



Rada Główna
Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Raport nr 6/2017
Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego

„Konsolidacja w sektorze szkolnictwa wyższego”

Opracowanie Zespołu powołanego uchwałą nr 155/2017
z dnia 9 kwietnia 2015 r. w sprawie powołania zespołu roboczego ds.
„konsolidacji w sektorze szkolnictwa wyższego”

pod redakcją prof. Jana Szambelańczyka

Warszawa, listopad 2017

Spis treści

Słowo wstępne Przewodniczącego Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego.....	3
1. PODSTAWY ORGANIZACYJNE RAPORTU	4
1.1. Uchwała Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego	4
1.2. Kontekst systemowy prac nad Raportem.....	4
1.3. Proces przygotowania Raportu	5
2. PRZESŁANKI, POJĘCIE, KRYTERIA, UWARUNKOWANIA I CECHY KONSOLIDACJI.....	6
2.1. Przesłanki ogólne.....	6
2.2. Pojęcie konsolidacji	7
2.3. Kryteria konsolidacji	8
2.4. Niektóre uwarunkowania i cechy konsolidacji w szkolnictwie wyższym.....	9
2.5. Omówienie wyników sondażu diagnostycznego przeprowadzonego wśród rektorów	12
3. WYBRANE ZAGADNIENIA STRUKTURY PRZESTRZENNEJ SZKOLNICTWA WYŻSZEGO.....	13
3.1. Ogólna analiza struktury przestrzennej szkolnictwa wyższego w Polsce.....	13
3.2. Analiza zróżnicowań przestrzennych z punktu widzenia lokalizacji i akademickości w Polsce	22
3.3. Wykorzystanie analizy sieciowej do badania migracji studentów pomiędzy uczelniami wyższymi	25
4. PRZYKŁADY KONSOLIDACJI SZKÓŁ WYŻSZYCH W POLSCE.....	39
4.1. Przykłady konsolidacji w sektorze szkolnictwa wyższego i nauki	39
4.1.1. Przykłady krajowe.....	39
4.1.2. Zagraniczne przykłady konsolidacji w sektorze szkolnictwa wyższego	44
4.2. Przykład działalności holdingu edukacyjnego w Polsce.....	45
4.3. Przykład koncentracji potencjału naukowego uczelni badawczo-dydaktycznych w zmieniającym systemie szkolnictwa wyższego	47
5. MODELE, SPOSOBY I INSTRUMENTY KONSOLIDACJI W SEKTORZE SZKOLNICTWA WYŻSZEGO	49
5.1. Modele konsolidacji szkół wyższych	49
5.2. Rozwiązania konsolidacyjne w sektorze szkolnictwa wyższego w Ustawie 2.0	54
5.3. Inwentaryzacja sposobów i instrumentów konsolidacji	57
6. STUDIA I ANALIZY POPRZEDZAJĄCE DECYZJE KONSOLIDACYJNE	64
6.1. Zarys koncepcji prac analitycznych i studiów wykonalności procesów konsolidacji.....	64
6.2. Analizy benchmarków dla wyróżnionych obszarów funkcjonowania	66
7. UWAGI KOŃCOWE	68
LITERATURA I ŹRÓDŁA	73

Słowo wstępne Przewodniczącego Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Ze sprawozdania Przewodniczącego Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego z działalności Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego w roku 2014, 31 grudnia 2014 r.

(...) Kadencja 2014-2017 otwiera nowy, pionierski okres w działalności Rady jako organu, prowadzonej nieprzerwanie od 1982 roku. Po zmianach z 2011 r. w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym, z początkiem roku sprawozdawczego Rada zyskała swą nową tożsamość. Nastąpiło to w następstwie zmiany sposobu wyboru członków Rady. Wybór poszczególnych grup jej członków w określonej liczbie, po raz pierwszy na tę kadencję ustawodawca powierzył podmiotom reprezentatywnym, działającym na podstawie umocowania rangi ustawowej na szczeblu centralnym w systemie nauki i szkolnictwa wyższego oraz podobnie umocowanym organizacjom pracodawców. Jednocześnie nastąpiła redukcja ustawowej liczby jej członków do 32 osób. Jej zadania ustawowe uległy pewnym zmianom w wyniku kolejnych nowelizacji ustawy z 2011 r. i 2014 r. – przy zachowaniu jednak charakteru Rady jako organu o zadaniach opiniodawczych, a także opiniotwórczych ze względu na jej niezależność i upoważnienie do podejmowania działań z własnej inicjatywy.(...) Elementami organizacji prac Rady są działania jej organów wewnętrznych, a więc komisji stałych realizujących swe zadania opiniodawcze oraz – tu pojawia się nowy element – zespołów roboczych, działających z udziałem zaproszonych ekspertów zewnętrznych, powoływanych m.in. do opracowywania i przedkładania Radzie raportów tematycznych o charakterze specjalistycznym. Raporty te, opracowywane z własnej inicjatywy Rady, po ich przyjęciu, będą publikowane w wersji elektronicznej i przedstawiane zainteresowanym ministrom, oraz innym organom, organizacjom i instytucjom (...)

Z uchwały Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 9 lutego 2017 r. w sprawie rocznego planu prac programowych Rady na 2017 r. oraz zakresu działania zespołów roboczych

(...) Rada (...) opracuje i przedstawi swoje propozycje i opinie w raportach zawierających wyniki prac trzech zespołów roboczych, powołanych w 2015 i 2017 r. przez Radę, a w tym:

- *Zespołu działającego pod przewodnictwem prof. J. Szambelańczyka do spraw konsolidacji w sektorze szkolnictwa wyższego (...)*

Przedkładamy ten raport Ministrowi Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz innym organom, z którymi Rada Główna współdziała, a także do wykorzystania w pracach konferencji rektorów, pozostałych instytucji partnerskich Rady, Polskiej Komisji Akredytacyjnej i organów szkół wyższych oraz do wiadomości społeczności akademickiej.

Prof. Jerzy Woźnicki

1. PODSTAWY ORGANIZACYJNE RAPORTU

1.1. Uchwała Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Zgodnie z postanowieniami Uchwały RGNISW z dnia 15 maja 2015 roku w sprawie powołania Zespołu Roboczego ds. Konsolidacji w Sektorze Szkolnictwa Wyższego zakres Raportu obejmuje w szczególności:

sporządzenie diagnozy dotyczącej zagrożeń stabilnego rozwoju sektora,

- analizę przedsięwzięć konsolidacyjnych,
- opracowanie wariantów konsolidacji podmiotów sektora z uwzględnieniem ich specyfiki organizacyjno-własnościowej oraz sytuacji ekonomiczno-finansowej,
- identyfikację barier oddolnego inicjowania i realizacji procesów integracji prowadzących do racjonalizacji struktury podmiotowej sektora.

1.2. Kontekst systemowy prac nad Raportem

Upływ czasu od powołania Zespołu Roboczego RGNiSW oraz istotnie zmieniony kontekst systemowy obejmujący przede wszystkim:

- wzrost ryzyka politycznego odnośnie do pozycji i autonomii szkół wyższych w systemie zarządzania nauką i szkolnictwem wyższym w Polsce,
- istotny wzrost niepewności co do konstytucji szkolnictwa wyższego, związany z zakresem potencjalnych zmian w ustawie prawo o szkolnictwie wyższym, w tym segmentacja szkół wyższych – SW (np. badawcze, badawczo-dydaktyczne, dydaktyczne), podział kierunków studiów (np. regulowane, uniwersyteckie i nieregulowane), zmieniony ustrój szkół wyższych, poważnie zmieniony status organów uczelni w stosunku do posiadanego majątku, nowe struktury wynikające z umów szkoły wyższej z Narodowym Instytutem Technologicznym, nowe algorytmy podziału dotacji),
- ryzyko zmian zakresu i intensywności integracji w Unii Europejskiej,
- strategia odpowiedzialnego rozwoju Rządu RP,
- strategia MNiSW Jarosława Gowina

wpływają na zwielokrotniony wzrost liczby możliwych wariantów konsolidacji, zwłaszcza w odniesieniu do procesów połączeń i przejęć szkół wyższych. Wszystko to sprawia, że prezentowany Raport ma zmodyfikowany w stosunku do pierwotnych planów charakter. W szczególności nie zawiera wszystkich elementów uchwały Rady z maja 2015 r. natomiast jego główną wartością jest zidentyfikowanie możliwych przedsięwzięć mających na celu konsolidację zasobów i potencjału szkół wyższych, zarówno w wariantach fuzji lub przejęć jak i procesów konsolidacji restrukturyzacyjnej wewnątrz uczelni jak i między uczelniami.

1.3. Proces przygotowania Raportu

Prace związane z przygotowaniem Raportu obejmowały:

- wstępną koncepcję prezentowaną na posiedzeniu plenarnym Rady w kwietniu 2015 r.,
- zakres merytoryczny określony w uchwale RGNiSW,
- spotkania konsultacyjne Zespołu Roboczego Rady Głównej i korespondencja mailowa,
- studia literatury, raportów, dokumentów i materiałów poświęconych konsolidacji szkolnictwie wyższym w Polsce i zagranicą,
- sondaże diagnostyczne z ex-członkami kierownictwa MNiSW (4 osoby),
- sondaże diagnostyczne z ex- i obecnymi rektorami publicznych i niepublicznych szkół wyższych (46 osób),
- seminaria robocze z pracownikami szkół wyższych w Poznaniu i Toruniu,
- konsultacje z członkami Komitetu Nauk o Finansach PAN,
- wnioski z dyskusji na posiedzeniach plenarnych Rady Głównej w latach 2015-2017,
- analizy bazy danych Polon w zakresie podstawowych informacji o szkołach wyższych,
- szczegółowe analizy trzech projektów założeń do ustawy 2.0.,
- projekty realizowane przez współpracowników Zespołu z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu w składzie: Dominik Buttler, Krzysztof Czarnecki, Krzysztof Durczak, Agata Fijałkowska, Przemysław Piasecki, Krzysztof Wencel
- pracę własną Przewodniczącego Zespołu.

Intencją zespołu redagującego przedkładany Raport jest poddanie go krytycznej analizie P.T. Członków Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz innych zainteresowanych osób, które zechcą podzielić się swymi uwagami. Liczymy, że konsultacja tego opracowania zarówno wzbogaci jego treści a także pozwoli na wprowadzenie koniecznych modyfikacji zamieszczonych ocen, wniosków czy propozycji, które nie uzyskają szerszego poparcia. Dodatkowym uzasadnieniem dla wstępnego charakteru przedkładanego Raportu, jest nadzieja na ograniczenie zakresu niepewności co do rozstrzygnięć w przepisach tzw. ustawy 2.0., w następstwie postanowień Narodowego Kongresu Nauki we wrześniu 2017 r.

Wszystkim osobom i instytucjom, które pro publico bono przyczyniły się do powstania tego Raportu, a zwłaszcza moim współpracownikom z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, w imieniu Zespołu Roboczego RGNiSW składam bardzo serdeczne podziękowania.

Życzę Państwu interesujących studiów Raportu licząc na podzielenie się uwagami i propozycjami, które będzie można uwzględnić w finalnej wersji Raportu.!

Jan Szambelańczyk

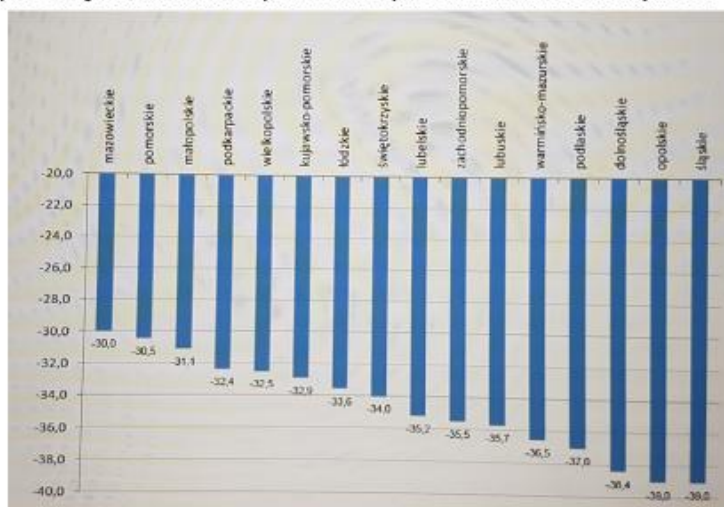
Warszawa, maj 2017 r.

2. PRZESŁANKI, POJĘCIE, KRYTERIA, UWARUNKOWANIA I CECHY KONSOLIDACJI

2.1. Przesłanki ogólne

Polski sektor szkolnictwa wyższego charakteryzuje rozdrobnienie zarówno na poziomie szkół wyższych, jak i podstawowych jednostek organizacyjnych wielu uczelni akademickich [por. Reforma nauki i akademii ..., 2017: 65-68]. Dotyczy to szczególnie niepublicznych SW, choć liczbę uczelni publicznych, zwłaszcza w dużych ośrodkach akademickich trudno uznać za optymalną w porównaniu do standardów zagranicznych. Rozdrobnienie to przejawia się m.in. w tym, że we wiodących ośrodkach akademickich, jak Warszawa, Kraków, Poznań czy Wrocław, funkcjonuje od 5 do 10 państwowych uczelni o profilach często pokrywających się w wielu obszarach [Reforma nauki i akademii ..., 2017: 253], nie licząc niepublicznych SW, których jest od kilkunastu do kilkudziesięciu [Baza Polon, 2016]. M.in. dlatego w opiniach ekspertów jednym z głównych problemów polskiego szkolnictwa wyższego jest nie tyle pewna liczba słabych i bardzo słabych szkół wyższych ale brak chociaż jednej uczelni zaliczanej do czołówki światowej. Stan ten ma daleko idące konsekwencje, począwszy od emigracji części najlepszych maturzystów do uczelni zagranicznych, po emigrację części wybitnych uczonych zagranicę. Nie sposób pominąć także kwestii nieracjonalnej alokacji zasobów - zarówno prywatnych, jak i publicznych - na finansowanie nadmiernie rozdrobnionej struktury podmiotowej w sytuacji występowania potencjału restrukturyzacji wewnętrznej w sektorze szkolnictwa wyższego. Przy czym sens konsolidacji oparty jedynie na przesłankach ekonomicznych to za mało – szczególnie w obliczu znacznych kosztów, generowanych przez proces koncentracji w krótkim (1-3 lata) lub długim (do 7 lat) okresie. Konsolidujące podmioty akademickie potrzebują również wspólnego przekonania, że fuzja lub alians, umożliwi im lepsze realizowanie ich misji naukowej, nadbudowanej przez przekonującą narrację zmiany.

Wykres . Prognozowana zmiana liczby studentów w województwach w latach 2009-2020 [Rok 2009 = 100%]



Źródło: Demograficzne tsunami – Wpływ zmian demograficznych na szkolnictwo wyższe do 2020 r. Instytut Rozwoju Kapitału Ludzkiego im. Sokratesa

Z punktu widzenia funkcji kształceniowej szkół wyższych oraz zaspokojenia popytu na wyższe wykształcenie w starszych kohortach wiekowych, także ze względu na poziom nasycenia rynku pracy absolwentami, wreszcie prognozy demograficzne konsolidacja w sektorze szkolnictwa wyższego staje się koniecznością i to zarówno w szkołach publicznych jak i niepublicznych.

2.2. Pojęcie konsolidacji

Pojęcie konsolidacji tak w teorii, jak i w praktyce ma niejednoznaczne znaczenie. Słowo „konsolidacja” pochodzi od [łacińskiego](#) *consolidatio* – spojenie, utwierdzenie albo od *consolidare* - umacniać, oznaczającego zjednoczenie, połączenie, zespolenie [Kopaliński 2000: 274]. Innymi słowy konsolidacja obejmuje działania prowadzone w celu uzyskania wewnętrznej spójności jakiejś struktury lub struktur, albo umocnienie grupy, a także integrację jako stan powstały w wyniku tych działań [Bralczyk, 2005: 314]. W dalszej części Raportu określenie konsolidacja używa się w szerokim tego słowa znaczeniu, zgodnie z jego źródłosłowem, a nie tylko w wąskim znaczeniu, ukształtowanym przede wszystkim w praktyce fuzji i przejęć podmiotów finansowych i gospodarczych.¹

Pomimo dominującego znaczenia kryteriów ekonomicznych w procesach konsolidacji w sektorze szkolnictwa wyższego, w trosce o ich skuteczność, a zwłaszcza gotowość kluczowych interesariuszy do ich inicjowania i realizacji nie mogą być one kryteriami wyłącznymi. Takie założenie powoduje konieczność rozpatrywania szeroko procesów konsolidacji szkół wyższych z uwzględnieniem otwartego zbioru kryteriów stanowiących podstawy analiz potrzebnych dla odpowiednich decyzji.

Analizując procesy konsolidacji czy koncentracji uniwersytetów, jako w zasadzie długotrwałych i dynamicznych procesów, można używać analogii „nabierania masy” oraz „przekraczania masy krytycznej”, która materializuje się w kilku wymiarach. Po pierwsze, „masa” ta może odnosić się do materii i zasobowej infrastruktury, w tym pewnej prospektywnej wizji racjonalizacji wykorzystania zasobów poprzez efekt ekonomii skali. Po drugie, może również określać fuzję administracji lub jednostek pomocniczych, które wypracowując spójne procedury, wytwarzają centrum lub centra usług wspólnych. Po trzecie, może też oznaczać koncentrację potencjału naukowego poprzez stworzenie nowych warunków współpracy oraz możliwości realizacji interdyscyplinarnych projektów badawczych. Po czwarte, może ponadto odnosić się do zwiększania globalnej rozpoznawalności

¹ W polskiej literaturze przedmiotu, w odniesieniu do procesów fuzji i połączeń przedsiębiorstw używane jest głównie określenie „procesy konsolidacyjne” oraz „konsolidacja”. W literaturze zagranicznej najczęściej stosowanym terminem dla określenia połączeń między przedsiębiorstwami jest *mergers & acquisition* (M&A) obok *takeover*, *consolidation* oraz *buyout*. W praktyce często spotyka się określenie *merger* (fuzja) w powiązaniu z *takeover* (przejęcie). Z fuzją ([ang. merger](#)) mamy do czynienia wtedy, gdy przynajmniej dwa [przedsiębiorstwa](#), początkowo autonomiczne, w wyniku umowy łączą się dla stworzenia nowego przedsiębiorstwa. W przypadku, kiedy każde z nich traci dotychczasową odrębność i [osobowość prawną](#), zdarzenie to nazywane jest konsolidacją. Natomiast w przypadku, kiedy w wyniku połączenia na rynku pozostaje jedno z łączących się przedsiębiorstw, mamy do czynienia z [inkorporacją](#). Z kolei za przejęcie ([ang. acquisitions](#)) uznaje się zdobycie kontroli przez przedsiębiorstwo (najczęściej silniejsze ekonomicznie) nad innym przedsiębiorstwem przez nabycie jego [akcji](#) (udziałów) w liczbie wystarczającej do kontroli i zarządzania. Przejmowane przedsiębiorstwo nie traci osobowości prawnej, ale zmienia się jego właściciel [Bannock, Baxter, Davis 1992: 283 i 416]. W [biznesie](#) konsolidacja oznacza zwykle połączenie podmiotów przez zjednoczenie, w wyniku którego łączące się podmioty tracą [osobowość prawną](#), a zamiast nich powstaje nowy podmiot.

uniwersytetu, jako marki naukowej, ale też prestiżu wśród studentów. Po piąte, może oznaczać komplementarność wąskich specjalizacji poprzez grupowanie kompetencji dydaktycznych i tworzenie oryginalnych ofert studiów (w sensie unikatowości, oferowanego zestawu kompetencji, jak i uniknięcia efektu powtarzanych treści). Po szóste wreszcie, literalne akumulowanie zasobu ludzkiego, który zgodnie z działaniem prawa (masa x przyspieszenie) tworzy większą siłę i lepszą pozycję przetargową w negocjacjach politykami, decydentami, biznesem czy po prostu dostawcami produktów lub usług [Pruvot, Esterman, Mason, 2015: 18-20].

2.3. Kryteria konsolidacji

Podstawowy zbiór kryteriów konsolidacji w sektorze szkolnictwa wyższego obejmuje w szczególności:

- 1) poziom zgodności interesów konsolidujących się podmiotów i ich interesariuszy (działania przyjazne/korzystne z punktu widzenia poszczególnych grup interesariuszy versus działania niekorzystne - skutkujące pogorszeniem statusu lub działania wrogie - skutkujące utratą statusu albo korzyści lub przejęciami przez konkurencję, wbrew woli przejmowanych);
- 2) zakres merytoryczny (np. jednoobszarowe/dziedzinowe/dyscyplinarne/inter-obszarowe, między-dziedzinowe, interdyscyplinarne).
- 3) stopień agresywności lub dolegliwości przedsięwzięć konsolidacyjnych (np. konsolidacje obronne – dokonuje się ich w celu utrudnienia przejęcia lub likwidacji SW, podstawowej jednostki organizacyjnej czy innej jednostki operacyjnej SW lub w celu utrzymania pozycji rynkowej wobec możliwości jej utraty; fuzje agresywne - mające na celu realizację zamierzonej strategii zewnętrznego rozwoju);
- 4) formuła formalno-prawna (scalenie - poprzez utworzenie nowego podmiotu lub jednostki organizacyjnej i scalenie poprzez wchłonięcie przez jeden podmiot innego lub innych);
- 5) formuła organizacyjno-prawna (alianse formalne lub nieformalne);
- 6) charakter zamiaru rozwojowego (konsolidacja strategiczna versus kryzysowa/doraźna; docelowa versus przejściowa);
- 7) obszar działania [konsolidacja wewnętrzna i zewnętrzna w stosunku do podmiotu albo ze względu na siedzibę i obszar działania konsolidowanych podmiotów/jednostek (np. lokalna, regionalna, międzyregionalna, krajowa, zagraniczna, międzynarodowa);
- 8) strumień migracji wahadłowej oraz czasowej kandydatów i studentów;
- 9) źródło finansowania (ze środków własnych albo ze środków obcych; ze środków publicznych albo prywatnych; finansowanie mieszane).

2.4. Niektóre uwarunkowania i cechy konsolidacji w szkolnictwie wyższym

Konsolidacja w sektorze szkolnictwa wyższego nie jest zjawiskiem nowym, ale współcześnie podlega procesowi upowszechniania nie tylko w krajach europejskich. Przy czym - wbrew stereotypowi – jak wykazują liczne doświadczenia zagraniczne przesłanki ekonomiczne nie są jedynym, choć bezwzględnie kluczowym stymulatorem takich procesów [Estermann, Pruvot, 2015]².

Konsolidacja w szkolnictwie wyższym to złożony proces, za którym kryje się różnorodny zbiór przyczyn i skutków, w tym te związane z akademickością (np. spodziewany pozytywny wpływ na wyniki działalności naukowej dzięki efektom synergii, poprawę jakości dydaktyki i efektów kształcenia, lepszy dobór nauczycieli i rozwiązań organizacyjno-dydaktycznych), racjonalizacją zatrudnienia i wykorzystania kadr w zreformowanych strukturach, czy wyższą efektywnością środków finansowych (m.in. efekty skali, poprawa konkurencyjności na rynku edukacji i badań).³

Specyfika procesów konsolidacyjnych w danym kraju uwarunkowana jest głównie dominującym reżimem systemowym, w tym przede wszystkim rozwiązaniami prawnymi a ponadto tzw. wolą polityczną i postawą kluczowych interesariuszy. Przy czym postawy te przekładają się zwykle na działania. Nadto istotna jest motywacja wynikająca w pierwszym rzędzie z obrony interesów SW – jako społeczności akademickiej (szczególnie w mniejszych podmiotach o relatywnie wysokim poziomie kapitału społecznego, wynikającego m.in. z ukształtowanej tradycji instytucjonalnej lub zatrudnienia)⁴, podstawowych jednostek organizacyjnych i jej pracowników – jako grupy zainteresowanej ochroną swej pozycji pracowniczej związanej przede wszystkim z dydaktyką, wreszcie komórek organizacyjnych (np. instytuty, katedry, zakłady, laboratoria, centra, studia, działy, sekcje) legitymizując wewnątrz-organizacyjną przydatność.

W literaturze oraz dostępnych dokumentach wśród głównych motywów konsolidacji, zarówno w przypadkach projektów zrealizowanych jak i planowanych przedsięwzięć wskazuje się najczęściej

² Według J. Gowina: „Zasadniczą reorganizację musi przejść sektor uczelni niepublicznych. Są one w pierwszej kolejności dotknięte efektami niżu demograficznego. Problem ten jednak dotyka także uczelnie publiczne. Dlatego już dzisiaj, nie czekając na najgłębszą falę niżu, trzeba przygotowywać się na jej nadejście. Nie chodzi jednak o "przejęcia", tylko o konsolidację. Uczelnie powinny skonsolidować swoją działalność, aby mogły powstać większe i silniejsze instytucje. Żyjemy w czasach globalizacji. Uczelnie z Lublina czy Łodzi rywalizują już nie tylko z uczelniami z Białegostoku czy Poznania, ale z uczelniami na całym świecie. Jeśli chcą rywalizować o studentów, muszą się konsolidować. Podobne zjawisko jest ogólnością tendencją. Proces konsolidacji uczelni nie jest oczywiście procesem łatwym. Wymaga pokonania barier mentalnych, przewyciężenia partykularnych ambicji, jest także bardzo skomplikowanym procesem organizacyjnym. [...]. Konsolidacja powiedzie się wtedy, kiedy będą istniały realne zachęty finansowe. Uczelnie muszą dostrzec swoją wymierną korzyść w konsolidacji”. [http://biznes.interia.pl/wiadomosci/news/gowin-konsolidacja-szkol-wyzszych-i-kompromis-z-obnizka,2308200,4199?utm_source=paste&utm_medium=paste&utm_campaign=chrome. Dostęp 24-04-2017]

³ T. Skarbek [2015] wyliczając efekty konsolidacji wskazuje: zwiększoną wydajność, większą wartość naukową, większy zasięg oddziaływania, wzmocnienie konkurencyjności.

⁴ Ze większości rozmów z byłymi lub obecnymi rektorami uczelni publicznych, podobnie zresztą z osobami z byłych kierownictw MNiSW wynikało, że podjęcie kwestii konsolidacji, jako działania prewencyjnego i z pozycji podmiotu przejmowanego, traktowane byłoby jako zdrada interesów lokalnej społeczności akademickiej.

potrzebę zwiększenia potencjału naukowo-dydaktycznego SW, tworzenia innowacyjnej oferty naukowej lub dydaktycznej wynikającej z interdyscyplinarności a także synergii organizacyjnej, usprawnienia badań naukowych wreszcie racjonalizację gospodarowania zasobami. Konsolidacja jest szansą na wzbogacenie oferty kształcenia, tworzenie interdyscyplinarnych studiów i osiągnięcie wyższej pozycji w międzynarodowych rankingach. Konsolidacja tworzy perspektywy interdyscyplinarnych badań i związaną z nimi wysoką jakość merytoryczną dydaktyki, która nie tylko jeszcze nie istnieje, ale nawet nie może zostać skonceptualizowana w obrębie istniejących podziałów instytucjonalnych, w tym dyscyplinarnych czy choćby w ramach dziedzin wiedzy. Walorem konsolidacji może być także interdyscyplinarna infrastruktura poznawcza będąca jednocześnie kanonem organizacyjnym uniwersytetu.

Tabela 2.1. Liczba fuzji w systemach uczelni akademickich w krajach europejskich

Kraj	Lata 2000-2015																
	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	Σ
BE-fl				1										5			6
BE-fr										2		2					4
DE				1		1				1				1			4
DK							2	5					1				8
EE		1	1				1										3
FI									1		2			1			4
FR										1			2	1	8	4	16
HR			1	1			1										3
HU									1	1			1				3
IE												1		1			2
IS									1								1
IT																1	1
LT											1						1
LV					1						1		1				3
NO										1		1		1	2		5
PL		1			1					1							3
PT														1			1
SE									1		1	1		1	1		5
SK					1												1
UK			1		1			2			1	2	2		2		11
Ogółem	1	2	3	3	3	5	5	7	5	7	7	7	8	12	14	4	92

Źródło: Pruvot, Esterman, Mason [2015: 17]

Z punktu widzenia funkcji kształcenia studentów najsilniejszym uwarunkowaniem działalności szkół wyższych jest popyt na studia wynikający z liczby maturzystów. Z szacunków GUS wynika, że w 2020 r. liczba absolwentów szkół średnich będzie niższa niż liczba miejsc na uczelniach publicznych, co może oznaczać, że statystycznie żadna uczelnia niepubliczna nie ma szansy przetrwania niżej demograficznego. A prognozy na 2030 rok zapowiadają, że populacja w typowym wieku studenckim (19-24 lata) będzie liczyła najwyżej dwa miliony. Porównanie tej liczby z liczbą obecnie studiujących sięgającą niemal 1,7 mln wskazuje, że za piętnaście lat mogłoby studiować całe pokolenie Polaków, co jest nierealne.

Uogólniona hierarchia uwarunkowań i czynników sprzyjających konsolidacji publicznych szkół wyższych w Polsce ma w zasadzie niewielkie znaczenie praktyczne, ze względu na wielokryterialne zróżnicowanie pozycji i potencjału poszczególnych podmiotów tej części sektora szkolnictwa wyższego. Nie mniej jednak dla prac analityczno-projektowych uwarunkowania te powinny być odpowiednio uwzględnione. Nie ulega jednak wątpliwości, że we wszystkich przypadkach do kluczowych zaliczyć należy prognozowane zasoby finansowe, bazę kandydatów na studia oraz pozycję naukowo-badawczą jednostek wchodzących w skład analizowanych podmiotów czy jednostek, nie lekceważąc przy tym preferencji decydentów politycznych, co do strategii zmian w szkolnictwie wyższym (np. sukcesywna racjonalizacja struktury podmiotowej jako konsekwencji alokacji ograniczonych nakładów na poszczególne typy i rodzaje szkół, według algorytmów podziału dotacji versus przyśpieszony arbitralnie proces zmian strukturalnych wymuszony przepisami zawierającymi określone kryteria lub standardy).

Ważnym poznawczo i praktycznie przykładem kontekstualnego wpływu uwarunkowań na działalność poszczególnych szkół wyższych są z jednej strony: długookresowo typowe dla Polski tzw. falowanie demograficzne, a krótkookresowo niż demograficzny i tempo jego zmian. Z drugiej zaś, piramida kwalifikacyjna ludności, zwłaszcza w wieku zdolności do pracy oraz zmiany sektorowo-branżowej struktury zatrudnienia w kraju w aspekcie karier zawodowych oraz migracji (z i do Polski).

Segmentacja podejścia do procesu konsolidacji szkół wyższych w podziale na podmioty publiczne i niepubliczne w obowiązującym reżimie konstytucyjnym i prawnym jest koniecznością.

W sektorze niepublicznych szkół wyższych w Polsce głównym motywem konsolidacji jest potrzeba uniknięcia upadłości. Jako podmioty praktycznie pozbawione wsparcia, ze środków publicznych, to one wykazują większą dynamikę procesów konsolidacyjnych. Zresztą w szkołach niepublicznych dominującym uwarunkowaniem autonomicznego bytu prawnego jest ich sytuacja finansowa, choć doświadczenia praktyczne konsolidacji dowodzą także przeszkód w postaci kultur organizacyjnych uczelni, czy rozbieżnych oczekiwań ze strony kadry akademickiej⁵.

⁵ We wtorek 18 grudnia 2014 r. Sekretarz Stanu KPRP Olgierd Dziekoński i Doradca Prezydenta RP Maciej Żylicz moderowali seminarium eksperckie pt. „Konsolidacja uczelni”. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego reprezentował Podsekretarz Stanu MNiSW Marek Ratajczak. W seminarium wzięli udział przedstawiciele władz uczelni, instytutów badawczych, think-tanków, firm oraz ekspertów. Dominującym motywem dyskusji była konsolidacja uczelni w obliczu zbliżającego się niżej demograficznego. Obawom niektórych z uczestników, że uczelnie same z siebie nie będą w stanie się konsolidować z racji na brak motywacji i sprzeczność interesów wewnątrz uczelni, towarzyszyły głosy o potrzebie odgórnego stworzenia

W relacjach władz publicznych i podmiotów podlegających procesowi konsolidacji w różnych krajach i poszczególnych przypadkach generalnie przyjmowano jedną z trzech taktyk:

- 1) „Nie przeszkadzać” – polega w zasadzie na tworzeniu warunków dla samoistnego wyłonienia się pożądanego rezultatu, poprzez normatywny system zachęt instytucjonalnych, w których „razem” oznacza lepiej niż „osobno”.
- 2) „Podejście pasywne” – infrastruktura prawna umożliwia połączenia (choćby przez tworzenie instytucji i osób prawnych) z możliwością finansowego wsparcia, jednak nie ma zachęt długoterminowych (sam proces połączenia, nie zmienia sposobu finansowania).
- 3) „Imperatyw polityczny” – arbitralne uchwalenie aktu normatywnego dotyczącego połączenia określonych podmiotów, wdrażany przez odpowiednie organy na określonych zasadach.

Analizy wskazują, że historycznie najlepiej sprawdzała się taktyka „Nie przeszkadzać” (przykłady: Flandria, Francja, Dania, Estonia, Finlandia i Irlandia), gdy fuzje i alianse miały raczej formę dialogu pomiędzy odgórną zachętą, a oddolną inicjatywą w realizacji motywacji, związanych z *nabieraniem masy*. Niemniej jednak przypadek udanej fuzji Uniwersytetu Lizbońskiego z Lizbońską Politechniką, bez udziału władz publicznych lub lokalnych (taktyka 2), wskazuje że uczelnie mogą mieć pewne własne, wewnętrzne motywy dla inicjacji procesów koncentracji, nawet bez odgórnej marchewki. Natomiast imperatyw polityczny nie zawsze kończy się sukcesem (np. Walii, gdzie uniwersytet Cardiff University oprotestował połączenie się z uniwersytetem Glamoran w Walii, ponieważ władze nie potrafiły sformułować przekonującego argumentu ekonomicznego) [Pruvot, Esterman, Mason, 2015:25].

2.5.Omówienie wyników sondażu diagnostycznego przeprowadzonego wśród rektorów

W trakcie prac Zespołu Roboczego przeprowadzono sondaż diagnostyczny z 46 byłymi i obecnymi rektorami publicznych i niepublicznych szkół wyższych, którzy zgodzili się na udział w rozmowie. Zbiór rozmówców nie może być traktowany jako reprezentatywny dla całego sektora szkół wyższych jednak uzyskane rezultaty mają przynajmniej sygnałny charakter.

Pomimo dostrzeżenia celowości konsolidacji instytucjonalnej, po przeprowadzeniu odpowiednich studiów wykonalności, niemal 78% rektorów publicznych szkół wyższych nie zadeklarowało podjęcia odpowiednich działań w roku akademickim 2016/2017.

Zdecydowana większość rozmówców z uczelni niepublicznych była zgodna, że konsolidacja instytucjonalna jest potrzebna w krótkiej lub średniej perspektywie. Rektorzy uczelni publicznych, choć nie tych największych i najbardziej prestiżowych, częściej wskazywali długą perspektywę a

mechanizmów zachęcających do konsolidacji np. w postaci grantów ze środków strukturalnych UE, bądź w formie premii za przeprowadzaną konsolidację uczelni publicznych. Wskazano jednocześnie, że ograniczenie finansowania dla uczelni publicznych może być bardzo istotnym bodźcem do podjęcia konsolidacji i szukania zewnętrznych źródeł finansowania.

niekiedy średnią (3-5 lat) uzależniając to od rozwiązań Ustawy 2.0 oraz polityki resortu, zwłaszcza w aspekcie finansowania.

Ok. 27% rozmówców wskazało, że uczestniczyli w dyskusjach na temat konsolidacji jednak nie powstały z tego żadne konkretne działania. Silnym ograniczeniem podjęcia formalnych prac nad ewentualną konsolidacją jest niechęć środowisk uczelni. W tym zwłaszcza tych, które w konsekwencji tego procesu miałyby stracić swą osobowość prawną i pewne korzyści wynikające z obecnego *status quo*⁶, w tym także element niemal sekularnej tradycji.

Pewne obawy rektorów wywoływała rozpiętość zarządzania wielkimi uniwersytetami, z racji braku doświadczeń i odpowiedniej kadry profesjonalistów a także odmienności kultur organizacyjnych. Rzadko samodzielnie wskazywano na niekonwencjonalne - jak dotąd - formy konsolidacji, poza klasycznymi połączeniami czy przejęciami. Generalnie nie wskazywano także na procesy konsolidacji między uczelniami publicznymi i niepublicznymi (z wyjątkiem przejęć).

Natomiast po scharakteryzowaniu im różnych modeli konsolidacji (por. podrozdział 5.1. Raportu) rozmówcy wykazywali większe zainteresowanie niektórymi wskazując, że albo nie są *explicite* określone w prawie albo wymagają odpowiednich zmian ustawowych, wreszcie zmiany postaw społeczności akademickich w kierunku przedsiębiorczości wewnętrznej i zewnętrznej. Podnoszono także kwestię wykształcenia odpowiednich profesjonalistów i specjalistów (np. wzorem prestiżowych studiów podyplomowych oferowanych w uczelniach zagranicznych).

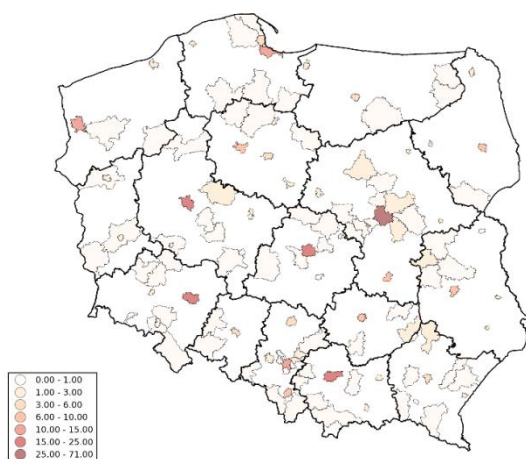
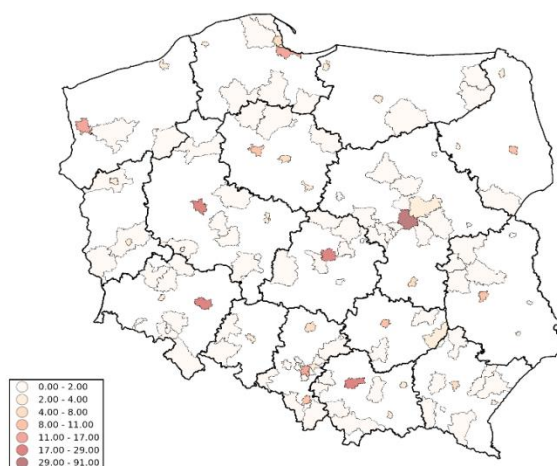
3.WYBRANE ZAGADNIENIA STRUKTURY PRZESTRZENNEJ SZKOLNICTWA WYŻSZEGO

3.1. Ogólna analiza struktury przestrzennej szkolnictwa wyższego w Polsce

W podrozdziale 3.1. zaprezentowano graficznie wyniki analizy przestrzennej wybranych aspektów działalności szkół wyższych według powiatów. Bazę informacyjną stanowiły dane z systemu POLON dotyczące statusu szkół, liczby studentów i pracowników oraz przychodów i kosztów (kompletny zestaw map zamieszczono w Aneksie 2).

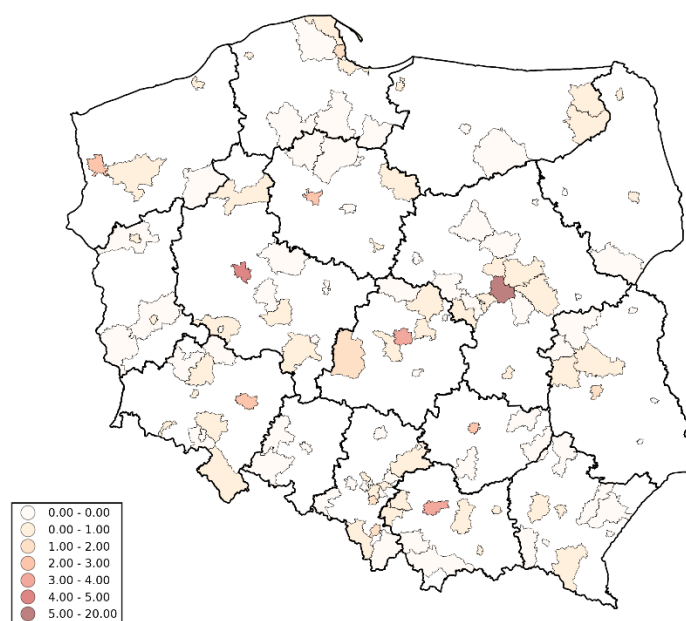
⁶ Bardzo wymownym przykładem w tym aspekcie jest szeroko uzasadnione i opublikowane stanowisko Rektora Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu w związku z kontrowersjami dotyczącymi połączenia z Uniwersytetem Wrocławskim [http://www.upwr.edu.pl/ogloszenia/20270/konsolidacja_uczelni_list_otwarty_rektora_do_pracownikow_studentow_i_doktorantow.html] (Dostęp 7-05-2017).

Wykres 3.1. Liczba szkół wyższych w Polsce według Powiatów

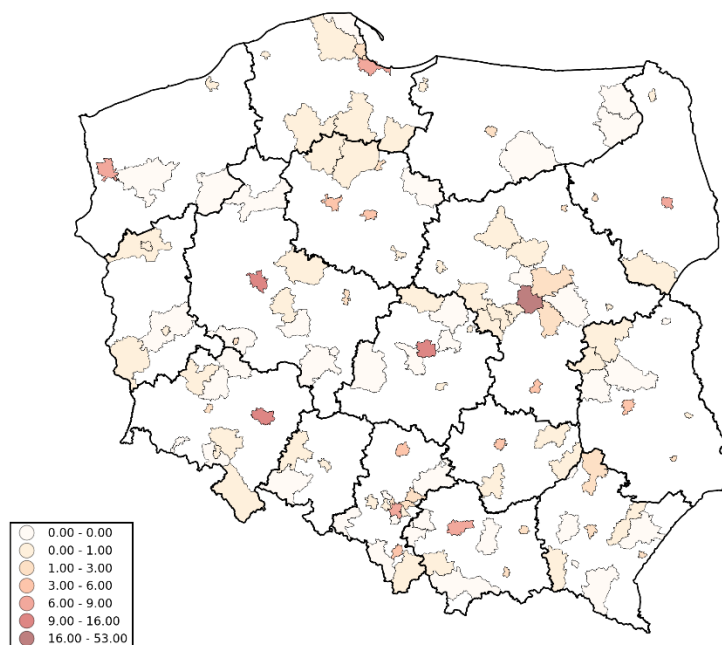


Źródło: Opracowanie A. Filipowska, K. Wencel, Katedra Informatyki Ekonomicznej UEP.
Poznań 2016 na podstawie danych z bazy Polon

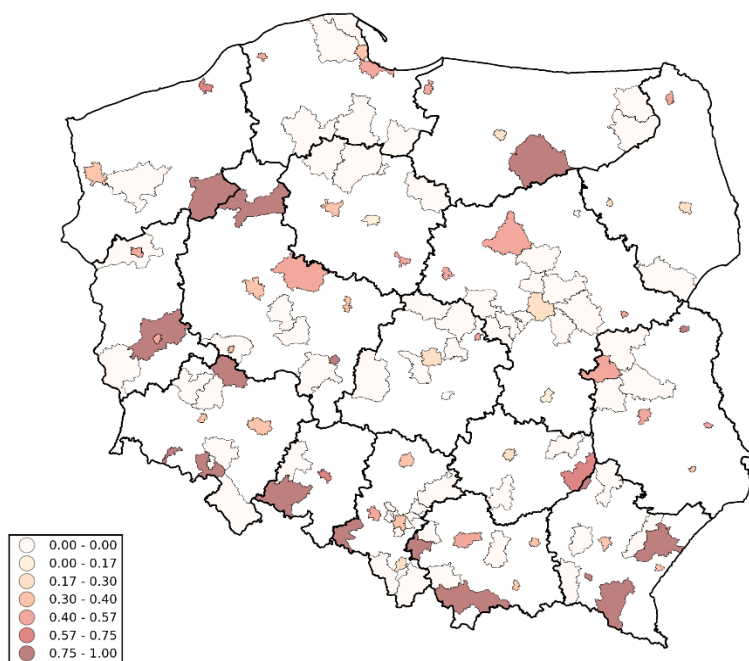
Wykres 3.2. Liczba szkół wyższych w likwidacji według powiatów w 2016 r.



Wykres 3.3. Działające szkoły niepubliczne według powiatów w 2016 r.

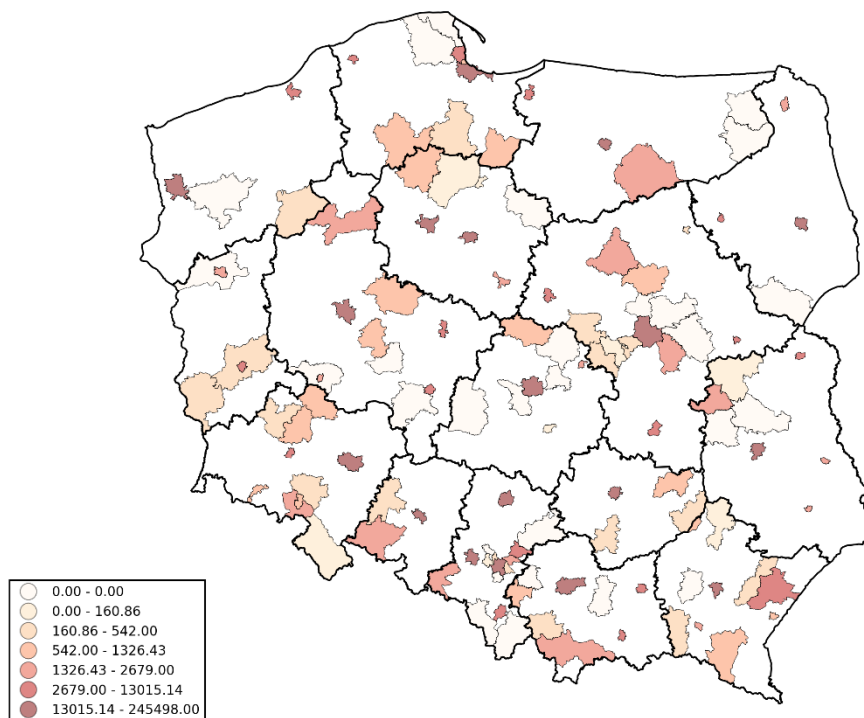


Wykres 3.4. Działające uczelnie publiczne do szkół wyższych ogółem według powiatów w 2016 r.

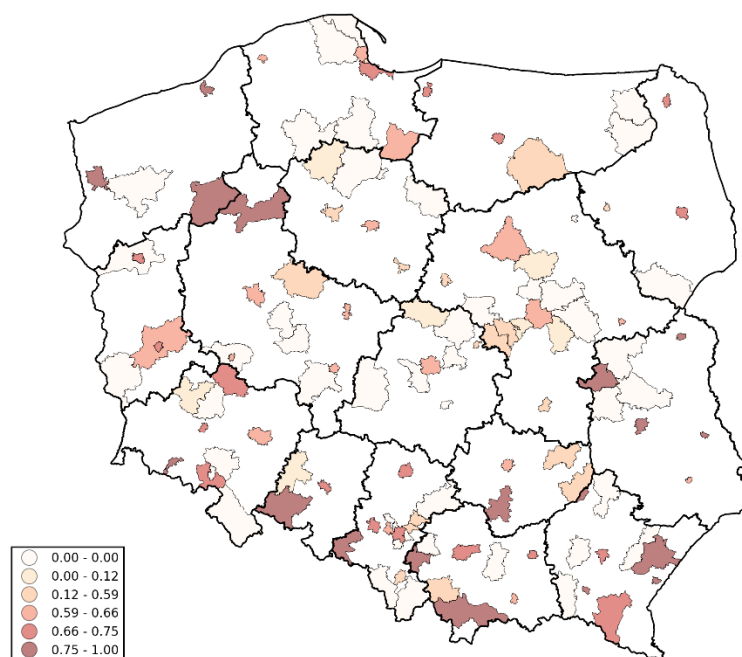


Źródło: jak w Wykresie 3.1

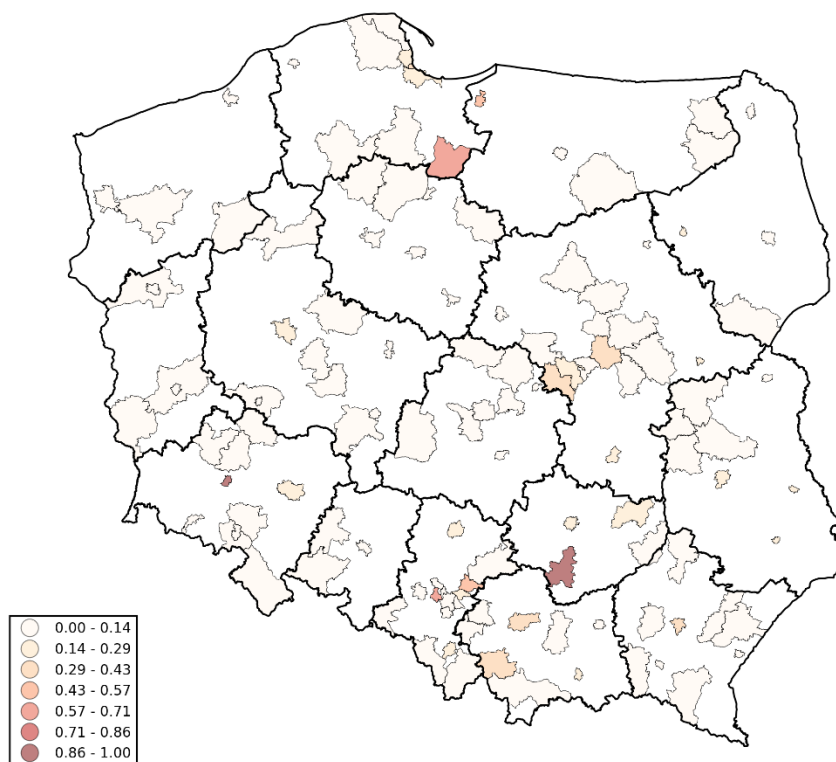
Wykres 3.5. Liczba studentów szkół wyższych ogółem według powiatów w 2016



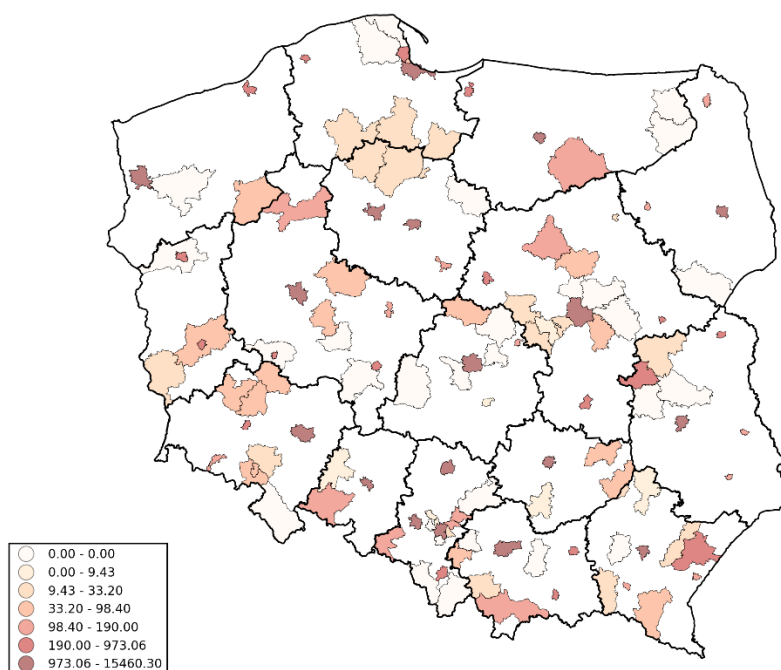
Wykres 3.6. Wskaźnik liczby studentów stacjonarnych do ogółem według powiatów



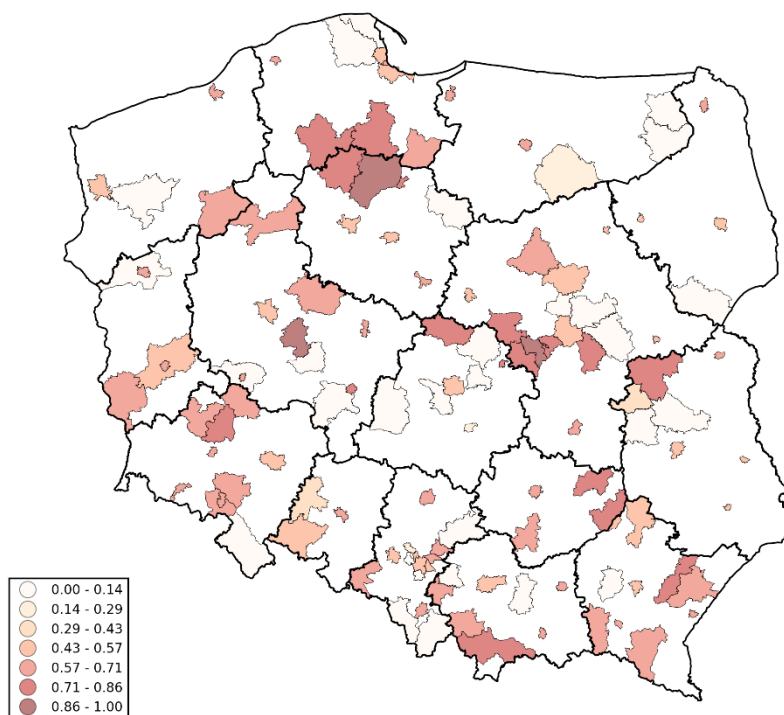
Wykres 3.7. Wskaźnik studentów stacjonarnych do ogółem w szkołach niepublicznych wg powiatów



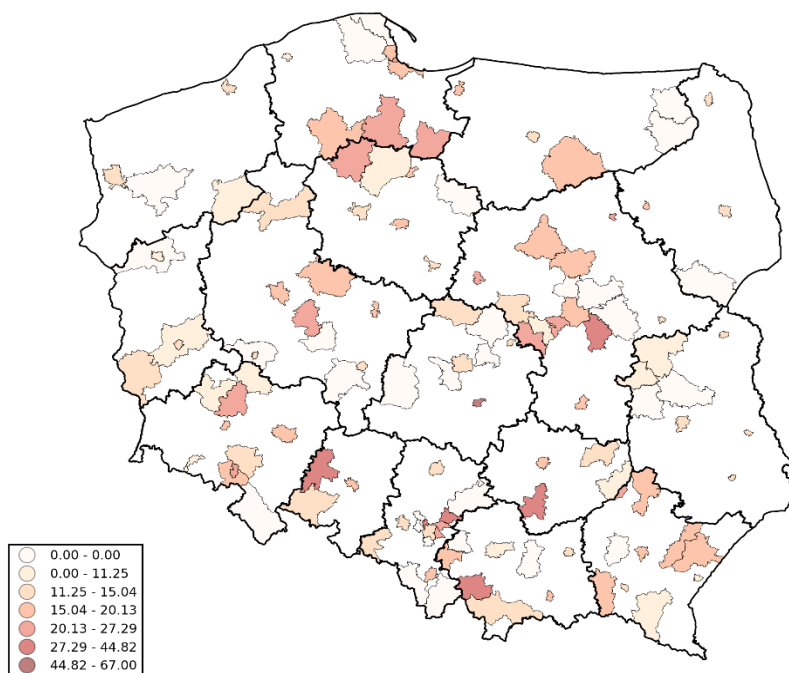
Wykres 3.8. Liczba nauczycieli akademickich według powiatów [tyś]



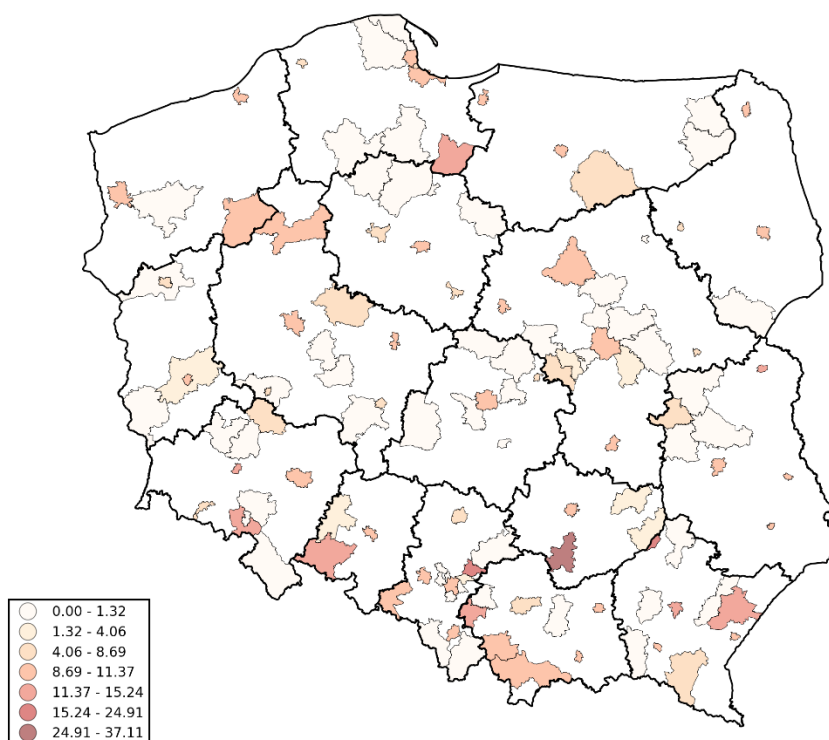
Wykres 3.9. Liczba nauczycieli akademickich do ogółu zatrudnionych według powiatów



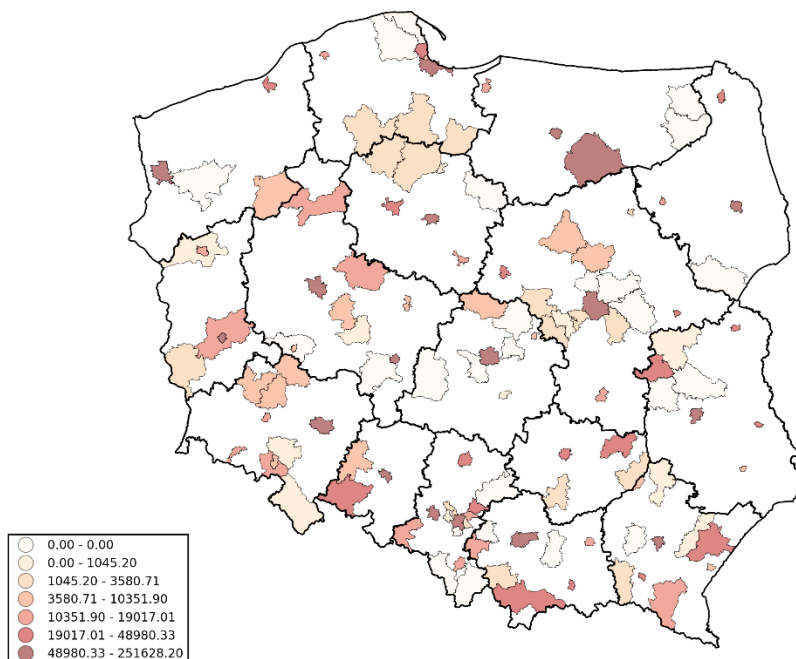
Wykres 3.10. Wskaźnik liczby studentów na nauczyciela akademickiego według powiatów



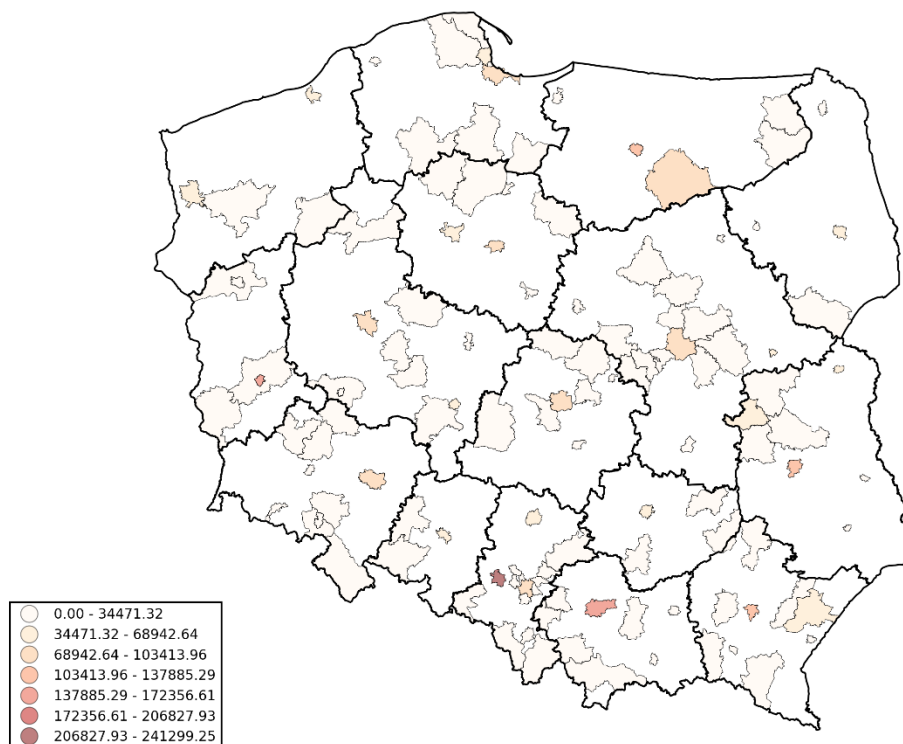
Wykres 3.11. Wskaźnik liczby studentów stacjonarnych do nauczycieli akademickich wg powiatów



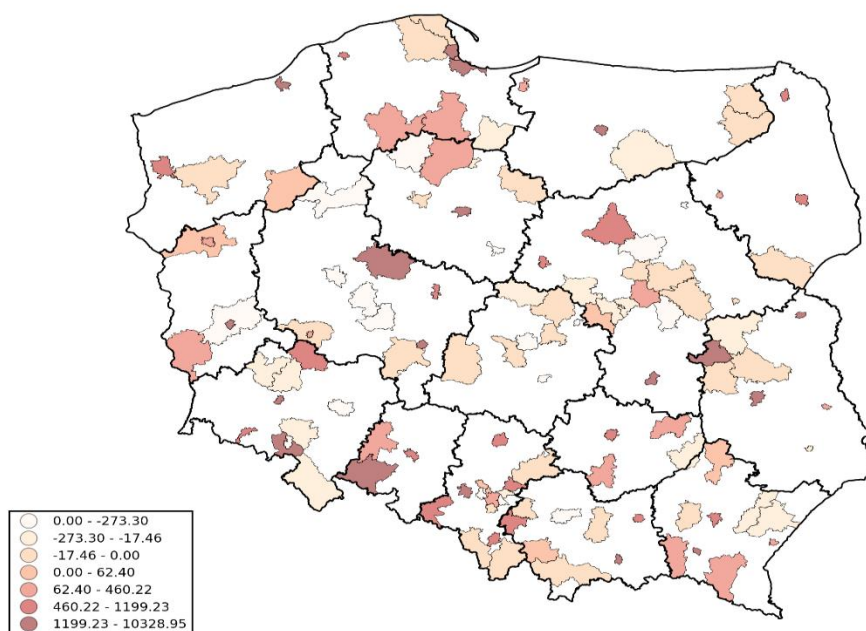
Wykres 3.12. Średnie przychody na szkołę wyższą według powiatów [w tys. zł]



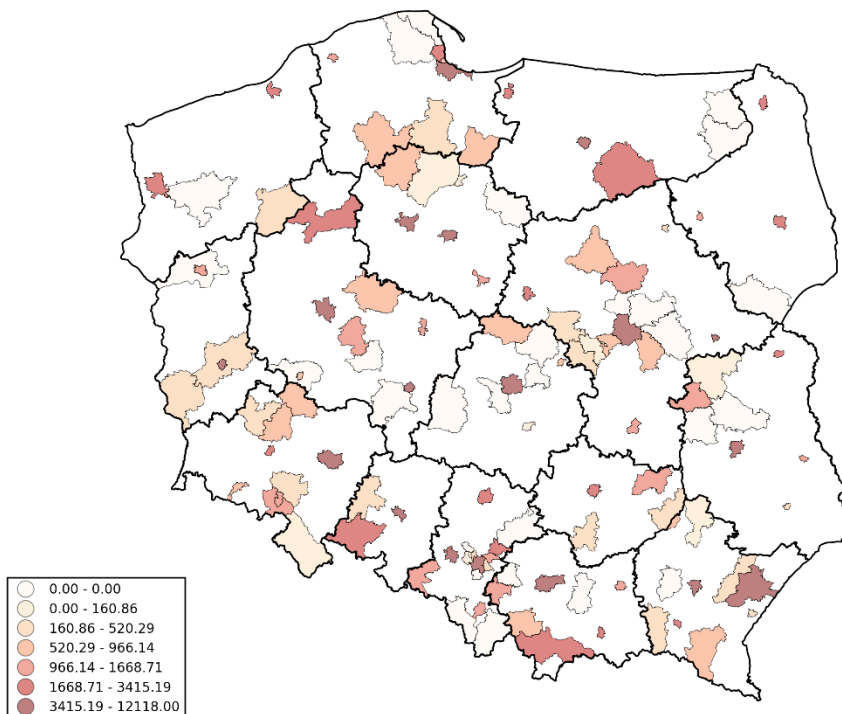
Wykres 3.13. Średnie koszty na szkołę wyższą według powiatów [w tys. zł]



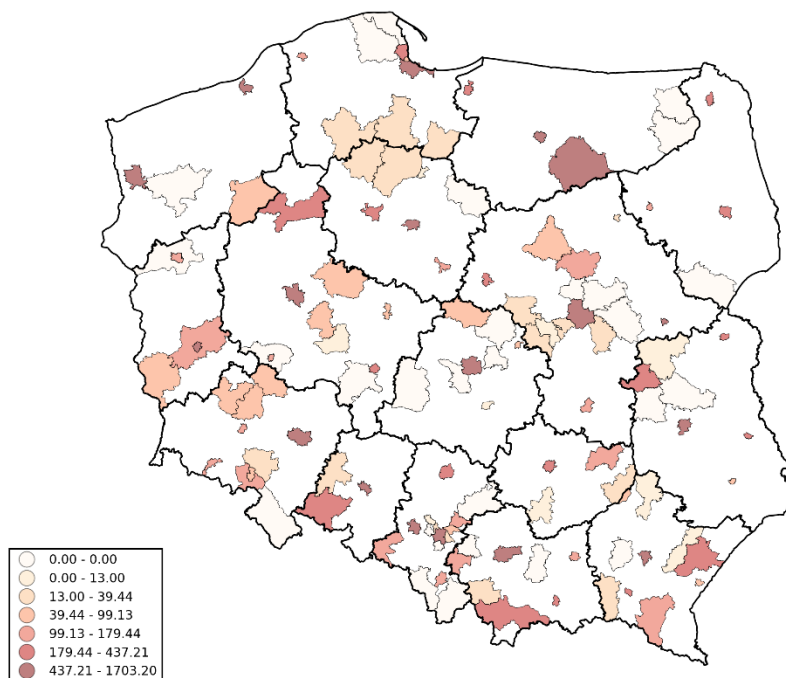
Wykres 3.14. Średni wynik finansowy szkół wyższych według powiatów [w tys zł]



Wykres 3.15. Średnia liczba studentów na uczelni wyższej według powiatów



Wykres 3.16. Średnie zatrudnienie ogółem na szkołę wyższą wg powiatów



3.2. Analiza różnicowań przestrzennych z punktu widzenia lokalizacji i akademickości w Polsce

- 1) Z analiz wynika, że czynniki decydujące o alokacji państwowych wyższych szkół zawodowych (PWSZ) oraz uczelni niepublicznych nie były tożsame. Uczelnie niepubliczne lokowano w większych miastach (przynajmniej 30 tys.), bogatszych gminach, a nie lokowano tam, gdzie istniały już inne uczelnie (dotyczy miast 30-100 tys. mieszkańców) [Bajerski, 2009]. Ostatnia zmienna była najistotniejszą determinantą lokowania uczelni niepublicznych. Ewentualna likwidacja PWSZ-ów prawdopodobnie sprzyjałaby rozwojowi szkolnictwa prywatnego.
- 2) Z analiz Najwyższej Izby Kontroli wynika, że powstanie PWSZ znacznie zwiększyło dostęp do kształcenia wyższego w niektórych regionach [Bajerski, 2009].

Wykres. 3.17. Przestrzenna dostępność publicznego szkolnictwa wyższego



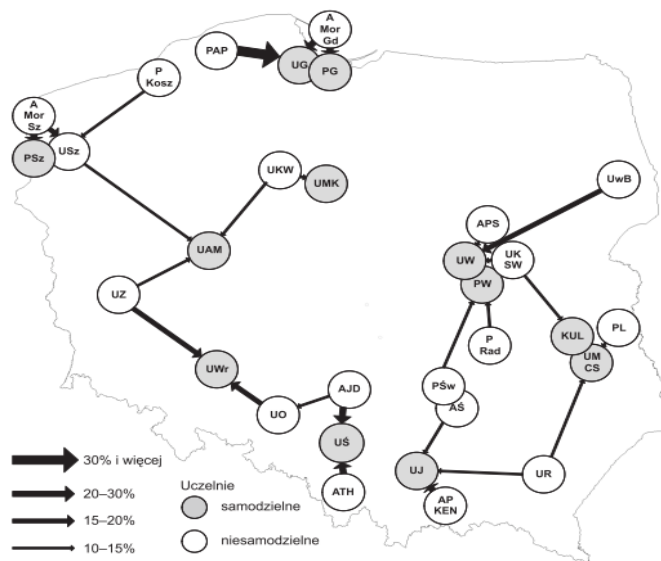
Źródło: Bajerski [2009]

- 3) W początkowych fazach działalności PWSZ, struktura kształcenia była silnie powiązana z profilem współpracującej uczelni publicznej (choćby tylko w zakresie wykorzystania kadry). Stanowiąc to może przesłankę konsolidacji programowo-kadrowej PWSZ i akademickich uczelni publicznych.
- 4) PWSZ stosunkowo częściej (przynajmniej w porównaniu ze szkołami niepublicznymi, które nastawione są na organizację tanich kierunków) kształcą na kierunkach technicznych. Biorąc pod uwagę, że PWSZ stanowią główną konkurencję dla szkół niepublicznych, likwidacja PWSZ zmieniłaby strukturę kształcenia w stronę nauk społecznych, humanistycznych, pedagogicznych, niż rekomendowanego obecnie profilu technicznego.
- 5) Studia magisterskie, głównie ze względu na dostępność kadry, organizowane są z reguły w większych ośrodkach. Także z tego względu uczelnie prywatne uruchamiają takie studia przede wszystkim w miastach o liczbie ludności przekraczającej 100 tys. mieszkańców. Może to również sugerować zacieśnienie współpracy między PWSZ, a uczelniami akademickimi spełniającymi przynajmniej funkcje „patronackie”.
- 6) Analizując wskaźniki liczby studentów do liczby mieszkańców regionu, najniższe wartości cechował Koszalin, Radom, konurbację górnośląską, a w mniejszym stopniu Częstochowę, Słupsk, Łódź oraz Warszawę. Swoista nadwyżka studentów (w stosunku do liczby ludności)

cechowała Lublin, Kraków, Rzeszów, a w mniejszym stopniu Poznań, Opole, Olsztyn, Wrocław.

- 7) Inicjatywy integracji kilku silnych uczelni w jedną rzadko były rozwijane i doprowadzane do stadium wdrożeniowego, częściej nie uzyskiwały finalnego poparcia podmiotów wchłanianych przez najsilniejszych (np. inicjatywa opolska, poznańska, wrocławska). Jednym z prostych determinant osłabiających skłonność do konsolidacji były stosunkowo niskie wymogi dla uzyskania statusu uniwersytetu.
- 8) Z punktu widzenia samodzielności akademickiej (w tym kształcenia kadr naukowych), ośrodkami niesamodzielnymi w zasadzie pozostały te, które powstały w okresie decentralizacji szkolnictwa wyższego do roku 1978 (Częstochowa, Kielce, Koszalin, Radom, Rzeszów, Siedlce, Słupsk, Zielona Góra) oraz Bielsko-Biała i Opole. Analizy wskazują, że ponad 30-letni okres nie wystarczył do wykształcenia wysokiego potencjału naukowego własnej kadry. Z badań Bajerskiego [2009; 87] wynika, że można wyróżnić 11 dużych sieci powiązań kadrowych. W ich skład wchodzi ok. 93 proc. nowych ośrodków szkolnictwa wyższego. Kształcenie kadr niemal we wszystkich nowych ośrodkach zależy w głównej mierze od 11 największych ośrodków naukowych w Polsce.

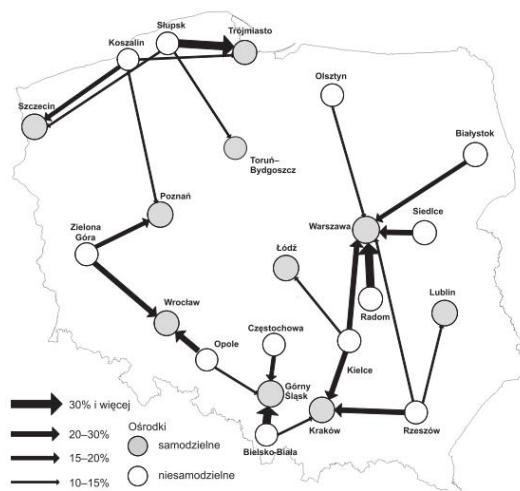
Wykres 3.18.



Ryc. 37. Kierunki ciążenia uczelni w procesie kształcenia kadry doktorskiej (wyrażone odsetkiem doktoratów)

Źródło: Bajerski [2009]

Wykres 3.19.



Ryc. 38. Kierunki ciążenia ośrodków szkolnictwa wyższego w procesie kształcenia kadry doktorskiej (wyrażone odsetkiem doktoratów)

Źródło: Bajerski [2009:]

- 9) Największe centra akademickie w istotnie różnią się między sobą pod względem struktury kształcenia. Natomiast struktura według typów uczelni (kształcenia) nie wszędzie odpowiada strukturze regionalnego popytu na pracę, a zwłaszcza zapotrzebowaniu na kadry.

Tabela 3.1. Udział poszczególnych typów uczelni ze względu na ich profil w kształceniu studentów w 10 największych ośrodkach szkolnictwa wyższego w roku akademickim 2005/06 (w %)

Ośrodek	Rodzaj uczelni					
	uniwersytety i uczelnie pedagogiczne	uczelnie techniczne	uczelnie ekonomiczne	uczelnie rolnicze	uczelnie medyczne	uczelnie pozostałe
Warszawa	38,0	12,1	27,5	8,1	2,9	11,3
Kraków	34,1	25,9	24,5	7,2	-	8,2
Poznań	34,3	14,1	23,4	9,6	4,9	13,7
Wrocław	33,6	23,3	19,5	8,6	3,5	11,4
Górny Śląsk	28,2	21,6	33,8	-	4,1	12,2
Lublin	61,7	12,2	-	14,1	5,2	6,8
Trójmiasto	36,2	29,2	9,2	-	4,3	21,1
Łódź	33,9	18,4	35,1	-	5,5	7,0
Bydgoszcz-Toruń	67,2	1,2	6,7	12,3	-	12,5
Szczecin	52,3	13,6	5,3	13,6	2,9	6,2

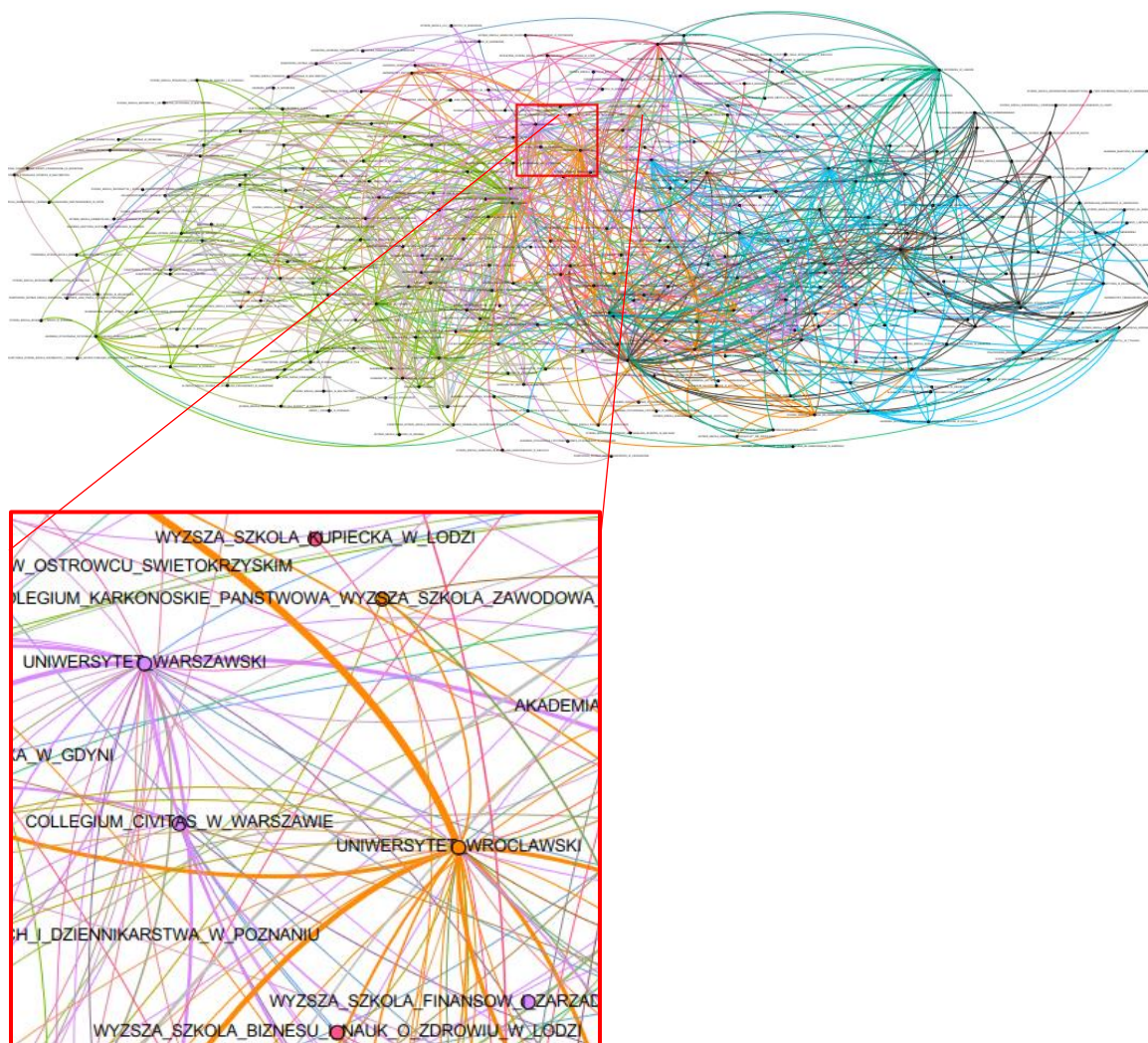
Źródło: opracowano na podstawie danych GUS.

3

3.3. Wykorzystanie analizy sieciowej do badania migracji studentów pomiędzy uczelniami wyższymi

W tym podrozdziale przedstawiono przykład zastosowania analizy sieciowej do zobrazowania procesu przepływu studentów pomiędzy szkołami wyższymi działającymi w Polsce. Wzięto pod uwagę tylko studentów studiów dziennych, którzy studia I i II stopnia podejmowali na różnych uczelniach.

Stosując pojęcia analizy sieciowej, węzłem jest uczelnia wyższa, krawędzią – każdy przypadek zmiany uczelni przez studenta, a zwrot krawędzi przebiega od studiów I stopnia do studiów II stopnia. Wykres 3.20. Sieć migracji pomiędzy uczelniami w Polsce



Źródło: D. Buttler [2017]

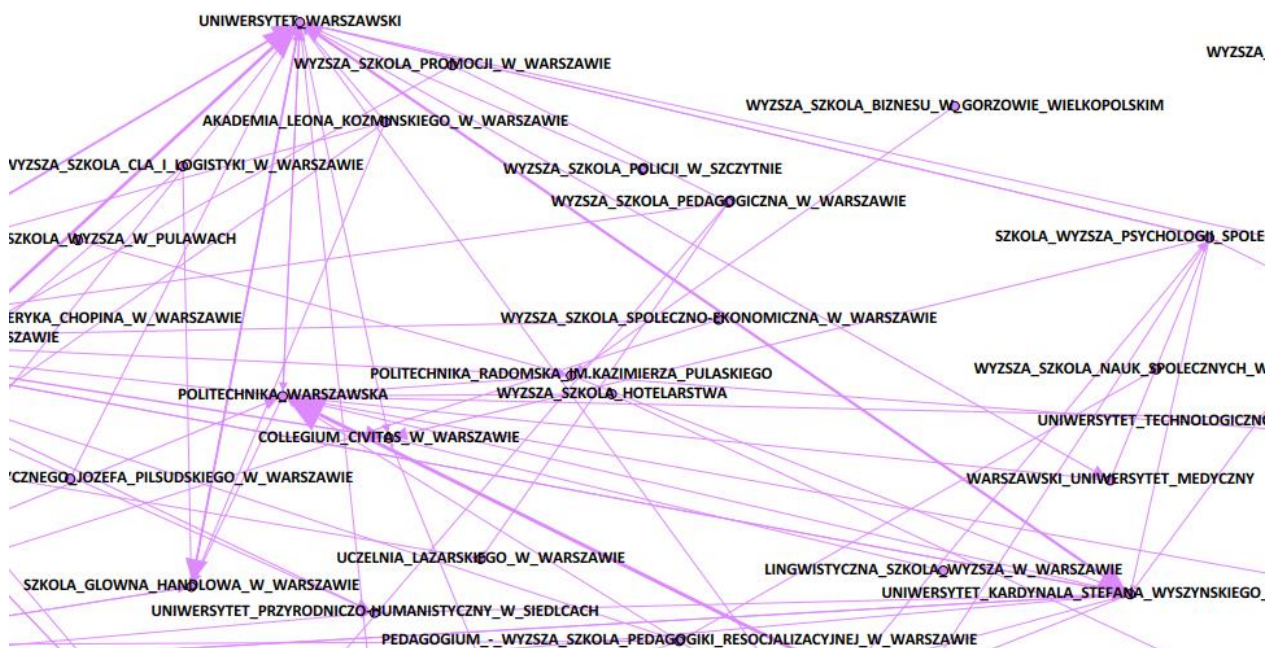
Dane do analizy pozyskano z ogólnodostępnej bazy z badania Bilans Kapitału Ludzkiego (badanie studentów). W sumie analizie poddano 274 uczelnie wyższe w Polsce (węzły) i 1456 powiązań między nimi (krawędzi). Do analizy sieciowej wykorzystano oprogramowanie Gephi. Powiązania pomiędzy wszystkimi uczelniami przedstawia Wykres 3.20.

Krawędzie zaznaczone są na rysunku liniami ciągłymi i oznaczają fakt zmiany uczelni przez przynajmniej jednego studenta (pomiędzy I i II stopniem kształcenia). Grubość krawędzi jest proporcjonalna do liczby studentów zmieniających szkoły wyższe. Kolory oznaczają przynależność do tego samego modułu (grupy) uczelni szczególnie silnie ze sobą powiązanych (siłę tych powiązań determinują przepływy studentów).

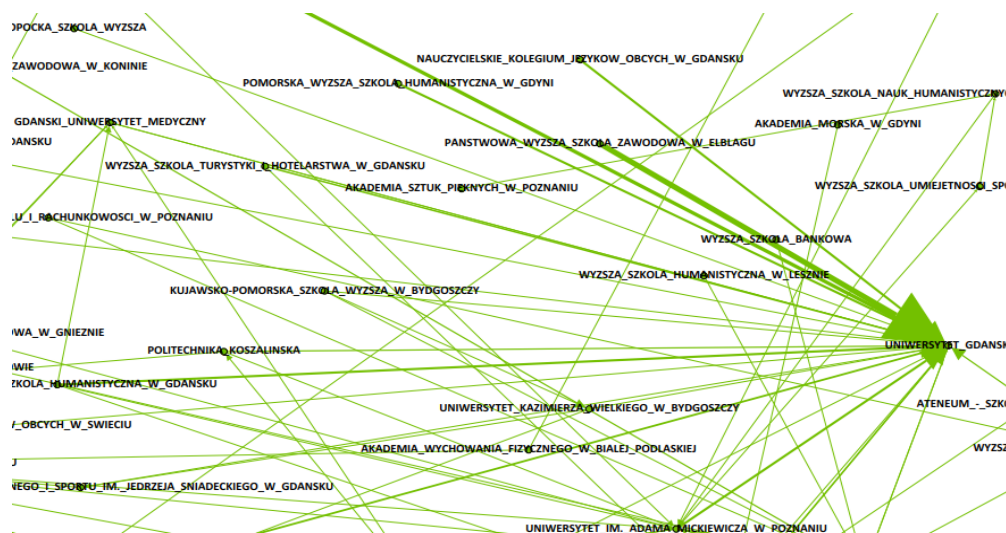
Rysunek 3.21. przedstawia powiązania pomiędzy uczelniami należącymi do tego samego modułu. Prezentowany moduł skupia głównie uczelnie warszawskie, w których centralną rolę odgrywają Uniwersytet Warszawski, Szkoła Główna Handlowa, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego i

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego (ze względów redakcyjnych nieprzedstawiona na rysunku).
Zwroty strzałek pokazują także, że są to również główne ośrodki podejmowania studiów II stopnia.

Rysunek 3.21. Przykładowy moduł (grupa) migracji pomiędzy uczelniami



Rys 3.22. Przykładowy moduł (grupa) przepływów pomiędzy uczelniami



Rysunek 3.22. prezentuje przykład kolejnego modułu, który obejmuje znacznie szerszy obszar geograficzny. W tej grupie znajdują się nie tylko uczelnie trójmiejskie, ale również wielkopolskie. Należy zaznaczyć, iż algorytm wydzielenia grup można skalować tworząc większe lub mniejsze moduły.

Dopełnieniem wyników przedstawianych graficznie są wskaźniki, które charakteryzują miejsce węzła w sieci. W tabeli 3.2. dla każdej z analizowanych uczelni zawarto informację o liczbie studentów, którzy z niej odeszli po I stopniu studiów (liczba połączeń wychodzących), i uczelni w której podjęli studia na II stopniu (liczba połączeń wchodzących) oraz o przynależności do określonego modułu

(grupy). Ponadto w tabeli 3.3. przedstawiono najczęstsze połączenia między uczelniami wyższymi w Polsce.

Tabela 3.2. Podstawowe wskaźniki analizy sieciowej dla badanych uczelni wyższych w Polsce

Nazwa szkoły wyższej	Stopień (liczba połączeń)	Liczba połączeń		Moduł (nr grupy)
		wchodzących	wychodzących	
Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego w Katowicach	1	1	0	4
Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie	14	10	4	0
Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi	4	0	4	1
Akademia Ignatianum w Krakowie	3	3	0	0
Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie	16	6	10	6
Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie	4	1	3	5
Akademia Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte w Gdyni	3	0	3	9
Akademia Medyczna im. Piastów Śląskich we Wrocławiu	5	0	5	0
Akademia Morska W Gdyni	1	0	1	9
Akademia Morska W Szczecinie	1	0	1	7
Akademia Muzyczna im. Grażyny I Kiejstuta Bacewiczów w Łodzi	3	2	1	5
Akademia Muzyczna im. Ignacego Jana Paderewskiego w Poznaniu	5	3	2	9
Akademia Muzyczna im. Feliksa Nowowiejskiego w Bydgoszczy	1	1	0	3
Akademia Muzyczna im. Karola Lipińskiego we Wrocławiu	4	3	1	4
Akademia Muzyczna im. Karola Szymanowskiego w Katowicach	1	0	1	6
Akademia Muzyczna im. Stanisława Moniuszki w Gdańsku	3	2	1	5
Akademia Muzyczna w Krakowie	1	1	0	0
Akademia Obrony Narodowej w Warszawie	1	0	1	5
Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie	18	10	8	5
Akademia Podlaska w Siedlcach	8	3	5	8
Akademia Pomorska w Słupsku	4	0	4	9
Akademia Sztuk Pięknych w Katowicach	7	7	0	6

Akademia Sztuk Pięknych w Krakowie	1	0	1	0
Akademia Sztuk Pięknych w Poznaniu	2	0	2	9
Akademia Sztuki w Szczecinie	3	3	0	7
Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej	10	5	5	6
Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu im. Jędrzeja Śniadeckiego w Gdańsku	5	3	2	9
Akademia Wychowania Fizycznego im. Bronisława Czecha w Krakowie	2	0	2	0
Akademia Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu	13	10	3	9
Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach	6	3	3	6
Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie	1	0	1	5
Akademia Wychowania Fizycznego w Białej Podlaskiej	2	0	2	9
Akademia Wychowania Fizycznego w Gorzowie Wielkopolskim	1	0	1	4
Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu	4	4	0	4
Almamer Szkoła Wyższa w Warszawie	1	0	1	5
Ateneum - Szkoła Wyższa w Gdańsku	2	0	2	9
Bielska Wyższa Szkoła im. Józefa Tyszkiewicza w Bielsku-Białej	1	0	1	0
Chrześcijańska Akademia Teologiczna w Warszawie	5	4	1	5
Collegium Civitas w Warszawie	11	11	0	5
Dolnośląska Szkoła Wyższa we Wrocławiu	5	2	3	4
Gastronomii i Turystyki w Warszawie	1	1	0	5
Gdańska Wyższa Szkoła Humanistyczna w Gdańsku	5	0	5	9
Gdański Uniwersytet Medyczny	8	6	2	9
Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości	2	0	2	6
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego w Katowicach	8	0	8	6
Górnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości im. Karola Goduli w Chorzowie	2	0	2	6
Kaszubsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Wejherowie	1	0	1	9
Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II	17	9	8	8
Kolegium Karkonoskie Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Jeleniej Górze	6	0	6	4
Kolegium Nauczycielskie Języków Obcych w Siedlcach	1	0	1	8
Kolegium Nauczycielskie w Katowicach	1	0	1	6

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego	10	0	10	0
Krakowska Wyższa Szkoła Promocji Zdrowia	2	0	2	0
Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy	4	0	4	9
Lingwistyczna Szkoła Wyższa w Warszawie	1	0	1	5
Małopolska Wyższa Szkoła Zawodowa im. Józefa Dietla w Krakowie	1	0	1	0
Mariawici w Płocku	1	1	0	2
Nauczycielskie Kolegium Języków Obcych w Częstochowie	1	0	1	6
Nauczycielskie Kolegium Języków Obcych w Gdańsku	1	0	1	9
Niepaństwowa Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Białymstoku	1	0	1	2
Olsztyńska Szkoła Wyższa im. Józefa Rusieckiego	4	0	4	2
Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki I Zarządzania im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego W Olsztynie	2	0	2	2
Olympus Szkoła Wyższa Im. Romualda Kudlińskiego w Warszawie	2	0	2	3
Państwowa Medyczna Wyższa Szkoła Zawodowa w Opolu	2	0	2	6
Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej	1	1	0	9
Państwowa Wyższa Szkoła Wschodnioeuropejska w Przemyślu	4	0	4	8
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu	2	0	2	4
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Jana Amosa Komeńskiego w Lesznie	2	0	2	9
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Ks. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu	3	0	3	8
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Staszica w Pile	4	0	4	9
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej	3	0	3	5
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu	4	0	4	9
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu	5	0	5	8

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona w Legnicy	4	2	2	4
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Chełmie	3	0	3	8
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Ciechanowie	3	0	3	2
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Elblągu	2	0	2	9
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Głogowie	1	0	1	7
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Gnieźnie	1	0	1	9
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Gorzowie Wielkopolskim	4	0	4	7
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie	2	0	2	9
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Krośnie	2	0	2	8
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu	4	0	4	0
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nysie	6	0	6	0
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Oświęcimiu	2	0	2	6
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku	4	0	4	5
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Raciborzu	7	0	7	5
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Skierniewicach	2	0	2	1
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Sulechowie	3	0	3	7
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Suwałkach	1	0	1	2
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnowie	7	0	7	0
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Zamościu	1	0	1	8
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa we Włocławku	2	0	2	3
Papieska Akademia Teologiczna w Krakowie	4	0	4	0
Pedagogium - Wyższa Szkoła Pedagogiki Resocjalizacyjnej w Warszawie	6	4	2	5
Podhalańska Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Targu	1	0	1	1
Politechnika Białostocka	7	3	4	2
Politechnika Częstochowska	7	4	3	6
Politechnika Gdańska	11	6	5	9
Politechnika Koszalińska	10	4	6	9
Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki	6	5	1	0
Politechnika Łódzka	11	7	4	1
Politechnika Lubelska	2	1	1	8
Politechnika Opolska	8	5	3	4
Politechnika Poznańska	3	1	2	3
Politechnika Radomska im. Kazimierza Pułaskiego	11	5	6	5
Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza	5	2	3	8

Politechnika Śląska w Gliwicach	13	7	6	6
Politechnika Świętokrzyska w Kielcach	1	0	1	1
Politechnika Warszawska	24	22	2	5
Politechnika Wrocławska	12	8	4	4
Polsko-Japońska Wyższa Szkoła Technik Komputerowych w Warszawie	6	3	3	6
Pomorska Akademia Medyczna w Szczecinie	1	0	1	6
Pomorska Wyższa Szkoła Humanistyczna w Gdyni	1	0	1	9
Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie	8	8	0	7
Poznańska Wyższa Szkoła Biznesu i Języków Obcych w Poznaniu	2	0	2	9
Puławska Szkoła Wyższa w Puławach	1	0	1	5
Śląska Wyższa Szkoła Informatyczno-Medyczna w Chorzowie	2	0	2	6
Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. Generała Jerzego Ziętka w Katowicach	1	0	1	6
Śląski Uniwersytet Medyczny w Katowicach	14	12	2	6
Sopocka Szkoła Wyższa	1	0	1	9
Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi	4	0	4	1
Stargardzka Szkoła Wyższa Stargardinum w Starogardzie Szczecińskim	1	0	1	7
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie	16	9	7	5
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie	12	9	3	5
Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego w Warszawie	4	0	4	5
Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku	2	0	2	1
Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej w Warszawie	11	7	4	5
Szkoła Wyższa Rzemiosł Artystycznych i Zarządzania we Wrocławiu	1	0	1	4
Szkoła Wyższa Rzemiosł Artystycznych i Zarządzania we Wrocławiu	1	0	1	4
Uczelnia Łazarskiego w Warszawie	4	4	0	5
Uczelnia Warszawska im. Marii Skłodowskiej-Curie w Warszawie	1	0	1	5
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach	18	17	1	6
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie	25	19	6	0
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	29	24	5	9
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu	17	12	5	4
Uniwersytet Gdański	52	43	9	9

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	26	17	9	9
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie	48	33	15	0
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach	20	9	11	1
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach Filia w Piotrkowie Trybunalskim	2	2	0	1
Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie	19	14	5	5
Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy	5	2	3	9
Uniwersytet Łódzki	27	19	8	1
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie	26	17	9	8
Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu	5	3	2	9
Uniwersytet Medyczny w Białymstoku	8	6	2	2
Uniwersytet Medyczny w Łodzi	9	5	4	1
Uniwersytet Medyczny w Lublinie	7	3	4	8
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu	20	8	12	3
Uniwersytet Muzyczny im. Fryderyka Chopina w Warszawie	1	1	0	5
Uniwersytet Opolski	16	9	7	4
Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie	3	3	0	0
Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie	9	4	5	0
Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach	5	4	1	5
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie	8	6	2	8
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu	6	4	2	9
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu	8	4	4	4
Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie	9	4	5	0
Uniwersytet Rzeszowski	23	15	8	8
Uniwersytet Śląski W Katowicach	32	22	10	6
Uniwersytet Szczeciński	23	16	7	7
Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy	1	0	1	5
Uniwersytet w Białymstoku	18	14	4	2
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie	23	13	10	2
Uniwersytet Warszawski	38	26	12	5
Uniwersytet Wrocławski	38	25	13	4
Uniwersytet Zielonogórski	14	8	6	7
Urody i Edukacji w Poznaniu	1	1	0	7
Warszawski Uniwersytet Medyczny	6	2	4	5

Wojskowa Akademia Techniczna im. Jarosława Dąbrowskiego w Warszawie	1	0	1	5
Wszechnica Świętokrzyska w Kielcach	1	0	1	1
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni	1	0	1	9
Wyższa Szkoła Administracji Publicznej im. Stanisława Staszica w Białymstoku	7	1	6	2
Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Ostrołęce	1	0	1	2
Wyższa Szkoła Administracji w Bielsku-Białej	1	0	1	6
Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży	1	0	1	2
Wyższa Szkoła Bankowa	1	0	1	9
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku	2	0	2	9
Wyższa Szkoła Bankowa w Opolu	1	0	1	4
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu	2	1	1	9
Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu	2	0	2	3
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu	10	6	4	4
Wyższa Szkoła Bankowości i Finansów w Katowicach	1	0	1	6
Wyższa Szkoła Biznesu i Nauk w Zdrowiu w Łodzi	2	0	2	1
Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości w Ostrowcu Świętokrzyskim	1	0	1	1
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej	10	8	2	6
Wyższa Szkoła Biznesu w Gorzowie Wielkopolskim	1	0	1	5
Wyższa Szkoła Biznesu-National-Louis University w Nowym Sączu	1	0	1	0
Wyższa Szkoła Cła i Logistyki w Warszawie	2	0	2	5
Wyższa Szkoła Dziennikarska im. Melchiora Wańkowicza w Warszawie	2	0	2	8
Wyższa Szkoła Edukacji i Terapii w Poznaniu	2	0	2	9
Wyższa Szkoła Edukacji Zdrowotnej w Łodzi	3	0	3	1
Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku	2	0	2	2
Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna im. Prof. Szczepana Pieniążka w Skierniewicach	1	0	1	1
Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna w Warszawie	1	0	1	5
Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Turystyczna w Szczecinie	1	0	1	9
Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie	1	0	1	0
Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie	1	0	1	8
Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa im. Prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach	2	0	2	1

Wyższa Szkoła Ekonomii Turystyki i Nauk Społecznych w Kielcach	1	0	1	5
Wyższa Szkoła Europejska im. Ks. Józefa Tischnera w Krakowie	3	0	3	0
Wyższa Szkoła Filologiczna we Wrocławiu	5	0	5	4
Wyższa Szkoła Filozoficzno-Pedagogiczna „Ignatianum” w Krakowie	7	4	3	0
Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku	3	0	3	2
Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie	1	0	1	5
Wyższa Szkoła Fizjoterapii we Wrocławiu	2	1	1	1
Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy	3	0	3	3
Wyższa Szkoła Gospodarki w Toruniu	1	0	1	3
Wyższa Szkoła Handlowa im. Bolesława Markowskiego w Kielcach	1	0	1	1
Wyższa Szkoła Handlowa im. Karola Stefana Batorego w Piotrkowie	2	0	2	1
Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu	1	0	1	8
Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu	1	0	1	4
Wyższa Szkoła Handlu I Prawa im. Ryszarda Łazarskiego w Warszawie	3	0	3	5
Wyższa Szkoła Handlu i Rachunkowości w Poznaniu	2	0	2	9
Wyższa Szkoła Hotelarstwa	2	0	2	5
Wyższa Szkoła Hotelarstwa i Gastronomii w Poznaniu	2	0	2	6
Wyższa Szkoła Humanistyczna Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Szczecinie	1	0	1	7
Wyższa Szkoła Humanistyczna w Lesznie	1	0	1	9
Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna im. J. Zamoyskiego w Zamościu	1	0	1	8
Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu	3	0	3	4
Wyższa Szkoła Informatyki i Ekonomii Towarzystwa Wiedzy Powszechnej	1	0	1	2
Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Bielsku-Białej	1	0	1	6
Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie	3	0	3	8
Wyższa Szkoła Infrastruktury i Zarządzania w Warszawie	1	0	1	5
Wyższa Szkoła Integracji Europejskiej w Szczecinie	1	0	1	7
Wyższa Szkoła Inżynierii Bezpieczeństwa i Ekologii w Sosnowcu	2	0	2	6

Wyższa Szkoła Języków Obcych im. Samuela Bogumiła Lindego w Poznaniu	1	0	1	1
Wyższa Szkoła Języków Obcych w Świeciu	1	0	1	9
Wyższa Szkoła Kosmetologii i Ochrony Zdrowia w Białymstoku	2	0	2	2
Wyższa Szkoła Kosmetologii I Promocji Zdrowia w Szczecinie	2	0	2	7
Wyższa Szkoła Kupiecka w Łodzi	1	0	1	1
Wyższa Szkoła Lingwistyczna w Częstochowie	9	9	0	0
Wyższa Szkoła Marketingu i Zarządzania w Lesznie	1	0	1	4
Wyższa Szkoła Matematyki i Informatyki Użytkowej w Białymstoku	1	0	1	2
Wyższa Szkoła Menedżerska w Białymstoku	1	0	1	2
Wyższa Szkoła Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa w Poznaniu	4	2	2	9
Wyższa Szkoła Nauk Społecznych w Lublinie	2	0	2	5
Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Obrony Przeciwlotniczej	1	0	1	4
Wyższa Szkoła Pedagogiczna Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Warszawie	1	0	1	5
Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Warszawie	4	0	4	5
Wyższa Szkoła Pedagogiki i Administracji im. Mieszka I w Poznaniu	3	0	3	9
Wyższa Szkoła Planowania Strategicznego w Dąbrowie Górniczej	1	0	1	6
Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie	1	0	1	5
Wyższa Szkoła Prawa i Administracji w Przemyślu	1	0	1	4
Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie	2	1	1	5
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie	3	0	3	8
Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna w Gdańsku	1	0	1	9
Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna w Warszawie	2	0	2	5
Wyższa Szkoła Środowiska w Bydgoszczy	1	0	1	7
Wyższa Szkoła Stosunków Międzynarodowych i Amerykanistyki w Warszawie	1	0	1	5
Wyższa Szkoła Stosunków Międzynarodowych i Komunikacji Społecznej w Chełmie	1	0	1	8
Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi	1	0	1	1
Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii w Suchoj Beskidzkiej	1	0	1	0

Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Częstochowie	1	0	1	6
Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Gdańsku	3	1	2	9
Wyższa Szkoła Turystyki i Rekreacji im. Mieczysława Orłowicza w Warszawie	2	0	2	5
Wyższa Szkoła Umiejętności im. Stanisława Staszica w Kielcach	1	0	1	1
Wyższa Szkoła Umiejętności Społecznych w Poznaniu	5	1	4	9
Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja we Wrocławiu	1	0	1	4
Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu	4	2	2	0
Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie	1	0	1	0
Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów we Wrocławiu	5	0	5	4
Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sochaczewie	1	0	1	5
Wyższa Szkoła Zarządzania i Nauk Społecznych w Tychach	1	0	1	6
Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Łomży	1	0	1	0
Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach	3	0	3	6
Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach	2	0	2	6
Wyższa Szkoła Zarządzania w Gdańsku	1	0	1	9
Wyższa Szkoła Zarządzania w Rzeszowie	2	0	2	8
Wyższa Szkoła Zawodowa „Kadry Dla Europy” w Poznaniu	1	0	1	9
Wyższa Szkoła Zdrowia	2	0	2	7
Wyższe Seminarium Kościoła Starokatolickiego	2	0	2	2
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie	10	3	7	7

Źródło: Butler [2017]

Tabela 3.3. Najczęstsze przepływy pomiędzy uczelniami wyższymi w Polsce

Studia na I stopniu	Studia na II stopniu	Liczba przepływów (krawędzi)
Wyższa Szkoła Administracji Publicznej im. Stanisława Staszica w Białymstoku	Uniwersytet w Białymstoku	25
Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła I	Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej W Lublinie	24
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie	Akademia Ignatianum W Krakowie	23
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Sulechowie	Uniwersytet Zielonogórski	20
Uniwersytet Szczeciński	Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny W Szczecinie	20
Politechnika Białostocka	Uniwersytet w Białymstoku	19
Uniwersytet Śląski w Katowicach	Uniwersytet Ekonomiczny W Katowicach	18
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Elblągu	Uniwersytet Gdański	17
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu	Uniwersytet Rzeszowski	15
Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie	Uniwersytet Ekonomiczny W Krakowie	13
Kolegium Nauczycielskie w Katowicach	Uniwersytet Śląski W Katowicach	13
Politechnika Opolska	Uniwersytet Opolski	12
Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach	Uniwersytet Ekonomiczny W Katowicach	11
Wyższa Szkoła Zarządzania w Gdańsku	Uniwersytet Gdański	11
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Gorzowie Wielkopolskim	Uniwersytet Szczeciński	11
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu	Uniwersytet Wrocławski	11
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach	Uniwersytet Jana Kochanowskiego W Kielcach Filia W Piotrkowie Trybunalskim	10
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie	Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II	9
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie	Uniwersytet Ekonomiczny W Krakowie	9
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości I Administracji w Lublinie	Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie	9
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie	Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie	9

Źródło: Butler [2017]

Przedstawiony przykład analizy sieciowej obarczony jest ryzykiem jakości wykorzystanych danych (np. ograniczona liczbowo zbiorowość studentów, brak wag analitycznych związanych z nadreprezentacją studentów niektórych uczelni). Trzeba także uwzględnić rosnący dopiero trend zmiany uczelni na przejściu pomiędzy I i II stopniem, zwłaszcza w przekroju uczelni niepublicznych i publicznych. Ograniczenia te nie powinny przesłonić zalet stosowania analizy sieciowej tym bardziej, że można wykorzystać wysokiej jakości dane z systemu POLON. Analiza sieciowa pozwala na szybkie i przejrzyste ustalenie powiązań pomiędzy uczelniami, co wydaje się istotną informacją w kontekście perspektyw konsolidacji szkół wyższych w Polsce, a także dostępu do edukacji w polityce szkolnictwa wyższego.

4. PRZYKŁADY KONSOLIDACJI SZKÓŁ WYŻSZYCH W POLSCE

4.1. Przykłady konsolidacji w sektorze szkolnictwa wyższego i nauki

4.1.1. Przykłady krajowe

„Po roku 1990, kiedy weszła w życie liberalizująca system ustawa o szkolnictwie wyższym, rozpoczął się proces tworzenia nowych szkół wyższych, zwłaszcza w sektorze niepublicznym, ale później powstały także publiczne wyższe szkoły zawodowe, co związane było z reformą samorządową. Uwzględniając działania w okresie PRL, doszliśmy do tego, że nasz system szkolnictwa wyższego tworzy około 400 uczelni. To sytuacja zupełnie wyjątkowa w Europie, niestety – patologiczna”⁷. W Polsce jest za dużo uczelni w stosunku do liczby chętnych, która spada. Według niemieckiego Ministerstwa Edukacji i Badań Naukowych, na terenie Niemiec działa zbliżona liczba instytucji zajmujących się wyższą edukacją. Znacząco od Polski różni się jednak stosunek liczby osób studiujących do nauczycieli akademickich. Na blisko 2,4 miliona studentów w 2012 roku przypadało około 337 tysięcy nauczycieli. W Polsce w 2009 roku na 1,9 miliona studentów przypadało 101 tysięcy nauczycieli. „Obecnie na jednego nauczyciela akademickiego przypada chyba cztery razy więcej studentów niż przypadało 25 lat temu. Taka zmiana nie mogła nie spowodować obniżenia jakości nauczania”⁸. W opinii Przewodniczącego Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego „Doszło do znacznego rozproszenia zasobów i w wielu przypadkach zbyt małej skali działania. Pilną potrzebą jest zatem konsolidacja uczelni. Jest oczywiste, że takie działania wymagają wyobraźni, myślenia pro publico bono, wyrzeczenia się różnych egoizmów i obaw, a także wysiłku i zaangażowania kadry. Nie wszystkich na to stać”.

⁷ Prof. J. Woźnicki przewodniczący Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego, były rektor Politechniki Warszawskiej pisał na łamach „Forum Akademickiego”.

⁸ Prof. M. Kleiber, były prezes Polskiej Akademii Nauk w wywiadzie dla „Kultury Liberalnej”.

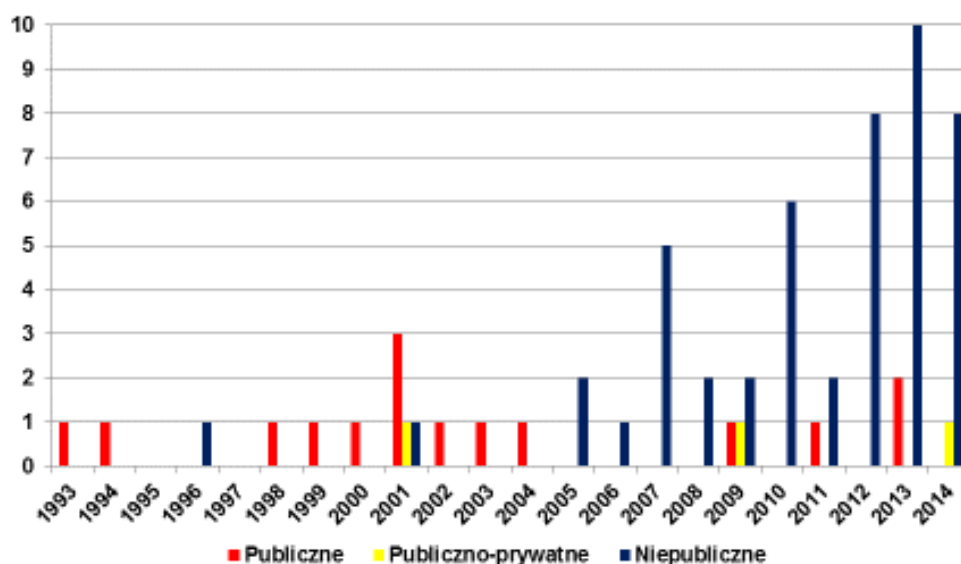
Na początku maja 2017 r. działało w Polsce 455 podmiotów szkolnictwa wyższego (w tym 46 w likwidacji oraz 8 instytucji kościelnych (tj. ca 87% w stosunku do maksymalnej liczby 521).

Tabela 4.1. Liczba instytucji szkolnictwa wyższego i instytucji kościelnych

Lp.	Status podmiotu w rejestrze POLON	Instytucje szkolnictwa wyższego		Instytucje kościelne
		Razem	Niepubliczne	
1	Działający	401	261	8
2	W likwidacji	46	46	0
3	Przekształcony	9	8	0
4	Wykreślony/Zlikwidowany	65	65	0
5	Ogółem	521	380	8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rejestrów Polon (dostęp 06-05-2017)

Wykres 1. Konsolidacje uczelni w Polsce



Po 1990 r. w Polsce pojawiło się szereg inicjatyw konsolidacyjnych o różnym charakterze instytucjonalnym oraz programowym, a przede wszystkim o bardzo różnym stopniu ich skuteczności. Inicjatywy takie powstawały i pojawiają się w różnych segmentach polskiego sektora szkolnictwa wyższego.

- 1) Od 12 maja 1993 roku dawny Wydział Lekarski UJ powrócił do Alma Mater Jagiellonica.
- 2) Uniwersytet Opolski powstał w 1994 roku z połączenia czołowej uczelni pedagogicznej w kraju - Wyższej Szkoły Pedagogicznej – z opolską filią Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego (Instytutu Teologiczno-Pastoralnego).

- 3) Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie powstał 1 września 1999 roku z połączenia trzech istniejących w Olsztynie szkół wyższych: Akademii Rolniczo-Technicznej, Wyższej Szkoły Pedagogicznej oraz Warmińskiego Instytutu Teologicznego. UWM łączy więc tradycję pięćdziesięcioletniej ART, trzydziestoletniej WSP oraz mającego sekularne tradycje kształcenia teologicznego na Warmii. 31 maja 1950 roku powstała pierwsza wyższa uczelnia w Olsztynie - Wyższa Szkoła Rolnicza, którą przemianowano w 1972 r. na Akademię Rolniczo-Techniczną. 19 czerwca 1969 w Olsztynie utworzono Wyższą Szkołę Nauczycielską przekształconą w 1974 r. w Wyższą Szkołę Pedagogiczną. Natomiast 23 kwietnia 1980 r. powołano Warmiński Instytut Teologiczny.
- 4) W 1954 r. z Uniwersytetu Warszawskiego i z Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie wydzielone zostały wydziały teologiczne i utworzona z nich została Akademia Teologii Katolickiej. Pełne prawa kościelne Akademia Teologii Katolickiej uzyskała w 1989 r. (dekret watykańskiej Kongregacji) i odtąd była uczelnią jednocześnie państwową i kościelną. Od 1 października 1999 r. zapoczątkował swoje istnienie Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie jako państwowa uczelnia wyższa, z czterema wydziałami kościelnymi (Obecnie tworzy go 10 wydziałów i 35 kierunków studiów). W 2001 r. UKSW przejął niepubliczną Szkołę Nauk Ścisłych w Warszawie (SNŚ). SNŚ została utworzona w 1993 r. z inicjatywy grupy pracowników kilku działających w Warszawie instytutów naukowych, głównie Polskiej Akademii Nauk. Jej funkcjonowanie było aktywnie wspierane przez Centrum Fizyki Teoretycznej PAN, Instytut Chemii Fizycznej PAN, Instytut Fizyki PAN, Instytut Matematyczny PAN, resortowy Instytut Technologii Elektronowej, a później także Instytut Podstawowych Problemów Techniki PAN. Instytuty te udostępniły SNŚ swoje sale, laboratoria i sieci komputerów oraz umożliwiły ich pracownikom prowadzenie w niej zajęć dydaktycznych. Minister Edukacji Narodowej wydał Szkole Nauk Ścisłych zezwolenie na prowadzenie studiów wyższych w zakresie matematyki, fizyki i chemii, najpierw na poziomie licencjackim, a od 1995 roku także na poziomie magisterskim.
- 5) Uniwersytet Rzeszowski rozpoczął działalność od 1 września 2001 roku na mocy ustawy z dnia 7 czerwca 2001 roku z połączenia trzech samodzielnych podmiotów: Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Rzeszowie, Filii Uniwersytetu Marii Curie - Skłodowskiej w Rzeszowie, Zamiejscowego Wydziału Ekonomii w Rzeszowie oraz Akademii Rolniczej im. Hugona Kołłątaja w Krakowie.
- 6) Uniwersytet Zielonogórski powstał 1 września 2001 r. z połączenia Politechniki Zielonogórskiej z Wyższą Szkołą Pedagogiczną. Poprzednikami była Wyższa Szkoła Inżynierska przekształcona później w Politechnikę Zielonogórską. Natomiast w 1971 r. powstała Wyższa Szkoła Nauczycielska, która w 1973 r. stała się Wyższą Szkołą Pedagogiczną i przyjęła imię prof. Tadeusza Kotarbińskiego. Uniwersytet Zielonogórski jest największą państwową uczelnią w województwie lubuskim.

- 7) 24 listopada 2004 r. Akademia Medyczna w Bydgoszczy została połączona z Uniwersytetem im. M.Kopernika w Toruniu, tworząc Collegium Medicum UMK.
- 8) W 2004 roku w Uczelni Łazarskiego (dawniej: Prywatnej Wyższej Szkole Handlu) następuje połączenie Wydziału Handlu Zagranicznego z Wydziałem Gospodarki Światowej w Wydział Ekonomii i Zarządzania.
- 9) 30 września 2008 roku zapoczątkował działalność Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, który powstał z połączenia Akademii Rolniczej w Szczecinie oraz Politechniki Szczecińskiej.
- 10) Towarzystwo Edukacji Bankowej SA (TEB) jest jedną z największych niepaństwowych instytucji edukacyjnych w Polsce. Ze względu na swoją strukturę, zakres działalności oraz charakter, jest unikalną organizacją w Europie Wschodniej (szerzej w podrozdziale 4.2).
- 11) Projekt konsolidacji szkolnictwa wojskowego i technicznego o charakterze programowym znany jako projekt związku uczelni sił zbrojnych. Projekt ten został jednak oprotestowany przez studentów i ostatecznie wycofano się z jego realizacji.
- 12) Powstanie Grupy Uczelni Vistula obejmującej Akademię Finansów i Biznesu, Europejską Akademię Sztuk oraz Szkołę Główną Turystyki i Rekreacji.
- 13) Projekt powołania programowego związku trzech uczelni technicznych: Politechniki Łódzkiej, Politechniki Warszawskiej oraz Wojskowej Akademii Technicznej, pozwolił na uruchomienie interesujących kierunków międzyuczelnianych.
- 14) Utworzenie Polskiego Instytutu Technologii (PIT), którego działalność opiera się na dużych projektach badawczych. Celem Polskiego Instytutu Technologii (PIT) jest integracja najlepszych zespołów badawczych działających na polskich uczelniach i w instytutach badawczych, łączenie ich wysiłków dla rozwiązywania strategicznych wyzwań badawczych i rozwoju polskich strategicznych technologii. Zagadnienia technologiczne, z którymi PIT chce się zmierzyć są tak olbrzymie, że niemożliwa by była ich realizacja przez jednego lub kilku partnerów – konieczna jest integracja w skali całego kraju. PIT ma być kluczowym elementem strategii podniesienia innowacyjności i konkurencyjności polskiej gospodarki oraz modernizacji technologicznej armii. W ramach Instytutu działa wiele politechnik oraz instytutów technicznych PAN. Współpraca PIT z Krajową Izbą Gospodarczą pozwoliła na pozyskiwanie dużych projektów badawczych oraz projektów o charakterze strategicznym
- 15) InnoTechKraK to pierwszy formalny związek uczelni w Polsce, został utworzony w kwietniu 2015 r. przez Akademię Górniczo-Hutniczą, Politechnikę Krakowską oraz Uniwersytet Rolniczy w Krakowie. Umowa to efekt zmian w ustawie – Prawo o szkolnictwie wyższym, wprowadzonych 1 października 2014 r. Nowe prawo ułatwia uczelniom tworzenie związków. Pozwalają one na prowadzenie wspólnych badań i inwestycji, dzielenie kadry naukowo-dydaktycznej i wprowadzanie wspólnych standardów zarządzania⁹. Wśród korzyści wymienia

⁹ USTAWA Z DNIA 27 LIPCA 2005 R. PRAWO O SZKOLNICTWIE WYŻSZYM (DZ. U. NR 164, POZ. 1365, Z PÓŹN. ZM.) Art. 28. 1. *W celu wspólnego wykonywania zadań, o których mowa w art. 13, w trybie*

się między innymi połączenie systemów rekrutacyjnych i ułatwienie przepływu kandydatów na studia oraz cyfryzację współdziałających uczelni (np. wspólny dla kilku uczelni system obsługi studentów, pracowników, czy obiegu dokumentów). Najważniejsze jednak jest zwiększanie potencjału badawczego uczelni - członków związku, które mogą udostępniać sobie nawzajem laboratoria, sprzęt i pracowników. Nadto takim zespołom łatwiej zdobywać granty. Dla partnerów biznesowych znaczenie ma także dysponowanie w krakowskim związku uczelni łącznie około 1000 laboratoriami, wreszcie okoliczność, że AGH połowę budżetu wypracowuje samodzielnie, współpracując z przemysłem¹⁰.

16) Od 1 stycznia 2017 roku w miejsce Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej powstał Wydział Zamiejscowy w Sandomierzu Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, a Sandomierz zyskał miano miasta uniwersyteckiego. Konsolidacja miała charakter dobrowolny i był to pierwszy przykład przejścia PWSZ przez uniwersytet. Ministerstwo zwiększyło dotację dla Uniwersytetu Jana Kochanowskiego o 6,5 mln zł.

17) Przykładem konsolidacji uniwersytetu i PWSZ jest procedura zainicjowana przez Uniwersytet Zielonogórski i PWSZ w Sulechowie, celem utworzenia filii UZ w Sulechowie.

Przedstawione powyżej przykłady procesów konsolidacyjnych wskazują, że miały one różne przyczyny i były inicjowane przez różne podmioty w systemie szkolnictwa wyższego. Natomiast nie ulega wątpliwości, że w każdym przypadku powstawały podmioty o większych zasobach i potencjale. Ujęcie historyczne dowodzi także sekwencyjnego charakteru niektórych przypadków, gdyż po pierwszych łączeniach dokonywano następnych. Charakterystyczne także jest, że w większości przypadków były to konsolidacje lokalne, zwłaszcza w odniesieniu do publicznych szkół wyższych (wyjątek to Collegium Medicum w Bydgoszczy oraz Wydział Zamiejscowy w

właściwym dla utworzenia uczelni publicznych albo uczelni niepublicznych może być utworzony związek uczelni publicznych albo związek uczelni niepublicznych.

¹⁰ UCHWAŁA NR 15/2015 SENATU AGH Z DNIA 4 LUTEGO 2015 R. W SPRAWIE WNIOSKU O UTWORZENIE ZWIĄZKU UCZELNI. Art. 21. *Celem Związku jest optymalizacja wykorzystania zasobów Uczelni tworzących Związek poprzez wspieranie realizacji powierzonych mu zadań. 2. Uczestnicy Związku mogą powierzyć mu prowadzenie zadań w zakresie: a) wymiany informacji o zasobach kadrowych i bazie dydaktycznej, służących rozszerzaniu zakresu i poprawie jakości oferty dydaktycznej na studiach I, II i III stopnia oraz na studiach podyplomowych Uczelni tworzących Związek, b) wspólnego prowadzenia kursów i szkoleń, c) monitorowania karier zawodowych absolwentów Uczelni tworzących Związek i śledzenia potrzeb rynku pracy w celu właściwego dostosowania kierunków studiów i programów kształcenia, d) podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników Uczelni tworzących Związek, e) stwarzania warunków do rozwoju kultury fizycznej studentów i doktorantów Uczelni tworzących Związek, f) wprowadzania wspólnych zasad w zakresie kształcenia, systemu pomocy materialnej i biur karier, g) stwarzania warunków do realizacji badań naukowych i prac rozwojowych Uczestników Związku poprzez tworzenie konsorcjów, wspólnych centrów badawczych, laboratoriów, itp., h) wspierania komercjalizacji wyników badań, i) upowszechniania i pomnażania osiągnięć Uczelni tworzących Związek, w zakresie nauki, kultury narodowej i techniki, w tym poprzez gromadzenie i udostępnianie zbiorów bibliotecznych i informacyjnych, j) prowadzenia działalności wydawniczej Uczelni tworzących Związek, k) wprowadzenia w Uczelniach tworzących Związek wspólnych zasad w zakresie finansowym, kadrowym, informatycznym, pomocy prawnej i zamówień publicznych, l) administrowania majątkiem wytworzonym i przekazanym przez Uczestników Związku, m) działania na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych. Art. 31. Związek realizuje swoje zadania współpracując między innymi z ośrodkami akademickimi, instytucjami naukowymi, rządowymi i samorządowymi, gospodarczymi i organizacjami społecznymi w kraju i zagranicą.*

Sandomierzu Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach). Lokalność nie była jedynym czynnikiem procesów konsolidacyjnych w kategorii szkół niepublicznych, szczególnie w przypadku grupy wyższych szkół bankowych TEB Akademia SA (CRSW) co można traktować jako przesłankę do tego, że właściwy sposób zarządzania grupą/siecią umożliwia prowadzenie szkół zlokalizowanych w znacznej odległości przekraczających nawet granice województw.

4.1.2. Zagraniczne przykłady konsolidacji w sektorze szkolnictwa wyższego

- 1) W latach 2009 - 2013 w następstwie zmian ustawowych w Finlandii liczba uniwersytetów zmniejszyła się z 20 do 14. W konsekwencji nastąpiła m.in. konsolidacja trzech szkół wyższych (Helsinki University of Technology, University of Art and Design Helsinki oraz Helsinki School of Economics) w University of Aalto. Kapitał żelazny tego Uniwersytetu wyniósł 700 mln euro (500 mln publiczne, 200 mln prywatne), wartość nieruchomości i aktywów ca 300 mln euro. Powstała nowa struktura naukowa i dydaktyczna w partnerstwie z Nokią i Microsoftem. Strategia Uniwersytetu podlega międzynarodowej ocenie a 36% nowozatrudnionych w konkursach to pracownicy z zagranicy. Obowiązuje zasada lewarowania środków pozyskanych ze źródeł prywatnych w relacji 1 euro prywatne uprawnia do 2,5 euro dotacji ze środków publicznych.
- 2) Konsolidacja może zachodzić zarówno między dużymi uczelniami w jednym mieście, jak i mniejszymi w miejscowościach nieznacznie od siebie oddalonych. W ten sposób powstał na przykład Uniwersytet Wschodniej Finlandii, w skład którego weszły Uniwersytety w Joensuu i w Kuopio oddalone od siebie o 50 kilometrów.
- 3) Połączenie trzech uniwersytetów w Strasburgu w latach 2006-2009, miało głównie oddolny charakter w sensie organizowania procesu połączenia, choć władze publiczne stworzyły ku temu atrakcyjne warunki w tym: większą niż dotychczas autonomię w zakresie zatrudniania (ang. *stuffing*) oraz zarządzania budżetem. Fuzja była konsekwencją zaangażowania wszystkich trzech liderów łączących się uczelni, mianowanego koordynatora i zespołu projektu, powołanego celem organizacji procesu. W trakcie prac projektowych powołano też komisje tematyczne oraz grupy robocze na każdym z łączących się uniwersytetów. Wśród czynników, decydujących o sukcesie połączenia (a zarazem wyrażających motywy i charakterystykę procesu) wymienia się: wspólną wizję liderów, przychylne warunki polityczne, bliską terytorialną (wszystkie trzy uniwersytety znajdowały się na tym samym kampusie), brak pokrywania się kompetencji naukowo-dydaktycznych (finalnie z trzech uczelni wyłoniły się trzy wydziały), wreszcie wspólną historię (ale już nie kulturę organizacyjną). Z kolei poważnymi wyzwaniem organizacyjnymi były przede wszystkim ograniczona liczba dedykowanych pracowników (proces łączenia był bardzo pracochłonny), zastosowane metody zarządzania zmianą, które w istocie przekraczały ambicje przypisane projektowi, zróżnicowanie metod i procedur zarządzania oraz profile kompetencyjne administracji, zmiana przywództwa w trakcie fuzji, zróżnicowane kultury akademickie

poszczególnych uczelni,. *Last but not least* brak wcześniejszych doświadczeń fuzji uniwersytetów we Francji a także tzw. kodeksu dobrych praktyk [Pruvot, Esterman, Manson, 2015: 48].

- 4) W latach 2003-2006, władze samorządowe we Flandrii (Belgia), zainicjowały proces konsolidacji systemu uczelni, inicjując powstanie pięciu społeczności akademickich (ang. *communities*) zrzeszonych wokół pięciu kluczowych jednostek w tym regionie kraju tj. uniwersytetów w Antwerpii, Ghent Hasselt, Leuven i Brukseli. Klastry te mają formalną osobowość prawną i wewnętrzne regulacje. Przy czym każdy z klastrów określa we własnych regulacjach misję, cele i stopień integracji. Wśród celów władz lokalnych podjętego przedsięwzięcia eksponuje się: zaadresowanie problemu znaczącej fragmentacji stosunkowo niedużego systemu szkół wyższych, akademizację kształcenia poprzez powstrzymanie procesu erozji standardu programowego w mniej rygorystycznych „*university colleges*”, promowanie podmiotów o odpowiedniej wielkości, ze względu na ich międzynarodową rozpoznawalność. Przy czym największym wyzwaniem okazał się transfer personelu, który pozwoliłby na realizację wspomnianej wcześniej akademizacji kształcenia [Pruvot, Esterman, Mason, 2015: 14].
- 5) Przypadek klastra uniwersytetów Ghent. Na uniwersytecie Ghent obrano dwie ścieżki konsolidacji kadry:
 - Pula integracyjna – oznaczała pulę stanowisk, specyficznych dla klastra, gdzie pracownicy utrzymali swoją pozycję na zasadach i warunkach jednostki macierzystej (komplementarność);
 - Pula uniwersytecka – gdzie pracownicy mogli zmienić status stanowiska, jeśli na poziomie uniwersytetu występowała nadwyżka danej kategorii stanowisk (wymienność). Innym wyzwaniem było dysponowanie własnością infrastruktury, które zostało rozwiązane poprzez tworzenie umów bilateralnych dotyczących miejsc dla studentów w akademikach, sal wykładowych, czy też przestrzeni komercyjnych na kampusach uczelnianych. Proces tworzenia klastra uniwersytetu Ghent był wspierany dotacją z budżetu władz lokalnych w kwocie 40 milionów euro. Natomiast szacunki wskazują całkowity koszt operacji wyniósł 10 razy tyle [Pruvot, Esterman, Mason, 2015: 49].

4.2. Przykład działalności holdingu edukacyjnego w Polsce

Syntetyczna informacja o działalności holdingu edukacyjnego Towarzystwa Edukacji Bankowej SA¹¹: **1994**: w Poznaniu powstaje spółka akcyjna Towarzystwo Edukacji Bankowej SA, a na mocy decyzji MEN utworzona zostaje Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu.

¹¹ Opracowano na podstawie: <https://tebsa.pl/index.php/pl/o-nas/historia>

1995: pierwsi absolwenci z dyplomem TEB Edukacja opuszczają Policealne Studium Finansów, stając się w części kandydatami na studia w WSB.

1996: dynamiczny rozwój sieci szkół policealnych TEB Edukacja w Polsce Zachodniej.

1998: powstaje Wydział Zamiejscowy WSB w Chorzowie oraz kolejne uczelnie: WSB w Gdańsku, Toruniu i Wrocławiu, które otrzymują status wyższych szkół zawodowych. TEB tworzy spółkę marketingową Centrum Zastosowań i Analiz Marketingowych NORTE sp. z o.o. oraz Biuro Księgowo-Rachunkowe AKCEPT sp. z o.o.

1999: duże inwestycje w budowę i rozbudowę nowoczesnej bazy lokalowej uczelni TEB.

2000: liczba filii szkół policealnych sięga 35 w całym kraju.

Poszerzenie działalności i utworzenie TEB Consulting sp. z o.o.

2001: nawiązanie strategicznej współpracy pomiędzy TEB Edukacja a firmami Novell i Microsoft.

2002: łączna liczba absolwentów wszystkich szkół i uczelni w grupie TEB od momentu ich powstania przekracza 50 000 osób. TEB Edukacja zostaje ogólnopolskim centrum egzaminacyjnym TELC.

2003: Wyższe Szkoły Bankowe wprowadzają do oferty edukacyjnej kierunki informatyczne.

2004: Program Executive MBA, prowadzony przez WSB w Poznaniu wraz z Helsinki School of Economics, otrzymuje międzynarodową akredytację Association of MBAs.

2005: w szkołach wyższych i policealnych Grupy TEB rozpoczyna naukę ponad 30 000 studentów i słuchaczy.

2007: powstaje Wydział Ekonomiczny w Opolu Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu oraz Wydział w Bydgoszczy Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu, utworzone zostają nowe kierunki studiów I stopnia w szkołach wyższych: Logistyka w Chorzowie i Gdańsku, Europeistyka w Toruniu, Turystyka i Rekreacja we Wrocławiu.

2008: powstaje Wydział Ekonomiczny w Szczecinie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. TEB Edukacja działa w 51 miastach Polski, a liczba absolwentów szkół policealnych przekracza 65 000. Powstaje Centrum Rozwoju Szkół Wyższych TEB Akademia sp. z o.o.

2009: Centrum Rozwoju Szkół Wyższych TEB Akademia sp. z o.o. przejmuje funkcję założyciela: Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu oraz Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu wraz z wydziałami. Powstaje Wydział Ekonomii i Zarządzania w Gdyni WSB w Gdańsku.

2011: w związku z podziałem Towarzystwa Edukacji Bankowej SA, pion organizacyjny TEB Edukacja włączony zostaje w struktury Holdingu, jako samodzielna spółka – TEB Edukacja sp. z o.o., nowa spółka przejmuje statutową rolę organu prowadzącego szkoły oraz placówki TEB Edukacja i w konsekwencji prawa i obowiązki związane z ich działalnością.

Powstaje nowy kierunek studiów na studiach II stopnia: Zarządzanie na Wydziale Finansów i Zarządzania w Bydgoszczy WSB w Toruniu.

2012: Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu oraz Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów we Wrocławiu zawierają porozumienie w sprawie połączenia w jedną uczelnię wyższą. Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu zawiera porozumienie w sprawie połączenia z Wyższą Szkołą Ekonomiczno-Turystyczną w Szczecinie.

2013: Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku podpisuje umowę o połączeniu ze Szkołą Wyższą Prawa i Dyplomacji w Gdyni. Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu podpisuje umowę o połączeniu z Wielkopolską Wyższą Szkołą Turystyki i Zarządzania

2015: Wydział Finansów i Zarządzania Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu otrzymuje uprawnienia do nadawania stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie ekonomia.

2016: Wydział Finansów i Zarządzania Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku uzyskuje uprawnienia do nadawania stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

Wydział Finansów i Bankowości Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu uzyskuje uprawnienia do nadawania stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie ekonomia.

4.3. Przykład koncentracji potencjału naukowego uczelni badawczo-dydaktycznych w zmieniającym się systemie szkolnictwa wyższego¹²

Przesłanką propozycji jest rozproszenie potencjału naukowego w instytucjach szkolnictwa wyższego, które w jednej z propozycji taksonomii uczelni w tzw. Ustawie 2.0 zostaną zaklasyfikowane jako badawczo-dydaktyczne. Bezpośrednią przyczyną propozycji jest zapis w projekcie założeń do Ustawy 2.0. przygotowanych pod kierunkiem H. Izdebskiego zgodnie z którym: „*Statusu uczelni badawczych nie powinny uzyskiwać grupy uczelni, np. konsorcja czy związki uczelni. Nie wpłynie to bowiem w żaden istotny sposób na podniesienie ich siły naukowej, a jedynie stworzy pozory zmian*” [Izdebski, 2017: 43], który w przypadku przekształcenia w przepis generuje ryzyko zamknięcia, a przynajmniej ograniczenia perspektyw rozwoju tych podmiotów.

Według propozycji Tadeusza Kuczyńskiego:

- „*Jeżeli uczelnie o podobnym profilu badawczym, w ramach grupy (choćby dwóch) będą mogły tworzyć wspólne rady naukowe lub kolegia doktoranckie [...] to ich siła naukowa się autentycznie wzmocni*” dzięki efektowi synergii „wysp” w uczelniach badawczo-dydaktycznych o zbliżonym profilu, ułatwione zostanie „*prowadzenie badań o charakterze interdyscyplinarnym, a w efekcie niedopuszczenie do masowego odpływu kadry do uczelni badawczych*”;

- „*... nadawanie stopnia doktora mogło dodatkowo odbywać się w klastrach uczelni (bądź*

¹² Ten fragment Raportu Zespołu Roboczego RGNISW został opracowany na podstawie prezentacji autorstwa prof. dr hab. inż. Tadeusz Kuczyński, pt. Miejsce uczelni badawczo-dydaktycznych w zmienionym systemie szkolnictwa wyższego – propozycje koncentracji potencjału naukowego.

klastrach składających się z uczelni oraz instytutów badawczych czy też instytutów polskiej PAN) o kategorii naukowej o kategorii o jedną niższej niż w przypadku jednostek posiadających takie uprawnienia indywidualnie. Ze względu na niebezpieczeństwo nadużyć możliwość ta powinna być zarezerwowana wyłącznie dla klastra 2–3 jednostek, przy czym każda z nich może być w danej dziedzinie/dyscyplinie uczestnikiem tylko jednego klastra”;

- „Prowadzenie wspólnych studiów doktoranckich odbywałoby się wspólnie, ale pod nadzorem jednostki wytypowanej przez klaster, na której będzie spoczywała odpowiedzialność za przeprowadzenie procedury”;

- „Przy utrzymaniu w systemie stopnia doktora habilitowanego warto rozważyć możliwość prowadzenia przewodów habilitacyjnych w podobny klastrowy sposób, tym razem przed wspólną radą naukową albo przed wspólną komisją 2 – 3 jednostek, przy czym każda z nich może być w danej dziedzinie/dyscyplinie uczestnikiem tylko jednego klastra). Zasady tej współpracy powinny być pod nadzorem jednostki wytypowanej przez klaster, która będzie ponosiła odpowiedzialność za jakość przewodów”;

- potrzebne jest „...wypracowanie wraz z NCN i NCBiR szerszej formuły grantów konsorcyjnych, które stanowiłyby silniejszą zachętę do mobilizacji rozproszonych zasobów naukowych, w tym grantów o charakterze regionalnym lub międzyregionalnym”;

- „Przy ubieganiu się o duże projekty badawcze wprowadzenie obowiązku poszukiwania przez wnioskodawcę (uczelnia badawczą lub silną „wyspę” badawczą w uczelni badawczo-dydaktycznej) partnerów wśród innych polskich uczelni, co wychodziłoby naprzeciw systemom grantowym UE”;

- „Wprowadzenie na szerszą skalę grantów konsorcyjnych można łatwo wykorzystać do zwiększenia mobilności młodych pracowników”.

Przy założeniu ograniczenia funduszy publicznych na badania naukowe w uczelniach badawczo-dydaktycznych, szansą dla nich jest korzystanie z finansowego wsparcia samorządów lokalnych, co wpisywałoby się w proces silniejszego powiązania uczelni z regionalnym otoczeniem społeczno-gospodarczym, na przykład poprzez rady powiernicze uczelni. *„W celu uzyskania takich efektów niezbędne wydaje się podjęcie następujących działań:*

- skierowanie do samorządów, zwłaszcza tych działających w uboższych regionach, dodatkowego strumienia pieniędzy,*
- obligatoryjne dofinansowanie kierunków wykreowanych z inicjatywy samorządów,*
- stworzenie możliwości finansowania przez samorzady badań podstawowych. Dla wielu uczelni regionalne konkursy na niewielkie granty podstawowe pozwoliłyby wejść do kultury grantowej i podniesienie szans na późniejsze sukcesy w NCN czy NCBiR,*
- wprowadzenie regulacji prawnych poprawiających skuteczność dotowania uczelni regionalnych przez przedsiębiorstwa działające w regionie”.*

Zakładane efekty:

- konsolidacja potencjału naukowo-badawczego rozproszonego w mniejszych jednostkach umożliwiającą lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich i materialnych (w tym aparatury badawczej),
- utworzenie międzyuczelnianych kolegiów doktoranckich o wysokim poziomie doskonałości naukowej w danych dyscyplinach/dziedzinach nauki,
- zwiększenie liczby grantów prowadzonych w sieci uczelni i instytutów PAN, a także zwiększenie mobilności pracowników,
- opracowywanie projektów interdyscyplinarnych po inwentaryzacji zasobów we współpracujących jednostkach,
- zwiększenie innowacyjności partnerów Sieci we współpracy z praktyką gospodarczą dzięki wykorzystaniu systemów informacyjnych w organizowaniu partnerstwa publiczno-prywatnego.

Przyszłe działania:

- rozpoczęcie procesu identyfikacji problemów badawczych na poziomie regionalnym oraz możliwości udziału w krajowych oraz międzynarodowym programach planowanych przez MNiSW oraz Ministerstwo Rozwoju, o które członkowie Sieci mogliby występować,
- wyłonienie uczelni, które w strukturach projektowych (zmiennie kierownictwo uczestniczących partnerów w poszczególnych projektach) według kryterium wspólnie, w różnych konfiguracjach, przy zapewnieniu współpracy zespołów w ramach tych samych obszarów nauki, stawiając jednocześnie na interdyscyplinarność prowadzonych badań, są w stanie zapewnić rozpoznawalność na forum międzynarodowym,
- opracowanie wstępnego planu współpracy w zakresie podnoszenia kompetencji badawczych kadry naukowej i wspólnych przedsięwzięć w zakresie kształcenia doktorantów, także we współpracy z najlepszymi uczelniami w kraju i za granicą.

5. MODELE, SPOSOBY I INSTRUMENTY KONSOLIDACJI W SEKTORZE SZKOLNICTWA WYŻSZEGO

5.1. Modele konsolidacji szkół wyższych

Literatura ekonomiczna zawiera wiele form konsolidacji podmiotów gospodarczych [Frąckowiak, 1998]. Niektóre z nich mogą być z powodzeniem wykorzystane w wyborze formy konsolidacji w szkolnictwie wyższym. Obok świadomości osób zaangażowanych w procesy konsolidacyjne ważne jest aby ograniczenia prawne nie stanowiły przeszkód w wyborze optymalnej ścieżki osiągnięcia pożądanego celu.

Schemat 1. Modele współdziałania szkół wyższych

Modele współdziałania szkół wyższych według kryterium integracji					
Współpraca Nieformalna	Afiliacja	Konsorcjum	Jednostka wspólna	Struktura federacyjna	Struktura unitarna
Współpraca		Koordynacja		Fuzja	

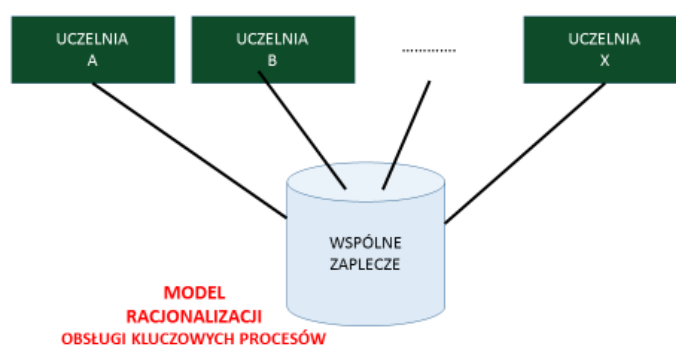
Źródło: Harman G., Harman K., (2003), *Institutional Mergers in Higher Education. Lessons from International Experience*. W: *Tertiary Education and Management*, Volume 9, Issue 1, s.30

1

Warto podkreślić, systemowy i sekwencyjny charakter procesu konsolidacji począwszy od identyfikacji zasadności zainicjowania takiego procesu i jego specyfiki przez prace projektowe, w tym wybór formy i dobór partnera lub partnerów po uzyskanie niezbędnego poparcia interesariuszy.

W dalszej części tego podrozdziału zaprezentowano syntetycznie siedem modeli konsolidacji, wskazując ich najistotniejsze cechy.

Schemat 2. Przykładowe formy i charakterystyki konsolidacji



- 1) Pełna samodzielność podmiotów
- 2) Integracja ukośna (wspólne zaplecze administracyjno-techniczne, biblioteka, systemy informatyczne, baza socjalna etc)

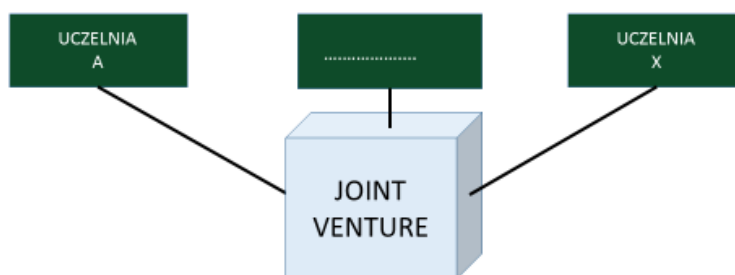
2

Schemat 3. Przykładowe formy i charakterystyki konsolidacji



**Wymagana zgoda ministra, na zgodny wniosek uczelni tworzących związek.
Związek uczelni ma osobowość prawną i może prowadzić działalność gospod.**

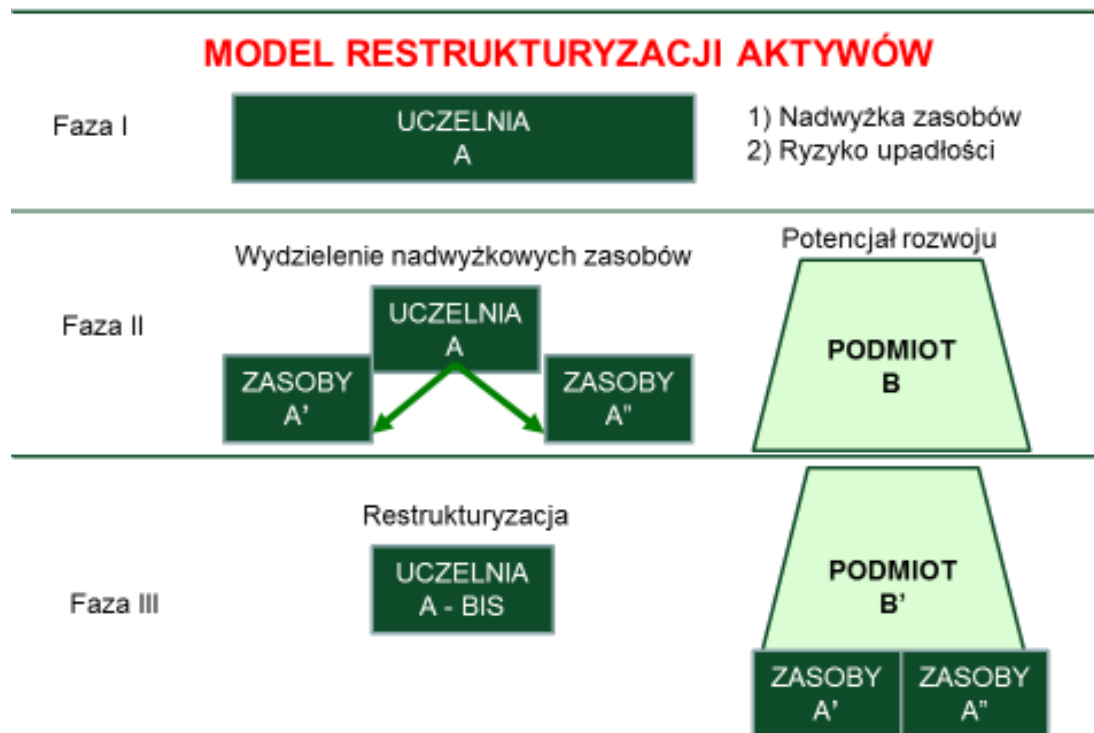
Schemat 4. Przykładowe formy i charakterystyki konsolidacji



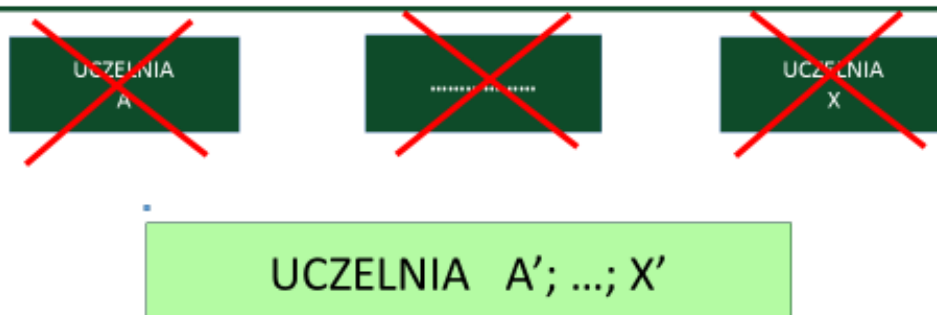
MODEL PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

- 1) Synergia komplementarnych zasobów [np. wspólny dla (A+...+X) kierunek studiów; powołanie dedykowanej szkoły]
- 2) Transfer wydzielonych zasobów podmiotów [A, ..., X], w tym prywatyzacja.

Schemat 5. Przykładowe formy i charakterystyki konsolidacji



Schemat 6. Przykładowe formy i charakterystyki konsolidacji



MODEL RESTRUKTURYZACJI LIKWIDACYJNEJ

Schemat 7. Przykładowe formy i charakterystyki konsolidacji

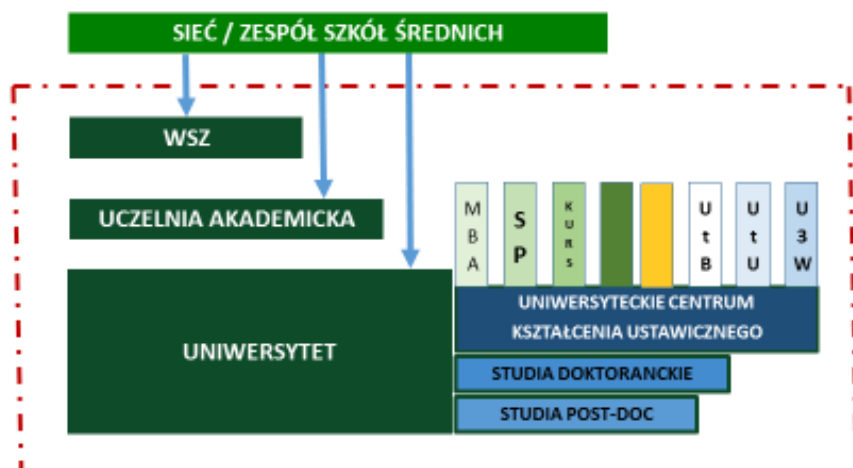


6

Schemat 8. Przykładowe formy i charakterystyki konsolidacji

MODEL INTEGRACJI PIONOWEJ

(bogatsza oferta, integracja starych i nowych rynków, efekty synergii etc)



7

5.2. Rozwiązania konsolidacyjne w sektorze szkolnictwa wyższego w Ustawie 2.0

Zgodnie z treścią preambuły Projekt Ustawy 2.0 określa „... zasady funkcjonowania szkolnictwa wyższego oraz prowadzenia działalności naukowej w oparciu o następujące pryncypia: obowiązkiem władzy publicznej jest tworzenie optymalnych warunków dla wolności badań naukowych, wolności nauczania oraz autonomii społeczności akademickiej”. Sens tej deklaracji jest zbieżny z ramą ideową niniejszego Raportu, która zakładała opracowania modeli i sformułowanie warunków optymalnego wykorzystania zasobów i potencjału rozwojowego podmiotów tworzących sektor szkolnictwa wyższego w Polsce.

Analiza przepisów projektu Ustawy 2.0 wskazuje, że system szkolnictwa wyższego jest zróżnicowany podmiotowo i funkcjonalnie, a jego podstawowe ogniwa obejmują: uczelnie i ich filie (w tym publiczne lub niepubliczne albo akademickie i zawodowe), uczelnie federacyjne (jako nowy podmiot w strukturze sektora tworzony na podstawie przepisów Ustawy 2.0), Polska Akademia Nauk w całej swej złożonej specyfice systemowo-organizacyjnej i merytorycznej (w tym instytuty PAN), instytuty badawcze (podlegające aktualnie reformie lub restrukturyzacji organizacyjnej a zwłaszcza zmianie kadr kierowniczych), międzynarodowe instytuty badawcze (w sensie jakiej tej nazwie nadają przepisy ustawowe), Polska Akademia Umiejętności wreszcie podmioty prowadzące samodzielnie i w sposób ciągły działalność naukową. Pewną nieciągłość systemową stanowi przepis art. 8 („1. Ustawy nie stosuje się do uczelni i wyższych seminariów duchownych prowadzonych przez kościoły i związki wyznaniowe, z wyjątkiem Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, chyba że ustawa lub umowa między Radą Ministrów a władzami kościoła lub związku wyznaniowego stanowi inaczej. 2. Ustawy nie stosuje się do uczelni i filii utworzonych przez uczelnie zagraniczne, z wyjątkiem **Błąd! Nie można odnaleźć źródła odwołania.** ust. **Błąd! Nie można odnaleźć źródła odwołania.**”).

Złożoność systemu szkolnictwa wyższego wynika dodatkowo z działających w jego ramach agend takich jak NAWA, NCBiR i NCN; instytucji o szczególnych uprawnieniach jak PKA, KEN (KEJN), RDN (CKdsSiTN); czy instytucji przedstawicielskich (trzy konferencje typów uczelni, KRD, PSRP, RGNiSW, związki zawodowe). Chodzi zwłaszcza o to, że zarówno funkcjonowanie jak i ewentualne procesy konsolidacji w systemie szkolnictwa wyższego, w mniejszym lub większym stopniu współzależą od wszystkich podmiotów tworzących ten system, przy czym charakter danego podmiotu ma zmienny w czasie i zróżnicowany co do siły wpływ na inicjowanie oraz organizowanie odpowiednich procesów.

(np. decyzja, finansowanie, upomnienie, groźba, kara, inicjatywa, propozycja, poparcie, lobbying, konsultacja, opinia, umowa, negocjacja, warunek, współdziałanie, zgoda). Rozpatrując przesłanki i cele konsolidacji należy odpowiednio wkomponować wpływ ww podmiotów na przebieg i skutki takiego procesu. W szczególności chodzi o opisywany we wcześniejszych częściach Raportu typowy dla konsolidacji uczelni długotrwały i dynamiczny proces nabierania „masy” i „przekraczania masy krytycznej”, który materializuje się w wielu omówionych wymiarach. Trzeba przy tym uwzględnić, że traktowanie racjonalności ekonomicznej jako jedynego a nawet zasadniczego kryterium w procesach restrukturyzacji i zmian w sektorze szkolnictwa wyższego wywołuje opór części interesariuszy i wpływa na wydłużanie go, niekiedy nawet poza dopuszczalny ekonomicznie i politycznie horyzont.

Rozpatrując przewidziane w Ustawie 2.0 rozwiązania dotyczące procesów konsolidacji nie sposób abstrahować od tego, że w okresie transformacji systemowej w Polsce zwiększyła się nierówność w dostępie do prestiżowych uczelni zgodnie z regułą zgodnie z którą „*bogatsi stawali się jeszcze bogatsi a ubodzy relatywnie jeszcze biedniejsi*”.

Tabela Segmentacja uczelni w sektorze szkolnictwa wyższego w Polsce

SEGMENTACJA	PUBLICZNE	NIEPUBLICZNE
AKADEMICKIE (BADAWCZE 10%)	Bardzo dobre Średnie Złe	Bardzo dobre Średnie Złe
ZAWODOWE	Bardzo dobre Średnie Złe	Bardzo dobre Średnie Złe

Źródło: Opracowanie własne

W świetle doświadczeń praktycznych można zaryzykować tezę, że rozwiązania systemowe w Ustawie 2.0 będą petryfikować i wzmacniać segmentację sub-sektorów uczelni publicznych i niepublicznych, co oznacza m.in. nie tylko brak możliwości poziomej migracji pomiędzy segmentami ale także wykluczenie z analiz możliwości racjonalnej konsolidacji międzysektorowej, z wyjątkiem tworzenia spółek kapitałowych z dominującym (min. 75%) udziałem podmiotów publicznych i to jeszcze pod warunkiem uzyskania zgody właściwego ministra.

W dalszym ciągu tego podrozdziału zebrano przewidziane w projekcie Ustawy 2.0 formy konsolidacji działalności uczelni i innych podmiotów w systemie szkolnictwa wyższego według rosnącej skali powiązań i integracji.

Art. 63.

1. Studia mogą być prowadzone przez uczelnię **wspólnie** z inną uczelnią [???], instytutem PAN, instytutem badawczym lub międzynarodowym instytutem, **uczelnią zagraniczną lub instytucją naukową na podstawie pisemnej umowy z ograniczeniami [???].**
2. Uczelnia może prowadzić studia **we współpracy** z organem nadającym uprawnienie do wykonywania zawodu, organem przeprowadzającym postępowanie egzaminacyjne [...], organem samorządu zawodowego, organizacją gospodarczą lub organem rejestrowym [na podstawie pisemnej umowy].

Uczelnia może posiadać osobowość prawną, a także być podmiotem publicznym i niepublicznym.

Art. 12.

Uczelnia może prowadzić działalność gospodarczą wyodrębnioną organizacyjnie i finansowo od działalności określonej w art. 11 [podstawowe zadania uczelni], w zakresie i formach określonych w statucie, w szczególności poprzez tworzenie **SPÓŁEK KAPITAŁOWYCH**.

Art. 167.

1. **Uczelnia albo uczelnia federacyjna (UF), w celu realizacji przedsięwzięć z zakresu infrastruktury badawczej lub zarządzania nimi może utworzyć SPÓŁKĘ KAPITAŁOWĄ.**
2. Uczelnia albo UF może utworzyć spółki kapitałowe [...] a także przystępować do nich, wspólnie z innymi [uczelniami, instytutami badawczymi (IB), instytutami PAN lub innymi] podmiotami.
4. **Upřednego zgłoszenia ministrowi [który może wyrazić sprzeciw] wymaga :**
 - 1) utworzenie przez uczelnię publiczną (UP) albo UF spółki [...] z uczelnią niepubliczną (UN) lub podmiotem innym niż UP, UF, IB lub instytut PAN,
 - 2) przystąpienie przez UP albo UF do spółki [...], której współnikiem lub akcjonariuszem jest UN lub podmiot inny niż UP, UF, IB lub instytut PAN [nie mogą mieć więcej niż 25% głosów lub kapitału zakładowego].

Art. 39.

1. Uczelnie **publiczne** w celu wspierania realizacji [podstawowych] zadań mogą wnioskować do ministra o utworzenie **ZWIĄZKU UCZELNI (ZU)**.
2. Zadaniem związku uczelni jest w **szczególności [???]** optymalizacja wykorzystania zasobów uczelni tworzących związek [w ustawowo określonym zakresie].
3. Związek uczelni posiada osobowość prawną.
4. [...]
5. Związek uczelni może prowadzić działalność gospodarczą wyodrębnioną finansowo [...] w zakresie i formach określonych w statucie.
6. Utworzenie związku uczelni, zmiana jego nazwy, zmiana w jego składzie oraz jego likwidacja następują w drodze rozporządzenia [...].

Kwestie organizacyjne wynikające z przepisów projektu Ustawy 2.0 dotyczące procesów konsolidacji wymagają pogłębionych analiz z uwzględnieniem innych regulacji ustawowych.

UCZELNIA FEDERACYJNA (UF) = PUA + PUA/IB/I-PAN/Międzynarodowy Instytut

Uczelnia Federacyjna „konsumuje” funkcje związku PUA ale obejmuje też kluczowe procesy uczelni.

„Uczelnia może być jednostką uczestniczącą **tylko w jednej uczelni federacyjnej** (ograniczenie nie dotyczy IB/I-PAN)
 „Projekt statutu UF podlega **uzgodnieniu** z ministrem ...”
 „Rada Ministrów na wniosek ministra tworzy, likwiduje lub zmienia nazwę UF”
 „UF posiada osobowość prawną”
 „UF może prowadzić studia w swojej siedzibie a także siedzibach jednostek uczestniczących”
 (nie jest jasne czy w filiach uczelni uczestniczących)

Wojewódzka Uczelnia Federacyjna – kontrowersyjne jest ustawowe ograniczenie uczestnictwa w UF podmiotów mających siedzibę w tym samym województwie.
 – pod określonymi warunkami właściwy minister powinien mieć uprawnienie do wyrażenia zgody na konsolidację międzywojewódzkie (np. w przypadkach siedzib zlokalizowanych w województwach sąsiednich lub gdy specjalna baza materialna może być efektywniej wykorzystywana).

Art. 40.

2. Uczelnia publiczna może być **utworzona w wyniku połączenia** uczelni publicznych, instytutów badawczych lub instytutów PAN.
3. [Minister] w drodze rozporządzenia, **włącza do uczelni publicznej** inną uczelnię publiczną, instytut badawczy lub instytut PAN, po zasięgnięciu opinii właściwego ministra nadzorującego [...] lub Prezesa PAN.
5. Pierwszy statut nadaje minister.
6. Uczelnia publiczna, do której nastąpiło włączenie innej uczelni publicznej, wstępuje w prawa i obowiązki tej uczelni, w tym w prawa i obowiązki wynikające z decyzji ministra [?].
7. W rozporządzeniu [...] określa się skutki włączenia [...]

W kontekście redakcji przepisu art. 40 ust. 2 i 3 nie jest jasne, z czyjej inicjatywy następuje połączenie lub włączenie uczelni, w szczególności nie wiadomo czy może to nastąpić bez inicjatywy, a tym bardziej zgody uczestniczących w procesie konsolidacji.

Art. 48.

1. Uczelnia niepubliczna może **połączyć się z inną uczelnią niepubliczną**, tworząc nową uczelnię niepubliczną.
5. Nowa uczelnia niepubliczna wstępuje w ogół praw i obowiązków łączonych uczelni, w tym w prawa i obowiązki wynikające z decyzji ministra.

Art. 49.

1. Uczelnia niepubliczna może być **włączona do innej uczelni niepublicznej**.
4. Uczelnia niepubliczna, do której nastąpiło włączenie innej uczelni niepublicznej, wstępuje w prawa i obowiązki tej uczelni, w tym w prawa i obowiązki wynikające z decyzji ministra.

Ewidencyjny przykład normatywnej segmentacji w polskim sektorze szkolnictwa wyższego

LIKWIDACJA UCZELNI

Art. 41.

1. Likwidacja uczelni publicznej polega na zadysonowaniu składnikami materialnymi i niematerialnymi jej majątku **po zaspokojeniu wierzycieli**, w szczególności pracowników, studentów i doktorantów, w celu zakończenia jej działalności.
6. Koszty likwidacji uczelni publicznej **pokrywa się z budżetu państwa [...]** na podstawie planu przychodów i kosztów związanych z likwidacją.

Art. 52.

1. Koszty likwidacji uczelni niepublicznej są pokrywane z jej majątku **z pierwszeństwem przed roszczeniami wierzycieli**.
2. Gdy koszty likwidacji uczelni **niepublicznej** przekraczają wartość jej majątku, koszty likwidacji są **pokrywane z majątku założyciela** tej uczelni.

Obok segmentacji wewnętrzsektorowej występuje także dyskryminacja wierzycieli uczelni niepublicznych. Kontrowersyjna jest także asymetria odpowiedzialności

Syntetycznie scharakteryzowane formy konsolidacji, określone przepisami w projekcie Ustawy 2.0 wskazują na ich wysoce sformalizowany i ograniczony charakter, z wysoce kontrowersyjnym założeniem o konieczności zachowania wymogu terytorialności (to samo województwo).

Porównanie form konsolidacji z przepisów projektu Ustawy 2.0 z formami opisywanymi w literaturze i znanych z praktyki wskazuje na zasadność zwiększenia elastyczności lub bardziej ramowego sposobu formułowania projektowanych przepisów aby nie ograniczać możliwości realizacji kompozycji celów mających na celu racjonalizację zasobów i optymalizację potencjału podmiotów uczestniczących w procesach konsolidacji.

Tabela ... Porównanie form konsolidacji w Ustawie 2.0 z formami w literaturze i praktyce

Formy konsolidacji w projekcie Ustawy 2.0	Formy konsolidacji w literaturze i praktyce
<ul style="list-style-type: none"> - Wspólne prowadzenie studiów przez uczelnie (art. 63 ust.1), - Prowadzenie studiów przez uczelnie we współpracy z innymi podmiotami (art.63 ust.2), - Wyodrębniona organizacyjnie i finansowo działalność uczelni w spółce kapitałowej (art.12), - Spółka kapitałowa uczelni lub uczelni federacyjnych w celu zarządzania infrastrukturą badawczą (art.167), - Związek uczelni (art.39 ust.1), - Uczelnia federacyjna (art. ust.), - Połączenie uczelni publicznej/niepublicznej (art. 40, art.48.), - Włączenie uczelni publicznej/UN do innej UP/NP (art.40 art.49), - Likwidacja uczelni publicznej/niepublicznej (art. 41, art. 52). 	<ul style="list-style-type: none"> - Alians dydaktyczny uczelni komplementarnych, - Joint venture (model przewagi konkurencyjnej wydzielonych zasobów uczelni-udziałowców przedsięwzięcia) - Centrum usług wspólnych (racjonalizacja obsługi kluczowych procesów uczelni) - Model związku uczelni (optymalizacja wykorzystania zasobów uczelni-partnerów związku) - Model restrukturyzacji aktywów i transfer nadwyżek do podmiotu z potencjałem rozwoju, - Model franczyzowy, - Model integracji pionowej (Holding edukacyjny), - Restrukturyzacja likwidacyjna (nowa uczelnia z części zasobów uczelni likwidowanych).

Źródło: Opracowanie własne

Projektodawcy rozwiązań ustawowych stają wobec trudnego dylematu. Z jednej strony zabezpieczenia tzw. bezpieczeństwa obrotu prawnego w procesach konsolidacji (np. poprzez uregulowanie kwestii z nimi związanych) z drugiej zaś ryzyka ograniczenia przestrzeni do inwencji podmiotów uczestniczących w tych procesach. Biorąc pod uwagę nowość problematyki i brak krajowych doświadczeń wydaje się celowe ustawowe uregulowanie tylko kwestii kardynalnych i przekazanie właściwemu ministrowi delegacji do ich dalszego modelowania w miarę zdobywania doświadczeń bez konieczności zmian przepisów ustawowych.

5.3. Inwentaryzacja sposobów i instrumentów konsolidacji

W perspektywie krótko a nawet średniookresowej mało prawdopodobne jest prognozowanie istotnego wzrostu poziomu nakładów na szkolnictwo wyższe i ich większy udział w PKB. Jednocześnie bez istotnego wzrostu finansowania tego sektora w obecnej strukturze niemożliwa jest poprawa jego pozycji w międzynarodowych rankingach. Uwzględniając te przesłanki, uzupełnione o stosunkowo

wysoki wskaźnik nasycenia rynku pracy relatywnie młodymi absolwentami ze statusem wyższego wykształcenia (licencjat lub magisterium), celowe jest wprowadzenie rozwiązań stymulujących do systemowej konsolidacji, wyjątkowo rozdrobnionego zbioru szkół wyższych w Polsce. Przy czym głównym problemem nie jest pewna liczba słabych a nawet bardzo słabych szkół wyższych ale brak uczelni zaliczanych do czołówki światowej. Poprawę sytuacji można osiągnąć m.in. dzięki następującym przedsięwzięciom:

1) Zmniejszeniu liczby szkół wyższych w procesie konsolidacji:

- dzięki racjonalizacji instytucjonalnej w nadmiernie rozdrobnionym sektorze publicznym i niepublicznym szkolnictwa wyższego (np. łączenie, przejęcia, związki federacyjne szkół wyższych, związki patronackie, alianse strategiczne, umowy o współpracy, konsorcja naukowe lub dydaktyczne),

- likwidacji upadłościowej - przez rynek - instytucji pozbawionych własnych zasobów [Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego: 2010-2020. Projekt Środowiskowy, 2009: 63], jeżeli według kryterium kosztu społecznego (nakłady ponoszone zwłaszcza przez studentów i ich rodziny a w przypadku instytucji publicznych, także budżet państwa) rozwiązanie to byłoby akceptowane politycznie,

- likwidacji w następstwie tzw. wygaszania działalności, stymulowane przez:

a) rozwiązania (wymuszenia) normatywne (np. odpowiednio wysoki minimalny próg kapitałowy konieczny do utworzenia i prowadzenia działalności szkoły¹³,

b) alokację zasobów, w tym głównie środków finansowych z dotacji (w tym stabilny, przynajmniej w horyzoncie 5 lat, algorytm dotacji zasadniczej pozwalający prognozować sytuację szkoły wyższej) lub opłat za kształcenie,

c) konsensus negocjacyjny zainteresowanych podmiotów,

d) demokratyzację procesu konsolidacji¹⁴.

Warianty wymienione w pkt. od a) do d) mają swe zalety i wady w zależności od pozycji interesariusza. W szczególności, gdy proces konsolidacji prowadzi do pogorszenia warunków pracy bądź utraty zatrudnienia przynajmniej przez część pracowników lub utraty wartości zasobów materialnych lub niematerialnych przez założycieli czy wymaga finansowania z budżetu państwa. Biorąc to pod uwagę, istotnym czynnikiem decyzyjnym jest tempo zmian, wynikające z podejmowanych decyzji. Można założyć, że interesariusze, w tym zwłaszcza społeczności akademickie zagrożonych uczelni publicznych i ich liderzy, nie będą skłonni podejmować decyzji o drastycznych dla nich lub ich części skutkach z należyтым

¹³ W Projekcie założeń ... [2017] H.Izdebskiego mowa o kwocie nie mniejszej niż 250.000 euro. Jednak kwota ta powinna być zrelatywizowana do skali działalności, gdyż strata w kwocie przekraczającej ca 1 mln zł jest stosunkowo prawdopodobna w działalności, zwłaszcza w warunkach dekonunktury i może być trudna a nawet niemożliwa do odpracowania. Na marginesie można wskazać, że ustanowienie minimalnego wymogu kapitałowego dla banków spółdzielczych w Polsce pod koniec XX w. było silnym stymulatorem konsolidacyjnym.

¹⁴ Demokratyzacja w procesie konsolidacji generuje ryzyko oportunistów lub przynajmniej odkładania reform do czasu, aż sytuacja stanie się kryzysowa zgodnie z zasadą, iż „ludzie podejmą najbardziej niechciane acz konieczne reformy gdy sytuacja stanie się dolegliwie niedobra”.

wyprzedzeniem. W odniesieniu do uczelni niepublicznych można oczekiwać podejmowania przedsięwzięć konsolidacyjnych w oparciu o projekcje utraty wartości danej uczelni.

- 2) W opinii ekspertów jednym z kluczowych warunków uruchomienia przedsiębiorczości w procesach restrukturyzacji i konsolidacji szkół wyższych w Polsce jest możliwość zmian ich statusu prawnego na fundacje lub spółki¹⁵. Przy czym powinna z tym wiązać się odpowiedzialność finansowa, wraz z tzw. zdolnością upadłościową. Wymagać to będzie wprowadzenia m.in. odpowiedzialności finansowej operacyjnych jednostek organizacyjnych, prowadzących samofinansującą się działalność.
- 3) Równoważenie autonomii i samorządności nauczycieli akademickich (niezbędnych dla realizacji idei wolności naukowej) z centralizacją procesów decyzyjnych (niezbędną dla efektywnego zarządzania) dużymi organizacjami [Reforma nauki i akademii, 2017: s.19].
- 4) Konsolidacja powinna objąć działania mające na celu wygaszanie i likwidację, przez uczelnie aspirujące do statusu elitarnych, relatywnie słabych kierunków studiów, restrukturyzację zespołów badawczych i wymianę pracowników, uruchamiając procesy krajowej i międzynarodowej mobilności kadry [Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r. Część II, 2015a: 22].
- 5) Uelastycznienie procesu partnerskiego współdziałania i konwergencji uczelni publicznych i niepublicznych w oparciu o mierzalne kryteria ilościowe i jakościowe z otwarciem możliwości konkurencji o środki na kształcenie i badania [Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego: 2010-2020. Projekt Środowiskowy, 2009: 56 i 57].
- 6) Przywrócenie przepisu o możliwości upadłości uczelni niepublicznej [Propozycja założeń ..., 2017: s.40].
- 7) Poszerzenie katalogu instytucjonalnych form współpracy szkół wyższych z otoczeniem gospodarczym, w szczególności: zapewnienie publicznym szkołom wyższym możliwości korzystania z przepisów ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym, rozszerzenie możliwości tworzenia przez szkoły wyższe spółek kapitałowych, przywrócenie możliwości tworzenia lub współtworzenia przez nie fundacji [Propozycja założeń ..., 2017: 50] oraz weryfikacja zasadności utrudnień wprowadzonych w ustawie o zasadach zarządzania mieniem państwowym.
- 8) Ograniczenie możliwości tworzenia jednostek organizacyjnych powodujących pogłębienie rozdrobnienia struktur i zasobów szkół wyższych¹⁶

¹⁵ M.Żylicz [2015: 12] uważa, że „Obecnie obowiązująca ustawa o szkolnictwie wyższym w zasadniczy sposób krępuje autonomię uczelni [...] celowa jest zmiana formy prawnej szkół wyższych – powinny być one w przyszłości zarządzane jako fundacje lub spółki a ustawa o szkolnictwie wyższym powinna ograniczać się jedynie do zadań ministra w zakresie finansowania i rozliczania środków pochodzących z budżetu państwa, przeznaczonych na ten obszar”

¹⁶ W szczególności dotyczy to zapisów w propozycji założeń ... [2017: 54-61] np.:
- podstawowymi jednostkami szkoły wyższej powinny być wydziały (także wydziały zamiejscowe), mająca umocowanie ustawowe obowiązkowa biblioteka zaś pozostałe jednostki powinny być tworzone wyłącznie w oparciu o regulacje statutowe bez dotychczasowego unormowania ustawowego.

- nie tworzy się filii gdy wydziały zamiejscowe są położone w województwie, w którym znajduje się siedziba szkoły wyższej,
- nie jest dopuszczalne prowadzenie studiów na tym samym kierunku i poziomie kształcenia przez więcej niż jeden wydział szkoły wyższej (nie dotyczy zamiejscowych położonych w województwie gdzie jest siedziba szkoły wyższej lub wydziałów

- 9) Segmentacja uczelni na badawcze, dydaktyczno-badawcze i dydaktyczne (wyższe szkoły zawodowe) w oparciu o posiadane zasoby i potencjał rozwoju przy zapewnieniu możliwości współdziałania uczelni publicznych i niepublicznych (nie tylko w formie związków uczelni, ale także wspólnych jednostek organizacyjnych) przyznając odpowiednie uprawnienia ministrowi właściwemu ds. szkolnictwa wyższego - zgodnie z zasadą jednolitości i centralizacji kompetencji nadzorczych w jednym organie administracji publicznej [Propozycja założeń ..., 2017: 35].
- 10) Konsolidacja restrukturyzacyjna zasobów i potencjału oraz konsolidacja silnych krajowych podmiotów akademickich, w tym tych o znaczącej pozycji międzynarodowej, w celu zwiększenia szans na konkurencyjność w globalizującym się rynku edukacji i badań (można przeciwdziałać regulacyjnie obecności podmiotów goszczących w kraju, ale nie da się efektywnie oddziaływać regulacyjnie na obecność krajowych podmiotów za granicą).
- 11) Tzw. „twarda” konsolidacja silnych merytorycznie podmiotów (posiadających wielosektorową ofertę edukacyjną, dysponujących zarówno kadrami akademicką o zweryfikowanych na międzynarodowych rynkach kompetencjami, jak i pozyskujących najzdolniejszych kandydatów na studia i studentów) w uniwersytety typu anglosaskiego tworzących platformę integracji obszarów wiedzy: nauki humanistyczne; medyczne, nauki o zdrowiu i kulturze fizycznej; przyrodnicze; rolnicze i weterynaryjne, społeczne wreszcie ściśle z opcją na łączenia z obszarem nauk technicznych.
- 12) Tzw. „miękka” konsolidacja uczelni drugorzędnych i peryferyjnych w różnych formach współpracy celem zachowania infrastruktury służącej zaspokajaniu popytu społecznego na studia wyższe kandydatom niespełniającym kryteriów rekrutacyjnych uczelni wiodących.
- 13) Konsolidacja regionalna uczelni akademickich z zawodowymi¹⁷.
- 14) Konsolidacja lokalna uczelni miejscowej z wydziałami zamiejscowymi lub filiami innych uczelni działających w miejscu siedziby uczelni lokalnej¹⁸.
- 15) Uelastycznienie struktury wydziałowej i oparcie wyodrębnionej działalności na strukturach macierzowych¹⁹ lub projektowych²⁰ umożliwiającym elastyczne tworzenie zespołów badawczych lub jednostek dydaktycznych dla realizacji programów studiów (np. katedra,

zamiejscowych w tym samym województwie), podobnie nie jest dopuszczalne kształcenie na kierunkach nie odpowiadających misji szkoły wyższej (odpowiednio uprawnienia).

¹⁷ Odpowiednie działania podjęty m.in. Uniwersytet im. Jana Kochanowskiego w Kielcach i PWSZ w Sandomierzu, Uniwersytet Zielonogórski i PWSZ w Sulechowie.

¹⁸ Koncepcja ta odpowiada m.in. sytuacji w Gorzowie Wlkp., gdzie zamiast powoływania słabej kadrowo i merytorycznie Akademii im. Jakuba z Paradyża można rozważyć inne formy konsolidacji z wydziałami i filiami działającymi w tym mieście.

¹⁹ Struktura macierzowa ma zastosowanie w przypadku wystąpienia **potrzeby** realizacji pewnych przedsięwzięć specjalnych, które wymagają powołania zespołów projektowych. Członkami tych zespołów są pracownicy stałych komórek organizacyjnych. Oddelegowanie **pracowników** może odbywać się na zasadzie: pełnego wyłączenia z macierzystej komórki na czas realizacji przedsięwzięcia i całkowitego podporządkowania służbowego kierownikowi powołanego zespołu projektowego (mówimy wtedy o tzw. zespołach projektowych) lub podwójnego podporządkowania pracowników: zarówno kierownikowi macierzystej komórki, jak i kierownikowi zespołu (odpowiada to typowym strukturom macierzowym).

²⁰ Struktury projektowe są modyfikacją typowych struktur organizacyjnych, najczęściej funkcjonalnej. Ich istotą jest stworzenie zespołów (komórek) zadaniowych do realizacji ściśle określonych zadań. Zadania te mają kompleksowy i innowacyjny charakter. Są dokładnie określone ze względu na: treść, zakres przedmiotowy, koszt i termin realizacji.

studium, instytut) jako przyczynku do konsolidacji zarówno wewnątrz poszczególnych uczelni, jak i w otoczeniu zewnętrznym²¹.

- 16) Zmiana paradygmatu zatrudnienia w uczelniach (zwłaszcza publicznych) w kierunku zwiększenia dyspozycyjności w realizacji pensum dydaktycznego w różnych jednostkach czy komórkach organizacyjnych uczelni, w tym w szczególności w odniesieniu do tzw. przedmiotów podstawowych dla danej dziedziny nauki lub dyscypliny²².
- 17) Stymulantą konsolidacji instytucjonalnej byłby zakaz wieloetatowości dydaktycznej i naukowo-dydaktycznej pracowników uczelni, przy możliwości zatrudniania specjalistów z praktyki bez wliczania do minimum kadrowego, z uwzględnieniem przepisów ustawy o Narodowym Instytucie Technologicznym²³.
- 18) Podniesienie wymogów do uzyskiwania i posiadania uprawnień nadawania stopnia doktora i doktora habilitowanego, w tym znaczące podniesienie wymogów kadrowych oraz ograniczenie liczby dyscyplin w ramach trójpodziału (obszary wiedzy, dziedziny naukowe, dyscypliny).
- 19) Podniesienie wymogów uprawniających do prowadzenia studiów podyplomowych z uwzględnieniem zgodności z misją szkoły wyższej, specjalizacją kadry naukowo-dydaktycznej, współpracy z praktyką i dysponowaniem odpowiednią bazą materialną.

²¹ „Należy unikać faktycznej ‘federalizacji’ uczelni jako związku niezależnych wydziałów i przenosić uprawnienia do kształcenia, czy stopni naukowych na poziom uczelni” [Propozycja założeń ..., 2017: 53]

²² W wielu przypadkach można by wymagać od pracowników gotowości i kwalifikacji do kształcenia w przedmiotach podstawowych dla danej dyscypliny, zamiast utrzymywania wyłącznie specjalnych jednostek zajmujących się dydaktyką takich przedmiotów. Czyż można być dobrym specjalistą w danej dyscyplinie bez kompetencji do nauczania przedmiotów podstawowych?

²³ **Art. 7. 1.** NIT może zawrzeć z uczelnią publiczną umowę o współpracy w zakresie prowadzenia badań naukowych i prac rozwojowych oraz komercjalizacji ich wyników, a także zatrudniania i kształcenia kadr, w szczególności:

- 1) podejmowania przez pracowników NIT dodatkowego zatrudnienia w uczelni publicznej w ramach stosunku pracy;
 - 2) wszczynania i prowadzenia przez pracowników NIT przewodów doktorskich w podstawowych jednostkach organizacyjnych uczelni publicznej;
 - 3) odbywania przez pracowników NIT studiów doktoranckich w podstawowych jednostkach organizacyjnych uczelni publicznej.
- 2.** Podstawowe jednostki organizacyjne uczelni publicznej, z którą NIT zawarł umowę o współpracy, mogą:
- 1) wykorzystywać w procesie dydaktycznym,
 - 2) zaliczyć do osiągnięć naukowych jednostki branych pod uwagę przy przyznawaniu kategorii naukowej zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 44 ust. 2 ustawy z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki – wyniki badań naukowych lub prac rozwojowych prowadzonych przez pracowników NIT, w przypadkach, o których mowa w ust. 1, w ramach ich stosunku pracy w NIT, oraz publikacje naukowe prezentujące te wyniki.
- 3.** Umowa, o której mowa w ust. 1, może określać w szczególności:
- 1) warunki korzystania z infrastruktury badawczej należącej do:
 - a) NIT przez uczelnię publiczną,
 - b) uczelni publicznej przez NIT– do prowadzenia wspólnie badań naukowych lub prac rozwojowych;
 - 2) ogólne warunki podejmowania przez pracowników NIT dodatkowego zatrudnienia w uczelni publicznej, w tym prawa do wyników badań naukowych lub prac rozwojowych powstałych w ramach tego zatrudnienia oraz do *know-how* związanego z tymi wynikami, a także sposób i tryb komercjalizacji tych wyników, w sposób odmienny od określonego w art. 86d–86g ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2016 r. poz. 1842, 1933, 2169 i 2260 oraz z 2017 r. poz. 60);
 - 3) warunki przyjmowania pracowników NIT na studia doktoranckie oraz wszczynania i prowadzenia przez nich przewodów doktorskich w podstawowych jednostkach organizacyjnych uczelni publicznej;
 - 4) możliwość wykorzystania przez podstawową jednostkę organizacyjną uczelni publicznej wyników badań naukowych lub prac rozwojowych prowadzonych przez pracownika NIT w ramach jego stosunku pracy w NIT oraz publikacji naukowych prezentujących te wyniki do innych celów niż wymienione w ust. 3.

- 20) Instrumentem pomocniczym w identyfikacji możliwości konsolidacji potencjału uczelni może być segmentacja zatrudnienia w oparciu o predyspozycje, kompetencje i osiągnięcia (dydaktyczna, naukowa, naukowo-dydaktyczna).
- 21) W celu racjonalizacji struktur organizacyjnych, a także stymulowania mobilności pracowników zasadna jest konsolidacja wewnątrzuczelniana prowadząca do powstania tylko jednej jednoimiennej katedry (instytutu, zakładu, itp) na różnych wydziałach lub w pewnych przypadkach (np. w uczelniach ekonomicznych powołania jednostki międzywydziałowej).
- 22) Przesłanką konsolidacji wewnątrz-uczelnianej, zwłaszcza w ramach podstawowych jednostek organizacyjnych, może być wymóg obowiązkowej (choćby-krótkoterminowej) mobilności naukowej lub naukowo-dydaktycznej.
- 23) Tworzenie związków lub innych form współpracy uczelni (np. konsorcjów dydaktycznych, edukacyjnych związków patronackich, holdingów edukacyjnych):
- w celu organizowania kierunków studiów lub specjalności o większym wymiarze lub interdyscyplinarnym charakterze (kierunki lub specjalności międzyuczelniane)²⁴,
 - w celu uzyskiwania korzyści skali oraz doskonalenia jakości dzięki nadzorowi merytorycznemu uczelni naukowo-dydaktycznych nad dydaktycznymi, czy badawczymi nad naukowo-dydaktycznymi,
 - w układzie regionalnym z elementami sieciowości,
 - w układzie regionalnym lub branżowym w układzie holdingowym,
 - w celu efektywniejszego wykorzystania kadry, obiektów, wyposażenia (w tym bibliotek) i innych zasobów.
- 24) Konsolidacja dydaktyczna:
- ograniczenie możliwości tworzenia nowych wąskich kierunków studiów poprzez ustanowienie odpowiednich minimalnych wymogów kadrowych związanych z posiadanymi kompetencjami udokumentowanymi osiągnięciami naukowymi lub praktycznymi oraz bazy materialnej, w tym wyposażenia w sprzęt, laboratoria itp.(z możliwością wykorzystania umów z NIT lub innymi instytutami naukowo-badawczymi),
 - przypisanie kierunku studiów do uczelni a nie wydziału, w celu ograniczenia „wojny” o studenta i dydaktykę dla pracowników określonego wydziału (zakaz prowadzenia jednoimiennych kierunków na różnych wydziałach),
 - różnicowanie programów studiów w ramach jednego kierunku,
 - skonsolidowane jednoimienne wykłady dla różnych wydziałów lub kierunków przy zachowaniu różnorodności innych form zajęć dydaktycznych (np. seminaria, proseminaria, konwersatoria, ćwiczenia, laboratoria, warsztaty, zajęcia terenowe, wizyty studyjne).
- 25) Tworzenie elitarnych kierunków lub programów studiów o wysokim progu selekcyjnym przy rekrutacji; organizowanych we współdziałaniu podstawowych jednostek organizacyjnych

²⁴ Przykładem może być kierunek ekonomiczno-prawny realizowany we współpracy Wydziału Prawa i Administracji UAM i Wydziału Ekonomii UEP.

różnych uczelni (np. konsorcja) pod auspicjami jednej z nich (np. elitarne studia w językach obcych wymagające wykładowców o biegłości językowej zbliżonej do tzw. native-speakerów angażowanych spośród własnej kadry, a także zagranicznych gości – z uwzględnieniem zasady wzajemności)²⁵. Skuteczność takich projektów może ograniczać skłonność do tworzenia oddziałów uczelni zagranicznych w Polsce.

- 26) Elementem konsolidacji pionowej w polskiej edukacji powinien być znaczący udział przedstawicieli środowiska akademickiego w projektowaniu i ocenie egzaminów maturalnych jako element jednorodności programowej i drożności karier edukacyjnych bez dodatkowych egzaminów wstępnych.
- 27) Obszarem konsolidacji w sektorze szkolnictwa wyższego powinna być współpraca szkół wyższych z otoczeniem społeczno-gospodarczym (OSG) w obszarze dydaktyki, będąca przedmiotem oceny parametrycznej, traktowana jako uzupełnianie kształcenia akademickiego o praktykę, będącego elementem bardziej płynnego przejścia z uczelni na rynek pracy [Reforma nauki i akademii, 2017: 265-267].
- 28) W zależności od specyfiki dyscypliny i specjalności merytorycznej współpraca z OSG powinna być kompetencją równoważną kompetencji prowadzenia badań oraz realizacji dydaktyki, przy czym współpraca ta nie powinna ograniczać się tylko do prowadzenia projektów naukowo-badawczych [Reforma nauki i akademii, 2017: 263].
- 29) Instrumentem konsolidacji wewnątrzuczelnianej i systemowej zarazem może być normatywne zreformowanie studiów niestacjonarnych w kierunku unowocześnienia form dydaktycznych, zintensyfikowania kontroli postępów studentów, wydłużenia okresu studiów i odejścia od weekendowości przy zachowaniu lub redukcji poziomu kosztów.
- 30) Opracowanie standardów kosztowo-efektywnościowych (benchmark'ów) dla porównywanych uczelni lub podstawowych jednostek organizacyjnych uczelni i typowych procesów służących analizie efektywności ekonomicznej stosowanych rozwiązań (Por. Aneks 3 „Analiza benchmarkingowa publicznych uczelni ekonomicznych”).
- 31) Lokalna lub regionalna kooperacja w wybranych obszarach działalności szkół wyższych w celu efektywniejszego wykorzystania posiadanych zasobów z uwzględnieniem kryterium komplementarności i zasadą efektu skali [budynki i budowle, aparatura i wyposażenie, potencjał kadr wsparcia działalności podstawowej, know-how organizacyjny, outsourcing wspólnych usług prawnych, procedury realizacyjne wynikające z aktów prawnych wyższego rzędu, kosztowne systemy informacyjne wspierające zarządzanie uczelnią (np. SAP-ERP, dawniej MySAP ERP) etc.].
- 32) Standaryzacja systemów informatycznych uczelni w porównywalnych modułach zarządzania (np. gospodarka finansowa, gospodarowanie majątkiem, zarządzanie zasobami ludzkimi).

²⁵ Działania takie mogą stanowić konkurencję dla podejmowania studiów za granicą przez najlepszych maturzystów, szczególnie w przypadkach gdy barierą studiów zagranicznych są koszty czesnego i pobytu [Por. Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego:2010-2020. Projekt środowiskowy, s.74].

- 33) Konsolidacja lub outsourcing wybranych usług specjalistycznych (np. centra transferu technologii, ogólna obsługa prawna, obsługa podróży służbowych pracowników i studentów, gospodarowanie lub administracja bazą socjalną, zakupy surowców i materiałów, baza transportowa, usługi poligraficzne).
- 34) Umowna konsolidacja działalności określonych jednostek organizacyjnych uczelni i podmiotów Narodowego Instytutu Technologicznego (art. 7 projektu ustawy o NIT) lub innych instytutów badawczych.

6. STUDIA I ANALIZY POPRZEDZAJĄCE DECYZJE KONSOLIDACYJNE

6.1. Zarys koncepcji prac analitycznych i studiów wykonalności procesów konsolidacji

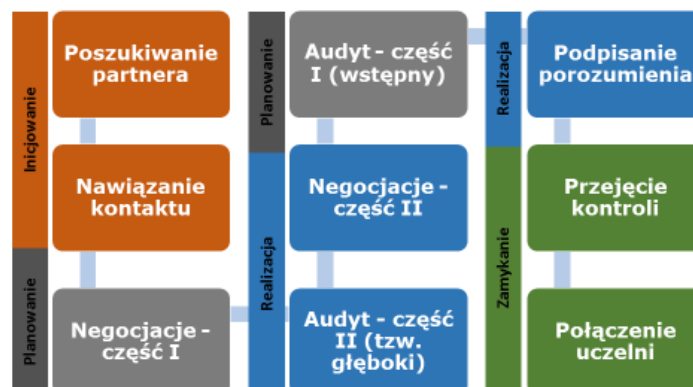
Kierownictwa uczelni i osoby mające status autorytetów w swoich środowiskach uczelnianych powinny przeprowadzić zaawansowane projekcje funkcjonowania szkoły w dotychczasowej strukturze oraz poddać profesjonalnej ocenie koszty i korzyści możliwych bądź planowanych przedsięwzięć związanych z procesami konsolidacji. Dotyczy to zarówno drobnych przedsięwzięć w zakresie konsolidacji restrukturyzacyjnej, a zwłaszcza konsolidacji polegającej na połączeniach czy przejściach. Konieczne jest także przygotowanie wiarygodnych planów działania po restrukturyzacji czy dokonaniu fuzji. Kapitalne znaczenie ma również wdrożenie samego projektu połączenia lub przejścia obejmujące m.in. skuteczną komunikację z interesariuszami i kształtowanie dobrych stosunków z administracją rządową i samorządową. Procesy fuzji bez należytej wizji, przywództwa, zaufania i zaangażowania pracowników łączących się uczelni, wreszcie dobrego klimatu w środowisku rzadko bywają efektywne [Pruvot, Estermann, Mason, 2015; Teichler, 2009].

Proces konsolidacji różnych podmiotów (przynajmniej dwóch) sektora szkolnictwa wyższego musi być dogłębnie przeanalizowany i oceniony zarówno w kategoriach akademickich, jak i ekonomicznych i finansowych biorąc szczególnie pod uwagę, że przejścia lub łączenia są długotrwałe, zasobochłonne, a nadto trudne do odwrócenia. Chodzi tu m.in. o wybór i wyspecyfikowanie kryteriów oceny, w tym zwłaszcza kryteriów ilościowych, które mogą być stosowane (bez subiektywnych zniekształceń) w stosunku do łączących się instytucji.

Zaawansowana analiza kosztów i korzyści konsolidacji jest niezbędna także z tego punktu widzenia, że może wykazać, wbrew optymistycznym oczekiwaniom, iż nie jest to najlepsza opcja, jaką zainteresowane podmioty mogą wybrać biorąc pod uwagę związane z tym koszty (zarówno te do

poniesienia, jak i koszty alternatywnego rozwiązania) a także potencjalne korzyści (zarówno akademickie, jak i finansowe).

Schemat 9. Etapy projektu konsolidacji



Przy czym ogólnym celem przyświecającym takim analizom powinien być zrównoważony rozwój struktur i właściwych procesów, które raczej ułatwiają niż burzą lub narażają na szwank akademicką misję instytucji. Kierownictwo uczelni i inni interesariusze planowanych procesów łączeniowych powinni rozważyć możliwe warianty rozwiązań konsolidacyjnych aby w najlepszej wierze wybrać optymalny. Niestety w praktyce może okazać się, że ze względu na różnorodne uwarunkowania będzie można wybrać taki, który jest symbolicznym „mniejszym złem”.

Potencjalna skala przedsięwzięć konsolidacyjnych powinna być przesłanką uruchomienia projektu pozwalającego zgromadzić w dostępnym dla zainteresowanych podmiotów sektora szkolnictwa wyższego banku przykładów, zawierających możliwie szczegółową charakterystykę procesów dotyczących konsolidacji. Przydatne byłoby także opracowanie wzorcowej procedury postępowania w przypadku planowanej konsolidacji przynajmniej dwóch uczelni.

Schemat 10. Podstawowe fazy procesu konsolidacji szkół wyższych

FAZY PROCESU	CHARAKTERYSTYKA PROCESU
1	Analiza pomysłu jako projekt konsolidacji
2	Brak rutynowych rozwiązań dla poszczególnego projektu
3	Studium wykonalności (<i>ang. due dilligence</i>) projektu
4	Bezpieczeństwo informacyjne projektu
5	Diagnoza stanu podmiotów konsolidacji
6	Identyfikacja krótko- i długookresowego ryzyka oraz zagrożeń
7	Analizy prawne i podatkowe
8	Wybór formy konsolidacji
9	Plan integracji działalności
10	Plan integracji kultur organizacyjnych
11	Public Relations i komunikacja wewnętrzna oraz zewnętrzna

6.2. Analizy benchmarków dla wyróżnionych obszarów funkcjonowania

Dla celów analizy potencjału konsolidacji uczelni lub podstawowych jednostek organizacyjnych, dla których prowadzona jest wydzielona księgowość bądź można odpowiednio ewidencjonować informacje przydatne są analizy benchmarkowe dotyczące wystandaryzowanych danych i informacji w odpowiednich przekrojach merytorycznych i czasowych.

Poniżej zamieszczona jest lista przykładowych ujęć, których wartość informacyjna wzrośnie przy analizie dynamiki za okres dostępności porównywalnych informacji. Ilustrację liczbową i graficzną wskaźników z tabeli 6.1. dla pięciu uczelni ekonomicznych o statusie uniwersytetu zawiera Aneks 3.

Analiza porównawcza danych i wskaźników dla konkretnych uczelni, albo podstawowych jednostek organizacyjnych, pozwala na wstępną ocenę efektywności, a w ujęciu dynamicznym na ocenę skuteczności zarządzania. Taka analiza dla oceny zamierzeń konsolidacyjnych może być zarówno płaszczyzną wyboru obszarów scalania, jak i poszukiwania synergii funkcjonowania, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów nakładowo-kosztowych.

Warto także postulować aby MNiSW udostępniło odpowiednio skonfigurowane informacje służące do dalszych analiz i projekcji prowadzonych przez zainteresowane uczelnie. Przy czym rozwój systemów informatycznych i elektronicznych baz danych w sektorze szkolnictwa wyższego nie powinien stwarzać przeszkód organizacyjnych a pracochłonność nie byłaby specjalnie kosztowna.

Tabela 6.1. Dane i wskaźniki analizy benchmarkowej w szkolnictwie wyższym

Obszar kształcenia
Udział liczby aktywnych form kształcenia w liczbie godzin kształcenia ogółem
Relacja liczby pracowników będących nauczycielami akademickimi do pracowników ogółem
Relacja pracowników naukowych do liczby pracowników ogółem
Liczba nowo uruchamianych kierunków studiów
Liczba studentów na nowo uruchamianych kierunkach studiów
Liczba nauczycieli akademickich do liczby studentów
Liczba nauczycieli akademickich do liczby studentów i doktorantów ^{a)}
Inne mierniki występujące w algorytmie podziału dotacji zasadniczej
Średnia liczebność grupy wykładowej
Średnia liczebność grupy zajęciowej
Średnia liczebność grupy według wybranych form
Udział studentów z indywidualnymi programami studiów w ogólnej liczbie studentów
Liczba stanowisk komputerowych dostępnych dla studentów

Liczba studentów przypadających na jedno stanowisko komputerowe
Udział pracowników zatrudnionych tylko w macierzystej uczelni do ogółu zatrudnionych
Obszar nauka
Mierniki występujące w algorytmie podziału dotacji na badania naukowe
Liczba publikacji na jednego pracownika akademickiego
Liczba cytowań (np. Web of Science) na jednego pracownika akademickiego
Obszar funkcjonowania
Średnia powierzchnia pomieszczeń dostępnych dla nauczycieli akademickich (wraz z sekretariatami) do liczby nauczycieli akademickich (z uwzględnieniem specyfiki branżowej)
Liczba szkoleń pracowników niebędących nauczycielami akademickimi do ogólnej liczby pracowników niebędących nauczycielami
Obszar ekonomii i finansów
Udział przychodów z działalności dydaktycznej w przychodach ogółem
Udział przychodów z odpłatnych form kształcenia w przychodach ogółem
Udział przychodów własnych uzyskanych z projektów Unii Europejskiej w przychodach ogółem
Udział przychodów własnych uzyskanych z prowadzonych badań w przychodach ogółem (z uwzględnieniem specyfiki branżowej)
Średnie przychody uzyskane z usług doradczych i projektów dla praktyki na jednego pracownika akademickiego
Udział przychodów z działalności badawczej w przychodach ogółem
Udział przychodów nie stanowiących dotacji w przychodach ogółem
Udział kosztów działalności dydaktycznej w kosztach ogółem
Koszty realizacji procesów administracyjnych (z uwzględnieniem specyfiki branżowej)
Udział kosztów realizacji procesów administracyjnych w kosztach uczelni ogółem (z uwzględnieniem specyfiki branżowej)
Koszty działalności dydaktycznej na jednego studenta (z uwzględnieniem specyfiki branżowej)
Koszty pracy na jednego pracownika ogółem
Koszty pracy na jednego pracownika akademickiego
Koszty pracy na jednego pracownika administracyjnego (z uwzględnieniem specyfiki branżowej)
Udział wydatków inwestycyjnych finansowanych ze środków uczelni w wydatkach inwestycyjnych ogółem
Wynik finansowy uczelni
Wynik finansowy uczelni na zatrudnionego (z uwzględnieniem specyfiki branżowej)
Wynik finansowy uczelni na pracownika akademickiego (z uwzględnieniem specyfiki branżowej)

a) Parametr m w algorytmie podziału dotacji zasadniczej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Analiza benchmarkingowa publicznych uczelni ekonomicznych. Opracowanie Zespołu ds. Controllingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Materiał powielany. Poznań 2015.

7. UWAGI KOŃCOWE

Jak dotąd – projekcja Petera Druckera o zmierzchu uniwersytetów do 2030 roku z powodu ich anachroniczności i dysfunkcyjności w otoczeniu cywilizacyjnym nie wydaje się wysoce prawdopodobna. Jednak analizy procesów zachodzących w sektorze szkolnictwa wyższego w Polsce, szczególnie w ujęciu dyskursu humanistycznego, pozwalają sformułować kilka syntetycznych wniosków i postulatów organizacyjnych. Przede wszystkim warto podkreślić, że interpretacje sensów nadawanych działalności uczelni muszą uwzględniać zarówno indywidualne, jak i społeczne postrzeganie zmian tych systemów. Zmiany te bowiem nie są tylko i wyłącznie realnymi systemami organizacyjnymi, ale także intersubiektywnymi zbiorami zdarzeń w sieci stosunków ludzi i społeczeństwa, w których aspekty polityczne takich zmian mogą mieć kluczowe znaczenie. Chodzi tu m.in. o opór znacznej części społeczności akademickiej, wspieranej zaprzyjaźnionymi politykami przed ustanowieniem niekorzystnych dla tych społeczności regulacji, w tym takich które wymagają selekcji wewnętrznych kadr i redukcji zatrudnienia w oparciu o wysokie standardy realizacji funkcji naukowej, dydaktycznej i społecznej (np. wychowanie, popularyzacja).

Z kolei badacze reprezentujący nurty krytyczne wobec współczesnej kultury akademickiej (np. Matts Alvesson, Hugh Willmott, Henry Giroux, Marek Kwiek, Łukasz Sułkowski) choć nie wieszczą zniknięcia, to wskazują na przyczyny kryzysu uniwersytetów, zaliczając do nich głównie [Sułkowski, 2016]:

- komercjalizację instytucji akademickich,
- umasowienie edukacji wyższej i obniżenie poziomu kształcenia,
- urynkowanie uniwersytetów zgodnie z koncepcją zarządzania publicznego,
- erozję etosu klasycznej nauki,
- odejście od elitarnego kształcenia intelektualistów i twórców na rzecz „produkcji” wąsko sprofilowanych specjalistów,
- rugowanie humanistyki z kształcenia i sfery badań,
- deprecjację idei autorskiego kształcenia krytyczno-refleksyjnego i zastępowanie jej standardowymi procedurami dydaktycznymi o arbitralnie zdefiniowanych efektach końcowych.

Rozwój szkolnictwa wyższego w Polsce w ujęciu sekularnym nie nosi cech naturalnej ewolucji, zmienia się ono raczej dyskretnie pod wpływem okoliczności zewnętrznych. Analiza tego procesu, zwłaszcza w odniesieniu do niektórych kierunków studiów czy niekiedy dyscyplin badawczych, wykazuje niemal cykliczne zmiany polegające m.in. na

przechodzeniu od „praktycyzmu” i wąskich specjalności do meta-umiejętności w ramach szerokich kierunków czy profili kształcenia²⁶.

Autonomia licznych, zdywersyfikowanych zasobowo i kompetencyjnie oraz rozproszonych terytorialnie szkół wyższych w Polsce, działających w różnych reżimach finansowania (publiczne versus niepubliczne), przy ograniczonym zasobie kandydatów na studia, a nadto przy braku rzetelnej weryfikacji jakości kwalifikacji absolwentów przy rozpoczynaniu pracy zawodowej, prowadzi do konkurencji rynkowej (cenowej i jakościowej) opartej na niższych standardach selekcji (preselekcja absolwentów szkół zakończonych maturą, niekiedy marginalna lub żadna selekcja rekrutacyjna, konieczność dostosowania poziomu dydaktyki do percepcji przeciętnego studenta, preferencje znacznej części studentów i pracodawców dla wąskiego praktycyzmu programu studiów)²⁷.

Identyfikując przypadki najwyższych standardów osiągnięć studentów, doktorantów, czy uczonych (nie tylko w wymiarze krajowym), nie sposób nie dostrzec, że masowość kształcenia na szeregu kierunkach zdominowała elitarność, a technologia procesu nauczania i priorytet funkcji dydaktycznej, w stosunku do funkcji poznawczej - w okresie post-transformacyjnego boomu edukacyjnego - przyczyniły się do erozji klasycznej funkcji uczelni, jako wiarygodnego sortera w procesach selekcji. Sortera oddzielającego osoby o odpowiedniej motywacji, wysokich zdolnościach nabywania wiedzy i wykorzystania umiejętności w systemie społecznym. Przy czym ważną determinantą tego procesu była komercjalizacja kształcenia ukierunkowana m.in. na maksymalizację zasobów, w tym studentów, dotacji, funduszy, pracowników, majątku czy inwestycji jak i aktywów niematerialnych (akredytacja, rankingi, prestiż wizerunkowy, popularność medialna etc).

Potwierdzenie sformułowanych wyżej ocen stanowić powinno determinantę zainicjowania procesów racjonalizacji kształcenia (np. w drodze selektywnej konsolidacji zasobów materialnych i ludzkich, albo likwidacji podmiotów niespełniających nowoczesnych standardów, rzetelnie i wiarygodnie weryfikowanych). Ograniczenie ryzyka marnotrawstwa publicznych i prywatnych środków finansowych oraz majątku nie tylko ex post

²⁶ Badając zawód ekonomisty w Polsce w 100 letniej niemal perspektywie, można stwierdzić dość wyraźną rozbieżność w zakresie wymagań, jakim miał odpowiadać modelowy absolwent oraz wymagań stawianych przed nim przez praktykę gospodarczą. Po 1945 r. do początków lat 90. była to rozbieżność podobna do tej, jaka występowała między teorią gospodarki socjalistycznej a praktyką gospodarowania w PRL. W okresie transformacji brak wzorców i doświadczeń przejścia z gospodarki nakazowo-rozdziałczej do społecznej gospodarki rynkowej, sprzyjał kształceniu według paradygmatów zaczerpniętych głównie z rozwiniętych gospodarek rynkowych, bez uwzględniania specyfiki transformacyjnej.

²⁷ Zmiany systemu i warunków gospodarowania oraz preferencje i wybory społeczne - od początków transformacji w Polsce - generowały duży popyt na kształcenie ekonomiczne i kadry ekonomistów. Dynamika tych procesów zakłócała możliwości wiarygodnej zewnętrznej weryfikacji efektywności studiów. Jednak wiele symptomów wskazuje, że niektóre działania zarówno uczelni ekonomicznych jak i szeroko rozumianego otoczenia prowadziły i nadal prowadzą do tego, że kwalifikacje absolwentów nie w pełni odpowiadają deklarowanym formalnie efektom kształcenia.

(zatrudnialność absolwentów), ale także w procesie planowania kształcenia powinno być zasadą organizującą. Chodzi tutaj w szczególności o analizę i ocenę uzyskiwanych efektów (kwalifikacje studentów a nie nakładów - w szerokim tego słowa znaczeniu) przez właściwe instytucje (np. PKA, agencje akredytacyjne krajowe i zagraniczne). Problem ten ma istotne znaczenie dla długookresowej racji stanu, a do tego niesie ze sobą poważne ryzyko polityczne związane z niespełnionymi aspiracjami tysięcy absolwentów, ze szczególnym uwzględnieniem tych, którzy dużym wysiłkiem rodziny lub własnym ponieśli niemałe nakłady na zdobycie dyplomu, a inwestycja ta okazuje się nierentowna ekonomicznie. Kontrowersyjna jest także efektywność społeczna związana z kontekstem rozwoju obywatelskiego czy nawet cywilizacyjnego.

Procesy umasowienia kształcenia na niektórych nisko kosztowych kierunkach studiów (np. ekonomistów, menadżerów, pedagogów) na poziomie wyższym nie są tylko polską specyfiką. Niestety, często oznaczają symboliczny zanik akademickości uczelni i przekształcanie procesu studiowania w produkcję absolwentów o elastycznym profilu asortymentowym w „szkoło-fabryce”. Użyteczność zawodowa takich absolwentów, podobnie jak nowoczesnych artykułów gospodarstwa domowego, szybko ulega degradacji. To obrazowe porównanie ma na celu uwypuklenie ryzyka uproszczonego przenoszenia praktyk produkcyjno-usługowych z biznesu do praktyki kształcenia w szkołach wyższych (np. stymulujących popyt na swe wyroby bądź usługi krótką ich „żywością”)²⁸. Jakkolwiek przechowanie nadwyżki kohorty absolwentów – nad potrzebami rynku pracy - w systemie edukacji wyższej jest społecznie korzystniejsze niż dopuszczenie do rozrostu patologii społecznych wynikających ze statusu bezrobotnego, to czynienie tego na koszt prywatnych nakładów rodzin lub osób wywodzących się przede wszystkim z rodzin o relatywnie niskim statusie materialno-zawodowym prowadzi w dłuższym horyzoncie do niebezpiecznych napięć i kryzysów.

Uwzględniając uwarunkowania normatywne, w szczególności wynikające z rozstrzygnięć konstytucyjnych oraz odpowiednich ustaw, z ustawą prawo o szkolnictwie wyższym na czele, warto decydując o różnych szczeblach w sektorze szkolnictwa wyższego zadedykować metodykę weryfikacji i precyzowania misji i strategii podmiotów, za których istnienie lub dobrostan odpowiadają. Na poziomie ideowym metodyka ta polega na przeprowadzeniu dogłębnych analiz wnętrza i otoczenia poszczególnych jednostek.

Ze względu na zasadność racjonalizacji systemowej (legitymizowanej m.in. finansowaniem z budżetu państwa) lub społecznej (legitymizowanej nakładami prywatnymi) można - na drodze

²⁸ Jeżeli uniwersytety zrezygnują z pełnienia funkcji sortera dzielącego studentów według posiadanych zdolności, wiedzy i umiejętności na tych, którzy potrafią pokonywać przeszkody intelektualne lub rozwiązywać problemy o określonej specyfice kwalifikacyjnej, oraz na tych, którzy tego nie potrafią, tracą swą społeczną rację istnienia, a wydawane absolwentom dyplomy utracą swą oryginalną wartość, szkodząc wizerunkowi i wiarygodności ich wystawcy.

konsultacji bądź koordynacji - wykorzystać wielokryterialny zbiór punktowych bądź zakresowych wyborów dla wyróżnionych obszarów działania. Jako przykładowe obszary można przyjąć następujące kryteria z granicznymi wartościami skali:²⁹

- „wysmuklona” struktura hierarchiczna (prowadząca do selekcji pracowników i studentów na poszczególnych poziomach), a równość podmiotów w sektorze szkolnictwa wyższego,
- ukierunkowanie na dobro publiczne (bądź dobro wspólne) lub egoizm dobra prywatnego,
- orientacja akademicka albo orientacja praktyczna,
- zaufanie wynikające z kapitału społecznego i procesów rynkowych lub biurokratyczny nadzór i kontrola efektów,
- petryfikacja struktur i procesów albo innowacyjność działania,
- kolegialność w zarządzaniu uczelnią a menedżeryzmem jednoosobowych organów,
- ograniczanie biurokracji bądź sterowany rozwój adhokracji,
- umiędzynarodowienie i mobilność kadry oraz studentów, a lokalność i zasiedzenie „rodziny” uniwersyteckiej,
- internacjonalizacja jakości w społeczności akademickiej vs operacyjna kontrola jakości,
- etos badacza, a uprzemysłowienie badań naukowych,
- premiowanie erudycji mistrzów, a kształtowanie eksperckiej specjalizacji,
- promowanie krytycyzmu, a pochwałę konformizmu wewnątrz i na zewnątrz uniwersytetu,

Wpływ globalizacji na procesy kształcenia na poziomie wyższym choć istotny nie jest tożsamy w poszczególnych krajach a nawet uczelniach [Sabour, 2015]. Biorąc pod uwagę złożoność strukturalno-organizacyjną uczelni, a zwłaszcza wielowydziałowych uniwersytetów, wybory - w odniesieniu do wyżej wyszczególnionych kryteriów - można różnicować, uwzględniając z jednej strony uwarunkowania zewnętrzne a z drugiej specyfikę merytoryczną, zwłaszcza zaś zasoby i ich jakość w poszczególnych dyscyplinach czy dziedzinach wiedzy. Różnicowanie może dotyczyć także kierunków studiów lub specjalności z uwzględnieniem kultury organizacyjnej uniwersytetu [Tuchman, Wannabe, 2009].

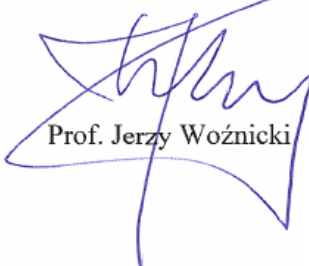
Jak wykazują sekularne doświadczenia oraz praktyka krajowa i zagraniczna, krytycznie ważne jest aby w procesie racjonalizowania struktur i reformowania sektora szkolnictwa wyższego w Polsce nie zatracić humanistycznych wartości nauki i wyższego wykształcenia jako ostoji *universitas* [Giroux, 2001; Readings, 1996; Siegel, Waldman, 2004; Sułkowski, 2016; Thieme, 2009].

²⁹ W publikacji: Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r. Część II. Misja społeczna [2015; s.11-23] wyróżniono inaczej ustrukturyzowane obszary wyboru, a mianowicie: wartości akademickie versus służebność społeczna; autonomia versus podległość zewnętrznej kontroli; kultura akademicka versus kultura korporacyjna; rynek pracy versus formacja obywatelska; elitarność versus masowość kształcenia.

Wyżej wskazane procesy łączą się silnie z restrukturyzacją konsolidacyjną i konsolidacją struktur organizacyjnych nauki zarówno wewnątrz uczelni, jak i na zewnątrz, w tym z uwzględnieniem ścisłej współpracy zagranicznej i międzynarodowej.

W społecznej debacie nad konsolidacją trzeba postawić fundamentalne pytanie – dlaczego warto ją podjąć. Wskazane w raporcie przesłanki, uwarunkowania, analizy czy przykłady wskazują, że nie tylko warto, ale trzeba ją podjąć, bo konsolidacja może przyczynić się do poprawy wizerunku systemu polskiego szkolnictwa wyższego nie tylko w kraju ale w skali międzynarodowej i globalnej. Jednocześnie taka poprawa wizerunku szkolnictwa wyższego będzie dla opinii społecznej i polityków ważnym argumentem za dalszymi nakładami finansowymi na szkolnictwo wyższe. M.in. dlatego środowisko akademickie nie powinno czekać na decyzje wymuszające konieczne, choć niechciane zmiany i samo zainicjować odpowiednie procesy oraz wyjść z szeroką inicjatywą konsolidacji. Przy czym, jak kilkakrotnie wskazywano w raporcie, w procesach konsolidacji obok aspektów ekonomicznych, nie należy stracić z pola widzenia uniwersalnej roli uczelni – przekazywania mądrości.

Przewodniczący
Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego



Prof. Jerzy Woźnicki

LITERATURA I ŹRÓDŁA

Antonowicz, D., (2015), *Między siłą globalnych procesów a lokalną tradycją. Polskie szkolnictwo wyższe w dobie przemian*. Toruń, Wydawnictwo Naukowe UMK

Bannock G., Baxter R., Davis E., (1992), *The Penguin Dictionary of Economics*, Penguin Books, London.

Bajerski A., (2009), *Przekształcenia struktury przestrzennej szkolnictwa wyższego w Polsce po 1989 r.* Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.

Brzeziński, J.M., (2016), *Przeciwko depersonalizacji i nadmiernej standaryzacji procesu ewaluacji w nauce*. *Zagadnienia Naukoznawstwa*, 1(207): 127-137.

Clark B., 1998, *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*, Pergamon Press, New York.

Changing the higher education landscape: specialisation, consolidation and territorial development, (2014). Country Workshop, Riga, 3-4 April.

Chmielecka E., (2010), *Przemiany modelu uniwersytetu we współczesnej Europie*. W: *Współczesna cywilizacja zachodu. Atuty i słabości*. Red. J.Osiński. Oficyna Wydawnicza SGH. Warszawa.

Curaj, A. i inni, (Eds.), (2015), *Mergers and Alliances in Higher Education*. Springer International Publishing, Cham.

Estermann, T., Claeyss-Kulik, A.L., (2016), *Performance-Based Funding of Universities in Europe*. *International Higher Education*, nr 85: 31-33.

Estermann T., Pruvot E.B., (2015), *The Rise of University Mergers in Europe*. *International Higher Education* nr 82, s.12.

Frąckowiak W., (1998), *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa.

Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, (2009), Red. W. Frąckowiak, PWE, Warszawa.

Giroux H., (2001), *Vocationalizing Higher Education: Schooling and the Politics of Corporate Culture*, in: *Beyond the Corporate University: Culture and Pedagogy in the New Millennium*, Giroux H., Myrasiades K., (ed.), Rowan and Littlefield Publishers Inc., Maryland.

- Hazelkorn, E., (2011), *Rankings and the Reshaping of Higher Education*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Henkel M., (2005), *Academic identity and autonomy in a changing policy environment*. Higher Education, nr 4: 155-176.
- Jajszczyk, A., (2016), *Uniwersytet Elitarny*. PAUza Akademicka, nr 239:1.
- Johnes J., (2014) *Efficiency and mergers in English higher education 1996/97 to 2008/09: Parametric and non-parametric estimation of the multi-input multi-output distance function*. Manchester School, 82 (4). pp. 465-487.
- Kopaliński W., (2000), *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Wyd. Świat Książki, Warszawa.
- Kwiek M., (2010), *Transformacje uniwersytetu*. Wydawnictwo naukowe UAM, Poznań.
- Kwiek, M., (2015a), *Podzielony uniwersytet. Od deinstytucjonalizacji do reinstytucjonalizacji misji badawczej polskich uczelni*. Nauka i Szkolnictwo Wyższe, 2(46): 3-34.
- Kwiek, M., Antonowicz D., Brdulak J., Hulicka M., Jędrzejewski T., Kowalski R., Kulczycki E., Szadkowski K., Szot A., Wolszczak-Deracz J., (2016), *Projekt założeń do ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym*. Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Poznań.
- Leja, K., (2015b), *Projektowanie ideału, czyli wizja uniwersytetu przyszłości*, w: Jerzy Woźnicki (red.). *Deregulacja w systemie szkolnictwa wyższego. Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020. Część V (39-50)*. Warszawa: FRP i KRASP.
- Misja i służebność uniwersytetu w XXI roku*, (2015). Pod red. Jerzego Woźnickiego. Fundacja Rektorów Polskich. Warszawa 2015.
- Orczyk J., Szambelańczyk J., (1986), *Cechy zmian modelu kształcenia ekonomisty w Polsce*, w: *Studia i Materiały COMSE*, t. 54. AE, Poznań: 43–58.
- Pechar H., (2012), *The Decline of an Academic Oligarchy. The Bologna Process and 'Humboldt's Last Warriors'*, *European Higher Education at the Crossroads*, Springer, The Netherlands.
- Pelikan J., (1992), *The Idea of the University. A Reexamination*, Yale University Press, New Haven.
- Pinheiro R., Geschwind L., Aarrevaara T. (2016) *Mergers in higher education*, *European Journal of Higher Education*, 6:1, 2-6.

Mergers in Higher Education. Higher Education Dynamics, (2016). Red. Pinheiro, R., Geschwind, L., Aarrevaara, T., Springer International Publishing, Cham.

Polskie szkolnictwo wyższe. Stan, uwarunkowania i perspektywy, (2009), Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego. Warszawa.

Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r., (2015), Część I. Opis prac nad Programem rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r. i jego najważniejsze elementy. Pod red. Jerzego Woźnickiego. Fundacja Rektorów Polskich, KRASP. Warszawa.

Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r., (2015a), Część II. Misja społeczne uniwersytetu w XXI wieku. Pod red. Andrzeja Szostka. Fundacja Rektorów Polskich, KRASP. Warszawa.

Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r., (2015b), Część III. Diagnoza szkolnictwa wyższego Misja społeczne uniwersytetu w XXI wieku. Pod red. Jarosława Górniaka. Fundacja Rektorów Polskich, KRASP. Warszawa.

Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r., (2015c), Część IV. Finansowanie szkół wyższych ze środków publicznych. Pod red. Jerzego Wilkina. Fundacja Rektorów Polskich, KRASP. Warszawa.

Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r., (2015d), Część V. Deregulacja w systemie szkolnictwa wyższego. Pod red. Jerzego Woźnickiego. Fundacja Rektorów Polskich, KRASP. Warszawa.

Pruvot E.B., Estermann T., Mason P., (2015), *Define thematic: University Mergers in Europe*. EUA, Brussels.

Readings B., (1996), *The University in Ruins*, Harvard University Press, Cambridge (MA).

Reforma nauki i akademii w ustawie 2.0., (2017), Pr. Zbiorowa pod red. naukową Arkadiusza Radwana, Oficyna Allerhanda, Kraków.

Sabour M., (2015), *The impact of globalization on the mission of the university*, Second International Handbook on Globalization, Education and Policy Research, Springer, The Netherlands.

Schimank U., Winnes M., (2000), *Beyond Humboldt? The Relationship Between Teaching and Research in European University Systems*, „Science and Public Policy”, t. 27.

Siegel D.S., Waldman D.A. (2004), *Toward a model of the effective transfer of scientific knowledge from academicians to practitioners: qualitative evidence from the*

commercialization of University technologies, Journal of Engineering and Technology Management, t.21, nr 1, s.115-142.

Skarbek T., *Konsolidacja w szkolnictwie wyższym*, (2015). W: *Szkolnictwo wyższe w obliczu zmian*. Pod red. Szczepana Bilińskiego. Polska Akademia Umiejętności. Debaty PAU, Tomaszowice 15-17 Listopada 2014. Kraków.

Sławek T., (2012), *Autonomia, integralność, uniwersytet*, Anthropos, nr 18-19.

Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów, (2005), Red J. Bralczyk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego: 2010-2020. Projekt Środowiskowy, (2009) Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego. Warszawa.

Sułkowski Ł., (2016), *Kultura akademicka. Koniec utopii?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Szambelańczyk J., (2017), *Commercialization of the Education of Economics versus Integrity of the University*. Economics and Business Review, Vol. 3 (17), s. 164-183.

Szadkowski, K., (2015), *Uniwersytet jako dobro wspólne. Podstawy krytycznych badań nad szkolnictwem wyższym*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Szkolnictwo wyższe w obliczu zmian, (2014), Pod red. Szczepana Bilińskiego. Polska Akademia Umiejętności. Debaty PAU, Tom II, Tomaszowice 15-17 listopada 2014.

Szot A. (2015), *Ramy prawne w procesie zmian w szkolnictwie wyższym*. W: *Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r. Część III. Diagnoza szkolnictwa wyższego*. Pod red. Jarosława Górniaka. Fundacja Rektorów Polskich, KRASP. Warszawa.

Teichler U., (2009), *Between over-diversification and over-homogenization. Five decades of search for a creative fabric of higher education*, in: *University Rankings, Diversity, and the new Landscape of Higher Education*, Kehm B.M., Stensaker B., (ed), Sense Publishers, Rotterdam, s. 155-181.

Tienari J., Hanna-Mari Aula H.M., Aarrevaara T., (2015), *Built to be excellent? The Aalto University merger in Finland*. European Journal of Higher Education, DOI: 10.1080/21568235.2015.1099454

The Future of the Post-Massified University at the Crossroads, (2014), eds. J.C.Shin, U.Teichler, Knowledge Studies in Higher Education 1, Springer International Publishing Switzerland.

The Limits to Growth: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind, (1972), Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Jørgen Randers, William W. Behrens III. A Potomac Associates Book, Universe Book, New York.

The Future of University Education, (2017), Eds. M.Izak, M.Kostera, M.Zawadzki. Palgrave Critical University Studies. Palgrave Macmillan.

Thieme J.K., (2009), *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku*, Difin, Warszawa.

Trow M., (2005), *Reflection on the Transition from Elite to Mass to Universal Access: Forms and Phases of Higher Education in Modern Societies since WWII*, Institute of Governmental Studies, Berkeley.

Tuchman G., Wannabe U., (2009), *Inside the Corporate University*, University of Chicago Press.

Waring M., (2010), *Moments of vision: HRM and the individualization of academic workers*, Diss, University of Wales.

Wood, W., (2000), *Attitude Change: Persuasion and Social Influence*. Annual Review of Psychology. 51: 539–570.

Woźnicki, J. red (2017), Raport nr 1: Wstępne analizy, komentarze, opinie i propozycje do ustawy 2.0 [pdf]. Warszawa: KRASP-FRP. www.krasp.org.pl/pl/komunikaty/raport_kspsw. [dostęp 01-05-2017]

Zakowicz I., (2012), *Idea uniwersytetu Wilhelma von Humboldta – kontynuacja czy zmierzch?*, Ogrody Nauk i Sztuk, nr 2.

Żylicz M., (2015), *Przyszłość uniwersytetów w Polsce*. W: W: Szkolnictwo wyższe w obliczu zmian. Pod red. Szczepana Bilińskiego. Polska Akademia Umiejętności. Debaty PAU, Tomaszowice 15-17 Listopada 2014. Kraków.

NETOGRAFIA

<http://biznes.interia.pl/wiadomosci/news/gowin-konsolidacja-szkol-wyzszych-i-kompromis-z-obnizka,2308200,4199>

<https://tebsa.pl/index.php/pl/o-nas/historia>

<https://www.epnuffic.nl/en/news/ep-nuffic-news/wave-of-mergers-continues-in-russian-higher-education>

<http://www.gazetawroclawska.pl/artykul/723269,czy-we-wroclawiu-powstanie-jedna-wielka-uczelnia-pomysl-budzi-kontrowersje,id,t.html>

<http://innpoland.pl/117487,w-polsce-dziala-429-uczelni-wyzszych-to-sytuacja-patologicznaw-mowia-eksperci-i-nawoluja-do-konsolidacji>

<http://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/konsolidacja-lubuskich-uczelni-coraz-blizej.html>

<http://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/konsolidacja-uczelni.html>

http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=957:naklopoty-konsolidacja&Itemid=119

http://www.p-i-t.edu.pl/?page_id=5

<http://www.prezydent.pl/dialog/fdp/gospodarka-konkurencyjnej-polski/aktualnosci/art,27,seminarium-eksperckie-konsolidacja-uczelni.html>

<https://www.timeshighereducation.com/news/mergers-boost-efficiency-research-suggests/2007639.article>

http://www.upwr.edu.pl/ogloszenia/20270/konsolidacja_uczelni_list_otwarty_rektora_do_pracownikow_studentow_i_doktorantow.html

INNE ŹRÓDŁA

Analiza benchmarkingowa publicznych uczelni ekonomicznych, (2015). Opracowanie Zespołu ds. Controllingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Materiał powielany. Poznań, s.105.

Frąckowiak W., Szambelańczyk J., (2015), *Konsolidacja sektora szkolnictwa wyższego*. Prezentacja Power Point na posiedzeniu plenarnym Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 12 marca.

Kuczyński T., (2017), *Miejsce uczelni badawczo-dydaktycznych w zmienionym systemie szkolnictwa wyższego – propozycje koncentracji potencjału naukowego*. Uniwersytet Zielonogórski. Prezentacja - Warszawa 21 kwietnia.

Propozycja założeń do ustawy regulującej system szkolnictwa wyższego, (2017). Kierownik Projektu prof. dr hab. Hubert Izdebski, Uniwersytet SWPS, Warszawa, styczeń.

Raport Zespołu Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego powołanego uchwałą nr 424/2017 z dnia 9 lutego 2017 r. do spraw analizy i oceny wybranych elementów założeń do

Ustawy 2.0 przedstawionych przez Zespoły wyłonione w konkursie MNiSW, (2017), Maszynopis, Warszawa, 9 kwietnia.

Slajdy wprowadzające do dyskusji, (2012), Biuro Projektów Programowych KPRP. Seminarium „Konsolidacja uczelni wyższych”. Prezentacja Power Point, Pałac Prezydencki, Warszawa, 18 grudnia.

Zygarłowski P., (2015), *Konsolidacja w szkolnictwie wyższym*, Prezentacja Power Point na posiedzeniu plenarnym Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa, 12 marca.

Żylicz M., (2012), *Reforma systemu szkolnictwa wyższego w Finlandii*. Prezentacja Power Point na seminarium „Konsolidacja uczelni wyższych”. Pałac Prezydencki, Warszawa, 18 grudnia.