nie mają wystarczająco wiele możliwości konfrontacji swoich założeń co do funkcjonowania społeczeństwa. Wielu polskich nauczycieli akademickich nigdy w życiu nie pracowało na stanowisku w przedsiębiorstwie lub urzędzie. Nieznajomość reguł funkcjonowania zhierarchizowanych, a także płaskich struktur organizacyjnych poza akademią utrudnia komunikację i zrozumienie kodów kulturowych charakteryzujących organizacje z OSG. Podnoszenie kompetencji społecznych, które nie są rozwijane w kulturze organizacyjnej uczelni (np. posługiwanie się prostym językiem pozbawionym żargonu naukowego i intelektualnego jest samo w sobie ważnym elementem kompetencji dojrzałego naukowca);

- d. współpraca w zespołach z osobami z OSG, daje nauczycielom akademickim możliwość doskonalenia kompetencji komunikacyjnych, które zanikają, jeśli nauczyciel akademicki przyzwyczaja się do kodów kulturowych powszechnych obecnie na uczelniach (*power-distance*);
- e. zwiększenie poczucia sensu własnej pracy wśród naukowców – możliwość otrzymywania informacji zwrotnej na temat efektów własnej pracy jest ważnym czynnikiem chroniącym przed wypaleniem zawodowym oraz motywującym do pracy. Hermetyczne środowisko akademii dostarcza niewiele bodźców tego typu;
- f. współpraca z OSG może być traktowana jako jeden z możliwych mierników jakości wiedzy. Wśród nauk, które są szczególnie predysponowane do wykorzystania opinii przedstawicieli OSG jest ekonomia, szczególnie nauki o zarządzaniu i finanse;
- g. jedną z niekorzystnych z punktu widzenia rozwoju wiedzy i jakości badań naukowych indywidualną strategią badawczą przyjmowaną przez wielu naukowców jest nadmierne przywiązanie do wąskiego obszaru specjalizacji, często oderwanego od zjawisk i procesów zachodzących w OSG. Współpraca z OSG dla nauczycieli akademickich, którzy mają skłonności do zbyt hermetycznego, ekskluzywnego definiowania swojej misji badawczej, może dostarczyć źródła cennych inspiracji o bodźców zachęcających do refleksji. Tak więc współpracę z OSG można traktować jako dodatkowe źródło (nieformalnych) recenzji – informacji zwrotnej w procesie rozwoju naukowego. Innym

negatywnym skutkiem ubocznym tego zjawiska jest niechęć naukowców do podejmowania aktywności naukowych w obszarach obarczonych wysokim ryzykiem niepowodzenia badawczego. Środowisko naukowe częściej wynagradza swoich członków za rozwój wiedzy w istniejących obszarach niż za odważne próby zmiany paradygmatów i sposobów rozumienia rzeczywistości;

- h. współpraca z OSG kształtuje kompetencje przywódcze, które są niezbędne dla zarządzania zespołami naukowców. W nauce polskiej, osiągnięcia w nauce są często wystarczającym kryterium awansu na stanowisko kierownicze. Uczestnictwo we współpracy z OSG byłoby więc także celem instrumentalnym, podczas gdy podniesienie kompetencji przywódczych byłoby celem ostatecznym. Nawet, jeśli dzięki reformie polskiej nauki nie uzyska się skokowego i powszechnego wzrostu intensywności współpracy naukowców z OSG, to i tak należy naciskać na to, aby w pierwszej kolejności osiągnięciami we współpracy z OSG wykazywali się kandydaci do objęcia stanowisk kierowniczych w strukturach uczelni. Aktualnie kompetencje dotyczące współpracy z biznesem nie są eksponowane w konkursach na stanowiska kierownicze w nauce (kierownicy katedr, dziekani itp.);
- i. współpraca z OSG pozwoli na zaadaptowanie na potrzeby kultury organizacyjne polskich uczelni „instytucji porażki”. Dzięki możliwości pracy nad rozwiązaniami na potrzeby OSG nauczyciele akademicy będą mieli więcej okazji na doświadczenie niepowodzeń, które w przypadku badań podstawowych są

trudniejsze do zdefiniowania (ze względu na większą tolerancję dla kwestii weryfikowalności wyników).

Uczelnia dzięki odpowiedniemu zarządzaniu przez wykwalifikowany personel oraz otwarciu się na OSG poprzez Radę Powierniczą będzie mogła zmienić model instytucjonalny współpracy z OSG. Obecny model reaktywny (*pull*), który czyni z uczelni biernego uczestnika interakcji ze społeczeństwem, zostanie zastąpiony modelem proaktywnym (*push*) – to szkoły wyższe i uczeni będą wychodzić z wiedzą, technologią oraz kapitałem społecznym i kulturowym do otoczenia społeczno-gospodarczego. Zapewnione będzie to poprzez zarządzanie strategiczne współpracą z OSG.

Uczelnia tworzy strategię rozwoju. Strategia musi wyznaczać cel, który określa procentowy udział przychodów pochodzących od OSG w stosunku do całości przychodów. Jako przychody z OSG nie określa się przychodów z oferty dydaktycznej, z wyjątkiem przychodów pochodzących z kursów zamawianych przez otoczenie społeczno-gospodarcze. Cel wskazany w strategii dotyczy całości uczelni. W gestii prezydenta będzie wyznaczenie celów szczegółowych poszczególnym jednostkom naukowym z uwzględnieniem ich potencjału pozyskania środków z OSG. W naukach o niskim potencjale *stricte* komercjalizacyjnym należy dopuścić zastąpienie kryterium środków innymi formami współpracy z OSG.

Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym powinna być kompetencją równoważną kompetencji prowadzenia badań oraz działalności dydaktycznej. Uczelnia powinna gwarantować równoważność

obszarów działalności naukowej, dydaktycznej oraz w ramach kultury przedsiębiorczości przy ocenie pracownika.

Szczegółowy obowiązek dostarczania zasobów wiedzy i kultury do otoczenia społeczno-gospodarczego spoczywa na jednostce naukowej. Obowiązek ten jest określony przez strategię uczelni oraz wyznaczone przez Prezydenta uczelni cele szczegółowe. W każdej uczelni Prezydent powołuje Wiceprezydenta ds. współpracy z OSG. Uczelnia oraz jej jednostki organizacyjne (zarówno podstawowe, jak i operacyjne) aktywnie poszukują odbiorców zasobów wiedzy i kultury. Obowiązki te mogą być przeniesione na uczelnie lub spółki celowe uczelni. O delegacji danych uprawnień decyduje kierownik jednostki naukowej, chyba że strategia uczelni w niektórych obszarach zastrzega dane rodzaje działań dla uczelni lub spółek celowych uczelni.

Jednostka naukowa odpowiada za rozwój kompetencji własnych pracowników w zakresie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Pracownicy powinni mieć łatwy dostęp do informacji o możliwościach współpracy z OSG oraz mieć możliwość rozwoju wspomnianych kompetencji, np. w formie szkoleń. Otwarcie się uczelni oraz jej pracowników na środowisko zewnętrzne będzie miało pozytywny efekt zarówno dla otoczenia jak i dla samej akademii. Partnerów z otoczenia społeczno-gospodarczego uczelnia określa zgodnie z własnym znaczeniem na rynku edukacji wyższej oraz potencjałem edukacyjnym. Uczelnie lokalne powinny współpracować głównie z partnerami lokalnymi. Współpraca uczelni o znaczeniu krajowym lub większym powinna uwzględniać szerszy zakres interesariuszy.

Współpraca szkoły wyższej z partnerami z otoczenia społeczno-gospodarczego powinna odbywać się w trzech obszarach: nauki, dydaktyki oraz szeroko rozumianej kultury przedsiębiorczości. Strategia jednostki naukowej dotycząca współpracy z OSG obejmuje formy oraz cele współpracy w obszarze badań, dydaktyki oraz kultury przedsiębiorczości.

W obszarze nauki jednostka tworzy strategię badawczą i badawczo-rozwojową. Strategia ta jest upowszechniana w systemie informacji o szkolnictwie wyższym wszystkim interesariuszom lub interesariuszom współpracującym z uczelnią w określonych w statucie ramach. Propozycje projektów badawczo-rozwojowych, które uzyskały wsparcie partnerów z OSG, rozwijane są w pierwszej kolejności. Jednostka naukowa może powołać w statucie konwent lub określić inny sposób wyboru partnerów z OSG, do których projekty badawczo-rozwojowe będą kierowane w pierwszej kolejności.

Projekty badawczo-rozwojowe nie powinny być jedyną formą współpracy uczelni z OSG w obszarze nauki. Inne formy tej współpracy powinny obejmować w szczególności:

- a. wszelkiego rodzaju konsultacje w obszarze nauki nieprzyjmujące formy projektów badawczych czy badawczo-rozwojowych;
- b. obustronną wymianę wiedzy i doświadczenia poprzez staże badawcze naukowców w sektorze przedsiębiorstw

i organizacjach pozarządowych oraz naukowców z OSG na uczelniach¹⁶⁶.

Finansowanie wspólnych projektów badawczych i badawczo-rozwojowych powinno się odbywać na zasadzie potrójnej helisy. Jeśli środki własne uczelni oraz partnera z OSG nie będą wystarczające, pozostała część powinna być uzupełniana przez Skarb Państwa. Udział podmiotów prywatnych pogłębi w naturalny sposób współpracę z OSG. Ponadto udział partnera prywatnego nie będzie się wiązał z ryzykiem braku ciągłości finansowania, której gwarantem będzie Skarb Państwa. Rozwiązania te powinny iść w parze z rozwojem istniejących obecnie rozwiązań (m.in. bonów na innowacje). Skarb Państwa będzie uczestniczył w projektach poprzez utworzony w tym celu fundusz. Udział funduszu stanowił kapitał żelazny uczelni uczestniczącej w danym projekcie badawczo-rozwojowym. Dochody z kapitału żelaznego będą stanowiły uzupełnienie dochodów uczelni. Szkoły wyższe najbardziej zdolne do komercjalizacji w naturalny sposób wykształcą w ten sposób kolejne źródło finansowania działalności. Należy zapewnić także ochronę kapitału żelaznego, zarówno od doraźnych potrzeb uczelni (zbycie w celu spłaty długów) jak i państwa. Fundusz będzie rozdzielał dochody z poszczególnych projektów pomiędzy uczelnie zaangażowane w projekty¹⁶⁷.

¹⁶⁶ Zob. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Biała Księga Innowacji*, 20 września 2016, s. 17.

¹⁶⁷ Dochód ze wspólnego projektu będą stanowiły dochody z udzielonych licencji lub komercjalizacji wyników badań. Alternatywą jest wspomniany niżej udział Banku Gospodarstwa Krajowego jako przedstawiciel Skarbu Państwa ponoszącego ryzyko innowacji.

Kolejnym obszarem, w którym szkoła wyższa powinna współpracować z otoczeniem społeczno-gospodarczym, jest obszar dydaktyki. Elementy praktyczne mogą stanowić znakomite uzupełnienie akademickiego kształcenia studenta, jak i przygotować go do bardziej płynnego wejścia na rynek pracy. Uczelnia powinna aktywnie współpracować z OSG tworząc programy kształcenia. Programy kształcenia powinny być dostosowane do potrzeb otoczenia społeczno-gospodarczego uczelni. Nauczyciele akademicki zatrudnieni w jednostce naukowej są zobowiązani w szczególności do:

- a. publikacji i aktualizacji sylabusów w systemie informacji o nauce;
- b. współpracy z przedstawicielami OSG (zwłaszcza praktykami) przy tworzeniu sylabusów i programów kształcenia;
- c. uzupełniania programów kształcenia o bieżące doświadczenia praktyki w danej dziedzinie
- d. umożliwienia praktykom uczestnictwa w procesie kształcenia studentów, co stanie się w znacznie szerszym zakresie możliwe wraz z przyjęciem rekomendowanych w niniejszym studium nowych ścieżek kariery akademickiej, w tym ścieżki dydaktycznej¹⁶⁸;
- e. uczestnictwa w stażach u przedsiębiorców mających na celu rozwój wiedzy praktycznej.

Trzeci obszar współpracy uczelni z OSG obejmuje inne formy działań niż w ramach badań naukowych i dydaktyki. Uczelnie mogą także pełnić znaczną rolę kulturotwórczą czy budować kapitał społeczny wła-

¹⁶⁸ Szerzej zob. Rozdział IV punkt C.

snego OSG. Działania w tym obszarze mogą przyjąć różnorakie formy. Od organizacji wykładów otwartych po przeróżne wydarzenia kulturalne. W tym obszarze wszystkie nauki (zwłaszcza humanistyczne) mogą spełniać misję współpracy z OSG oraz realizować ideę społecznej odpowiedzialności uniwersytetu.

Przykładowe formy współpracy w obszarze kultury przedsiębiorczości obejmują:

- a. komercjalizację wiedzy i technologii powstałej w ramach uczelni w formie pośredniej i bezpośredniej;
- b. komercyjne udostępnianie infrastruktury zewnętrznej podmiotom trzecim;
- c. promocję przedsiębiorczości wśród własnych pracowników oraz środowiska lokalnego;
- d. organizację uniwersytetów trzeciego wieku;
- e. prowadzenie studiów podyplomowych oraz kursów w ramach realizacji postulatu *life-long learning*;
- f. organizację i promocję wykładów otwartych na ważne dla społeczeństwa tematy;
- g. organizację wydarzeń kulturalnych związanych ze społecznością lokalną.

Wzmocniona współpraca z OSG, będąca także przedmiotem oceny parametrycznej spowoduje aktywne uczestnictwo szkół wyższych w transferze wiedzy i technologii w formie interdyscyplinarnej poprzez położenie dużego nacisku na współpracę międzysektorową budowaną, poprzez tworzenie struktur klastrowych oraz klastrów prowadzących działalność w konkretnym obszarze na konkretnym terytorium. Ma to

znaczący wpływ na promowanie zrównoważonego rozwoju regionalnego poprzez odkrywanie potencjału konkurencyjnego danego środowiska w wyszczególnionych formach działalności – programach, w które zaangażowane są władze samorządowe konkretnych regionów.

Optymalnym wydaje się tworzenie wszelkiego rodzaju platform współpracy służących konsolidacji CTT, czy samych jednostek naukowych lub nauki i biznesu. W tym celu rozważyć należy stworzenie wyraźnych zachęt finansowych dla uczelni jak i biznesu promujących powstawanie wspólnych centr badawczych z biznes lub innymi uczelniami.

Bardzo istotnym elementem jest budowanie kultury współpracy z OSG i komercjalizacji (głównie poprzez tworzenie stosownych wytycznych). Stąd proponuje się m.in.:

- a. promowanie najlepszych działań z zakresu transferu wiedzy i technologii poprzez przyznawanie nagród i wyróżnień;
- b. zachęcanie do tworzenia atmosfery współpracy, a nie rywalizacji w związku z przyznawanymi grantami naukowymi czy prowadzoną komercjalizacją;
- c. zainicjowanie debaty dotyczącej roli naukowca w XXI wieku ze szczególnym naciskiem na kwestię otwartości na otoczenie i roli otoczenia uczelni w dostarczaniu informacji zwrotnej na temat jakości pracy intelektualnej naukowca. Może to oznaczać m.in. ewolucję pojęcia „etosu naukowca-badacza” i zwyczajów akademickich w celu zorientowania na współpra-

cę z biznesem – zwiększenie roli oceny pracowników za ich działania w tym obszarze z jednoczesnym zmniejszeniem wagi oceny obowiązków dydaktycznych, administracyjnych czy naukowych;

- d. stworzenie mechanizmów wewnątrz uczelni (np. na poziomie kształcenia doktorantów), które pozwalałyby na kształtowanie kompetencji i postaw sprzyjających współpracy z OSG (aktualnie wśród naukowców zauważalny jest deficyt tych umiejętności oraz negatywne nastawienie do współpracy z OSG).

Istotne jest wsparcie tych naukowców, zwłaszcza młodych, którzy prowadzą badania nastawione na komercjalizację. Stąd sugeruje się zastosowanie następujących mechanizmów:

- a. wprowadzenie płatnego urlopu na komercjalizację wyników prac B+R (w tym stworzenie spółki spin-off);
- b. uruchomienie programów wsparcia finansowego projektów B+R młodych naukowców. Ocena decydująca o przyznawanym finansowaniu powinna w głównej mierze rozpatrywać aplikacyjność projektu, jest atrakcyjność, nie zaś dorobek naukowy wnioskodawcy (dodatkowym walorem może być jedynie doświadczenie w zakresie prowadzonej już komercjalizacji, udziale w podobnych projektach, czy doświadczenie praktyczne/zawodowe poza uczelnią wyższą);
- c. zmniejszenie obciążenia dydaktyką pracowników uczelni, którzy zajmują się komercjalizacją i wdrożeniami (lub też wprowadzenie elastycznego, kroczącego pensum rozliczanego na przełomie kilku lat);

- d. stworzenie oferty dydaktycznej (warsztaty, kursy) nakierowanej na wykształcenie u nauczycieli akademickich (zwłaszcza młodych naukowców) chęci i umiejętności aplikowania o zewnętrzne źródła finansowania badań naukowych (projekty badawcze, granty, stypendia, wizyty studyjne itp.) w zakresie przygotowywania większej liczby wniosków grantowych o charakterze aplikacyjnym, nie zaś jedynie badań podstawowych. Kursy mogą być, w zależności od profilu uczelni, obowiązkowe lub fakultatywne. Wprowadzenie takiej oferty dydaktycznej na studiach doktoranckich powinno towarzyszyć gruntownej reformie obecnej oferty, często zbyt obciążającej i teoretycznej. Zaleca się, aby towarzyszyły temu stosowna promocja (poprzez odpowiednie jednostki, mogłyby się tym zajmować np. CTT) tych możliwości źródeł finansowania zewnętrznego, które są nastawione na późniejszą komercjalizację i dają takie możliwości;
- e. wprowadzenie kryteriów oceny nauczycieli akademickich i doktorantów związanych z aktywnością na polu współpracy z OSG;
- f. wprowadzenie systemu wynagradzania (rekompensowania poniesionych nakładów) tych nauczycieli akademickich, którzy wykazują się aktywnością na polu aplikowania o zewnętrzne źródła finansowania oraz wspierania innych w tym obszarze.

Z uwagi na podstawowe nastawienie na komercjalizację bezpośrednią zaleca się ustalenie najbardziej pożądanej formy komercjalizacji w zależności od podmiotów, do których kierowany jest transfer technologii:

- a. zakup licencji technologicznych jako forma komercjalizacji dominująca w sektorze MŚP;
- b. kooperacja w ramach prowadzonych prac badawczych jako forma komercjalizacji dominująca w sektorze dużych firm oraz instytucjach publicznych.

Ze względu na niski poziom komercjalizacji badań naukowych w Polsce rekomenduje się m.in. włączenie do finansowania tak na etapie tworzenia własności intelektualnej, jak i jej wprowadzania jako innowacji na rynek, podmiotów zewnętrznych, którymi mogą być zarówno podmioty komercyjne (przedsiębiorcy), jak i organizacje pozarządowe.

Wskazany będzie ustalenie przez dobrze zarządzaną uczelnię (nowy *academic governance*), który z etapów łańcucha wprowadzania innowacji na rynek (etap tworzenia – etap wdrożenia technologicznego – etap wprowadzenia na rynek) jest najbardziej kapitałochłonny. Ustalenie najbardziej kapitałochłonnego momentu ma znaczenie dla określenia momentu włączenia podmiotów trzecich w etap współfinansowania, a także następczego podziału zysków. W przypadku niektórych przedmiotów własności intelektualnej, będzie to często, ale nie zawsze, etap wdrożenia technologicznego. Kluczowe jest także rozstrzygnięcie zakresu pojęciowego oraz kwalifikowania konkretnych form prawnych komercjalizacji w odniesieniu do pojęcia MŚP. Niezbędne będzie bowiem stworzenie kompleksowego i czytelnego instrumentu wsparcia dla transferu wiedzy i technologii obejmującego sektor MŚP.

Przedsiębiorstwa spin-off i spin-out są potencjalnie najbardziej dochodowym instrumentem komercjalizacji wyników badań. Spółka, co do

zasady, dysponuje bowiem opracowaną już technologią, nie zaś jedynie samym wynalazkiem (wzorem przemysłowym, znakiem towarowym itp.), których wartość sprzedaży albo licencji będzie zwykle mniejsza.

Przedsiębiorstwo typu spin-out będzie powiązane osobowo i kapitałowo z uczelnią, co ze swej istoty narzuca swoisty gorset na działalność takiego przedsiębiorstwa. Przede wszystkim należy wyłączyć dochody uczelni pochodzące z komercjalizacji pośredniej z obowiązywania zasady dyscypliny finansów publicznych. Dywidendy pochodzące od spółek celowych uczelni powinny zatem stanowić wolne środki uczelni, które będą mogły być swobodnie wydawane.

Udogodnienia wprowadzone nową ustawą o innowacyjności są ważnym krokiem ku zwiększeniu udziału biznesu w finansowaniu nauki, jednak wciąż pozostają nieadekwatne do potrzeb.

Rekomenduje się:

- a. dopuszczenie w przepisach nowej ustawy o szkolnictwie wyższym udziału inwestora prywatnego w spółce celowej uczelni;
- b. sugeruje się włączenie w działania Banku Gospodarstwa Krajowego. BGK mógłby przejmować część ryzyka wynikającego z komercjalizacji¹⁶⁹.

¹⁶⁹ Jako jedna z możliwości uczestnictwa Skarbu Państwa w ryzyko ponoszonym przez innowatorów.

Najważniejszym elementem reformy jest jednak stworzenie stosownych form prawnych, w których możliwe będzie podejmowanie komercjalizacji pośredniej.

[Spin-off] Spółki spin-off pozostają poza regulacją PSW. Ich zakładanie i działalność nie jest związana z komercjalizacją prowadzoną przez uczelnie lecz prowadzoną przez naukowców związanych z uczelnią. Niemniej, ponieważ ich działalność łączy się z własnością intelektualną, wytworzoną na uczelni, czy z wykorzystaniem infrastruktury uczelni, to:

- a. powinno się tworzyć mechanizmy promocji (np. przez odpowiednie wytyczne czy szkolenia) tych form komercjalizacji własności intelektualnej przez naukowców, kiedy uczelnia nie podejmuje decyzji o komercjalizacji;
- b. na podstawie istniejących wytycznych, dobrych praktyk czy regulaminów wspierać kulturę przyjaznej atmosfery w przypadku podjęcia decyzji o samodzielnej komercjalizacji przez naukowca (pracownika uczelni). Zachęcanie do tworzenia spółek spin-off powinno mieć swoje pozaprawne umocowanie. Stąd rekomenduje się wprowadzenie na poziomie uczelni, czy w ramach konsolidacji niektórych podmiotów zajmujących się komercjalizacją (np. Porozumień CTT) Kodeksów Dobrych Praktyk. Sugeruje się jednocześnie ustawowy wymóg opracowania wytycznych w zakresie zawierania umów dotyczących ochrony własności intelektualnej we wspólnych przedsięwzięciach jednostek naukowych i przedsiębiorstw. Stworzenie przyjaznej atmosfery powinno przynajmniej ogra-

niczyć wszelkie formy dyskryminacji pracowników naukowych prowadzących działalność gospodarczą.

Dostęp do infrastruktury powinien być możliwy w modelu „pull”, w którym przedsiębiorca zwraca się do uczelni z problemem technicznym, dla którego poszukuje rozwiązania. Uczelnia nie tylko odpowiada na zapotrzebowanie biznesu i rozwiązuje problem techniczny, ale także udostępnia swoją, często zaawansowaną technologicznie infrastrukturę. Ponadto uczelnia niewykorzystywane zasoby infrastrukturalne może i powinna oferować zainteresowanym podmiotom zewnętrznym w modelu „push”. Taka aktywność nie może jednak kolidować z badaniami i dydaktyką prowadzoną w ramach uczelni.

W pierwszej kolejności przy ocenie możliwości udostępnienia infrastruktury badawczej osobom trzecim trzeba mieć na uwadze zasady związane zarówno z udzielaniem pomocy publicznej, jak i jej dozwolonym lub niedozwolonym charakterem, które reguluje komunikat Komisji Europejskiej: Zasady ramowe dotyczące pomocy państwa na działalność badawczą, rozwojową i innowacyjną z dnia 27 czerwca 2014 r. Naruszenie tych zasad może prowadzić do powstania pomocy publicznej zarówno po stronie organizacji prowadzącej badania i szerzącej wiedzę, jak i korzystającego z infrastruktury na preferencyjnych warunkach wynikających z umowy najmu, dzierżawy lub innej podobnej umowy. Stąd bardzo ważko należy podejść do różnicowania dostępu pomiędzy podmiotami związanymi kapitałowo lub osobowo z uczelnią wyższą (spółek spin-out), spółek spin-off i innych podmiotów. Należy mieć na uwadze, że spółka spin-off jako niezależna osobowo i kapitałowo od uczelni powinna być traktowana identycznie do podmiotów

trzecich. Oczywiście trzeba brać pod uwagę jej specyficzną sytuację (jako nowe przedsiębiorstwo, które zostało założone przez co najmniej jednego pracownika instytucji naukowej lub badawczej, albo studenta bądź absolwenta Uczelni, w celu komercjalizacji innowacyjnych pomysłów (wiedzy) lub technologii). Wszelkie możliwe ułatwienia nie powinny mieć charakteru dyskryminującego innych przedsiębiorców oraz przybierać form wspomnianej już pomocy publicznej. Uczelnie jednak w ramach misji współpracy z OSG powinny informować przedsiębiorstwa w tym spółki spin off o możliwościach m.in. wynajmu infrastruktury poprzez otwarte i powszechnie dostępne kanały informacji.

Innym problemem jest preferencyjne traktowanie celowych spółek spin-out. Co do zasady ich preferencyjne traktowanie przed spółkami spin-off i innymi podmiotami zewnętrznymi może być narażone na zarzut nieobiektywnego różnicowania. Zarzut dyskryminacji nie powinien być podnoszony w przypadku, gdy udostępnienie infrastruktury będzie stanowiło udział uczelni w inwestycji.

Rekomenduje się wprowadzenie przez uczelnie regulaminów korzystania z infrastruktury badawczej uczelni. Stosowne wytyczne czy zasady korzystania mogą różnicować także cel korzystania. Z uwagi na misję uczelni, preferowane powinno być prowadzenie badań naukowych lub prac rozwojowych, a na drugim miejscu powinno się przedstawić inne cele. Winny one być jednak dopuszczalne. Regulamin powinien określać:

- a. prawa i obowiązki uczelni oraz jej pracowników, doktorantów, słuchaczy, studentów, stażystów lub współpracowników, innych uczelni w zakresie korzystania z infrastruktury badawczej

przy prowadzeniu badań naukowych lub prac rozwojowych w ramach uczelni;

- b. zasady korzystania i wysokość opłat za korzystanie z infrastruktury badawczej do prowadzenia badań naukowych lub prac rozwojowych przez inne podmioty niż wskazane w lit. a, ale powiązane kapitałowo lub osobowo z uczelnią (celowe spółki spin-out);
- c. zasady korzystania i wysokość opłat za korzystanie z infrastruktury badawczej do prowadzenia badań naukowych lub prac rozwojowych przez inne podmioty niż wskazane w lit. a i b, nie związane kapitałowo z uczelnią, ale powiązane osobowo (przez osoby fizyczne wymienione w lit. a) z uczelnią (spółki-off), a także inne podmioty;
- d. zasady korzystania i wysokość opłat za korzystanie z infrastruktury badawczej w innych celach niż wskazane w lit. a-c (podmioty zewnętrzne)

Regulamin powinien określać zakres przedmiotowy, a także formę korzystania z infrastruktury. Korzystanie z infrastruktury uczelni w zakresie prowadzenia działań komercjalizacyjnych może podlegać wiceprezydentowi ds. współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Wprowadzone opłaty powinny uwzględniać podmiot, którego dotyczy (inaczej traktowane będą jednostki publiczne, a inaczej prywatne; należy mieć na uwadze, że co do zasady infrastruktura uczelni publicznej pochodzi ze środków publicznych – krajowych, unijnych lub zagranicznych). Należy dopuścić możliwości prowadzenia

działalności zarobkowej przez uczelnie w związku z udostępnianiem infrastruktury badawczej pod warunkiem braku kolidowania korzystania z infrastruktury badawczej przez podmioty zewnętrzne z procesem dydaktycznym lub badawczym.

Ochrona wynikająca z zasad osądu ekonomicznego powinna obejmować decyzje dotyczące udostępniania infrastruktury badawczej uczelni wyższej.

Rekomendujemy założenia Białej Księgi Innowacji¹⁷⁰ w zakresie:

- a. umożliwienia realizacji przez uczelnie i jednostki naukowe przedsięwzięć infrastruktury badawczej z zakresu dużej infrastruktury badawczej w formie spółek kapitałowych (także z ewentualnym udziałem przedsiębiorstw¹⁷¹);
- b. stworzenie mapy infrastruktury i aparatury badawczej oraz usług badawczych dostępnych w Polsce w oparciu o już istniejące/zweryfikowane bazy danych (na większym poziomie szczegółowości niż obecnie) – w zakresie dot. systemu POL-on¹⁷².

Koniecznym jest uspołecznienie kosztów innowacji w celu rozproszenia kosztów ryzykowanych przedsięwzięć i przez to wyeliminowanie nadmiernej awersji do ryzyka. Istotnym jest wypracowanie trójstronnego modelu współpracy nauka-biznes-państwo, w szczególności po-

¹⁷⁰ Zob. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Biała Księga Innowacji*, 20 września 2016.

¹⁷¹ Zob. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Biała Księga Innowacji*, 20 września 2016, s. 31.

¹⁷² Zob. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Biała Księga Innowacji*, 20 września 2016, s. 35.

przez promocję współpracy nauka-biznes ze znaczącym wkładem inwestycyjnym biznesu, przy jednoczesnym dofinansowaniu takich projektów ze strony państwa. Udział Skarbu Państwa będzie w procesie komercjalizacji wyglądał podobnie jak w przypadku wspólnych projektów badawczo-rozwojowych. Państwo będzie dostarczało brakujący kapitał przedsiębiorcom i uczelniom. Wsparcia od państwa powinno się koncentrować na pierwszych, z natury bardziej ryzykownych etapach rozwoju firm innowacyjnych.¹⁷³ Typem spółki służącym do komercjalizacji mogłaby być prosta spółka akcyjna.

[Finansowanie] Podmioty z OSG powinny przejąć na siebie część ciężaru finansowania uczelni wyższych, w szczególności PWSZ. Proponuje się mechanizm w stylu „1+1”, gdzie za każdą złotówkę przeznaczoną na szkoły wyższe z budżetu samorządowego lub od podmiotów trzecich wobec, budżet centralny dopłacałby kolejną złotówkę. W dłuższym okresie spowoduje to powstanie stałego elementu środków pochodzących od otoczenia społeczno-gospodarczego w budżecie uczelni. Owocem mechanizmu finansowania będzie realna współpraca z gospodarką – przedsiębiorcami z kraju i regionu. Powinny zostać wprowadzone systemy finansowania wynagrodzenia za staże i praktyki z dwóch źródeł: przez państwo i przedsiębiorców. Jako bodziec do tych zmian uniwersytety powinny być nagradzanie finansowo oraz w ocenie parametrycznej w obszarze kultury przedsiębiorczości za organizowanie i monitorowanie staży oraz praktyk zawodowych.

¹⁷³ Zob. M. Gradzewicz (red. Części I), J. Growiec (red. Części IV), M. Rubaszek (red. Części III), A. Stążka-Gawrysiak, (red. Części II i rozdziałów 1.4-1.5), Narodowy Bank Polski, *Potencjał innowacyjnej gospodarki: uwarunkowania, determinanty, perspektywy*, Warszawa 2016, s. 228.

[CTT] Rekomenduje się, by CTT funkcjonowały, w zależności od przyjmowanego w ramach struktury uczelni modelu, jako jednostki wewnętrzne, jednak przy zachowaniu dużej swobody działania w oparciu o bezpieczeństwo podejmowania decyzji zapewnione na mocy zasad osądu ekonomicznego, a nawet jako odrębne od uczelni wyższej jednostki.

CTT nie powinny skupiać się jedynie na działaniach w obszarze komercjalizacji bezpośredniej. CTT powinien być przypisany, co najmniej, następujący zestaw kompetencji:

- a. doradztwa dotyczącego współpracy na linii biznes-nauka (brokering, negocjowanie umów, wycena usług badawczych, zarządzanie prawami własności intelektualnej);
- b. wsparcia dla pracowników uczelni w zakresie aplikowania o ochronę patentową; wsparcia procesu tworzenia firm typu spin-out i spin-off (inwestycje kapitałowe przy wsparciu współzarządzanego przez Uniwersytet funduszu typu *seed*; udostępnianie przestrzeni dla nowych firm w ramach inkubatorów i parków naukowych);
- c. promocji przedsiębiorczości i innowacyjności (głównie poprzez działania networkingowe w ramach uczelni, czy przedsięwzięcia klastrowe).

[Ustrój uczelni i neutralizacja awersji do ryzyka] Konieczne jest rynkowe podejście uczelni do prowadzenia działań komercjalizacyjnych poprzez wewnętrznie, jak i zewnętrznie wyodrębnione jednostki organizacyjne.

Z uwagi na niezdolność do podejmowania przez uczelnie ryzyka, dłu-

gotrwałe podejmowania decyzji (biurokracja)¹⁷⁴ i niechęć do komercjalizacji rekomenduje się wprowadzenie dwóch podstawowych narzędzi/institucji:

- a. Wiceprezydenta ds. współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, który będzie jednostką odpowiedzialną za podejmowanie decyzji o transferze wiedzy i technologii do gospodarki zgodnie z zasadami osądu ekonomicznego. Wiceprezydent ds. Współpracy z OSG będzie także odpowiedzialny za całość współpracy z OSG, w tym tej o charakterze z natury niekomercyjnym;
- b. Zasad osądu ekonomicznego (w postaci ogólnych zasad przewidzianych ustawowo, a także rekomendacji do wprowadzenia stosowych regulaminów w ramach uczelni; *soft-law*).

Obydwa mechanizmy pozwolą na zwiększenie skłonności uczelni do podejmowania ryzyka związanego ze współpracą z OSG. Ustalenie jednoosobowego organu podejmującego decyzję przyspieszy i usprawni podejmowania decyzji, zaś wprowadzenie mechanizmu zasad zwolnienia z odpowiedzialności w przypadku niepowodzenia komercjalizacji ośmieli organ (uczelnię także) do podejmowania ryzyka gospodarczego, jakim jest komercjalizacja własności intelektualnej.

W celu wyrugowania albo zmniejszenia awersji do podejmowanego ryzyka wskazane jest wprowadzenie mechanizmu zasad osądu ekonomicznego (*business judgment rule*) przy podejmowaniu decyzji

¹⁷⁴ Zob. Science-to-Business Marketing Research Centre, *The State of European University - Business Cooperation*, Munster University of Applied Sciences, 2011, s. 11.

o komercjalizacji, aby zapewnić „bezpieczną przystań” – (*safe harbour*), w ramach której podejmującym ryzyko inwestycyjne nie grozi odpowiedzialność odszkodowawcza.

[Platformy transferu technologii] Sugeruje się stworzenie narzędzi pozwalających na działanie w ramach platform transferu technologii (w rozumieniu *usability testing*) np. konsolidacji instytucji komercjalizujących własność intelektualną uczelni przy wykorzystaniu platformy technologicznej na wzór Bayerische Patentallianz GmbH¹⁷⁵ (spółka zarządzająca własnością intelektualną kilkudziesięciu bawarskich uczelni). W ten sposób uczelnie unikają zagrożeń wymuszeń przyjmowania pewnych warunków umów czy sytuacji negocjacyjnych pod dyktando przedsiębiorcy z powodu silniejszej pozycji negocjacyjnej skonsolidowanego CTT. Funkcjonowanie silnych ośrodków regionalnych wspierających proces transferu wiedzy i technologii jest tutaj kluczowe.

Rekomenduje się ponadto stworzenie mechanizmu obligatoryjnego tworzenia CTT lub inkubatorów przedsiębiorczości przy spełnieniu pewnych norm. Obligatoryjne wprowadzenie CTT na każdej uczelni będzie zaś wymogiem zbyt daleko idącym, z powodu różnorodności świata nauki i problemu niskiej zdolności komercjalizacyjnej niektórych nauk. Stąd konieczne jest ustalenie stosownych wymogów dla obligatoryjnego i fakultatywnego tworzenia CTT i inkubatorów przedsiębiorczości w zależności od profilu uczelni wyższej.

¹⁷⁵ R. Sikorski, *Funkcjonowanie zasobów patentowych wprawie konkurencji Unii Europejskiej*, Warszawa 2013, s. 23.

Odnosząc się do konsolidacji CTT, czy platformy technologicznej, wskazanym jest stworzenie mechanizmów preferencji:

- a. podatkowych lub dofinansowania ze środków publicznych;
- b. organizacyjnych.

[Społeczna odpowiedzialność uczelni] Istotną wartością jest autonomia uczelni. Autonomia nie powinna jednak oznaczać braku rozliczalności (*accountability*) względem społeczeństwa, przynajmniej tak długo, jak długo uczelnie są finansowane bądź współfinansowane ze środków publicznych. Obecnie uczelnie posiadają stosunkowo duży zakres autonomii rozumianej jako wolność od wpływów zewnętrznych. Jednocześnie autonomia uczelni jest w dużym stopniu ograniczona z powodu czynników wewnętrznych. Innymi słowy uczelnie są ograniczone w realizacji swojej misji przez dysfunkcyjny model ustrojowy (*academic governance*) zorientowany w całości do wewnątrz. Należy zatem zwiększyć stopień autonomii uczelni przez redukcję ograniczeń wynikających z czynników wewnętrznych, przy jednoczesnym zachowaniu autonomii w wymiarze zewnętrznym. Uczelnie powinny mieć dużą swobodę w podejmowaniu decyzji o komercjalizacji, jednak powinien istnieć stosowny mechanizm pobudzania. Pożądane jest doskonalenie takich mechanizmów transferu wiedzy z uczelni do OSG, które uwzględniałyby interesy zarówno uczelni, jak i indywidualnych naukowców, a także podmiotów z OSG (obecne mechanizmy transferu wiedzy są niekorzystne dla naukowców, co zachęca do nawiązywania współpracy z OSG, z pominięciem instytucji uczelnianych; efektem jest „bałkanizacja” wiedzy – naukowcy nie tworzą zespołów pracujących dla OSG, lecz preferują pracę ekspercką – tzw. *freelancer’ów*, co obniża

to potencjał do osiągnięcia znaczącego, pozytywnego wpływu uczelni na OSG¹⁷⁶.

Udział w zyskach z komercjalizacji powinien być proporcjonalny od wkładu na finansowanie komercjalizacji. Niemniej, z punktu widzenia uczelni, za wystarczający jej wkład w komercjalizację należy traktować samą własność intelektualną, czy udostępnienie infrastruktury. Twórca-naukowiec (autor/wynalazca) powinien znacząco partycypować w zyskach z komercjalizacji na poziomie procentowo ustalonej części zysków uczelni. Uczelnia we własnym zakresie może w regulaminach komercjalizacji ustalać zyski przypadające naukowcom. Ocena parametryczna w obszarze tzw. trzeciej misji uczelni, przyczyni się do naturalnego wytworzenia się optymalnej struktury udziału naukowca w zyskach. Najlepsze modele staną się wzorcem, który będzie mógł być modyfikowany według potrzeb poszczególnych instytucji.

[Ocena pracownika i parametryzacja] Należy wprowadzić osobną kategorię analizy i oceny funkcjonowania uczelni oraz naukowców, związaną ze współpracą z zagranicznym OSG¹⁷⁷. Ocena prowadzonej działalności komercjalizacyjnej powinna podlegać stosownemu audytowi zewnętrznemu.

Dodatkową korzyścią dla naukowców powinno być branie pod uwagę przy ocenie pracownika oraz na etapie przyznawania awansów, nagród, stypendiów, grantów a w przypadku uczelni przy parametryzacji, wdrożonej w postaci innowacji własności intelektualnej. Trzeba wspie-

¹⁷⁶ M. Gradzewicz (red. Części I), J. Growiec (red. Części IV), M. Rubaszek (red. Części III), A. Stążka-Gawrysiak, (red. Części II i rozdziałów 1.4-1.5), Narodowy Bank Polski, *Potencjał innowacyjny...*, s. 225

¹⁷⁷ Ocena parametryczna została szerzej omówiona w Rozdziale V.

rać proces komercjalizacji wyników badań naukowych w ich powiązaniu z rozwojem kariery naukowej odbiorców wsparcia. Dotychczasowe praktyki w dziedzinie parametryzacji premiowały liczbę zgłoszeń lub uzyskanych praw ochrony przez uczelnie. Powodowało to zgłaszanie znacznej ilości patentów o niskiej przydatności do wykorzystania w gospodarce¹⁷⁸.

Wskazywanie odpowiednich zdarzeń ewaluacyjnych w parametryzacji powinno być dostosowane w zależności od dziedziny nauk. W naukach o niskim potencjale komercjalizacyjnym uwzględnieniu mogą podlegać zdarzenia tworzące kapitał ludzki lub kulturowy. Zatem każdy rodzaj dziedzin nauki będzie mógł być oceniany przez pryzmat współpracy z OSG. Szczegóły oceny są omówione w Rozdziale V.

¹⁷⁸ Najwyższa Izba Kontroli, *Wdrażanie Innowacji przez Szkoły Wyższe i Parki Technologiczne*, LBI-4101-08-00/2012, Nr ewidencyjny 172/2012/P12128/LBI, 2013 r.

Aneks. Mapa instytucji w ekosystemie polskiej nauki.

Instytucja	Zadania	Miejsce w nowej koncepcji
Instytucje nowe		
Narodowa Rada Doskonałości Naukowej	Opisana dokładniej w dokumencie głównym nowej koncepcji	Jeden z filarów otoczenia instytucjonalnego nauki i szkolnictwa wyższego według nowej koncepcji. Następca zarówno Komitetu Polityki Naukowej jak i Rady Głównej Szkolnictwa Wyższego, główny, apolityczny organ doradczy Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w zakresie opracowywania oraz uaktualniania strategii rozwoju polskiej nauki, w szczególności poprzez wskazywanie dyscyplin (tematyki), w których polskie jednostki naukowe posiadają zasoby wiedzy o potencjale dającym szansę na zbudowanie globalnej przewagi konkurencyjnej. W zakresie Systemu Oceny Jakości NRDN – w szczególności: - weryfikuje profile (wartości) jednostek referencyjnych dla poszczególnych kategorii naukowych; - uczestniczy w audytach jednostek naukowych kategorii A; - nadzoruje sprawność działania oraz rekomenduje modyfikacje Systemu Oceny Jakości w nauce i szkolnictwie wyższym. Dodatkowo NRDN ma prawo nominowania niezależnych członków Rad Powierniczych – najwyższych gremiów stanowiących uczelni po reformie
Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej (NAWA)	Instytucja w trakcie powołania, która "będzie w sposób systemowy czuwać nad zwiększeniem umiędzynarodowienia uczelni, wspierać uczelnie, która doprowadzi do ściągnięcia do Polski wielu	Instytucja pasująca do nowej koncepcji. Będzie uzupełnieniem zreformowanych NCN i NCBiR w zakresie umiędzynarodowienia nauki i szkolnictwa wyższego. NAWA będzie pełnić istotną rolę w zakresie umiędzynarodowienia polskiej nauki – a zatem przyczyniać się do osią-

	wybitnych naukowców, po to, żeby prowadzili tutaj badania, żeby kształcili polskich studentów”.	gnięcia jednego z celów (instrumentalnych) reformy. W szczególności NAWA powinna oferować programy stypendialne (przyjazdowe) dla (młodych) naukowców z Europy Wschodniej i z Azji.
--	---	---

Instytucja	Zadania	Miejsce w nowej koncepcji
Instytucje kontynuowane w nowej koncepcji, choć wymagające reformy		
PKA	Polska Komisja Akredytacyjna jest niezależną instytucją, działającą na rzecz zapewniania i doskonalenia jakości kształcenia. Podstawowymi celami działań Komisji są dbałość o spełnianie standardów jakościowych przyjętych dla szkolnictwa wyższego, nawiązujących do najlepszych wzorców obowiązujących w europejskiej i globalnej przestrzeni edukacyjnej oraz wspieranie uczelni publicznych i niepublicznych w procesie doskonalenia jakości kształcenia a także budowania kultury jakości. Działania te zmierzają do zapewnienia absolwentom polskich szkół wyższych wysokiej pozycji na krajowym i międzynarodowym rynku pracy oraz do zwiększenia konkurencyjności polskich uczelni jako instytucji europejskich.	Instytucja pasująca do nowej koncepcji z zastrzeżeniem, że wymaga głębokiego zreformowania w kierunku niezależnego od jakiegokolwiek organu władzy eksperckiego centrum oceny jakości kształcenia o wysokim autorytecie społecznym. Jego oceny powinny służyć uczelniom do doskonalenia praktyki kształcenia, a otoczeniu społecznemu dostarczać sygnałów o jakości kształcenia w uczelniach, które dobrowolnie poddały się ocenie PKA. Uczelnie powinny same zabiegać o taką ocenę, z uwagi na publicznie dostępne rezultaty oceny służące zwłaszcza kandydatom do wyboru uczelni, w której warto studiować. Koncepcja zreformowanej PKA (akredytacja wskazywana tylko z uwagi na tradycję nazwy i kojarzenie jej na forum międzynarodowym, natomiast <i>de facto</i> instytucja ds. oceny kształcenia) powinna być skorelowana z koncepcją Narodowej Rady Doskonałości Naukowej Obok zadań wymienionych w poprzednich rozdziałach, w zakresie dotyczącym zapewnienia jakości, instytucja akredytująca odpowiada za: 1) określanie minimów dotyczących sylabusów (zawartości) programów kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów; 2) definiowanie zdarzeń ewaluacyjnych rejestrowanych obowiązkowo w systemie SINIS, będącymi podstawą do prowadzenia oceny w Obszarze „Kształcenie” oraz odpowiadającej mu części Obszaru „Kultura Przedsiębior-

		czości”; 3) ustalanie – w porozumieniu z interesariuszami oraz instytucją ds. ewaluacji - punktacji za poszczególne zdarzenia ewaluacyjne w Obszarze „Kształcenie” oraz odpowiadającej mu części Obszaru „Kultura Przedsiębiorczości”; 4) Ustalanie wartości jednostek referencyjnych dla odpowiednich kategorii na potrzeby ewaluacji dziedzin wiedzy (jednostek naukowych) o obszarze „Kształcenie” oraz – we współpracy z KEJN – w oraz odpowiadającej mu części Obszaru „Kultura Przedsiębiorczości”; 5) Prowadzenie ewaluacji w obszarze „Kształcenie”; 6) Rozstrzyganie zastrzeżeń składanych przez podpisanych interesariuszy do zdarzeń ewaluacyjnych z Obszaru Kształcenie, w tym szczególności dotyczących obowiązkowo deponowanych zdarzeń ewaluacyjnych sprawozdających przeprowadzoną ocenę okresową pracowników dydaktycznych oraz ocenę kierunków studiów przez studentów
KEJN	Komitety Ewaluacji Jednostek Naukowych jest organem opiniotawczo-doradczym ministra, powołanym do prowadzenia ewaluacji jednostek naukowych oraz rekomendowania kategorii naukowej, w tym również A+ Minister powołuje członków Komitetu spośród kandydatów zgłoszonych przez środowisko naukowe i środowiska społeczno-gospodarcze.	w nowej koncepcji KEJN (instytucja ds. ewaluacji w obszarze „Nauka” i odpowiadającej mu części obszaru „Kultura Przedsiębiorczości”) wymaga rozszerzenia o reprezentację interesariuszy z OSG oraz zmiany metodyki pracy w celu realizacji następujących zadań: 1) zapewnienie jednolitej systematyki w zakresie dziedzin wiedzy, grup wspólnej oceny oraz nazewnictwa jednostek naukowych, a także monitorowanie jej poprawności w aktach prawnych; 2) ustalanie – w porozumieniu z interesariuszami, w tym z samorządami branżowymi uczelni oraz OSG – zdarzeń ewaluacyjnych w obszarze „Nauka” oraz Kultura Przedsiębiorczości, a także zakresu danych opisowych (meta-danych) sprawozdawanych obowiąz-

		kowo do SINIS; 3) ustalanie – w porozumieniu z interesariuszami, w tym z samorządami branżowymi uczelni – punktacji za zdarzenia ewaluacyjne w obszarze „Nauka” oraz „Kultura przedsiębiorczości” 4) ustalanie zasad prowadzenia oceny eksperckiej dla zdarzeń ewaluacyjnych, które wymagają takiej oceny; 5) rekomendowanie profili (wartości) jednostek referencyjnych dla poszczególnych kategorii naukowych w grupach wspólnej oceny – nie później, niż na 6 miesięcy przed rozpoczęciem kolejnego okresu parametryzacji; 6) prowadzenie ewaluacji w celu wyznaczenia kategorii naukowej 7) rozstrzyganie zastrzeżeń zgłaszanych w ramach społecznej kontroli zdarzeń ewaluacyjnych
NCN	Narodowe Centrum Nauki jest agencją wykonawczą Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego powołaną do wspierania działalności naukowej w zakresie badań podstawowych, czyli prac eksperymentalnych lub teoretycznych podejmowanych przede wszystkim w celu zdobycia nowej wiedzy o podstawach zjawisk i obserwowalnych faktów, bez nawiązania na bezpośrednie zastosowanie komercyjne.	Instytucja pasująca do nowej koncepcji z zastrzeżeniem, że słuszne są aktualnie formułowane zastrzeżenia do jej działalności. W szczególności przejrzyste i długoterminowo stabilne powinny być: 1) jej rola w systemie finansowego stymulowania rozwoju nauki (np. finansowania jednorazowe wielu pomysłów naukowych są bezcelowe, jeśli nie ma jednoznacznej dla tych pomysłów zasad kontynuacji i przyszłych źródeł ich finansowania), 2) jednoznaczne cele nadawane nauce podstawowej w polityce państwa (np. krajowe specjalności naukowe), 3) zasady konkurencyjności jednostek naukowych o środki bez rozróżniania statusu uczelni (prymat naukowej jakości) 4) odbiurokratyzowanie procedur konkursowych służące skróceniu czasu oczekiwania na środki 5) zmiana „uprzedzenia” wobec kosztów osobowych, które obecnie stanowią pozycję „dyskryminowaną” w stosun-

		ku do wydatków na „namacalne” dobra i usługi 6) wprowadzenie „finansowania pocieszenia” dla pewnej ilości wysoko ocenionych projektów, które jednak nie zakwalifikowały się do wnioskowanego finansowania, ale reprezentują wysoki poziom merytoryczny oraz mają potencjał realizacyjny w przyszłości (celem zwrotu kosztów przygotowania wniosku – na zasadzie analogicznej, jak dotacja dla partii politycznej, które nie weszły do sejmu, ale osiągnęły dobry wynik) 7) prowadzenie recenzowanej oceny nie tylko dla aplikacji grantowych, ale również oceny realizacji grantu w trakcie jego trwania (z możliwością zamknięcia grantu), oceny grantu po jego zakończeniu oraz oceny po zakończeniu okresu trwałości
NCBiR	Narodowe Centrum Badań i Rozwoju jest agencją wykonawczą Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Powołane zostało latem 2007 roku jako jednostka realizująca zadania z zakresu polityki naukowej, naukowo-technicznej i innowacyjnej państwa. W momencie powstania było pierwszą jednostką tego typu, stworzoną jako platforma skutecznego dialogu między środowiskiem nauki i biznesu.	Instytucja pasująca do nowej koncepcji z zastrzeżeniem, że słuszne są aktualnie formułowane zastrzeżenia do jej działalności. W szczególności przejrzyste i długoterminowo stabilne powinny być: 1) jej rola w systemie finansowego stymulowania przez państwo współpracy uczelni z otoczeniem gospodarczym bez rozróżniania statusu uczelni (prymat skuteczności); 2) jednoznaczne cele nadawane działalności badawczo-wdrożeniowej w polityce państwa; 3) zasady konkurencji o środki; 4) odbiurokratyzowanie procedur konkursowych służące skróceniu czasu oczekiwania na środki - między innymi poprzez przeniesienie całości procesu aplikacyjnego do SINIS oraz pobieranie z SINIS kompletu informacji na potrzeby oceny grantu; 5) prowadzenie recenzowanej oceny nie tylko dla aplikacji grantowych, ale również oceny realizacji grantu w

		trackie jego trwania (z możliwością zamknięcia grantu), oceny grantu po jego zakończeniu oraz oceny po zakończeniu okresu trwałości.
Polska Akademia Nauk	Państwowa instytucja naukowa realizująca działania służące rozwojowi, promocji, integracji i upowszechnianiu nauki oraz przyczyniające się do rozwoju edukacji i wzbogacania kultury narodowej. Akademia realizuje swoje cele w ramach korporacji uczonych oraz poprzez sieć instytutów i jednostek naukowych	Instytucja nie pasująca w obecnym kształcie do nowej koncepcji. Wymaga głębokiej reformy. Po pierwsze - podziału na właściwą akademię jako korporację uczonych bez żadnego uzależnienia od organów władzy, co oznacza bezwzględną konieczność niezależności finansowych. Po drugie - uniezależnienie dziś PANowskich instytutów badawczych i ich odrębne finansowanie na zasadach sprawności naukowej będącej kluczem nowej koncepcji. Do rozważenia także wcielenie PANowskich instytutów badawczych czy to do NIT czy do uczelni - w ramach przemyślanych procesów konsolidacji (<i>smart consolidation</i>).

Instytucja	Zadania	Miejsce w nowej koncepcji
Instytucje pełniące korzystną rolę w ekosystemie szkolnictwa wyższego, co do których nie rekomenduje się zmian (neutralne względem reformy)		
Fundacja na rzecz Nauki Polskiej (FNP)	Jest pozarządową, apolityczną instytucją typu <i>non profit</i> , która realizuje misję wspierania nauki. Jest największym w Polsce pozabudżetowym źródłem finansowania nauki.	Nie ma bezpośredniego związku z nową koncepcją, natomiast wyraża bardzo pozytywną ideę niezależnego wspierania nauki i promowania jej najlepszych przejawów i osiągnięć.
Obywatele Nauki	NGO prowadzący dyskusję o przyszłości nauki w Polsce	Nie ma bezpośredniego związku z nową koncepcją, natomiast wyraża bardzo pozytywną ideę niezależnego oceniania i promowania jej najlepszych przejawów i osiągnięć.
Polska Akademia Umiejętności	Instytucja naukowa mająca status stowarzyszenia, korporacja uczonych skupiająca elitę kadry naukowej.	Nie ma bezpośredniego związku z nową koncepcją, natomiast wyraża bardzo pozytywną ideę niezależnego rozwijania nauki w formule niezależnej korporacji uczonych
Konwent Rzeczników przy MNiSW	Do obowiązków Konwentu należy: 1) formułowanie opinii i wniosków w sprawach dotyczących dobrych	Nie ma bezpośredniego związku z nową koncepcją. Ma szansę pełnić istotną rolę w wyznaczaniu standardów etycznych, zwłaszcza w sprawach innych, niż pozostające w zakresie KEJN, PKA i NRDN.

	praktyk w nauce i pracy akademickiej, 2) formułowanie opinii w sprawach szczególnie skomplikowanych wynikających z prowadzonych postępowań, na wniosek uczelnianych komisji dyscyplinarnych, które będą dotyczyły w szczególności nieprawidłowości w dysponowaniu własnością intelektualną; 3) inicjowanie prac nad projektami określającymi zasady dobrych praktyk w nauce i szkolnictwie wyższym.	
Rada ds. Innowacyjności	Do zadań Rady należy koordynowanie działań związanych ze zwiększaniem innowacyjności polskiej nauki i gospodarki, w szczególności: 1) identyfikowanie podstawowych kierunków działania administracji rządowej w obszarze wsparcia innowacyjności; 2) wypracowywanie propozycji o charakterze systemowym w obszarze, o którym mowa w pkt 1; 3) ewaluacja działań podejmowanych w obszarze, o którym mowa w pkt 1; 4) konsultowanie proponowanych kierunków działania, w szczególności z przedstawicielami organizacji pozarządowych i organizacji pracodawców.	Nie ma bezpośredniego związku z nową koncepcją, natomiast wyraża pozytywną ideę wzmacniania najważniejszych trendów cywilizacyjnych
Rada Narodowego Programu	Zakres działania Rady to: 1) opracowanie propozycji szczegółowych obszarów	Nie ma bezpośredniego związku z nową koncepcją, natomiast wyraża pozytywną ideę ochrony wartości podstawowych w

Humanistyki	konkursowych w ramach poszczególnych przedsięwzięć i dyscyplin naukowych w ramach NPRH; 2) przygotowanie propozycji przedmiotu konkursów ogłaszanych przez ministra w ramach poszczególnych modułów; 3) opracowanie trybu przeprowadzenia trybu konkursów projektów w ramach poszczególnych modułów; 4) określenie kryteriów oceny wniosków w ramach konkursów projektów; 5) przygotowanie listy rankingowych wraz z rekomendacjami celowości ich finansowania oraz uzasadnionej wysokości nakładów na realizację projektów; 6) przedstawienie propozycji kandydatów na członków zespołów specjalistycznych do spraw oceny wniosków w konkursach ogłoszonych w ramach NPRH; 7) monitorowanie efektów osiągniętych w ramach realizacji NPRH; 8) inne sprawy zlecone przez ministra.	każdej sferze rozwoju cywilizacyjnego.
Fundacja Rektorów Polskich	Zgodnie z zapisami w Statucie celami Fundacji Rektorów Polskich są: 1) działanie na rzecz rozwoju edukacji, nauki i kultury w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem szkolnictwa wyższego, 2) wspieranie polityki na-	Nie ma bezpośredniego związku z nową koncepcją. Jest przejawem samorządności uczelni akademickich.

	ukowej, edukacyjnej i kulturalnej Państwa oraz osób i instytucji działających na rzecz rozwoju edukacji, nauki i kultury, 3) wspieranie i wyróżnianie uczniów, studentów i młodych pracowników naukowych	
Krajowa Reprezentacja Doktorantów	Krajowa Reprezentacja Doktorantów (KRD) jest ogólnopolskim przedstawicielem i wyrazicielem woli środowiska doktorantów. KRD ma prawo do wyrażania opinii i przedstawiania wniosków w sprawach dotyczących ogółu doktorantów, w tym do opiniowania aktów normatywnych dotyczących doktorantów.	Nie ma bezpośredniego związku z nową koncepcją, może być środowiskowym zrzeszeniem w analogii do społecznych stowarzyszeń zawodowych
Parlament Studentów Rzeczypospolitej Polskiej	Celem działania PSRP jest w szczególności: 1) reprezentowanie i promowanie edukacyjnych, socjalnych, ekonomicznych i kulturalnych potrzeb studentów; 2) ochrona praw i interesów wszystkich studentów w kraju oraz polskich studentów za granicą; 3) kreowanie i promowanie w środowisku studenckim postaw nastawionych na aktywne współdziałanie w rozwoju społeczeństwa obywatelskiego; 4) identyfikacja i znoszenie barier w rozwoju naukowym, kulturalnym i sportowym ludzi młodych; 5) wspieranie samorządności studenckiej; 6) podnoszenie wiedzy, umiejętności i kompeten-	Nie ma bezpośredniego związku z nową koncepcją, może być środowiskowym zrzeszeniem w analogii do społecznych stowarzyszeń zawodowych.

	cji społecznych wśród ludzi młodych poprzez działalność informacyjną, naukową, kulturalną, w zakresie szkolnictwa wyższego, edukacji, oświaty, wychowania i kultury fizycznej; 7) wspieranie mobilności studenckiej.	
--	--	--

Instytucja	Zadania	Miejsce w nowej koncepcji
Instytucje, które mogą pełnić korzystną rolę po reformie, ale których szczególne umocowanie (uprzywilejowanie) ustawowe jest w nowej koncepcji nieuzasadnione		
KRASP	Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP) utworzyły polskie szkoły wyższe posiadające uprawnienia do nadawania stopnia doktora w co najmniej jednej dyscyplinie. KRASP jest przedstawicielskim organem uczelni akademickich właściwym w zakresie szkolnictwa wyższego i nauki. Rektorzy zrzeszeni w KRASP mogą działać w ramach konferencji rektorów poszczególnych typów uczelni	W nowym systemie ewentualne istnienie Konferencji Rektorów będzie działaniem prawdziwie oddolnym w analogii do izb gospodarczych, stowarzyszeń lub obecnej Fundacji Rektorów Polskich. Brak potrzeby oddzielnego uregulowania bądź umocowania ustawowego w nowej koncepcji. Pełnią jednak ważną rolę pomocniczą w systemie zapewnienia jakości - uczestniczą - na zasadzie konsultacji - w określaniu zdarzeń ewaluacyjnych w Systemie Oceny Jakości oraz wyznaczaniu profili (wartości) jednostek referencyjnych dla poszczególnych kategorii naukowych. Ich deklaratoryjna rola konsultacyjna będzie zastąpiona przez Narodową Radę Doskonałości Naukowej.
KRZaSP	Konferencja Rektorów Zawodowych Szkół Polskich powstała na Zjeździe Założycielskim w Warszawie 15 grudnia 2005 r. na podstawie art. 54 ust. 2 ustawy z dnia 27 lipca 2005 roku Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 164 poz. 1365). Do jej zadań należy m.in. podejmowanie działań na rzecz rozwoju szkolnictwa wyższego, troska o dostosowanie polskiego systemu edukacyjnego do standardów europejskich, koordynowanie współ-	

	pracy między uczelniami, reprezentowanie szkolnictwa wyższego oraz przygotowywanie opinii dla Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego	
Konferencje Rektorów różnych typów szkół wyższych	Wzorem KRASP powstały organizacje zrzeszające rektorów uczelni różnych typów: technicznych, medycznych, uniwersytetów, artystycznych, zawodowych (KRePSZ), wychowania fizycznego itd.	
Rada Główna Instytutów Badawczych	Rada Główna Instytutów Badawczych reprezentuje interesy środowiska instytutów badawczych wobec organów władzy państwowej, samorządowej, organizacji naukowych, gospodarczych i społecznych oraz środowisk opiniotwórczych. Uczestniczy w polityce gospodarczej i społecznej, a w szczególności naukowej i innowacyjnej. Przedkłada organom władzy i administracji państwowej opinie i postulaty, podejmuje działania mające na celu rozwiązywanie problemów wspólnych dla środowiska instytutów, jak również dla rozwoju nauki, poprawy innowacyjności i efektywności gospodarki, rozwoju kadr badawczych, a w szczególności młodych naukowców.	W nowej koncepcji ciało z grupy samorządów branżowych, organizacja oddolna, istniejąca dzięki deklaracji uczestników, nie wymaga oddzielnego uregulowania Uczestniczy – na zasadzie konsultacji – w określaniu zdarzeń ewaluacyjnych w Systemie Oceny Jakości oraz wyznaczaniu profili (wartości) jednostek referencyjnych dla poszczególnych kategorii naukowych
Rada Młodych Naukowców	Rada Młodych Naukowców jest organem doradczym Ministra Nauki i Szkolnictwa	W nowej koncepcji ciało z grupy samorządów branżowych, organizacja oddolna, istniejąca dzięki deklaracji uczestni-

	Wyższego. Została powołana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego na podstawie zarządzenia.	ków, nie wymaga oddzielnego uregulowania
--	--	--

Instytucja	Zadania	Miejsce w nowej koncepcji
Instytucje, których istnienie jest w nowej koncepcji zbędne		
Centralna Komisja ds. Stopni i Tytułów	Centralny organ administracji publicznej działający na podstawie ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki. Pierwotnie powołana jako Centralna Komisja Kwalifikacyjna w 1951 r., która odebrała uczelniom możliwość autonomicznego nadawania stopni naukowych. Do jej zadań należy: 1) przyznawanie wydziałom i innym jednostkom organizacyjnym szkół wyższych, instytutom naukowym Polskiej Akademii Nauk, instytutom badawczym i międzynarodowym instytutom naukowym działającym na terenie Rzeczypospolitej Polskiej uprawnień do nadawania stopni naukowych (stopni w zakresie sztuki) doktora i doktora habilitowanego, 2) powoływanie komisji habilitacyjnych oraz recenzentów w postępowaniach o nadanie tytułu naukowego, tytułu w zakresie sztuki, 3) opiniowanie projektów aktów normatywnych związanych z nadawa-	W nowym systemie instytucja zbędna. W przypadku decydowania o prawie do nadawania doktoratów przez same uczelnie oraz uzależnienie tej kwestii od odpowiedniej jakości (kategorie A i B w obszarze nauki, według nowych zasad kategoryzacji), istnienie CK traci jej główny sens. Podobnie będzie z innymi zadaniami komisji, które zostaną kompetencjami własnymi uczelni (dotyczy to także powoływania recenzentów czy dbanie o jakość stopni i tytułów).

	niem stopni naukowych doktora i doktora habilitowanego oraz tytułu naukowego profesora i tytułu profesora w zakresie sztuki (sztuki muzyczne, sztuki plastyczne), 4) opiniowanie kandydatów na stanowisko profesora nadzwyczajnego (profesora uczelnianego), którzy nie posiadają stopnia naukowego doktora habilitowanego. 5) zapewnienie harmonijnego rozwoju kadry naukowej zgodnie z najwyższymi standardami jakości badań wymaganych do uzyskania stopni naukowych, stopni w zakresie sztuki i tytułu naukowego oraz tytułu w zakresie sztuki	
Rada Główna Nauki i Szkolnictwa Wyższego	Rada Główna Nauki i Szkolnictwa Wyższego jest wybieralnym organem przedstawicielskim nauki i szkolnictwa wyższego. Rada Główna współdziała z ministrem właściwym do spraw szkolnictwa wyższego, ministrem właściwym do spraw nauki oraz z innymi organami władzy i administracji publicznej w ustalaniu polityki państwa w zakresie szkolnictwa wyższego, polityki naukowej i innowacyjnej państwa, a w szczególności: 1) wyraża z własnej inicjatywy opinie we wszystkich sprawach dotyczących szkolnictwa wyższego, nauki, kultury i oświaty; może również zwracać	Ciało w takiej formie zbędne w nowej koncepcji. Potrzeba konsultacji po stronie MNiSW wyzwań i rozwiązań polityki edukacji wyższej i nauki będzie zapewniona przez Narodową Radę Doskonałości Naukowej. Rada Główna Nauki i Szkolnictwa Wyższego będzie mogła być w przyszłości dobrowolnym, oddolnie organizowanym gremium, działającym na podstawie ogólnych norm prawnych (np. prawa o stowarzyszeniach), bez specjalnego umocowania w ustawie o szkolnictwie wyższym.

	się w tych sprawach do organów władzy publicznej, jednostek naukowych i uczelni, w tym o udzielenie wyjaśnień i informacji, zawiadamiając o tym ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego i ministra właściwego do spraw nauki oraz innych ministrów; 2) sporządza opinie w sprawach przedstawionych przez ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego, ministra właściwego do spraw nauki oraz inne organy władzy i administracji publicznej lub z inicjatywy własnej; 3) opiniuje projekty aktów prawnych dotyczących szkolnictwa wyższego oraz rozwoju nauki i innowacyjności, a także zawieranych przez Rzeczpospolitą Polską umów międzynarodowych dotyczących szkolnictwa wyższego i nauki; 4) wyraża opinie w sprawach projektu budżetu państwa w zakresie części, których dysponentami są minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego oraz minister właściwy do spraw nauki w sprawach zasad przyznawania uczelniom dotacji z budżetu państwa, a także w sprawach środków na naukę i szkolnictwo wyższe przewidzianych w częściach budżetu państwa, których dysponentami są ministrowie wska-	
--	---	--

	zani w art. 33 ust. 2 ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. 2012, poz. 572, z późn. zm.); 5) opiniuje plany i sprawozdania z działalności Narodowego Centrum Nauki i Narodowego Centrum Badań i Rozwoju; 6) opiniuje wnioski o finansowanie inwestycji w zakresie dużej infrastruktury badawczej oraz sprawozdania z jego wykorzystania, uwzględniając związki polskiej infrastruktury badawczej z infrastrukturą europejską; 7) wyraża opinie w sprawie standardów kształcenia dla kierunków studiów, o których mowa w art. 9b i 9c ustawy - Prawo o szkolnictwie wyższym; 8) przedstawia ministrowi właściwemu do spraw szkolnictwa wyższego propozycje dotyczące wzorcowych opisów efektów kształcenia dla poszczególnych kierunków studiów, z uwzględnieniem poziomu i profilu kształcenia, przypisanych do odpowiednich obszarów kształcenia	
Komitet Polityki Naukowej MNiSW	Członkowie Komitetu powoływani są zarządzeniem Ministra. Minister wybiera ich spośród kandydatów spełniających wymogi formalne, kierując się zasadami zapewnienia reprezentacji różnych dziedzin naukowych, różnych rodzajów jednostek naukowych, a także różnych dzie-	W nowej koncepcji zadania Komitetu Polityki Naukowej przejmuje Rada Doskonałości Naukowej.

	dzin życia społeczno-gospodarczego. Zadania komitetu to: 1) pomoc ministrowi przy opracowywaniu dokumentów dotyczących strategii rozwoju nauki oraz polityki naukowej i innowacyjnej; 2) pomoc ministrowi przy opracowywaniu projektu budżetu państwa i planu finansowego, o których mowa w art. 6 ust. 1 ustawy o zasadach finansowania nauki; 3) opiniowanie planów działalności Narodowego Centrum Nauki i Narodowego Centrum Badań i Rozwoju; 4) merytoryczna ocena sprawozdań z działalności Narodowego Centrum Nauki i Narodowego Centrum Badań i Rozwoju; 5) opiniowanie projektów aktów normatywnych dotyczących rozwoju nauki i innowacyjności; 6) sporządzanie opinii i ocen w sprawach określonych przez ministra lub z własnej inicjatywy; 7) udzielanie pomocy ministrowi przy opracowywaniu priorytetów inwestycyjnych krajowych i zagranicznych, z punktu widzenia rozwoju nauki w ramach średnioterminowego planu i dostępnych środków; 8) analiza kosztów utrzymania i efektywności wykorzystania dużej infrastruktury badawczej;	
--	---	--

	9) opracowanie propozycji powiązania polskiej infrastruktury badawczej z badawczą infrastrukturą europejską.	
--	--	--

WYKAZ SKRÓTÓW

B+R – badania i rozwój

BGK – Bank Gospodarstwa Krajowego

BIP – Biuletyn Informacji Publicznej

CK – Centralna Komisja ds. Stopni i Tytułów Naukowych

CTT – Centrum Transferu Technologii

GWO – Grupa Wspólnej Oceny

ERC – European Research Council

KEJN – Komitet Ewaluacji Jednostek Naukowych

KIG – Krajowa Izba Gospodarcza

MBA – Master of Business Administration

MNiSW – Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

MŚP – Małe i Średnie Przedsiębiorstwa

NCBiR – Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

NCN – Narodowe Centrum Nauki

NIK – Najwyższa Izba Kontroli

NRDN – Narodowa Rada Doskonałości Naukowej

OPI – Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy

OSF – Obsługa Strumieni Finansowania

OSG – otoczenie społeczno-gospodarcze

PACTT - Porozumienie Akademickich Centrów Transferu Technologii

PAN – Polska Akademia Nauk

PAU – Polska Akademia Umiejętności

PE – Private Equity

PKA – Polska Komisja Akredytacyjna

PRK – Polska Rama Kwalifikacji

PSW – Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2016 r., poz. 1842 t.j.)

PWSZ – Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa

R & D –research and development

SCHE – Short Cycle Higher Education in Europe, Level 5

SEDN – System Ewaluacji Dorobku Naukowego

SINIS – System Informacji o Nauce i Szkolnictwie Wyższym

TT – transfer technologii

US – Urząd Skarbowy

VC – Venture Capital

ZUS – Zakład Ubezpieczeń Społecznych

WYKAZ ŹRÓDEŁ

A. Bibliografia

Altbach P.G., Bastedo M.N., Gumport P.J. (red.), *American Higher Education in the Twenty-First Century: Social, Political, and Economic Challenges*, Baltimore 2016.

Altbach P.G., *The Past, Present, and Future of the Research University*, w: P.G. Altbach, J. Salmi (red.), *The Road to Academic Excellence*, Waszyngton 2011.

Altbach P.G., *The Realities of Mass Higher Education in a Globalized World*, w: D.B. Johnstone, M.B. d'Ambrosio, P.J. Yakoboski (red.), *Higher Education in a Global Society*, Cheltenham 2010.

Antonowicz D., Jongbloed B., *Jaki ustrój uniwersytetu? Reforma szkolnictwa wyższego w Holandii, Portugalii i Austrii: Wnioski dla Polski*, Warszawa 2015.

Bławat B., Dietl M., Duplaga B., Franaszek M., Hańczyc P., Marciniak D., Skrok Ł., Rokosz W., Zawistowski M., *Innowacyjność w Polsce – co można zmienić?*, Instytut Sobieskiego 2016.

Davies A., Fidler D., Gorbis M., *Future Work Skills 2020*, Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute, 2011, tekst dokumentu dostępny pod adresem: https://uqpn.uq.edu.au/files/203/LIBBY%20MARSHALL%20future_work_skills_2020_full_research_report_final_1.pdf (dostęp: 30.01.2017 r.).

Dominik W., *Współpraca i transfer wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwami a ośrodkami akademickimi*, Studia BAS 2013, nr 3.

Fazlagić J., *Inbreeding w nauce polskiej*, E-mentor nr 4 (21)/2011, tekst dokumentu dostępny pod adresem: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/21/id/463> (dostęp: 25.01.2017 r.).

Gorelova O., Yudkevich M., *Academic Inbreeding: State of the Literature*, w: P.G. Altbach, L.E. Rumbley, M.Yudkevich (red.), *Academic Inbreeding and Mobility in Higher Education*, Basingstoke 2015.

Gould J., *How to build a better PhD*, Nature, nr 528, 3 grudnia 2015.

Górniak J. (red.), *Diagnoza Szkolnictwa Wyższego*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2015.

Gradzewicz M. (red. Części I), Growiec J. (red. Części IV), Rubaszek M. (red. Części III), Stażka-Gawrysiak A., (red. Części II i rozdziałów 1.4-1.5), Narodowy Bank Polski, *Potencjał innowacyjny gospodarki: uwarunkowania, determinanty, perspektywy*, Warszawa 2016.

Jakubiak K., Maliszewski T. (red. naukowa), *Z dziejów polskiej kultury i oświaty od średniowiecza do początków XX wieku. Tom I. Szkoła, Państwo, Społeczeństwo*, Kraków 2010.

Jones B.F., Weinberg B.A., *Age dynamics in scientific creativity*, PNAS, tom 108, nr 47, 22 listopada 2011 .

Kędzierski M., *Jak stworzyć inny uniwersytet?*, Pressje 11/2016 (nr 45).

Kontowski D., *Ustawa 2:0 Wizja*, Pressje 11/2016 (nr 45).

Kwiek M. z Zespołem, *Projekt założeń do ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym*, Poznań 2016.

Lucyniusz M., *Nie mówię, że wyprzedzimy za chwilę Oxford albo Harvard - wywiad z dr hab. Arkadiuszem Radwanem, Prezesem Instytutu Allerhanda*, „Kraków” - Miesięcznik Społeczno - Kulturalny, Listopad 2016.

Majewska K., *Skąd się biorą pieniądze na uczelni. Cz. 2 – finansowanie badań z działalności statutowej*, Pismo Uczelni „UW”, Wiosna 2015.

Orłowski W., *Komercjalizacja badań naukowych w Polsce. Bariery i możliwości ich przełamania*, Warszawa 2013.

Pawłowski R., Rafalska D. (red.), *Watchdog.edu.pl #3: Jak instytucje publiczne wspierają doktorantów*, Warszawa 2016.

Pawłowski R., Rafalska D., (red.), *Watchdog.edu.pl #4: Czy gorsi kandydaci wypierają lepszych podczas rekrutacji na drugi i trzeci stopień studiów?*, Warszawa 2016.

Pawłowski R., Rafalska D. (red.), *Watchdog.edu.pl #5: Otwarte i uczciwe konkursy na stanowiska nauczycieli akademickich – reguła czy wyjątek?*, Warszawa 2016.

Pegg A., „*We think that’s the future*”: curriculum reform initiatives in higher education, Centre for Inclusion and Collaborative Partnerships, The Open University, Grudzień 2013, tekst dokumentu dostępny pod adresem: https://www.heacademy.ac.uk/system/files/curriculum_reform_final_19th_dec_1.pdf (dostęp: 30.01.2017 r.).

Peters L., *Zanim powstanie nowa ustawa*, Nasza Politechnika nr 12 (160) Grudzień 2016.

Radwan A., *Uczelniom potrzebny bat konkurencji*, Przekrój, 13 marca 2008.

Rogowski W., *Academic governance czyli specyfika władania organizacjami wiedzy*, w: B. Godziszewski (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, Toruń 2008.

Shattock M., *Managing Good Governance in Higher Education*, Berkshire 2006.

Sikorski R., *Funkcjonowanie zasobów patentowych wprawie konkurencji Unii Europejskiej*, Warszawa 2013.

Sobczak J., *Wolność badań naukowych – złudzenia a rzeczywistość*, w: T. Gardocka, J. Sobczak J. (red.), *Dylematy praw człowieka*, Toruń 2008.

Staniłko J.F., *Przeskoczyć samych siebie. Rewolucja innowacyjna w polskiej nauce i dydaktyce*, III Kongres Obywatelski, Gdańsk 2008.

Sułkowski Ł., *Kultura akademicka. Koniec utopii?*, Warszawa 2016.

Sułkowski Ł., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich uczelniach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 429, 2016.

Sursock A., *Trends 2015: Learning and Teaching in European Universities*, Bruksela 2015.

Taylor J., „Big is Beautiful.” *Organisational Change in Universities in the United Kingdom: New Models of Institutional Management and the Changing Role of Academic Staff*, Higher Education in Europe, tom 31, nr 3, Październik 2006.

Woźnicki J. (red.), *Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego do 2020 r., Część I. Opis prac nad Programem rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r. i jego najważniejsze elementy*, Warszawa 2015.

B. Raporty, stanowiska, sprawozdania, oficjalne dokumenty i inne źródła.

Contact North/Contact Nord, Ontario's Distance Education & Training Network, *A 2016 Look at the Future of Online Learning*, Styczeń 2016, tekst dokumentu dostępny pod adresem: http://www.mccvcl.org/~staff/news_details.cfm?rowID=E01B3ACBBCBD8966C8C072C4DE1A1FAC (dostęp: 30.01.2017 r.)

Columbia University, *The Future of Higher Education*, tekst dokumentu dostępny pod adresem: <http://www.columbia.edu/cu/tat/pdfs/future%20of%20higher%20ed.pdf> (dostęp: 30.01.2017 r.).

Ernst&Young, *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, Listopad 2009.

European Commission, *Innovation Union Scoreboard 2015*, Bruksela 2015.

Główny Urząd Statystyczny, *Szkoły wyższe i ich finanse w 2015 r.*, Warszawa 2016.

Informacja prasowa na temat prezentacji koncepcji doktoratów wdrożeniowych, tekst dokumentu dostępny pod adresem: <http://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/piotr-dardzinski-prezentuje-koncepcje-doktoratow-wdrozeniowych.html> (dostęp: 25.01.2017 r.).

Institute of Science and Technology Austria, *IST Austria: Selection and Evaluation*, <https://ist.ac.at/research/postdoctoral-research/selection-and-evaluation/> (dostęp: 25.01.2017 r.).

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Biała Księga Innowacji*, 20 września 2016.

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego: Konferencja inauguracyjna prace Narodowego Kongresu Nauki: „Umieędzynarodowienie – szansa i wyzwanie dla polskich uczelni”, 20-21 października 2016 roku, Uniwersytet Rzeszowski.

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego: Konferencja Programowa Narodowego Kongresu Nauki: „Ścieżki kariery akademickiej i rozwój młodej kadry naukowej”, 26-27 stycznia 2017 roku, Uniwersytet Śląski.

Najwyższa Izba Kontroli, *Informacja o wynikach kontroli. Kształcenie na studiach doktoranckich*, KNO.410.003.00.2015, Nr ewid.187/2015/P/15/025/KNO.

Najwyższa Izba Kontroli, *Wdrażanie Innowacji przez Szkoły Wyższe i Parki Technologiczne*, LBI-4101-08-00/2012, Nr ewidencyjny 172/2012/P12128/LBI, 2013 r.

New York University, *A University as Great as Its City: NYU's Strategy for Future Growth*, tekst dokumentu dostępny pod adresem: http://www.nyu.edu/content/dam/nyu/redevelopment/documents/NYUs%20strategy_for_future_growth_original_full_plan.pdf (dostęp: 30.01.2017 r.).

OECD, *Steering Tertiary Education. Pointers for Policy Development*, Directorate for Education, Education and Training Policy Division, Wrzesień 2008.

Odpowiedź Rzecznika Praw Obywatelskich z dnia 3 lipca 2008 r. (RPO-580898-I/08/KŁ), tekst dokumentu dostępny pod adresem:

<https://nfapat.wordpress.com/2008/07/14/odpowiedz-rzecznika-praw-obywatelskich-w-sprawie-dyskryminacji/> (dostęp: 25.01.2017 r.).

Perspektywy, *Kto założy gronostaje? Poczёт rektorów 2016-2020*, tekst dokumentu dostępny pod adresem: http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3023:kto-zalozy-gronostaje-poczёт-rektorow-2016-2020&catid=191&Itemid=366 (dostęp: 30.01.2017 r.).

Podsumowanie Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń w 2016 roku (OBW), tekst dokumentu dostępny pod adresem: <http://wynagrodzenia.pl/artikul/podsumowanie-ogolnopolskiego-badania-wynagrodzen-w-2016-roku-obw1> (dostęp: 25.01.2017 r.).

Polska Agencja Prasowa, *Resort nauki planuje wprowadzenie tzw. dużego doktoratu badawczego*, tekst dokumentu dostępny pod adresem: <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,412870,resort-nauki-planuje-wprowadzenie-tzw-duzego-doktoratu-badawczego.html> (dostęp 29.01.2017 r.).

Polska Komisja Akredytacyjna, *Działalność Polskiej Komisji Akredytacyjnej w latach 2012–2015 IV Kadencja*, Warszawa 2016.

Serwis gazetaprawna.pl *Jedyny rektor w Polsce z konkursu: Obiecał uczelni pot i lży. I wygrał*, tekst dokumentu dostępny pod adresem: <http://serwisy.gazetaprawna.pl/edukacja/artykuly/871446,jedyny-rektor-w-polsce-z-konkursu-obiecal-uczelni-pot-i-lzy-i-wygral.html> (dostęp: 30.01.2017 r.).

Science-to-Business Marketing Research Centre, *The State of European University - Business Cooperation*, Munster University of Applied Sciences, 2011.

The Economist Intelligence Unit, *Connecting universities: Future models of higher education. Analysing innovative models for Afghanistan, Bangladesh, India, Nepal, Pakistan and Sri Lanka*, Styczeń 2015, tekst dokumentu dostępny pod adresem: https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/new_university_models_jan2015_print.pdf (dostęp: 30.01.2017 r.).

University Alliance, *Growing the future: universities leading, changing and creating the regional economy*, 2011; tekst dokumentu dostępny pod adresem: http://www.unialliance.ac.uk/wp-content/uploads/2011/09/UA_GROWING_THE_FUTURE_WEBVM.pdf (dostęp: 30.01.2017 r.).

University of Oslo, *Guidelines concerning appointment to post doctoral and research posts at UiO*, <https://www.uio.no/english/about/regulations/personnel/academic/guidelines-appointment-postdoc-researcher.html> (dostęp: 25.01.2017 r.).

University of Oslo, *Rules for Appointments to Professorships and Associate Professorships at UiO*, <https://www.uio.no/english/about/regulations/personnel/academic/rules-appointment-professor.html> (dostęp: 25.01.2017 r.).

University of Oxford International Strategy Office, *International Trends in Higher Education 2015*, Oxford 2015.

University of Sussex, *Making the future 2013-2018*, tekst dokumentu dostępny pod adresem: <https://www.sussex.ac.uk/webteam/gateway/file.php?name=our-strategy-making-the-future-2013-18.pdf&site=271> (dostęp: 30.01.2017 r.).

University of Vienna, *New Professorship at the University of Vienna*, <https://neue-professuren.univie.ac.at/en/appointment-procedure-at-the-university-of-vienna/> (dostęp: 25.01.2017 r.).

W Polsce studiuje 57119 studentów zagranicznych ze 157 krajów, tekst dokumentu dostępny pod adresem: http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=2899:w-polsce-studiuje-57-119-studentow-zagranicznych-ze-157-krajow&catid=22&Itemid=119 (dostęp: 25.01.2017 r.).

Wniosek do Rzecznika Praw Obywatelskich z dnia 30 stycznia 2008 r. dotyczący petycji Niezależnego Forum Akademickiego do Sejmu i Rządu RP w sprawie dyskryminacji obywateli polskich przy rekrutacji pracowników naukowych, tekst dokumentu dostępny pod adresem: <https://nfapat.wordpress.com/2008/07/14/pismo-do-rpo-w-sprawie->

dyskryminacji-obywateli-polskich/ (dostęp: 25.01.2017 r.).

Wynagrodzenia osób ze stopniem doktora w 2014 roku, tekst dokumentu dostępny pod adresem: <http://wynagrodzenia.pl/artukul/wynagrodzenia-osob-ze-stopniem-doktora-w-2014-roku> (dostęp: 25.01.2017 r.).

O Reformie

Celem reformy jest zaprojektowanie „zwinnego” uniwersytetu o strukturze multicentrycznej, ramach której będzie mogła być urzeczywistniana wolność badań naukowych i jednocześnie uniwersytetu „sterownego” – centralnie zarządzanego i efektywnie wykorzystującego swoje zasoby.

Uczelnie uzyskają motywację do konkurowania o talenty, a naukowcy – szanse ubiegania się o stanowiska pracy na uczelniach w otwartych, przejrzystych i uczciwych konkursach.

Konieczne jest stworzenie znacznie lepszych warunków pracy dla młodych naukowców, znajdujących się w najbardziej twórczym i produktywnym okresie życia. Nowa ścieżka kariery akademickiej pozwoli na obniżenie średniego wieku uzyskiwania samodzielności naukowej – z obecnych 46 do 30-35 lat.

Uczelnie powinny aktywniej realizować swoją misję dostarczania wiedzy dla gospodarki i kapitału kulturowego dla społeczeństwa. Bez innowacji technologicznych nie wyjdziemy z pułapki średniego wzrostu. Bez humanistyki i sztuki staniemy się jedynie środkiem do celu, jakim jest coraz wyższa konsumpcja. Bez nauk społecznych nie będziemy rozumieli świata, Europy ani siebie nawzajem.

Chcemy otworzyć uczelnie na rodaków pracujących za granicą, zwłaszcza młodych badaczy – niech wracają i znajdują godne, przyjazne warunki pracy w Polsce. Musimy podnieść umiędzynarodowienie i konkurencyjność polskiej nauki. Najwyższy czas wprowadzić najlepsze polskie uniwersytety do pierwszej ligi europejskiej.

Arkadiusz Radwan – Kierownik Projektu
„Ustawa 2.0” więcej na ReformaNauki.pl

O Instytucie

Instytut Allerhanda jest niezależnym ośrodkiem zaawansowanych studiów prawnych z siedzibą w Krakowie. Specjalizuje się m.in. w prawie handlowym, finansowym, upadłościowym, procesowym, konstytucyjnym, własności intelektualnej, szkolnictwa wyższego i organizacji wymiaru sprawiedliwości. Prowadzi badania prawnoporównawcze i interdyscyplinarne, zwłaszcza z wykorzystaniem ekonomicznej analizy prawa. W swojej misji nawiązuje do wiodących tego typu ośrodków na świecie oraz do tradycji przedwojennych polskich towarzystw naukowych. Patronem Instytutu jest Maurycy Allerhand (1868-1942), profesor prawa na Uniwersytecie Lwowskim, wybitny polski naukowiec, kodyfikator i dydaktyk. Więcej na Allerhand.pl

O Redaktorze

Arkadiusz Radwan – dr hab. nauk prawnych, prezes Instytutu Allerhanda, adwokat. Więcej na ArkadiuszRadwan.pl



USTAWA 2.0

KONKURS NA ZAŁOŻENIA DO USTAWY
PRAWO O SZKOLNICTWIE WYŻSZYM

