

Tadeusz Wawak

Uniwersytet Jagielloński

NAJWAŻNIEJSZE PROPOZYCJE ZMIAN W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA SZKOLNICTWEM WYŻSZYM W POLSCE W OPINII ANKIETOWANYCH PROFESORÓW – WYNIKI BADAŃ

Streszczenie

Celem poniższego opracowania, jak wynika z tytułu jest przedstawienie opinii profesorów, dotyczących propozycji projakościowych zmian w systemie zarządzania szkolnictwem wyższym w Polsce, uzyskanych w ramach badań ankietowych przeprowadzonych w Polsce przez autora w roku akademickim 2010 – 2011. Projakościowa restrukturyzacja szkolnictwa wyższego ma swój wymiar międzynarodowy i krajowy. Oba te wymiary są z sobą mocno powiązane. Wymiar międzynarodowy restrukturyzacji szkolnictwa wyższego to przede wszystkim realizacja zaleceń Unii Europejskiej, co wiąże się z koniecznością wdrożenia ustaleń Procesu Bolońskiego (do czego Rząd III RP się zobowiązał a Minister Nauki Szkolnictwa Wyższego musiał jak najszybciej i jak najmniejszym kosztem wykonać). W pytaniu otwartym w drugiej części formularza ankiety (nr 2.22.) zapisano: **„Proszę zwięźle przedstawić pięć najważniejszych propozycji zmian w systemie zarządzania szkolnictwem wyższym w Polsce”**. Pytanie to cieszyło się bardzo dużym zainteresowaniem respondentów wypełniających kwestionariusz ankiety. Uzyskane odpowiedzi podzielono na cztery grupy tematyczne:

- Jakość dydaktyki i badań.
- Ekonomia i konkurencja.
- Zarządzanie jakością.
- Ustrój uczelni i zarządzanie w szkole wyższej.

W opracowaniu przedstawiono zebrane opinie ankietowanych profesorów, dotyczących kolejno tych czterech grup tematycznych oraz opinie odosobnione, to znaczy wyrażone przez jednego lub dwóch badanych profesorów. W zakończeniu, podano syntetyczne wnioski płynące z badań przedstawionych w tym opracowaniu oraz konkluzje głoszącą, że tylko radykalna projakościowa restrukturyzacja zarządzania w szkołach wyższych może ten stan zmienić oraz stworzyć młodej kadrze naukowej warunki rozwoju i szanse awansu o wymiarze europejskim, światowym.

Słowa kluczowe: zarządzanie, szkoły wyższe, opinie profesorów, projakościowa restrukturyzacja szkolnictwa wyższego, projakościowe zmiany w systemie zarządzania w Polsce, jakość dydaktyki i badań, zarządzanie jakością, ustrój uczelni, ekonomia i konkurencja w szkolnictwie wyższym.

1. Wprowadzenie

W 1999 roku w Bolonii czołowe państwa Europy, e tym Polska, podpisały tzw. Deklarację Bolońską. Celem Procesu Bolońskiego jest stworzenie Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. Podjęte ustalenia przez ministrów właściwych do szkolnictwa wyższego krajów sygnatariuszy powyższej Deklaracji zobowiązują Polskę do przeprowadzenia projakościowych zmian w systemie zarządzania w szkolnictwie wyższym. Realizując te zadania w Polsce dokonano nowelizacji ustaw i rozporządzeń dotyczących szkolnictwa wyższego.

Celem poniższego opracowania, jak wynika z tytułu jest przedstawienie opinii profesorów, dotyczących propozycji projakościowych zmian w systemie zarządzania szkolnictwem wyższym w Polsce, uzyskanych w ramach badań ankietowych przeprowadzonych w Polsce przez autora w roku akademickim 2010 – 2011.

Mimo że od tej nowelizacji minęło kilkanaście miesięcy, to nadal w niektórych uczelniach nadal panuje system feudalno-socjalistyczny zarządzania, w którym czołowe miejsce w uczelni przypada biurokratom blokującym wolność badań i publikacji. Narzucanie przez wydawnictwa autorom publikacji, którzy sami finansują ich wydanie wymogów edycyjnych, pod groźba odmowy opublikowania artykułu jest przykładem nie tylko daleko posuniętej arogancji wydawnictwa ale także skandalicznym przykładem przerwania przez administrację uczelni (wydawnictwa) swoich obowiązków na pracowników naukowo-dydaktycznych (autorów). Takie zachowanie wydawnictwa, być może jest ma poparcie osób pełniących funkcje zarządcze w uczelni, zupełnie zmajoryzowanych przez pracowników administrcyjno-technicznych, którzy opanowali przerzucanie swych obowiązków na autorów.

W ustawie „Prawo o szkolnictwie wyższym i statutach uczelni są wzniosłe hasła o wolności badań naukowych i publikacji ich wyników. Tymczasem sami nakładamy na siebie kaganiec różnych bezsensownych wymagań. Ktoś nauczył się w szkole podstawowej, że opracowanie musi mieć : wstęp (obejmujący cel wypracowania), rozwinięcie i zakończenie9obejmujący wnioski) i od tego czasu niczego więcej sienie nauczył. Tymczasem foirma i mstruktóra wypowiedzi autora jest jego sprawą a nie recenzenta czy wydawnictwa, które narusza prawa osobiste człowieka – autora. Czasami posuwa się dalej i każe autorowi – nie wiadomo dlaczego - wyzbyć się praw autorskich na rzecz wydawnictwa, które wydaje opracowanie na koszt autora. Jest skandaliczne nadużycie

monopolistycznej pozycji wydawnictwa w uczelni. Tego rodzaju wydawnictwa autorzy powinni omijać. Projakościowa restrukturyzacja szkolnictwa wyższego ma swój wymiar międzynarodowy i krajowy. Oba te wymiary są z sobą mocno powiązane. Wymiar międzynarodowy restrukturyzacji szkolnictwa wyższego to przede wszystkim realizacja omawianych w poprzednich rozdziałach realizacja zaleceń Unii Europejskiej, co wiąże się z koniecznością wdrożenia ustaleń Procesu Bolońskiego, do czego Rząd III RP się zobowiązał a Minister Nauki Szkolnictwa Wyższego musi jak najszybciej i jak najmniejszym kosztem wykonać.

2. Cele, metoda i przebieg badań

Celem badań ankietowych przeprowadzonych wśród nauczycieli akademickich, realizowanych pod patronatem i przy naukowym wsparciu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk było zebranie opinii profesorów i doktorów na temat:

- ybranych propozycji zawartych w „Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego 2010–2020. Projekt środowiskowy” opracowanej przez zespół KRASP pod kierunkiem Prof. Jerzego Woźnickiego¹;
- ybranych propozycji zawartych w „Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku” opracowanej przez ekspertów konsorcjum Ernst & Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową pod kierunkiem Prof. Krzysztofa Rybińskiego i Dr Bohdana Wyżnikiewicza²;
- ybranych propozycji Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego zmian w ustawie „Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie o niektórych ustaw”, przedstawionych przez Rząd RP do zatwierdzenia Sejmowi³;
-

1 Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010 – 2020. Projekt środowiskowy, www.krasp.org.pl – data odczytu 20.02.2010.

2 Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku. Raport częściowy przygotowany przez konsorcjum: Ernst & Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, www.uczelnie2020.pl, data odczytu 10.03.2010 r.

3 Projekty (osiem) ustawy o zmianie ustawy - Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw, <http://www.nauka.gov.pl>, data odczytu 10.03.2010 r.

ybranych wniosków z badań przeprowadzonych przez Tadeusza Wawaka w roku akademickim 2008-2009 w Uniwersytecie Jagiellońskim na temat „Model projakościowej restrukturyzacji zarządzania w szkole wyższej – założenia modelowe”⁴;

- proponowanych w publikacjach autora wybranych rozwiązań dotyczących kierunku, metod i konkretnych sposobów niezbędnej projakościowej restrukturyzacji zarządzania w Polsce⁵.

Pierwszym krokiem w przeprowadzeniu badań empirycznych było opracowanie przez autora formularza ankiety w oparciu o analizę powyżej przedstawionych propozycji i wniosków⁶. Projakościowa restrukturyzacja zarządzania w szkolnictwie wyższym jest zagadnieniem bardzo szerokim i głębokim, obejmującym wielowątkowe procesy zachodzące w szkole wyższej. Dlatego też, sformułowanie listy pytań, jakie powinny być się znaleźć w formularzu ankiety, nastęczało wiele poważnych trudności i okazało się być zadaniem skomplikowanym. Projakościowa restrukturyzacja szkolnictwa wyższego ma swój wymiar międzynarodowy i krajowy. Oba te wymiary są z sobą mocno powiązane. Wymiar międzynarodowy restrukturyzacji szkolnictwa wyższego to przede wszystkim realizacja zaleceń Unii Europejskiej, co wiąże się z koniecznością wdrożenia ustaleń Procesu Bolońskiego, do czego Rząd III RP się zobowiązał a Minister Nauki Szkolnictwa Wyższego musiał jak najszybciej i jak najmniejszym kosztem wykonać. Do tych kluczowych zobowiązań i zadań stojących obecnie przed szkolnictwem wyższym należy:

- zapewnienie mobilności horyzontalnej (kontynuacja studiów na innej uczelni w kraju lub za granicą) i wertykalnej (przejście na wyższy stopień kształcenia);
- wdrożenie Krajowych Ram Kwalifikacji, zgodnych z wymogami „Ramowej struktury kwalifikacji Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego”⁷,
- wdrożenie systemu zapewnienia jakości kształcenia i jakości zarządzania zgodnie z wymogami „Standardów i wskazówek zapewnienia jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego”⁸, W pytaniu otwartym w drugiej części formularza ankiety (nr

4 Wawak T., Zarządzanie w szkole wyższej. Raport z badań zrealizowany pod kierunkiem T. Wawaka w ramach projektu badawczego finansowanego z wydziałowej rezerwy na badania własne (WBPW) Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2008-2009.

5 M.in.: Wawak T., *Zarządzanie rozwojem szkoły wyższej w warunkach niedoskonałej konkurencji*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, t. 2, praca zbiorowa pod red. naukową A. Stabryły, Studia i Horodyńskiej, R. Wisły, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 233–246; Wawak T., *Coming of the Kreatywność i przedsiębiorczość w projakościowym myśleniu i działaniu*, praca zbiorowa pod red. naukową E.

6 Zob. przypisy 1-5.

7 *Ramowa struktura kwalifikacji Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego*, Ministerstwo Nauki, Techniki i Innowacji Danii, luty 2005, wydane przez MEiN w języku polskim do użytku służbowego, Warszawa 2006, s. 35, odczyt 20.05.2009 r.

8

2.22.) zapisano: „**Proszę zwięźle przedstawić pięć najważniejszych propozycji zmian w systemie zarządzania szkolnictwem wyższym w Polsce**”. Pytanie to cieszyło się bardzo dużym zainteresowaniem respondentów wypełniających kwestionariusz ankiety. Uzyskane odpowiedzi podzielono na cztery grupy tematyczne:

- Jakość dydaktyki i badań.
- Ekonomia i konkurencja.
- Zarządzanie jakością.
- Ustrój uczelni i zarządzanie w szkole wyższej.
- rozwój prowadzonych badań naukowych i wzrost jakości kształcenia,
- dostosowanie (przekształcenie) systemu szkolnictwa wyższego w Polsce do wymogów Europy i świata XXI wieku,
- przekształcenie ustroju uczelni w kierunku dostosowania do wymogów szkolnictwa wyższego XXI wieku,
- urynkowienie funkcjonowania uczelni i przystosowanie jej do otwartej konkurencji na rynku usług badawczych, edukacyjnych i doradczych (eksperckich),
- wzrost produktywności i efektywności uczelni i proces samofinansowania rozwoju szkół wyższych.

Każde z powyższych zadań rodzi szereg pytań, na które musimy sobie dziś odpowiedzieć. Ich liczba jest ogromna i nie może być przedmiotem jednej ankiety. Dlatego też, konstruując formularz ankiety z każdego powyższego zobowiązania i zarazem zadania zdecydowano się wybrać kilka najważniejszych pytań, pamiętając o tym, że są one z sobą bardzo powiązane i uzależnione.

Ostatecznie przyjęto, że formularz ankiety będzie się składał z dwóch części i zawierał w sumie 74 pytania:

- pierwsza część formularza ankiety zawierała 52 konkretne pytania jednokrotnego wyboru, z możliwością wyboru jednego z trzech wariantów: „TAK”, „NIE” oraz „Nie wiem lub Nie mam zdania”;
- druga natomiast zawierała 22 pytania zamknięte, wielokrotnego wyboru z kilkoma wariantami odpowiedzi (ankietowany wybiera jedną lub więcej odpowiedzi, zgodnie z instrukcją, która w poszczególnych pytaniach jest różna) oraz jednego pytania otwartego, w którym ankietowani są proszeni o przedstawienie pięciu najważniejszych propozycji zmian w systemie zarządzania w szkolnictwie wyższym w Polsce.

Badania ankietowe były anonimowe. Badania ankietowe przeprowadzono drogą elektroniczną głównie wśród profesorów największych uczelni publicznych Krakowa i Warszawy, uniwersytetów ekonomicznych Poznania i Wrocławia, wydziałów ekonomii i zarządzania uniwersytetów w Gdańsku, Łodzi i Lublinie oraz profesorów z pozostałych uczelni, którzy współpracują z Zakładem Ekonomii Stosowanej Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz niewielkiej liczby doktorów z jednej uczelni. Na stronie internetowej Zakładu Ekonomii Stosowanej umieszczono tekst formularza ankiety. 5 listopada 2010 roku uruchomiono, prowadzone przez autora, anonimowe badania ankietowe; wysyłano pocztą elektroniczną do około 2500 profesorów i doktorów, zaproszenia z prośbą o wzięcie udziału w badaniach ankietowych, czyli wejście na wskazaną stronę internetową i wypełnienie formularza ankiety. Po miesiącu odczytano oraz zapisano zebrane wyniki, w celu poddania ich wstępnej analizie.

W okresie prowadzenia badań ankietowych na stronie internetowej kwestionariusza ankiety umieszczonej na stronie Zakładu Ekonomii Stosowanej weszło i zapoznało się z jego treścią 411 profesorów i doktorów, czyli co szósta osoba, której wysłano zaproszenie do badań (16%). Co czwarta osoba rezygnowała z wypełnienia kwestionariusza, co spowodowało, że analizą objęto tylko 311 poprawnie wypełnionych pod względem technicznym formularzy ankiety. Jest to około 14% osób, do których wysłano zaproszenie do wzięcia udziału w badaniach. pracodawcami absolwentów, w zakresie kształcenia i badań naukowych.

W pytaniu otwartym w drugiej części formularza ankiety (nr 2.22.) zapisano: „**Proszę zwięźle przedstawić pięć najważniejszych propozycji zmian w systemie zarządzania szkolnictwem wyższym w Polsce**”. Pytanie to cieszyło się bardzo dużym zainteresowaniem respondentów wypełniających kwestionariusz ankiety. Uzyskane odpowiedzi podzielono na cztery grupy tematyczne:

- Jakość dydaktyki i badań.
- Ekonomia i konkurencja.
- Zarządzanie jakością.
- Ustrój uczelni i zarządzanie w szkole wyższej.

3. Jakość dydaktyki i badań

Kilka stron zebranych wypowiedzi można sprowadzić do jednego syntetycznego wniosku generalnego – **należy jak najszybciej podnieść jakość kształcenia i prowadzonych badań naukowych oraz wprowadzić mechanizm zapewniający ciągle jego doskonalenie**. Problem leży w praktycznej realizacji tego oczywistego postulatu. Biorący udział w badaniach profesorowie i

doktorzy podpowiadają, co należy konkretnie zrobić, aby osiągnąć postęp w jakości usług badawczych i edukacyjnych, które świadczą szkoły wyższe w Polsce. Analiza tych propozycji powoduje, że część wniosków jest w stosunku do siebie jednoznacznie sprzeczna; na przykład jedna osoba zaproponowała zniesienie standardów kształcenia wprowadzonych przez MNiSW, a druga osoba ich likwidację; jedna osoba stwierdziła, że nie należy zmieniać formy nadawania stopni naukowych, a druga przeciwnie, zaproponowała ich zmianę.

W takiej sytuacji przeciwne informacje wzajemnie się redukują i pozostają przeważające, nie zredukowane propozycje, których celem jest wzrost jakości kształcenia i badań naukowych. Propozycje te, mając na względzie czemu mają służyć, podzielono na trzy części:

- podnoszenie jakości kształcenia, czyli jakości usług edukacyjnych,
- podnoszenie jakości badań naukowych, czyli jakości usług badawczych,
- stwarzanie warunków do podnoszenia jakości kształcenia i badań naukowych.

Zdaniem badanych profesorów i doktorów jakość kształcenia można podnieść poprzez:

- stosowanie innowacyjnych (nowatorskich) metod i technik nauczania;
- trzymanie i monitorowanie wprowadzonych zmian programów nauczania przez co najmniej 5 lat i nie dopuszczenie do częstszych korekt programu;
- odniesienie poziomu wymagań poziomu wymagań wobec studentów oraz nauczycieli akademickich na wszystkich kierunkach studiów;
- zwiększenie dyscypliny studiowania przy jednoczesnej rozbudowie form realizacji programu studiów w czasie (semestr letni, studia wydłużone);
- zwiększenie wymogów w stosunku do nauczycieli akademickich i pozostałych pracowników szkoły wyższej;
- dformalizowanie przyznawania uprawnień kształcenia i wprowadzenie w miejsce oceny potencjału szkoły wyższej (w tym liczby profesorów, doktorów) oceny przygotowania absolwenta do pracy zawodowej oraz publikowanie rankingu zatrudnialności absolwentów uczelni;

- rzyjęcie, że podstawowym kryterium oceny poziomu uczelni i jej pracowników musi być efektywność nauczania, potwierdzona monitoringiem zatrudnienia absolwentów, czyli ocenianie efektów kształcenia osiąganych przez absolwentów po ukończeniu studiów;
- graniczenie liczby studentów objętych wykładem, ćwiczeniami, lektorem;
- prowadzenie zero tolerancji dla ściągania i wykorzenienie tej patologii ze szkół wyższych,
- prowadzenie Krajowych Ramy Kwalifikacji nawiązujących do Ram Kwalifikacji Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego,
- wzrost wymagań w zakresie nauki języków obcych;
- zwiększenie wymiany międzynarodowej studentów i pracowników naukowych,
- wzrost poziomu studiów poprzez zastąpienie masowego kształcenia jakością kształcenia oraz ich elitarność z punktu widzenia ich talentów, jakości pracy i pracowitości;
- międzynarodalizację procesu kształcenia i zwiększenie umiędzynarodowienia studiów,
- odernizację ścieżki kształcenia;
- zwiększenie swobody uczelni w ustalaniu programu kształcenia dla kierunków i specjalności oraz uwolnienie siatek studiów i wdrożenie nowoczesnych systemów studiów;
- zwiększenie samodzielności wydziałów i instytutów w dziedzinie organizacji studiów i zatrudnienia;
- skuteczne i efektywne zarządzanie jakością nauczania;
- wdrożenie systemu studiów przemiennych (na przemian: studia stacjonarne, studia niestacjonarne i praca w przedsiębiorstwie, studia stacjonarne),

- ednoczesne utrzymanie studiów jednolitych studiów magisterskich i dwustopniowych na wszystkich kierunkach;
- powodowanie, aby studia II stopnia były dostępne jako kontynuacja kierunku studiów (pierwszy tryb) lub uzupełnienie (drugi tryb); przy czym ten drugi tryb powinien być dłuższy i rozpoczynać się od uzupełnienia niezbędnej wiedzy podstawowej na danym kierunku studiów;
- oddzielenie kształcenia zawodowego i magisterskiego (akademickiego), objęcie ich innymi zasadami i minimami kadrowymi oraz wyraźne podkreślenie w kształceniu, że studia zawodowe mają uczyć praktycznego wykonywania konkretnego zawodu (zaopatrzeniowca, dealera, księgowego, menedżera niskiego szczebla), a magisterskie kształcić kadrę akademicką (konstruktorów, programistów systemowych, menedżerów wyższego szczebla);
- awiązanie współpracy absolwentów uczelni z przyszłymi pracodawcami, włączenie ich w proces opracowania programów nauczania oraz ocenę jakości kształcenia przez pryzmat efektów, czyli opinię tych pracodawców o przygotowaniu do pracy absolwentów uczelni;
- ostawienie na rozwój studiów III stopnia (doktoranckich) i wprowadzenie mechanizmów prowadzących do znacznego zwiększenia liczby doktorantów, podniesienia rygorów oraz poprawy warunków studiowania, w tym zwiększenia stypendiów doktoranckich;
- ekrutowanie kandydatów na studia doktoranckie w drodze konkursów spośród najlepszych absolwentów studiów magisterskich;
- kształcenie doktorantów bez związku z określeniem ich pensum dydaktycznego;
- oszerzenie oferty studiów w językach obcych i zwiększenie liczby studentów obcokrajowców;
- większe liczby *visiting professors* – profesorów z dorobkiem w wymiarze międzynarodowym, oraz wykładowców z zagranicy w celu poprawy jakości kształcenia;

- zwiększenie udziału nowoczesnych podręczników, także obcojęzycznych, kosztem mniej wartościowych, uczelnianych;
- zwiększenie samodzielności organizacyjnej uczelni w zakresie zawierania umów z uczelniami krajowymi i zagranicznymi o wspólnym prowadzeniu studiów, na ustalonym wspólnie kierunku i poziomie kształcenia i wydawania wspólnych dyplomów i sposobie ich wydawania;
- graniczenie liczby szkół, wydziałów, instytutów, których kadra, system rekrutacji oraz organizacja kształcenia nie zapewnia odpowiedniej jakości kształcenia;
- likwidowanie w programach studiów nadmiernej ilości godzin dydaktycznych, które zostały ustalone na poziomie zapewniającym pokrycie pensum zatrudnionych w uczelni pracowników, a nie osiągnięcie zamierzonego wysokiego poziomu jakości kształcenia;
- mniejszenie ilości godzin nadliczbowych i wyeliminowanie wieloletowości nauczycieli akademickich przy jednoczesnym radykalnym wzroście ich wynagrodzenia oraz redukcji nieaktywnych naukowo pracowników;
- wyróżnianie i nagradzanie prac magisterskich w ramach ogólnopolskich otwartych konkursów;
- tworzenie nowych, efektywnych metod i narzędzi skłaniających do poprawy jakości kształcenia nauczycieli akademickich, zwłaszcza młodej kadry, w tym bodźców ekonomicznych;
- zwiększenie znaczenia efektów dydaktycznych w systemie oceny nauczycieli akademickich i pozostałych pracowników uczelni;
- właściwe uwzględnianie w ocenie jakości kształcenia liczby i jakości wypromowanych doktorów i doktorów habilitowanych;
-

graniczenie możliwości podejmowania studiów stacjonarnych na więcej niż jednej uczelni i kierunku studiów.

Bardzo istotne uwagi i propozycje sformułowali ankietowani profesorowie i doktorzy w zakresie podnoszenia jakości badań naukowych, czyli jakości usług badawczych. Ich zdaniem należy:

- stosować przejrzyste i wyraźnie zdefiniowane zasady awansu zawodowego i kryteria w zakresie uzyskiwania stopnia doktora i doktora habilitowanego oraz tytułu profesora;
- prowadzić wyłącznie zewnętrznych, niezależnych recenzentów: grantów, prac doktorskich i habilitacyjnych;
- drożyć i egzekwować międzynarodowy system konkursów i oceny grantów;
- pracować i stosować czytelny system oceny jakości oraz szans dla jednostek wybitnych, które tworzą trwały wkład do nauki światowej;
- prosić ścieżkę kariery naukowej i stworzyć system zachęt i ułatwień do podejmowania badań naukowych;
- łączyć szeroko studentów do prowadzonych badań naukowych i zatrudniać ich jako stażystów;
- doskonalić system parametrycznej oceny pracowników naukowych i jednostek organizacyjnych uczelni (wydziałów, instytutów, katedr, zakładów);
- dejsć od biurokratycznych miar jakości wyników naukowych wprowadzonych przez urzędników, którzy nie potrafią ocenić rzeczywistego znaczenia wyników naukowych;
- odejmować działania nastawione na wzrost znaczenia wartości związanych z etyczną stroną działalności naukowej;
-

romować badania i działania proinnowacyjne oraz praktyczne zastosowanie wiedzy poprzez umiejętną jej aplikację;

- yodrębnić 5 wiodących uczelni w każdym z ich typów i skoncentrować środki na ich rozwój;
- prowadzić system finansowania uczelni w zależności od wyników działalności naukowej, mierzonej publikacjami w wartościowych czasopismach;
- rzywrócić znaczenie badań podstawowych prowadzonych w szkołach wyższych;
- możliwić doktorantom, doktorom i doktorom habilitowanym odbywanie staży naukowych w innych uczelniach w kraju i za granicą;
- ealizować prace doktorskie w ramach projektów badawczych finansowanych ze środków pozyskiwanych z organizacji gospodarczych lub funduszy zagranicznych (unijnych);
- zależnić uzyskanie tytułu profesora od samodzielnej i odrębnej tzw. „monografii profesorskiej”, preferować dorobek indywidualny a nie zbiorówki po habilitacji;
- ozwinąć czasową wymianę nauczycieli akademickich między uczelniami w kraju i za granicą do prowadzenia określonych zajęć dydaktycznych i badań naukowych;
- większyć mobilność pracowników naukowych po doktoracie, np. poprzez dwuletnie staże, koniecznie w innej niż macierzysta placówka, a następnie zatrudnienie w innej (trzeciej) uczelni w oparciu o konkurs;
- ostawić na umiędzynarodowienie i jak największą mobilność naukowców, konieczność odbywania staży i pracy jako *visiting*;
- wrócić w prowadzonych badaniach większą uwagę na współpracę z praktyką gospodarczą i współfinansowanie szkolnictwa wyższego przez przedsiębiorstwa, banki i inne organizacje.

Do trzeciej grupy propozycji badanych nauczycieli akademickich zaliczone te ich propozycje, które mają na celu stwarzanie warunków do podnoszeniu jakości kształcenia i badań naukowych. Wśród nich wymieniono:

- niezależnienie nauki i szkolnictwa wyższego od polityki i polityków,
- zachowanie bezpieczeństwa funkcjonowania uczelni państwowych, będącego gwarantem zapewnienia ciągłości edukacji oraz odpowiedniej jakości nauczania;
- adekwatne zwiększenie wynagrodzenia nauczycieli akademickich i pozostałych pracowników szkoły wyższej;
- zapewnienie godziwego wynagrodzenia nauczycieli akademickich, tak by najzdolniejsi absolwenci widzieli w uczelni atrakcyjne miejsce pracy i rozwoju intelektualnego;
- promowanie i wspieranie finansowe (łącznie z funduszem płac) wydziałów, instytutów i katedr o najwyższym poziomie kształcenia i osiągnięć naukowych;
- nagradzanie za wyniki w zakresie zarówno dydaktyki jak i prac naukowych i organizacyjnych;
- zapewnić bezpieczeństwa i komfortu pracy dla pracowników naukowych oraz stworzenie warunków do szybkiego rozwoju młodej kadry doktorantów i doktorów;
- likwidowanie niepotrzebnej, wielokrotnie powtarzanej, ujmowanej w różnych przekrojach sprawozdawczości dotyczącej dorobku naukowego i osiągnięć dydaktycznych;
- wrócenie szczególnej uwagi na to, że obecny system funkcjonowania szkolnictwa wyższego dąży wyłącznie do obniżenia poziomu nauki i jakości kształcenia; dlatego też należy jak najszybciej unowocześnić system zarządzania jakością w szkole wyższej i wypracować odpowiedni do obecnych potrzeb system oceny, dorobku naukowego i dydaktycznego nauczycieli akademickich;
- prowadzenie w szkołach wyższych benchmarkingu, skutecznych metod motywacji

skłaniających do podnoszenia jakości kształcenia i pracy naukowej oraz postępowania w zgodzie z modelem doskonałości;

- ążenie do podniesienia poziomu etycznego i jakości pracy wszystkich zatrudnionych w uczelni;
- stawiczne kształcenie i podnoszenie wiedzy, umiejętności i kwalifikacji wszystkich zatrudnionych w uczelni;
- decydowane promowanie nauczycieli akademickich dysponujących zagranicznym doświadczeniem naukowym i dydaktycznym;
- romowanie wszelkich form działalności międzynarodowej i umiędzynarodowienia procesów naukowych i dydaktycznych.

4. Ekonomia i konkurencja

Propozycje rozwiązań badanych profesorów i doktorów w dużym stopniu dotyczą ekonomicznych problemów funkcjonowania szkół wyższych w małym stopniu powiązanych z pozycją konkurencyjną uczelni na rynku usług badawczych, edukacyjnych i doradczych. Respondenci przede wszystkim poruszają problem niskich wynagrodzeń, zbyt małych dotacji, a w mniejszym stopniu pozyskiwanie przychodów i samofinansowaniu szkół wyższych.

Badani nauczyciele akademicy z reguły nie widzą związku między funkcjonowaniem uczelni, ich sytuacją ekonomiczną oraz poziomem konkurencji na otwartym rynku Polski i Unii Europejskiej. Badani nie dostrzegają możliwości zagrożenia uczelni deficytem i bankructwem, co rodzi niepokój. Dlatego też osoby, które odpowiedziały na pytanie otwarte nr 2.22. proponowały rozwiązania cząstkowe, często z sobą sprzeczne lub niespójne. W sumie jednak przedstawiają zestaw propozycji, które są godne uwagi i zastanowienia, ponieważ odzwierciedlają zróżnicowane poglądy osób mocno zainteresowanych rozwojem szkół wyższych i nauki w Polsce. Do tych postulatów należą następujące:

- usamodzielnienie finansowe szkół wyższych, ich jednostek organizacyjnych (instytutów katedr, zakładów) i zespołów badawczych oraz wyraźne, skuteczne wspieranie przedsiębiorczości, kreatywności, innowacyjności efektywności pracowników uczelni,

- katedr i zakładów i eliminowanie wszelkich przejawów ich blokowania i Kłótnia za
aktywność;
- tradycyjne podmiotowe dotowanie uczelni zastąpić przejrzystymi wydatkami rządowymi na określone cele: konkretne badania naukowe, zamawiane usługi edukacyjne i doradcze;
 - zwiększyć nakłady państwa na naukę i edukację realizowaną przez szkoły wyższe oraz kontrolę efektywności wydatków uczelni;
 - zagwarantowanie jawności w szkole wyższej wszelkich procedur finansowych dotyczących przychodów, wydatków, wynagrodzeń, nagród, premii, itp.;
 - wprowadzić rozwiązania w finansowaniu uczelni ukierunkowane na samofinansowanie, przedsiębiorczość akademicką i innowacyjność programową jednostek organizacyjnych i zespołów badawczych oraz stopniowe samofinansowanie rozwoju;
 - szersze włączenie samorządów terytorialnych do współfinansowania szkół wyższych i zarządzania nimi;
 - nastawienie na współpracę z praktyką gospodarczą i współfinansowanie szkolnictwa wyższego przez przedsiębiorstwa, banki i inne organizacje;
 - znaczne zwiększenie samodzielności finansowej uczelni oraz wprowadzenie Rady Powierniczej (Nadzorczej) jako organu uczelni nadzorującego stronę ekonomiczno-finansową szkoły wyższej;
 - zwiększenie odpowiedzialności szkół wyższych oraz kierowników jednostek organizacyjnych uczelni za wyniki finansowe (przychody, koszty, nadwyżka ekonomiczna lub strata, płynność finansowa, deficyt, bankructwo, szkolenia w zakresie zarządzania samofinansowaniem);
 - odpowiedzialność finansowa kierujących jednostkami organizacyjnymi wymaga uprzednio ich przeszkolenia, a następnie regularnego informowania lub zagwarantowania dostępu internetowego do informacji o stanie finansowym kierowanej jednostki bądź zespołu badawczego (obecnie te informacje grzęzną w dziekanatach i sekretariatach instytutów);
 - przesuwanie środków uzyskanych w formie nadwyżki ekonomicznej na działalności dydaktycznej i doradczej na działalność naukową;
 - wprowadzenie odpowiedzialności finansowej rektorów szkół wyższych i ich jednostek organizacyjnych za gospodarowanie zasobami;
 - zwiększyć środki finansowe na zatrudnienie wykwalifikowanej kadry obsługi bibliotecznej i technicznej badań naukowych i edukacji;
 - likwidacja marnotrawstwa środków w wyniku funkcjonowania ustawy o zamówieniach

- publicznych oraz obniżenia jakości nabywanych tą drogą dóbr i usług poprzez nowelizację tej ustawy;
- przyznane lub pozyskane przez szkołę wyższą środki finansowe, obojętnie z jakich źródeł, chwilowo wolne, muszą być lokowane na wysoko oprocentowanych kontach, a uzyskane z tego tytułu odsetki winny powiększać dochody uczelni;
 - umożliwić uczelniom komercyjną sprzedaż książek i podręczników,
 - radykalny wzrost nakładów na szkolnictwo wyższe i dostosowanie systemu wynagrodzeń do standardów europejskich w celu zwiększenia atrakcyjności i stabilizacji finansowej kariery naukowej, zatrzymania odpływu najzdolniejszych studentów i młodych naukowców za granicę i zatrudnienia profesorów zagranicznych;
 - wzrost wynagrodzeń w nawiązaniu do wzrostu jakości kształcenia nauczyciela akademickiego i uczelni w której pracuje;
 - finansowanie działalności badawczej jednostek organizacyjnych uczelni w drodze grantów krajowych i zagranicznych;
 - ograniczenie finansowania pseudonaukowych projektów poprzez wzmocnienie kontroli na etapie wstępnym, czyli selekcji, oceny i weryfikacji,
 - powiązanie systemu wynagrodzeń z jakością pracy, czyli osiągnięciami naukowymi i dydaktycznymi oraz wzrost konkurencyjności w grupach pracowników poprzez ruchome wynagrodzenia w zależności od osiągniętych wyników naukowych, dydaktycznych, organizacyjnych i premiowanie ponadprzeciętnych wyników w kształceniu i pracy naukowej;
 - zwiększyć ilość i wartość stypendiów i nagród za wybitne osiągnięcia naukowe i oddzielnie za wysoko ocenianą działalność dydaktyczną;
 - radykalne zmniejszenie (kosztów pośrednich) tzw. „haraczu” pobieranego przez władze uczelni i wydziału od dochodów uzyskiwanych z wpłat czesnego od studentów studiów wieczorowych i zaocznych oraz od uczestników studiów podyplomowych i kursów organizowanych przez instytuty, katedry lub zakłady;
 - wprowadzić częściowo lub całkowicie płatne studia stacjonarne i znieść pozorną bezpłatność studiów wraz z przebudową systemu stypendialnego oraz zasad uzyskiwania kredytów na pokrycie kosztów studiów;
 - szerzej otworzyć działania szkół wyższych na potrzeby rynku, w tym dostosowania kierunków i specjalności do popytu rynku pracy, co nie pozostanie bez wpływu na przychody uczelni ze świadczonych usług badawczych, edukacyjnych i doradczych;

- wyeliminować przypadki maksymalizacji przychodów uczelni z działalności komercyjnej poprzez zmniejszanie wymogów stawianych studentów i skłanianie (zmuszanie szantażem) egzaminatorów do przepychania miernych studentów, dzieci "specjalnej troski", obniżenia wymogów „dla dobra uczelni”;
- wyłączyć szkoły wyższe z obszaru finansów publicznych i traktować je jako organizacje non profit, które samofinansują swój rozwój ze środków uzyskanych z zamówień rządowych, należnych dotacji i celowych subwencji oraz prowadzonych w trybie komercyjnym studiów: wieczorowych, zaocznych, doktoranckich, podyplomowych oraz kursów, itp.;
- zachować bezpieczeństwo funkcjonowania uczelni państwowych, będących gwarantem zapewnienia ciągłości edukacji oraz odpowiedniej jakości nauczania.

5. Zarządzanie jakością

W badaniach przeprowadzonych przez autora w roku akademickim 2008–2009:

- 71% badanych profesorów uważało, że osoby pełniące w uczelni funkcje kierownicze powinny kierować się zasadami Total Quality Management,
- 71% ankietowanych profesorów uważają, że należy przeprowadzić projakościową restrukturyzację zarządzania;
- jednocześnie tylko 48% uważa, że należy przeprowadzić samoocenę działalności jednostek organizacyjnych uczelni w oparciu o wymogi europejskiego modelu znakomitości, bazującego na zasadach dobrej roboty i TQM, stosowanego w Europejskiej i Polskiej Nagrody Jakości;
- tylko 41% badanych opowiedziało się za wdrożeniem w uczelniach znormalizowany system zarządzania opartym na zasadach norm ISO 9000, zaadaptowanych do warunków szkoły wyższej.

Ankietowani w roku akademickim 2010 – 2011 profesorowie potwierdzili swą troskę o wysoka jakość w szkolnictwie wyższym, co potwierdza, między innymi, to, że:

- 1% opowiedziało się za przekształcenia ustroju uczelni w kierunku dostosowania do wymogów szkolnictwa wyższego do XXI wieku, czyli projakościowej restrukturyzacji funkcjonowania uczelni;

- 1% badanych było przeciw obniżaniu poziomu jakościowych wymagań przy określeniu minimum kadrowego niezbędnego do uruchomienia kierunków studiów;
- 87% ankietowanych uważa, że należy wprowadzić regulacje prawne umożliwiające skuteczne eliminowanie przypadków patologii bezwzględne stosowanie korzystania przez studentów z tzw. „ściągaczek”;
- 54% ankietowanych profesorów opowiedziało się należy wprowadzić projakościowy system zarządzania w szkole wyższej oparty na zasadach TOM oraz wymogach modelu znakomitości opracowanego przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością i stosowanego w konkursach o Europejską i Polską Nagrodę Jakości.

Z przeprowadzonych badań wynika, że w przeciągu ostatnich nich dwóch lat wzrosło (z 48% do 54%) zainteresowanie profesorów i doktorów projakościową restrukturyzacją zarządzania w szkolnictwie wyższym oraz ponad połowa badanych opowiedziało się za wdrożeniem systemu zarządzania jakością w szkole wyższej i spełnianiem wymogów modelu znakomitości EFQM.

Odpowiadając na pytanie nr 2.22.: w jakim kierunku powinna iść zmiana zarządzania w szkołach wyższych, profesorowie wypełniający kwestionariusz ankiety najczęściej proponują wdrożenie systemu zarządzania jakością w uczelniach. Do konkretnych postulatów respondentów w tym zakresie osoby objęte badaniami, zaliczyły następujące konieczne przedsięwzięcia:

- prowadzenie i unowocześnienie system zarządzania jakością we wszystkich szkołach wyższych w Polsce;
- dążenie i doskonalenie zasad TQM (kompleksowe zarządzanie przez jakość) w podejmowaniu decyzji w szkole wyższej i udział uczelni w konkursie o Polską Nagrodę Jakości,
- stosowanie system zarządzania jakością, zgodnego z wymogami normy ISO 9001 - głównie w administracji i kwesturze uczelni;
- prowadzenie konkretnych zaawansowanych metod oceny jakości kształcenia i jakości pracy

- nauczycieli akademickich, w zamian za wdrażanie systemu ISO 9001;
- odniesienie kompetencji przełożonych w zakresie zarządzania jakością i spowodowanie udziału wszystkich pracowników uczelni w ustawicznym ponoszeniu wiedzy, kwalifikacji i kompetencji;
 - pracowanie i ustanowienie krajowego systemu certyfikacji (akredytacji) systemów zapewnienia jakości kształcenia wdrożonych w szkołach wyższych;
 - niesienie antyjakościowego, feudalnego systemu zarządzania nauczycielami akademickimi;
 - ruchomienie projakościowego podejścia do finansowania uczelni;
 - racjonalizowanie struktury administracyjnej w uczelniach państwowych i poddanie ich projakościowej restrukturyzacji;
 - elastycznienie struktury organizacyjnej i wprowadzenie zespołów badawczych oraz zespołów dydaktycznych w miejsce wydziałów i instytutów w ramach projakościowej restrukturyzacji zarządzania szkołami wyższymi oraz ocena ich działalności według wyników publikowanych w wiodących czasopismach naukowych;
 - wrócenie szczególnej uwagi w zarządzaniu jakością prowadzonych badań naukowych na: rzetelność, oryginalność, odwagę i rozmach badań, pokorę wobec podejmowanych zamierzeń, kreatywność także w zakresie oddziaływania na rynek usług badawczych, ewolucja i konsekwentne doskonalenie warsztatu;
 - zwiększenie elastyczności uczelni w zakresie kształcenia wymaga projakościowej restrukturyzacji funkcjonowania uczelni w zakresie świadczenia usług edukacyjnych i doradztwa;
 - achęcanie pracowników uczelni (także nauczycieli akademickich) do wzrostu jakości pracy oraz służenia studentom jako przykład projakościowego myślenia, projakościowego działania i projakościowego zarządzania;

- apewnienie wzrostu autonomii uczelni, zwiększania swobody programowej badawczej i dydaktycznej, rozszerzania swobody w pozyskiwaniu środków finansowych oraz wzrostu odpowiedzialności szkoły wyższej za swoje działania; wszystko to wymaga podniesienia jakości zarządzania na każdym szczeblu i w każdej jednostce organizacyjnej uczelni;
- obowiązywanie osób zarządzających w szkole wyższej, na różnych poziomach zarządzania, do przeprowadzenia gruntownej analizy porównawczej wybranych systemów zarządzania występujących w szkolnictwie wyższym (np. Francji, Niemiec, Wielkiej Brytanii, USA, Rosji i Finlandii) zamiast wydawać pieniądze na opracowanie kolejnych ankiet;
- odejmowanie wybranych, skutecznych i efektywnych działań w uczelniach publicznych oraz niepublicznych w zakresie zarządzania jakością i zapewnienia jakości kształcenia, aby radykalnie poprawić, poprzez wzrost jakości zarządzania, pozycję konkurencyjną szkoły wyższej na krajowym i europejskim rynku usług: badawczych, edukacyjnych, doradczych, i tą drogą zapewnić sobie samofinansowanie rozwoju.

6. Ustrój uczelni i zarządzanie w szkole wyższej

Najbardziej zróżnicowane, często krańcowo różne i wzajemnie wykluczające się, opinie wyrazili badani profesorowie i doktorzy w kwestiach podstawowych dotyczących: ustroju uczelni publicznej i niepublicznej oraz zarządzania w szkole wyższej. W takiej sytuacji wybrano stanowisko przeważające w sprzecznych wypowiedziach, kierując się opinią demokratycznej większości.

Do najważniejszych, zgłoszonych przez ankietowanych profesorów i doktorów, propozycji zaliczono następujące:

- zaostrzyć kryteria powoływania szkół wyższych publicznych i niepublicznych, tak aby każda uczelnia miała prawo do nadawania stopnia naukowego doktora na kierunkach na których nadawany jest tytuł magistra;
- obecny trend w kierunku zmniejszenia finansowania przez państwo szkolnictwa wyższego prowadzi do modelu zachodnioeuropejskiego, a dochody ludności w Polsce są kilka razy mniejsze niż w Europie Zachodniej, dlatego też należy dążyć do ochrony i stopniowej reformy państwowego szkolnictwa wyższego w Polsce;
- uniwersytet nie powinien prowadzić nauczania praktycznego zawodu, dlatego też należy

- wrócić do tradycyjnej roli uniwersytetu klasycznego i kształcenia intelektualnego, pozostawiając innym uczelniom kształcenie zawodowe na I stopniu kształcenia;
- obsadzanie wszystkich organów jednoosobowych i stanowisk w szkole wyższej, w tym rektora, kanclerza, kwestora dziekana, dyrektora instytutu, kierownika katedry i zakładu, powinno odbywać się w oparciu o otwarte dla wszystkich obywateli Unii Europejskiej, konkursy, a zastępców powinny powoływać osoby wybrane na dane stanowisko po konsultacji z organami kolegialnymi;
 - rektor uczelni publicznej i niepublicznej powinien mieć tytuł profesora lub stopień doktora habilitowanego;
 - rektor powinien być menedżerem szkoły wyższej a dziekan wydziału, odpowiednio przygotowanym do zarządzania i być okresowo rozliczany z efektów swej pracy przez organy kolegialne szkoły wyższej;
 - zmniejszenie znaczenia organów kolegialnych (senatu, rady wydziału na rzecz wzrostu uprawnień organów jednoosobowych (rektora, dziekana) wyłanianych w drodze otwartych konkursów;
 - zmniejszyć inercję w podejmowaniu decyzji w szkole wyższej;
 - zwiększyć możliwość wpływu uczelni na decyzje strategiczne, dotyczące szkolnictwa wyższego, podejmowane przez MNiSW, rząd, sejm i senat;
 - postęp w globalizacji, integracji europejskiej, transformacja systemowa i urynkowanie gospodarki Polski wymaga projakościowej i prorynkowej restrukturyzacji oraz oparcia funkcjonowania szkół wyższych na zasadach rynkowych;
 - stopniowe urynkowanie nauki i szkolnictwa wyższego wymaga aby państwo pełniło dwie funkcje: być odrębnym uczestnikiem konkurencyjnego rynku usług badawczych, edukacyjnych i doradczych poprzez zamówienia rządowe oraz w ramach nadzoru podejmować działania korygujące, zapobiegawcze i doskonalące na zasadach nierynkowego interwencjonizmu państwowego;
 - zdecydowanie uniemożliwić założycielom uczelni niepublicznych pełnienie funkcji rektora i dziekana oraz podporządkowania rektora kanclerzowi, który jest przedstawicielem założyciela szkoły wyższej niepublicznej;
 - niż demograficzny wchodzący do szkół wyższych bardziej uwidocznił negatywne następstwa powstania studiów płatnych w uczelniach niepublicznych i na studiach zaocznych prowadzonych przez uczelnie publiczne, przejawiający się w postaci istotnego obniżenia wymogów egzaminacyjnych i zaliczeniowych stawianych studentom, czyli

obniżeniu jakości kształcenia; dochody płynące z czesnego zaczynają mieć coraz to większe znaczenie dla założyciela a profesorowie muszą coraz częściej odpowiedzieć sobie na pytanie: „mieć czy być?”;

- likwidacja w uczelniach instytutów, jeśli ograniczają one rozwój katedr i zakładów oraz ich samodzielność ekonomiczną i merytoryczną, niezbędną do realizacji ich celów statutowych;
- zlikwidowanie w uczelniach publicznych działów technicznych, służb ochroniarskich i porządkowych oraz przekazanie tych działań firmom zewnętrznym na zasadzie konkursowej;
- zlikwidowanie patologii w zatrudnieniu (wieloletowość, zatrudnienie członków rodzin, zbędne zatrudnienie osób nie wykazujących się dorobkiem naukowym, zatrudnienie osób z układu, itp.) oraz wprowadzenie personalnej odpowiedzialności za zatrudnienie nauczycieli akademickich;
- zastąpienie stanowiska profesora uczelnianego tytułem i stanowiskiem docenta;
- wprowadzenie stanowiska - profesor w stanie spoczynku w miejsce lub obok profesora emerytowanego, z dodatkowym uposażeniem;
- należy nie dopuszczać do stosowania, w jakiegokolwiek formie, mobbingu w szkole wyższej, a w przypadku jego wystąpienia zlikwidować w zarodku i zapewnić pracownikom ochronę i pomoc;
- uwolnienie się od zjawiska feudalizmu, kastowości, uznawalności, nieformalnych zależności i przeprowadzenie lustracji, która wskazałaby współpracowników polskich i zagranicznych służb specjalnych wschodu i zachodu, północy i południa;
- likwidowanie w zarodku powstania tzw. „grup trzymających władzę” (nazywanych w niektórych ośrodkach akademickich spółdzielniami) na uczelni, na wydziałach, i w instytutach, które powstają w trakcie (w okresie) przygotowań do tzw. „ustawionych wyborów” rektora, dziekana lub dyrektora instytutu;
- niedopuszczenie do powstawania i funkcjonowania „zaprzyjaźnionych” grup nauczycieli nauczycielskich, których celem jest eliminowanie, w każdy skuteczny sposób (donosy, prowokacje, plotki, oszczerstwa, poniżanie i negowanie kolegów, którzy są lepsi i bardziej wartościowi przy pomocy zaprzyjaźnionych, spokrewnionych lub spowinowaconych profesorów, dziekanów, rektorów), osób które mogłyby w przyszłości zagrozić sprzymierzonym osobom w objęciu zaplanowanych stanowisk; dziekana, dyrektora instytutu, itp.;
- należy wprowadzić jasne i przejrzyste zasady zarządzania, czytelne i jednoznaczne zasady

- zatrudnienia wszystkich pracowników uczelni oraz wyeliminować wszystkie możliwości wystąpienia patologii (plagiaty, kumoterstwa, układy, fikcyjne zajęcia dydaktyczne, umożliwienie tzw. „ściągnięcia” w trakcie egzaminów) w zarządzaniu i zatrudnieniu;
- podniesienie poziomu etycznego pracowników nauki i godnego zachowania i postępowania;
 - zapewnienie naukowcom pełnej niezależności zarówno w prowadzeniu badań jak i przy wykonywaniu funkcji opiniodawczych i recenzenckich;
 - zwiększenie odpowiedzialności osobistej nauczycieli akademickich za wydawane przez nich opinie, oceny, recenzje;
 - zmiana polityki kadrowej (zatrudnienia) w uczelniach powinna wymuszać mobilność naukowców (np. po uzyskaniu kolejnego stopnia naukowego doktor musi zmienić swe zatrudnienie, tak aby całe swe życie zawodowe nie był związany z jedną uczelnią lub zatrudnienie na kilkuletnie kontakty – nie dłużej niż 10 lat);
 - wprowadzenie zakazu pracy u konkurencji uniemożliwiłoby pracę na dwóch etatach, dlatego też takie rozwiązanie, mimo licznych zwolenników, nie jest możliwe przy obecnym poziomie płac w publicznych szkołach wyższych.

7. Propozycje odosobnione.

Pełny obraz zgłoszonych propozycji przez osoby wypełniające odpowiedź na pytanie otwarte nr 2.22, wymaga przedstawienia także tych postulatów, które różniły się zasadniczo od przedstawionych powyżej. Były to opinie mniejszości, czyli występowały w zapisanych propozycjach respondentów sporadycznie, jednostkowo i nie uzyskały poparcia innych badanych osób. Pełna, rzetelna analiza uzyskanych w drodze ankiety wyników, dotyczących problemów jakościowej restrukturyzacji zarządzania, wymaga wzięcia pod uwagę wszystkich wypowiedzi dotyczących pytania nr 2.22. Do tych interesujących i jednocześnie kontrowersyjnych i czasami sprzecznych propozycji należą następujące:

- rozdzielić funkcje nadzoru właścicielskiego w uczelniach publicznych od zarządzania kształceniem i badaniami przez rektora;
- przyjąć, że uczelnią powinien zarządzać menedżer a nie rektor, może to być na przykład nie będący nauczycielem akademickim kanclerz; w tej sytuacji rektor nie musi być menedżerem;
- wprowadzić zasadę zarządzania uczelnią publiczną taką jaką stosują się zarządzając firmą wraz z możliwością jej upadłości;

- należy ograniczyć w zakresie rewanzu osobistego władzę rektorów i dziekanów;
- rozdzielić funkcję rektora od menedżera uczelni, którym może być osoba lub podmiot zarządzający finansami i administracja uczelni, wybierany w drodze konkursu, najlepiej z praktyki z zewnątrz;
- odebrać rektorom kompetencje w zakresie zarządzania uczelnią w zakresie zarządu ogólnego, z wyjątkiem kwestii polityki naukowej i dydaktyki, w ramach realiów gospodarczych uczelni;
- doprowadzić do profesjonalizacji zarządzania uczelniami, w tym profesjonalizacji zarządzania kadrami i odbiurokratyzowania uczelni;
- rektor wywodzący się z kadry naukowej powinien podejmować decyzje o wydatkowaniu środków, ale nie o ich przyznaniu i nie powinien zajmować się sprawami administracyjnymi – to należy do gestii kanclerza, który realizuje program zatwierdzony przez senat uczelni;
- ograniczyć „demokrację akademicką” na szczeblu senatu, rad wydziału i rad instytutu w zakresie podstawowych kwestii zatrudnieniowych i administracyjnych poprzez ograniczenie uprawnień organów kolegialnych na rzecz organów jednoosobowych i pozostałych kierowników jednostek organizacyjnych;
- zatrudnić na stanowiskach prorektora i prodziekana do spraw finansowych fachowców od finansów, niekoniecznie ze stopniami naukowymi;
- wprowadzić niezależność finansową wydziałów oraz zasady, że rentowne wydziały nie powinny utrzymywać jednostek organizacyjnych uczelni mających problemy finansowe;
- ograniczyć samodzielność wydziałów;
- wprowadzić rady patronackie uczelni;
- zrównać uczelnie publiczne z niepublicznymi w prawach i obowiązkach;
- zlikwidować jednostki organizacyjne PAN i włączyć je do uczelni, co przyczyni się do stworzenia pracownikom lepszych warunków do pracy;
- sprywatyzować i w pełni urynkować uczelnie publiczne;
- zlikwidować uczelnie niepubliczne albo poprzez podniesienie poprzeczki na wyższy poziom ograniczyć ich ilość tylko do tych, które naprawdę są szkołami wyższymi; większość uczelni niepublicznych w Polsce jest obecnie na poziomie szkół policealnych z lat osiemdziesiątych XX wieku, a ich założyciele realizują swoje cele prywatne, polityczne i biznesowe, kosztem studentów i ich sponsorów;
- poddać krytycznej ocenie działalność MNiSW oraz Państwowej Komisji Akredytacyjnej;
- zreformować Państwową Komisję Akredytacyjną w taki sposób aby zaczęła wreszcie dbać o

- jakość szkolnictwa wyższego i nie akredytowała miernych wydziałów uczelni publicznych i niepublicznych i ostro tępiła niską jakość kształcenia;
- wprowadzić zakaz dopisywania się profesorów do artykułów swoich podwładnych – jest to powszechna, skrajna patologia;
 - rozdzielić dwie ścieżki kariery na uczelni: pracownik naukowo-dydaktyczny i dydaktyczny;
 - nie wprowadzać żadnych ograniczeń odnośnie zatrudnienia nauczycieli akademickich w sposób administracyjny, a jedynym elementem podlegającym ocenie powinna być jego przydatność w danej uczelni;
 - zastąpić bądź zlikwidować „ocenę parametryczną”, która nie zapewnia oceny rzeczywistego poziomu pracy naukowej i dydaktycznej oraz daje niewłaściwe informacje po rankingu uczelni i wprowadza w błąd kandydatów na studia;
 - zlikwidować lub znacznie ograniczyć studia III stopnia (studia doktoranckie) i odnowienie w procesie kształcenia młodych uczonych tradycyjnego układu „mistrz - uczeń”;
 - zapewnić w szkołach wyższych priorytet nauki i dydaktyki nad administracją oraz stworzyć ku temu odpowiednie warunki finansowe i kadrowe;
 - zlikwidować tzw. „ściąganie” na egzaminach i stosować, wobec nieuczciwych studentów naruszających prawo, ostrą karę w postaci zawieszenia w prawach studenta na okres jednego roku;
 - oprzeć habilitacje na dorobku naukowym doktora;
 - wprowadzić obowiązek upubliczniania doktoratów i habilitacji w internecie;
 - ograniczyć liczbę „praktycznie nastawionych przedmiotów (przemijająca aktualność na rzecz kursów z zakresu wiedzy ogólnej o charakterze uniwersyteckim);
 - drastycznie zmniejszyć zatrudnienie samodzielnych pracowników naukowych w uczelniach i instytutach wiodących oraz umożliwić pracownikom zwalnianym przejście do uczelni słabszych w celu ich wzmocnienia;
 - przyjąć zasadę, że państwo może wspierać studenta wyłącznie w formie kredytowania uzależnionego od wyników studiów, a podmiotem kredytowania mogliby być studenci, których autoryzowaną listę bankom przekazywałaby uczelnie;
 - utrzymać przyznawanie stopni naukowych na dotychczasowych zasadach;
 - wprowadzić jednolity systemu finansowania wszystkich uczelni w Polsce (w trybie nakazu);
 - zlikwidować kierunki i specjalności nie odpowiadające zapotrzebowaniu rynku pracy, a w to miejsce wprowadzić kierunki i specjalności przygotowujące przyszłych absolwentów do wykonywania nowych w zawodów, na które czeka rynek pracy (w trybie nakazu);

- tytuł profesora nadawany przez Prezydenta RP i polityczne podporządkowanie uczelni;
- nie „reformować” szkolnictwa wyższego przy każdej zmianie rządu oraz nie mieszać szkolnictwa wyższego z szarą strefą gospodarki i administracji;
- skończyć dyskusje na temat zmian w szkolnictwie wyższym.

Zakończenie

Przedstawione powyżej opinie profesorów na temat propozycji zmian w systemie zarządzania szkolnictwem wyższym w Polsce pozwalają na kilka syntetycznych wniosków:

- opinie profesorów w powyższej sprawie są bardzo zróżnicowane, a w części wzajemnie sprzeczne;
- profesorowie chcieliby zmian ale się ich boją i dlatego też część z nich skłonna jest utrzymać obowiązujący zły ustrój uczelni, mimo, że bardzo go krytykują;
- profesorowie nie są zadowoleni z funkcjonowania administracji w uczelni, kwestury i wydawnictw ale część z nich nie ma koncepcji i siły aby to zmienić;
- profesorowie są za projakościową restrukturyzacją zarządzania, ale nie zawsze widzą swój udział w tym procesie,

W przeprowadzonych badaniach potwierdza się teza, że każda zmiana rodzi trudne do przewidzenia następstwa dla profesora i jego podwładnych, doktorantów i studentów. Dlatego też lepiej zmieniać tak, aby nic nie zmienić, bo do obecnego negatywnego funkcjonowania uczelni, w tym dziekanatów, kwestury, wydawnictw, itd. część badanych profesorów jest już przyzwyczajona – po co więc zmieniać?

Jeśli polskie szkoły wyższe chcą zbliżyć się do pierwszej setki uczelni w Europie to muszą podjąć się pełnej realizacji ustaleń procesu Bolońskiego i spełniać wymogi Europejskiego Obszaru szkolnictwa Wyższego oraz Unii Europejskiej. Przeciwnicy tych zmian utrzymują w uczelniach ustrój feudalno-socjalistyczny, rządy w szkole wyższej tzw. grup trzymających władzę (spółdzielni) i żadnych satysfakcji ekonomicznej założycieli uczelni oraz zatrudnionej w niej nadmiarze administracji.

Tylko radykalna projakościowa restrukturyzacja zarządzania w szkołach wyższych może ten stan zmienić oraz stworzyć młodej kadrze naukowej warunki rozwoju i szanse awansu o wymiarze europejskim, światowym.

Literatura

- Projekty (osiem) ustawy o zmianie ustawy - Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw, <http://www.nauka.gov.pl>, data odczytu 10.03.2010 r.
- *Ramowa struktura kwalifikacji Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego*, Ministerstwo Nauki, Techniki i Innowacji Danii, luty 2005, wydane przez MEiN w języku polskim do użytku służbowego, Warszawa 2006, s. 35, odczyt 20.05.2009 r.
- Standardy i wskazówki zapewnienia jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego. Materiały konferencji europejskich ministrów właściwych do spraw szkolnictwa wyższego, Bergen 19-20 maja 2005 r., <http://www.nauka.gov.pl>. data odczytu 28.05.2008
- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010 – 2020. Projekt środowiskowy, www.krasp.org.pl – data odczytu 20.02.2010.
- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku. Raport cząstkowy przygotowany przez konsorcjum: Ernst & Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, www.uczelnie2020.pl, data odczytu 10.03.2010 r.
- Wawak T., *Coming of the Global Knowledge Society: Prospects and Promises*. „Journal of the Washington
- Wawak T., *Innowacje a*
- Wawak T., *Kreatywność i przedsiębiorczość w pro jakościowym zarządzaniu w szkole wyższej*, [w:] *Kreatywność i*
- Wawak T., *Zarządzanie rozwojem szkoły wyższej w warunkach niedoskonałej konkurencji*, [w:] *Zarządzanie*
- Wawak T., *Zarządzanie w szkole wyższej*. Raport z badań zrealizowany pod kierunkiem T. Wawaka w ramach projektu badawczego finansowanego z wydziałowej rezerwy na badania własne (WBPW) Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2008-2009.