

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

---

**STANOWISKO WSPÓLNE NR 3  
NT. ROZWIĄZAŃ STATUTOWYCH W SFERZE GOVERNANCE  
KONFERENCJI REKTORÓW AKADEMICKICH SZKÓŁ POLSKICH  
I ZWIĄZKU REKTORÓW UCZELNI UKRAINY**

Czerwiec 2020 r.

**Informacja nt. sposobu opracowania dokumentu**

Ze względu na szczególne okoliczności związane z pandemią koronawirusa COVID-19, zaplanowana na dzień 31 marca br. polsko-ukraińska Debata Rektorów została przełożona na październik bieżącego roku zakładając, że uwarunkowania sanitarno-epidemiologiczne i przepisy państwowe na to pozwolą. Zgodnie z Programem Etapu III Projektu pomocowego pn. „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni”, realizowanego przez Politechnikę Warszawską przy wsparciu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, objętego patronatem Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy (informacja o realizacji Projektu - załącznik nr 1), delegacje Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy zapoznały się z projektem niniejszego Stanowiska nr 3, opracowanym przez Lidera i Koordynator programową Projektu, na podstawie zleconych w Projekcie ekspertyz dot. regulacji statutowych, przeprowadzonych w obu krajach. Rektorzy zaproponowali poprawki wprowadzone następnie do tekstu projektu Stanowiska, działając w następującym trybie.

W maju br. dopracowane zostały projekty dokumentów do przesłania na ręce rektorów, członków obu delegacji, za pośrednictwem Przewodniczących KRASP i ZRUU, a w tym projekt Stanowiska przewidziany pierwotnie do przedyskutowania w ramach Debaty Rektorów, oraz wnioski z badań w obu krajach. Projekty tych dokumentów zostały przedstawione Zespołowi Ekspertów powołanemu w ramach Projektu, do zaopiniowania na dodatkowym posiedzeniu w dniach 4-5 maja br., a następnie tak opracowany projekt Stanowiska razem z innymi materiałami został przesłany Rektorom Przewodniczącym, a za ich pośrednictwem pozostałym Rektorom – członkom obu delegacji, do przedstawienia propozycji poprawek.

W wyniku tych działań, Stanowisko zostało uzgodnione korespondencyjnie i w czerwcu br. podpisane przez Lidera Projektu z kontrasygnatą Przewodniczących KRASP i ZRUU. Tak przygotowane Stanowisko zostaje przekazane Ministrom w obu krajach oraz Rektorom uczelni uczestniczących w Projekcie polsko-ukraińskim (PP-U).

Rektorzy uzgodnili, że wizyta delegacji ZRUU w Politechnice Łódzkiej, która musiała zostać odłożona, powinna odbyć się jesienią br., jeśli warunki ogólne na to pozwolą, w połączeniu z



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny

zaplanowaną w Programie Projektu, Szkołą Zarządzania Strategicznego w Szkolnictwie Wyższym dla rektorów uczelni ukraińskich, która została zaplanowana w Polsce w dniach 25-29 października 2020 r. Szczegółowe uzgodnienia w tej sprawie zostaną przyjęte i przedstawione w terminie późniejszym.

### **Preambuła**

Za przedmiot trzeciego badania i Debaty Rektorów uznano kluczową dla rozwoju szkolnictwa wyższego oraz uczelni w Polsce i na Ukrainie, problematykę zarządczą – analizę rozwiązań statutowych dotyczących sfery *governance* 10 czołowych uczelni w Polsce i w Ukrainie według wybranych rankingów, na tle regulacji ustawowych. Projekt tego Stanowiska i *executive summary* ekspertyzy polskiej i ukraińskiej, zawierające wnioski, zostały opracowane przez koordynatora programowego dr Irynę Degtyarową i lidera projektu prof. Jerzego Woźnickiego na podstawie ekspertyzy wykonanej przez eksperta polskiego prof. Krzysztofa Leję i eksperta ukraińskiego prof. Viacheslava Komarova (załącznik nr 2 i nr 3 odpowiednio).

Rozpatrując projekt Stanowiska, rektorzy uznali, że należy część rekomendacji o charakterze ogólnym, dotyczących zasady autonomii instytucjonalnej oraz zasady wolności wspólnoty akademickiej, zaadresować wspólnie do obu krajów. Części rekomendacji mające szczegółowy charakter i dotyczące odrębnie każdego z systemów szkolnictwa wyższego w naszych krajach, zostają zaadresowane odpowiednio, osobno do Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w Polsce i rektorów uczelni polskich oraz Ministra Edukacji i Nauki na Ukrainie i rektorów uczelni ukraińskich uczestniczących w Projekcie.

### **I. Opinie i rekomendacje dotyczące sfery governance adresowane do Ministrów w Polsce (MNiSW) i Ukrainie (MEiN) oraz Konferencji Rektorów Polski (KRASP) i Ukrainy (ZRUU)**

#### **[Rektor]**

1. W uczelni o statusie uczelni badawczej, kandydowanie do pełnienia funkcji rektora powinno być uprawnieniem dla osób zatrudnionych na stanowisku profesora lub profesora uczelni.
2. Kandydat do pełnienia funkcji rektora powinien mieć obowiązek przedstawienia wizji uczelni i założeń jej wieloletniego programu rozwojowego.
3. W dalszej perspektywie, proponuje się rozważenie wzbogacenia możliwości dotychczasowego trybu wyboru rektora, o alternatywną procedurę pod nazwą *searching*, opcjonalnie z udziałem międzynarodowych ekspertów. W tym przypadku, warunkiem ustawowym dopuszczeniem do udziału w procedurze powinien być stopień doktora.
4. Prawo do zgłaszania kandydatów do pełnienia funkcji rektora powinno przysługiwać ograniczonemu zbiorowi podmiotów, określonymu w statucie.
5. Ustawa wymaga określenia w statucie innych podmiotów niż rada uczelni (co najmniej jednego) uprawnionych do wskazywania kandydatów na rektora. Wymaganie to stanowi istotne

osłabienie pozycji rady uczelni, ustawodawca powinien odstąpić od tej regulacji, wprowadzonej do ustawy w ostatniej chwili. Inne podmioty powinny przedstawić kandydatów radzie uczelni. Oznacza to, że prawo wskazywania kandydatów do pełnienia funkcji rektora powinno przysługiwać wyłącznie radzie uczelni, która powinna dokonywać zgłoszenia kandydatów na rektora spośród kandydatur przedstawionych jej przez inne podmioty określone w statucie lub z grona osób zaproponowanych przez poszczególnych członków rady z własnej inicjatywy.

6. Istnieje potrzeba dokonania przeglądu i usunięcia z tekstów statutów regulacji ograniczających lub osłabiających siłę przywództwa rektora, poprzez ingerowanie przez inne organy w jego kompetencje. Nie dotyczy to innych ustawowych organów uczelni.

### **[Struktury]**

7. W sytuacji przenoszenia ciężaru finansowania działalności naukowej w uczelniach z przedsięwzięć finansowanych z części subwencji, na projekty finansowane z grantów przyznawanych przez właściwe agencje, zasadne jest rozważenie wprowadzenia w ramach organizacji uczelni, elementów o charakterze macierzowym, gdzie badania naukowe są realizowane przez elastycznie kształtowane zespoły, a zadania dydaktyczne przez jednostki organizacyjne, na przykład ale niekoniecznie, przez wydziały. Szerzej w działalności uczelni celowe jest powoływanie grup działania lub zespołów zadaniowych o charakterze *task force*, a także mniej konwencjonalnych jednostek organizacyjnych, także o charakterze wirtualnym lub quasi-wirtualnym, koordynujących działalność własnych lub zewnętrznych ekspertów oraz badania przez nich prowadzone w ramach przedsięwzięć i projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych.

8. Korzystne dla uczelni może okazać się pewne spłaszczenie hierarchii, ale nie całkowite odejście od niej. Mogą na to wpłynąć nowe zasady ewaluacji, które premiuje osiągnięcia, a nie uzyskane stopnie naukowe czy tytuł profesora.

9. Jednym z korzystnych rozwiązań może być tworzenie jednostek np. szkół dydaktycznych, obejmujących I stopień studiów i skupiających w większości pracowników zatrudnionych na stanowiskach dydaktycznych oraz jednostek np. centrów badawczo-dydaktycznych, skupiających pracowników badawczo-dydaktycznych, prowadzących kształcenie w ramach II stopnia studiów.

10. Rekomenduje się wskazanie w uczelni rozwiązań ułatwiających prowadzenie badań interdyscyplinarnych w sytuacji funkcjonowania relatywnie sztywnych struktur opartych na dyscyplinach naukowych.

### **[Pozycja szkół doktorskich]**

11. Rekomenduje się nadawanie priorytetu interdyscyplinarnym szkołom doktorskim obejmującym więcej niż dwie dyscypliny, a być może także więcej niż jedną dziedzinę nauk, zwłaszcza w przypadku tzw. dziedzin pokrewnych (np. nauk technicznych i społecznych)

12. Zaleca się możliwie ściśle powiązanie szkół doktorskich z prowadzonymi projektami badawczymi na uczelni.

**[Dokumenty zarządcze]**

13. W ogólności, członkowie wspólnoty uczelni oczekują zmniejszenia poziomu szczegółowości regulacji w wewnętrznych dokumentach zarządczych.

14. Ze względu na szczegółową formę regulacji ustawowych w odniesieniu do dokumentów uczelni, treści statutów w tym zakresie nie wymagają uszczegółowienia.

**[Sposób prowadzenia prac nad programem studiów i udział studentów w tym procesie]**

15. Rekomenduje się utrzymanie dotychczasowej praktyki w tym zakresie. Udział studentów w procesie opracowywania programów studiów powinien zostać zapewniony poprzez udział przedstawicieli samorządu studentów w pracach komisji programowych.

16. Programy studiów powinny w większym stopniu odwoływać się do metod edukacji zdalnej, w tym e-learningu.

**II. Rekomendacje dla strony polskiej**

**[Rekomendacja ogólna]**

Analiza statutów wskazuje, że uczelnie zachowały pewien margines swobody do wprowadzania ewolucyjnie kolejnych zmian stwarzających większe możliwości wykorzystania regulacji ustawowych w celu swej transformacji organizacyjno-zarządczej. Rekomenduje się dokonanie w nowej kadencji przez ustawowe organy uczelni przeglądu treści uchwalonych statutów pod tym kątem. Dokonując ewentualnej nowelizacji statutów:

- nie należy nadmiernie przywiązywać się do dotychczasowych rozwiązań organizacyjno-zarządczych jeśli wiązałoby się to z utrzymywaniem sztywnych struktur, ale raczej trzeba je zmieniać w kierunku większej elastyczności rozwiązań organizacyjnych;
- należy poszukiwać pewnej równowagi w rozwiązaniach statutowych gwarantujących autonomię instytucjonalną uczelni oraz autonomię społeczności akademickiej, a więc jej wspólnoty – obie te wartości zostały przywołane w ustawie;
- zasada autonomii uczelni musi być związana z zasadą odpowiedzialności, a w tym rozliczalności uczelni: ustawa nie powinna nadmiernie ograniczać autonomii uczelni, a statut nie powinien ograniczać zasady rozliczalności;
- pożądane zmniejszenie hierarchii akademickiej nie powinno być osiągnięte poprzez znoszenie stopni i tytułów, ale poprzez upowszechnienie powoływania na stanowisko profesora uczelni, osób z grona doktorów legitymujących się wyróżniającymi się osiągnięciami;
- zgodnie z intencją ustawodawcy chroniony powinien być przede wszystkim interes uczelni, a nie jej jednostek organizacyjnych: regulacje statutowe nie powinny naruszać lub osłabiać tej zasady;

- sposób określenia w ustawie rektora i senatu nie wymaga większych korekt, z wyjątkiem konieczności uwolnienia senatu od uchwalania programów studiów. Regulacje dotyczące rady uczelni powinny ulec modyfikacjom w kierunku rozszerzenia kompetencji rady oraz odstąpienia od ograniczeń wiekowych wobec jej członków z grona osób spoza uczelni.

#### **[Organy]**

1. Katalog organów uczelni określony w ustawie nie powinien być nadmiernie rozszerzany na podstawie treści statutu, ponieważ – bez względu na intencję – może to prowadzić do faktycznego osłabienia organów ustawowych uczelni oraz nadmiernego rozproszenia kompetencji i odpowiedzialności. W szczególności, nie powinno to stać się sposobem do zachowania struktury organów z okresu przed wejściem w życie ustawy, co pozostawałoby w sprzeczności z intencją ustawodawcy. Za w pełni uzasadnione należy uznać natomiast przypisanie statusu organu radom dyscyplin naukowych.

#### **[Rada Uczelni]**

2. Nieuzasadnione jest ograniczenie wiekowe dla członków rad uczelni niebędących jej pracownikami, zwłaszcza w świetle braku takich ograniczeń wobec osób zajmujących funkcje kierownicze. Ograniczeń takich nie stosuje się do członków rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa.

3. Korzyści wynikające z działania rady uczelni mogą być potencjalnie większe w przypadku, gdy grono zewnętrznych jej członków jest większe od ustawowego minimum w tym zakresie. Zwiększa to bowiem pozytywne dla uczelni skutki zewnętrznego wpływu na politykę rozwojową uczelni, odwołującego się do spojrzenia z jej otoczenia.

4. Zasadne byłoby wprowadzenie uprawnienia ustawowego do rozszerzenia w statutach zakresu kompetencji rad uczelni w sposób wykraczający poza aktualne delegacje ustawowe.

#### **[Skład i sposób wyboru kolegium elektorów]**

5. Łączny udział profesorów, profesorów uczelni i doktorów habilitowanych w kolegiach elektorów nie powinien być większy niż 50%.

6. Członkowie kolegium elektorów, a także senatu powinni być wybierani i powinni działać jako przedstawiciele wspólnoty uczelni a nie swoich jednostek organizacyjnych.

#### **[Lista innych organów niż ustawowe]**

7. Nadawanie radom wydziałów statusu organu oznacza krok w kierunku utrzymania zjawiska nadkolegialności w zarządzaniu uczelnią, a tym samym nie jest zgodne z intencją ustawodawcy. Rekomenduje się usunięcie ze statutowych regulacji o tym charakterze.

**[Organy nadające stopnie naukowe lub inne podmioty zainteresowane polityką naukową uczelni (w tym ewaluacji)]**

8. Rozwiązania w postaci ustanowienia rad dyscyplin jako organów nadających stopnie naukowe dominuje w treści statutów uczelni. Rekomenduje się utrzymanie tego rozwiązania, ale z usunięciem ustawowego ograniczenia wiekowego dla członkostwa w tym organie.

9. Nadawanie stopni naukowych przez Senat jeżeli statut pozostawia senatowi tę kompetencję, nabiera charakteru formalnego wymagającego merytorycznej procedury poprzedzającej, prowadzonej przez właściwe komisje.

**[Funkcje kierownicze w uczelni]**

10. Część uczelni, podążając za regulacjami ustawowymi, zbyt dużą wagę przywiązuje do samego pojęcia i nadmiernie rozszerza liczbę funkcji kierowniczych, co na gruncie nauk o zarządzaniu ma drugorzędne znaczenie dla efektywności zarządzania uczelnią, stwarzając jednak zagrożenia o charakterze biurokratycznym. Jeśli uczelnia pragnie ustanowić swoją strukturę o charakterze bardziej płaskim, z mniejszym rozproszeniem władzy i wzmocnieniem ustawowych organów uczelni, to powinna ona zredukować liczbę funkcji kierowniczych.

**[Umocowanie kanclerza i kwestora]**

11. Kanclerz i kwestor to przedstawiciele administracji uczelnianej, którzy często pełnią swoje funkcje niezależnie od kadencji rektorskich. Dlatego ich umocowanie i zadania powinny być opisane w ustawie lub co najmniej tam powinna znaleźć się odpowiednia delegacja do statutów uczelni. Nawet w przypadku braku takiej delegacji *explicite*, ustawa nie stwarza przeszkód do uregulowania pozycji kanclerza i kwestora w statucie, z czego uczelnie w większości skorzystały. Praktykę tę uznaje się za właściwą.

**III. Rekomendacje dla strony ukraińskiej**

Zasada autonomii uczelni i założenia o deregulacji oznaczają odstępianie państwa od ingerowania w działalność instytucji szkolnictwa wyższego, uznanie takich zasad życia uniwersyteckiego, jak zaufanie, odpowiedzialność, wzajemne wymagania i uczciwość, a także przeniesienie odpowiedzialności za jakość kształcenia i badań naukowych wraz z zapewnieniem niezbędnych narzędzi organizacyjnych i finansowych, na same uczelnie jako instytucje autonomiczne i samorządne. Zaleca się uwzględnienie rekomendacji Europejskiego Stowarzyszenia Uniwersytetów EUA opracowanych w ramach projektu ATHENA w tym zakresie.<sup>1</sup>

**[Statut uczelni]**

1. Rola statutu uczelni w systemie źródeł prawa w szkolnictwie wyższym powinna zostać wzmocniona a uczelnie powinny uzyskać większą autonomię w zakresie uchwalania swego statutu i jego nowelizacji. Wymóg zatwierdzania statutu uczelni państwowej przez ministerstwo jako

---

<sup>1</sup> [https://eua.eu/images/site1/policy-roadmap-ukraine\\_ukrainian.pdf](https://eua.eu/images/site1/policy-roadmap-ukraine_ukrainian.pdf)

założyciela, powinien zostać usunięty lub ograniczony. Jednocześnie ministerstwo powinno dokonywać weryfikacji przepisów statutowych w zakresie zgodności z obowiązującym prawem (jak to ma miejsce w Polsce).

2. Należy wdrażać w praktyce przepisy ustawy o zmianie statusu uczelni jako jednostki budżetowej oraz ograniczyć odpowiednio uprawnienia organów państwa jako założyciela. Decyzje rządu w sprawie systemu finansowania szkolnictwa wyższego przewidują możliwość zmiany statusu uczelni o państwowej lub komunalnej formie własności jako instytucji budżetowych, z zachowaniem przywilejów podatkowych, ulg taryfowych i celnych niezbędnych do ich pomyślnego i efektywnego rozwoju. Uczelnia powinna mieć możliwość niezależnego zatwierdzania planu rzeczowo-finansowego i jego korekty, samodzielnego regulowania liczby nauczycieli akademickich, samodzielnego ustalania wysokości wynagrodzeń w ramach planu rzeczowo-finansowego. Uczelnia powinna zachowywać 100% czynszu za wynajęcie swoich nieruchomości. Zasadne jest anulowanie lub ograniczenie obowiązku uzyskiwania przez uczelnię zgody na wynajęcie swoich nieruchomości, a także uproszczenie procedury odpisu przestarzałych aktywów oraz wprowadzenie mechanizmu umożliwiającego sprzedaż nieruchomości zbędnych.

#### **[Organy uczelni]**

3. Należy rozważyć sposoby usprawnienia systemu organów zarządzających w instytucjach szkolnictwa wyższego, a w tym ograniczenie ich liczby do tych najważniejszych, które podejmują decyzje administracyjne i zarządzają uczelnią w całości, a nie jedynie jej jednostkami organizacyjnymi, a więc do: rektora, rady akademickiej (senatu), rady nadzorczej.

4. Należy precyzyjnie określić zakres odpowiedzialności każdego organu uczelni w sposób zapewniający podział zadań, unikając sytuacji odpowiedzialności wspólnej.

5. Należy ograniczyć nadkolegialność w zarządzaniu uczelnią, w tym m.in. zmienić status i zadania wyższego organu kolegialnego samorządu społecznego wspólnoty uczelni, przy uwzględnieniu, że zasadę samorządności akademickiej realizuje także senat, w którym zasiadają wybrani przez wspólnotę jej przedstawiciele, oraz rektor wybierany w trybie wyborów powszechnych. Pozycja i odpowiedzialność organu jednoosobowego, którym jest rektor, powinna zostać zwiększona.

#### **[Rektor]**

6. Stosunki między ministrem i ministerstwem a rektorem powinny być bardziej precyzyjnie uregulowane, z uwzględnieniem zasad autonomii instytucjonalnej, ale także zasad odpowiedzialności i rozliczalności uczelni.

7. Przy określaniu wskaźników KPI (ang. *key performance indicators*) w działaniu rektora, zawartych w kontrakcie, powinna być uwzględniona realna sytuacja wynikająca z polityki rządowej w sprawach finansowania uczelni oraz konieczności zapewnienia jej perspektyw rozwojowych w okresie kadencji.

8. Zaleca się wzmocnienie roli rektora w prowadzeniu zgodnej ze standardami europejskimi polityki kadrowej, w tym wdrożenie zasad i postanowień «Europejskiej karty naukowca» oraz

«Kodeksu postępowania w zakresie zatrudniania naukowców» w uczelni, jak to było zalecane przez Komisję Europejską oraz Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy<sup>2</sup>.

#### **[Rada akademicka / Senat]**

9. Regulacje statutowe dotyczące rad akademickich świadczą o intencji ograniczenia ich praw podmiotowych, co nie jest właściwe, biorąc pod uwagę ich rolę w respektowaniu autonomii uniwersytetów. Senat powinien być wiodącym i jedynym organem kolegiальnym w systemie zarządzania uczelnią. Statuty powinny w sposób bardziej precyzyjny określać kompetencje rektora oraz zakres działania przewodniczącego senatu, o ile nie jest nim rektor.

10. Właściwe jest, że w skład rady akademickiej (senatu) wchodzi jedynie członkowie wspólnoty uczelni, bez zewnętrznych członków.

11. Statuty uczelni z reguły określają kompetencje rad akademickich w sposób identyczny w stosunku do przepisów i zadań określonych w ustawie. Ustawa powinna tworzyć warunki do pewnego rozszerzenia katalogu tych zadań.

#### **[Rada nadzorcza / rada uczelni ]**

12. Warto na nowo przemyśleć i uporządkować zadania rady nadzorczej oraz wzmocnić jej rolę w zarządzaniu strategicznym. Rada nadzorcza, powołana przez radę akademicką (senat), mogłaby realizować bardziej precyzyjnie określone zadania, biorąc jednak pod uwagę, że działania jej członków są realizowane w formule *pro publico bono*.

13. Uwzględniając zadania rady nadzorczej, jej członkowie powinni być przedstawicielami interesariuszy różnych grup otoczenia uczelni, w szczególności biznesu, środowiska szkolnictwa wyższego i nauki spoza własnej uczelni, organów władzy państwowej, społeczeństwa obywatelskiego i przedstawicieli pracodawców (w szczególności interesariuszy właściwych dla uczelni danego typu).

14. Ustawowo należy określić skład ilościowy rady nadzorczej i wymagania członkostwa, a w tym wykluczyć udział osób pełniących funkcje organów jednoosobowych uczelni oraz instytutów (rektor, dyrektor, prezydent), osób będących członkami rad nadzorczych innych instytucji i organizacji (z uwzględnieniem zasady, że dana osoba może być członkiem tylko jednej rady nadzorczej, niezależnie od rodzaju i formy własności tej organizacji). Także, należy wprowadzić zakaz członkostwa w radzie nadzorczej uczelni dla ministra i wiceministrów (a być może dla wszystkich pracowników ministerstwa).

#### **[Inne organy i funkcje kierownicze]**

15. Pojęcie organów zarządzających wymaga ustawowej konkretyzacji, ponieważ w systemie szkolnictwa wyższego pozostaje to niejasne. Organy doradcze, organy robocze, organy samorządu studenckiego nie są organami uczelni.

---

<sup>2</sup> <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/reforma-nauky/sndta94c.pdf>



**[Organy nadające stopnie naukowe]**

16. Należy w najbliższym czasie doprowadzić do wdrożenia przepisów ustawowych dotyczących ostateczności decyzji specjalizowanej rady naukowej o przyznaniu stopnia naukowego, z jednoczesnym wymogiem, że uczelnie są zobowiązane do zapewnienia odpowiedniego poziomu (jakości) swego działania w tym zakresie.

17. Należy wspólnie z Ministerstwem, Agencją na rzecz zapewniania jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym oraz Komitetem Naukowym Narodowej Rady ds. Nauki i Technologii, a także ze Związkiem Rektorów Uczelni Ukrainy, przedyskutować zasady i tryb składania odwołania od decyzji rady naukowej o nadaniu stopnia, a także cofnięcia tej decyzji, jeśli została podjęta z naruszeniem prawa albo w przypadku stwierdzenia plagiatu lub innego oszustwa naukowego.

**[Uregulowanie pozycji kanclerza (dyrektora finansowego lub in.) i kvestora (głównego księgowego)]**

18. Stanowiska kanclerza i kvestora nie są przewidziane w przepisach ukraińskich. W oparciu o przepisy określające status uniwersytetu jako instytucji budżetowej, funkcje finansowe i administracyjne w uczelni sprawuje rektor i główny księgowy, a stopień autonomii finansowej uniwersytetu jest minimalny. Sytuacja ta wymaga zmiany.

19. W celu usprawnienia działania administracji i gospodarki uczelni, należy rozważyć opcję powoływania kanclerza lub dyrektora finansowego/administracyjnego przez rektora, z przyznaniem mu statusu odrębnej funkcji kierowniczej, ściśle współpracującego z prorektorem ds. administracyjnych i gospodarczych, jednocześnie odciążającego rektora od angażowania się w bieżące działania administracji uczelni. Jednak, wprowadzenie stanowiska kanclerza i kvestora wymaga zmiany statusu uniwersytetów jako instytucji budżetowej oraz nowelizacji systemu gospodarki finansowej i zarządzania finansami w systemie szkolnictwa wyższego.

**[Struktura organizacyjna]**

20. Uczelnie ukraińskie powinny uzyskać większą autonomię w zakresie określania własnej struktury; normy ustawowe w tym zakresie powinny być bardziej elastyczne, unikając nadmiernego poziomu szczegółowości w tej kwestii, jak to ma miejsce obecnie. Uczelnie publiczne powinny mieć większą swobodę kształtowania własnej organizacji i określania jej w statucie, podobnie jak to czynią uczelnie niepubliczne. Uczelnie publiczne, działając w warunkach regulacyjnej nierówności w porównaniu z uczelniami niepublicznymi, znacznie tracą w tych kwestiach na skuteczności i efektywności swojego działania.


**[Szkoly doktorskie]**

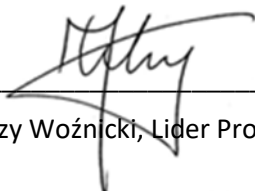
21. Statuty uczelni nie przewidują możliwości prowadzenia kształcenia doktorantów poprzez tworzenie szkół doktorskich we współpracy z innymi instytucjami badawczymi lub poprzez umiędzynarodowienie i tworzenie tą drogą środowiska badawczego. Należy stworzyć takie możliwości.

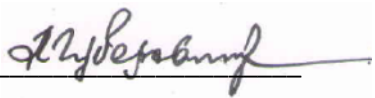
22. W celu podnoszenia jakości kształcenia doktorantów oraz poziomu prac habilitacyjnych, w ustawie oraz statutach uczelni zasadne byłoby sformułowanie ogólnych zasad i celów doktoratu, z wymogiem profesjonalnej orientacji badań, z regułami zarządzania procesem badawczym, kształtowania środowiska badawczego i jego internacjonalizacji, z uwzględnieniem standardów europejskich.<sup>3</sup>

**[Sposób prowadzenia prac nad programem studiów i udział studentów w tym procesie]**

23. Skutecznym narzędziem zapewnienia akademickiej autonomii uczelni powinny pozostawać prowadzone przez uczelnie badania opinii zainteresowanych grup na temat opracowywania i aktualizacji programów, a także realizowania procesu kształcenia, w tym regularne ankiety wśród studentów na temat jakości programów i ogólnie – działalności edukacyjnej uniwersytetów. Ankietowanie studentów powinno być prowadzone w sposób profesjonalny, z uwzględnieniem wymagań dobrych praktyk w tym zakresie w szkolnictwie wyższym.

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Jan Szmidt, Przewodniczący KRASP

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Jerzy Woźnicki, Lider Projektu

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Leonid Huberski, Przewodniczący ZRUU

**Lista załączników:**

1. Informacja ogólna o założeniach Projektu pomocowego MNiSW-PW pt. „Polsko – ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni” – etap III
2. Analiza rozwiązań statutowych uczelni polskich w sferze governance (10 wybranych uczelni)
3. Analiza rozwiązań statutowych uczelni ukraińskich w sferze governance (10 wybranych uczelni)

<sup>3</sup> Principles for Innovative Doctoral Training, EC 2011; Eurodoc Report “Identifying Transferable Skills and Competences to Enhance Early-Career Researchers Employability and Competitiveness”, Brussels, 2018, Taking Salzburg Forward, EUA-CDE 2016