

LUMEN 2017

SPOTKANIE LIDERÓW ZARZĄDZANIA UCZELNIA

Czwartek 16 LISTOPADA 2017

DODATEK SPECJALNY



Na wieczornej gali ogłoszono zwycięzców konkursu Lumen 2017 – lista laureatów i nominowanych na stronie Q2

Punkt zwrotny. Ustawa 2.0

SZKOŁY WYŻSZE | Polska potrzebuje uczelni kształcących na poziomie europejskim i światowego poziomu badań naukowych. Żeby to osiągnąć, należy znacząco zwiększyć nakłady na szkolnictwo i naukę. Środowiska akademickie uważają, że reforma jest konieczna, ale trzeba ją rozumieć i właściwie przeprowadzić.

III konferencja Lumen 2017, która odbyła się 13-14 listopada w Warszawie, zgromadziła rektorów polskich i ukraińskich szkół wyższych, przedstawicieli ministerstwa nauki oraz instytucji związanych ze środowiskiem naukowym.

Uczestnicy zastanawiali się między innymi, jak wykorzystać szanse, jakie stworzy uczelniom Ustawa 2.0. Podczas pierwszego dnia obrad dyskusje toczyły się wokół zarządzania uczelniami w Polsce i na świecie w kontekście projektu ustawy o szkolnictwie wyższym.

Drugi dzień konferencji był poświęcony przede wszystkim omawianiu rozwiązań, które trzeba będzie wprowadzić, jeśli ustawa wejdzie w życie.

Jarosław Gowin, minister nauki i szkolnictwa wyższego, zaznaczył, że planowana reforma zakończy się powodzeniem, jeśli środowisko akademickie będzie współpracować.

- Dzisiejsza konferencja jest bardzo ważna. Za rok albo będziemy mieli nowy ustrój szkolnictwa wyższego, albo obecny. My, rektorzy, musimy zrozumieć treść Ustawy 2.0 i zastanowić się nad tym, jak poprowadzić wspólnotę akademicką, aby zrealizować zmianę strukturalną, którą ustawa przewiduje. Dyskutujmy - powiedział na wstępie prof. Jan Szmidt, przewodniczący KRASP, rektor Politechniki Warszawskiej.

Rektor w roli lidera

Prof. Jerzy Woźnicki, prezes Fundacji Rektorów Polskich, rozmawiał z rektorami uczelni polskich i ukraińskich na temat sztuki bycia rektorem i przywództwa w wyższych szkołach. - Rektor uczelni akademickiej powinien być zdolny do udźwignięcia ciężaru roli i pozycji lidera społeczności akademickiej. Spoczywający na nim obowiązek sprawowania władzy z poszanowaniem uwarunkowań prawnych, ale i wymogów kultury instytucjonalnej danej uczelni, określają jego misję jako dalece wykraczającą poza obszar zarządzania. Rektor jest bowiem zobowiązany do przeprowadzenia wspólnocie uczelni. Wszystkie te elementy składają się na wymogi przywództwa i sztuki bycia rektorem - powiedział prof. Jerzy Woźnicki. Zdaniem prof. Szmidta, dziś rektorowi bardzo trudno jest zapanować nad dużą uczelnią, która prowadzi np. 20 wydziałów. - Dlatego istnieje konieczność deregulacji, odbiurokratyzowania, uproszczenia wielu procedur. Jako rektorzy uważamy, że ustawa to dobra zmiana, jeśli zostanie dobrze wdrożona i zrozumiana - zaznaczył prof. Jan Szmidt.

Prof. Wiesław Bielawski, wiceprzewodniczący KRASP, rektor Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, wymienił cechy skutecznego rektora: - Przywódca powinien mieć wizję, wprowadzać innowacyjne rozwiązania, odważnie patrzeć w przyszłość, być kreatywny. Przywództwo w

uczelni to nie to samo, co przywództwo w biznesie. Rektor musi myśleć przede wszystkim o tym, by znaleźć wspólny język ze wspólnotą akademicką i potrafić wykorzystać jej potencjał. Rektor musi być dobrym strategiem, umieć wybrać sobie współpracowników. Mam nadzieję, że w nowej ustawie będzie miał tę możliwość. Rektor powinien być też autorytetem naukowym - przypomniał.

Zdaniem prof. Leonida Huberskiego, przewodniczącego Związku Rektorów Uczelni Ukrainy, rektora Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu im. Tarasa Szewczenki w Kijowie, to rektor odpowiada za jakość nauczania i musi podążać za zmianami. - Kto nie daje rady, powinien zwolnić miejsce dla innych - stwierdził prof. Huberski. Z kolei, według prof. Ihora Kotsana, rektora Wschodnioeuropejskiego Narodowego Uniwersytetu im. Esi Ukrainki, rektor powinien się przede wszystkim zastanowić, jaka jest rola uniwersytetów w społeczeństwie. - Misją uniwersytetu jest edukacja. Na Ukrainie na jednej osi jest państwo, na drugiej biznes, który chce mieć dobrych specjalistów, a na trzeciej są studenci. Uniwersytet powinien stać pośrodku i liczyć się ze zdaniem wszystkich trzech grup - dodał.

Autonomia daje swobodę pracy twórczej

Projekt Ustawy 2.0 daje dużą autonomię uczelniom, pomoże je zreorganizować i da im na-

rzędzia do przeprowadzenia rewolucji w szkolnictwie wyższym i temu zagadnieniu poświęcona była dyskusja, którą prowadził prof. Wiesław Baniś z Uniwersytetu Śląskiego, członek zarządu EUA. Przywództwo w warunkach nowej autonomii uczelni będzie oznaczać większą centralizację władzy w rękach rektora, ale jednocześnie większą odpowiedzialność wobec środowiska zewnętrznego. Dlatego konieczne jest wypracowanie nowych rozwiązań.

- Autonomia to nie przywilej, a konieczność, która warunkuje swobodę pracy twórczej. Praca twórcza wymaga dużej wolności akademickiej. Proste czynności mogą być ściśle regulowane, ale nie praca twórcza. W związku z tym oczekiwania środowiska akademickiego, że ta autonomia będzie się powiększać, są oczywiste. Są one spowodowane troską o jakość. Pracownicy każdego szczebla powinni być rozliczani za jakość kształcenia oraz efektywność wykorzystania środków. Z tego punktu widzenia można powiedzieć, że autonomia jest czymś naturalnym, że może sprzyjać pracy na uczelniach. Przy czym, autonomia i swoboda nie mogą być podyktowane wygodą pracowników i władz uczelni - zauważył prof. Andrzej Elias, przewodniczący Komisji ds. Komunikacji i Odpowiedzialności Społecznej KRASP, rektor Uniwersytetu SWPS w latach 1996-2016. Eksperti zgodnie stwierdzili, że poszerzenie autonomii uczelni musi wiązać się z integracją strumieni finansowania.

Różne finansowanie

Zdaniem środowiska akademickiego reforma musi iść w parze ze zwiększeniem środków na naukę, a wydatki te muszą być znacznie wyższe niż dotąd. Niektórzy są zdania, że ustawa marginalnie traktuje kwestie finansowe, m.in. nie podaje źródeł, z których uczelnie mogłyby pozyskiwać pieniądze, zbyt ogólnikowo przedstawia podział środków publicznych. - Ustawą jedynie zwiększa elastyczność w dysponowaniu środkami budżetowymi przez uczelnie. Przepisano wiele zapisów z dotychczasowej ustawy, co nie czyni jej spójną - podkreślił prof. Tadeusz Pomianek, prezydent Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie. Podczas dyskusji eksperci dokonali analizy finansowania szkół wyższych zarówno w zakresie kształcenia jak i badań naukowych za ostatnie dziesięć lat. - Okazuje się, że w analizowanym okresie nastąpiło wyrównanie dotacji na studenta dla poszczególnych uczelni i w żaden sposób nie była premiowana jakość kształcenia - dodaje.

Zdaniem prof. Romana Cieślaka, rektora SWPS Uniwersytetu Humanistycznospołecznego, trzeba się otworzyć na różne, także pozabudżetowe, sposoby zdobywania pieniędzy.

Najlepsze pomysły docenione

Podczas wieczornej gali ogłoszono laureatów konkursu Lumen 2017 zainicjowanego

przez PCG Polska. W 2017 organizatorami konkursu są PCG Academia (grupa kapitałowa Public Consulting Group) i Fundacja Rektorów Polskich. W tegorocznej edycji, pomysły zgłaszali członkowie społeczności akademickiej w trzech kategoriach: Rozwój (partnerem jest „Rzeczpospolita”), Zarządzanie (partnerem jest Pearson Central Europe) oraz Współpraca (partnerem jest Bank Zachodni WBK realizujący program Santander Universidades). Zwycięzcą pierwszej kategorii jest Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, w kategorii Zarządzanie najlepszy okazał się pomysł Uniwersytetu Jagiellońskiego - Collegium Medicum, zaś w kategorii Współpraca - zwyciężyła Akademia Leona Koźmińskiego. Kapituła konkursu LUMEN 2017 przyznała również Nagrody Specjalne dla: Akademii Sztuk Pięknych im. Jana Matejki w Krakowie, Politechniki Wrocławskiej oraz Uniwersytetu Łódzkiego.

Lumen, od trzech lat wspiera i integruje społeczność osób profesjonalnie zarządzających uczelniami w Polsce. Do grona organizatorów projektu w 2017 roku, obok firmy PCG (Public Consulting Group i PCG Academia), dołączyli: Pearson Central Europe, Bank Zachodni WBK realizujący program Santander Universidades oraz dziennik „Rzeczpospolita”. Patronat honorowy nad wydarzeniem objęło MNiSW oraz Przewodniczący Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP).

- Agnieszka Usiarczyk

NAGRODA LUMEN 2017

LISTA LAUREATÓW I NOMINOWANYCH

Szerszy opis nominowanych projektów w trzech głównych kategoriach konkursu: Rozwój, Współpraca i Zarządzanie oraz projektów wyróżnionych Nagrodą Specjalną udostępniiono na www.lumen.edu.pl.

KATEGORIA ROZWÓJ

LAUREAT

Projekt pn.: Centrum Technologii Informacyjnych Nauk Humanistyczno-Społecznych Wyszynskiego w Warszawie
Uczelnia: Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie
Realizatorzy: dr Marcin Zarzecki, ks. prof. dr hab. Stanisław Dziekoński, dr hab. Maciej Bała, prof. dr hab. Cezary Mik, Anna Kolcz, Katarzyna Szumowska, Mariusz Wielec, Anna Mróz, Michał Sacharewicz, Przemysław Kojło, Paweł Walić, Dorota Stempień, dr Mateusz Tutak, dr Aleksandra Syryt, prof. UKSW dr hab. Rafał Wiśniewski, dr Aneta Jakubiak-Mirończuk, dr Tomasz Rowiński

NOMINACJA DO NAGRODY

Projekt pn.: Stworzenie nowoczesnej infrastruktury technicznej dla realizacji programu kształcenia inżynierów przyszłości w Politechnice Gdańskiej
Uczelnia: Politechnika Gdańska
Realizatorzy: prof. dr hab. inż. Henryk Krawczyk, Marek Tłok, dr Marlena Sawicka

Projekt pn.: WELCOME „Organometallics in Nanophotonics”
Uczelnia: Politechnika Wrocławska
Realizatorzy: prof. dr hab. inż. Marek Samoć, dr hab. Katarzyna Małczyńska, dr hab. Marcin Nyk, dr Leszek Mazur, dr Dominika Wawrzyńczyk

KATEGORIA WSPÓŁPRACA

LAUREAT

Projekt pn.: International Networking Staff Week
Uczelnia: Akademia Leona Koźmińskiego
Realizatorzy: Valentyna Gumińska, Marzena Indra, prof. ALK dr hab. Grzegorz Mazurek

NOMINACJA DO NAGRODY

Projekt pn.: Edukacja akademicka wsparta doświadczeniami praktycznymi – program zaangażowania pracodawców w tworzenie, prowadzenie i mentorowanie programów studiów dostosowanych do potrzeb rynku pracy
Uczelnia: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
Realizatorzy: prof. UAM dr hab. Marek Nawrocki, prof. zw. dr hab. Jerzy Kaczorowski, prof. UAM dr hab. Jerzy Szymański, prof. UAM dr hab. Marek Wisła, dr Edyta Juszkowiak, Tomasz Piłka

Projekt pn.: Wsparcie na starcie - zintegrowany system współpracy uczelni z pracodawcami na rzecz pomocy studentom w edukacji oraz rozwoju zawodowym zgodnym z kierunkiem
Uczelnia: Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
Realizatorzy: dr Magdalena Kot-Radojewska, dr Paulina Głowacka, Weronika Nowak, dr Rafał Rebilas

KATEGORIA ZARZĄDZANIE

LAUREAT

Projekt pn.: Wsparcie w Uniwersytecie Jagiellońskim - Collegium Medicum procesów zarządzania badaniami naukowymi i pracami rozwojowymi jako strategicznego elementu nowoczesnej organizacji
Uczelnia: Uniwersytet Jagielloński - Collegium Medicum

Realizatorzy: prof. dr hab. med. Tomasz Grodzicki, Joanna Nikodemowicz, Ewelina Bętkowska, Kinga Dąbrowa-Depta, Piotr Jarocki, Małgorzata Klich, Małgorzata Kotodziej, Justyna Kukla, Magdalena Lisowska, Joanna Machajek, Anna Maniszewska, Jowita Pilch, Ewa Rzepka, Ewa Stępień

NOMINACJA DO NAGRODY

Projekt pn.: Jak rozmawiać, żeby dobrze leczyć? Warsztaty komunikacji i staże dla przyszłych lekarzy
Uczelnia: Śląski Uniwersytet Medyczny w Katowicach
Realizatorzy: Małgorzata Perlak z zespołem

Projekt pn.: Zespół Rektorski ds. innowacyjnych form kształcenia – INFOX PW
Uczelnia: Politechnika Warszawska
Realizatorzy: dr inż. Kinga Kurowska-Wilczyńska, prof. dr hab. inż. Krzysztof Lewenstein, Katarzyna Bargiel, dr inż. Grzegorz Dobrzyński, dr inż. Mariusz Kaleta, dr inż. Mariusz Kostrzewski, dr hab. inż. Marcin Luckner, dr hab. inż. Robert Olszewski, dr inż. Piotr Pałka, dr hab. inż. Dominik Sierociuk, dr inż. Michał Syfer, dr inż. Artur Wilkowski

NAGRODY SPECJALNE

Kapituła Konkursu LUMEN 2017 podjęła decyzję o przyznaniu trzech Nagród Specjalnych

Projekt pn.: Ogólnopolskie Badanie Losów Zawodowych Absolwentów Uczelni Artystycznych – Akademia Sztuk Pięknych im. Jana Matejki
Uczelnia: Akademia Sztuk Pięknych im. Jana Matejki w Krakowie
Realizatorzy: dr hab. prof. UJ Ewa Bogacz-Wojtanowska, dr Marek Szladowski, Sylwia Wrona, Małgorzata Lendzion, Paulina Hojda, dr hab. Magdalena Dudkiewicz, dr hab., Prof. UJ Roman Batko, dr hab. prof. ASP Jan Tutaj, Barbara Siorek, Joanna Groszek, Elżbieta Adamczyk, Jolanta Bartzczak, Joanna Daszkiewicz, Justyna Embinger, Magdalena Gomula, Małgorzata Kempieńska, Cecylia Kominiarczyk, Weronika Kosno, Agnieszka Nalewajka, Katarzyna Nieużyła, Aleksandra Paciorkiewicz, Joanna Polak, Agnieszka Radwan-Stefańska, Agnieszka Skupińska, Joanna Szewczyk, Joanna Wesołek, Sylwia Wrona, Aneta Wysocka, Agnieszka Zajk-Tworkowska, Magdalena Zaleska, Anna Zielińska

Projekt pn.: Opracowanie zasad współpracy z podmiotami gospodarczymi w zakresie realizacji badań naukowych, prac rozwojowych i usług zleczanych w Politechnice Wrocławskiej
Uczelnia: Politechnika Wrocławska
Realizatorzy: dr inż. Katarzyna Kozłowska, Katarzyna Buccka, Agnieszka Rudnicka-Hamera, Angelika Wiatrowska, Agata Zasławska, dr Waldemar Grzebyk, prof. Andrzej Kucharski

Projekt pn.: Usłyszeć obraz. Audiodeskrypcja dzieł sztuki w łódzkich muzeach jako czynnik kreujący i kształtujący relacje pomiędzy działalnością naukową i dydaktyczną Uniwersytetu Łódzkiego a interesariuszami zewnętrznymi (instytucjami kultury, organizacjami pozarządowymi, społecznością lokalną, przedstawicielami biznesu)
Uczelnia: Uniwersytet Łódzki
Realizatorzy: prof. UŁ, dr hab. Aneta Pawłowska, dr Julia Sowińska-Heim, dr Anna Wendorff, dr Kinga Klimczak-Sydzimian, studenci i doktoranci Katedry Historii Sztuki Uniwersytetu Łódzkiego, Paulina Dzwonkowska, Katarzyna Mańdzińska-Adamczyk, Fundacja Kultury bez Barier, Fundacja Audiodeskrypcja, Fundacja Szansa dla Niedomych, Polski Związek Niedomych – Okręg Łódzki



PROF. DR HAB. MAREK KWIEK
dyrektor Centrum Studiów nad Polityką Publiczną UAM w Poznaniu

zmieniające się społeczne i gospodarcze otoczenie europejskich instytucji szkolnictwa wyższego zmusza je do funkcjonowania w stanie permanentnej adaptacji. Przykłady pokazują, że reformowanie uniwersytetów prowadzi do ich kolejnych reform - a nie do ich zreformowania. Podobnie jest w Polsce.

Od dwóch czy trzech lat rośnie przekonanie o nieefektywności polskiego systemu nauki akademickiej. Rośnie motywacja decydentów do przeprowadzania reform, a pomagają w tym szeroko analizowane międzynarodowe dane porównawcze, które pokazują, że świat polskiej akademii oddala się od świata uniwersytetów zachodnich w kilku istotnych kategoriach. To prestiżowe publikacje i prestiżowe granty międzynarodowe

koło zamachowe gospodarek zorientowanych na wiedzę. W światowej literaturze przedmiotu ugruntowana jest opinia, że jakość nauki i systemu edukacyjnego decyduje o pozycji konkurencyjnego kraju. Do tej pory w Polsce świadomość znaczenia uczelni była dość ograniczona, o czym świadczą względnie niskie nakłady przeznaczane na kształcenie oraz nieliczne reformy strukturalne. Jedną z dróg radykalnej reformy może być wzmocnienie i stymulacja procesów konsolidacyjnych oraz restrukturyzacyjnych, poprzez stworzenie mechanizmów prawnych, finansowych i operacyjnych, ułatwiających uczelniom podejmowanie projektów głębszych zmian. Fuzje uczelni pozwalają na uzyskanie odpowiedniej „masy krytycznej” i „ekonomii skali” w badaniach oraz edukacji. Dzięki połączeniu uczelni często wzrastają one prestiż i pozycja międzynarodowa. Wydaje się, że szanse na wzmocnienie procesów konsolidacyjnych w polskich



PROF. DR HAB. ŁUKASZ SULKOWSKI
prezes Public Consulting Group Polska oraz pracownik naukowy Uniwersytetu Jagiellońskiego i Społecznej Akademii Nauk

W wielu krajach systemy nauki i szkolnictwa wyższego są zorientowane na zwiększanie potencjału modernizacyjnego społeczeństw oraz mają stanowić

Nie ma co czekać na idealny projekt zmian

Na proponowany kierunek zmian w ramach Ustawy 2.0 patrzę z dużą życzliwością: nacisk na międzynarodową instytucjonalną doskonałość naukową, rygorystyczne procedury awansowe, większa autonomia uczelni, silniejsze kolegia rektorskie i słabsze ciała kolegialne, nieobowiązkowa habilitacja, wreszcie konkurs na wyłonienie uczelni badawczych.

Potrzebna jest dehermetyzacja polskiej nauki

Spór lokalności z globalnością w badaniach naukowych i karierze akademickiej to jeden z najważniejszych wymiarów sporów wokół Ustawy 2.0. Napiecie między tym co lokalne a tym co globalne odnosi się do sposobu pojmowania nauki i aktywności badawczej. Napiecie to odwołuje się do naturalnych grup odniesienia i do preferowanych kanałów publikacyjnych, globalnych lub lokalnych, ale i do tak prozaicznego wymiaru, jak język uprawiania nauki. Dla nauki lokalnej jedynym językiem nauki jest język polski - co ją skutecznie odcina od świata. Dominująca lokalność naszej nauki staje się w skali europejskiej coraz większym obciążeniem prestiżowym i finansowym: tracimy uznanie, a jednocześnie finansujemy naukowców zachodnich (nie odzyskując polskich składek do unijnego budżetu na naukę).

W tej sytuacji dla przyszłości polskiego systemu nauki coraz większego znaczenia nabiera uczelniana polityka rekrutacyjna i awansowa. Odpowiedź na pytanie, kto będzie zatrudniany na najlepszych uczelniach, kto na nich pozostanie, a kto będzie musiał z nich odejść, określi jakość nauki prowadzonej w

Polsce. Czy nowe pokolenia polskich naukowców - w górnych warstwach zróżnicowanego systemu - mają być mocno zakorzenione w międzynarodowych sieciach badawczych? Czy mają publikować przede wszystkim w prestiżowym obiegu międzynarodowym oraz czy mają być w dużym stopniu zaangażowane w globalne zmaganie o akademicki prestiż i konkurencyjne finansowanie swoich badań? Moim zdaniem zdecydowanie tak.

Suma drobnych decyzji zatrudnieniowych i awansowych podejmowanych na poziomie wydziałów powoduje nieuniknioną lawinę konsekwencji na poziomie systemu. Konsekwencjami są zmarnowane szanse i niewykorzystany potencjał. Polski system nadal toleruje nietolerowalne i akceptuje nieakceptowalne - od etapu oceny doktoratu, przez autonomiczne przyznawanie habilitacji przez rady wydziałów, po lokalne - zamiast międzynarodowych - wymogi naukowe stawiane habilitacjom i profesorom. Nie ma większego znaczenia jedno przyjęcie nieproduktywnego naukowca badacza do pracy i brak jednego zwolnienia takiego badacza na dobrej uczelni. Ale ma fundamentalne znaczenie suma setek takich decyzji podejmowanych w każdym roku w skali całego systemu przez

ostatnich 20 lat. Ma to zmienić większa autonomia uczelni. Systematyczna dehermetyzacja polskiej nauki - czyli jej systemowe otwieranie na świat w awansowym, finansowym, grantowym i publikacyjnym wymiarze funkcjonowania uczelni - narusza stabilność dotychczasowych, najczęściej lokalnych hierarchii akademickich.

Podział na badaczy i nauczycieli

W sensie praktycznym wemy jedno: na polskich uniwersytetach nie powstaną konkurencyjna nauka, jeśli nasza kadra akademicka będzie poświęcać tak dużo czasu jak obecnie na kształcenie studentów. Rozwiązanie systemowe to silne zróżnicowanie uczelni pod względem funkcjonalnym. To z jednej strony najlepsze instytucje lub ich jednostki nastawione bardziej na badania niż na kształcenie, a z drugiej pozostałe instytucje lub jednostki (czyli ich zdecydowana większość) nastawione bardziej na kształcenie. Pierwsze zatrudniające z czasem kadre, która poświęca mniej czasu na kształcenie (i więcej na badania) i drugie, w której stopniowo dystrybuja czas pracy jest dokładnie odwrotna.

Takie funkcjonalne zróżnicowanie systemu pozwoliłoby skończyć z fikcją uprawiania nauki w miejscach, w których nauka skutecznie i konkurencyjnie uprawiana być nie może (z racji poziomu zasobów kadrowych i finansowych). System musiałby być zarazem otwarty na mobilność kadry w obydwu kierunkach. Pierwszy typ instytucji lub jednostki skupiałby z czasem niemal wyłącznie kadre nastawioną na badania naukowe, a nie do nich przymuszaną przez system kolejnych stopni naukowych. Taka segmentacja systemu i jednostek już doznaliśmy: wystarczy prześledzić wyniki najnowszej parametryzacji jednostek naukowych za lata 2013-2016 i rozkład środków na badania z Narodowego Centrum Nauki w ujęciu instytucji i jednostek z ostatnich pięciu lat.

Ton nauce nadają najlepsi

W debatach o reformach niezwykle ważną jest świadomość, że nie ma nauki bez bezlitosnej konkurencji - o wyniki badań i środki na ich prowadzenie, prestiż i uznanie, pierwszeństwo odkrycia i najszerzej cytowane publikacje, ale i o miejsca w global-

nych rankingach. Idea konkurencji w nauce w ostatnich dziesięcioleciach była w Polsce niemal nieobecna. Świat akademicki walczył o globalny prestiż: poszukują go ludzie i instytucje, a wspierają krajowe systemy finansowania nauki. Konkurencja na wszystkich poziomach, od globalnego po instytucjonalny i wydziałowy, rośnie; nieprzymiowanie tego faktu do wiadomości to gwarażca międzynarodowej porażki polskiej nauki.

Przyspieszenie różnicowania polskiego systemu oparte na tradycyjnych zasadach konkurencji w nauce jest zatem niezbędne: muszą funkcjonować miejsca, w których najważniejszym elementem pracy akademickiej są prestiżowe publikacje naukowe. O prestiżu czasopiśmie decyduje globalna wspólnota naukowa. Muszą zarazem funkcjonować w nim inne miejsca, w których intensywność publikowania jest znikoma, a kadra koncentruje się na kształceniu studentów. Ton nauce nadają zawsze miejsca pierwsze i tam powstaje większość najcenniejszych osiągnięć naukowych, tam są najlepsi studenci, doktoranci i postdoci. Zróżnicowanie systemu prowadzi w sposób nieunikniony do zakwestionowania tradycyjnego modelu uniwersytetu, którego ważnym wymiarem była jed-

ność kształcenia i badań naukowych. Mamy jednak do czynienia z rosnącą fikcją tego idealu w masowym szkolnictwie wyższym w całej Europie, nie tylko w Polsce. Z powyższych powodów na proponowany kierunek zmian w ramach Ustawy 2.0 patrzę z dużą życzliwością: nacisk na międzynarodową instytucjonalną doskonałość naukową, rygorystyczne procedury awansowe, większa autonomia uczelni, silniejsze kolegia rektorskie i słabsze ciała kolegialne, nieobowiązkowa habilitacja, wreszcie konkurs na wyłonienie uczelni badawczych. A czego mi najbardziej brakuje? Więcej silniejszego wzmocnienia konkurencji w nauce przez wylanianie kilku elitarnych uczelni flagowych, wprowadzenie programu „Milion za Milion” prowadzącego do atrakcyjnych miejsc pracy akademickiej i wreszcie silne dofinansowanie Narodowego Centrum Nauki. Przemyslane zmiany są niezbędne - obawiałem się jedynie niedopracowania ich kształtu. Jednak nie ma co czekać na idealny projekt zmian: należy raczej poprawiać to, co właśnie powstaje. Debata nad kształtem reform trwała wiele miesięcy, a świadomość konieczności ich wprowadzania w życie jest dziś o wiele silniejsza niż półtora roku temu.

Fuzjomania akademicka Czy polskie uczelnie powinny się łączyć?

Konsolidacje w szkolnictwie wyższym wyrazem radykalnej polityki publicznej.



PROF. DR HAB. ŁUKASZ SULKOWSKI
prezes Public Consulting Group Polska oraz pracownik naukowy Uniwersytetu Jagiellońskiego i Społecznej Akademii Nauk

W wielu krajach systemy nauki i szkolnictwa wyższego są zorientowane na zwiększanie potencjału modernizacyjnego społeczeństw oraz mają stanowić

szkolnictwie wyższym zwiększą obecna propozycja zmian legislacyjnych.

Fuzje uczelni na świecie

Fuzje uczelni są coraz bardziej rozpowszechnionym zjawiskiem na całym świecie, zarówno w grupie uczelni prywatnych, jak i publicznych. Do konsolidacji uczelni niepublicznych dochodzi najczęściej z inicjatywy samych uczelni lub ich założycieli. Fuzje publicznych szkół wyższych realizowane są również z inicjatyw samych uczelni, ale częściej stanowią efekt wdrażania polityki publicznej w sektorze nauki i szkolnictwa wyższego. Kraje, w których realizowane są procesy konsolidacyjne uczelni publicznych lub w których dokonują się one obecnie na szeroką skalę, można długo wymienić: Chiny, USA, Wielka Brytania, Australia, Francja, Norwegia, Dania, Finlandia, RPA, Rosja, Wietnam, Węgry.

W wielu krajach procesy konsolidacyjne przyniosły pozytywne rezultaty w postaci: wzrostu skuteczności prowadzenia badań (pożytkowane granty, publikacje i wdrożenia), zwiększenia rozpoznawalności uczelni i systemów krajowych na świecie (pozycje w rankingach międzynarodowych) lub optymalizacji kosztów działalności.

Strategia ma za zadanie określić rolę i etapy zarządzania konsolidacją, a jednocześnie powinna mieć charakter otwarty i pozwalać na elastyczność.

Konsolidacje w ustawie 2.0

Propozycje legislacyjne oraz działania MNiSW motywują uczelnie do podejmowania procesów konsolidacyjnych. Ustawa 2.0, poprzez dopuszczenie rozwiązań prawnych w postaci „uczelni federacyjnych”, stwarza możliwość stopniowego wdrażania fuzji szkół wyższych. Obecnie rozwijane są programy tworzenia związków uczelni i aliansów strategicznych pomiędzy silnymi uczelniami w kilku regionach Polski. W przyszłości mogą one doprowadzić do integracji uczelni, mających formę konsolidacji o charakterze federacyjnym lub nawet unitarnym. MNiSW było również stymulatorem dwóch filii ratunkowych, które prowadziły do włączenia słabych państwowych wyższych szkół zawodowych w struktury regional-

nych uniwersytetów. Pierwszą korzystającą z takiego rozwiązania uczelnia jest Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, który w 2016 r. przyjął w swoje struktury Państwową Wyższą Szkołę Zawodową w Sandomierzu. Druga konsolidacja to przyłączenie Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Sulechowie do Uniwersytetu Zielonogórskiego. Wprowadzone regulacje wiążą się z dodatkowymi funduszami przez pięć lat po utworzeniu skonsolidowanej uczelni w wyniku fuzji.

Warunki powodzenia konsolidacji uczelni

Kluczowym warunkiem powodzenia fuzji jest partycypacja głównych interesariuszy. Droga do uzyskania wysokiego stopnia zaangażowania jest tworzenie oddolnych inicjatyw łączenia się uczelni, opartych na wieloletnich doświadczeniach we współpracy. Rzytmie decyzje są obciążone rykiem narastania oporu w uczelniach, braku możliwości integracji w procesie konsolidacyjnym oraz - w konsekwencji - destabilizacji uczelni. Dobrym rozwiązaniem okazało

się stymulowanie konsolidacji uczelni na świecie poprzez wsparcie finansowe oraz systemowe. Można tutaj przywołać liczne przykłady skandynawskich, francuskich, niemieckich czy amerykańskich szkół wyższych. Szczególnie ważne są: konsensus, zaangażowanie i współpraca interesariuszy w konsolidacjach strategicznych, które mają skutkować podwyższeniem międzynarodowej pozycji uczelni i kraju.

Ustawa 2.0 powinna zatem znaczenie poszerzyć możliwości realizacji fuzji uczelni. Jednak, jak pokazuje doświadczenia ostatnich lat, pomimo obecnych w poprzednich regulacjach możliwości prawnych, w Polsce nie doszło do rozpowszechnienia się konsolidacji strategicznych. Obecnie sprzyjającym warunkiem rozwoju fuzji staną się również: realizacja centralnych programów wsparcia konsolidacji oraz większa świadomość i determinacja środowiska akademickiego w procesie reformatorskim. Niski poziom kapitału społecznego oraz duży dystans władzy nie stwarzają korzystnego kontekstu kulturowego dla procesów konsolidacyjnych.



Ł. Sulkowski, Fuzje uczelni. Czy w szaleństwie jest metoda?, PWN, Warszawa, 2017

Praca prof. Sulkowskiego jest niezwykle cenna i aktualna, ponieważ posiada ogromny potencjał zmiany naszego myślenia o przyszłości tego sektora, a ponadto jest niezwykle osiągnięciem naukowym. Książka jest ogromnym krokiem naprzód wykonanym w ramach badań szkolnictwa wyższego jako ważnego segmentu stosowanych nauk społecznych. Pokazuje od wagę naukową połączoną z pewną delikatnością wymaganą w okresie potencjalnie rozległych zmian strukturalnych ważnego sektora gospodarki: jest pisana z nieortodoksyjnych pozycji akademickich i wskazuje, w jaki sposób dorobek jednego sektora (biznesowego) może być cenny dla przyszłości innego sektora (przed wszystkim nadmiernie rozdrobnionego sektora publicznego w szkolnictwie wyższym). To pierwsza książka w ramach badań szkolnictwa wyższego (jako organizacji), która w momencie publikacji ma wpisany ogromny potencjał aplikacyjny.

Zrecenzji: Prof. dr hab. Marek Kwiek, Centrum Studiów nad Polityką Publiczną Katedra UNESCO Badań Instytucjonalnych i Polityki Szkolnictwa Wyższego UAM w Poznaniu

Głęboka reforma polskiej nauki wymaga dużych pieniędzy

ROZMOWA | Łukasz Sułkowski, profesor Uniwersytetu Jagiellońskiego i SAN oraz prezes PCG Polska
Jerzy Woźnicki, profesor Politechniki Warszawskiej oraz prezes Fundacji Rektorów Polskich.

Podczas konferencji Lumen 2017 dyskutowano o wyzwaniach związanych z pracami nad nowym prawem o szkolnictwie wyższym, czyli Ustawą 2.0. Są spory co do proponowanych zmian?

PROF. JERZY WOŹNICKI: Mamy już za sobą pierwszy etap konsultacji i obserwujemy zróżnicowane opinie i reakcje. Potrzeba czasu, aby nowe rozwiązania znalazły poparcie, a w niektórych kręgach tego poparcia bym się nie spodziewał.

Jakie to kręgi i dlaczego nie poprą zmiany?

PROF. JERZY WOŹNICKI: Część przedstawicieli środowiska akademickiego i naukowego cechuje duże przywiązanie do tradycji akademickiej i ogólna niechęć do zmiany, która źle się kojarzy. Tym bardziej że nie wszyscy mają wiedzę o uwarunkowaniach obecnej reformy. To często osoby, które gdzieś w laboratoriach zajmują się realizacją projektów naukowych i dla których każda taka zmiana jest zakłóceniem w otoczeniu, czymś, co przeszkadza. Z taką reakcją też się trzeba liczyć i z tym, że coraz bardziej donośnym głosem będzie przemawiać ta część środowiska akademickiego, której się ustawa nie podoba.

PROF. ŁUKASZ SUŁKOWSKI: Myślę, że ustawa 2.0 wyrasta z trafnej diagnozy sytuacji. Potrzebny jest jakiś przełom czy ruch reformatorski, który pobudzi mechanizmy doskonałości w nauce i szkolnictwie wyższym w Polsce. Jednak wdrożenie przewidzianych w ustawie rozwiązań to proces, który będzie trwał wiele lat.

Nie będzie rewolucji i szybkiego awansu naszych uczelni w światowych rankingach?

PROF. ŁUKASZ SUŁKOWSKI: Nie możemy liczyć, że nastąpi szybka rewolucyjna zmiana, która sprawi, że w dwa lata polskie uczelnie wysoko awansują w międzynarodowych rankingach. Mogą natomiast



Prof. Łukasz Sułkowski i prof. Jerzy Woźnicki

Jakie są warunki powodzenia ustawy?

PROF. ŁUKASZ SUŁKOWSKI: Bardzo ważna jest kwestia zaangażowania środowiska naukowego i samych uczelni, gdyż nastąpi oddolny proces zmiany zarządzania wewnątrz samych uczelni, który może przybrać bardzo różne kształty. Koniecznym warunkiem powodzenia ustawy są finanse. Przykładowo, jak pokazują badania, konsolidacja uczelni publicznych wymagająca zaangażowania ze strony władzy centralnej i sporych funduszy, aby mogły przynieść sukces. Szczególnie wymagają tego konsolidacje strategiczne, gdy łączą się silne uczelnie, by stworzyć jeszcze silniejsze i widoczne w świecie ośrodki.

Ministerstwo zapowiada, że pieniędzy na naukę i uczelnie będzie więcej.

PROF. ŁUKASZ SUŁKOWSKI: Jeśli jednak ta reforma ma sprawić, że nauka i szkolnictwo wyższe będą dzwignią całej gospodarki, to napływ funduszy musi być znaczący.

Jak duże fundusze są potrzebne?

PROF. JERZY WOŹNICKI: Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich już w Strategii Rozwoju Szkolnictwa Wyższego 2010-2020 przedstawiła

bardziej że zapowiadane przez wicepremiera Mateusza Morawieckiego nakłady na badania i rozwój mają sięgnąć 1,7-2 proc. PKB łącznie z budżetu i innych źródeł. Tak głębokie zmiany, jakie przewiduje ustawa 2.0, trzeba przeprowadzać w sposób przemyślany, ale finansować dynamicznie, by przyniosły one efekt. Bez większych nakładów nie uda się ustawy szybko wdrożyć, ponieważ bierny opór w uczelniach będzie rósł proporcjonalnie do rozchodzenia się oczekiwań finansowych środowiska z realiami budżetowymi. Planowane na 2018 rok zwiększenie funduszy na badania naukowe w skali nieco poniżej 1 mld zł nie będzie w stanie nadać dynamiki procesowi wdrażania ustawy. Liczymy, że może budżet w 2019 roku przyniesie przełom.

Jednym z tematów Lumen 2017 były strategiczne fuzje uczelni. Czy to ma być ta konsolidacja, do której nawołują eksperci, podkreślając patologiczne rozproszenie zasobów w systemie, w którym działa ponad 400 szkół wyższych?

PROF. JERZY WOŹNICKI: W Polsce utrwała się jedna ścieżka konsolidacji - fuzji instytucjonalnej poprzez likwidację uczelni i łączenie ich w jeden organizm. W ten

środków unijnych. Laureaci takich konkursów powinni mieć zapewnione wieloletnie projekty z dobrym finansowaniem, co zachęciłoby uczelnie do konsolidacji, w wyniku której mogłyby zyskać pozycję research university.

PROF. ŁUKASZ SUŁKOWSKI: Połączenia silnych uczelni badawczych są kosztowne, ale wtedy wartość dodana może być największa. Mamy wówczas do czynienia z jedną marką, którą łatwiej jest rozwijać i promować, łatwiej też o optymalizację kosztów administracji czy IT. W Polsce pierwszą taką fuzją było wchłonięcie Akademii Medycznej w Krakowie przez Uniwersytet Jagielloński. Dzisiaj funkcjonuje ona jako Collegium Medicum UJ, z zachowaniem autonomii.

Do ilu powinna się zmniejszyć liczba uczelni w Polsce, byśmy nie mówili już o rozproszeniu zasobów?

PROF. JERZY WOŹNICKI: Sądzę, że połowa z działających obecnie uczelni to byłaby liczba w polskich warunkach wystarczająca.

PROF. ŁUKASZ SUŁKOWSKI: Ja byłbym bardziej radykalny. Powinna pozostać połowa uczelni publicznych i jedna czwarta uczelni niepublicznych. Zresztą na skutek procesów demograficznych i rynkowych mniej więcej taka liczba uczelni może

nauka, według bazy publikacji naukowych Scopus, jest na 19. pozycji. Szkolnictwo wyższe, po przeliczeniu pozycjonowania uczelni w rankingu szanghajskim, jest na 35. miejscu. Ten ranking nieco zaniża naszą pozycję. Inni klasyfikują nas nieco wyżej. Najgorzej jest z innowacyjnością, gdzie zajmujemy dopiero 39. miejsce. Nacisk na politykę innowacyjną jest więc uzasadniony. Jednak trzeba też skierować większy strumień finansowy na szkolnictwo wyższe. W agencji unijnej 2007-2013 wydano bardzo dużo pieniędzy na rozwój bazy infrastrukturalnej uczelni, czyli m.in. na mury, centra naukowe, laboratoria. Jeśli teraz przeznaczymy większe środki na mózgi, to jest szansa podciągnięcia szkolnictwa wyższego bliżej naszej ogólnej 24. pozycji na świecie.

PROF. ŁUKASZ SUŁKOWSKI: Z perspektywy nauk ekonomicznych głównym wyzwaniem jest to, by na uczelniach chcieli zostawać najzdolniejsi doktoranci, którzy odchodzą do biznesu. Być może szkoły doktorskie i stypendia spowodują, że oferta uczelni będzie dla tych młodych ludzi bardziej atrakcyjna. Natomiast polskie szkolnictwo wyższe jest konkurencyjne, co potwierdza rosnące umiędzynarodowienie uczelni. Jesteśmy w stanie

” Potrzebny jest przełom czy ruch reformatorski, który pobudzi mechanizmy doskonałości w nauce i szkolnictwie wyższym w Polsce

stabilnie funkcjonować.

PROF. JERZY WOŹNICKI: Zauważmy jednak, że proces ograniczania liczby uczelni niepublicznych został ostatnio zahamowany ze względu na wymogi projekcji w algorytmie rozdziału środków z dotacji MNiSW dla uczelni publicznych. Ustalenie wzorca 13 studentów na nauczyciela akademickiego i uruchomienie funkcji kary za odstępstwo od niego spowodowało, że uczelnie publiczne ograniczają liczbę nowo przyjętych studentów - co zapewnia podaż kandydatów do szkół niepublicznych.

Dyskutując od kilku lat o potrzebie reformy szkolnictwa i nauki w Polsce, koncentrujemy się głównie na ich słabościach. Pomijamy silne strony, których chyba nie brakuje?

PROF. JERZY WOŹNICKI: Możemy odwołać się tu do międzynarodowych wskaźników, gdzie wypadamy często powyżej gospodarczego potencjału Polski. Pod względem PKB jesteśmy na 24. miejscu w świecie. Natomiast polska

przyciąga coraz więcej studentów i zdolnych badaczy z zagranicy. Chcąc awansować w międzynarodowych rankingach, musimy włączyć się do globalnej konkurencji o talenty. To wyzwanie dla kadry akademickiej, gdyż będziemy regularnie rozliczani z dorobku naukowego. Wytworzy to presję na kadre, by nie tylko osiągać kolejny stopień czy tytuł naukowy, ale także zadbać o ważne, regularne osiągnięcia, w tym międzynarodowe publikacje naukowe.

PROF. JERZY WOŹNICKI: Musimy jednak uwzględnić specyfikę nauk społecznych oraz humanistycznych. Na przykład prace badawcze dotyczące konkretnych branż, które mogą być bardzo cenne dla rozwoju polskiej gospodarki, nie mają większych szans na poważne międzynarodowe publikacje. Stosując mierniki naukometryczne, trzeba eliminować zagrożenie tzw. punktozą, a także należy określać mierniki jakości badań w sposób zróżnicowany dla różnych dziedzin i dyscyplin.

—rozmawiała Anita Błaszczak

” Żeby awansować w międzynarodowych rankingach, musimy włączyć się do globalnej konkurencji o talenty

zostać uruchomione pewne mechanizmy doskonałości. Ustawa 2.0 daje uczelniom większą autonomię, ale też większą odpowiedzialność. Idzie również w kierunku policzalności uczelni, szczególnie uczelni publicznych, czyli sprawozdania, na ile wywiązują się z zobowiązań dotyczących tworzenia nauki i edukacji na odpowiednim poziomie.

postulat 4 x 1 proc. PKB. To znaczy 1 proc. PKB z budżetu państwa na szkolnictwo wyższe, 1 proc. z budżetu na naukę i badania naukowe, a drugie tyle w każdym z tych obszarów ze środków pozabudżetowych. Sądzę, że warto tamten postulat przywrócić, zwiększając środki z budżetu państwa na naukę i szkolnictwo wyższe tak, by w przewidywalnej perspektywie osiągnąć łącznie 2 proc. PKB. Tym

sposób powstały między innymi Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny czy Uniwersytet Zielonogórski. Ustawa 2.0 podpowiada dwie inne ścieżki, w tym tworzenie tzw. uniwersytetów federacyjnych, a także pozyskiwanie tą drogą statusu uczelni badawczej. Powinno się to wiązać z pewnego rodzaju