



INSTYTUT ALLERHANDA

# Kierunki i założenia reformy systemu szkolnictwa wyższego w Polsce

**Arkadiusz Radwan**

Panel: Prace nad nową ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym pn. Ustawa 2.0  
II Konferencja Liderów Zarządzania Uczelnią LUMEN 2016  
Warszawa, 14-15 listopada 2016 r.



# szczegóły czy filozofia?

- Fiasko dotychczasowej polityki naukowej ma swoje źródła w założeniach ogólnych.
  - problemy, z którymi boryka się polska nauka w mniejszym zakresie mają swoje źródło w niedociągnięciach w zakresie rozwiązań szczegółowych, w znacznie większym zakresie są pochodną błędnej wizji bądź braku wizji
- Problemem nie jest istnienie słabych uczelni, tylko brak uczelni na światowym poziomie
  - mimo iż Polska jest dużym krajem, który w wielu obszarach odniósł sukces, krajem, który ma bogatą tradycję akademicką i kulturę inteligentną, oraz który ma wielu wspaniałych naukowców oraz zdolnych studentów
- Modelem dla polskiej nauki nie jest egalitarny model niemiecki, w którym gwarantem jakości jest państwo, ale konkurencyjny model obejmujący różne segmenty i nisze
- Rozwiązaniem nie jest rozbudowany przymus administracyjny, ale zaprojektowanie nowego ustroju i właściwego systemu bodźców, dla których wymogi biurokratyczne są subsydiarnym wsparciem, a nie esencją



**Misja uniwersytetu: dostarczanie wiedzy dla gospodarki  
i kapitału kulturowego dla społeczeństwa**

**rynek *vs.* misja**

**biznes *vs.* etos**

**republika uczonych *vs.* sprawnie działające przedsiębiorstwo**

**cel (i wyzwanie): (jak) zaprząć mechanizm  
rynkowy do służby misji, aby  
lepiej realizować misję  
Uniwersytetu (?)**





- maintaining its position as one of the best universities in the world is *“really quite simple”*; it comes down to recruiting the best talent
- *“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, the vice-chancellor of the University of Oxford (w wypowiedzi po zajęciu przez Uniwersytet Oksfordzki pierwszej lokaty w 2016-17 Times Higher Education World University Ranking, źródło: <https://www.timeshighereducation.com/news/world-university-rankings-2016-2017-results-announced>)



Ludzie



- wytworzenie mechanizmu „konkurencji o talenty” (*market for brains*) – wyścig zamiast drenażu
- wzmożenie **mobilności krajowej** naukowców (w tym redukcja chowu wsobnego)
- **umiędzynarodowienie**
- znacząca poprawa pozycji zawodowej oraz warunków pracy, w tym finansowych, **młodych naukowców**, przy jednoczesnym wzmożeniu selektywności

Ludzie



- Jak powinni być rekrutowani pracownicy naukowcy?
  - rozwiązanie twarde (niem. *Hausberufungsverbot*) ?
  - rozwiązanie rynkowe
    - rozwiązanie kontraktu (np. po habilitacji?) → „wypchnięcie” na rynek
    - konkursy zorientowane na jakość
      - transparentność *ex ante*
      - transparentność *ex post* (raporty ewaluacyjne, watchdogi edukacyjne)

Ludzie



- **przyszłość uniwersytetu, uniwersytety przyszłości** - należy brać pod uwagę daleko idące zmiany w edukacji wyższej związane z postępowaniem technologicznym oraz przeobrażeniami rynku pracy

- tych **zmian dokładnie przewidzieć się nie da**, dlatego w ograniczonym zakresie mogą być one podstawą dla formułowania konkretnych rekomendacji
- perspektywy zajścia tych zmian **nie wolno jednak ignorować**

- uniwersytet musi zostać zaprojektowany jako instytucja **zdolna do adaptacji**

- o **zdolności adaptacyjnej organizacji** decydują przede wszystkim rozwiązania o charakterze **ustrojowym**

Ustrój,  
zarządzanie,  
i organizacja





- **Autonomia** uczelni – wolność w dążeniu do poznawania prawdy
  - autonomia w wymiarze **zewnętrznym**
  - autonomia w wymiarze **wewnętrznym**
- **Rada powiernicza**
  - **rozszerzenie kręgu interesariuszy mających wpływ** na strategiczne decyzje uczelni (środowisko akademickie, wybitni naukowcy niepowiązani z uczelnią, przedstawiciele biznesu, donorki, absolwenci)
  - mechanizmy **zabezpieczające przed upolitycznieniem**: nieodwoływalność, rolujące powstawanie wakatów (*staggered board*), kryteria merytoryczne, „członkowie niezależni”, komitety nominacyjne bądź meta-rada
  - od pułapki „mentalności związkowej” do **zarządzania zorientowanego na doskonałość** (jakość jako cel zarządczy)

Ustrój,  
zarządzanie,  
i organizacja



- **Silny rektor/prezydent**
  - ← powołany przez Radę Powierniczą → **odpowiedzialny przed Radą Powierniczą za jakość a nie przed wspólnotą akademicką za zachowanie równowagi interesów**
  - *checks & balances* (ewent. zatwierdzenie najważniejszych decyzji przez Radę Powierniczą, prawo weta dla Senatu przy niektórych rozstrzygnięciach)
  - korekta **mankamentów demokracji**
- ***Market for university executives*** (krajowy i międzynarodowy)
- Profesjonalizacja **zaplecza administracyjnego**: efektywność, służebność, proaktywność, przyjazność (*client-friendly*), otwartość (*welcoming culture*), zadaniowość, identyfikacja z celami uczelni

Ustrój,  
zarządzanie,  
i organizacja



Źródło: Neoclassical\_Velocity.JPG: [UnitfreakCarrot.svg](#): [Nevit Dilmen \(talk\)](#)[Stick.svg](#): [Nevit Dilmen \(talk\)](#)[derivative work](#): [Nevit Dilmen \(talk\)](#) - [Neoclassical\\_Velocity.JPGCarrot.svgStick.svg](#), CC BY-SA 3.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=15756537>

***getting incentives right***

Ustrój,  
zarządzanie,  
i organizacja



✓ może

✓ chce

✓ musi

- Reforma ustroju (**może**)



- Reforma bodźców (**chce**, **musi**)



Ustrój,  
zarządzanie,  
i organizacja



## Reforma bodźców (**chce**)




- **algorytm** finansowania uczelni (dotacja statutowa) bardziej związany z **jakością** a mniej z ilością studentów → bodziec do pozyskiwania najlepszych naukowców → dążenie do jakości motywowane materialnie (atrakcyjne wynagrodzenie) i pozamaterialnie (reputacja, pasja, zdrowa konkurencja)
- specjalne finansowanie dla **inicjatyw doskonałości** naukowej
- **dodatkowe bodźce** do ubiegania się o **fundusze** spoza budżetu centralnego, np. zasada „**1+1**”
- optymalizacja polityki kadrowej
  - konkurencja o talenty
  - nowa formuła **angażowania praktyków**


Ustrój,  
zarządzanie,  
i organizacja



## Reforma bodźców (**musi**)



- Więcej **transparentności** – po stronie podażowej (kadry akademickie) i popytowej (studenci)
- **Podaż**, czyli jak rekrutować pracowników naukowych → 
- **Popyt**, czyli jak powinni móc decydować studenci
  - ***entry & exit***: transparentność przez obowiązki informacyjne (amer. *college score card*)
  - ***voice***: współdecydowanie, ewaluacja



Ustrój,  
zarządzanie,  
i organizacja



- powinien zostać dokonany przegląd ośrodków akademickich (miast i aglomeracji) pod kątem możliwych konsolidacji (absorpcji) - **Smart consolidation**
- **struktura** wiodących uniwersytetów powinna obejmować **niewielką (5-8) wydziałów/kolegiów (schools) o znaczącym potencjale badawczym**
- **w ramach wydziałów/kolegiów** powinna być zagwarantowana **duża autonomia** w zakresie **kreowania jednostek wewnętrznych** (centra, pracownie, instytuty) o dużej autonomii naukowej i swobodzie prowadzenia prac interdyscyplinarnych (**struktura multicentryczna**)
- autonomia w zakresie badań, przy jednoczesnej koordynacji w zakresie polityki rekrutacji, rekrutacji na studia, rozwoju uczelni etc.
- **Wzorzec:** **multicentryczna organizacja z silną marką, autonomią badawczą naukowców i jednostek oraz scentralizowanym zarządzaniem**



Struktura  
i synergia



# Czy polskie jednostki mogą być globalnymi liderami?

warunkiem jest doświadczenie, zasoby kadrowe, infrastruktura, kontakty, reputacja, masa krytyczna (publikacje + projekty + wdrożenia + patenty)

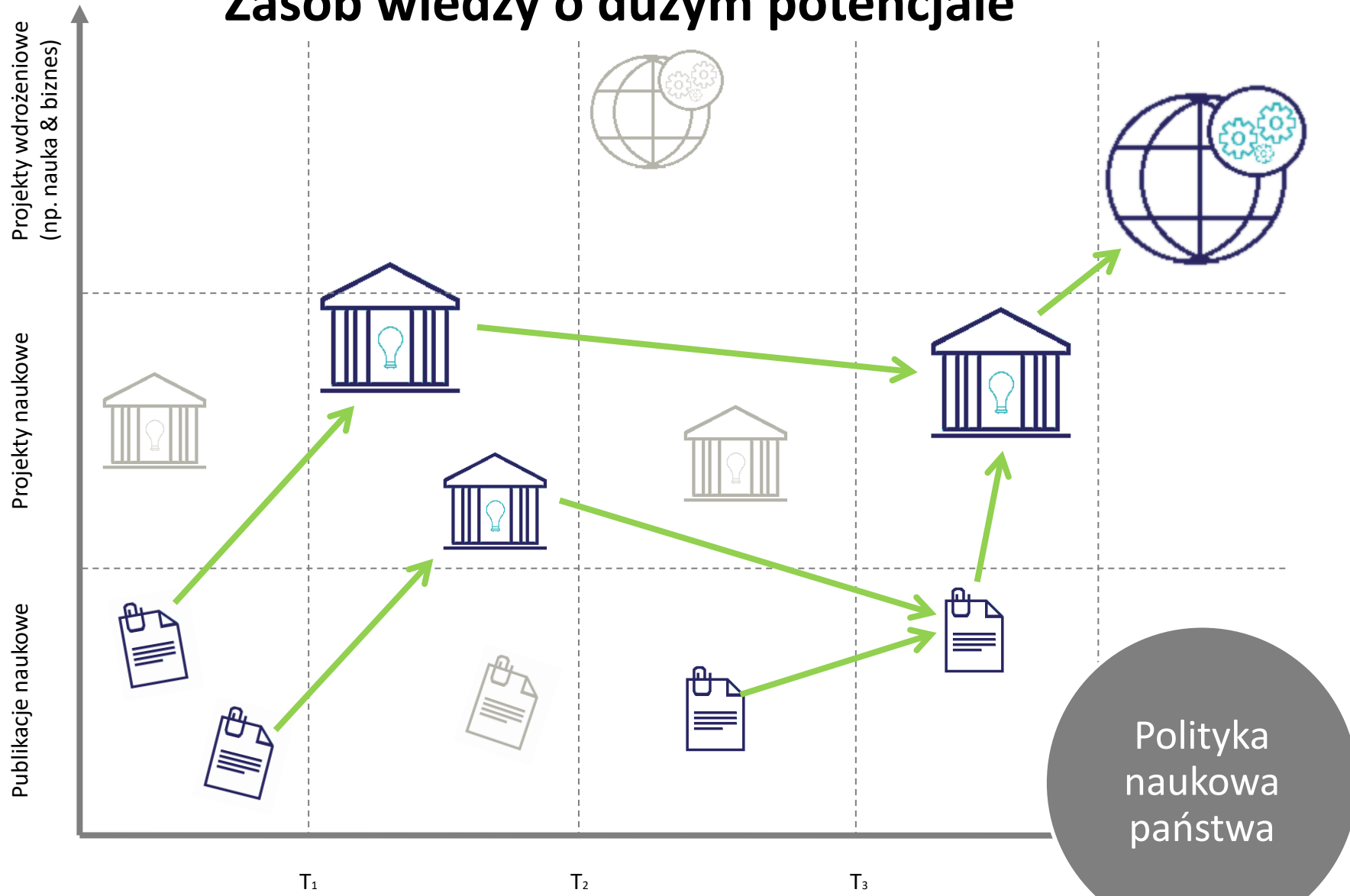
obecnie nie stać nas na spełnienie tych warunków we wszystkich obszarach nauki

konieczność wyłonienia obszarów i jednostek, w których szanse na pełnienie wiodącej roli są stosunkowo duże

Polityka naukowa państwa



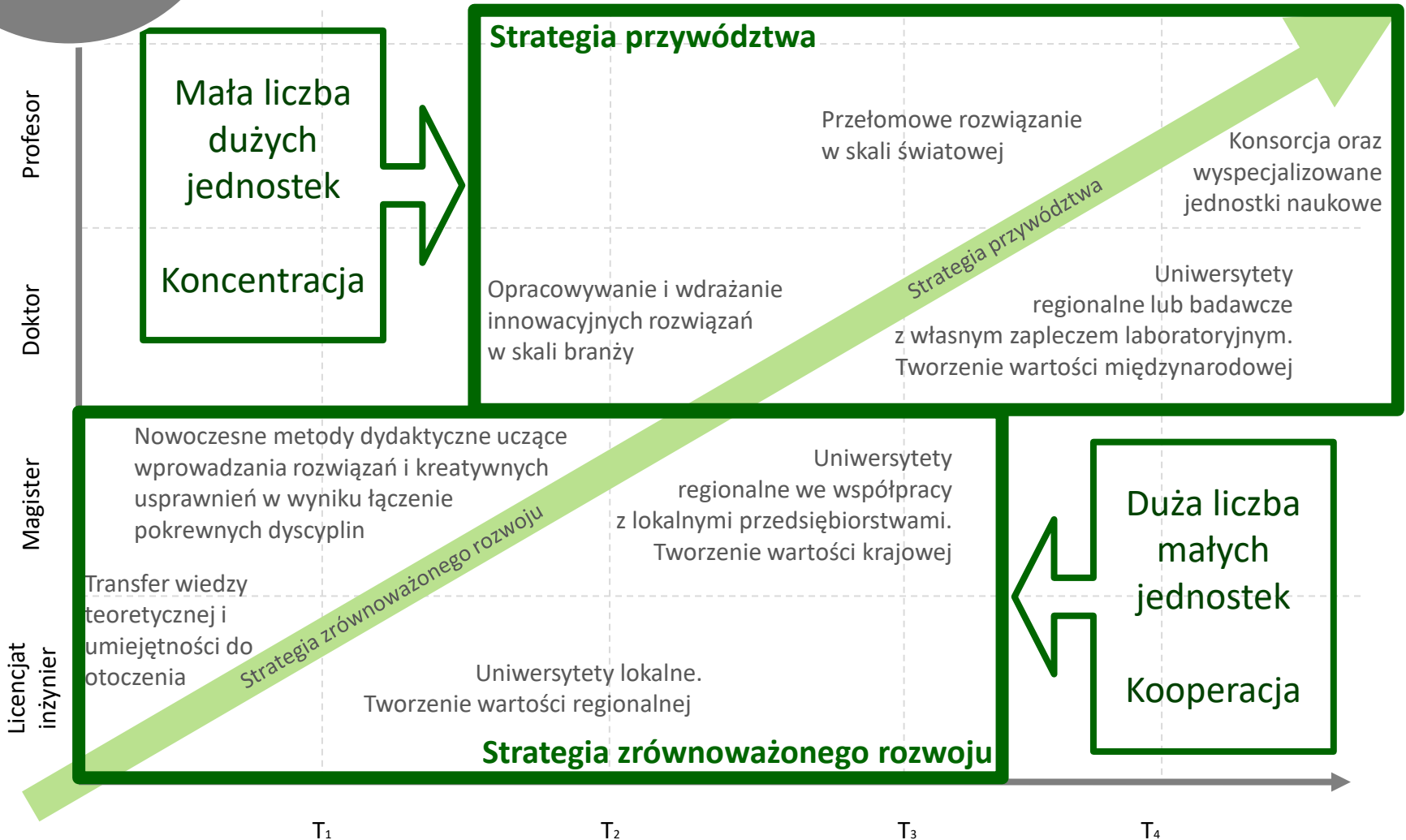
# Zasób wiedzy o dużym potencjale



Polityka naukowa państwa

## Strategie dla polskiej nauki

Zasób wiedzy o dużym potencjale do przetomu





- **Konieczność zrównoważenia wyzwań i ambicji globalnych z polityką regionalną**
  - **strategia przywództwa** w obszarach wiodących (aspiracje globalne i ponadregionalne) → **konsolidacja** organizacyjna (stała) lub zadaniowa (ad hoc)
  - **strategia zrównoważonego** rozwoju w pozostałym zakresie (aspiracje regionalne i lokalne)
- **Typy uczelni**
  - akademickie
  - nieakademickie (zawodowe)
- **Wdrożenie reformy**
  - konkurencja regulacyjna
  - bodźce i pilotaże
  - *golden parachutes*

Polityka  
naukowa  
państwa



- **bazowa**, stabilna, przewidywalna dotacja statutowa (z budżetu centralnego)
  - konieczny **znaczący wzrost nakładów po przeprowadzeniu reform ustrojowych**
  - konieczność znacznej poprawy finansowania młodych naukowców, w tym doktorantów i postdoców – (mniej doktorantów, za to bardziej selektywny nabór i godziwe stypendia)
- **inicjatywy doskonałości** (na zasadzie konkurencyjnej)
- środki zewnętrzne (*third-party funding*)
  - biznes
  - alumni
  - regiony
  - donacje i testamenty prywatne

(!) **bodźce** zachęcające do pozyskiwania środków zewnętrznych (np. **zasada „1+1”**)



Pieniądze



INSTYTUT ALLERHANDA

# Organizacja prac



# PODZESPOŁY BADAWCZE

**PZ1:** Polityka naukowa na poziomie centralnym

**PZ2:** Ustrój uczelni (*academic governance*)

**PZ3:** Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym (OSG)  
i komercjalizacja wyników badań

**PZ4:** Kariera naukowa

**PZ5:** Parametryzacja i rankingi

**PZ6:** Wprowadzenie reformy i problemy przejścia (*transition*)



# Komitet Sterujący

- **dr hab. Arkadiusz Radwan** – Kierownik Projektu
- **dr hab. Jan Fazlagić**
- **prof. dr hab. Irena Hejduk**
- **prof. Maciej Kisilowski**
- **mgr Leszek Stypułkowski**
- **dr hab. inż. Janusz Zawiła-Niedźwiecki**



# Asystenci naukowi

- **mgr Alicja Bodych**
- **mgr Łukasz Czebotar**
- **Ireneusz Dawid Książek**
- **inż. Paulina Najdychor**
- **mgr Tomasz Regucki**
- **mgr Joanna Uchańska**





INSTYTUT ALLERHANDA

# STRONA PROJEKTU – USTAWA 2.0 (INSTYTUT ALLERHANDA)



INSTYTUT ALLERHANDA

[Start](#) [Założenia](#) [Konsultacje](#) [Komitet Sterujący](#) [Podzespoły badawcze](#) [Asystenci naukowci](#) [Galeria](#) 



## Ustawa 2.0

Reforma polskiej nauki i szkolnictwa wyższego

Instytut Allerhanda

Instytut Allerhanda pracuje nad reformą polskiej nauki! 23 maja 2016 MNiSW rozstrzygnęło konkurs „Ustawa 2.0” na opracowanie nowej konstytucji polskiego szkolnictwa wyższego. Projekt złożony przez Zespół naukowców skupionych wokół Instytutu Allerhanda został wybrany przez Ministerstwo do dalszego opracowania. Jest on jednym z trzech zwycięskich projektów – spośród 15 zgłoszonych do konkursu. Kierownikiem Zespołu jest Prezes Instytutu, dr hab. Arkadiusz Radwan. Koordynatorem etapu przygotowawczego był Jakub Zygućki z IA.

Wybrane projekty obejmują przeprowadzenie badań naukowych i opracowanie propozycji założeń nowych regulacji w obszarze szkolnictwa wyższego. Obowiązkiem interdyscyplinarnych zespołów badawczych jest przeprowadzenie konsultacji ze środowiskiem naukowym i akademickim oraz opracowanie raportu z konsultacji wraz ze stanowiskiem autorów projektów założeń (w odniesieniu do zgłoszonych w ramach konsultacji uwag, wątpliwości, propozycji). Tak przygotowane, kompletne dokumenty, zawierające opinie autorów i środowiska oraz gotowe propozycje konkretnych rozwiązań staną się podstawą do



**Dziękuję za wysłuchanie.  
Proszę o Państwa opinie, uwagi i pytania.**

**[www.allerhand.pl](http://www.allerhand.pl)  
[www.ustawa20.allerhand.pl](http://www.ustawa20.allerhand.pl)**

