

Dominik Antonowicz
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
<https://orcid.org/0000-0002-9115-2987>
<https://doi.org/10.35765/slowniki.583>

Rady uczelni

Streszczenie

DEFINICJA POJĘCIA: Analiza przedstawia definicję pojęcia rady uczelni, a przede wszystkim opisuje specyfikę tych organów kolegialnych, ich strukturę, skład, jak również sposoby wyboru członków. Ponadto zostały omówione główne funkcje pełnione przez rady uczelni w europejskim szkolnictwie wyższym.

ANALIZA HISTORYCZNA POJĘCIA: W tej części dokonano analizy procesu wyłaniania się społeczeństwa interesariuszy, które miało ogromny wpływ na zmianę ustroju uczelni. Pierwotnie miała ona formułę korporacji profesorów, następnie stała instytucją (quasi-)demokratyczną, aby ostatecznie przybrać kształt uczelni przedsiębiorczej.

UJĘCIE PROBLEMOWE POJĘCIA: W tym miejscu pokazano, że rady uczelni związane są silnie z wprowadzeniem do szkolnictwa wyższego koncepcji nowego zarządzania publicznego, a więc adaptacją rozwiązań organizacyjnych i zarządczych typowych dla organizacji rynkowych. Oznacza to nadanie priorytetu otwartości uczelni na oczekiwania środowiska zewnętrznego, profesjonalizacji zarządzania oraz społecznej rozliczalności.

REFLEKSJA SYSTEMATYCZNA Z WNIOSKAMI I REKOMENDACJAMI: W tej części przedstawiono rady uczelni w szerszym kontekście zmian zachodzących w szkolnictwie wyższym. Zwrócono również uwagę na szczególną sytuację polskiego szkolnictwa wyższego, w którym źle zdefiniowana rola rad uczelni powoduje, że nie spełniają one swojej funkcji.

Słowa kluczowe: uniwersytet, szkolnictwo wyższe, autonomia, nowe zarządzanie publiczne

Definicja pojęcia

Przedmiotem artykułu są rady uczelni (ang. *university boards*, *supervisory boards*), czyli kolegalne organy funkcjonujące w ramach instytucji szkolnictwa wyższego, których rolą jest strategiczny nadzór nad ich funkcjonowaniem, wspieranie kadry zarządzającej, a także budowanie instytucjonalnych pomostów z interesariuszami z otoczenia zewnętrznego. W szkolnictwie wyższym rady uczelni mają ponad stuletnią tradycję, a ich korzenie znajdują się w krajach anglosaskich. Od drugiej połowy XX wieku obecne są również w Europie, głównie w krajach nordyckich. Ich instytucjonalne usytuowanie, relacje z pozostałymi organami uczelni (senatem i rektorem) oraz zakres władzy różnią się między poszczególnymi krajami ze względu na odmienność tradycji akademickich.

W Europie rola rad uczelni określana jest przede wszystkim w prawie krajowym (landowym, kantonowym), natomiast szczegółowa analiza rozwiązań legislacyjnych pozwala na wyodrębnienie dwóch sposobów funkcjonalnego ujęcia ich ustrojowej roli. Pierwszy zakłada precyzyjne określenie kompetencji rad uczelni poprzez zamknięty katalog określony na poziomie ustawodawstwa, co wprowadza jednolite ramy prawne dla wszystkich instytucji szkolnictwa wyższego. Drugi sposób to określenie legislacyjnych ram funkcjonowania rad uczelni przy jednoczesnym pozostawieniu stosunkowo szerokiej przestrzeni na szczegółowe rozwiązania, które miałyby przyjąć poszczególne instytucje szkolnictwa wyższego. Oznacza to, że mają one pewną dowolność w określaniu funkcji, wielkości oraz struktury rad uczelni adekwatnie do własnego profilu. Rozwiązanie oferowane w polskim prawodawstwie znajduje się gdzieś pośrodku, bowiem Ustawa prawo o szkolnictwie wyższym i nauce zawiera zamknięty katalog uprawnień tego organu (art. 18), ale jednocześnie dopuszcza możliwość wykonywania innych zadań określonych w statucie. W praktyce dodawanie uprawnień polskim radom uczelni jest dość rzadkim zjawiskiem.

Rady uczelni są ciałami kolegalnymi, które spośród innych organów ustroju akademickiego wyróżnia obowiązkowa obecność osób spoza wspólnoty uczelni, ale też stanowi źródło ich największej środowiskowej krytyki. W przypadkach niektórych krajów, takich jak Austria czy Finlandia, prawo zobowiązuje uczelnie, aby w składzie nie tylko byli członkowie spoza wspólnoty, ale również stanowili oni większość. Warto zaznaczyć,

że są kraje, takie jak Niderlandy, gdzie rady uczelni składają się wyłącznie z członków spoza wspólnoty. Podobnie jest z mechanizmem wyboru członków rad uczelni: nie ma procedury dominującej, można natomiast wyróżnić trzy główne modele. Pierwszy, w którym członkowie rad mianowani są przez rząd czy też innych zewnętrznych aktorów (Niderlandy i Norwegia), drugi, gdzie członków rad uczelni wskazują uprawnione organy uczelni, głównie senaty (Finlandia i Polska), oraz trzeci, w którym występują mieszane formy wyboru rad, obejmujące również kooptację (Austria, Portugalia). Wielkość i wewnętrzna struktura rad uczelni różni się w zależności od kraju czy uczelni, ale zdecydowana większość mieści się w przedziale od 5 do 25 członków, co jest wielkością zalecaną przez OECD – organizację będącą adwokatem obecności rad uczelni w szkolnictwie wyższym jako instrumentu łączącego je z otoczeniem zewnętrznym.

Mimo strukturalnych różnorodności można wskazać najbardziej typowe funkcje rady uczelni, które jednocześnie wyróżniają je spośród innych organów. Obejmują one przede wszystkim (1) uczestnictwo w podejmowaniu decyzji dotyczących strategicznego planowania, (2) planowanie budżetu lub akceptowanie jego wykonania oraz (3) wybór władz uczelni i nadzoru nad nimi (Kretek, Dragśiń, & Kehm, 2011), ale – co ciekawe – nie uwzględniają możliwości odwoływania rektora czy członków kolegium rektorskiego. Rady uczelni nie mają w uczelniach formalnego wpływu na kluczowe decyzje personalne i awansowe, w tym również na nominacje profesorskie, mimo że te ostatnie wywołują zwykle znaczące skutki finansowe. Analogicznie rady mają niewielki wpływ na politykę rekrutacyjną, tworzenie i zamykanie kierunków studiów, podobnie zresztą jak nie mają praktycznie żadnej formalnej (lub nieformalnej) jurysdykcji nad wyznaczaniem kierunków badań naukowych.

Analiza historyczna pojęcia

W europejskim szkolnictwie wyższym rady uczelni nie są zjawiskiem nowym, ale ich funkcjonowanie pozostaje silnie wpisane w porządek instytucjonalny wyłącznie w wybranych krajach europejskich (np. Niderlandy, Szwecja), podczas gdy w pozostałych – w tym w Polsce – jest nowym zjawiskiem. Przegląd literatury przedmiotu wskazuje, że powszechność

rad w systemach europejskich wiąże się z reformami modernizacyjnymi szkolnictwa wyższego, zwłaszcza w Austrii, Niderlandach, Portugalii, Finlandii, Polsce czy we Włoszech. Formuła organizacyjna rad uczelni ewoluowała od licznych, zróżnicowanych ciał kolegialnych będących głównie forum dyskusyjnym, w stronę mniej licznych, bardziej spójnych organów nadzorczych na wzór sektora przedsiębiorstw. Nie powinno być zatem zaskoczeniem, że ich wprowadzenie do ustroju uczelni nastąpiło w wyniku szerszych reform szkolnictwa wyższego, inspirowanych koncepcją nowego zarządzania publicznego (NZP). Opierało się ono na normatywnym przeświadczeniu, że uniwersytety muszą być bardziej spójne, otwarte i przedsiębiorcze, aby mogły być konkurencyjne i lepiej wpisywać się w społeczne i gospodarcze środowisko.

Idea rad uczelni w szkolnictwie wyższym jest również silnie związana z kształtowaniem się społeczeństwa interesariuszy. Historycznie uniwersytety były instytucjami autonomicznymi oraz samorządnymi, a ich wewnętrzna organizacja miała na celu zapewnić wewnętrzną równowagę interesów pomiędzy różnymi grupami wydziałowymi. Dlatego przez dużą część XX wieku uczelnie pozostawały organizacjami hermetycznymi, ukierunkowanymi na zaspokajanie potrzeb i oczekiwań wewnętrznych interesariuszy. Było to zrozumiałe, bowiem przedstawiciele pracowników i studentów wybierali władze uczelni, zasiadali w senacie i to przed nimi odpowiadali rektorzy. Odpowiedzialność miała jednak głównie charakter symboliczny, bowiem uniwersytety były na tyle złożonymi i rozproszonymi instytucjami, że realny wpływ rektorów na ich funkcjonowanie był mocno ograniczony.

Oznacza to, że w sposób intencjonalny Humboldtowski model uniwersytetu miał nie budować relacji ze światem zewnętrznym, gdyż instytucja państwa miała być jego jedynym reprezentantem. Znacząco też zacieśniło to relacje między państwem a uczelniami (w zasadzie: oligarchią akademicką), można nawet uznać, że doszło do zawarcia niepisanego paktu. W jego ramach instytucja państwa gwarantowała uczelniom autonomię, ale zarazem określała prawne ramy ich funkcjonowania oraz rościła sobie monopol do artykułowania wobec nich oczekiwań związanych z kształceniem elit i budowaniem państwa narodowego. W tej koncepcji władze państwowe miały odgrywać rolę strażnika interesu publicznego, pośrednicząc niejako w kontaktach pomiędzy uczelniami a ich otoczeniem i chroniąc je przed niebezpieczeństwami

zewnątrznych wpływów, co mogłyby potencjalnie zakłócić wolność badań naukowych oraz kształcenia.

Rolą uczelni było kształcenie na potrzeby państwa oraz wychowanie jego elit w duchu kultury narodowej, dlatego też państwo brało na siebie finansową odpowiedzialność. Ten model przetrwał do końca lat 60. XX wieku, gdy w wyniku umasowienia szkolnictwa wyższego stało się ono ważnym sektorem kształcącym kadry dla szeroko rozumianej gospodarki i sektora publicznego. Wraz z rosnącą liczbą absolwentów wchodzących na rynek pracy rosło zainteresowanie efektami kształcenia ze strony ich potencjalnych pracodawców, którzy dotychczas nie mieli uzasadnionych powodów, żeby artykułować jakieś potrzeby w tym zakresie.

Umasowienie szkolnictwa wyższego miało przede wszystkim konsekwencje dla ustroju i sytuacji wewnątrz uczelni. Rosnącej liczbie studentów towarzyszył wzrost (choć proporcjonalnie mniejszy) liczby młodych naukowców oraz pracowników administracji, którym ze względu na niski status przypisywano jedynie pomocniczą rolę. Głos tych grup w procesie kierowania uczelnią był niemal niesłyszalny, co w konsekwencji doprowadziło do politycznych i środowiskowych napięć w uczelniach Europy Zachodniej. Był to pierwszy i jednocześnie niezwykle ważny krok w stronę rozbicia stanu akademickiego i wyodrębnienia się grupy wewnętrznych interesariuszy: studentów, młodszych pracowników oraz pracowników administracji. Ich status, potrzeby oraz oczekiwania czy nawet interesy znacząco odróżniały ich od akademickiej oligarchii. W miejsce Humboldtowskiego „uniwersytetu profesorów” pojawił się bardziej demokratyczny uniwersytet, w którym liczni wewnętrzni interesariusze mieli zagwarantowany udział we współzarządzaniu poprzez odpowiednią kompozycję organów kolegialnych. Wprawdzie uniwersytety nadal pozostawały pod kontrolą profesury, ale jej pozycja w uczelniach oraz wpływ na bieżące funkcjonowanie zostały ograniczone na rzecz przedstawicieli pozostałych grup pracowników i studentów. Konsekwencją tego była rekonfiguracja ośrodka władzy i wprowadzenie demokracji uczestniczącej, dopuszczające młodszą kadrę oraz studentów do współzarządzania i współodpowiedzialności za uczelnię.

Ustrój uczelni nieustannie ewoluuje pod wpływem zjawisk i procesów zachodzących poza jej murami. W pierwszej fazie nastąpiło wewnętrzne różnicowanie wspólnoty akademickiej i nadanie podmiotowości tworzącym ją grupom. W drugiej fazie następuje proces wyłaniania się

społeczeństwa interesariuszy, które stopniowo podważa instytucje państwa jako emanację „interesu publicznego”, jak również pośrednika w relacjach między uczelniami oraz otoczeniem zewnętrznym. Wiąże się to z wycofywaniem się państwa z obszarów będących tradycyjnie pod jego finansową opieką na rzecz podmiotów rynkowych, quasi-autonomicznych agencji finansowanych ze środków publicznych, a także organizacji pozarządowych. Na poziomie polityki publicznej sterowanie szkolnictwem wyższym stało się bardziej złożonym procesem ze względu na liczbę zaangażowanych aktorów, którzy oddziałują (poniekąd niezależnie) na jego kształt, proces implementacji, a także ewaluację. Konsekwencją tego była konieczność zredefiniowania relacji ze światem zewnętrznym, której nie sposób sprowadzić wyłącznie do relacji z administracją centralną. Innymi słowy interes publiczny ulega istotnemu rozproszeniu oraz zróżnicowaniu i nie jest już wyłącznie definiowany przez pryzmat oczekiwań instytucji państwa, niebędącego w stanie uwzględnić potrzeb wszystkich interesariuszy, a sukces tych ostatnich coraz mocniej zależy od wiedzy oraz innowacji.

Taka zmiana w polityce publicznej oznaczała konieczność uwolnienia instytucji szkolnictwa wyższego spod ścisłej kontroli państwa egzekwowanej poprzez detaliczne regulacje i umożliwienie im możliwie najszerszej swobody do określania własnej struktury. O ile bowiem umasowienie szkolnictwa wyższego doprowadziło do demokratyzacji ustroju akademickiego poprzez uznanie ich obecności i prawa do współrządzenia uczelniami, to system ten nadal był oparty na logice wewnętrznej (środowiskowej) rozliczalności. Jak pisze Kwiek (2010, s. 10), wiązało się to

z przeformułowaniem, jeśli nie wręcz zakwestionowaniem, tradycyjnych, nowoczesnych ról społecznych uniwersytetu – zwłaszcza ról wynikających z wersji rozpowszechnionych na kontynencie europejskim, które zostały następnie spopularyzowane w różnych częściach świata – w tym niemieckiej wersji humboldtowskiej i francuskiej wersji napoleońskiej z początku XIX wieku.

Zmienia się tym samym instytucjonalna perspektywa postrzegania uniwersytetów, w którym to środowisko naukowe samo sobie definiowało cele, na perspektywę instrumentalną, w której uczelnie stają się organizacjami działającymi dla realizacji celów określonych im przez aktorów zewnętrznych. Wszystko dlatego, że w postindustrialnym modelu

gospodarczym wiedza stała się źródłem przewagi konkurencyjnej i zarazem zasobem strategicznym wypierającym z tej roli kapitał oraz pracę.

W tym kontekście rady uczelni stały się instytucjonalną odpowiedzią na zmieniający się świat wokół szkolnictwa wyższego, a ustanawiające je reformy uniwersytetów przede wszystkim oznaczały fundamentalną przemianę relacji pomiędzy instytucją państwa a uczelniami. W ich wyniku zyskały one szerszą autonomię organizacyjną, a także finansową, ale zostały pozostawione bez wystarczającej ilości zasobów finansowych i postawione przed koniecznością większej społecznej rozliczalności z powierzanych im zadań. W tym sensie rady uczelni stanowią symbol zmian zachodzących w myśleniu o szkolnictwie wyższym, a jednocześnie same są ważnym organem nowoczesnego ustroju uczelni, którego centralna rola polega na jej silniejszym związaniu uczelni z ich społecznym otoczeniem. Wprowadzeniu rad uczelni towarzyszyły polityczne kontrowersje i środowiskowe protesty, zwłaszcza tam, gdzie uczelnie funkcjonowały na podstawie modelu, w którym jedynym partnerem uczelni była instytucja państwa.

Ujęcie problemowe pojęcia

Skład rad uczelni

Rady uczelni są silnie utożsamiane z neoliberalnym zwrotem w szkolnictwie wyższym, który w wymiarze ustrojowym przejawia się głównie w adaptacji rozwiązań organizacyjnych i zarządczych typowych dla organizacji rynkowych. Idea rad uczelni jest znacznie starsza niż neoliberalne reformy szkolnictwa wyższego. Nie sposób jednak nie zauważyć, że w wielu krajach europejskich ich wprowadzenie było elementem reform inspirowanych pryncypiami nowego zarządzania publicznego (NZP). Koncepcja NZP opiera się na założeniu, że wprowadzenie mechanizmów quasi-rynkowych do organizacji sektora publicznego nie tylko przyczyni się do zwiększenia ich ekonomicznej efektywności, ale przede wszystkim pozwoli im lepiej funkcjonować w warunkach konkurencji. Reformy realizowane pod tym szyldem charakteryzują się: (a) zwiększeniem organizacyjnej autonomii uczelni, (b) koncentracją władzy w pionie zarządczym oraz (c) włączeniem do zarządzania

przedstawiciele zewnętrznymi interesariuszy. W przypadku szkolnictwa wyższego ich obecność miała służyć zwiększeniu uwagi na potrzeby świata zewnętrznego oraz wprowadzeniu profesjonalnych praktyk zarządczych spoza świata akademickiego.

Nowy model uczelni określany mianem „uniwersytetu przedsiębiorczego” odnosi się do organizacji wewnętrznie spójnych, posiadających ogólnie wyznaczone cele oraz działających na podstawie zasad rachunku ekonomicznego. Było to trudne do realizacji w tradycyjnie zorganizowanych uczelniach, które funkcjonowały w formie „luźno powiązanych systemów”, w których najważniejsze decyzje miały często charakter niespójny, przypadkowy, a przez to były nieracjonalne. Powoduje to, że jednym z głównych zarzutów formułowanych wobec tradycyjnych uniwersytetów jest ich organizacyjna niesterowność oraz nieprofesjonalny sposób zarządzania. Dlatego wraz ze wzrostem roli szkolnictwa wyższego pojawiały się głosy nawołujące do zmiany formuły funkcjonowania uczelni w kierunku „spójnych organizacji”, które będą miały wyraźnie określone cele, wewnętrzną strukturę odpowiedzialną za ich realizację oraz ciała, które – w imieniu społeczeństwa – będą nadzorowały ich funkcjonowanie.

Rady uczelni włączają do ładu akademickiego osoby spoza wspólnoty uczelni, a tym samym otwierają możliwość do wykorzystania ich wiedzy, kompetencji oraz doświadczenia w procesie kierowania instytucjami szkolnictwa wyższego. Ma to szczególne znaczenie w kontekście rosnącej wewnętrznej złożoności uczelni, w których rektor jest zarządcą wielomilionowego budżetu, administratorem ogromnego majątku i zwykle też największym w regionie pracodawcą. Rady uczelni mają być instytucjonalnym mechanizmem otwarcia uczelni na osoby spoza świata akademii, aby nadzorowały i wsparły proces zarządzania złożonymi organizacjami. Jednocześnie przypisanie im ustrojowych kompetencji budzi największe środowiskowe obawy.

Spółeczna rozliczalność uczelni

Rady uczelni są więc uosobieniem idei NZP, a ich wprowadzenie do ustroju akademickiego oraz nadanie im dużych uprawnień zarządczych miało stanowić symboliczne otwarcie szkolnictwa wyższego

na potrzeby otoczenia zewnętrznego. W tej koncepcji uczelnie stały się aktorami uwolnionymi od ściśle uregulowanego porządku, w którym relacje z innymi podmiotami odbywały się za pośrednictwem i na zasadach określonych przez państwo. Uczelnie stały się podmiotami autonomicznymi, choć jedynie w zakresie doboru instrumentów, ale nie w wyborze celów instytucjonalnych. Dlatego rady uczelni nierozzerwalnie utożsamiane są z koncepcją społecznej rozliczalności uczelni, którą należy rozumieć jako realizację powierzonych uniwersytetom zadań. Problem polega na tym, że tradycyjnie uniwersytety były organizacjami rozproszonymi, funkcjonującymi według historycznie określonych norm i bez jasno określonych celów. Ich elitarny charakter oraz szczególna misja oparte zostały na nieformalnej umowie społecznej z instytucją państwa. Uniwersytety kształciły elity i budowały kulturę narodową w zamian za opiekę państwa, które powstrzymywało się od ingerowania w ich sprawy wewnętrzne, w tym zwłaszcza wybory rektorskie. Była to centralna część instytucjonalnej autonomii, której środowisko akademickie nie zamierzało oddawać czy nawet współdzielić z aktorami zewnętrznymi. Dlatego też wprowadzenie rad uczelni budziło sprzeciw środowiska akademickiego, gdyż zostało ono zmuszone do oddania (pewnej) części władzy, którą dotychczas samodzielnie sprawowało na mocy tradycji. Inspiracją i zarazem motorem napędowym reform ustrojów instytucji szkolnictwa wyższego była – wspominana wcześniej – konieczność profesjonalizacji zarządczej, ale również wprowadzenie mechanizmów społecznej rozliczalności. Miejsce instytucjonalnej autonomii oraz środowiskowej odpowiedzialności zajęły społeczna i ekonomiczna rozliczalność, a więc odpowiedzialność przed otoczeniem zewnętrznym.

O ile rady uczelni są wyrazem troski o społeczną rozliczalność uczelni, o tyle forma odpowiedzialności samych rad zasadniczo nie została precyzyjnie określona. Jest to ogromne wyzwanie legislacyjne i zarządcze, bowiem od strony formalnej to aktorzy powołujący członków rad mają prawo, a nawet obowiązek rozliczać ich z tego, jak sprawują swój mandat. W skrajnych przypadkach powinni mieć także możliwość ich odwoływania. W praktyce rozliczalność rad uczelni ma charakter symboliczny i odbywa się w legislacyjnej próżni, co wynika z tradycyjnie dużej roli norm zwyczajowych w świecie szkolnictwa wyższego. Natomiast społeczności akademickiej pozostają prośby, apele i medialna presja, które mogą, ale nie muszą być skuteczne.

Utrata podmiotowości środowiska akademickiego

Trzecim obszarem problemowym związanym z wprowadzeniem rad uczelni w europejskim szkolnictwie wyższym jest utrata podmiotowości środowiska akademickiego. W pewnym uproszczeniu rady uczelni przedstawiane są jako część szerszego procesu zmiany paradygmatu uczelni od (zawodowej) korporacji do instytucji, która pociąga za sobą konsekwencje dla pozycji pracowników akademickich i ich roli w kierowaniu uczelnią. Z historycznego punktu widzenia uniwersytety były korporacjami uczonych, a po przemianach w latach 60. XX wieku korporacją naukowców oraz studentów. Symbolicznie to oni sprawowali instytucjonalną władzę, choć realnie dominującą rolę i instytucjonalną odpowiedzialność miała profesura. Stan ten jednak stopniowo uległ zmianie, a miejsce akademickiej „starszyny” zajęły osoby pełniące funkcje zarządcze i administracyjne. W literaturze światowej proces ten określany został jako *boardism* (Magalhães i in., 2016), gdyż na czele instytucjonalnej hierarchii znajdują się właśnie rady uczelni. Wprawdzie rady miały bardzo ograniczony wpływ na utratę podmiotowości środowiska akademickiego, ale ich wprowadzenie stało się symbolem gruntownej modernizacji ustroju uczelni. W jej wyniku nastąpiła głęboka redefinicja wewnętrznych relacji władzy, nastąpił wzrost znaczenia hierarchii zarządczej oraz osób pełniących funkcje kierownicze w uczelni.

Pojawienie się rad uczelni jako nowego organu w ustroju akademickim powoduje, że dotychczasowe organy kolegialne straciły część swoich kompetencji (i władzy), ale nie to budziło największy środowiskowy opór, a fakt ograniczenia udziału pracowników akademickich w procesie zarządzania uczelnią. Rady uczelni symbolizują odejście od profesjonalnej kolegialności na rzecz organizacyjnej hierarchii kierowniczych stanowisk oraz funkcji w uczelni, które niegdyś miała charakter wtórny lub pomocniczy. Postrzegane jest to jako forma stopniowego i konsekwentnego odbierania podmiotowości pracownikom akademickim oraz studentom, a przez to redefinicji ulega również sama formuła uniwersytetu. W nieunikniony sposób traci on charakter wspólnotowy, nie jest już formą stowarzyszenia uczonych skupionych na poszukiwaniu i rozprzestrzeleniu wiedzy, a nabiera cech organizacji kształcących studentów i prowadzących badania naukowe.

Refleksja systematyczna z wnioskami i rekomendacjami

Rady uczelni są elementem procesu szerszych przemian zachodzących w szkolnictwie wyższym, wynikających z ewolucji jego roli w społeczeństwie i gospodarce. Są one przede wszystkim rezultatem przemian w relacji między państwem i uczelniami oraz stopniowo wyłaniającym się społeczeństwem interesariuszy.

Historycznie ukształtowane jako elitarne, hermetyczne, ale finansowane przez państwo uniwersytety stały się nie tylko masowe, otwarte, ale i coraz silniej zależne od podmiotów zewnętrznych. Wymagają one coraz większych publicznych i prywatnych inwestycji finansowych ze względu na rosnące koszty kształcenia, a zwłaszcza badań naukowych. Istotnie zmieniło to zewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania szkolnictwa wyższego. Strukturalnie oznaczało to upodmiotowienie interesariuszy zewnętrznych poprzez włączenie ich do procesu podejmowania kluczowych decyzji zarządczych w instytucjach szkolnictwa wyższego. Wprawdzie w wielu krajach europejskich reformy wzbudziły środowiskowe kontrowersje, a nawet protesty, jednak trudno wyobrazić sobie odwrócenie czy nawet zatrzymanie tego procesu. Mityczna wizja uniwersytetu jako „wieży z kości słoniowej” pozostaje wyłącznie figurą retoryczną, nostalgicznie przywoływaną przy okazji akademickich uroczystości. Współczesne uczelnie stały się instytucjami zależnymi od współpracy z aktorami zewnętrznymi, ale też same zyskały rangę niezwykle złożonych przedsięwzięć. Nie sposób nimi skutecznie kierować wyłącznie poprzez próby równoważenia wpływów różnych wewnętrznych grup oraz wydziałowych środowisk.

Rady uczelni są instytucjonalną polityczną i zarządczą odpowiedzią na zmiany zachodzące poza murami uczelni, a jednocześnie w oczach wielu uosabiają nowe myślenie o szkolnictwie wyższym. Same nie powinny być jednak postrzegane jako polityczne mechanizmy ograniczające autonomię uczelni, ale instrumenty otwierające uczelnie na ich zewnętrzne otoczenie. Rolą rad jest budowanie zaufania do instytucji szkolnictwa wyższego, które – w kontekście słabnącego finansowo państwa – będzie musiało bardziej niż dotychczas uzasadniać swoją społeczną użyteczność.

Polska należy do krajów, w których rady uczelni zostały wprowadzone stosunkowo najpóźniej (2018), a ich rola – w wyniku licznych politycznych kompromisów – pozostaje fasadowa, dlatego potrzebne jest ponowne określenie ich miejsca w ustroju uczelni. Ponadto rady uczelni muszą wypracować sobie kredyt zaufania wśród społeczności akademickiej, ale zwłaszcza wśród aktorów otoczenia zewnętrznego. Dlatego tak ważne jest, aby ich funkcjonowanie było transparentne, a same rady były rozliczane z efektów swej działalności. Nie bez znaczenia jest też szczególna dbałość o etyczną stronę działania rad uczelni, w tym pełna przejrzystość w relacjach z władzami uniwersyteckimi oraz unikanie sytuacji podejrzenia o konflikt interesów.

BIBLIOGRAFIA

- Antonowicz, D. (2005). *Uniwersytet przyszłości. Wyzwania i modele polityki*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Antonowicz, D. (2015). *Między siłą globalnych procesów a lokalną tradycją. Polskie szkolnictwo wyższe w dobie przemian*. Toruń: Wydawnictwo UMK.
- Boer, H. de, Enders, J., & Schimank, U. (2007). On the Way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. W: D. Jansen (Red.), *New Forms of Governance in Research Organizations* (s. 137–152). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Clark, B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Elsevier.
- Boer, H.D., Denters, B., & Goedegebuure, L. (1998). On boards and councils; shaky balances considered The governance of Dutch universities. *Higher Education Policy* 11(2–3), 153–164.
- Donina, D., & Jaworska, M. (2024). Higher education governance in Poland. Reform pathway from the Communist regime to Law 2.0. *Higher Education Policy*, 37(1), 40–58.
- Gornitzka, Å., Maassen, P., & de Boer, H. (2017). Change in university governance structures in continental Europe. *Higher Education Quarterly*, 71(3), 274–289.
- Huisman, J., & Currie, J. (2004). Accountability in higher education: Bridge over troubled water? *Higher Education*, 48(4), 529–551.
- Jabłocka, J. (1993). Jaka autonomia? *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 1, 5–7.

- Kretek, P.M., Dragšić, Ž., & Kehm, B.M. (2013). Transformation of university governance. On the role of university board members. *Higher Education*, 65(1), 39–58.
- Kwiek, M. (2010). *Transformacje uniwersytetu*. Poznań: UAM
- Magalhães, António, Veiga, A., & Amaral, A. (2016). The changing role of external stakeholders. From imaginary friends to effective actors or non-interfering friends. *Studies in Higher Education*, 43(4), 737–753.
- Magalhães, A., Veiga, A., Amaral, A., Sousa, S., & Ribeiro, F. (2013). Governance of Governance in Higher Education: Practices and lessons drawn from the Portuguese case. *Higher Education Quarterly*, 67(3), 295–311.
- Magalhães, A., Veiga, A., & Amaral, A. (2018). The changing role of external stakeholders: from imaginary friends to effective actors or non-interfering friends. *Studies in Higher Education*, 43(4), 737–753.
- Neave, G. (2003). Perspektywa interesariuszy w ujęciu historycznym. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 21(1), 19–39.
- Woźnicki, J. (Red.) (2021). *Rady uczelni. Regulacje i dobre praktyki*. Toruń: UMK.