

Dążenia do doskonałości uczelni badawczych

1. Wprowadzenie

W świecie nie ma doskonałych uczelni, ale szkoły wyższe powinny dążyć do doskonałości, której nigdy nie osiągną. Nie ma innego sposobu funkcjonowania uczelni w dobie międzynarodowej konkurencji, globalizacji i regionalnej integracji. Doskonałość to jak linia widnokreśgu, która oddala się, gdy do niej się zbliżamy. Jeśli nie idziemy do przodu to się cofamy. Dlatego też celem tego opracowania jest promocja idei tworzenia uczelni badawczych w Polsce poprzez przedstawienie następujących kwestii:

- a) w ramach wprowadzenia - zasad powołania pierwszych uczelni badawczych w Polsce pod nazwą szkoła akademicka w setną rocznicę na mocy ustawy 13 lipca 1920 r.;
- b) konkursu w ramach programu „Inicjatywa Doskonałości - Uczelnia Badawcza” – 2019 r.;
- c) Uniwersytet Jagielloński uczelnią badawczą i co dalej;
- d) problemów podnoszenia jakości zarządzania – piąty cel szczegółowy programu ID-UB;
- e) raportu oceniającego wniosek Uniwersytet Jagielloński w pierwszym konkursie w ramach programu ID-UB.

W tym roku 2020, obchodzimy 13 lipca – setną rocznicę przyjęcia przez Sejm Ustawodawczy II RP pierwszej ustawy o szkołach akademickich w wolnej Polsce, podpisanej przez Marszałka Sejmu Wojciecha Trąpczyńskiego, Premiera Wincentego Witosa i Ministra Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego Macieja Rataja.¹ Ustawa była przyjęta 13 lipca 1920 przez Sejm w bardzo trudnym okresie dla Polski, trwała, bowiem wojna polsko-bolszewicka, a 13 sierpnia 1920 r. rozpoczęła się tzw. „bitwa warszawska”. W tym samym Dzienniku Ustaw RP z 10 sierpnia 1920 r., którym opublikowano tę ustawę w poz. 494, opublikowano także w poz. 495 Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych o wprowadzeniu w Warszawie godziny policyjnej od 10 wieczór do 4 rano, które obowiązywało od dnia jego ogłoszenia (pod zawołaną nazwą rozporządzenie w przedmiocie uregulowania ruchu publicznego).² Dziś natomiast, w tym także trudnym czasie

¹ Ustawa z dnia 13 lipca 1920 r. o szkołach akademickich, Dz. U. R. P. z 1920 r. Nr 72. poz. 494.

² Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych w przedmiocie uregulowania ruchu publicznego, Dz. U. R. P. z 1920 r. Nr 72. poz. 495.

dla Polski i całego świata, kiedy walczymy z pandemią koronawirusa, warto o tej rocznicy pamiętać!

Nadal aktualne są dziś słowa wstępu do tej ustawy – „*Najwyższe uczelnie, poświęcone pielęgnowaniu i szerzeniu wiedzy, noszą w Państwie Polskim w ogólności nazwę szkół akademickich /.../. Zadaniem ich jest służyć nauce i ojczyźnie. W tym celu mają one szukać i dochodzić prawdy we wszystkich gałęziach wiedzy ludzkiej, oraz przewodniczyć na drodze poznawania tej prawdy przez młodzież akademicką, a przez nią rozpowszechniać ją wśród całego narodu polskiego w imię zasad, przyświecających moralnemu i umysłowemu doskonaleniu się rodzaju ludzkiego. Zadaniem szkół akademickich jest również przygotowanie młodzieży do zawodów praktycznych, których wykonywanie wymaga naukowego opanowania różnych gałęzi wiedzy i samodzielnego sądu o wchodzących w ich zakres zagadnień teoretycznych i praktycznych.*”³ W pełni z tym wstępem koresponduje, merytorycznie zgodną z nim preambuła Statutu Uniwersytetu Jagiellońskiego, w której zapisano:

„*UNIWERSYTET JAGIELLOŃSKI – Alma Mater Iagellonica – założony przez Kazimierza Wielkiego, za sprawą Królowej Jadwigi odnowiony przez Władysława Jagiellę, kontynuuje swoje wielowiekowe dziedzictwo w służbie nauki i nauczania przez prowadzenie badań naukowych, poszukiwanie prawdy i jej głoszenie w poczuciu odpowiedzialności moralnej wobec Narodu i Rzeczypospolitej Polskiej. W swojej działalności Uniwersytet kieruje się zasadą PLUS RATIO QUAM VIS*”.⁴ Uczelnia akademicka, spełniająca wymogi uczelni badawczej, opisana w omawianej ustawie miała spełniać jednocześnie dwa podstawowe cele – **poszukując prawdy w prowadzonych badaniach naukowych, wykorzystując wyniki tych badań kształcić młodzież akademicką, przygotowując ją do zawodów praktycznych oraz doskonalenia ludzi. Szkoły akademickie miały być dążącymi do doskonałości uczelniami badawczymi.** To nierozzerwalne powiązanie uprawiania nauki i kształcenia w polskich szkołach akademickich służyć miało ojczyźnie oraz przygotowaniu młodzieży akademickiej do myślenia i samodzielnego sądu w sprawach dotyczących otaczającej ich rzeczywistości.⁵ Tak i dziś musimy postrzegać istotę, cele i zadania uczelni badawczej, która nie jest instytutem badawczym PAN i nie jest Państwowa Szkołą Zawodową tylko klasycznym UNIWERSYTETEM poszukującym po przez prowadzone badania naukowe oraz

³ Tamże, s. 1277-1278.

⁴ Statut Uniwersytetu Jagiellońskiego, uchwalony przez Senat Uniwersytetu Jagiellońskiego w dniu 29 maja 2019 roku, z uwzględnieniem zmianami, tekst ujednolicony, https://www.uj.edu.pl/documents/10172/84592034/STATUT_UJ_zm_25.03.2020.pdf/42038610-2f64-4d7c-ae12-81894a3a3844, odczyt 22.04.2020 r.

⁵ Szerzej kwestie te omawia T. Wawak, Ewolucja uwarunkowań jakości zarządzania w szkołach wyższych w Polsce w latach 1918-2018, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019 r., s. 89-98.

kształcących na wysokim poziomie absolwentów, umiejących zastosować teorię w praktyce i wykorzystywać praktykę w tworzeniu teorii. Nie ma lepszej praktyki niż dobra teoria i nie ma lepszej teorii niż ta, która sprawdza się w praktyce.

Omawiana ustawa weszła w życie 15 września 1920 r. i objęła 10 szkół akademickich: Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Uniwersytet Stefana Batorego w Wilnie, Uniwersytet Jana Kazimierza we Lwowie, Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Poznański, Politechnika Lwowska, Politechnika Warszawska, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Akademia Medycyny Weterynaryjnej we Lwowie i Akademia Górnicza w Krakowie.⁶ Druga ustawa o szkołach akademickich z 1933 r. sankcjonowała powstanie i funkcjonowanie prywatnych szkół akademickich, które mogły otrzymać w drodze ustawy pełne lub niektóre prawa państwowych szkół akademickich (art. 54). Statut prywatnej szkoły akademickiej uzyskały i wykorzystwały te uprawnienia przed wybuchem drugiej wojny światowej: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Wolna Wszechnica Polska w Warszawie (art. 55).⁷

W 1938 roku, co trzecia szkoła akademicka w Polsce była prywatna. Ponadto działały szkoły wyższe, które nie były szkołami akademickimi i dlatego nie były objęte ustawą z dnia 15 marca 1933 r. o szkołach akademickich. Dopiero 22 lutego 1937 r. Sejm uchwalił dwustronicową ustawę o prywatnych szkołach wyższych, nieobjętych ustawą o szkołach akademickich. Omawiana ustawa o prywatnych szkołach wyższych nie dotyczyła wyższych seminariów duchownych.⁸ Prywatne szkoły wyższe były szkołami zawodowymi. Część z nich miało ambicje uzyskać uprawnienia państwowej szkoły akademickiej. Tylko 8 wyższych szkół prywatnych formalnie uzyskało w okresie międzywojennym pełne lub ograniczone uprawnienia szkoły akademickiej, ale czterem z nich, w wyniku wybuchu II wojny światowej nie udało się z nich skorzystać. Do tych uczelni należała Akademia Handlowa w Krakowie i Akademia Handlowa w Poznaniu.⁹

2. Program „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza”

Skromne możliwości finansowe, jakimi dysponowało MNiSW w 2010 r. oraz potrzeba rozwoju badań naukowych w Polsce skłoniła do poszukiwania sposobu koncentracji tych środków w szkołach wyższych, w których mogły być najlepiej wykorzystane w nauce

⁶ Ustawa z dnia 13 lipca 1920 r. o szkołach akademickich, Dz. U. R. P. z 1920 r., Nr 72, poz. 494.

⁷ Ustawa z dnia 15 marca 1933 r. o szkołach akademickich, Dz. U. R. P. z 1933 r. Nr 29, poz. 247.

⁸ Ustawa z dnia 22 lutego 1937 r. o prywatnych szkołach wyższych, art. I, Dz. U. R. P. Nr 13, poz. 89.

⁹ T. Wawak, Ewolucja uwarunkowań jakości zarządzania w szkołach wyższych w Polsce w latach 1918-2018, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019 r., s. 106.

Polskiej. Biorąc przykład z innych państw, w których 80% nakładów państwa na naukę kierowana była do 20% uczelni, zaproponowano wyłonienie tzw. **uczelni flagowych**, które otrzymywałyby specjalne dodatkowe środki na prowadzenie badań naukowych. Miały to być czołowe uczelnie publiczne w Polsce, przodujące w zakresie prowadzonych badań naukowych i jakości kształcenia. Propozycja ta nie uzyskała poparcia większości szkół wyższych, dla których zasady egalitaryzmu w podziale środków budżetowych państwa skierowanych na naukę była nie możliwa do przełamania. Tworzenie uczelni elitarnych, dodatkowo podmiotowo dofinansowanych w obszarze nauki było odczytane, jako przykład braku sprawiedliwości społecznej i pogłębienie podziału i wzrostu dysproporcji między uczelniami słabymi i wysoko ocenianymi pod względem osiągnięć naukowych. Dlatego też poszukiwano wariantu zastępczego, który pozwoli na sfinansowanie priorytetowych badań poza solidarnym, czyli równym podziałem środków na badania.

W ustawie z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw, wprowadzono w art. 1, ust 63, na mocy, którego w obowiązującej ustawie – Prawo o szkolnictwie wyższym z 2005 r. dopisano artykuły 84.a i 84.b¹⁰. Artykuły te przewidywały możliwość nadania statusu Krajowego Naukowego Ośrodka Wiodącego, zwanego dalej KNOW, podstawowej jednostce organizacyjnej uczelni, (którymi najczęściej nazywano wydziałem) lub centrum naukowemu działającemu w strukturze uczelni prowadzące badania naukowe na najwyższym poziomie w określonej dziedzinie nauki, jeżeli prowadziły studia doktoranckie wspólnie z jednostką organizacyjną uczelni. Status KNOW mogły otrzymać także centra naukowe i konsorcja naukowe między uczelniane i prowadzone przez uczelnie i jednostki badawcze, jeżeli prowadziły studia doktoranckie wspólnie z jednostką organizacyjną uczelni, powiązanymi z prowadzonymi badaniami naukowymi i zapewnienie wysoki poziom jakości kształcenia. Status KNOW nadawał wówczas w drodze rozporządzenia ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego na 5 lat podmiotom wyłoniłym w drodze konkursu przeprowadzanym w dziedzinowo określonych obszarach wiedzy i kształcenia. Przyjęto, że w jednym takim obszarze nie może być uruchomionych więcej niż trzy Ośrodki Wiodące. Wyłonione w drodze konkursu KNOW były dofinansowane z dotacji podmiotowej udzielania z budżetu państwa, z części, której dysponentem był minister właściwy do spraw szkolnictwa

¹⁰ Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz. U. z 2011 r., Nr 84, poz. 455.

wyższego, (art. 94b) na zadania projakościowe. Uzyskanie statutu KNOW oznaczać mogło zdobycie przez wyróżnione jednostki nawet dodatkowych maksymalnie 10 mln zł rocznie, czyli 50 mln. złotych w okresie pięciu lat.¹¹

W pierwszej edycji konkursu roku 2012 wyłonione zostało sześć jednostek flagowych, które otrzymały tytuł KNOW, w tym trzy w naukach ścisłych, w dziedzinie: matematyki, chemii i fizyki (w tym ostatnim Konsorcjum z udziałem Wydziału Fizyki, Astronomii, Informatyki Stosowanej UJ). Następne trzy jednostki wyróżniono statusem KNOW jednostki flagowe w zakresie szeroko pojętych nauk medycznych (w tym Konsorcjum naukowe Collegium Medicum UJ i Instytutu Farmakologii PAN). Nagrodę w 2012 r. wręczał Premier.¹²

Druga i zarazem ostatnia edycja nadania statusu KNOW odbyła się w 2014 r. Status Ośrodka Wiodącego otrzymały cztery tzw. jednostki flagowe, w tym Jagiellońskie Konsorcjum Naukowo-Biznesowe dla Badań Biomolekularnych i Komórkowych (Cell-Mol-Tech).¹³

Do idei i potrzeby tworzenia jednostek flagowych wśród szkół wyższych w Polsce nawiązali autorzy Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. W art. 387, w dziale XII tej ustawy, poświęconym finansowaniu systemu szkolnictwa wyższego i nauki oraz gospodarki finansowej, ustawodawca zobowiązał Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego do ogłaszania, w BIP na swojej stronie podmiotowej, cyklicznego komunikatu o konkursie w ramach programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza”. Celem tego konkursu ma być podniesienie międzynarodowego znaczenia działalności uczelni. Przyjęto, że ramach tego konkursu środki finansowe może otrzymać nie więcej niż 10 uczelni akademickich. W ust. 3 art. 387 zapisano, że środki finansowe może otrzymywane w danym roku przez uczelnie w ramach konkursu stanowią zwiększenie subwencji ze środków finansowych przyznanej w roku, w którym został ogłoszony konkurs. Kwota zwiększenia nie może być mniejsza niż 10% tej subwencji, a środki finansowe mają być wypłacane przez okres 6 lat.¹⁴ Warunki, jakie mają spełniać uczelnie, które zamierzają wziąć w konkursie oraz przebieg konkursu został określony w art. 305 Ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. – Przepisy

¹¹ Ruszył konkurs na krajowe ośrodki wiodące, <https://www.archiwum.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/ruszył-konkurs-na-krajowe-naukowe-osrodki-wiodace,archiwum,1.html>, odczyt 22.04.2020 r.,

¹² Sześć jednostek naukowych otrzymało status ośrodka wiodącego, <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C390860%2Cszesc-jednostek-naukowych-otrzymalo-status-osrodka-wiodacego.html>, odczyt 22.04.2020 r.

¹³ Krajowe Naukowe Ośrodki Wiodące to flagowe jednostki polskiej nauki, MNiSW, odczyt 22.04.2020 r. <https://www.archiwum.nauka.gov.pl/projekty-i-inicjatywy/krajowe-naukowe-osrodki-wiodace.html>

¹⁴ Ustawa – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, z dnia 20 lipca 2018 r., Dz. U. z 2018 r., poz. 1668.

wprowadzając ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce¹⁵. Do pierwszego konkursu w ramach programu „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza” mogą przystąpić uczelnie, które w dniu poprzedzającym dzień wejścia w życie tej ustawy spełniały jeden z poniższych warunków:

- co najmniej połowa naukowych jednostek organizacyjnych posiada kategorię naukową A⁺ albo A i jednocześnie żadna nie posiada kategorii naukowej C oraz podstawowe jednostki organizacyjne uczelni posiadają uprawnienia do nadawania stopnia doktora habilitowanego, w co najmniej w 4 dziedzinach; albo
- co najmniej 2/3 naukowych jednostek organizacyjnych posiada kategorię naukową A⁺ albo A i jednocześnie żadna nie posiada kategorii naukowej C oraz podstawowe jednostki organizacyjne uczelni posiadają uprawnienia do nadawania stopnia doktora habilitowanego, w co najmniej w 3 dziedzinach.

Ponad to ustawa wymagała, aby żaden kierunek studiów prowadzonych przez ta uczelnie nie posiadał negatywnej oceny programowej. Takich uczelni było w Polsce w 2019 r. 20, które miały prawo przystąpienia do konkursu i z tego prawa skorzystały. Wyjątkowo w pierwszym konkursie rozpisany do 30 kwietnia 2019 r. przyjęto, że środki finansowe będą płacone laureatom przez 7 lat a plan, obejmujący cele w zakresie podniesienia poziomu jakości działalności naukowej i poziom jakości kształcenia oraz opis działań zmierzających do ich osiągnięcia, będzie sporządzany na 6 lat (art. 305).¹⁶

Kryteria i zasady konkursu wyłonienia uczelni badawczych w ustawach z lipca 2018 r. są ustalone na wyższym poziomie niż te obowiązujące przy wyłanianiu Krajowych Naukowych Ośrodków Badawczych z 2014 r. nazywanych potocznie flagowymi. Zwiększeniu uległa także kwota środków budżetu państwa przeznaczona na ten, ze wszech miar, słuszny cel. Zarówno w ustawie z roku 2014 jak i 2019 na rozwój badań naukowych uczelni badawczych (flagowych) przeznaczono bardzo małe nakłady Skromne wydatki państwa na finansowanie badań naukowych powinny być skoncentrowane w tych uczelniach, które gwarantują najlepsze i najefektywniejsze ich wykorzystanie na rozwój nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce, tak jak to ma miejsce w najbardziej rozwiniętych gospodarczo państwach świata.

Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego poinformował w Komunikacie z dnia 11 maja 2018 r. o ustanowieniu z dniem 21 maja 2018 r. przedsięwzięcie pod nazwą „**Strategia**

¹⁵ Ustawa – Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, z dnia 3 lipca 2018 r., Dz. U. z 2018 r., poz. 1669 oraz z 2019 r. poz. 39 i 534.

¹⁶ Ustawa – Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, z dnia 3 lipca 2018 r., Dz. U. z 2018 r., poz. 1669 oraz z 2019 r. poz. 39 i 534..

Doskonałości – Uczelnia Badawcza”. Celem tego przedsięwzięcia było wsparcie badań naukowych i analiz ukierunkowanych na opracowanie celów i założeń długoterminowego planu rozwoju uczelni, obejmującego działania służące realizacji pięciu grup zadań – celów szczegółowych:¹⁷

- 1) podniesieniu międzynarodowej rozpoznawalności działalności naukowej uczelni, w tym przez zwiększenie:
 - liczby publikacji w czasopiśmie naukowych lub w materiałach konferencyjnych, o wysokich wskaźnikach cytowań w poszczególnych dyscyplinach naukowych,
 - liczby patentów na wynalazki udzielonych w państwach należących do Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (*OECD*) albo w procedurze zgodnej z Układem o Współpracy Patentowej (*Patent Cooperation Treaty*),
 - uzyskiwanych środków finansowych przyznawanych w trybie konkursowym przez instytucje zagraniczne lub organizacje międzynarodowe na realizację projektów badawczych – w szczególności w priorytetowych obszarach badawczych o dużym potencjale wzrostu, w których uczelnia planuje rozwijać działalność naukową, zwanych dalej „priorytetowymi obszarami badawczymi”;
- 2) wzmocnieniu współpracy badawczej z ośrodkami naukowymi o wysokiej renomie w skali międzynarodowej, w szczególności w priorytetowych obszarach badawczych (POB);
- 3) podniesieniu jakości kształcenia studentów i doktorantów, w szczególności na kierunkach i dyscyplinach naukowych związanych z priorytetowymi obszarami badawczymi, w tym mając na uwadze potrzebę skutecznego konkurencyjnego przyciągnięcia najzdolniejszych kandydatów na studia, także z zagranicy;
- 4) przygotowaniu kompleksowych rozwiązań służących rozwojowi zawodowemu pracowników uczelni;
- 5) podniesieniu jakości zarządzania uczelnią, w tym wprowadzeniu zmian organizacyjnych, mając na uwadze potrzebę podniesienia międzynarodowego znaczenia działalności uczelni.

Na podstawie powyższego komunikatu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 11 maja 2018 r. MNiSW poinformowało, że będzie ogłoszony konkurs na finansowanie

¹⁷ Komunikat Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 11 maja 2018 r., Monitor Polski DURP Warszawa, z dnia 17 maja 2018 r., poz. 478, Załącznik: Przedsięwzięcie pod nazwą „Strategia Doskonałości – Uczelnia Badawcza, <https://www.gov.pl/web/nauka/konkurs-w-ramach-przedswiezienia-strategia-doskonosci-uczelnia-badawcza>, odczyt 22.04.2020 r.,

projektów w ramach przedsięwzięcia „Strategia Doskonałości – Uczelnia Badawcza”¹⁸. Przedmiotem konkursu będzie realizacja przedstawionych powyżej pięciu celów omawianego przedsięwzięcia, poprzez wyłonienie i wsparcie finansowe uczelni, które będą dążyć do osiągnięcia statusu uniwersytetu badawczego; czyli takiego, który będzie w stanie skutecznie konkurować z najlepszymi ośrodkami akademickimi w Europie i na świecie. Nazwa tego przedsięwzięcia została zmieniona i dostosowana do jego pierwotnej nazwy przyjętej w ustawach z lipcu 2018 r., dotyczących szkolnictwa wyższego i nauki. Słowo „Strategia” zostało zastąpione wyrazem „Inicjatywa” lepiej określającym charakter konkursu.

Pierwszy konkurs w ramach programu „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza (ID-UB) „ został ogłoszony 26 marca 2019 r., a okres naboru wniosków w tym konkursie był bardzo krótki – trwał od 15 maja 2019 r. do dnia 24 czerwca 2019 r.¹⁹ Dodatkowe subwencje dla laureatów konkursu mają na celu podniesienie poziomu jakości działalności naukowej i poprawę jakości kształcenia – co w konsekwencji ma doprowadzić do podniesienia międzynarodowego znaczenia działalności uczelni badawczej. Wzrost roli uczelni ma polegać zwłaszcza na zwiększaniu wpływu jej działalności naukowej na rozwój światowej nauki w obszarach badawczych o dużym potencjale rozwoju, w których uczelnia planuje znacznie zintensyfikować działalność naukową. Te obszary nazwano priorytetowymi obszarami badawczymi (POB). Wymaga to wzmocnienia współpracy badawczej z instytucjami naukowymi o wysokiej renomie w skali międzynarodowej, zwłaszcza w zakresie POB. Tym działaniom w obszarze nauki musi towarzyszyć podniesienie jakości kształcenia studentów i doktorantów, w szczególności na kierunkach i w dyscyplinach naukowych związanych z POB. Koniecznym jest tu włączenie studentów i doktorantów w prowadzenie badań naukowych oraz zarządzania talentami w uczelniach badawczych, łączy badania naukowe i kształcenie studentów i młodej kadry. W uczelniach badawczych niezbędne jest przygotowanie i wdrożeniu kompleksowych rozwiązań służących rozwojowi zawodowemu pracowników uczelni, w szczególności młodych naukowców. Realizacja tych priorytetowych zadań jest możliwa tylko wówczas, gdy radykalnie, w sposób odczuwalny wzrośnie poziom jakości zarządzania w tych uczelniach badawczych, na wszystkich jej szczeblach oraz nastąpi w nich **projakościowa restrukturyzacji zarządzania przejawiająca się w uzasadnionych**

¹⁸ Konkurs w ramach przedsięwzięcia „Strategia Doskonałości - Uczelnia Badawcza”, ogłoszenie konkursu, 22.05.2018 r., <https://www.gov.pl/web/nauka/konkurs-w-ramach-przedswiezecia-strategia-doskonosci-uczelnia-badawcza>, odczyt 22.04.2020 r.,

¹⁹ Komunikat Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 marca 2019 r. o pierwszym konkursie w ramach programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza”, BIP MNiSW, odczyt 26.04.2020 r. http://www.bip.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2019_03/e43bfd0f654646cbcd4d6ff424ed1f0e.pdf

skutecznych, pro jakościowych zmianach organizacyjnych.²⁰ Kluczem do sukcesu laureatów konkursu – uczelni badawczych, które uzyskały dodatkowe subwencje, jest stworzenie realnych warunków do ciągłej i powszechnej poprawy jakości zarządzania i eliminacja hamulców pochodzących z feudalno-socjalistycznego systemu nakazowo-rozdzielczego zarządzania podporządkowanego ilości a nie jakości, które niestety nadal blokują ich rozwój.

Na szczególną uwagę zasługuje fakt trafnego dostrzeżenia kluczowej roli wzrostu poziomu jakości zarządzania we wszystkich jednostkach organizacyjnych, komórkach, organach szkoły wyższej w rozwoju uczelni badawczej, w podnoszeniu jakości prowadzonych badań oraz jakości kształcenia studentów i doktorantów, wzmocnienia współpracy naukowej w skali międzynarodowej oraz w rozwoju zawodowym pracowników uczelni.

Uzyskane dodatkowe subwencje powinny być wykorzystane przez uczelnie badawcze do sfinansowania zamierzonych przedsięwzięć, które pozwolą im na opracowanie strategii dążenia do doskonałości oraz wykonanie przewidzianych działań w ramach priorytetowych obszarów badawczych, objętych tą strategią. Do realizacji tych przedsięwzięć i działań objętych wnioskiem uczelni aplikujących w pierwszym konkursie w ramach programu „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza” niezbędny jest aktywny, dobrowolny udział wszystkich pracowników uczelni, oczywiście w różnym deklarowanym stopniu udziału. Sukces wymaga wspólnego wysiłku. Dlatego też poziom zaangażowania tylko władz jednostek organizacyjnych uczelni (rektorów, dziekanów, dyrektorów instytutu) nie wystarczy do tego, aby projekt został zrealizowany na wyznaczonym poziomie jakości i uczelnia odniosła rzeczywisty, a nie na papierze, sukces. Dążenie do doskonałości wymaga udziału w aktywnej realizacji tej strategii uczelni badawczej wszystkich pracowników, studentów i doktorantów uniwersytetu, a nie tylko garstki aktywnych osób, które w swej działalności widzą możliwość dodatkowego, wysokiego zarobku. O tym muszą pamiętać osoby kierujące realizacją programu roboczego przez 6 lat w uczelni badawczej, uzyskującej na ten cel dodatkowe subwencje z budżetu państwa. Pełne zaangażowanie społeczności akademickiej uczelni badawczej jest warunkiem sine qua non sukcesu realizowanego programu i strategii dążenia do doskonałości uczelni badawczej. Strategia każdej organizacji, w tym i szkoły wyższej, nie może być zespołem „pobożnych życzeń”, tylko realnym pomysłem na to jak realnym można rzeczywiście osiągnąć zamierzone cele przy przewidzianych nakładach.²¹ Strategia to sposób zarządzania

²⁰ Komunikat Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 marca 2019 r. o pierwszym konkursie w ramach programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza”, BIP MNiSW, cyt. wyd., odczyt 26.04.2020 r.

²¹ T. Wawak, Strategia rozwoju i zarządzania narzędziem doskonalenia funkcjonowania szkoły wyższej, [w:] „Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji”, Tom II, praca zbiorowa pod red. T. Sikory, Wyd. Naukowe PTTŻ, Kraków 2010 r., s. 288 – 307.

posiadanymi zasobami, który zapewnia osiągnięcie w uczelni zamierzonych, prawidłowo ustalonych wskaźników, w określonym czasie. W ustaleniu strategii danej szkoły wyższej powinny wziąć udział te osoby, którzy będą tę strategię wdrażać w życie i skutecznie dążyć do realizacji wyznaczonych zadań, na wszystkich jej szczeblach. Niestety badania prowadzone przez autora dowodzą, że strategie są opracowane niezgodnie z zasadami ich opracowania i z reguły nie są przez szkoły wyższe realizowane zgodnie z zamierzeniami.²² Strategie te są opracowane z udziałem garstki osób bez wiedzy i kontaktu z społecznością akademicka danej uczelni, która ma wziąć udział w jej realizacji. Znakomita większość pracowników uczelni nie posiada wiedzy, co do zawartości strategii uczelni i nie mają pojęcia, jaka jest ich rola w jej realizacji. Oczywiście zatrudnieni w mogą przeczytać tekst opublikowanej, najczęściej niekompletnej strategii uczelni, ale jest on dla nich niewiele mówiącymi zapisanymi stronami i z tej lektury nie wiele rozumieją, bo nikt nie wyjaśnił, co te pozytywne oczekiwania oznaczają i do czego ich zobowiązują, bo nikt im nie wskazał ich miejsca i zadań w realizacji strategii szkoły wyższej, w której są zatrudnieni. Opracowane i publikowane strategie w szkołach wyższych są, bo taki jest wymóg formalny, ale ich realizacja w uczelniach nie leży w sferze zainteresowania Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.²³ Kilkanaście lub kilkadziesiąt osób, które brały udział w opracowaniu strategii uczelni, w której pracuje kilka tysięcy pracowników i nie są w stanie jej praktycznie wykonać.

Laureaci pierwszego konkursu w ramach programu „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza” musieli poszerzyć swoją strategię rozwoju o bardzo ważny element dotyczący realizacji z najwyższą starannością planu działań w latach 2020-2025, zgodnie z opisem zawartym w części D wniosku złożonym przez uczelnie w tym pierwszym konkursie omawianego programu. Ta część strategii musi uwzględnić harmonogram i opis planowanych działań dążących do realizacji założonych w planie celów zmierzających do podniesienia międzynarodowego znaczenia uczelni oraz mając na uwadze potrzebę monitorowania postępów w tym zakresie.

Poprawne zasady opracowania strategii rozwoju uczelni i jej jednostek organizacyjnych powinny być w pełni stosowane przy opracowaniu wniosków uczelni w ramach programu Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza” w roku 2020 i w

²² T. Wawak, Projakościowe zarządzanie strategiczne w szkolnictwie wyższym w warunkach kryzysu, [w:] „Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem”, pracy zbiorowej pod red. A. Stabryły, Mfiles.pl, seria wydawnicza, Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2010 r., s. 13 – 25.

²³ Strategia zarządzania i rozwoju uniwersytetów Krakowa, [w:] „Strategia zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym, praca zbiorowa” pod redakcją naukową A. Stabryły i T. Małkusa, wyd. Mfiles.pl, seria wydawnicza: Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2014, s. 33-55.

następnych. Jednocześnie uczelnie, które zostały laureatami pierwszego konkursu w 2019 r. i dostrzegły pewne mankamenty w pośpieszonym opracowanym zatwierdzonym wniosku, powinny przystąpić jak najszybciej do jego korekty i udoskonalenia w formie opracowania suplementu do zatwierzonego planu działań w latach 2020-2025, zgodnie z opisem zawartym w części D wniosku. Do najczęstszych mankamentów popełnionych w opracowaniu wniosków, powstałych w wyniku wymuszonego pospiesznego trybu jego opracowania w wyniku krótkiego terminu ustalonego przez Ministra. Nie ulega wątpliwości, że do wykonania przyjętego planu działań, władze uczelni powinny zachęcić jak największą liczbę pracowników, studentów i doktorantów. Pierwszym krokiem zmierzającym w tym kierunku powinno być gruntowne zapoznanie społeczności akademickiej uczelni badawczej z całym wnioskiem, w tym zwłaszcza z przyjętym harmonogramem realizacji przyjętego planu działań na lata 2020-2026 oraz wskazania miejsca i roli każdego pracownika, studenta i doktoranta uczelni badawczej w realizacji tego planu. Nie wystarczy apel rektora wystosowany do nauczycieli akademickich, zapraszający ich do udziału w realizowanym programie, jeśli ich wiedza na jego temat bliska jest zeru i nie wiedzą, co od konkretnego pracownika władze uczelni wymagają. Oczywiście jednocześnie władze uczelni muszą odpowiedzieć pracownikom, studentom i doktorantom, dlaczego nie zostali włączeni w opracowanie wniosku i harmonogramu prac, które teraz mają wykonywać? Jeśli te kwestie nie zostaną należycie wyjaśnione, to w uczelni pojawią się poważne problemy z realizacją wniosku zgodnie z przyjętym harmonogramem. Wniosek szkoły wyższej ubiegającej się o status uczelni badawczej, zawierający harmonogram realizacji planu i opis planowanych działań w latach 2020-2026 służących realizacji planu²⁴, opracowany przez kilkanaście osób, nawet z najwyższego kierownictwa, nie jest w stanie zapewnić realizację celów programu „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza”, bez wyżej wspomnianej korekty doskonalącej. W tym miejscu warto przypomnieć, że realizacja tego programu jest ważnym elementem strategii rozwoju uczelni na najbliższe sześć lat, która ma pozwolić zintegrować i ukierunkować działania i zapewnić dynamiczny jej rozwój w dłuższej perspektywie.

Uzyskanie przez szkołę wyższą, statusu uczelni badawczej oznacza dla niej zobowiązanie do wyznaczenia strategii dążenia do doskonałości i podjęcia konkretnych działań na drodze swojego rozwoju, wiodącej w tym kierunku. Od uczelni badawczej inne szkoły wyższe będą oczekiwały przykładu do naśladowania w drodze do doskonałości

²⁴ Komunikat Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 marca 2019 r. o pierwszym konkursie w ramach programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza”, BIP MNiSW, odczyt 26.04.2020 r. http://www.bip.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2019_03/e43bfd0f654646cbcd4d6ff424ed1f0e.pdf

opłaconej przez dodatkową, pokaźną subwencję uzyskaną ze środków, jakimi dysponuje MNiSW. Jednocześnie wnikliwym obserwatorem osiągnięć uczelni badawczej będzie minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego. W roku 2023 uczelnia badawcza będzie poddana śródkresowej kontroli realizacji planu, zwanej dalej „ewaluacją śródkresową”. Uczelnia badawcza będzie zobowiązana do przekazania ministrowi, w terminie do dnia 3 lipca 2023 r., raport samooceny sporządzony w językach polskim i angielskim, dotyczący realizacji planu,²⁵ zawierający w szczególności:

- sprawozdanie z realizacji działań, których termin rozpoczęcia został przewidziany na lata 2020–2022, w tym projakościowych zmian organizacyjnych;
- określenie stopnia, w jakim podjęte działania przyczyniły się do realizacji celów zawartych w planie;
- wnioski dotyczące realizacji planu w pozostałym okresie.

Ewaluacja śródkresowa będzie miała charakter oceny eksperckiej. Dokonując ewaluacji śródkresowej zespół będzie określał stopień realizacji planu, uwzględniając informacje zawarte w raporcie samooceny w języku angielskim. Powoli zaczyna się proces wycofywania języka polskiego z działalności Ministerstwa; czyżby przygotowywano uczelnie do nowych zwierzchników, którzy nie znają języka polskiego. W przypadku negatywnego wyniku ewaluacji śródkresowej zespół przedstawia **w języku angielskim**, rekomendacje dotyczące zmiany w planie oraz zalecenia dotyczące przeprowadzenia działań korygujących i korekcyjnych. (Dlaczego tylko w języku angielskim? Może chodzi o to, aby nie wszyscy byli poinformowani w tej sprawie, albo polski język przestaje być już obowiązujący w Polsce?)

Uczelnia badawcza zobowiązana jest do przedstawiania Ministrowi propozycję zmiany planu w językach polskim i angielskim zgodną z rekomendacjami zespołu w terminie 30 dni od dnia ich otrzymania. **Zespół dokonuje oceny zgodności propozycji uczelni zmianami planu z rekomendacjami na podstawie propozycji w języku angielskim**, co oznacza, że **propozycje w języku polskim nie mają znaczenia dla zespołu ekspertów**. Dlaczego członkami zespołu z mogą być tylko osoby władające biegle językiem angielskim? Czy te osoby, które posługują się biegle językiem polskim są członkami trzeciego sortu? Omawiany Komunikat Ministra jest nastawiony negatywnie do Polaków posługujących się językiem ojczystym, który jest językiem obowiązujący w Polsce, ale nie w rozwiązaniach narzuconych Polakom przez Pana Ministra!

W celu dokonania w roku 2026 końcowej ewaluacji realizacji planu, zwanej dalej „ewaluacją końcową”, uczelnia będzie zobowiązana do przekazywania Ministrowi, w terminie do

²⁵ Tamże.

dnia 30 czerwca 2026 r., raport samooceny sporządzony w językach polskim i angielskim, dotyczący realizacji planu. Ewaluacja końcowa będzie miała charakter oceny eksperckiej. Dokonując ewaluacji końcowej zespół określa stopień realizacji planu, uwzględniając informacje zawarte w raporcie samooceny **w języku angielskim**.²⁶ Zapewne wówczas już obowiązkowym językiem w MNISW będzie **język angielski**.

Omawiany Komunikat Ministra nic nie mówi na temat konsekwencji i kar nakładanych na uczelnie i jej rektora w przypadku niezrealizowania przewidzianych zadań zgodnie z zatwierdzonym harmonogramem. Może, rektorom zezwolono na fakultatywne podejście do obowiązku realizacji planowanych działań zgodnie z harmonogramem, tylko o tym zapomniano poinformować? Władze i pracownicy uczelni powinni być świadomi tego, że zostaną solidnie rozliczeni z realizacji wniosku zgodnie przedstawionym i zatwierdzonym planem i przyjętym harmonogramem, a w przypadku negatywnej oceny eksperckiej zapewne zostaną wyciągnięte stosowne konsekwencje, o których Minister może napisać w kolejnych swych Komunikatach, zgodnie z przyjętym w tym programie sposobem kontaktu Ministra z uczelniami badawczymi?

3. Uniwersytet Jagielloński uczelnią badawczą

Program „Inicjatywa doskonałości w Uniwersytecie Jagiellońskim” przygotowywany pod kątem udziału w pierwszym konkursie w ramach programu „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza” został nazwany w języku angielskim „Excellence Initiative for UJ” i zapisany w skrócie „EI⁴UJ”. Jednocześnie przez symbol I⁴ oznaczono skrócie „4I: Intrenationalization, Interdisciplinarity, Innovation, Integrite”, a w języku polskim symbol I⁴ oznacza: Internacjonalizacja, Interdyscyplinarność, Innowacyjność, Integralność. Program ten został przygotowany na bazie i w oparciu o wieloaspektową analizę SWOT oraz uzgodnienia z przedstawicielami wydziałów (*brak informacji o tym, kto ich wyznaczał i kto konkretnie to był*) i dziekanami wszystkich wydziałów (*bez informowania o tym pracowników, studentów i doktorantów Uniwersytetu*). Autorzy programu słusznie przyjęli, że transformacja klasycznego uniwersytetu w nowoczesny uniwersytet badawczy wymaga podjęcia kompleksowych działań obejmujących: badania naukowe prowadzone w ścisłym związku z nauką całego świata, odpowiadać na potrzeby i wyzwania cywilizacyjne i technologiczne oraz służyć interesariuszom zewnętrznym, reprezentującym otoczenie społeczne uczelni. Mając to na uwadze przyjęto, że współczesny uniwersytet badawczy musi spełniać kryteria uniwersytetu zrównoważonego i opierać się na czterech zasadach - filarach. Dlatego też

²⁶ Tamże.

program dążenia do doskonałości uczelni badawczej w UJ został zorganizowany wokół odzwierciedlającej ideę zrównoważonego uniwersytetu „zasady 4I”:²⁷

- **Internacjonalizacja** – „rozumiana jest jakościowo, a nie ilościowo. Istotą internacjonalizacji stanowi stworzenie strategicznych partnerstw z wiodącymi zagranicznymi instytucjami naukowymi, które pozwolą na wykreowanie przestrzeni podejmowania wspólnych działań we wszystkich wymiarach misji uniwersytetu.”
- **Interdyscyplinarność** – „rozumieć należy, jako poszukiwanie równowagi między daleko posuniętą specjalizacją, badaniami na pograniczach różnych dyscyplin i dziedzin nauki oraz syntetycznym, globalnym podejściem do rozumienia świata.”
- **Innowacyjność** – „rozumieć należy nie tylko w wymiarze technologicznym, ale przede wszystkim społecznym. Rolą uniwersytetu nie jest wyłącznie transfer wiedzy do gospodarki. Uniwersytet powinien oddziaływać na otoczenie społeczne, być instytucją kreującą racjonalne postawy, promującą konsensualne metody rozwiązywania sporów i twórczo odpowiadającą na pojawiające się wyzwania i potrzeby społeczne.”
- **Integralność** – „ stanowi wzajemne wspieranie się i przenikanie trzech wymiarów misji uniwersytetu: badań naukowych, edukacji i współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz odzwierciedla inherentne sprzężenie trzech pozostałych ‘I’.”

Przyjęta w opracowanym przez UJ programie „Inicjatywa Doskonałości w Uniwersytecie Jagiellońskim” „Zasada 4 I” została zastosowana przy wyznaczaniu 7 priorytetowych obszarów badawczych (POB), sześciu grup celów (łącznie 21 celów), które będą realizowane przez 28 działań autonomicznych, w ramach 7 priorytetowych obszarów badawczych (POB) wspomagających na poziomie centralnym, które mają służyć ich realizacji, oraz 20 wskaźników, które posłużą do mierzenia efektów realizowanego programu.²⁸ Program budowy uczelni badawczej i strategii dążenie do doskonałości w Uniwersytecie Jagiellońskim zakłada realizację bardzo ambitnych i zobowiązujących celów szczegółowych związanych oraz prowadzących do poniesienia poziomu jakości naukowej i poziomu jakości kształcenia, warunkujących rozwój zrównoważony Uniwersytetu.

²⁷ Streszczenie programu, Streszczenie planu zawartego we wniosku, IDUB UJ; EI⁴ UJ – Sustainable University, https://id.uj.edu.pl/documents/144624357/144737427/Streszczenie_planu_wniosku/fe2ad8dc-1525-4f15-a4c0-debfad157fdf, odczyt 27.04.2020 r.

²⁸ Prezentacje dotyczące wniosku w konkursie "Inicjatywa Doskonałości - Uczelnia Badawcza", https://id.uj.edu.pl/documents/144624357/144737435/Prezentacja_Senat27Listopada2019/1300a44b-1291-4357-85fb-2fe3f957a328, odczyt 27.04.2020 r.

Wyznaczono następujące sześć grup celów, (których łącznie było 21) nazywanych celami szczegółowymi:²⁹

- 1) zwiększenie wpływu działalności naukowej UJ na rozwój światowej nauki, co wiąże się z: koniecznością priorytetowego traktowania naukowych projektów międzynarodowych realizowanych w kooperacji z partnerami zagranicznymi; rozwojem kapitału ludzkiego i zwiększenie jego wykorzystania, rozbudową ekosystemu badawczego, podniesieniem poziomu innowacyjności, interdyscyplinarności, integralności i otwartości badań oraz zwiększenie skuteczności pozyskiwania środków międzynarodowych na finansowanie badań;
- 2) wzmocnienie współpracy badawczej UJ z renomowanymi instytucjami naukowymi o wysokiej renomie międzynarodowej; w tym budowa trwałych partnerstw instytucjonalnych, zwiększenie udziału młodych uczonych (postdocy) z zagranicy i zagranicznych ekspertów i profesorów wizytujących (być może w miejsce polskich uczonych przenoszonych na stanowiska dydaktyczne w miarę wolnych miejsc lub na przyspieszoną emeryturę);
- 3) podniesienie jakości kształcenia studentów i doktorantów w UJ; w tym zwiększenie interdyscyplinarności studiów, umiędzynarodowienie programów edukacyjnych, wprowadzenie nowoczesnych form kształcenia zarządzania talentami w uczelni;
- 4) rozwój zawodowy pracowników Uniwersytetu; w tym podniesienie poziomu kompetencji badawczych i transwersalnych pracowników naukowych, wdrożenie mechanizmów kreowania młodych liderów nauki oraz rozwijania kompetencji związanych ze współpracą z otoczeniem społecznościowo-gospodarczym,
- 5) podniesienie jakości zarządzania w Uniwersytecie i spowodowanie, aby proces zarządzania:
 - uległ modyfikacji i umiędzynarodowieniu a jego zasady zmieniane były w duchu innowacyjności i integracji,
 - został oparty na nowoczesnych koncepcjach zarządzania uniwersytetem,
 - został wzbogacony o opracowanie i wdrożenie mechanizmów refleksji strategicznej, tak, aby uniwersytet był gotowy na wyzwania przyszłości;

²⁹ Streszczenie programu, Streszczenie planu zawartego we wniosku, IDUB UJ; EI⁴ UJ – *Sustainable University*, https://id.uj.edu.pl/documents/144624357/144737427/Streszczenie_planu_wniosku/fe2ad8dc-1525-4f15-a4c0-debfad157fdf, odczyt 27.04.2020 r.

6) cele dodatkowe: budową marki i pozycji międzynarodowej Uniwersytetu, rozwój strategicznych partnerstw z instytucjami z otoczenia społeczno-gospodarczego oraz zwiększeniem wpływu społecznego Uniwersytetu na otoczenie.

Przeprowadzona w trakcie opracowania wniosku Uniwersytetu Jagiellońskiego w ramach omawianego programu analiza SWOT pozwoliła na wskazanie obszarów określających potencjał rozwoju badawczego UJ, które jednocześnie dotyczą kluczowych problemów, jakie podejmuje obecnie nauka światowa i będzie zajmować się nimi w przyszłości. Badania te idą naprzeciw przyszłych wyzwań społecznych, ekonomicznych i technologicznych, ponieważ ich zidentyfikowanie jest szczególnie ważne dla uzyskanie postępu w poznaniu ziemi i świata. Wyniki tej analizy ponadto pozwolą na opracowanie i wdrożenie nowych form międzynarodowej współpracy badawczej, opracowanie metod i narzędzi badawczych w różnych dziedzinach i dyscyplinach nauki, opracowanie nowych, innowacyjnych rozwiązań technologicznych oraz zasad i trybu współdziałania uczonych, praktyków, producentów i konsumentów w przyszłości. Przeprowadzenie analizy SWOT w Uniwersytecie umożliwiło identyfikację siedmiu Priorytetowych Obszarów Badawczych (POB), zestawu celów szczegółowych projektowanych badań, zestawu działań gwarantujących ich osiągnięcie w zgodzie z opracowanym harmonogramem realizacji planu do wykonania.³⁰ Zidentyfikowane POB przedstawiono we wniosku złożonym przez Uniwersytet Jagielloński w 2019 r. w MNiSW w omawianym pierwszym konkursie. Są to następujące Priorytetowe Obszary Badawcze:³¹

- 1) **Heritage** – poświęcony dziedzictwu kulturowemu (tożsamość jednostek i całych społeczeństw, język, wyzwania cywilizacyjne współczesnego świata);
- 2) **FutureSoc** – poświęcony interdyscyplinarnym kompleksowym badaniom nad funkcjonowaniem społeczeństw przyszłości i zmian wywołanych rozwojem nowoczesnych technologii (polityka, bezpieczeństwo, prawo, zarządzanie, umysł, komunikacja, społeczeństwo);

³⁰ Analiza SWOT i identyfikacja Priorytetowych Obszarów Badawczych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, [w:] Wniosek w pierwszym konkursie w ramach programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza”, https://cawp.uj.edu.pl/documents/102715934/143829048/wniosek_pl.pdf/1bc466cc-a79e-4b5e-9982-0ce89dc70110, odczyt 28.04.2020 r.

³¹ Wniosek w pierwszym konkursie w ramach programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza”, s. 8-24, https://id.uj.edu.pl/documents/144624357/144737427/Wniosek_PL/79166a28-0deb-4f1e-92c4-c835c847cc58, odczyt 28.04.2020 r.

- 3) **BioS** – poświęcony biologii strukturalnej i translacyjnej (genomika i bioinformatyka, biologia komórki, biologia ewolucyjna i badania bioróżnorodności);
- 4) **qLife** – poświęcony jakości badań dla jakości życia, dotyczących problemów chorób społeczno-cywilizacyjnych, zdrowia reprodukcyjnego, medycyny regeneracyjnej, rozwój leków, mechanizmy, cele terapii i badania kliniczne),
- 5) **SciMat** – poświęcony projektowaniu zaawansowanych materiałów od modeli i narzędzi teoretycznych przez syntezę i analizę własności po aplikacje(nanostruktury, elektronika, fotonika, biomateriały, źródła energii);
- 6) **DigiWorld** – poświęcony rozwojowi technologii cyfrowych i wywołanym przez ten rozwój zmianom społecznym(innowacyjne technologie sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego w zastosowaniach interdyscyplinarnych);
- 7) **Anthropocene** – poświęcony przyczynom, przebiegowi i skutkom globalnych zmian środowiska (wpływ człowieka na stan środowiska, ewolucja klimatu, globalizacja, migracje, gospodarka cyrkularna, nowe technologie).

W realizacji czterech Priorytetowych Obszarów Badawczych (1, 2, 6 i 7): *Heritage*, *FutureSoc*, *DigiWorld*, *Anthropocene* zaplanowano udział reprezentantów nauk ekonomicznych, reprezentujących dwie dyscypliny naukowe: ekonomia i finanse oraz nauki o zarządzaniu i jakości, objęcie nimi kierunków studiów związanych z tymi POB (wymieniono we wniosku: ekonomię i zarządzanie). Potwierdza to potrzebę wsparcia organizacyjnego kadrowego realizacji celów omawianego wniosku w zakresie ekonomii i finansów oraz nauk o zarządzaniu i jakości w powiązaniu z zagranicznymi uczelniami i instytutami badawczymi. Rozwój nauk ekonomicznych w Uniwersytecie Jagiellońskim wymaga istotnego wsparcia.

JM Rektor UJ powołał 8 stycznia 2020 r. siedmioosobowy Zespół koordynujący program Inicjatywa Doskonałości w Uniwersytecie Jagiellońskim pod kierunkiem Prorektora UJ do spraw badań naukowych i funduszy. Do zadań tego Zespołu koordynującego należy nadzór nad wdrażaniem programu strategicznego EI⁴UJ zgodnie z wnioskiem aplikacyjnym w konkursie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza”. Zgodnie z umową podpisaną 16 grudnia 2019 r. przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego i JM Rektora UJ dotyczącą programu strategicznego EI⁴UJ, realizacja planu programu rozpoczęła się 1 stycznia 2020 r., okres realizacji planu programu wynosić będzie 6 lat począwszy od dnia 1 stycznia 2020 r. do dnia 31 grudnia 2025 r. Zapisano w umowie, że kwota rocznego finansowania planu stanowić będzie 10% kwoty subwencji

ustalanej dla Uniwersytetu w roku, 2019 – czyli 78.084.120 zł rocznie. Środki finansowe tej wysokości, stanowiące zwiększenie subwencji przeznaczonej na utrzymanie i rozwój potencjału dydaktycznego i badawczego UJ otrzymanej w danym roku i będą przekazywane przez kolejnych 7 lat w okresie 2020-2026. Wysokość tej kwoty nie będzie podlegać waloryzacji. W okresie finansowania środki przekazywane będą w transzach miesięcznych na rachunek bankowy Uniwersytetu. W przypadku negatywnej oceny koczowej UJ utraci możliwość otrzymania środków finansowych w ramach programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza” przez okres kolejnych 6 lat.³² Sytuacja taka jest mało prawdopodobna, ponieważ są znikome szanse, że ten program będzie istniał więcej niż 6 lat.

Przewodniczący Zespołu koordynującego program Inicjatywa Doskonałości w UJ powołał:

- Reprezentanta każdego Priorytetowego Obszaru Badawczego do Rady Programowej;
- Koordynatora każdego Priorytetowego Obszaru Badawczego;
- Zespoły Sterujące dla poszczególnych Priorytetowych Obszarów badawczych POB, składających się z: członków zespołu, w tym przewodniczącego i zastępców członków; łącznie 88 członków, przy czym kilka osób jest członkiem dwóch zespołów sterujących.

W sumie bardzo rozbudowane kierownictwo programu i poszczególnych Priorytetowych Obszarów Badawczych składa się z ponad 100 osób (kilka osób pełni jednocześnie dwie funkcje), które otrzymują dodatkowe przewidziane w wynagrodzenie. Można, więc przyjąć, że omawianym programem zarządza łącznie aż 100 dodatkowo wynagradzanych osób; więcej niż Uniwersytetem. Wśród tej licznej grupy nauczycieli akademickich jest tylko jeden ekonomista, którego nie można było pominąć, bo od początku był członkiem zespołu przygotowującego wniosek udziału UJ w omawianym konkursie. Z spośród siedmiu realizowanych Priorytetowych Obszarach Badawczych, aż w czterech przewidziany jest aktywny udział ekonomistów. Dlaczego w ponad 100 osobowym kierownictwie przewidziany jest udział tylko jednego ekonomisty. Nie ulega wątpliwości, że chodzi tu o zmarginalizowanie roli dyscyplin naukowych ekonomii i zarządzania w realizowanym programie. A może ekonomiści postrzegani są, jako ci, którzy będą aktywnie dążyć obniżki kosztów i ograniczenia marnotrawstwa, radykalnej poprawy, jakości pracy, wzrostu efektywności i do racjonalnego wykorzystania środków finansowych uzyskanych z Ministerstwa na realizację omawianego programu. A może obawiają się koniecznego

³² Umowa między Ministrem Nauki i Szkolnictwa Wyższego i JM Rektora UJ dotycząca programu strategicznego EI⁴UJ, https://id.uj.edu.pl/documents/144624357/144737427/umowa_IDUB.pdf/226c0805-303e-4018-a507-65f0db46b859, odczyt 28.04.2020 r.

podniesienia jakości zarządzania w programie i w uczelni, której wzrost jest piątym celem głównym omawianego programu realizowanego w UJ? Komu i dlaczego przeszkadzali ekonomiści zajmujący się naukowo zarządzaniem w szkolnictwie wyższym, których zupełnie pominięto także przy konstruowaniu zespołu opracowującego projekt. Ich wiedza, umiejętności i kompetencje poparte licznymi publikacjami w kraju i za granicą były niepotrzebne. Skutki tego stanu rzeczy widać w opracowanym programie, zwłaszcza w realizacji celu piątego programu. Wniosek opracowywał zespół składający się z ponad 20 osób (w tym jeden ekonomista), których część pełni funkcje kierownicze w omawianym programie.

4. Podnoszenie jakości zarządzania – piąty cel szczegółowy programu ID-UB

Podniesienie jakości zarządzania w uczelni jest piątym zadaniem – celem szczegółowym w pierwszym konkursie programu „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza” oraz w ramach niego programie „Inicjatywa Doskonałości w Uniwersytecie Jagiellońskim” (EI⁴UJ). Ten konieczny wzrost jakości zarządzania warunkuje prawidłową realizację pierwszych czterech celów tych programów, ponieważ bez podnoszenia jakości zarządzania nie można ich osiągnąć. Dlatego też **warunkiem poprawnego** wykonywania programu w każdej uczelni badawczej jest rozpoczęcie jego realizacji od piątego zadania – celu obejmującego wyznaczone działania zmierzające do koniecznego podniesieniu poziomu **jakości zarządzania** w uczelni. Działania te powinna podjąć uczelnia w chwili złożenia wniosku w ramach konkursu na realizację projektów w ramach przedsięwzięcia „Inicjatywa Doskonałości Uczelnia Badawcza”. Jest to w pełni zrozumiałe, albowiem obowiązkiem władz uczelni oraz pracowników pełniących funkcje kierownicze w uczelni jest ciągle doskonalenie jakości zarządzania, bez dodatkowych dotacji lub subwencji.³³

W streszczeniu analizy SWOT w części C omawianego Wniosku zapisano: „*Wyniki analizy SWOT, umożliwiające identyfikację POW, zostały wykorzystane do opracowania celów szczegółowych Uniwersytetu oraz zestawu działań gwarantujących ich osiągnięcie, zgodnie harmonogramem realizacji planu ujętego we wniosku.*”³⁴ Jeśli tak postępowano to, dlaczego 12 działań w wybranych siedmiu Priorytetowych Obszarów Badawczych w UJ w

³³ T. Wawak, Doskonalenie jakości zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019 r., s. 77-80.

³⁴ Wniosek w pierwszym konkursie w ramach programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza”, s. 8, https://id.uj.edu.pl/documents/144624357/144737427/Wniosek_PL/79166a28-0deb-4f1e-92c4-c835c847cc58, odczyt 28.04.2020 r.

zakresie podnoszenia jakości zarządzania uczelnią nie zostało uwzględnione we Wnisku przy formułowaniu opisu piątego celu szczegółowego.

W części D wniosku UJ zatytułowanej „Plan obejmujący cele w zakresie podniesienia poziomu jakości działalności naukowej i poziomu jakości kształcenia” wymieniono **tylko trzy szczegółowe cele, których realizacja będzie służyć podniesieniu jakości zarządzania w uczelni.**³⁵ Cele te nie pozostają w żadnym związku merytorycznym z wnioskami wypływającymi przeprowadzonej analizy SWOT, w której zalecono przeprowadzone 12 działań zakresie podnoszenia jakości zarządzania w uczelni. Oznacza to, że opracowujący część D wniosku w zakresie jakości zarządzania w Uniwersytecie nie zapoznali się w wystarczającym stopniu z wnioskami analizy SWOT przeprowadzonej w zakresie problematyki dotyczącej jakości zarządzania w UJ. Autorzy obu dokumentów nie zapoznali się w sposób wystarczający z dostępną w bibliotekach Uniwersytetu Jagiellońskiego literaturą dotyczącą jakości zarządzania. Dlatego też proponowane działania w małym stopniu dotyczą podniesienia jakości zarządzania. Jest to najslabiej opracowana część omawianego wniosku. W części D wniosku UJ do piątej grupy celów szczegółowych dotyczących podniesienia jakości zarządzania w uczelni (w tym projakościowych zmian organizacyjnych) zaliczono:³⁶

a) Zwiększenie poziomu umiędzynarodowienia procesu zarządzania uczelnią bez wyjaśnienia, dlaczego powierzenie funkcji rektora lub dziekana np.: Chińczykom, Niemcom, Anglikom czy Rosjanom ma poprawić jakość zarządzania w Uniwersytecie Jagiellońskim? A może funkcje te należy powierzyć Polakom ze stopniem doktora, którzy wyjechali za granicę, bo nie byli w stanie napisać rozprawy habilitacyjnej i uniknąć, przewidzianej obowiązującym wówczas prawem, rotacji. Tam za większe wynagrodzenie nie zajmowali się pracą naukową, prowadzili ćwiczenia, np. z: arytmetyki gospodarczej, obsługi komputerów, nauki księgowania, metod marketingu lub przeprowadzenia badań ankietowych. Przyjazdy do Polski, w trakcie urlopów i wolnych weekendów, wykorzystywali w ramach współpracy do zbierania informacji oraz ukrytego badania opinii Polaków, w celu przekazania ich zainteresowanym za granicą. W zamian za to domagają się teraz stanowiska profesora uczelnianego i prestiżowych funkcji w uczelni, mimo braku habilitacji.

b) Wprowadzenie nowoczesnych koncepcji zarządzania uniwersytetem. Nie określono konkretnie, jakie to koncepcje należy wprowadzić oraz jaki jest ich związek z Total Quality

³⁵ Wniosek w pierwszym konkursie w ramach programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza”, s. 32-33, https://id.uj.edu.pl/documents/144624357/144737427/Wniosek_PL/79166a28-0deb-4f1e-92c4-c835c847cc58, odczyt 28.04.2020 r.

³⁶ Wniosek w pierwszym konkursie w ramach programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza”, s. 32-33, https://id.uj.edu.pl/documents/144624357/144737427/Wniosek_PL/79166a28-0deb-4f1e-92c4-c835c847cc58 odczyt 28.04.2020 r.

Management (TQM) i Total Quality Commitment (TQC). Nie wskazano także, jakie systemy, metody i narzędzia zarządzania jakością proponują stosować w uczelni. Lista koncepcji, systemów, metod i narzędzi zarządzania jakością jest długa. Nie wszystkie jednak można zastosować w uczelni świadczy o tym praktyka i liczne opracowania naukowe.³⁷

c) Opracowanie i wdrożenie mechanizmów refleksji strategicznej przygotowujących uniwersytet na wyzwania przyszłości, która wcale nie muszą prowadzić do ciągłej poprawy jakości zarządzania, ale mogą zapewniać wzrost zysku wyprowadzanego przez założyciela z uczelni niepublicznej albo marnotrawstwo w uczelni publicznej, przy jednoczesnym obniżaniu poziomu jakości kształcenia i prowadzonych badań naukowych. Hasłowo zapisane 3 cele szczegółowe realizacji celu piątego programu – podniesienie jakości zarządzania w uczelni są niezrozumiałe i wieloznaczne. Dlatego też wymagają rozbudowania i pełnej **operacjonalizacji**.

W lakoniczny i bardzo ogólny sposób przedstawiona lista proponowanych do zastosowania uniwersalnych koncepcji i metod zarządzania, powszechnie stosowanych w różnych działach gospodarki narodowej (np. przemysł, rolnictwo, górnictwo, itd.) nie są wystarczającym gwarantem poprawy jakości zarządzania w UJ. Przede wszystkim pominięto istotne cechy i filozofie jakości zarządzania w szkolnictwie wyższym wywodzące się z TQM oraz TQC. Ograniczono się do przedstawienia listy metod i narzędzi, które można wdrażać i stosować w różny sposób, w zależności od istniejących potrzeb. Nie wskazano, które, kiedy i jak należy stosować w dydaktyce, w badaniach naukowych, w kwesturze, dziekanacie, itd. Pominięto między innymi: controlling kosztów jakości zarządzania i ekonomiczny efekt poprawy jakości zarządzania oraz zasady zarządzania projektem, jakim jest niewątpliwie wprowadzenie zasad zarządzania jakością i jakości zarządzania w szkole wyższej. Plan przedstawiony w części D Wniosku UJ powinien być uzupełniony o suplement zawierający o powyższe kwestie i rozbudowany

Przedstawione we wniosku UJ propozycje wymagają stworzenia warunków prawnych i ekonomicznych do ich zastosowania obecnie w szkołach wyższych w Polsce oraz ich adaptacji do potrzeb UJ. Ponad to niezbędna jest pełna akceptacja pracowników Uniwersytetu do omawianego programu, poparta rzeczywistym aktywnym włączeniem się zatrudnionych, zarówno zarządzających jak i zarządzanych, w podnoszenie jakości swej pracy. Praktycznie oznacza to rzeczywiste, a nie na papierze, ciągle doskonalenie jakości zarządzania i jakości wykonania na każdym szczeblu oraz w każdej jednostce organizacyjnej UJ. Przedstawienie

³⁷ T. Wawak, Jakość zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012 r., s. 81-121.

listy proponowanych koncepcji, metod i narzędzi zarządzania tu nie wystarcza, aby doskonalić jakość zarządzania w UJ i przygotować Uniwersytet na wyzwania przyszłości, które nawet nie zostały przedstawione we Wniosku. Plan przedstawiony w części D Wniosku dotyczący podnoszenia jakości zarządzania powinien być na nowo porządnie opracowany i uzupełniony o powyższe kwestie i rozbudowany.

Ciągła poprawa jakości zarządzania to proces złożony, który wymaga zaprojektowania i konsekwentnej realizacji w Uniwersytecie systemu zarządzania jakością, zgodnego z obowiązującymi rozporządzeniami i zaleceniami Unii Europejskiej dotyczących szkolnictwa wyższego i nauki oraz ustaleń procesu bolońskiego i standardów Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, zaakceptowanych przez rząd Polski. Wszystko to wymaga działań, czasu i środków, o których nie wspomina się w części D wniosku. Plan przedstawiony w części D Wniosku powinien być uzupełniony w suplemencie o powyższe kwestie i rozbudowany.

Podniesienie jakości zarządzania uczelnią wymagać może wprowadzenie zmian organizacyjnych, przeprowadzonych jednakże tylko w takim zakresie, jakim wymaga tego projekcyjna zmiana systemu zarządzania uczelnią. Przeprowadzenie zmian organizacyjnych nie może być jednak wymagana i realizowana pod pretekstem stworzenia warunków do wydumanego, wątpliwego lub nierealnego podniesienia jakości zarządzania. Możemy mieć tu, bowiem do czynienia w przyszłości z próbą konsolidacji władzy Ministra w szkolnictwie wyższym i nauce oraz wymuszenia restrukturyzacji uczelni pod pretekstem podnoszenia poziomu jakości działalności naukowej i poziomu jakości kształcenia poprzez niejasne i niesprecyzowane decyzje i działania, które pozornie mają podnieść jakość zarządzania.

Wspomniany harmonogram realizacji planu ujętego we wniosku (D.3.) i opisie planowanych 28 działań w latach 2020 – 2025 służących realizacji planu uzasadnia utworzenie w UJ nowego wydziału, który powinien nazywać się Wydział Ekonomii i Zarządzania. Do tych działań zaliczyć można między innymi:³⁸

a) Działanie 1 (91,6 mln. zł) Nowa kadra przewiduje, że zwiększenie potencjału badawczego może nastąpić poprzez pozyskiwanie i zatrudnianie nowych badaczy, którzy umożliwią inicjowanie i powstawanie nowych zespołów służących realizacji wyznaczonych celów badawczych i ilościowe i jakościowe wzmocnieniu istniejących grup badawczych. Wśród

³⁸ Wniosek w pierwszym konkursie w ramach programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza”, s. 35-99, https://id.uj.edu.pl/documents/144624357/144737427/Wniosek_PL/79166a28-0deb-4f1e-92c4-c835c847cc58, odczyt 28.04.2020 r.

nowych badaczy powinni znaleźć się naukowcy **z zagranicy** i z kraju o dużym doświadczeniu w prowadzeniu badań o zasięgu międzynarodowym i krajowym, zwłaszcza posiadający habilitację i dorobek rozpoznawalny międzynarodowo. Nowe zespoły badawcze przyczynią się do osiągnięcia wymiernych rezultatów badawczych w postaci pozyskiwania międzynarodowych grantów, przygotowania wysokiej jakości publikacji naukowych i innych osiągnięć.

b) Działanie 2 (67 mln. zł) Program motywacyjny przewiduje przeciwdziałanie niskim zarobkom w polskich uczelniach po przez wprowadzenie systemu motywowania badaczy o znacznym potencjale naukowym, w tym zwłaszcza nowozatrudnionym pochodzącym **z zagranicy**. W tym celu zakłada się utworzeniem funduszy nagród dla pracowników za wybitne (kiedyś było znaczące – cokolwiek to znaczy!) osiągnięcia naukowe lub we współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz finansowanie mini-grantów na prowadzenie badań naukowych dotyczących innowacyjnych tematów badawczych (np. jakości zarządzania w uczelniach badawczych).

c) Działanie 7 (27, 9 mln. zł) Program Stypendiów Jagiellońskich przewiduje finansowanie będzie pobyt w Uniwersytecie Jagiellońskim naukowców **z zagranicy**, wybitnych ekspertów (cokolwiek to znaczy!) np. z biznesu i organizacji pozarządowych. W przypadku niektórych konkursów, w ramach umiędzynarodowienia programów badawczych i dydaktycznych, obok wynagrodzenia oferowany będzie dodatkowy budżet roczny na finansowanie badań naukowych, co umożliwi tworzenie zespołów badawczych skupionych wokół wybitnych naukowców **z zagranicy**.

d. Działanie 8 (2,7 mln. zł) Program Katedr Jagiellońskich przewiduje zatrudnienie w UJ na okres do 3 lat wybitnych naukowców (cokolwiek to znaczy!). Idea programu jest stworzenie prestiżowych stanowisk, które będą atrakcyjne dla potencjalnych kandydatów pochodzących **z zagranicy** (oczywiście nie wschodniej!) Wyłonieni w drodze konkursów będą prowadzić badania naukowe oraz seminaria dla doktorantów i najlepszych studentów w ramach Katedry Jagiellońskiej.

e. Działanie 11 (13,5 mln. zł) Edukacja dla przyszłości jest nową interdyscyplinarną ofertą dydaktyczną przewidującą uruchomienie programów studiów i programów kształcenia w ramach szkół doktorskich w języku angielskim, szkół letnich dla naukowców z kraju i **z zagranicy** oraz sfinansowanie złożonych wniosków o międzynarodową akredytację wybranych kierunków studiów, która wzmocni ich międzynarodową rozpoznawalność i przyczyni się do osiągnięcia wysokiej jakości kształcenia na tych kierunkach.

f. Działanie 26 (8,5 mln. zł) Zarządzanie – działanie to będzie polegać na stworzeniu struktur zarządzania działalnością realizowaną w ramach uczelni badawczej i jej ewaluacją. Działanie to ma bezpośrednio przyczynić się do: istotnego zwiększenia poziomu **umiędzynarodowienia procesu zarządzania** uczelnią, radykalnego zwiększenia zakresu wiedzy, umiejętności i kompetencji w zakresie zarządzania, (w tym szczególnie w zakresie jakości zarządzania w szkole wyższej), umiejętności i kwalifikacji zarządczych osób z kraju i **z zagranicy** pełniących lub zamierzających pełnić funkcje kierownicze w UJ. Problem ten dotyczy także doktorantów i habilitantów w ramach przygotowania do pełnienia funkcji i stanowisk kierowniczych oraz pełnej realizacji wszystkich pozostałych celów omawianego projektu przedsięwzięcia „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza” w UJ. Tymi kwestiami powinni merytorycznie zająć się nauczycieli akademicy na Wydziale Ekonomii i Zarządzania UJ, który powinien w międzyczasie zostać zasileni kadrowo przez nowozatrudnionych z kraju i z zagranicy naukowców.

W wyniku przeprowadzonej analizy SWOT zidentyfikowano i wybrano siedem Priorytetowych Obszarów Badawczych w UJ, wyznaczono kierunki działań w zakresie mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń wynikających z tej analizy SWOT dla każdego POB oraz uznano za konieczne przeprowadzenie w każdym Obszarze od 6 do 8 określonych działań pro jakościowych. W sumie zdecydowano, że będzie przeprowadzone 12 działań w wybranych Priorytetowych Obszarów Badawczych w UJ zakresie podnoszenia jakości zarządzania uczelnią. (Poprawnie powinno być w uczelni, ponieważ nie dotyczy ona zarządzania uczelnią z zewnątrz, np. Ministra czy organ polityczny partii rządzącej w kraju, tylko wewnątrz przez wyłonionych pracowników Uniwersytetu). Te same wyznaczone działania pro jakościowe zdecydowano przeprowadzić w kilku POB. Do tych 12 działań zaliczono następujące:³⁹

m – mocne strony:

1. Usprawnianie procedur organizacyjnych w zakresie zawiązywania i prowadzenia międzynarodowych projektów badawczych, celowanego finansowania międzynarodowych badań naukowych z zastosowaniem informatycznych systemów wspierających zarządzanie i prowadzenie międzynarodowych projektów badawczych.

³⁹ Analiza SWOT i identyfikacja Priorytetowych Obszarów Badawczych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, [w:] Wniosek w pierwszym konkursie w ramach programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza”, https://cawp.uj.edu.pl/documents/102715934/143829048/wniosek_pl.pdf/1bc466cc-a79e-4b5e-9982-0ce89dc70110, odczyt 28.04.2020 r.

2. Uwzględnienie w dalszym rozwoju informatycznych systemów wspierających zarządzanie, ułatwień w zakresie zarządzania międzydziedzinowymi projektami międzynarodowymi o tematyce związanej z antropoceniem.

s – słabe strony:

3. Opracowanie działań zmierzających do korekty systemu motywacyjnego, tak, aby uwzględniał on uczestnictwo w międzynarodowych projektach badawczych.
4. Opracowanie działań zmierzających do poprawy integracji elementów zarządzania uczelnią dla sprawniejszego zarządzania złożonymi międzynarodowymi projektami międzydziedzinowymi.
5. Działania zmierzające do uproszczenia i uelastycznienia procedur organizacyjnych zawiązywania projektów międzydziedzinowych związanych z zagrożeniami wynikającymi ze zjawiska antropocenu.
6. Podjęcie działań zmierzających do uzgodnienia systemu okresowych ocen pracowników ze ścieżką ich rozwoju zawodowego.
7. Opracowanie działań zmierzających do większego wsparcia w zakresie podejmowania ważnych decyzji, z uwzględnieniem informatycznych narzędzi wsparcia zarządzania.

x – szanse:

8. Działania zmierzające do zintegrowania systemu informatycznego zarządzania uczelnią (cyfryzacji uczelni).
9. Działania ułatwiające wykorzystanie możliwości dywersyfikacji źródeł finansowania uczelni dla zawiązywania i prowadzenia prac badawczych w zakresie niniejszego obszaru badawczego.

z – zagrożenia:

10. Działania zmierzające do przygotowania oferty lepszych warunków pracy i rozwoju naukowego dla najzdolniejszych studentów oraz poprawy atrakcyjności pracy na uczelni w stosunku do miejsc pracy w przemyśle.
11. Opracowanie wytycznych dla działań zmierzających do zachowania jednorodności i kompatybilności informatycznego systemu uczelni.
12. Działania promujące, w sferze politycznej i gospodarczej, potrzebę zawiązywania międzydziedzinowych projektów badawczych w zakresie antropocenu, jako przeciwdziałanie zmienności przepisów prawnych.

Pełną analizę roli nauk ekonomicznych w realizacji omawianego projektu przedsięwzięcia uniemożliwia nieopublikowanie na stronie internetowej UJ pełnego wniosku

w konkursie w ramach programu „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza”. Dotychczas nie opublikowano 65 stron i spisu treści Wniosku UJ. Oczywiście, jeśli te strony zawierają istotne informacje objęte tajemnicą służbową, to powinno to być zaznaczone. Coś z tą transparentnością opublikowanego Wniosku jest nie tak, jak być powinno.

W realizacji omawianego programu – przedsięwzięcia „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza” w UJ powinni aktywnie uczestniczyć nauczyciele akademicy zatrudnieni w Instytucie Ekonomii, Finansów i Zarządzania. Bardzo niepokoi brak wiedzy na temat tego projektu i zainteresowania nim pracowników tegoż Instytutu. Być może jest wynik zamierzonej strategii osób kierujących realizacją omawianego projektu.

Należy w tym miejscu podkreślić, że zmieniły się radykalnie warunki ekonomiczne, społeczne i polityczne w tym 2020 roku w Polsce, w Europie i na świecie. Wywołane pandemią koronawirusa: recesja i nadchodzący regres gospodarczy w Polsce, zmniejszenie dochodów i wzrost wydatków, w stosunku do zaplanowanej wielkości, budżetu państwa i przesunięcia w strukturze dochodów i wydatków między działami gospodarki wywoła odczuwalne pogorszenie warunków ekonomicznych w szkołach wyższych. W tej sytuacji znacznie szerszy udział ekonomistów w grupie osób zarządzającej programem „Inicjatywa Doskonałości UJ” jest wręcz konieczny. Dodatkowa subwencja spływająca z MNiSW transzami, co miesiąc do budżetu UJ musi być racjonalnie wykorzystana. Zawieszenie finansowania programu przez rząd byłoby dla Uniwersytetu finansowa tragedią. Gdyby ona wystąpiła, to nadal władze Uniwersytetu i poszczególnych wydziałów powinny nadal realizować zadania wynikające z realizacji piątego celu szczegółowego – doskonalenie jakości zarządzania i to bez dodatkowych subwencji, w ramach otrzymywanego wynagrodzenia.

5. Raport oceniający UJ w pierwszym konkursie w ramach programu ID-UB

W pierwszym w ramach programu Ministra Nauki i szkolnictwa Wyższego „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza” uczestniczyło 20 szkół wyższych, które spełniły poziom wymogów minimalnych postawionych uczestnikom. Zgodnie z zasadami ustalonymi w Komunikacie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 marca 2019 r.⁴⁰ ustalona została lista 10 laureatów konkursu. Pierwsze miejsce na liście rankingowej wniosków ocenionych pozytywnie znalazł się Uniwersytet Warszawski (36,5 pkt), a na

⁴⁰ Komunikat Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 marca 2019 r. o pierwszym konkursie w ramach programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza”, BIP MNiSW, odczyt 26.04.2020 r.
http://www.bip.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2019_03/e43bfd0f654646cbcd4d6ff424ed1f0e.pdf

drugim Politechnika Gdańska (34,5 pkt). Trzecie miejsce zajęły ex aequo cztery uczelnie (34,0 pkt): Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Politechnika Warszawska, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie. Następne miejsca kolejno zajęły: Gdański Uniwersytet Medyczny (33,5 pkt), Politechnika Śląska w Gliwicach (33,0 pkt), Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu (32,5 pkt), Uniwersytet Wrocławski 3 pkt). Maksymalna liczba punktów do zdobycia wynosiła 40 pkt.⁴¹

Wyróżnione uczelnie badawcze reprezentują główne ośrodki szkolnictwa wyższego (Warszawa, Kraków, Poznań, Wrocław, Gdańsk, Gliwice, Toruń) Nie zaskakuje to, że nie ma na tej liście: Szczecina, Rzeszowa i Olsztyna, ale dziwi dalekie miejsce, dotychczas wyżej notowanego w kraju i za granicą Uniwersytetu Jagiellońskiego. Po przestudiowaniu raportów zespołu oceniającego wnioski uczelni zgłoszone w omawianym konkursie⁴² zaskoczenie znika, a wątpliwości uległy wyjaśnieniu.

Z raportu zespołu oceniającego wniosków UJ w ramach omawianego programu wynika, że najslabiej i w sposób nieprzekonywujący zostały w nim przedstawione proponowane działania dotyczące piątego celu szczegółowe omawianego programu **zalecał podniesieniu jakości zarządzania uczelnią, w tym wprowadzeniu projakościowych zmian organizacyjnych**. Potwierdzają to stwierdzenia zapisane w tym w raporcie.⁴³

Ocenę jakości merytorycznej wniosku UJ (I kryterium oceny wniosku) kończy stwierdzenie: „*Zagrożenie stanowi także brak stabilności przepisów prawnych i trudność w zatrzymaniu na uczelni utalentowanych badaczy. Aby przezwyciężyć te słabości, musi być wdrożona skuteczna struktura zarządzania uczelnią. Jednakże Uniwersytet do tej pory **nie zaprezentował przekonującego modelu zarządzania** w kontekście nowych regulacji prawnych.*”⁴⁴

Ocenę roli przyjętych celów w zwiększeniu międzynarodowego znaczenia działalności Uniwersytetu (II kryterium oceny wniosku) zakończono bardzo istotnym zaleceniem: „*Kadra akademicka i zarządzająca powinna aktywnie wspierać rozwój kultury międzynarodowych badań naukowych, a **model zarządzania powinien być bardziej profesjonalny i zorientowany***”

⁴¹ Lista uczelni wyłonionych w pierwszym konkursie programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego „Inicjatywa doskonałości – uczelnie badawcze”, http://www.bip.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2019_10/6ce53b5cae3f256eb8095549c7fa71c4.pdf, odczyt 30.04.2020 r.

⁴² Wyniki pierwszego konkursu w ramach programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnie badawcze” <http://www.bip.nauka.gov.pl/inicjatywa-doskonalosci-uczelnia-badawcza/wyniki-pierwszego-konkursu-w-ramach-programu-inicjatywa-doskonalosci-uczelnia-badawcza.html>, odczyt 30.04.2020 r.

⁴³ Raport oceniający UJ w pierwszym konkursie w ramach programu „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnie Badawcze”, https://cawp.uj.edu.pl/documents/102715934/143829048/IDUB_ocena_BB.pdf/e5389fc8-0c00-44a9-bbb2-fd4b7995c31a, odczyt 30.04.2020 r.

⁴⁴ Tamże.

na współpracę międzynarodową. **Struktura przywództwa i zarządzania uczelnią** może zostać jeszcze ulepszona. W tym kierunku mierza zestaw celów (**PROGRAMU!**) **nastawionych na usprawnienie struktury zarządzania uczelnią.**⁴⁵

Ocenę adekwatności opisanych działań do przyjętych celów we wniosku UJ (kryterium III oceny wniosku) zakończono bardzo ważną wskazówką: „**Struktury zarządzania muszą być dostosowane do potrzeb uniwersytetu badawczego o pozycji międzynarodowej, co odnosi się szczególnie do systemu monitorowania i regularnej oceny realizowanej strategii. Wreszcie, niezwykle ważne jest przekazywanie informacji o strategii w ramach uczelni i poza nią.**”⁴⁶

Ocenę potencjału Uniwersytetu (IV kryterium oceny wniosku) zamykają cenne wskazówki: „*Program zarządzania i rozwoju talentów stwarza duże możliwości dla przyszłych pokoleń. Ponieważ Uniwersytet może rozwijać się międzynarodowo jedynie przy współpracy dobrze wyszkolonych pracowników administracyjnych, działanie „Research Management” jest ważne, gdyż pozwala na rozwój kompetencji w zarządzaniu nauką. Działania w obszarze „trzeciej misji” obejmują rozwój partnerstw strategicznych z instytucjami z otoczenia społecznego i gospodarczego, jak również wzmocnienie wpływu uczelni na społeczeństwo. Aby ocenić możliwości skutecznego wdrożenia różnych działań, pomocne byłoby lepsze zrozumienie struktury zarządzania uczelnią; jest to słaby punkt wniosku.*”⁴⁷

Raport oceniający wniosek UJ w omawianym konkursie zakończony jest podsumowaniem, w którym jednoznacznie negatywnie oceniono działania dotyczące **podniesieniu jakości zarządzania uczelnią, w tym wprowadzeniu projakościowych zmian organizacyjnych.** W podsumowaniu zapisano następujące stwierdzenia: „*Wdrożenie przedstawionej we wniosku strategii wymaga silnego centralnego przywództwa i struktury zarządczej. Jest to słaby punkt wniosku. Nowa ustawa o szkolnictwie wyższym pozwala uczelniom na dużą niezależność, także w odniesieniu do kształtowania struktury zarządczej. Uniwersytet Jagielloński nie skorzystał z tej możliwości i przedstawił we wniosku raczej rozproszony i rozmyty model zarządzania./.../ Przyszła struktura kierownicza określona została, jako otwarta, a proces dojścia do niej – jako ewolucyjny, bez wyraźnego harmonogramu. /.../ Uczelnia musi być jednak świadoma wyzwania związanego z realizacją wszystkich działań oraz planu doskonałości i musi zagwarantować, że posiada proaktywne,*

⁴⁵ Tamże

⁴⁶ Tamże

⁴⁷ Tamże

profesjonalne kierownictwo oraz właściwą strukturę zarządzania.” Mając powyższe na uwadze zespół oceniający zalecił Uniwersytetowi Jagiellońskiemu **stworzenie i implementację nowej struktury przywództwa i zarządzania uczelnią.**

Raport oceniający Uniwersytet Jagielloński w Krakowie zawiera wiele słusznych uwag dotyczących realizacji celu piątego celu szczegółowego programu – doskonalenia jakości zarządzania. Jednocześnie zawiera sformułowania niewyjaśnione, nieprecyzyjne i niejasno przedstawione, co rodzi wątpliwości i podejrzenia Autorów o makiawelizm. Dotyczą one głównie uwag dotyczących struktury organizacyjnej UJ, choć samo pojęcie „*struktura organizacyjna*” nie wystąpiło. Autorzy omawianego Raportu zastąpili go innymi, równoznacznymi pojęciami: struktura *zarządzania*, struktura *zarządcza*, struktura *kierownicza*. Jednocześnie informują, że **te struktury w Uniwersytecie są nie właściwe i trzeba je zastąpić właściwymi.** Niestety nie piszą, co to dla Autorów Raportu oznaczają „właściwe” struktury! **O co tak naprawdę tym Autorom chodziło? Nie wiadomo, a może „właściwe” oznaczało oczekiwane przez Ministerstwo, które ułatwiałoby Ministrowi podporządkować UJ?**

W podsumowaniu opinii zespół oceniający słusznie stwierdził, że „*Nowa ustawa o szkolnictwie wyższym pozwala uczelniom na dużą niezależność, także w odniesieniu do kształtowania struktury zarządczej.*” Jeśli tak – to, dlaczego zespół oceniający zaleca zmianę UJ przyjętej struktury przywództwa i zarządzania uczelnią, nie wyjaśniając, w czym problem? Autorzy Raportu, zapominając o tym, że system nakazowo – rozdzielczy wraz z PRL-em przeszły do historii, a uczelnia nie jest jedynie słuszną scentralizowaną partią, uważają, że „*Wdrożenie przedstawionej we wniosku strategii wymaga silnego centralnego przywództwa i struktury zarządczej. Jest to słaby punkt wniosku.*” **Jest to całkowicie niesłuszne, absurdalne stwierdzenie, niepoparte badaniami i doświadczeniem** Całkowicie przeczą temu wyniki badań, które prowadzę od kilkunastu lat w szkołach wyższych Polski. Ponad 20 lat pracowałem w kilku niepublicznych uczelniach w Polsce, które posiadały silne centralne przywództwo w osobie kanclerza uczelni niepublicznej mianowanego przez założyciela. Te szkoły wyższe (z wyjątkiem jednej) do dziś są na poziomie szkół pomaturalnych, co niestety nie przeszkadzało w pierw Państwowej Komisji Akredytacji a potem po liftingu Polskiej Komisji Akredytacyjnej. Prowadzone przeze mnie badania dotyczące funkcjonowania centralnie zarządzanych uczelni niepublicznych bezpośrednio przez kanclerza lub za pośrednictwem rektora całkowicie dyspozycyjnego względem kanclerza w pełni potwierdzały, że centralizacja zarządzania sprzyjała obniżaniu poziomu jakości kształcenia i jakości zarządzania oraz blokowała rozwój naukowy nauczycieli akademickich Nie osiągnęły

one sukcesów dydaktycznych i naukowych mimo silnego centralnego przywództwa i struktury zarządczej. Powinny zostać już dawno zlikwidowane. Dlaczego tak się nie stało? Można o to zapytać Pana Ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego w Polsce. Jedynym jej plusem były dochody założycieli i pracujących w nich nauczycieli akademickich. Autorzy omawianego Raportu zapomnieli chwilowo o tym, że szkoły wyższe nie są partiami politycznymi, urzędami państwowej administracji centralnej, przedsiębiorstwami i bankami. Centralne przywództwo jest domena dyktatury i feudalizmu, a nie w autonomicznej uczelni publicznej, która jest sygnatariuszem Magna Charta Universitatum. UJ ma zapisane w swym Statucie zasady i wartości, które muszą być respektowane przez Rektora, w tym w szczególności zasada „PLUS RATIO QUAM VIS. Wdrożenia zasady *silnego* centralnego przywództwa jest zaprzeczeniem idei Uniwersytetu, jako Wspólnoty Akademickiej. Proponowanie tego rodzaju zasady zarządzania świadczy o tym, że autorzy tej propozycji nie rozróżniają uniwersytetu od prywatnej fabryki konserw lub betonu. Jednocześnie wymagają od uniwersytetu podnoszenia jakości zarządzania, czyli wprowadzenie zasad Quality Management i Total Quality Commitment – podstawowych koncepcji zarządzania jakością, które nie tolerują silnego centralnego przywództwa i scentralizowanego systemu zarządzania i scentralizowanej struktury zarządczej. Ponadto w każdej uczelni jest jakaś „*struktura zarządcza*”! Czy jest to słaby punkt wniosku? A może Autorom Raportu chodziło o to, aby struktura zarządcza Uniwersytetu była oparta na zasadach centralizmu demokratycznego, kulcie jednostki, a nie samorządności akademickiej? Nie wiadomo, o co tu chodziło? Autorzy omawianego Raportu wyraźnie się tu pogubili.

Autorzy zalecają Uniwersytetowi „*stworzenie i implementacji nowej struktury przywództwa i zarządzania uczelnią*”. Nie wskazują jednak, jakie cechy ma posiadać ta nowa struktura – nowa, czyli jaka? W ocenie użyto wielokrotnie stwierdzenia „*właściwa struktura*” – *za każdym razem* nie wyjaśniając, co to znaczy „właściwa”. Takie zalecenia są absurdalne i bezsensowne, bo o niczym nie informują.

Tak jak już wspomniano powyżej, **propozycje działań dotyczących podnoszenia jakości zarządzania w UJ są częściowe, bardzo niedopracowane, nieprzemysłane i wymagają gruntownego przepracowania i rozwinięcia.** Z takim wnioskiem oceny musimy się wszyscy zgodzić. Zapewne mały okres czasu na przygotowanie wniosku spowodował, że posiada on liczne wady dotyczące systemu zarządzania jakością, modelu zarządzania w Uniwersytecie i projektowanych działań, które zapewniłyby stały wzrost poziomu jakości zarządzania. Nie wszystkie te niedoskonałości i wady zostały dostrzeżone przez Zespół oceniający. Obecnie w pierwszej fazie realizacji omawianego Wniosku UJ jest czas na to, aby

jak najszybciej te korekty i uzupełnienia wprowadzić, tak, aby szczegółowy cel piąty – podnoszenie jakości zarządzania w UJ został w pełni zrealizowany. Jednocześnie, trzeba w tym miejscu zauważyć, że inne są przyczyny niedopracowania Wniosku UJ w pierwszym konkursie w ramach programu „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza niż te, na które w omawianym Raporcie wskazano. Autorzy Raportu mają natomiast rację twierdząc:

a) *„Aby przezwyciężyć te słabości, musi być wdrożona skuteczna struktura zarządzania uczelnią. Jednakże Uniwersytet do tej pory nie zaprezentował przekonującego modelu zarządzania w kontekście nowych regulacji prawnych.”*

b) *„Kadra akademicka i zarządzająca powinna aktywnie wspierać rozwój kultury międzynarodowych badań naukowych, a model zarządzania powinien być bardziej profesjonalny i zorientowany na współpracę międzynarodową. Struktura przywództwa i zarządzania uczelnią może zostać jeszcze ulepszona. W tym kierunku zmierza zestaw celów nastawionych na usprawnienie struktury zarządzania uczelnią.”*

c) *„Planowane badania naukowe na rzecz społeczeństwa są tak samo ważne jak działania dla zrównoważonego rozwoju uczelni. Struktury zarządzania muszą być dostosowane do potrzeb uniwersytetu badawczego o pozycji międzynarodowej, co odnosi się szczególnie do systemu monitorowania i regularnej oceny realizowanej strategii.”*

d) *„Wreszcie, niezwykle ważne jest przekazywanie informacji o strategii w ramach uczelni i poza nią. W odniesieniu do realizacji działań, bardzo pomocne byłoby przedstawienie przybliżonego harmonogramu. Szeroki wachlarz działań będzie częściowo finansowany przez sam Uniwersytet.”*

e) *„Ponieważ Uniwersytet może rozwijać się międzynarodowo jedynie przy współpracy dobrze wyszkolonych pracowników administracyjnych, działanie „Research Management” jest ważne, gdyż pozwala na rozwój kompetencji w zarządzaniu nauką.”*

Bardzo dyskusyjny jest zarzut Autorów Raportu oceniającego, który głosi: *„Nowa ustawa o szkolnictwie wyższym pozwala uczelniom na dużą niezależność, także w odniesieniu do kształtowania **struktury zarządczej**. Uniwersytet Jagielloński nie skorzystał z tej możliwości i przedstawił we wniosku raczej rozproszony i rozmyty model zarządzania.”* Jeśli Uniwersytet uważał, że za wcześnie na korektę aktualnej **struktury zarządczej** (postrzeganej przez Autorów Raportu, jako struktury organizacyjnej!) i przyjdzie na to czas w późniejszym terminie, to, co w tym złego? Miał takie prawo wynikające z unormowań zawartych w ustawie, na którą powołują się Autorzy oceny. Uczelnia biorąca udział w konkursie o miano uczelni badawczej nie była przez Ministra zobowiązana do zmiany struktury zarządczej i określenia czasu, w jakim to nastąpi oraz wyznaczania harmonogramu dojścia do nowej

struktury kierowniczej, nazywanej przez Autorów oceny także **strukturą zarządczą**, postrzegana przez nich, jako **struktura organizacyjna**. Bardzo dobrze się stało, że we Wniosku UJ „Przyszła **struktura kierownicza** określona została, jako otwarta, a proces dojścia do niej – jako ewolucyjny, bez wyraźnego harmonogramu”. Bardzo dobrze, że obecne władze UJ, których kadencja kończy się w 2020 r. uznały sprawę zmiany struktury kierowniczej (Autorzy omawianego Raportu mieli tu na myśli strukturę organizacyjną!) Za otwartą pozostawiając te kwestie nowo wybranym władzom Uniwersytetu. Dojście do właściwej struktury może być rozwiązaniem lepszym, niż rewolucyjne, nieprzemyślane zmiany, które uwielbiają urzędnicy administracji państwowej. Z tego powodu Zespół oceniający nie miał prawa zrobić zarzutów Uniwersytetowi w Raporcie, a wprost przeciwnie powinien pochwalić władze UJ za roztropność. Dlaczego tak bardzo Zespołowi zależało na zmianie struktury organizacyjnej UJ? Problem, przed którym stoją wszystkie uniwersytety w Polsce nie leży jednak w strukturze kierowniczej, zarządzania zarządczej, czyli zmianie struktury organizacyjnej, lecz tylko w pilnej **potrzebie projakościowej restrukturyzacji zarządzania** w uczelni; czego wyraźnie domaga się Minister w swym Komunikacie z 26 marca 2020 r., formułując piąty cel szczegółowy konkursu: „podniesieniu jakości zarządzania uczelnią, w tym wprowadzeniu **projakościowych zmian organizacyjnych**”⁴⁸. **O tym zapomnieli zarówno Autorzy omawianego Raportu, jak i Autorzy omawianego Wniosku UJ.** Dlatego też „Podczas wysłuchania przed Zespołem te niejasności związane z zamierzonym modelem zarządczym nie zostały rozwiązane.” Pojawiło się kolejne nowe pojęcie „**model zarządczy** ” w miejsce struktury kierowniczej i struktury zarządczej bez związku z jakością zarządzania i projakościowymi zmianami organizacyjnymi, o których pisze Minister w omawianym Komunikacie. Zarówno Autorzy Wniosku jak i Raportu oceniającego padli ofiarą semantyki i stosowanych pojęć, których tak do końca nie rozumieli.

Podniesienie jakości zarządzania uczelnią wymagać może wprowadzenie zmian organizacyjnych, przeprowadzonych jednakże tylko w takim zakresie, jakim wymaga tego projakościowa zmiana systemu zarządzania uczelnią. Taką zmianą organizacyjną jest utworzenie Wydziału Ekonomii i Zarządzania wydzielonego z wielodyscyplinarnego, bardzo dużego Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej. Wymaga tego realizacja celów

⁴⁸ Komunikat Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 marca 2019 r. o pierwszym konkursie w ramach programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza”, BIP MNiSW, odczyt 26.04.2020 r.
http://www.bip.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2019_03/e43bfd0f654646cbed4d6ff424ed1f0e.pdf

szczegółowych i planowanych działań dotyczących ekonomii i zarządzania ujętych w części D omawianego Wniosku UJ⁴⁹.

Przeprowadzenie zmian organizacyjnych nie może być jednak wymagana i realizowana pod pretekstem stworzenia warunków do wydumanego, wątpliwego lub nierealnego podniesienia jakości zarządzania. Możemy mieć tu, bowiem do czynienia z próbą konsolidacja władzy Ministra w szkolnictwie wyższym i nauce oraz wymuszenia restrukturyzacja uczelni pod pretekstem podnoszenia poziomu jakości działalności naukowej i poziomu jakości kształcenia poprzez niejasne i niesprecyzowane podniesienie jakości zarządzania.

6. Zakończenie

Ustanowienie uczelni badawczych miało na celu zwiększenie subwencji na badania naukowe i kształcenie w celu przyspieszenia wzrostu zrównoważonego szkół wyższych, które osiągały dotychczas najlepsze wyniki w zakresie osiągnięć naukowych i wysoki poziom jakości kształcenia. Te uczelnie posiadają najlepsze warunki do dalszego rozwoju i stwarzają szansę, że dodatkowe subwencje budżetowe osiągną najwyższą wartość dodaną w tych szkołach wyższych. Do nich należy najwyżej notowane w Europie polskie uczelnie: Uniwersytet Jagielloński i Uniwersytet Warszawski oraz osiem czołowych uczelni w Polsce. Efektywne, zgodne z przeznaczeniem tych dodatkowych subwencji będzie miało istotne znaczenie dla rozwoju tych uczelni oraz polskiej gospodarki i kultury.

Niestety, pandemia koronawirusa, szerząca olbrzymie straty ludzkie i materialne w całym świecie wywołuje potężny kryzys gospodarczy i bardzo niepokojące następstwa społeczno-polityczne w Polsce, w Europie i całym świecie. Pojawić się może zawieszenie na kilka lat przyznanych subwencji laureatom pierwszego konkursu w ramach programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza”. Ograniczy to znacznie możliwości Uniwersytetu Jagiellońskiego realizację programu nazwane w języku angielskim „Excellence Initiative for UJ” i zapisany w skrócie „EI⁴UJ”. Powinniśmy dołożyć wszelkich starań, w tym poszukać prywatnych sponsorów, aby program „Inicjatywa Doskonałości UJ” był realizowany w ograniczonej formie.

Nie ulega wątpliwości, że może być w pełni realizowany ten program w zakresie piątego celu szczegółowego: podniesienie jakości zarządzania w Uniwersytecie

⁴⁹ Wniosek w pierwszym konkursie w ramach programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza”, s. 28-81, https://id.uj.edu.pl/documents/144624357/144737427/Wniosek_PL/79166a28-0deb-4f1e-92c4-c835c847cc58, odczyt 30.04.2020 r.

Jagiellońskim, którego realizacja nie pociągnie dodatkowych kosztów. Każdy pracownik Uniwersytetu zatrudniony na stanowisku kierowniczym otrzymuje za to wynagrodzenie, będzie podnosił jakość zarządzania na stanowisku, które zajmuje. Każdy będzie podnosił swoją wiedzę, (w tym zarządczą), swoje umiejętności (w tym kierownicze) i swoje kompetencje niezbędne do pełnionych funkcji. Wzrost jakości zarządzania polega na tym, że jako przełożony wykonujemy swoją pracę lepiej niż miało to miejsce dotychczas. Musimy do tego być zmotywowani, niekoniecznie przy pomocy motywacji ekonomicznej. Jak to uczynić? Są to zadania stojące przed osobami zatrudnionymi na stanowiskach kierowniczych w UJ. Można ich zapytać jak zamierzają te zadania realizować i cele osiągnąć? Jak będą dążyć do doskonałości Uniwersytetu Jagiellońskiego – czołowej uczelni badawczej w Polsce? W realizacji tego przedsięwzięcia aktywny udział powinni wziąć nauczyciele akademicy z Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej, zajmujący się: zarządzaniem, ekonomią, finansami i jakością. Jak dotychczas ich udział w programie „EI⁴UJ” jest symboliczny (jeden ekonomista w grupie 100 osób kierujących programem). Jednocześnie całkowicie zostały pominięte osoby zajmujące się zarządzaniem w szkolnictwie wyższym.

W bardzo ciekawym i godnym absolutnego poparcia programie wyborczym Pana Rektora Prof. Jacka Popiela znalazło się „zapewnienie równego traktowania wszystkich członków naszej Wspólnoty, w tym emerytowanych pracowników uczelni”⁵⁰. Niestety, jak dotychczas całkowicie pominięto udział w realizacji omawianego programu emerytowanych pracowników UJ. Zapewne to się zmieni.

Przypisy

- Analiza SWOT i identyfikacja Priorytetowych Obszarów Badawczych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, [w:] Wniosek w pierwszym konkursie w ramach programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza”, https://cawp.uj.edu.pl/documents/102715934/143829048/wniosek_pl.pdf/1bc466cc-a79e-4b5e-9982-0ce89dc70110, odczyt 22.04.2020 r.
- Komunikacie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 11 maja 2018 r., Monitor Polski DURP Warszawa, z dnia 17 maja 2018 r., poz. 478, Załącznik: Przedsięwzięcie pod nazwą „Strategia Doskonałości – Uczelnia Badawcza”, <https://www.gov.pl/web/nauka/konkurs-w-ramach-przedswiezienia-strategia-doskonosci-uczelnia-badawcza>, odczyt 22.04.2020 r.
- Komunikat Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 marca 2019 r. o pierwszym konkursie w ramach programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza”, BIP MNiSW, odczyt 26.04.2020 r. http://www.bip.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2019_03/e43bfd0f654646cbed4d6ff424ed1f0e.pdf

⁵⁰ Program wyborczy Rektora prof. Jacka Popiela, zatytułowany Uniwersytet – Wspólnota dialogu, https://jacek-popiel.pracownicy.uj.edu.pl/documents/145014061/145036467/Program_wyborczy_Rektor_JP_2020.pdf/89818a28-42cd-49a1-a75c-3a10a467ddef, odczyt 5.05.2020 r.

- Konkurs w ramach przedsięwzięcia „Strategia Doskonałości - Uczelnia Badawcza”, ogłoszenie konkursu, 22.05.2018 r., odczyt 22.04.2020 r., <https://www.gov.pl/web/nauka/konkurs-w-ramach-przedswiezecia-strategia-doskonalosci-uczelnia-badawcza>
- Krajowe Naukowe Ośrodki Wiodące to flagowe jednostki polskiej nauki, MNiSW, odczyt 22.04.2020 r. <https://www.archiwum.nauka.gov.pl/projekty-i-inicjatywy/krajowe-naukowe-osrodki-wiodace.html>
- Lista uczelni wyłonionych w pierwszym konkursie programu Ministra Nauki i Szkolnictwa a Wyższego „Inicjatywa doskonałości –uczelnia badawcza”, http://www.bip.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2019_10/6ce53b5cae3f256eb8095549c7fa71c4.pdf, odczyt 30.04.2020 r.
- Prezentacje dotyczące wniosku w konkursie "Inicjatywa Doskonałości - Uczelnia Badawcza", https://id.uj.edu.pl/documents/144624357/144737435/Prezentacja_Senat27Listopada2019/1300a44b-1291-4357-85fb-2fe3f957a328
- Program wyborczy Rektora prof. Jacka Popiela, zatytułowany Uniwersytet – Wspólnota dialogu, https://jacek.popiel.pracownicy.uj.edu.pl/documents/145014061/145036467/Program_wyborczy_Rektor_JP_2020.pdf/89818a28-42cd-49a1-a75c-3a10a467ddef, odczyt 5.05.2020 r.
- Raport oceniający UJ w pierwszym konkursie w ramach programu „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza”, https://cawp.uj.edu.pl/documents/102715934/143829048/IDUB_ocena_BB.pdf/e5389fc8-0c00-44a9-bbb2-fd4b7995c31a, odczyt 30.04.2020 r.
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych w przedmiocie uregulowania ruchu publicznego, Dz. U. R. P. z 1920 r. Nr 72. poz. 495.
- Ruszył konkurs na krajowe ośrodki wiodące, <https://www.archiwum.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/ruszy-konkurs-na-krajowe-naukowe-osrodki-wiodace.archiwum.1.html>,
- Statut Uniwersytetu Jagiellońskiego, uchwalony przez Senat Uniwersytetu Jagiellońskiego w dniu 29 maja 2019 roku, z uwzględnieniem zmianami, tekst ujednoczony, https://www.uj.edu.pl/documents/10172/84592034/STATUT_UJ_zm_25.03.2020.pdf/42038610-2f64-4d7c-ae12-81894a3a3844, odczyt 22.04.2020 r.
- Streszczenie programu, Streszczenie planu zawartego we wniosku, IDUB UJ; EI⁴ UJ – *Sustainable University*, https://id.uj.edu.pl/documents/144624357/144737427/Streszczenie_planu_wniosku/fe2ad8dc-1525-4f15-a4c0-debfad157fdf, odczyt 27.04.2020 r.
- Szczęść jednostek naukowych otrzymało status ośrodka wiodącego, <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C390860%2Cszesc-jednostek-naukowych-otrzymalo-status-osrodka-wiodacego.html>, odczyt 22.04.2020 r.
- Umowa między Ministrem Nauki i Szkolnictwa Wyższego i JM Rektora UJ dotycząca programu strategicznego EI⁴UJ, https://id.uj.edu.pl/documents/144624357/144737427/umowa_IDUB.pdf/226c0805-303e-4018-a507-65f0db46b859, odczyt 28.04.2020 r.
- Ustawa z dnia 13 lipca 1920 r. o szkołach akademickich, Dz. U. R. P. z 1920 r. Nr 72. poz. 494.
- Ustawa z dnia 15 marca 1933 r. o szkołach akademickich, Dz. U. R. P. z 1933 r. Nr 29, poz. 247.
- Ustawa z dnia 22 lutego 1937 r. o prywatnych szkołach wyższych, Dz. U. R. P. z 1937 r., Nr 13, poz. 89.
- Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz. U. z 2011 r., Nr 84, poz. 455.
- Ustawa – Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, z dnia 3 lipca 2018 r., Dz. U. z 2018 r., poz. 1669 oraz z 2019 r. poz. 39 i 534.
- Ustawa - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, z dnia 20 lipca 2018 r., Dz. U. z 2018 r., poz. 1668, 2024 i 2245 oraz z 2019 r. poz. 276, 447 i 534.
- Wawak T., Jakość zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012 r.
- Wawak T., Doskonalenie jakości zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019 r.
- Wawak. T, Ewolucja uwarunkowań jakości zarządzania w szkołach wyższych w Polsce w latach 1918-2018, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019 r.
- Wawak T., Projakościowe zarządzanie strategiczne w szkolnictwie wyższym w warunkach kryzysu, [w:]

- „Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem”, pracy zbiorowej pod red. A. Stabryły, Mfiles.pl seria wydawnicza, Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2010 r.
- Wawak T., Strategia rozwoju i zarządzania narzędziem doskonalenia funkcjonowania szkoły wyższej, [w:] „Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji”, Tom II, praca zbiorowa pod red. T. Sikory, Wyd. Naukowe PTTŻ, Kraków 2010 r.
 - Wawak T, Projakościowe zarządzanie strategiczne w szkolnictwie wyższym w warunkach kryzysu, [w:] „Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem”, pracy zbiorowej pod red. A. Stabryły, Mfiles.pl seria wydawnicza, Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2010 r.
 - Wawak T., Strategia zarządzania i rozwoju uniwersytetów Krakowa, [w:] „Strategia zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym, praca zbiorowa” pod redakcją naukową A. Stabryły i T. Małkusa, wyd. Mfiles.pl, seria wydawnicza: Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2014 r.
 - Wniosek w pierwszym konkursie w ramach programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza”, s. 8-24, https://id.uj.edu.pl/documents/144624357/144737427/Wniosek_PL/79166a28-0deb-4f1e-92c4-c835c847cc58, odczyt 28.04.2020 r.
 - Wyniki pierwszego konkursu w ramach programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza”, <http://www.bip.nauka.gov.pl/inicjatywa-doskonalosci-uczelnia-badawcza/wyniki-pierwszego-konkursu-w-ramach-programu-inicjatywa-doskonalosci-uczelnia-badawcza.html>, odczyt 30.04.2020 r.