

Dr hab. Julita Jabłecka  
Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego  
Uniwersytet Warszawski

## UWAGI NA TEMAT STRATEGII FRP I EY/IBNGR

### Wstęp

W ciągu ostatnich dwóch miesięcy przedstawione zostały dwa niemal równoległe opracowywane projekty strategii, projekt tzw. "rektorski" przygotowany przez zespół KRASP KRZaSP i Fundację Rektorów Polskich (zwany dalej strategią FRP) oraz drugi projekt, przygotowany na zlecenie MNiSW przez zespół Ernst&Young i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową (zwany dalej strategią EY/IBNGR). Obydwa opracowania mają charakter unikalny, a ich znaczenia nie sposób przecenić, z co najmniej dwóch powodów. Są to pierwsze **poważne** próby opracowania strategii polskiego szkolnictwa wyższego; podkreślam słowo poważne, bowiem nie jest prawdą, że wcześniej takich prób nie było. Owszem był już kiedyś opracowany ministerialny projekt strategii za rządów premiera Belki ale nie był on poprzedzony (publicznie zaprezentowaną) diagnozą opartą na rzetelnych analizach empirycznych. Po drugie, specjaliści zajmujący się zarządzaniem strategicznym podkreślają, że sam proces społecznego tworzenia takiego dokumentu jest równie ważny jak produkt końcowy, zmusza bowiem uczestników tego przedsięwzięcia do refleksji, zastanowienia się nad kluczowymi problemami danego systemu (w tym przypadku nad problemami szkolnictwa wyższego) i integruje środowisko wobec postawionych zadań.

Ważne są także okoliczności powstawania obecnych strategii, tzn. tworzenie dwóch konkurencyjnych projektów w tym samym czasie przez dwa niezależne, równie kompetentne grona pracowników akademickich i ekspertów z pewnością wyszło na dobre obydwóm propozycjom.

I to są z pewnością niezaprzeczalne wymiary sukcesu tego przedsięwzięcia. Nieistotne jest z tego punktu widzenia, który z projektów zyska wsparcie rządowe, akademickie i społeczne, ważne jest to, że powstały opracowania, które mogą być punktem wyjścia do społecznej debaty. W przeciwieństwie (zapewne) do wielu dyskutantów nie uważam jednak, aby do podjętych reform konieczne było osiągnięcie pełnego konsensu. Szkolnictwo wyższe w Polsce wymaga radykalnych reform, które z pewnością mogą wywołać sprzeciwy zarówno części społeczeństwa, jak i samego środowiska akademickiego. Pragnę przypomnieć że reforma nauki i powstanie KBN przebiegała w atmosferze niechęci lub wrogości ze strony większości środowiska nauki i poparcia jedynie elit naukowych (wiem o tym bowiem uczestniczyłam w przygotowywaniu tej reformy), a masowe poparcie przyszło dopiero później, po tym, jak środowisko dostrzegło korzyści z nowych rozwiązań. Ówczesna reforma przygotowywana była w małym gronie i w warunkach pośpiechu, aby zdążyć przed zmianą rządu i wyborów parlamentarnych, inaczej zapewne podzieliłaby los reformy służby zdrowia. Obecne reformy są przygotowywane i firmowane przez duże grono osób współuczestniczących w ich opracowywaniu, nie ma też przymusu pośpiesznego jej wdrożenia, a społeczeństwo zaczyna doceniać reguły demokracji i pluralizm poglądów, który wszelako nie może wykluczać wprowadzania niepopularnych reform.

W obydwu strategiach są fragmenty znakomite, można znaleźć rozwiązania kompleksowe i dopracowane, obok nich są jednak także części mniej przemyślane, stanowiące w zasadzie zarys rozwiązań lub proponujące rozwiązania nie pasujące do całości. Równie ważne jest także to, co i dlaczego w strategiach się nie znalazło. Jest oczywiste, że wobec pierwszej próby opracowania tak złożonego i trudnego można zgłosić także wiele wątpliwości i uwag. Mają one oczywiście charakter dyskusyjny i nie podważają innych pozytywnych walorów opracowań.

## UWAGI OGÓLNE

- Zasada opracowywania strategii w postaci zapisanej (czyli planu strategicznego) nawiązuje do tzw. planistycznej szkoły zarządzania strategicznego. Zakłada ona: opieranie planowania strategicznego na jasnych intencjach, możliwość oddzielenia procesu tworzenia planu od jego implementacji. W organizacjach biznesu podejście to zdawało egzamin w odniesieniu do organizacji dość prostych (tzw. biurokracji mechanistycznej) działających w stabilnych i mało powiązanych warunkach otoczenia w latach 50. i 60. ub. wieku. To (naukowe) podejście do strategicznego **planowania** (którego efektem jest tzw. strategia przemyślana czy też rozmyślana) zostało zastąpione w latach 80. koncepcją strategicznego **zarządzania**, a strategię rozmyślną zastąpiła tzw. strategia wylaniająca się, tworzona „na bieżąco” w trakcie działania, bez z góry określonych intencji, w odpowiedzi na szybkie zmiany otoczenia organizacji. Takie zarządzanie strategiczne stosowane jest przez organizacje sukcesu działające w turbulentnym otoczeniu. Tymczasem, jak twierdzą analitycy szkolnictwa wyższego ze światowych ośrodków badań nad szkolnictwem, reprezentujący nauki o zarządzaniu, w obszarze szkolnictwa wyższego w latach 90. upowszechniły się zasady odrzucone przed laty przez biznes z powodu ich niedopasowania do aktualnych warunków działania.
- Nie podważając inicjatywy i potrzeby strategii szkolnictwa wyższego w Polsce, wymagającego z pewnością ukierunkowania rozwoju z powodu chaotycznego i nieuporządkowanego rozwoju w latach 90., warto zaznaczyć, iż z powodów wyżej wymienionych dla powodzenia realizacji tej strategii w warunkach aktualnej i oczekiwanej zmienności otoczenia niezbędne są pewne warunki, (których przygotowane projekty strategii nie do końca spełniają):
- Cele strategii nie powinny być sformułowane „punktowo”, jako pewien stan docelowy (najlepiej wyrażony w postaci ilościowej), ale kierunkowo, strategia powinna być elastyczna i umożliwiać sterowanie, a nie administrowanie systemem szkolnictwa stosowanie do sztywno ustalonych celów. Strategia FRP w większym stopniu niż EY/IBNGR wyznacza długofalowy i ciągły kierunek rozwoju szkolnictwa.
- Opracowanie i przyjęcie planu strategicznego nie może być jednorazowym aktem, powinien to być początek stałego procesu aktualizacji strategii (planu) stosownie do zmiennych warunków działania.
- Obydwie strategie w znacznej części są nie tyle sposobem podjęcia wyzwań, które staną przed polskim szkolnictwem, ile planem kompleksowej reformy szkolnictwa i usuwania obecnie dokuczliwych nieprawidłowości w jego funkcjonowaniu. Dotyczy to obydwu strategii, ale w większym stopniu strategii EY/IBNGR
- Plan strategiczny zgodny z wszelkimi regułami sztuki powinien być przygotowany w trzech (wersja optymistyczna, realistyczna i pesymistyczna) lub co najmniej dwóch wariantach (optymistyczny i realistyczny). Autorzy obydwu strategii tego nie uczynili. W efekcie w obydwu strategiach obok bardzo mało radykalnych, ale realistycznych propozycji znajdują się propozycje niemal utopijne (np. autorzy strategii EY/IBNGR w ogóle rezygnują z propozycji wprowadzenia czesnego, bo nie ma ona wsparcia społecznego, ani rządowego, ale proponują zasady mobilności kadry naukowej, może i słuszne, ale całkowicie nierealne w proponowanej wersji, jeśli założymy, że mają to

być zmiany nie tylko fasadowe). Po drugie, zamiast wariantów planów w strategii FRP w karcie strategicznej przedstawiono różne ryzyko nieosiągnięcia poszczególnych celów (zresztą określając to ryzyko w sposób dość arbitralny), przy czym tylko w 3 na 24 przypadków ryzyko jest niewielkie. Czyli realizacja 21 z 24 celów jest zagrożona w średnim lub wysokim stopniu - może należy jednak zaproponować bardziej realistyczny wariant do zastosowania, gdy nie powiodą się rozwiązania nazbyt ambitne? W przypadku strategii EY/IBNGR także nie ma wariantów planu, ale podaje się mierniki realizacji celów i ich zagrożenia, a także -w studium wykonalności- wzajemne powiązania przedsięwzięć prowadzących do celów i konieczne zmiany przepisów prawnych. Strategia obejmuje jednak także niektóre propozycje mało realistyczne – powstaje pytanie jak realizować strategię w sytuacji podkreślanych przez autorów wzajemnych powiązań przedsięwzięć, których części być może nie uda się wprowadzić? Czy nie powstanie efekt domina? Wydaje się, że konieczne będzie przygotowanie (niezależnie od tego, które rozwiązania i strategie będą przyjęte przez rząd) jeśli nie rozwiązań wariantowych, to przynajmniej planów awaryjnych na wypadek niepowodzenia realizacji zadań najbardziej zagrożonych

- Pewną wadą obu strategii jest sposób uzasadniania proponowanych zmian sugerujący, że zastąpienie starych rozwiązań nowymi rozwiąże problemy polskiego szkolnictwa, co może spowodować rozczarowanie społeczne. Tymczasem problemy z jakimi boryka się szkolnictwo wyższe w Polsce występują także w innych krajach, także w tych, w których stosuje się proponowane w strategiach rozwiązania; ponadto coś może zdawać egzamin w jednym kraju, ale w innym nie przynosi oczekiwanych korzyści z powodu uwikłania w cały kompleks uwarunkowań historycznych, kulturowych, społecznych czy finansowych (znane socjologom zjawiska zakorzenienia i zależności od ścieżki). Ponadto wprowadzenie jakichś rozwiązań (np. odpłatności za studia, którego zresztą jestem zwolenniczką) bez działań kompleksowych samo nie rozwiąże ani sprawy lepszego dofinansowania szkolnictwa ani też nie wyrówna dostępności do studiów; wprowadzenie rad powierniczych nie doprowadzi samorzutnie do większej społecznej odpowiedzialności uczelni- jeśli za tymi zmianami nie pójda inne (por. dalsze uwagi dotyczące celów strategicznych). Tymczasem w kilku miejscach obydwu strategii są proponowane zmiany słuszne, ale autorzy zatrzymali się w połowie drogi
- Każda zmiana organizacyjna wywołuje koszty materialne i społeczne. Strategia FRP proponuje złożony program reform, ale nie przedstawiono jakie koszty za sobą pociągnie, strategia EY/IBNGR przedstawia kalkulację kosztów reformy całkowicie niejasną
- Strategie obejmują plan działań na okres dekady. Konieczne będzie „rozpisanie” ich na plany działań o krótszym horyzoncie czasowym- załączki tego można znaleźć w obydwu strategiach.
- Należałoby zwrócić uwagę na możliwość wprowadzania zmian jedynie fasadowych, co oznacza fiasko reform (zresztą w niektórych miejscach strategii takie zagrożenia zasygnalizowano) i zaproponować mechanizmy przeciwdziałania

- Znaczna część poniższych uwag odnosi się do pewnych niedostatków obu strategii wynikających z dwóch przyczyn: po pierwsze, czas przygotowania tego dokumentu strategii był zbyt krótki, aby przygotować własne rzetelne materiały i opracowania potrzebne dla dokonania diagnozy, która jest punktem wyjścia do prac nad strategią; autorzy musieli korzystać w znacznym stopniu z opracowań już istniejących. Są one niestety fragmentaryczne, często wrywkowe. Braki te dotyczą obydwu strategii.
- W przypadku strategii FRP materiały diagnostyczne niekiedy zawierają sprzeczne wnioski i nie obejmują całokształtu zagadnień dotyczących strategii– jest to druga przyczyna pewnych niedoskonałości strategii, (dotyczy to np. słabej diagnozy dotyczącej kwestii równości w dostępie do szkolnictwa wyższego). Diagnoza w strategii EY/IBNGR jest bardziej uporządkowana, niestety autorzy nie przedstawiają źródeł i niektóre ze stwierdzeń w tym kontekście wydają się wątpliwe ( w punkcie 3.25 mówi się, że prawie 2/3 profesorów w Polsce zatrudnionych jest w więcej niż jednym miejscu pracy; sądzę że zjawisko to dotyczy niektórych dziedzin nauki a dane są zawyżone).
- Strategia FRP nawiązuje w części diagnostycznej do zmian w otoczeniu szkolnictwa wyższego, stawiających przed nim aktualnie nowe wyzwania, które wymagają dokonania ważnych zmian w samym szkolnictwie wyższym. Jest oczywiste, że zmiany otoczenia będą się nadal dokonywały, w okresie ewentualnego wdrażania strategii w życie. Jednakże część analizy SWOT w omawianej strategii odnosi się nie tyle do **przewidywanych trendów i oczekiwanych przyszłych** zmian otoczenia, ale raczej do stanu aktualnego (por. szanse i zagrożenia –regulacje prawne), a nawet trendów z przeszłości (por. szanse i zagrożenia dotyczące warunków funkcjonowania). Można to odnieść także do oceny wewnętrznej (systemu szkolnictwa)
- W analizie SWOT szanse i zagrożenia winny odnosić się do bliższego i dalszego otoczenia szkolnictwa wyższego, a silne i słabe strony do samego systemu szkolnictwa- tymczasem w strategii FRP niektóre elementy szans i zagrożeń wydają się dotyczyć systemu szkolnictwa, a nie jego otoczenia
- Autorzy strategii FRP zaznaczyli iż analizowano różne dotychczas opracowane materiały przez OECD, Bank Światowy, raporty UNESCO, Unii Europejskiej itd., a także wiele opracowań i dokumentów krajowych, jednakże żaden z tych dokumentów nie stał się podstawą prac nad projektem strategii. Być może dokumenty wspomniane przez autorów strategii są niedoskonałe lub zawierają sprzeczne rekomendacje, wydaje się jednak że należałoby poważniej je traktować i wyjaśnić, dlaczego nie okazały się przydatne. Miejmy nadzieję, że strategia FRP nie podzieli ich losu.
- Zazwyczaj specjaliści ds. zarządzania strategicznego postulują aby budować strategię i trwałą pozycję konkurencyjną organizacji (systemu) na silnych stronach. W omawianej strategii FRP nieco brakuje takiego ujęcia, większa część realizacji priorytetów i celów strategii zbudowana jest na usuwaniu słabych stron (reformowaniu), a nie nacisku na czy wzmacnianiu silnych stron.
- W punkcie 3.1. poświęconym kapitałowi intelektualnemu Polski wymienia się charakterystyki dotyczące **jakości** systemu kształcenia za pomocą **wskaźników ilościowych** – to dość dziwnie brzmi

- W punkcie 3.10 str. 54 przedstawiono trendy w **polskim szkolnictwie podobne** do trendów międzynarodowych, wymieniając m. innymi ewolucję w zarządzaniu i przejście do kolegialnych metod zarządzania do zasad menedżerskich- jakoś osobiście nie dostrzegam takiej ewolucji w polskim szkolnictwie. Także teza o ukształtowaniu szkolnictwa zawodowego nie ma nic wspólnego z zawodowym profilem kształcenia w tych uczelniach, poza nazwą.
- W przypadku analizy SWOT w strategii EY/IBNGR także można dostrzec pewne wady. Niektóre mocne strony są niesprawdzone (np. nie wiemy na ile fasadowe jest wdrażanie procesu bolońskiego) Wśród słabych stron nie wymieniono bardzo ważnych kwestii (takich jak niski poziom morale nie tylko uczonych ale i studentów w środowisku, który może zniweczyć efekty strategii, niski poziom, zła organizacja i słaba opieka na studiach doktoranckich, brak standardów i kryteriów międzynarodowych przy ewaluacji badań, brak mechanizmów monitorowania jakości, efektywności badań i produktywności uczonych na poziomie uczelni: nie zbiera się danych ile i gdzie się publikuje, ile jest cytowań prac uczonych zatrudnionych w uczelni wg dziedzin nauki). Nie wiadomo też, jak autorzy widzą wpływ tych kwestii na realizację strategii. Tu także wychodzi pewna wspólna cecha dla obu strategii, a mianowicie słabe strony systemu szkolnictwa nie są traktowane jako potencjalne ograniczenie skuteczności realizacji strategii, ale one właśnie mają być przedmiotem reform czy też zmian strategicznych. Ma to związek z innym zgłoszonym już zastrzeżeniem- podobnie jak strategia FRP także i ta strategia ma zmniejszyć lub usunąć słabości a nie jest budowana na silnych stronach (przynajmniej tak jest napisana). Autorzy strategii EY/IBNGR widzą bardzo niewiele zagrożeń a wśród nich wymieniają zaniechanie reform szkolnictwa z powodu uwarunkowań politycznych. Ja bym to sformułowała bardziej konkretnie: istnieje poważne zagrożenie zaniechania reform z powodu a/ częstych zmian ekip rządowych nastawionych na szybkie efekty nie długotrwałe reformy b/ niska determinacja ekip politycznych do przeprowadzania zmian koniecznych choć niepopularnych. Gdyby autorzy zdecydowali się na przygotowanie wariantowe strategii (lub zrobił to Rząd po przeanalizowaniu obydwu propozycji), oczywiście analiza SWOT powinna być zrobiona dla każdego wariantu.
- Praktycy zajmujący się analizą SWOT znają tzw. zasadę 80/20 Pareto która głosi, że 80% wyników wynika tylko z 20% przyczyn, idąc na przekór intuicji, która pozwala oczekiwać, że wszystkie przyczyny będą miały z grubsza taką samą wagę. Opierając się na tej zasadzie w ramach analizy SWOT można oczywiście wymienić wszystkie potencjalne słabe i mocne strony, szanse i zagrożenia, ale najważniejsza umiejętność to ta, by spośród nich wyodrębnić tylko te najbardziej kluczowe elementy przyczyniające się do największej ilości efektów strategii. Istnieją różne sposoby takiego rangowania, ale autorzy strategii zapewne z nich nie korzystali.

## CELE STRATEGICZNE I SPOSOBY ICH OSIĄGNIĘCIA

Uwaga do obydwu strategii

- Zasady funkcjonowania szkolnictwa wyższego nie powinny być przeregulowane. Konieczne jest jednak uregulowanie przepisami a/ tych obszarów funkcjonowania uczelni, które należy zreformować w sposób ujednolicony b./ tych rozwiązań, które są ukształtowane w sposób odmienny od tradycyjnych zasad panujących w polskim szkolnictwie. Wydaje się, że wprowadzenie rad powierniczych powinno być ustawowo obligatoryjne we wszystkich uczelniach, bo ciało to ma przecież umożliwiać zwiększenie społecznej i finansowej odpowiedzialności uczelni, a jeśli

tak, kwestia odpowiedzialności powinna być uregulowana w sposób jednolity, przynajmniej w przypadku sektora publicznego, a nie dotyczyć wybranych szkół, które w statutach określają taką a nie inną strukturę zarządzania. Fakt, że są to struktury obce polskiej kulturze akademickiej jest o tyle nietrafny, że powołanie takich ciał stało się niemal powszechne w krajach o podobnej kulturze akademickiej co Polska. Jednakże sam fakt utworzenia rad powierniczych może niczego nie zmienić w kwestii odpowiedzialności. Po pierwsze, ich rola zależy od składu, proporcji zewnętrznych interesariuszy (osób reprezentujących państwo, władze samorządowe, biznes, organizacje pracodawców, stowarzyszenia absolwentów, stowarzyszenia zawodowe) i wewnętrznych interesariuszy (pracownicy akademicy, administracja uczelni, studenci). Zależy też od kompetencji członków rad - w niektórych krajach przeprowadza się ich szkolenia. Po drugie, rady nie dają gwarancji efektywnego zarządzania uczelnią i odpowiedzialności społecznej uczelni. W krajach w których rady powiernicze od lat funkcjonują w uniwersytetach powstało wiele raportów i opracowań w związku z nieprawidłowym funkcjonowaniem tych ciał właśnie z powodu ich nieodpowiedniego składu, wielkości i roli. Autorzy tych raportów w rekomendacjach zalecają, by w składzie rad była mniejszość przedstawicieli uczelni, a większość interesariuszy zewnętrznych, ale obok przedstawicieli rządu także przedstawiciele władz lokalnych, samorządowych, i innych wymienionych wyżej grup interesu. Z pewnością głos przedstawiciela rządu nie powinien ważyć więcej niż pozostałych członków takiej rady, co zapobiegnie realizacji partyjnych i doraźnych interesów. Po trzecie, aby rektor był odpowiedzialny faktycznie przed radą winien być przez nią wyznaczony na podstawie konkursu lub spośród kandydatów zaproponowanych przez senat, a nie wybierany przez ciała akademickie (senat czy kolegium elektorów). Po czwarte, rektor a nie senat winien dokonywać wyboru dziekanów, odpowiedzialnych przed nim w zakresie zarządzania zasobami, a przed radą wydziału za kierownictwo w sprawach akademickich. Inaczej założenie menedżerskiego zarządzania wolnego od efektywnych nacisków uczelnianych grup interesu nie będzie możliwe. Po piąte, bieżące zarządzanie i procesy decyzyjne powinny się koncentrować w rękach rektora wspomaganego przez sprawnie i szybko działające kolegium rektorskie, natomiast tylko sprawy akademickie o wymiarze strategicznym winny należeć do senatu. Wreszcie po szóste, rektor ( a w przypadku kosztownych struktur- rada powiernicza) powinien mieć kompetencje decyzyjne dotyczące tworzenia, restrukturyzacji i likwidacji jednostek uczelnianych, w przypadkach strategicznych winni oni uzyskać akceptację rady powierniczej. W okresie po 1990 r. władze uczelni w wyniku decentralizacji, w tym finansowej, straciły w większości szkół możliwości prowadzenia polityki i strategii ogólnouczelnianej oraz kształtowania rozwoju uczelni, zwłaszcza wymagającego podejmowania niepopularnych decyzji (likwidacja jednostek o niskim poziomie naukowym i dydaktycznym nie rokujących żadnych nadziei na poprawę, przeciwdziałanie mnożeniu i duplikacji struktur, których utrzymanie kosztuje, komasacja rozdrobnionych jednostek itp.). Przy okazji warto wspomnieć, że strategia FRP zakłada możliwość tworzenia konwentu- trudno zrozumieć jaką ma pełnić rolę – czy konwent ma istnieć zamiast czy obok rad powierniczych. Natomiast propozycje strategii EY/IBNGR są bardzo zbieżne z przedstawionymi wyżej zasadami.

W obydwu strategiach znalazły się niezwykle trafne propozycje, ale są tam także projekty kontrowersyjne. Z powodu innego uporządkowania i charakteru celów w dalszej części analizy strategii omówię odrębnie, koncentrując się na najciekawszych wątkach

#### UWAGI DO STRATEGII FRP

- W części dotyczącej wizji i misji postuluje się konieczność dywersyfikacji szkolnictwa które przynosi korzyści krajowi –chodzi o dywersyfikację dotyczącą statusu prawnego, specyfiki, misji i zakresu działania oraz sposobu finansowania. Jednakże w powszechnych za granicą podejściach do dywersyfikacji zwraca się uwagę także, a niekiedy głównie- na jej znaczenie w dostosowaniu kształcenia, jego poziomu, profilu, selektywności dostępu - do potrzeb i oczekiwań indywidualnych studentów- klientów, a dopiero w dalszej kolejności wskazuje na korzyści ogólnospołeczne, państwa czy gospodarki.
- Omawiając edukację przez całe życie autorzy przedstawili bardzo interesujący i ważny zestaw przedsięwzięć, nie wspomina się jednak o studiach podyplomowych. Proponuję, aby studia te (ogromnie popularne i rozwinięte w każdej uczelni), podobnie jak studia doktoranckie, objąć jakąś formą zewnętrznej kontroli jakości, może przez PKA lub inną instytucję licencjonującą tę formę studiów. Również inne formy kształcenia, np. na odległość ze względu na komercjalizację tych nietradycyjnych metod mogąca prowadzić do obniżenia jakości, powinny być poddane kontroli przez same uczelnie lub zewnętrznemu nadzorowi. Krajowe Ramy Kwalifikacji nie są panaceum na wszystkie problemy z jakością, podobnie jak rola PKA, potrzebne jest stworzenie wewnętrznych mechanizmów dbałości o jakość (budowa kultury jakości) w samych uczelniach, ze szczególnym zwróceniem uwagi na stosowane aktywne czy też interaktywne metody, treści i organizację kształcenia; system stałych konkursów na najlepszego wykładowcę instytutu, wydziału i uczelni i metody motywacyjne( także finansowe) powinny wspomagać system zapewniania jakości.
- Wśród różnych obszarów kontroli jakości studiów doktoranckich zabrakło mi określenia wyraźnych obowiązków doktoranta i promotora oraz mechanizmów skłaniających do ich przestrzegania
- Omawiając NCN i NCBR i ich zakres i formy finansowania w strategii środowiskowej zagubiono gdzieś granty, które chyba powinny być podstawową formą finansowania przez te centra
- Zwiększając podmiotowość studentów w procesie kształcenia, elastyczność studiów i indywidualizację toku studiów konieczne jest stworzenie rozbudowanej instytucji tutorów czy mentorów pomagających studentom w dokonywaniu wyborów.
- Należy się zastanowić czy powinny być powoływane w drodze konkursu uczelnie flagowe i badawcze czy raczej powinny być wyłaniane wydziały, instytuty lub zespoły flagowe w ramach uniwersytetów badawczych. Warto też określić, na jak długo, jak często byłyby weryfikowane, jak wiele i jakie miałyby korzyści z takiej nobilitacji
- Brakuje w strategii FRP propozycji obowiązkowego monitoringu i zbierania informacji przez uczelnie danych nt. produktywności kadry, liczby publikacji i cytowań i statusu (kategoryzacji jednostek podstawowych oraz sprawności kształcenia, odsiewu, kończenia w terminie studiów zakończonych dyplomem
- Autorzy strategii podejmują odważnie problem odpłatności za studia – ich propozycja jest bardzo sensowna, natomiast niedopracowane i dość kontrowersyjne jest oparcie

wsparcia dla studentów kredytami i pożyczkami. Najlepsze rozwiązania są mieszane- stypendia socjalne dla uboższych stypendia za wyniki w nauce dla najlepszych a pożyczki i kredyty dla każdego chętnego niezależnie od dochodu. System pomocy materialnej wymaga dopracowania w obydwu projektach strategii. Podobnie zresztą jak zasady finansowania szkolnictwa omówione w tej strategii jedynie hasłowo.

- W zasadzie w strategii nie rozwiązano problemu studiów niestacjonarnych o niższej jakości
- Warto podkreślić rozwiązania bardzo trafne, oprócz już wcześniej wspomnianych, jak konsolidacja potencjału naukowego uczelni, uelastycznione metody polityki kadrowej, swoboda kształtowania płac, włączenie wybitnych praktyków w proces dydaktyczny, stworzenie agencji rządowej która przejmie na podobieństwo rad w W. Brytanii (HEFCE, HEFCS itd.) finansowanie uczelni, reorganizacja PKA i Centralnej Komisji w nowy organ, poszerzenie możliwości zindywidualizowanego kształcenia, wprowadzenie standaryzowanych egzaminów między I i II poziomem kształcenia, szersze włączenie pracodawców w opracowanie programów kształcenia, wyróżnienie dwóch profili kształcenia- akademickiego i zawodowego na obu poziomach kształcenia, monitorowanie losów absolwentów, tworzenie pozawydziałowych interdyscyplinarnych centrów badawczych i generalnie odejście od ujednoczenia struktur organizacyjnych, włączanie recenzentów zagranicznych w ocenianie wniosków grantowych, zmiany w kierunku wzrostu internacjonalizacji kształcenia i badań, elastyczność wobec obowiązków dydaktycznych i naukowych (likwidacja pensum).

#### UWAGO DO STRATEGII EY/IBNGR

- UWAGI DOTYCZĄCE UWARUNKOWAŃ I PROBLEM CZESNEGO

Strategia EY/IBNGR zawiera dość dobrze opracowaną część poświęconą zewnętrznym uwarunkowaniom szkolnictwa polskiego- światowym trendom w szkolnictwie ( wskazując podstawowe dokumenty UE czy OECD) pokazuje także cele i uwarunkowania krajowe (tego niestety w strategii FRP brak) - wskazując na wspólne cele wynikające z różnych dokumentów strategicznych- jednakże dość mglista jest relacja zakresu zagadnień i proponowanych rozwiązań strategii EY/IBNGR do tych dokumentów. Autorzy strategii EY/IBNGR powołują się na rekomendacje organizacji międzynarodowych (ekspertów OECD czy Banku Światowego) i badania krajowe dla wsparcia swych propozycji, co jest w pełni uzasadnione ale budzi wątpliwości sposób (wybiórczy) w jaki to robią. W punkcie 2.35 autorzy stwierdzają: „nie ma zgody na zwiększanie roli bezpośredniego udziału studentów w finansowaniu szkolnictwa wyższego, o czym świadczą wypowiedzi przedstawicieli Rządu po prezentacji głównych założeń środowiskowej strategii szkolnictwa wyższego, w której pojawił się postulat wprowadzenia powszechnego czesnego” por. s. 23. ale nie przeciwstawiają tej opinii stanowisku organizacji międzynarodowych całkowicie klarownemu Autorzy strategii EY/IBNGR rezygnują nie tylko z propozycji wprowadzenia powszechnego czesnego, ale wręcz przedstawiają rozwiązania, które mają zwiększyć liczbę studiujących bezpłatnie. Sądząc po innych bardzo radykalnych propozycjach tej strategii budzi zdziwienie, że jej autorzy kierowali się opiniami przedstawicieli Rządu. Po pierwsze, rolą niezależnych ekspertów jest przedstawianie propozycji obiektywnych, zgodnych z ich wiedzą i poglądami, a rolą Rządu może być złagodzenie czy odrzucenie tych propozycji- bo za politykę ponosi odpowiedzialność Rząd a za ekspertyzę eksperci. Nie wątpię, że autorzy posiadli

wszechstronną wiedzę o pozytywach i negatywach odpłatności za studia, tym bardziej, że powołują się w innych miejscach strategii na te opracowania ekspertów międzynarodowych, w których omawia się wyczerpująco kwestie czesnego. Po drugie, eksperci pracujący dla Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową z pewnością dostrzegają lepiej niż inni różnorodne pozytywne konsekwencje wprowadzenia czesnego (np. dla urynkowienia szkolnictwa w pozytywnym wymiarze konkurowania o studentów- klientów, czy dla zwiększenia motywacji studentów do lepszej nauki z jednej strony, a dla konieczności podnoszenia jakości z drugiej). Świadczy o tym choćby artykuł prof. Jajszczyka, współautora strategii ministerialnej umieszczony na stronie uczelnie2020 pt. „Siedem grzechów głównych szkolnictwa wyższego w Polsce” w którym autor poświęca kilkanaście wierszy uzasadnianiu odpłatności podkreślając, że „Głosowanie nogami zmusi uczelnie do dopasowania się do oczekiwań ich klientów....Najważniejszym argumentem za powszechną odpłatnością za usługi edukacyjne w wyższych uczelniach jest stworzenie konkurencyjnego rynku uczelni, a konkurencja oznacza poprawienie usług, itd.” Autor podaje m. innymi także argument że w rzeczywistości płacący za studia 60% studenci pochodzą z biedniejszych rodzin, często ze wsi i małych miasteczek”...itd. Można więc oczekiwać że odpłatność za studia zostanie w tej strategii zaproponowana. Po trzecie, wspomniany wyżej stosunek negatywny (części) społeczeństwa do odpłatności za studia jest z pewnością efektem niewłaściwej polityki informacyjnej i politycznej manipulacji opinią społeczną, nikt o zdrowych zmysłach nie proponuje wprowadzenia odpłatności za studia w oderwaniu od rozwiniętej pomocy materialnej dla studentów, chodzi przy tym nie tylko o pożyczki i kredyty gwarantowane przez państwo, ale także a może przede wszystkim o pomoc bezzwrotną w postaci stypendiów na poziomie pozwalającym na studiowanie grupom uboższym. Zmiany w systemie finansowania szkolnictwa (bezpośredniego i pośredniego, poprzez pomoc materialną) nie mogą się odbywać niczym kosztem. Tymczasem nie jest pewne, czy rzeczywiście państwo zwiększy na tyle wielkość funduszy na pomoc socjalną aby zrekompensować koszty poniesione na czesne przez uboższych studentów. Wg danych OECD w r. 2005 Polska była na ostatnim miejscu pod względem wskaźnika udziału nakładów na finansowanie pomocy materialnej wśród analizowanych 30 krajów. Usprawnienie systemu pomocy materialnej wymaga przeprowadzenia wcześniej symulacji skutków finansowych dla studentów dla budżetu państwa i dla uczelni. Zawarta w projekcie strategii ministerialnej propozycja, aby zlikwidować stypendia za wyniki w nauce i sporcie i przeznaczyć je na stypendia socjalne jest nieporozumieniem i kłóci się z pro-efektywnościowym kierunkiem zmian ponoć proponowanym w tej strategii. Należałoby raczej zwiększyć wielkość funduszy na pomoc materialną socjalną a nie przejmować środki z istniejących i rozsądnych rozwiązań, stymulujących studentów do większego wysiłku naukowego. Politycy różnych partii w poprzednich latach przelicytowywali się w propozycjach populistycznych dla zdobycia elektoratu, a w mediach najczęściej dyskutowano o czesnym bez drugiego członu- pomoc dla studentów- najwyższy czas, aby wreszcie któryś z rządów zamiast manipulować społecznymi nastrojami uczciwie zaprezentował swoje stanowisko przedstawiając pełną argumentację za i przeciw. Warto zauważyć, że również badania opinii publicznej jak do tej pory były niepełne, żeby nie powiedzieć- niepoprawne metodologicznie. W maju 2008 r. CBOS przeprowadziło badania wśród reprezentatywnej grupy Polaków na temat finansowania szkolnictwa wyższego zadając między innymi pytanie, „czy instytucje naukowe w Polsce powinny być finansowane z opłat wnoszonych przez studentów”, ale w ankiecie nie wspomniano w ogóle o stypendiach. Oczywiście na tak zadane pytanie ja także, podobnie jak 55% ankietowanych odpowiadam, nie powinny. (Skądinąd wydaje mi się, że w porównaniu z badaniami sprzed kilku lat liczba przeciwników czesnego maleje). Warto też zauważyć, że stosunkowo najwięcej zwolenników czesnego w cytowanych badaniach jest wśród osób studiujących obecnie lub w ciągu ostatnich kilku lat. Finansowanie instytucji naukowych z czesnego ma

tym większe poparcie im większa miejscowość, w której mieszkają ankietowani, wyższe dochody i lepsza ocena sytuacji materialnej oraz wśród osób prowadzących własną działalność gospodarczą, robotników niewykwalifikowanych i osób które nie ukończyły 35 roku życia. Wnioski pozostawiam czytelnikowi. Należy zaznaczyć, że w cytowanych tu badaniach pytano także o zasady finansowania uczelni - wg 59% badanych wszystkie uczelnie powinny być finansowane na równych zasadach, aby dążyć do ogólnego podniesienia poziomu wykształcenia i zwiększenia dostępności wyższego wykształcenia. Ten wynik nie jest chyba „wrażliwy politycznie”, bo pomysł uczelni flagowych jest forsowany także przez Ministerstwo.. Warto zaznaczyć, że na grudniowym posiedzeniu Rady Głównej Szkolnictwa Wyższego „powszechnie wyrażany był pogląd, że bez większego zasilania szkolnictwa wyższego z budżetu oraz **dopływu do sektora środków pozabudżetowych-czesnego**- nie osiągnie się wyższej jakości kształcenia i nie umocni naszej obecności w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego. Z debaty wynika, że czesnego łatwo się u nas wprowadzić nie da. Nie rysują się perspektywy rychłego wzrostu dotacji budżetowej na szkolnictwo wyższe. Nie ma też pomysłu na mechanizmy zasilania uczelni ze źródeł pozabudżetowych. W tych realiach trudno oczekiwać wdrażania reform, poprawy jakości kształcenia i konkurencyjnych badań służących rozwojowi kraju”- pisze Przewodniczący Rady Głównej. (Forum Akademickie nr 1/2010). Trzeba podkreślić, że rektorzy polskich uczelni wielokrotnie wypowiadali się za wprowadzeniem czesnego w powiązaniu z pomocą materialną a strategia środowiskowa sygnowana przez dwie konferencje rektorów stanowisko to potwierdza. Również Przewodniczący Rady Nauki prof. K. Stępień na posiedzeniu Rady Nauki 19 czerwca ub. roku w kontekście reform rządowych dotyczących szkolnictwa wyższego wyraził nadzieję, że „w niedalekiej przyszłości nastąpią takie zmiany w przepisach, które pozwolą na wprowadzenie czesnego we wszystkich rodzajach szkół przy jednoczesnym wsparciu ze strony państwa poprzez rozbudowany system stypendiów i kredytów uzależniony od bieżącej oceny aktywności studenta i jego osiągnięć” (por. Protokół z posiedzenia rady nauki 19 czerwca 2009). Jedno jest pewne, im większa świadomość społeczna dotycząca wszelkich konsekwencji odpłatności za studia tym więcej jej zwolenników. W niektórych krajach gdzie wprowadzano odpłatność towarzyszyła temu „zadyma” i protesty studenckie, ale państwa zdeterminowane do przeprowadzenia reform nie ugięły się.

Oto pozostałe uwagi do strategii EY/IBNDR

- W punkcie 7.30 jest mowa o likwidacji jednolitych studiów magisterskich- czy także medycyny? To chyba jakieś nieporozumienie
- Kampania informacyjna promująca ideę studiów I stopnia skierowana do pracodawców lub studentów jako wykształcenia wystarczającego do podjęcia pracy to metoda niezbyt nieskuteczna
- Bardzo dobry jest pomysł standaryzowanych kursów wyrównawczych przy podejmowaniu studiów w II i III stopnia
- Wydzielenie uczelni akademickich i badawczych ma sens, jedynie budzi wątpliwości jak je określać- jakość naukowa na poziomie światowym powinna być określana na podstawie ocen ekspertów międzynarodowych i standardów międzynarodowych. Natomiast kolegia akademickie prowadzące programy interdyscyplinarne na studiach i stopnia są tworem sztucznym, takie programy kształcenia mogą przecież prowadzić uczelnie akademickie

- W punkcie 7.48 kryteria akredytacji uczelni poszczególnych typów określa minister, a na str. 59 w p. 7.60 do zadań PKA należy określanie ramowych kryteriów akredytacji
- Interesujące choć niewystarczające są propozycje modyfikacji systemu pomocy materialnej oprócz wspomnianej wcześniej rezygnacji ze stypendiów za wyniki w nauce
- Wszelkie kursy wyrównawcze dla poszerzenia dostępu do studiów są pożądane ale tracą sens, kiedy są one odpłatne, mają przecież umożliwić dostęp do studiów osobom grup niedoreprezentowanych, a więc najczęściej kandydatom z ubogich rodzin
- Wspieranie współpracy uczelni z przemysłem jest pożądane, ale propozycje w punkcie 8.23 bardzo przypominają system projektów celowych istniejący w Polsce od 1991 r. oczywiście można wiele proponować, ale badania przeprowadzone niedawno dla Ministerstwa wykazały że brak zainteresowania współpracą wykazują firmy biznesu a nie uczelnie
- 8.25 rola Biur Karier jest inna aniżeli stypendia za wyróżniającą się działalność społeczną na rzecz otoczenia
- Autorzy strategii EY/IBNGR niemal całkowicie zlekceważyli problem edukacji przez całe życie, która jest kluczowym elementem budowania gospodarki opartej na wiedzy i podnoszenia innowacyjności gospodarki. Oczywiście nie można zajmować się wszystkim w równym stopniu, ale wybór danego problemu chyba wynika z jego ważności dla wybierającego, szkoda, że autorzy tej kwestii nie docenili
- Mobilność studentów i kadry akademickiej między instytucjami krajowymi i krajami jest niezmiernie ważna. Niektóre propozycje są wykonalne, inne nie - generalnie mobilność kadry jest w Europie znacznie niższa niż np. w USA, inne są uwarunkowania strukturalne i inna jest też kultura europejska. Oczywiście ważne jest aby pracownik po doktoracie zatrudniał się w innej uczelni, ale nie może być tak, by był to proces wymuszony - praca, także naukowa, powinna przyczyniać się do podnoszenia jakości życia obywateli, Jest nie do przyjęcia jest by życie rodzinne i osobiste pracowników nauki cierpiało z powodu formalnych wymogów mobilności. Mobilność należy rozwijać ale w ramach rozsądnych granic.
- Punkt 11.9. Nie rozumiem dlaczego powierzenie uprawnień do tworzenia i likwidacji uczelni ministrowi miałoby zmniejszyć presję partykularyzmów- populistyczne debaty parlamentarne i partykularne interesy regionalne zostaną zastąpione interesami partyjnymi ugrupowania przy władzy i to bez kontroli opozycji parlamentarnej.
- Punkt 11.22 i 12.b Dla sprawnego funkcjonowania uczelni konieczne jest nie tylko poszerzenie obowiązków informacyjnych, raportowanie kluczowych wskaźników dla ministerstwa czy innych władz szkolnictwa, ale przede wszystkim zbieranie tych danych na użytek strategii samej uczelni
- Bardzo trafna jest propozycja wprowadzenia trzeciego letniego semestru co pozwala na mniej intensywne studia lub skrócenie ich trwania. Poza tym budynki uczelni stoją puste przez 3 miesiące letnie i warto by je wykorzystywać w sposób bardziej efektywny

- Punkt 12.8. Mam nieco inną wizję roli senatu uczelni- ma być zgromadzeniem przedstawicieli społeczności akademickiej, dość licznym i spotykającym się 2-3 razy w roku; powinien zajmować się nadzorem merytorycznym nad działalnością uczelni w zakresie kształcenia studentów, doktorantów oraz działalności badawczej (wspomagany odpowiednimi komisjami eksperckimi, a nie reprezentującymi interesy wewnętrznych grup), do senatu nie powinny należeć decyzje o zatrudnieniu czy zwalnianiu pracowników, czy obsadzie kadrowej stanowisk, ale jedynie awansów naukowych.
- Nie jest jasne, czy zastąpienie kierunków studiów oznacza likwidację wydziałów- jeśli tak, to kto zastąpi rady wydziału w nadawaniu stopni naukowych?
- Zasady określania dotacji stabilizacyjnej są równie uciążliwe jak obecna dotacja stacjonarna i niczego nie ułatwiają .
- Kontrakty to najtrudniejszy punkt strategii. Z pewnością zawarcie kilkuletniego kontraktu jest dla uczelni korzystne z powodu stabilizacji finansowania. Kontrakty na zasadzie konkursowej to jednak ogromnie trudna sprawa gdy konkuruje ponad 460 uczelni. Kryteria wyboru ofert zapewne zostaną zamienione w algorytm, ale konkurencja i kontrakty mają dotyczyć wykształcenia określonej liczby studentów na określonym stopniu w danej grupie programów dyplomowych- kto to będzie w stanie ogarnąć? Obecnie jest znacznie ponad 100 kierunków studiów, ile może być programów studiów i co będzie jeśli w danej grupie będą programy różniące się istotnie kosztownością? Kto będzie tym administrować w uczelni i przygotowywać oferty? Przy rozliczaniu kontraktów mają być brane pod uwagę m. innymi opinie absolwentów- a może powinna być oceniana także zatrudnialność w ciągu roku po ukończeniu studiów i opinie pracodawców?
- Niejasne są zasady i kryteria przyznawania dotacji badawczej uczelni oraz to, czy otrzymane fundusze uczelnia może dowolnie wydawać czy też są przyznane jako finansowanie zestawu zadań? Czy mogą ją dostawać uczelnie niepubliczne? Na ile lat mają być przyznawane?
- Kompletnie nieopisane zasady przyznawania dotacji inwestycyjnej i kto może ją otrzymać
- Znakomitym pomysłem jest prowadzenie kształcenia w trybie przedłużonym i standardowym przy identycznych wymogach
- Tabela 17.13: Interesujące jest w jaki sposób autorzy strategii policzyli koszty instytucjonalne realizacji strategii, które wg nich wystąpią dopiero od 2015 roku?

Powyższe uwagi nie wyczerpują wszystkich problemów, których rozwiązania mogą mieć charakter dyskusyjny. Z pewnością debaty środowiskowe wniosą szereg interesujących projektów i umożliwią udoskonalenie i wybór najlepszego rozwiązania strategii.