

PWN NAUKA

WSZYSTKO O NOWOCZESNYM SZKOLNICTWIE,
NAUCE I WSPÓŁPRACY Z BIZNESEM

MARZEC – KWIECIEŃ 2025/NR 1(27)

CYFROWA

REWOLUCJA

– JAK FUNDUSZE UNIJNE
ZMIENIAJĄ EDUKACJĘ?

ZA I PRZECIW

WSPÓŁPRACY
NAUKOWCA Z AI

JAK ZARZĄDZAĆ UCZELNIĄ

W CZASACH ZMIAN?

TEMAT NUMERU

UCZELNIE W 2025 ROKU

Rektorzy o kluczowych problemach
i możliwościach rozwoju

WYWIAD NUMERU

PO OKRESIE
"PUNKTOZY"
I "GRANTOZY"

CZAS NA NOWE
ROZWIĄZANIA

ROZMOWA Z MARCINEM KULASKIEM

*Ministrem Nauki
i Szkolnictwa
Wyższego*

ISSN 2719-4299



PWN NAUKA

MAGAZYN BEZPŁATNY

Szanowni Państwo,

mam zaszczyt – oprócz pełnienia roli wydawcy w redakcji ekonomii Wydawnictwa Naukowego PWN – objąć funkcję redaktor naczelnej czasopisma „PWN Nauka”. Choć tytuł ten istnieje od kilku lat, dziś z radością ogłaszam jego nowe otwarcie.

Biorąc pod uwagę kilkudziesięcioletnie, bliskie relacje Wydawnictwa PWN ze światem naukowym, postanowiliśmy zmienić formułę naszego magazynu. „PWN Nauka” staje się forum wymiany wiedzy i doświadczeń środowiska akademickiego – przestrzenią dialogu, opinii i refleksji o współczesnych wyzwaniach, przed jakimi stoi polska nauka i szkolnictwo wyższe.

Od tego roku jesteśmy kwartalnikiem, który nie tylko informuje, ale przede wszystkim zabiera głos. Będziemy pisać o tym, co realnie wpływa na naszą codzienność: o nowych technologiach, cyfryzacji uczelni, zmianach w prawie, finansowaniu nauki, komercjalizacji badań, współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Planujemy również promować młodych naukowców – ich sukcesy, potrzeby, pomysły i pytania o przyszłość kariery naukowej w Polsce.

Zależy nam, by głos mieli tu nie tylko eksperci z tytułami profesorskimi, ale również doktoranci, dydaktycy, osoby zarządzające uczelniami, administracja akademicka – słowem: wszyscy, którzy współtworzą codzienność polskiej nauki.

Tematem tego numeru są wyzwania stojące przed uczelniami w 2025 roku. Zaprosiliśmy do rozmowy Rektorów polskich szkół wyższych, by powiedzieli, jak naprawdę wygląda życie uczelni „od środka”: co mar-twi, co napawa nadzieją, co trzeba zmienić, by nadal móc uczyć i prowadzić badania na wysokim poziomie. Głosów jest wiele – i właśnie o to nam chodzi.

W tym numerze polecam również:

- rozmowę z Marcinem Kulaskiem, Ministrem Nauki i Szkolnictwa Wyższego, który mówi o planowanych reformach, finansowaniu, nowej ewaluacji i przyszłości młodych naukowców – to ważny głos z samego centrum decyzyjnego;
- wywiad z prof. Jerzym Woźnickim, prezesem Fundacji Rektorów Polskich, który dzieli się refleksją o systemowych wyzwaniach i potrzebie strategicznego myślenia o uczelniach w perspektywie międzynarodowej konkurencyjności i stabilnego finansowania;
- tekst o funduszach unijnych i cyfrowej rewolucji na uczelniach autorstwa Anny Marciniak z NCBR, w którym znajdą Państwo liczby, przykłady i realne zmiany na uczelniach;
- artykuł dr. Przemysława Tomczyka o roli sztucznej inteligencji w pracy naukowca – pozbawiony iluzji, oparty na wiedzy i doświadczeniu;
- oraz analizę dr Marty Telus o service design w szkolnictwie wyższym, czyli o tym, dlaczego zaprojektowana uczelnia to uczelnia nowoczesna.

Mam nadzieję, że „PWN Nauka” w nowej formule będzie dla Państwa ważnym punktem odniesienia – miejscem spotkania idei, opinii i ludzi nauki.

Zachęcam do lektury, komentowania, pisania do nas i – co najważniejsze – współtworzenia tego pisma razem z nami.

*Miłej lektury,
Dorota Siudowska-Mieszkowska
redaktor naczelna*



Temat numeru | Forum**UCZELNIE W 2025 ROKU: MIĘDZY
NIEDOFINANSOWANIEM A KONIECZNOŚCIĄ ZMIAN****5**

Rektorzy o kluczowych problemach i możliwościach rozwoju

Wywiad numeru**PO OKRESIE PUNKTOZY I GRANTOZY CZAS
NA NOWE ROZWIĄZANIA****17**

Rozmowa z Marcinem Kulaskiem, Ministrem Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Rozmowy o edukacji**JAKOŚĆ KSZTAŁCENIA PODNOSI SIĘ DZIĘKI
WZROSTOWI POZIOMU BADAŃ NAUKOWYCH****23**

Rozmowa z prof. Jerzym Woźnickim, prezesem Fundacji Rektorów Polskich

Finansowanie**CYFROWA REWOLUCJA NA UCZELNIACH –
JAK FUNDUSZE UNIJNE ZMIENIAJĄ EDUKACJĘ?****26**

Anna Marciniak

Nowe technologie**ZRZUCANIE CZARU, CZYLI POZAMAGICZNE
ARGUMENTY ZA I PRZECIW WSPÓŁPRACY
NAUKOWCA ZE SZTUCZNĄ INTELIGENCJĄ****30**

Dr Przemysław Tomczyk

Komunikacja i marketing

NOWOCZESNA UCZELNIA TO DOBRZE ZAPROJEKTOWANA UCZELNIA – CO DAJE SERVICE DESIGN?

36

Dr Marta Telus

Zarządzanie uczelnią

JAK ZARZĄDZAĆ UCZELNIĄ W CZASACH ZMIAN? RESTRUKTURYZACJA, REORGANIZACJA, REINŻYNIERIA

40

Prof. Łukasz Sułkowski, Dr Roksana Ulatowska

Uczelnie w 2025 roku: między niedofinansowaniem a koniecznością zmian

Rektorzy o kluczowych problemach i możliwościach rozwoju

Srodowisko akademickie w Polsce stoi u progu kolejnego roku pełnego wyzwań. Wśród głosów rektorów uczelni, którzy odpowiedzieli na nasze zaproszenie do dyskusji, wylania się spójny obraz problemów, ale i szans, z jakimi mierzą się szkoły wyższe. Głównym i niezmiennym tematem pozostaje finansowanie – niedostateczna subwencja, ograniczone środki na badania i rozwój, a także rosnące koszty utrzymania uczelni. Wzrost wynagrodzeń akademików, choć potrzebny i długo oczekiwany, dodatkowo obciążył budżety szkół wyższych, pozostawiając niewiele przestrzeni na inwestycje. Rektorzy podkreślają, że obecna struktura finansowania nie sprzyja długofalowemu rozwojowi nauki, a nakłady na badania i rozwój w Polsce wciąż są dalekie od unijnej średniej.

Wśród kluczowych zagadnień pojawia się również temat legislacji. Planowane zmiany w prawie o szkolnictwie wyższym rodzą nadzieję na bardziej przejrzyste zasady funkcjonowania uczelni, ale jednocześnie budzą obawy związane z niepewnością instytucjonalną. Ważnym wyzwaniem pozostaje też ewaluacja działalności naukowej – uczelnie przygotowują się do kolejnej oceny jakości badań, która bezpośrednio wpłynie na ich pozycję w systemie akademickim. W tym kontekście niepokój budzi utrzymująca się presja punktowa oraz brak stabilnych i transparentnych kryteriów oceny.

Nie da się również pominąć zmian społecznych i demograficznych. Coraz większy odsetek studentów wybiera tryb niestacjonarny, co wymaga od uczelni elastyczności w organizacji zajęć. Spadająca liczba kandydatów na studia oraz restrykcje wizowe dla studentów zagranicznych stawiają pod znakiem zapytania przyszłość wielu uczelni, zwłaszcza tych, które w ostatnich latach silnie postawiły na umiędzynarodowienie.

Z kolei rozwój sztucznej inteligencji i automatyzacji zmusza akademików do redefiniowania programów nauczania i szukania nowych metod kształcenia.

Mimo tych trudności wielu rektorów dostrzega powody do optymizmu. Współpraca między uczelniami, coraz większa świadomość roli nauki w społeczeństwie oraz otwartość na interdyscyplinarne projekty badawcze to czynniki, które mogą pomóc w przezwyciężeniu trudności. Wielu akademików podkreśla również, że największą siłą polskich uczelni są ludzie – studenci, badacze, dydaktycy i pracownicy administracyjni, których pasja i zaangażowanie niezmiennie budują potencjał nauki i edukacji.

Ważnym głosem w tej dyskusji są również odpowiedzi Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Marcina Kulaska, który w rozmowie z naszą redakcją odnosi się do kluczowych problemów podnoszonych przez środowisko akademickie. Minister komentuje m.in. planowaną reformę ewaluacji, potrzebę zwiększenia finansowania nauki oraz warunki pracy młodych naukowców.

Wierzimy, że otwarty dialog pomiędzy środowiskiem akademickim, administracją publiczną i społeczeństwem jest kluczowy dla budowania silnej, innowacyjnej i odpornej na zmiany edukacji wyższej. Tylko wspólnym wysiłkiem możemy stworzyć warunki, w których polska nauka nie tylko przetrwa, ale będzie kwitnąć – stając się źródłem rozwoju intelektualnego, technologicznego i społecznego dla kolejnych pokoleń.

Zachęcamy do zapoznania się z opiniami rektorów i do aktywnego udziału w tej ważnej debacie. Czekamy na Wasze komentarze, przemyślenia i propozycje na naszym forum oraz pod adresem redakcji. Wasz głos ma znaczenie!

Dorota Siudowska-Mieszkowska



Niedoinwestowana nauka

Prof. dr hab. Barbara Jankowska
Rektor Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

...o tym, że nakłady na naukę w Polsce są dramatycznie niskie i jak to szkodzi uczelniom

Pytanie o wyzwania przed uczelniami i naukowcami w 2025 roku to pytanie postawione z perspektywy krótkookresowej. Zatem, aby udzielić na nie odpowiedzi, trzeba założyć krótki horyzont czasowy – najbliższego roku. Tymczasem według mnie ważne, abyśmy już na wstępie podkreślili, że wyzwaniem, jakie rysuje się przed uczelniami i naukowcami, jest, aby dbając o „tu i teraz”, spoglądać w przyszłość, myśleć zdecydowanie do przodu, wykraczając poza perspektywę najbliższego roku.

Będąc rektorem uniwersytetu ekonomicznego, rozpocznę od spraw ekonomicznych. Przyznanie w 2024 roku 20- i 30-procentowych podwyżek pracownikom uczelni było bardzo potrzebne, ale wspomniana sytuacja materialna wciąż wymaga uwagi. Podkreślając wagę sytuacji materialnej uczelni, mamy świadomość, że to wyzwanie nie jest tożsame tylko z tematem podwyżek dla pracowników. Musimy patrzeć szeroko i perspektywicznie – co się dzieje z nakładami na naukę. Jesteśmy poniżej średniej europejskiej. Ważne jest skuteczne zabieganie o to, aby nakłady na naukę były postrzegane przez pryzmat inwestycji, bo im więcej w proporcji do PKB państwo inwestuje w badania naukowe i w prace rozwojowe, tym możemy liczyć na większe efekty w gospodarce.

Wyliczenia poczynione przez zespół ekspertów z grona KRUE (Konferencji Rektorów Uczelni Ekonomicznych) pokazują, że każda zainwestowana złotówka zwraca się ośmio-, a nawet trzynastokrotnie. Natomiast wracając do perspektywy krótkookresowej – „na teraz” trzeba podkre-

ślić, że subwencja na naukę nie wzrasta, a koszty funkcjonowania uczelni tak. Spójrzmy choćby na nasze budżety domowe i to, jak one są dociążone. Budżety uczelni też nie są osadzone w próżni, jesteśmy częścią systemu społeczno-gospodarczego. Podnosząc wymiar materialny rysujących się wyzwań, warto zwrócić uwagę także na strukturę kosztów w uczelniach. Lwią część tych kosztów stanowią wynagrodzenia pracowników. One już są niskie i projektowanie oszczędności przy dążeniu do realizacji ambitnych celów rozwojowych jest potężnym wyzwaniem.

Jesteśmy na rok przed ewaluacją jakości działalności naukowej. To kwestia kluczowa dla uczelni i naukowców, która wiąże się znów z aspektem finansowym – przyznana kategoria naukowa przekłada się na aspekty finansowe, ale także bardzo mocno na aspekty rozwojowe uczelni. Chodzi chociażby o prowadzenie szkół doktorskich mogących funkcjonować w uczelniach, które posiadają co najmniej kategorię B+ w dyscyplinach poddawanych ewaluacji. Konieczność postępu w nauce była i jest aktualna, ale obecnie dużym wyzwaniem jest także zadbanie o systematyczne odnawianie kadry naukowej i wypracowanie bezpiecznej z punktu widzenia zapewnienia ciągłości i rozwoju uczelni struktury wiekowej nauczycieli akademickich. Ważne jest, aby ewaluacja prowadziła do przyznawania najwyższych kategorii rzetelnym uczelniom. Zatem na ten moment myślimy, jak najlepiej wykorzystać jeszcze ten krótki czas do zakończenia okresu podlegającego bieżącej ewaluacji – mam tutaj na myśli wyzwania publikacyjne i projektowe,



Wyzwaniem jest też ciągle dyskutowanie i forsowanie propozycji, w jakim kierunku mogłaby zmierzać reforma ewaluacji uczelni wyższych na kolejny okres. Wyłonienie się tych zasad jest niezbędne, aby dbając o dziś, przygotowywać się na przyszłość.

a także związane z oddziaływaniem na nasze otoczenie społeczno-gospodarcze, co wiąże się z III kryterium ewaluacji. Wyzwaniem jest też ciągle dyskutowanie i forsowanie propozycji, w jakim kierunku mogłaby zmierzać reforma ewaluacji uczelni wyższych na kolejny okres. Wyłonienie się tych zasad jest niezbędne, aby dbając o dziś, przygotowywać się na przyszłość.

W 2025 roku musimy też zmierzyć się z nasilającym się zjawiskiem tzw. dropoutu, które jest tym trudniejsze, że zmagamy się z niżem demograficznym. Konieczne są po stronie uczelni działania zapobiegające dropoutowi. Musimy nie tylko monitorować zjawisko dropoutu i nasilenie ryzyk z tym związanych, ale także wdrażać strategie przeciwdziałania odpływowi studentów. To wymaga kompetencji, ale także znów środków finansowych po stronie uczelni. Innym, choć powiązanim z tym wątkiem wyzwaniem są możliwości przyjazdu i kształcenia się na polskich uniwersytetach osób z zagranicy. Podjęte już jakiś czas temu decyzje Ministerstwa Spraw Zagranicznych dotyczące wydawania wiz postawiły przed uczelniami wyzwanie – jak utrzymać dotychczasowy poziom umiędzynarodowienia kształcenia, z takim wysiłkiem wypracowywany przez lata. Nie ma wątpliwości, że należy walczyć z nieuczciwym pozyskiwaniem wiz, ale podjęte decyzje nierzadko doprowadziły do tego, że znaczne grupy zrekrutowanych, przyszłych studentów nie mogły przyjechać do Polski.

Wyzwaniem, które nam wciąż towarzyszy, zyskuje na znaczeniu i wiąże się z aspektami już wskazanymi, jest kwestia cyberbezpieczeństwa. Z jednej strony kolejny ciężar do uniesienia, z drugiej ogromna motywacja, aby rozwijać kompetencje cyfrowe zarówno wśród pracowników uczelni będących nauczycielami akademickimi, jak i spoza grona nauczycieli akademickich, a także studentów i doktorantów.

Wyzwania można by pewnie jeszcze mnożyć. Warto jednakże podkreślić, że skoro mówimy o wyzwaniach, a nie o problemach, to jest szansa, aby popatrzyć na zasygnalizowane sprawy mimo wszystko z optymizmem. Bardzo trudna sytuacja materialna uczelni niewątpliwie mobilizuje do nawiązywania i umacniania współ-

pracy z jej otoczeniem. Z perspektywy Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu to trudna, ale silna zachęta, aby otwierać się na współpracę z sektorem biznesu i otoczenia biznesu, razem realizując projekty i próbując jeszcze bardziej zatroszczyć się o komercjalizację wiedzy. To trudne, ale trzeba próbować. Aspekt szeroko pojętej współpracy z zewnętrznymi interesariuszami uczelni może okazać się także pomocny w kontekście ewaluacji jakości działalności naukowej, w szczególności mam tutaj na myśli III kryterium ewaluacji dotyczące wpływu uczelni na otoczenie społeczno-gospodarcze. Dobiegający końca okres bieżącej ewaluacji zachęca, aby mieć nadzieję na wypracowanie nowych reguł, które będą służyły rozwojowi uczelni wyższych, zapewnią dobrze pojętą stabilność ich funkcjonowania, a co się z tym wiąże wymagające, ale przyjazne i stabilne środowisko pracy dla naukowców. Wreszcie zasygnalizowany dropout i jego następstwa motywują do dyskusji nad różnorodnością ścieżek kariery w polskiej nauce, doceniania ścieżki dydaktycznej i jednocześnie odciążania od dydaktyki tych, którzy zdecydowanie preferują prowadzenie badań naukowych i którzy robią to bardzo dobrze. Natomiast wyzwanie, które wyłoniło się w związku z nieuczciwie pozyskiwanymi wizami, jest silną motywacją do poszukiwania studentów z nowych kierunków geograficznych.

Jednym z moich ulubionych przedmiotów, które wykładam, jest kurs zatytułowany „Konkurencyjność międzynarodowa a polityka gospodarcza”. Na pierwszym wykładzie przybliżyłam studentom model, który jest szeroko znany wśród ekspertów zajmujących się konkurencyjnością gospodarki – tzw. Diament M.E. Portera. Podejście to można zaliczyć do klasyki studiów nad konkurencyjnością, ale bez wątpienia warto o nim pamiętać choćby dlatego, że pokazuje, iż trudne zdarzenia, zmiany, szoki w gospodarkach stanowiły wielokrotnie szanse rozwoju, a słabsze strony ewoluują często w stronę naszych silnych stron. Takie postrzeganie rzeczywistości wymaga – tak jak napisałam na początku – troski o „tu i teraz”, której towarzyszy ciągle spoglądanie w przyszłość. Takie podejście wydaje się też być zgodne z założeniami budowania zrównoważonego świata – z myślą o tych, którzy przyjdą po nas.

Subwencja, która nie wystarcza

Prof. dr hab. Radosław Dobrowolski
Rektor Uniwersytetu Marii Curie-
Skłodowskiej w Lublinie

**...o tym, jak uczelnie ledwo spinają budżet,
gdy 80% środków pochłaniają pensje**

Największym wyzwaniem, z którym muszę się mierzyć jako rektor, jest kwestia dotycząca finansowania szkolnictwa wyższego. Wciąż brakuje uregulowań prawnych mogących poprawić kondycję finansową szkół wyższych. Aktualnie władze uczelni otrzymują podstawową subwencję na wszystkie prowadzone działania, z której 80% środków jest przekazywanych tylko na pensje pracowników. Nietrudno zauważyć, że pozostała kwota –

”

Mam nadzieję, że doczekamy takich czasów, w których nauka i szkolnictwo wyższe będą bardziej doceniane. Pamiętajmy bowiem, że jedna złotówka wydana na naukę nie jest kosztem, tylko inwestycją w przyszłość, i może przynieść wielokrotne zyski.

przeznaczona na rozwój, modernizację naszych obiektów czy wreszcie nowe inwestycje – jest w znacznym stopniu ograniczona. Mam nadzieję, że doczekamy takich czasów, w których nauka i szkolnictwo wyższe będą bardziej doceniane. Pamiętajmy bowiem, że jedna złotówka wydana na naukę nie jest kosztem, tylko inwestycją w przyszłość, i może przynieść wielokrotne zyski.

Staram się optymistycznie podchodzić do wyzwań, które stoją przed nami. Wierzę, że UMCS ma w sobie siłę, aby nadal podejmować działania badawcze i dydaktyczne, stanowiące nadrzędną wartość wspólnoty uniwersyteckiej, a także sportowe i kulturalne, pozwalające rozwijać indywidualne pasje. Wyniki ostatniej ewaluacji działalności naukowej UMCS przyjęliśmy z satysfakcją – świadczą one o dużej efektywności naszej wspólnej pracy. Z kolei coraz częstsze pojawianie się uniwersytetu w ogólnosiwiatowych rankingach, i to w różnych dyscyplinach, pokazuje, że podążamy właściwą ścieżką. Optylizmem napawa nas również owocna współpraca z innymi ośrodkami: regionalnie – w ramach Związku Uczelni Lubelskich oraz międzynarodowo – w Konsorcjum Uniwersytetów Europejskich ATHENA, do którego należy nasza uczelnia.





140 lat bez własnej siedziby

Prof. dr hab. Mariusz Sielski
Rektor Akademii Muzycznej im. Krzysztofa
Pendereckiego w Krakowie

**...o absurdzie, że prestiżowa uczelnia
muzyczna wciąż nie ma swojej przestrzeni**

Aby uczelnia działała sprawnie i – przede wszystkim – efektywnie, trzeba zadbać w pierwszej kolejności o zasoby ludzkie, w drugiej zaś o bazę lokalową wraz z wyposażeniem.

W tym pierwszym aspekcie nie możemy narzekać i w moim rozumieniu to właśnie pozwala nam patrzeć z optymizmem w przyszłość, dysponujemy bowiem kompetentną, zaangażowaną i życzliwą studentom kadrą.

Gorzej natomiast jest (i tu wypowiadam się ze swojej perspektywy, jako rektor uczelni muzycznej) z drugą kwestią.

Akademia Muzyczna im. Krzysztofa Pendereckiego w Krakowie od początku istnienia na kulturalnej mapie miasta (a działamy blisko 140 lat!) boryka się z problemem braku własnej siedziby. Intensywnie działamy w tej materii, próbując zapewnić naszym pedagogom, artystom, naukowcom i studentom najlepsze warunki do pracy. Posunięcie tych działań do przodu to dla mnie priorytet i największe wyzwanie nie tylko w 2025 roku, ale i w kolejnych latach.



Akademia Muzyczna im. Krzysztofa Pendereckiego w Krakowie od początku istnienia na kulturalnej mapie miasta (a działamy blisko 140 lat!) boryka się z problemem braku własnej siedziby. Intensywnie działamy w tej materii, próbując zapewnić naszym pedagogom, artystom, naukowcom i studentom najlepsze warunki do pracy.

Dwa modele nauki – który wygra?

Prof. dr hab. Grzegorz Mazurek
Rektor Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie

...o sporze między tradycyjnym systemem akademickim a konkurencyjnym podejściem

Rok 2025 dla szkolnictwa wyższego w Polsce zapowiada się jako kolejny okres konfrontacji dwóch odmiennych wizji rozwoju polskiej nauki. Pierwsza z nich opiera się na tradycji i historii, a jej fundamentem jest model finansowania, w którym państwo (czytaj: podatnicy) zapewnia pełne wsparcie finansowe dla publicznego środowiska naukowego. Model ten zakłada szeroki strumień środków kierowanych przez ministerstwo do uczelni publicznych oraz znaczną wolność akademicką. Taki układ, łączący model dystrybucji finansów z autonomią naukowców, ma przynosić sukcesy, które mierzone są kryteriami, niekoniecznie jednoznacznie opartymi wyłącznie na międzynarodowych standardach.

Druga perspektywa dostrzega postęp w implementacji mechanizmów konkurencyjnych i konkursowych, opartych na niezależnych instytucjach grantowych oraz uznanych na świecie miarach jakości naukowej. W tym modelu wyłaniają się liderzy i naśladowcy, a uczelnie oraz wydziały różnicują się pod kątem celów – jedne rywalizują na arenie międzynarodowej, inne skupiają się na działaniach regionalnych, co nie oznacza ich niższej wartości. Kluczowymi elementami tego podejścia są konkurencja o talenty i środki finansowe, nagradzanie najlepszych, wspieranie aspirujących oraz transparentność i równe traktowanie wszystkich podmiotów – zarówno publicznych, jak i niepublicznych.

To faktyczne starcie dwóch kultur – złożone, kontrowersyjne i pełne wyzwań, gdyż obie koncepcje mają swoje zalety i wady.

Na poziomie „operacyjnym” środowisko naukowe wydaje się zgodne co do konieczności jak najszybszego wypracowania rozwiązań dotyczących m.in. likwidacji finansowania z publicznych środków publikacji w drapieżnych czasopismach oraz wątpliwych „special issues”, ograniczenia praktyk wykorzystywania „papermills” do budowania prestiżu naukowego uczelni, wypracowania jasnych kryteriów prestiżu naukowego (punkty? Impact factor? Ocena jakościowa?), zapewnienia projakościowego finansowania nauki i dydaktyki oraz osiągnięć międzynarodowych, bez dyskryminacji uczelni niepublicznych, przywrócenia centralnego finansowania dostępu do baz naukowych przez ministerstwo, co odciąży uczelnie i zwiększy dostępność zasobów, wdrożenie oceny instytucjonalnej w PKA i wsparcie międzynarodowych akredytacji poprzez pro-



Jestem przekonany, że całe środowisko jest gotowe do wspierania rozwiązań, które są istotnie projakościowe.

gramy podobne do wcześniejszych mechanizmów POWER czy opracowanie tak oczekiwanej od dawna definicji studiów MBA, opartej na globalnych standardach.

Jestem przekonany, że całe środowisko jest gotowe do wspierania rozwiązań, które są istotnie projakościowe.

Dodatkowo, dostrzegane są zjawiska zewnętrzne istotnie wpływające na kształt i obraz sektora: demografia, geopolityka, polityka migracyjna, sytuacja budżetowa państwa, percepcja znaczenia i wartości studiów wyższych u młodzieży, digitalizacja i dostęp do wiedzy (często bardzo wysokiej jakości) online i wiele innych.

Z pewnością nie będzie to łatwy rok dla sektora, w którym przybiera znaków zapytania co do jego dalszego kierunku rozwoju.



Mniej punktów, więcej sensu

Prof. dr hab. Rafał Matera
Rektor Uniwersytetu Łódzkiego

...o konieczności odejścia od wyścigu punktowego i budowania jakości

Perspektywa uczelni jako instytucji i poszczególnych naukowców i naukowczyń może się różnić. Uczelnie (patrzę przez pryzmat Uniwersytetu Łódzkiego) dążą do tego, by mieć stabilność finansową i większą przestrzeń na uruchamianie wewnętrznych programów wsparcia badaczek i badaczy. Z pewnością w 2025 r. uczelnie będą mobilizować się do kolejnej ewaluacji dyscyplin, a także wdrażać ewentualne nowe procedury wynikające z zapowiadanej nowelizacji ustawy o nauce i szkolnictwie wyższym. Nie jesteśmy jednak wciąż pewni, czy do niej dojdzie.

W przypadku naukowczyń i naukowców te regulacje zewnętrzne nie powinny mieć takiego wielkiego znaczenia. Ważne dla tej grupy byłoby zapewnienie komfortu pracy, przez co należy rozumieć nie tylko zapewnienie środków na bieżące badania (niekoniecznie na opłaty za publikacje), ale także stabilność zasad oceny i odejście od wyścigu punktowego. Najpewniej też w głowach akademikzek i akademików są też indywidualne awanse, ale przecież prowadzenie dużego projektu, kierowanie ambitnym zespołem może być równie, jeśli nie bardziej satysfakcjonujące. Tego życzę moim koleżankom i kolegom.

Lęki przed niespodziewanymi wydarzeniami – czarnymi łabędziami (które tak trudno uwzględniać w zarządzaniu w skali mikro i makro) towarzyszą nie tylko środowisku naukowemu. Natomiast byłoby dobrze, byśmy sami sobie nie fundowali dodatkowych niepokojów w postaci nieokreślonych zasad czy zmienności prawnej i instytucjonalnej.

Środowisko naukowe powinno też patrzeć z optymizmem w przyszłość, bo dysponuje przecież coraz lepszymi narzędziami, może mieć też dostęp do nowoczesnej aparatury (jeśli oczywiście ma na to środki), a stały postęp w generatywnej sztucznej inteligencji na ogół przyspiesza naszą pracę. Ważne jest jednak dla nas, byśmy nie tracili krytycznego stosunku do tego narzędzia. Ten krytycyzm mamy przecież wpisany w zawód. Kluczowym źródłem optymizmu jest potencjał naukowy i dydaktyczny osób pracujących na uniwersytecie, osiągających coraz szerzej rozpoznawalne sukcesy zwłaszcza w obszarze popularyzacji badań.



Z pewnością w 2025 r. uczelnie będą mobilizować się do kolejnej ewaluacji dyscyplin, a także wdrażać ewentualne nowe procedury wynikające z zapowiadanej nowelizacji ustawy o nauce i szkolnictwie wyższym. Nie jesteśmy jednak wciąż pewni, czy do niej dojdzie.

Niepubliczne nie znaczy gorsze

Prof. dr hab. Maciej Rogalski
Rektor Uczelni Łazarskiego w Warszawie

...o potrzebie równego traktowania uczelni publicznych i prywatnych

Jestem rektorem niepublicznej uczelni akademickiej. Przez ostatnie kilkadziesiąt lat swojej obecności na rynku akademickim udowodniliśmy, że prezentujemy wysoki poziom zarówno dydaktyki, jak i nauki, potwierdzony w ewaluacjach ministerialnych czy rankingach.

Uczelni niepublicznych w Polsce jest ponad 200, ale tylko 10% z nich to uczelnie akademickie. Uczelnie niepubliczne prezentują różny poziom naukowy i dydaktyczny, tak jak i uczelnie publiczne. Nie powinna być różnicowana sytuacja prawna uczelni publicznych i akademickich uczelni niepublicznych. Warunki i zasady, na jakich działają zarówno uczelnie publiczne, jak i niepubliczne, powinny być podobne czy takie same, chyba że istnieje niebudzące wątpliwości uzasadnienie merytoryczne dla takiego różnicowania sytuacji prawnej.

Przy okazji zmian legislacyjnych dotyczących funkcjonowania uczelni wyższych warto byłoby stworzyć mechanizmy prawne, które zachęcałyby przedsiębiorców do podejmowania współpracy z uczelniami. Mogłyby to być udogodnienia podatkowe czy też inne preferencje, np. przyznawane w procedurze przetargowej, w której uczestniczą firmy, dodatkowe punkty za taką współpracę.

Wreszcie, pomimo znanych trudności budżetowych potrzebne jest zwiększenie środków na badania i rozwój, które uczelnie pozyskują w trybie konkursowym od takich instytucji jak NCN czy NCBiR, gdyż jest to po prostu bardzo dobra inwestycja w rozwój cywilizacyjny kraju.



Przy okazji zmian legislacyjnych dotyczących funkcjonowania uczelni wyższych warto byłoby stworzyć mechanizmy prawne, które zachęcałyby przedsiębiorców do podejmowania współpracy z uczelniami. Mogłyby to być udogodnienia podatkowe czy też inne preferencje, np. przyznawane w procedurze przetargowej, w której uczestniczą firmy, dodatkowe punkty za taką współpracę.

Nowa rzeczywistość studiowania

Prof. dr hab. Robert Olkiewicz
Rektor Uniwersytetu Wrocławskiego

...o rosnącej liczbie studentów niestacjonarnych

Nie będzie dla nikogo zaskoczeniem, jeśli powiem, że największym wyzwaniem są finanse. Subwencja pozostała na tym samym poziomie, podczas gdy wzrost kosztów jest ogromny.

Druga sprawa to inwestycje. Planujemy budowę Centrum Badań Fizycznych i Chemicznych, dokończenie przebudowy zabytkowego Instytutu Historycznego na ul. Szewskiej, a także remont gmachu na Piasku. Potrzebne jest nowe archiwum, obecne pęka w szwach. A o środki na sfinansowanie tych inwestycji musimy zadbać sami.

Szykujemy się do zmian demograficznych, ale i zmian społecznych. Coraz więcej osób decyduje się na studia niestacjonarne. To z jednej strony zysk dla uczelni z cennego, ale z drugiej strony wyzwania logistyczne. Kadra naukowa musi nauczać przez cały tydzień z weekendami łącznie, popołudniami i wieczorami.

Życia nie ułatwia nam też ustawodawca. Wciąż nie ma nowej ustawy o szkolnictwie wyższym. Ministerstwo zapowiadało duże zmiany w prawie, które miały wyklarać sytuację uczelni niepublicznych (np. natychmiastową likwidację uczelni, która nagminnie łamie prawo, m.in. ułatwia pozyskanie wizy studenckiej osobom, które studiować nie zamierzają). Tymczasem zaostrzone kryteria przy wydawaniu wiz studenckich spowodowały problemy na uczelniach, które nie miały związku z tzw. aferą wizową. I nawet nie chodzi wyłącznie o kandydatów na studia, którzy mają problem z nostryfikacją świadectw maturalnych, ale i o naukowców, którym kończą się wizy i nie mogą uzyskać karty stałego pobytu, by kontynuować prace badawcze na uczelni.

Co pozwala z optymizmem patrzeć w przyszłość? Współpraca między wrocławskimi uczelniami. Mam nadzieję, że to dobry krok w kierunku konsolidacji Uczelni. Jeśli oczywiście taki zabieg będzie atrakcyjny finansowo, a według zapowiedzi ministerstwa konsolidowanie uczelni miałoby wpływać na powiększenie subwencji nawet o 10 proc.

Mam nadzieję, że projektowane zmiany ustawowe ułatwią łączenie szkół wyższych. We Wrocławiu mamy Kolegium Rektorów Uczelni Wrocławia i Opola. W tym roku jestem jego przewodniczącym i moim mottem uczynię hasło „Współpraca i konsolidacja”.



Tymczasem zaostrzone kryteria przy wydawaniu wiz studenckich spowodowały problemy na uczelniach, które nie miały związku z tzw. aferą wizową.



Ranking, który nie oddaje rzeczywistości

Prof. dr hab. Bogumiła Kaniewska
Rektor Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

...o tym, jak ewaluacja nauki nie odzwierciedla realnych osiągnięć uczelni

Ostatnio zapytał mnie któryś z moich pracowników, czy rozpoczynający się rok będzie „normalny czy pełen wyzwań”. To pytanie zawiera fałszywą antynomię: każdy rok jest dla Uniwersytetu pełen wyzwań, a 2025 będzie się wyróżniał ich liczbą. Po pierwsze to ostatni rok czteroletniego okresu parametryzacyjnego, ewaluacji będą podlegały nowe dyscypliny – niestety według starych zasad, które były wielokrotnie krytykowane za ich – nazwijmy to – parametryzacyjną niewydolność. Po drugie: kończy się funkcjonowanie pierwszego konkursu IDUB, czas na podsumowanie, zamknięcie, rozliczenie i projektowanie nowego konkursu, mam bowiem ogromną nadzieję, że nowy Minister Nauki poprze dotychczasowe obietnice i program będzie kontynuowany.

Przed całym środowiskiem akademickim, a więc także przed UAM, stoi bardzo poważne zadanie „odczarowania” fatalnego wizerunku polskiego szkolnictwa wyższego w mediach, które zajmują się wyłapywaniem i nagłaśnianiem, a czasem i kreowaniem, zjawisk patologicznych w polskiej nauce. O sukcesach naszych naukowców pisze się niewiele, bo są one medialnie mniej nośne. A UAM sięgnął w minionym roku po kolejne granty ERC, pokonując, zwłaszcza w tzw. humsocu, następny szklany sufit. Wspólnym wyzwaniem dla uczelni jest także zapewnienie wysokich standardów cyberbezpieczeństwa.

Niedofinansowanie nauki to już neverending story, więc realnie spadające nakłady na uczelnię i problemy inwestycyjne, w tym znany w całym kraju casus domu studenckiego „Jowita”, pozwolę sobie pominąć. A co pozwala patrzeć w przyszłość z optymizmem? Wspaniali ludzie tworzący wspólnotę akademicką: pracujący i studijący z pasją, pełni pytań i pomysłów – jako rektorka chciałabym móc wspierać ich bardziej niż mogę. Albo przynajmniej nie przeszkadzać.



Przed całym środowiskiem akademickim, a więc także przed UAM, stoi bardzo poważne zadanie „odczarowania” fatalnego wizerunku polskiego szkolnictwa wyższego w mediach, które zajmują się wyłapywaniem i nagłaśnianiem, a czasem i kreowaniem, zjawisk patologicznych w polskiej nauce.

Akademia i biznes – związek z problemami

Dr hab. Wawrzyniec Konarski,
Prof. Rektor Akademii Finansów i Biznesu Vistula

**...o tym, jak można (i trzeba) zachęcać firmy
do inwestowania w naukę.**

W grupie wyzwań istnieje pilna potrzeba stworzenia gwarancji sprawiedliwego traktowania uczelni publicznych i niepublicznych w takich sferach, jak podmiotowość w badaniach naukowych czy pozyskiwanie studentów z zagranicy. Konieczne jest pogłębienie partnerskich i częstych relacji między uczelniami oraz MN i SzW, zarówno indywidualnie, jak i z udziałem międzyuczelnianych struktur akademickich typu KRASP czy KRAUN.



Zdecydowanie potrzebny jest przełom w stworzeniu przepisów prawnych, które – w obliczu częstych problemów z finansowaniem badań – zmotywują prywatny biznes, np. poprzez gwarantowane prawnie i przez to stabilne odpisy podatkowe do wydawania na to własnych środków.

Zdecydowanie potrzebny jest przełom w stworzeniu przepisów prawnych, które – w obliczu częstych problemów z finansowaniem badań – zmotywują prywatny biznes, np. poprzez gwarantowane prawnie i przez to stabilne odpisy podatkowe do wydawania na to własnych środków. Powyższe pomysły wymagają zastosowania merytorycznych, a nie partyjno-politycznych kryteriów ku podejmowaniu decyzji o obsadzie funkcji szefa/szefowej resortu. I wreszcie, konieczne jest umocnienie synergii między uczelniami a otoczeniem zewnętrznym, tak gospodarczym, jak politycznym. W tym celu należy zredefiniować kryteria oceny wpływu naukowców – także poprzez ich aktywność analityczną w mediach – na



szeroko rozumiane sprawy publiczne. Innymi słowy, taka forma aktywności naukowców winna zyskać aprobatę jako gratyfikowana za pomocą mierzalnych wskaźników (PR i finanse) część ich dorobku. Jest to stała praktyka w państwach rozwiniętych cywilizacyjnie.

Niepokój budzą stronnice praktyki w odniesieniu do podawania liczby cytowań, doboru uczestników zespołów badawczych, ubiegających się o granty oraz recenzowania dorobku naukowego. Podobne obawy pojawiają się w odniesieniu do sytuacji aferalnych, vide afera wizowa, kiedy to ma miejsce przerzucanie odpowiedzialności zbiorowej za wszelkie efekty negatywne tej sytuacji niemal wyłącznie na uczelnie.

Nadzieje wzbudza z kolei podejmowanie działań przez władze na rzecz popularyzacji osiągnięć polskich naukowców za granicą. W coraz większym stopniu głos naukowców jest obecny w mediach, choć realny i korygujący wpływ tegoż na podnoszenie jakości spraw publicznych wciąż jest za mały.

Walka o autorytet nauki

Prof. dr hab. Roman Cieślak
Rektor Uniwersytetu SWPS

**...o dezinformacji, kryzysie zaufania
do nauki i potrzebie długofalowej
strategii**

Latwiej chyba mówić o wyzwaniach na 2025 rok – tych globalnych i krajowych – niż o pozytywnych trendach i szansach. Prawie na całym świecie nauka i szkolnictwo wyższe muszą mierzyć się nie tylko z niedofinansowaniem, ale także – i jest to narastające zjawisko – z trendami politycznymi i kulturowymi, które podważają rolę nauki i edukacji w rozwoju społecznym i cywilizacyjnym.

Pamiętajmy, że postęp cywilizacyjny zawsze wiązał się z nauką i jej wykorzystaniem dla dobra ogólnego. Ruchy antynaukowe, działania promujące dezinformacje oraz rozwój nowych technologii bez humanistycznej refleksji nad skutkami jej wykorzystania – to są realne i poważne zagrożenia w najbliższym czasie.



Ruchy antynaukowe, działania promujące dezinformacje oraz rozwój nowych technologii bez humanistycznej refleksji nad skutkami jej wykorzystania – to są realne i poważne zagrożenia w najbliższym czasie.

Na krajowym podwórku widzimy – w nieco innej skali – te same zjawiska, ale na ich zaadresowanie możemy mieć jakiś wpływ. I to jest informacja pozytywna. Wierzę, że może się to stać przez mądrą politykę naukową państwa i zintegrowane strategie rozwoju nauki i szkolnictwa wyższego. Nie brakuje nam dobrego rozeznania sytuacji, ale brakuje współpracy i koncentracji na priorytetach.

Chciałbym, abyśmy lepiej wykorzystali niezwykły potencjał ludzi nauki i instytucji związanych z badaniami i edukacją – także w uczelniach niepublicznych. W Polsce studiuje około 1,2 mln osób, w tym jedna trzecia właśnie w tych uczelniach. Długofalowo nie ma lepszej inwestycji. Powinniśmy ten priorytet mieć na uwadze, dyskutując o budżecie, nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym, zasadach ewaluacji działalności naukowej, biorąc udział w pracach dotyczących wspólnych europejskich dyplomów i szukając efektywnych mechanizmów podnoszących atrakcyjność pracy w środowisku akademickim.

Po okresie „punktozy” i „grantoty” czas na nowe rozwiązania

**Rozmowa z Marcinem Kulaskiem,
Ministrem Nauki i Szkolnictwa Wyższego**



Za nami już kilka miesięcy 2025 roku – czasu, który od początku zapowiadał się jako okres intensywnych wyzwań dla nauki i szkolnictwa wyższego. Wiele zmian zostało zapowiedzianych jeszcze przez Pańskiego poprzednika, ministra Dariusza Wieczorka. Które z tych kierunków są dziś przez Pana kontynuowane, a które wymagają korekty? I które działania, już podejmowane w tym roku, uważa Pan za najpilniejsze dla systemu nauki?

Przedmiotem prac ministerstwa, omawianym w ostatnim czasie przez Radę Ministrów, była m.in. ustawa dotycząca Narodowego Centrum Nauki. Warto zauważyć, że dokument nie spotkał się ze sprzeciwem pozostałych resortów i jednogłośnie został przyjęty przez Sejmową Komisję Edukacji i Nauki. Priorytetowo traktujemy również kwestię deregulacji. Ta w przypadku NCN ma na celu przeniesienie pewnego zakresu kompetencji z poziomu rozporządzenia ministra na poziom regulaminu wyznaczania NCN, co otworzy pole do skuteczniejszego zatrzymywania najlepszych fachowców w Centrum, którzy w ostatnim czasie byli skutecznie przejmowani przez rynek prywatny. Celem, do którego dąży Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, jest także zwiększenie nakładów na polską naukę. Poziomem, do którego dąży resort, jest 3 proc. PKB. Ma to również związek z napiętą sytuacją międzynarodową i rosnącą rolą badań naukowych w zapewnieniu bezpieczeństwa obywatelom. Ponadto jesteśmy w trakcie prac nad nowymi zasadami ewaluacji jakości działalności naukowej.

Do końca maja tego roku planujemy przedstawić koncepcję rozwiązania, które zacznie obowiązywać dla nowej ewaluacji od 2026 roku. Przyszłość nauki to także



Do końca maja tego roku planujemy przedstawić koncepcję rozwiązania, które zacznie obowiązywać dla nowej ewaluacji od 2026 roku.

teraźniejszość dzisiejszych studentów, dlatego tylko w 2024 roku przeznaczaliśmy ponad 250 mln zł na domy studenckie. Przyswajanie wiedzy powinno odbywać się w godnych warunkach. To wszystko ambitne cele, ale poważne wyzwania nas nie paraliżują.

Wspomniał Pan o roli Narodowego Centrum Nauki i potrzebie deregulacji. Czy podobnie otwarcie pa-

trzy Pan na propozycje instytucjonalne, takie jak pomysł powołania Zgromadzenia Ogólnego Dyrektorów Instytutów, o którym mówił minister Wieczorek? Czy to realne narzędzie wzmacniające reprezentację środowiska badawczego, czy raczej kolejny organ w i tak już złożonym systemie?

Każdy pomysł, który może prowadzić do zwiększenia efektywności zarządzania nauką i lepszego reprezentowania interesów środowiska badawczego, zasługuje na poważną analizę. Chciałbym jednak podkreślić, że wszystkie projekty nowelizacji ustaw opracowane w ubiegłym roku, w tym również ta dotycząca PAN, są obecnie weryfikowane. Zależy nam, aby reformy były dobrze przemyślane, a ich fundamentem były realne potrzeby środowiska naukowego, a nie działania doraźne. Dostrzegamy to, że PAN stoi przed poważnymi wyzwaniami, co znajduje odzwierciedlenie w moich ostatnich decyzjach, m.in. o zwiększeniu środków finansowych – przeznaczonych właśnie na wsparcie instytutów. Dziesięć instytutów PAN wyłonionych w konkursie zostanie dofinansowane wyższe o 10 proc., reszta uczestników spełniających kryteria – większe o 2 proc. W każdej analizie i decyzji dotyczącej przyszłości PAN i systemu nauki w Polsce priorytetem będzie dla nas głos naukowców i ich potrzeby.

Co do zasady uważam, że interes instytutów powinien być reprezentowany w sposób adekwatny do ich roli w polskiej nauce. Jeśli nowy organ, taki jak Zgromadzenie Ogólne Dyrektorów Instytutów, mógłby realnie poprawić komunikację, reprezentację i sprawność działania PAN – warto rozważyć jego powołanie.

Od lat w środowisku naukowym narasta poczucie, że system oceny naukowców coraz bardziej przypomina grę w liczby – liczy się liczba publikacji, a nie ich wartość merytoryczna czy rzeczywisty wpływ na rozwój nauki. Wielu badaczy mówi dziś wprost: jakość przegrała z algorytmem. Jak Ministerstwo odnosi się do tej krytyki? Czy planowane są działania, które wprowadzą realną korektę kursu i sprawią, że system będzie rzeczywiście promował jakość badań, a nie tylko sprytnie zarządzanie slotami i punktami?

Dokumentem regulującym zasady ewaluacji jest ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2024 r. poz. 1571, późn. zm.). Zgodnie z art. 265 ust. 1 ww. ustawy ewaluacji podlega jakość działalności naukowej. Celem podstawowym ewaluacji jest więc ocena, ale także wspieranie jakości działalności naukowej, a nie promowanie ilości osiągnięć naukowych. Należy też wskazać, iż obowiązujące przepisy określają sumę udziałów jednostkowych w publikacjach (liczbę slotów) autorstwa lub współautorstwa pracownika, jakie mogą być uwzględnione w ewaluacji podmiotu w ramach danej dyscypliny, a nie liczbę osiągnięć, jakie pracownik musi wykazać (sposób ustalania liczby slotów

uwzględnionych w ewaluacji określono § 17 ust. 1 rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie ewaluacji jakości działalności naukowej).

Analizujemy postulaty dotyczące zmian w obowiązujących przepisach w zakresie ewaluacji jakości działalności naukowej, które są zgłaszane przez środowisko naukowe i instytucje przedstawicielskie.

W większości uwag przewija się oczekiwanie niewprowadzania znaczących zmian zasad i kryteriów najbliższej ewaluacji, która zostanie przeprowadzona w 2026 r. i obejmie lata 2022–2025. Sygnalizowana jest za to potrzeba przygotowania nowego modelu oceny na potrzeby kolejnej ewaluacji jakości działalności naukowej i tu podejmujemy konkretne działania. Jesteśmy na etapie powoływania zespołu ds. nowej ewaluacji, który wypracuje nowe założenia, ale jednocześnie w jego składzie będą przedstawiciele wszystkich instytucji przedstawicielskich. Drugi zespół ds. niewłaściwych praktyk publikacyjnych przygotowuje rekomendacje etyki w prowadzeniu badań i publikacji ich wyników.

Po okresie „punktozy” i „grantozy” czas na nowe rozwiązania, takie, które zachęcać będą do pracy naukowej, a nie zbierania punktów, takiej, w której ważna jest ocena kształtująca, wreszcie takiej, która będzie nagradzać, a nie karać.

Z deklaracji Ministerstwa wynika, że reforma ewaluacji ma być ostrożna, ale docelowo system ma się zmienić. To dobry sygnał. Ale młodzi badacze często podkreślają, że niezależnie od punktów, ich głównym problemem są niestabilne warunki pracy i brak przewidywalności kariery naukowej. Co Ministerstwo planuje, by zmniejszyć tę niepewność? Czy młodzi naukowcy mogą dziś liczyć na coś więcej niż konkursowy grant?

Narodowe Centrum Nauki organizuje konkursy otwarte dla naukowców na wszystkich etapach kariery. W ofercie Centrum są programy skierowane zarówno do osób rozpoczynających pracę, jak i dojrzałych badaczy. Istnieją także ścieżki, w których młodzi naukowcy rywalizują z bardziej doświadczonymi uczonymi. NCN kładzie nacisk na wsparcie młodych naukowców, co znajduje odzwierciedlenie w bogatej ofercie konkursowej (przedstawionej poniżej), gdzie naukowcy mogą aplikować o granty w trakcie odbywania stażu zagranicznego i nie stawia się przed nimi żadnych ograniczeń dotyczących aktualnego miejsca pobytu.

W swojej ofercie konkursowej młodzi naukowcy mogą starać się o środki finansowe w następujących konkursach:

- **PRELUDIUM** na projekty badawcze, przeznaczony dla naukowców bez stopnia doktora. W konkursie można uzyskać grant w wysokości maksymalnie 70 000 zł, 140 000 zł lub 210 000 zł na finansowanie projektu trwającego odpowiednio: 12, 24 lub 36 miesięcy.
- **SONATINA** na projekty badawcze, celem konkursu jest wsparcie kariery młodych badaczy, poprzez stworzenie możliwości pełnoetatowego zatrudnienia i prowadzenia badań naukowych w Polsce oraz umożliwienie zdobycia wiedzy i doświadczenia podczas realizacji staży w wysokiej jakości zagranicznych ośrodkach naukowych.

Wynagrodzenie etatowe dla kierownika projektu może być zaplanowane w ramach środków projektu badawczego w wysokości: 140 tys. zł rocznie w konkursie SONATINA.

- **SONATA**, przeznaczony dla naukowców, którzy uzyskali stopień doktora w okresie od 2 do 7 lat przed rokiem wystąpienia z wnioskiem. Wnioskodawcy mogą ubiegać się o finansowanie projektów obejmujących badania podstawowe, trwających 12 miesięcy, 24 miesiące lub 36 miesięcy.

Wynagrodzenie etatowe dla kierownika projektu może być zaplanowane w ramach środków projektu badawczego w wysokości: 160 tys. zł rocznie w konkursie SONATA.

- **SONATA BIS** na projekty badawcze mające na celu powołanie nowego zespołu badawczego, prowadzącego badania naukowe o charakterze podstawowym. Konkurs skierowany jest do osób, które uzyskały stopień naukowy doktora w okresie od 5 do 12 lat przed rokiem wystąpienia z wnioskiem.

Wynagrodzenie etatowe dla kierownika projektu może być zaplanowane w ramach środków projektu badawczego w wysokości: 190 tys. zł rocznie w konkursie SONATA BIS.

Ponadto stypendia naukowe NCN przyznawane w ramach projektów badawczych finansowanych ze środków NCN mają na celu włączenie studentów i doktorantów w realizację projektów badawczych oraz stworzenie lepszych warunków ich rozwoju naukowego. Z kolei w ramach stażu zagranicznego finansowanego w ramach grantów NCN młodzi naukowcy mogą zdobyć odpowiednie doświadczenie, które będzie procentowało w dalszym rozwoju kariery naukowej młodego kierownika projektu. Czas wynagrodzenia młodych naukowców jest ściśle związany z długością trwania projektu badawczego. Łączna liczba projektów NCN kierowanych przez daną osobę oraz wniosków złożonych w NCN, będących w ocenie lub zakwalifikowanych do finansowania, w któ-



Po okresie „punktozy” i „grantozy” czas na nowe rozwiązania, takie, które zachęcać będą do pracy naukowej, a nie zbierania punktów, takiej, w której ważna jest ocena kształtująca, wreszcie takiej, która będzie nagradzać, a nie karać.

rych ta osoba jest wskazana jako kierownik projektu, nie może przekraczać dwóch. Ponad połowa kwoty przyznanej w 2024 roku przez NCN istotnie wsparła rozwój polskich młodych badaczek i badaczy.

Mogę też zdradzić, że poważnie myślimy o obniżce pensum, aby dać więcej czasu na realizację badań naukowych.

Od pewnego czasu realizujemy w ministerstwie projekt „Diamantowy grant”. Chodzi w nim o wsparcie podmiotów systemu szkolnictwa wyższego i nauki w tworzeniu wybitnie uzdolnionym absolwentom studiów pierwszego stopnia lub studentom po ukończeniu trzeciego albo czwartego roku jednolitych studiów magisterskich dogodnych warunków rozwoju. Rozwoju niezakłócanego przez kwestie bytowe. Coroczny budżet projektu to ok. 20 mln zł, a beneficjentami każdorazowo zostaje 100 najwybitniejszych studentów.

Nie sposób nie wspomnieć o programie LiDER, realizowanym przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju. To najdłużej nieprzerwanie trwający program w ofercie NCBR, skierowany do przedstawicieli różnorodnych dziedzin naukowych. Bardzo istotny jest tu brak jakichkolwiek ograniczeń tematycznych. Warto śledzić stronę NCBR, gdzie na bieżąco będą pojawiać się informacje o tegorocznej edycji.

Możliwości obniżenia pensum z pewnością zainteresują środowisko dydaktyczne. A jak wygląda sytuacja systemowo? Czy obecne rozwiązania ustawowe są wystarczające, by zapewnić młodym naukowcom i nauczycielom akademickim stabilność zatrudnienia i wynagrodzenia – czy planują Państwo w tej kwestii jakieś zmiany?

Odnosząc się do kwestii wynagrodzeń i stabilności – ustawodawca w ustawie PSWN wprowadził mechanizmy, których celem jest zapewnienie stabilności zarówno w zakresie zatrudniania, jak i wysokości wynagrodzeń nauczycieli akademickich.

Poniżej przywołujemy istotne zapisy dokumentu:

- Stabilizację zatrudnienia kształtuje m.in. art. 117 PSWN, wedle którego nawiązanie stosunku pracy z pracownikiem uczelni publicznej i niepublicznej następuje na podstawie umowy o pracę, zaś pierwsza umowa o pracę z nauczycielem akademickim w danej uczelni jest zawierana na czas nieokreślony albo określony na okres do 4 lat.
- Ponadto wprowadzono mechanizmy zapewniające transparentność oraz konkurencyjność naborów na poszczególne stanowiska pracy w uczelniach publicznych. Zgodnie z brzmieniem art. 119 PSWN nawiązanie z nauczycielem akademickim pierwszego stosunku pracy w danej uczelni publicznej, na czas nieokreślony lub określony dłuższy niż 3 miesiące, w wymiarze przekraczającym połowę pełnego wymiaru czasu pracy, następuje po przeprowadzeniu otwartego konkursu, którego tryb i warunki określa statut.
- W przypadku zawarcia pierwszej umowy o pracę z nauczycielem akademickim w danej uczelni na czas określony do 4 lat, gdy taki nauczyciel podczas zatrudnienia uzyskał pozytywną ocenę okresową, uczelnia może zawrzeć z nim umowę o pracę na czas nieokreślony bez przeprowadzenia konkursu.
- Zgodnie z art. 139 PSWN wynagrodzenia nauczycieli akademickich są wypłacane miesięcznie z góry, czyli do dnia pierwszego miesiąca, za który przysługują. Należy też wskazać, że ustawodawca w art. 137 PSWN wprowadził minimalną wysokość miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego nauczycieli akademickich zatrudnionych w uczelniach publicznych, którą powiązał z minimalnym miesięcznym wynagrodzeniem zasadniczym profesora.

Wysokość miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego w uczelni publicznej dla nauczyciela akademickiego nie może być niższa niż 50% wynagrodzenia profesora, z tym że dla:

- profesora uczelni – wynosi nie mniej niż 83%,
- adiunkta – wynosi nie mniej niż 73% – wynagrodzenia profesora.

Minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego i nauki określa, w drodze rozporządzenia, wysokość wynagrodzenia profesora, mając na uwadze adekwatność wynagrodzenia do kwalifikacji niezbędnych do zatrudnienia na tym stanowisku. Podstawowe wynagrodzenie pracownika uczelni publicznej składa się z wynagrodzenia zasadniczego (które nie może być niższe od wyżej wskazanego minimum ustawowego) i dodatku za staż pracy (art. 138 ust.1 PSWN), które stanowią stałe składniki wynagrodzenia.



Mogę też zdradzić, że poważnie myślimy o obniżce pensum, aby dać więcej czasu na realizację badań naukowych.

Dodatkowo nauczyciel akademicki w uczelni publicznej może otrzymywać dodatek funkcyjny (art. 138 ust. 2 PSWN), dodatek zadaniowy (art. 138 ust. 3 PSWN), wynagrodzenie za godziny ponadwymiarowe albo godziny nadliczbowe, dodatek za pracę w warunkach szkodliwych dla zdrowia lub uciążliwych bądź inne dodatki, jeżeli zostały określone w zakładowym układzie zbiorowym pracy albo regulaminie wynagradzania, które stanowią zmienne składniki wynagrodzenia. Należy jednak zauważyć, że faktyczną wysokość wynagrodzeń w uczelniach kształtują samodzielnie władze uczelni, indywidualnie w odniesieniu do każdego pracownika i z uwzględnieniem posiadanych zasobów finansowych.

Atrakcyjność zawodu nauczyciela akademickiego zwiększają ponadto m.in.:

- 1) prawo do nagrody jubileuszowej (art. 141 PSWN);
- 2) dodatkowe wynagrodzenie roczne (art. 141 PSWN);
- 3) nagrody rektora (art. 145 PSWN);
- 4) prawo do odprawy (art. 146 PSWN);
- 5) prawo do płatnego urlopu dla poratowania zdrowia (art. 131 PSWN);
- 6) prawo do urlopu wypoczynkowego w wymiarze 36 dni roboczych w roku (art. 129 ust. 1 PSWN);
- 7) system zadaniowego czasu pracy (art. 127 ust. 1 PSWN).

A jakie zmiany planowane są w strukturze i funkcjonowaniu Polskiej Akademii Nauk w ramach zapowiadanej reformy? Czy reforma powinna być ukierunkowana na zwiększenie autonomii instytutów, czy raczej na ich większą integrację w celu poprawy efektywności działania?

Ewentualne zmiany w ustawie o Polskiej Akademii Nauk są obecnie analizowane. Dotyczy to również metodyki pracy nad zmianą ww. ustawy. Naszym celem jest wypracowanie takiego aktu prawnego, do którego swój wkład wniosłyby wszystkie środowiska, których ta ustawa doty-

czy i którym powinna w porównywalnym stopniu nadać obowiązki i kompetencje. Nowe regulacje powinny stworzyć nadszarpniętą za zmieniającym się otoczeniem przestrzeń do prowadzenia badań naukowych i prac rozwojowych. Tylko w ten sposób możliwy będzie efektywny rozwój i upowszechnianie polskiej nauki. Tu warto zwrócić uwagę na ogłoszony właśnie projekt Inicjatywa Doskonałości – Instytut Naukowy (IDIN), dzięki któremu do instytutów naukowych PAN popłynie dodatkowo 50 mln zł rocznie.

Wróćmy jeszcze do kwestii współpracy uczelni z otoczeniem. Wielu rektorów podkreśla, że mimo formalnej autonomii i dostępnych instrumentów, uczelniom wciąż brakuje realnych zachęt do głębszej współpracy z biznesem. Czy Ministerstwo planuje jakieś konkretne działania, które mogłyby przełamać ten impas i ożywić transfer wiedzy do gospodarki?

Należy podkreślić, że uczelnie wyższe samodzielnie realizują swoje zadania w zakresie działalności dydaktycznej oraz naukowej, a także uczestniczą w rozwoju społecznym oraz tworzeniu gospodarki opartej na innowacjach, zgodnie z przyznaną im ustawowo zasadą autonomii.

Mają prawo do swobodnego kształtowania oferty dydaktycznej, kreowania i modyfikowania programów studiów (chodzi m.in. o koncepcję kształcenia i uwzględniania w treściach kształcenia najbardziej aktualnego stanu wiedzy w danej dziedzinie), doboru kadry czy podejmowania współpracy z biznesem lub z innymi uczelniami, w tym zagranicznymi. System szkolnictwa wyższego i nauki daje uczelniom wiele narzędzi, z których korzystają, aby dostosować prowadzone kształcenie do potrzeb rozwoju gospodarczego i zmieniających się wymagań współczesnego rynku pracy. Każdy program studiów podlega systematycznej ocenie i doskonaleniu. Uczelnie muszą uwzględniać wnioski z analizy zgodności efektów nauczania z potrzebami rynku pracy.

Warto wspomnieć o projekcie „Science4Business – Nauka dla Biznesu”, którego celem jest zwiększenie efektywności organizacji badawczych w zakresie współpracy z biznesem i komercjalizacji wyników prac badawczo-rozwojowych. Wszystkie zakwalifikowane organizacje, które mają pomysł na transferowanie technologii z nauki do gospodarki, mogą liczyć na poważne wsparcie ze strony ministerstwa.

Jeśli mówimy o biznesowej stronie nauki, nie sposób nie zauważyć działalności Porozumienia Spółek Celowych (PSC). To organizacja, której głównym celem jest komercjalizacja wyników badań naukowych. Mamy w Polsce ponad 100 tys. naukowców i ok. 1,2 mln studentów. Ich potencjał powinien być wykorzystywany w większym stopniu. I dlatego, doceniając działalność PSC, które stara się wypracowywać skuteczne zachęty dla tej grupy, prowadzimy rozmowy mające zacieśnić współpracę.



Warto wspomnieć o projekcie „Science4Business – Nauka dla Biznesu”, którego celem jest zwiększenie efektywności organizacji badawczych w zakresie współpracy z biznesem i komercjalizacji wyników prac badawczo-rozwojowych.



Istotny dla rynku pracy jest także kontekst lokalny czy regionalny – w oparciu o kształt rynku pracy na konkretnym obszarze uczelnie mają możliwość unowocześniania i uatrakcyjniania swojej oferty kształcenia oraz dostosowywania jej pod konkretne potrzeby pracodawców. Mogą też prowadzić kształcenie przy udziale pracodawcy związanego z daną branżą – wprost odpowiadające na jego zapotrzebowanie. Możliwe jest też prowadzenie studiów we współpracy z organem nadającym uprawnienia do wykonywania zawodu, organem przeprowadzającym postępowanie egzaminacyjne w ramach uzyskiwania uprawnień do wykonywania zawodu, organem samorządu zawodowego, organizacją gospodarczą lub organem rejestrowym. Na kierunkach studiów o profilu praktycznym istnieje obowiązek organizowania praktyk zawodowych w wymiarze co najmniej 6 miesięcy (720h zegarowych) – na studiach pierwszego stopnia i jednolitych studiach magisterskich, zaś w przypadku studiów drugiego stopnia – w wymiarze co najmniej 3 miesięcy. Celem tych praktyk jest uzupełnienie wiedzy zdobywanej na studiach i przygotowanie do przyszłej pracy zawodowej.

Nie każdy ma świadomość, że wspólnie z MON wydamy do 2039 r. kwotę 6 mld zł na obszar Obronności i Bezpieczeństwa. Te środki traktujemy jako inwestycję z wysoką stopą zwrotu. Efekty pokaźnego zastrzyku pieniędzy na naukę będą przecież odczuwalne na rynku pracy.

Dodam jeszcze, że w ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce zawarto rozwiązania kładące nacisk na promowanie współpracy uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym, w tym niwelowanie barier i stwarzanie jak najlepszych warunków wspomagających współpracę obu stron. Warto zaznaczyć, że współpraca z otoczeniem jest istotnym elementem oceny jakości kształcenia (oceny programowej) na kierunku studiów, dokonywanej przez Polską Komisję Akredytacyjną, która jest instytucją działającą niezależnie od MNiSW na rzecz doskonalenia jakości kształcenia. Komisja, dokonując oceny programowej, ocenia relacje z otoczeniem społeczno-gospodarczym w odniesieniu do programu studiów.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiała Dorota Siudowska-Mieszkowska

Jakość kształcenia podnosi się dzięki wzrostowi poziomu badań naukowych

**Rozmowa z prof. Jerzym Woźnickim,
prezesem Fundacji Rektorów Polskich**





Wyższa jakość badań naukowych uwarunkowana jest procesem ich internacjonalizacji, dostępem do niezbędnych zasobów oraz wysokością dostępnych środków finansowych. Poziom nakładów budżetowych to podstawa, bo inaczej niewiele można osiągnąć. Postęp w tym zakresie jest ciągle przed nami, a ogólna sytuacja w świecie w obszarze bezpieczeństwa temu nie sprzyja.



Polskie szkolnictwo wyższe funkcjonuje dziś w realiach ostrej konkurencji międzynarodowej – nie tylko o studentów, ale także o badaczy, granty i pozycję w rankingach. Jakie są – Pana zdaniem – najważniejsze wyzwania dla uczelni, jeśli chodzi o ich globalną konkurencyjność?

Awans polskich uczelni w renomowanych rankingach międzynarodowych pozostaje wyzwaniem. Droga do tego prowadzi poprzez wzrost zakresu, poziomu i rozpoznawalności rezultatów badań naukowych, zwłaszcza tych realizowanych w ramach zespołów międzynarodowych przy wykorzystaniu dostępnej w kraju nowoczesnej bazy laboratoryjnej. Do tego trzeba mieć zdolność pozyskiwania środków europejskich z projektów wygrywanych w konkurencji z innymi, nadal bardziej renomowanymi zespołami z krajów tzw. starej Unii Europejskiej. W tym zakresie znaczenie ma także ogólna pozycja i renom naszego kraju w Europie. Ale przede wszystkim decydują publikacje w wysoko punktowanych wydawnictwach.

Wspomniał Pan o konieczności rozwoju badań zespołowych, międzynarodowych i lepszym wykorzystaniu infrastruktury. Jaką rolę w tym procesie może odgrywać Fundacja Rektorów Polskich – szczególnie teraz, gdy zbliża się jubileusz 25-lecia jej działalności?

Fundacja Rektorów Polskich została założona przez ponad 80 rektorów reprezentujących uczelnie członkowskie KRASP w 2001 roku z misją wspierania uczelni i sys-

temu szkolnictwa wyższego na ścieżkach ich rozwoju. W 2003 r. stworzyliśmy wspólnie z Konsorcjum Uczelni Niepaństwowych Instytut Społeczeństwa Wiedzy jako partnera w utworzonym wspólnie think-tanku FRP-ISW, który dzięki realizowanym projektom i swojej sprawczości zyskał rozpoznawalną w świecie pozycję centrum badań nad szkolnictwem wyższym. Uczelnie wspieramy w partnerstwie strategicznym z KRASP, organizując m.in. tzw. Szkoły FRP Zarządzania Strategicznego w Szkolnictwie Wyższym (w tym roku odbywa się trzydziesta taka Szkoła dla Kanclerzy i Kwestorów).

Nasza działalność dla uczelni in gremio to istotny wkład w proces legislacyjny w pracach nad ustawami w 2005 i 2018 r. i wieloma ich nowelizacjami. FRP opracowała też wiele raportów i ekspertyz, w tym ponad 50 monografii poświęconych strategicznym problemom szkolnictwa wyższego oraz dobrym praktykom w działalności organów uczelni.

Mówi Pan o strategicznym wsparciu dla uczelni i konkretnych działaniach FRP, m.in. szkołach zarządzania czy projektach legislacyjnych. Jakie działania – według Pana – były najbardziej przełomowe w ostatnich latach, jeśli chodzi o wpływ Fundacji na kierunek zmian w polskim szkolnictwie wyższym?

Jakość kształcenia podnosi się dzięki wzrostowi poziomu badań naukowych. Ale działania na rzecz poprawy jakości w tych dwóch sferach w sensie metodologicznym mają charakter odrębny.

Podniesienie na wyższy poziom jakości kształcenia wymaga symbiozy i synergii we współdziałaniu wewnętrznych, uczelnianych systemów zapewniania jakości kształcenia, z systemem krajowym realizowanym przez Polską Komisję Akredytacyjną, z uwzględnieniem standardów i wytycznych przyjętych w Europie (tzw. ESG). Polskie uczelnie to czynią, respektując regulacje zawarte w dokumentach: w ustawie, w statucie PKA, w statutach uczelni oraz w uchwałach senatu określających wewnętrzne systemy zapewniania jakości kształcenia.

Wyższa jakość badań naukowych uwarunkowana jest procesem ich internacjonalizacji, dostępem do niezbędnych zasobów oraz wysokością dostępnych środków finansowych. Poziom nakładów budżetowych to podstawa, bo inaczej niewiele można osiągnąć. Postęp w tym zakresie jest ciągle przed nami, a ogólna sytuacja w świecie w obszarze bezpieczeństwa temu nie sprzyja.

A czy uważa Pan, że obecny system finansowania szkolnictwa wyższego w Polsce jest wystarczający? Jakże zmiany byłyby pożądane?

W ogólności, odpowiedź na to pytanie powinna dotyczyć rozwiązań systemowych związanych z dystrybucją środków oraz ich dostępności i wysokości. Systemowo, zmiany wprowadzone w Ustawie z 2018 r. można ocenić pozytywnie. Zwłaszcza dotyczy to wprowadzenia subwencji. Ale w tej Ustawie nie znalazły się obiecane wcześniej regulacje dotyczące zakładanego, progresywnego wzrostu nakładów budżetowych, co było uznawane za niezbędny element sukcesu nowych rozwiązań oraz co warunkowało poparcie KRASP dla regulacji ustawowych. Obserwujemy regres w tym zakresie. Pozostajemy daleko od zgłaszanych postulatów środowisk naukowych.

Pojawia się również pytanie o współpracę uczelni z sektorem prywatnym. Z jednej strony mamy do czynienia z rosnącą aktywnością w tym obszarze, z drugiej – wciąż mówi się o barierach systemowych. Jak ocenia Pan obecny model tej współpracy? Co warto w nim zmienić lub wzmocnić?

Uczelnie od lat współpracują z instytucjami sektora gospodarczego, bez względu na ich charakter własnościowy.

Realizujemy zamawiane projekty badawcze, opracowujemy ekspertyzy, współtworzymy nowe technologie, szkolimy kadry kierownicze, kształcimy specjalistów. Postęp w tym zakresie doprowadził do wyodrębnienia się tzw. III-ciej misji uczelni obejmującej całokształt jej współdziałania z otoczeniem społecznym i gospodarczym, czego istotnym elementem są badania i innowacje. Ustawowe rozwiązania z 2018 roku sprzyjają aktywizacji współpracy partnerów w tym zakresie. Uczelnie nie tylko same prowadzą tzw. wydzieloną działalność gospodarczą ale także dysponują jednostkami organiza-

cyjnymi zajmującymi się działalnością proinnowacyjną. Uczelnie mogą też uczestniczyć pośrednio w procesach komercjalizacji wyników badań naukowych, jakkolwiek wykracza to poza zakres ustawowo określonych ich zadań podstawowych.

Na funkcjonowanie uczelni coraz mocniej wpływają też nowe technologie, takie jak sztuczna inteligencja czy nauczanie zdalne. Czy uważa Pan, że środowisko akademickie jest gotowe na te zmiany? Jakże wyzwania widzi Pan w kontekście ich wdrażania?

Nowe technologie już mają znaczenie w działaniach uczelni, ale z czasem, i to raczej szybciej, znaczenie to będzie rosło. Wszyscy uczymy się wykorzystywania w pozytywnym sensie sztucznej inteligencji, choć jej dostępność wymaga wprowadzania istotnych korekt i zmian w procesie kształcenia. Zdalne komunikowanie się, a w tym tzw. hybrydowe posiedzenia, seminaria i konferencje, stało się akceptowalnym i stosowanym standardem. Nieco inaczej wyglądają sprawy związane ze zdalną pracą i zdalnym nauczaniem. Tu obserwujemy tendencje do powrotu do standardów przedcovidowych. Powraca przekonanie o wyższości bezpośredniego komunikowania się, zarówno w procesie prowadzenia studiów, jak i w wykonywaniu zadań zawodowych przez pracowników naukowych.

W ostatnich latach wiele mówi się o potrzebie wspierania młodych naukowców i doktorantów. Jakże działania Fundacja Rektorów Polskich uznaje dziś za najważniejsze w tym obszarze – szczególnie w kontekście budowania środowiska sprzyjającego rozwojowi młodych badaczy?

Fundacja Rektorów Polskich przez lata realizowała zadania związane ze wspieraniem rozwoju naukowego młodych naukowców i doktorantów zajmujących się badaniami nad szkolnictwem wyższym. Zorganizowaliśmy kilka kilkuletnich cykli seminariów adresowanych do młodych naukowców zajmujących się tego rodzaju badaniami, tworząc im platformę komunikacji i wymiany doświadczeń, a także możliwość prezentowania efektów prac nad swoimi rozprawami doktorskimi, z udziałem promotorów. W sumie objęło to kilkudziesięciu doktorantów z różnych ośrodków akademickich. Istniejące realia od szeregu lat nie wymagają już kontynuowania tego przedsięwzięcia ze względu na wielki postęp w zakresie możliwości komunikowania się. Do wykreowania pewnej kultury relacji pomiędzy zainteresowanymi osobami – naszymi uczestnikami – w zakresie wymiany doświadczeń niewątpliwie nasze działania istotnie się przyczyniły. Obecnie utrzymujemy bliskie relacje z Krajową Reprezentacją Doktorantów. Przedstawiciele KRD zawsze mogli i mogą liczyć na nasze wsparcie.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiała Dorota Siudowska-Mieszkowska

Cyfrowa rewolucja na uczelniach – jak fundusze unijne zmieniają edukację?

Nowoczesne technologie i digitalizacja kształcenia przestają być opcją – stają się koniecznością. Polskie uczelnie, pod presją zmian legislacyjnych, rosnących oczekiwań studentów i międzynarodowej konkurencji, inwestują w cyfrową transformację. Kluczową rolę w tym procesie odgrywają fundusze unijne, które umożliwiają wdrażanie nowoczesnych metod dydaktycznych, rozwój kompetencji cyfrowych i tworzenie nowych kierunków studiów dostosowanych do realiów rynku pracy. Dzięki programowi Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego (FERS) polskie uczelnie mają szansę na skok technologiczny, który nie tylko poprawi jakość kształcenia, ale także zwiększy ich konkurencyjność na arenie międzynarodowej. Jakie projekty już realizują uczelnie? Na co mogą liczyć w najbliższych latach? I dlaczego cyfrowa transformacja to nie tylko sprzęt i oprogramowanie, ale przede wszystkim zmiana myślenia o edukacji?

Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR) jest instytucją, która odgrywa kluczową rolę we wspieraniu innowacji i rozwoju technologii w Polsce, a także we wzmacnianiu potencjału polskich uczelni. Jest to możliwe w dużej mierze dzięki środkom z funduszy unijnych, w szczególności z programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego na lata 2021–2027 (FERS). Ma on na celu wspieranie transformacji społecznej i technologicznej, w tym cyfryzacji w różnych sektorach gospodarki, edukacji i szkolnictwie wyższym.

FERS stanowi kontynuację programu Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) realizowanego w latach 2014–2020. Już w tamtym okresie Centrum przekazało uczelniom ponad 5,5 mld zł na realizację blisko 2 tys. projektów rozwojowych. Działaniem, które cieszyło się wówczas szczególnym zainteresowaniem wnioskodawców, było wsparcie informatycznych narzędzi zarządzania uczelniami, m.in. zarządzania informacją w celu doskonalenia jakości kształcenia czy tworzenie otwartych zasobów edukacyjnych.



Dzięki funduszom unijnym uczelnie otrzymały już ponad 5,5 mld zł na realizację blisko 2 tysięcy projektów rozwojowych.

Zainicjowaliśmy w tym czasie także działania podnoszące kompetencje kadr uczelni np. w zakresie umiejętności informatycznych, w tym posługiwania się profesjonalnymi bazami danych i ich wykorzystania w procesie kształcenia. Pomogliśmy również uczelniom rozwijać ich ofertę dydaktyczną, poprzez dostosowanie programów kształcenia do potrzeb społeczno-gospodarczych na poziomie krajowym i regionalnym, ukierunkowanych na wyposażanie studentów w praktyczne umiejętności.

Nowe rozwiązania w zakresie kształcenia

Kończąc wdrażanie PO WER, wiedzieliśmy, że mimo sporych środków, które uczelnie otrzymały na ten cel, zarówno w okresie 2014–2020, jak i wcześniej, potrzeby związane z transformacją cyfrową szkolnictwa wyższego nie maleją, a wyzwania nie pozwalają szkołom wyższym na bierność. Uczelnie znalazły się w sytuacji, w której z jednej strony podlegają zmianom w obszarze prawo-legislacyjnym, z drugiej muszą sprostać oczekiwaniom studentów, z jeszcze innej muszą stawać w szranki z międzynarodową konkurencją. Gdzie nie spojrzeć, tam pojawiają się możliwości na usprawnienia, nowe rozwiązania i udoskonalanie procesów zarówno tych zarządczych, jak i dydaktycznych oraz w obszarze badań naukowych z wykorzystaniem technologii i rozwiązań cyfrowych.

O ile podczas negocjacji założeń nowego programu udało nam się przekonać Komisję Europejską do kontynuowania większości form wsparcia realizowanych w PO WER, o tyle należy przyznać, że FERS skupia się bardziej na potencjale dydaktycznym szkół wyższych, a informatyzacja samego procesu zarządzania uczelnią odeszła na drugi plan. FERS stwarza możliwość uzyskania dodatkowych środków na wdrażanie nowoczesnych metod kształcenia, zastosowania innowacyjnych narzędzi edukacyjnych, stanowiących obudowę do nowo tworzonych kierunków studiów lub modyfikowanych programów kształcenia. Komisja Europejska bardzo mocno zwracała też uwagę na konieczność rozwoju m.in. kompetencji cyfrowych – zarówno studentów, jak i pracowników uczelni zaangażowanych w proces kształcenia, ale też kadry administrującej uczelnią, w tym pełniące funkcje kierownicze.

NCBR, realizując program FERS, kładzie szczególny nacisk na kilka priorytetowych obszarów, omówionych poniżej.

Nowe kierunki studiów

Pierwszym z wyszczególnionych obszarów jest tworzenie nowych kierunków studiów lub modyfikacja programów kształcenia na kierunkach istniejących, we współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, przy uwzględnieniu wyzwań rozwojowych oraz potrzeb regionalnych rynków pracy. Nowe programy kształcenia, oprócz aktualnej wiedzy merytorycznej, powinny być wzbogacane o elementy praktyczne (m.in. atrakcyjne staże, wizyty studyjne, zajęcia prowadzone przez praktyków), wpływające na skuteczniejsze podnoszenie kompetencji studentów, w tym m.in. kompetencji cyfrowych.

Ponadto, by wdrażanie nowych programów było jeszcze bardziej efektywne, uczelnie mogą sfinansować

m.in. zakup niezbędnych narzędzi informatycznych czy nowoczesnego oprogramowania wykorzystywanych podczas zajęć, sprzętu do specjalistycznych laboratoriów czy pracowni dydaktycznych, z których studenci korzystają w procesie kształcenia na danym kierunku. Uczelnie mogą także dostosować sposób kształcenia, by był on bardziej atrakcyjny i dostępny dla młodych ludzi. Przykładem są tu systemy do prowadzenia zajęć hybrydowo, które zyskały na znaczeniu w dobie pandemii i w obliczu potrzeby prowadzenia zdalnego nauczania. Systemy te wspierają zarówno naukę stacjonarną, jak i zdalną. Dzięki takim rozwiązaniom uczelnie mogą oferować odbiorcom również szeroką gamę kursów online, które są dostępne i dla studentów krajowych, i dla osób z zagranicy.



NCBR zakontraktowało już 83 projekty na łączną kwotę 831 milionów złotych, wspierając rozwój nowoczesnych kierunków studiów i cyfryzację uczelni.

Do tej pory przeprowadziliśmy dwa nabory konkursyjne w tym zakresie i zakontraktowaliśmy 83 projekty na łączną kwotę 831 mln zł.

Podnoszenie kompetencji kadry

Kolejnym priorytetowym obszarem FERS jest dalsze wzmacnianie kompetencji kadry podmiotów szkolnictwa wyższego i nauki, w tym cyfrowych oraz wykorzystania nowoczesnych metod dydaktycznych i metodyki kształcenia. Cyfryzacja uczelni nie polega bowiem tylko na inwestowaniu w nowoczesny sprzęt, ale także na podnoszeniu kompetencji kadry dydaktycznej i administracyjnej, aby mogły skutecznie wykorzystywać nowoczesne narzędzia cyfrowe w kształceniu studentów oraz zarządzaniu uczelnią.

Za nami jeden konkurs stricte nastawiony na rozwój kwalifikacji i kompetencji kadry realizującej dydaktykę. W trakcie realizacji są 24 projekty uczelniane o łącznej wartości blisko 58 mln zł. W pierwszym tygodniu lutego 2025 r. uruchamiamy zaś nabór konkursowy pt. Doskonałość dydaktyczna, z którego uczelnie mogą otrzymać środki na utworzenie lub rozwój istniejącej



komórki lub struktury odpowiedzialnej za podnoszenie jakości procesu dydaktycznego, a także działania podnoszące m.in. kompetencje lub kwalifikacje cyfrowe kadry prowadzącej dydaktykę u wnioskodawcy, m.in. umiejętności posługiwania się profesjonalnymi bazami danych i ich wykorzystywania w procesie kształcenia. Z kolei na okres maj–lipiec 2025 r. zaplanowaliśmy nabór wniosków uczelnianych na realizację działań, które mają prowadzić do uzyskania lub podniesienia kompetencji lub kwalifikacji zarządczych, na rzecz zielonej transformacji oraz cyfrowych przez kadrę administracyjną uczelni.

Rozwój oferty na rzecz kształcenia osób dorosłych

Obszar rozwoju oferty uczelni w zakresie uczenia się dorosłych koncentruje się na idei uczenia się przez całe życie i stanowi odpowiedź na potrzeby rynku, kształcąc kadry na potrzeby zielonej i cyfrowej gospodarki. Dzięki środkom z FERS wzbogacamy ofertę dydaktyczną uczelni o krótkie, elastyczne i odpowiadające na oczekiwania pracodawców formy doszkalające dorosłych. Dotychczas przeprowadziliśmy 1 konkurs tego typu. Dofinansowanie w łącznej wysokości 92 mln zł otrzymało 31 uczelni. Centrum planuje uruchomić kolejne przedsięwzięcie o podobnym zakresie wsparcia w 2026 r.

Ku nowoczesnemu kształceniu

W ramach realizacji zadań programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego, NCBR łącznie wspiera na tę chwilę realizację już 243 projektów, które mają na celu przede wszystkim poprawę jakości kształcenia. Przykłady projektów mocno nastawionych na wyzwanie transformacji cyfrowej to chociażby:

- projekt Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego pt. *Zrównoważony Kampus SGGW – kształcenie na rzecz branż kluczowych*. Uczelnia sfinansuje z projektu m.in. stworzenie trzech Laboratoriów Virtual Reality (VR) na potrzeby kierunków studiów, w których modyfikowana jest nie tylko treść programu kształcenia, ale też sposób prowadzenia zajęć;
- projekt Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach pt. *Zielona energia – perspektywą rozwoju WSZOP*. Dzięki finansowaniu uczelnia zamierza wykształcić specjalistyczną kadrę inżynierską i magisterską na potrzeby rynku wywołane transformacją energetyczną i wprowadzeniem zielonej gospodarki. Zajęcia ze studentami prowadzone będą m.in. w Laboratorium OZE i Pracowni Komputerowej OZE, tworzonych w ramach projektu;

- projekt Politechniki Białostockiej pt. *PB 5.0 – dostosowanie oferty dydaktycznej Politechniki Białostockiej do potrzeb nowoczesnej gospodarki oraz zielonej i cyfrowej transformacji*, zakładający sfinansowanie realizacji 180 nowych i 48 zmodyfikowanych przedmiotów, do których zostaną opracowane nowe, atrakcyjne, multimedialne materiały dydaktyczne dostosowane do nowoczesnych metod kształcenia (ćwiczenia, zadania projektowe, laboratoria i seminaria), a także utworzenie 94 nowych i doposażenie w nowoczesny sprzęt 54 istniejących stanowisk dydaktycznych;
- projekt Akademii Leona Koźmińskiego pt. *CYFROWI LIDERZY* – program rozwojowy dla edukacji przyszłości, którego celem jest rozwój kompetencji przyszłości, w tym cyfrowych oraz zarządczych, osób dorosłych zatrudnionych w sektorze oświaty. Wyróżnikiem programu jest połączenie dostępu do sztucznej inteligencji (AI), rozwój kompetencji cyfrowych i związanych z przywództwem w dynamicznie transformującym się świecie, co stanowi fundament nowoczesnej szkoły;
- projekt Politechniki Wrocławskiej pt. *Rozwój kompetencji nauczycieli: dydaktycznych, cyfrowych i w zakresie zielonej transformacji*. Moduł kompetencji cyfrowych ma obejmować m.in. następujące zagadnienia: modele generatywne AI – teoria i aspekty etyczne, przetwarzanie danych i automatyzacja zadań w Pythonie.



Fundusze z FERS pozwalają uczelniom nie tylko na zakup nowoczesnego sprzętu, ale także na rozwój kompetencji cyfrowych kadry i studentów.

Narodowe Centrum Badań i Rozwoju pełni kluczową rolę w finansowaniu projektów związanych z cyfryzacją szkół wyższych w Polsce. Dzięki środkom z programu FERS uczelnie mają możliwość inwestowania w nowoczesne rozwiązania IT wzbogacające dydaktykę, rozwijanie kompetencji cyfrowych osób uczestniczących w kształceniu na poziomie wyższym oraz wdrażanie innowacyjnych rozwiązań edukacyjnych. Te inwestycje wpływają na poprawę jakości kształcenia oraz zwiększenie konkurencyjności polskich uczelni na arenie międzynarodowej. Realizacja projektów w ramach FERS stanowi krok w stronę pełnej cyfryzacji polskiego szkolnictwa wyższego, co jest niezbędne w dobie globalnych wyzwań technologicznych i edukacyjnych.



Anna Marciniak

kierownik Sekcji Programów UE, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju. Ekspertka NCBR, zajmująca się programowaniem i kontraktacją projektów w ramach dwóch ostatnich okresów programowania ze środków EFS (*PO KL 2007–2013* oraz *PO WER 2014–2021*), w tym 10 lat w obszarze szkolnictwa wyższego i nauki.

Bacznie obserwuje, jak zmieniają się potrzeby uczelni, ale też gospodarki i rynku pracy, by celnie kształtować założenia programowe i założenia konkursów dedykowanych obszarowi szkolnictwa wyższego. Jest to ważne w kontekście efektywnego skorzystania przez polskie uczelnie ze środków oferowanych przez Unię oraz rozwijania ich potencjału i oferty edukacyjnej.

Obecnie zaangażowana – z ramienia NCBR – m.in. w prace nad założeniami naborów w nowej perspektywie – programów Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027 (FERS) oraz Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki 2021–2027 (FENG).

Zrzucanie czar, czyli pozamagiczne argumenty za i przeciw współpracy naukowca ze sztuczną inteligencją

Wielu naukowców zainteresowanych wpływem sztucznej inteligencji (artificial intelligence – AI) na rozwój badań naukowych, w rozmowach mniej bądź bardziej formalnych, zadaje kolegom i koleżankom pytanie, czy sztuczna inteligencja może wnieść coś dobrego do nauki. Stosunkowo często pojawia się odpowiedź „nie” i towarzysząca jej emocjonalnie negatywna reakcja na wszelkie próby dyskusji z tą tezą. Reakcja ta dotyczy szczególnie roli AI w tworzeniu tekstu naukowego. Aby rzetelnie odpowiedzieć na to pytanie, musimy najpierw odczarować kilka zaklęć przeciwników tej technologii w pracy naukowej.

Odpowiedzmy najpierw na pytanie: do czego ma służyć tekst naukowy? I na nim się skupmy.

Przyjmijmy, że ma służyć prezentacji odkrycia naukowego. Jego wartość językowa i, nazwijmy to, artystyczna, w naturalistycznym paradygmacie uprawiania nauki, mają drugorzędne znaczenie (*Bombała, 2010*). Oczywiście jest wiele osób, które traktują artykuł naukowy jako dzieło samo w sobie. Dla takich osób korzystanie ze sztucznej inteligencji rzeczywiście nie niesie korzyści, a może być szkodliwe. Przeciwnicy tej technologii szkodliwość tą wyrażają jednak niejednokrotnie w sposób irracjonalny, który ja nazywam „magicznym”. Przejdźmy zatem do zaklęć.

”

Dlaczego akceptujemy, że to SPSS liczy za nas statystyki, ale boimy się, gdy AI podsumowuje literaturę? Może czas zastanowić się, gdzie kończy się nauka, a zaczyna przywiązanie do przestarzałych metod?

Zaklęcie zerowe: AI to zło wcielone

To zaklęcie o charakterze prymarnym, gdyż jest ono jednocześnie matką i ojcem wszystkich pozostałych. Wyraża ono opinie, jakoby AI nie potrafiła żadnej pracy wykonać merytorycznie poprawnie, a co najwyżej może służyć jako narzędzie do edycji tekstu. A już na pewno nie do wyszukiwania literatury, identyfikacji kluczowych wątków czy wreszcie kreowania pomysłów na ciekawe badania. No bo przecież, jak coś tak złego jak AI może stworzyć cokolwiek dobrego? Ten lęk tautologiczny przypomina obawy mieszkańców miast, którzy pierwszy raz w życiu pod koniec dziewiętnastego wieku zobaczyli samochód. Uruchamiali w głowie kasandryczne wizje i na tej podstawie wyrabiali sobie pogląd na temat tego, co widzą.

Zakłęcie pierwsze: AI to tylko mienie literatury z internetu

Przez sztuczną inteligencję rozumiem jej generatywną wersję w postaci dużych modeli językowych (Large Language Models – LLM), czyli technologię służącą do pisania. Są to algorytmy umożliwiające komunikację dwustronną w języku naturalnym, co stanowi jeden z kluczowych czynników ich sukcesu. Nie są one bazami danych, lecz strukturami uczącymi się i generującymi nowe dane na zasadzie analogii do już poznanych (Wu i in., 2022). Potrafią zatem wykonywać określone zadania charakterystyczne dla ludzi, na przykład wyszukiwać teksty na dany temat i krytycznie je oceniać.

Jeśli poproszę algorytm, żeby znalazł mi w sieci teksty na określony temat, to on to zrobi. Raz lepiej, raz gorzej. Jak człowiek, prawda? Jeśli poproszę, żeby znalazł mi w tych tekstach kluczowe wątki, również to zrobi. Jeśli poproszę, aby napisał mi podsumowanie tych wątków na jednej stronie, zrobi to także. Jaki z tego wniosek? Algorytm LLM robi dla mnie to, o co go poproszę. Jeśli poproszę o przemilenie literatury, każąc wprost napisać 2 strony „zapychacza”, to przemieni. Będzie lał wodę tak długo, jak będę sobie tego życzył.

Zakłęcie drugie: AI nie prowadzi prawdziwych badań naukowych

To zakłęcie ma wiele wersji („pseudonaukowe badania”, „pseudointelektualny bełkot”). Kwestia „prawdziwości badań naukowych” jest figurą retoryczną z zakresu filozofii nauki, ale dla uproszczenia przyjmijmy, że „prawdziwe badania” to takie, które są zgodne z obowiązującą w danej dyscyplinie metodologią.

Dla przykładu, weryfikacja hipotezy mówiącej o związku pomiędzy satysfakcją klienta a jego lojalnością odbywa się na podstawie właściwej analizy statystycznej poprzedzonej odpowiednią analizą teoretyczną, zgodnie z wymaganymi założeniami. Jeśli ktoś zna się na statystyce, to potrafi zrobić to w programie IBM SPSS Statistics, Statistica bądź Rstudio, sprawdzić założenia i poprawnie zinterpretować wyniki. Można także poprosić Chat GPT o wykonanie takiej analizy. Algorytm modelu językowego uruchomi wtedy kod Pythona i analizę wykona poprawnie. Dodatkowo skomentuje jej wyniki i szczegółowo opíše procedurę. Czy tak uprawiana procedura naukowa, poprzedzona studiami literaturowymi jest „mniej prawdziwa”? Jaka jest różnica między tym, czy liczy za mnie IBM SPSS Statistics, czy liczy za mnie kod Pythona uruchomiony w Chacie GPT? A może chodzi o to, że tych 5 zdań wysoce sformalizowanych opisów wyników, np. w standardzie APA 7, nie wyszło spod pióra, ale pochodzi od maszyny? Tu kwestia jest bardziej dyskusyjna, bo teoretycznie opi-



sy te mogą się różnić między naukowcami. Wiele wydawnictw wymaga także, aby nie używać w swoich artykułach tekstów bezpośrednio wygenerowanych przez algorytm ([dr Przemek Tomczyk AI](#)). Zapomnijmy jednak na chwilę o tych ograniczeniach i odpowiedzmy sobie na pytanie: co jest złego w automatycznym wygenerowaniu tekstu, który i tak napisalibyśmy ręcznie i brzmiałby niemal tak samo?

Zakłęcie trzecie: AI jest dla leni

Idąc tym tropem, dla leni są również wymienione wyżej programy statystyczne, a także wszelkie aplikacje, takie jak Word czy Excel, które pomagają badaczowi, automatyzując jego pracę. Prawdziwa przyczyna może jednak leżeć w zjawisku znanym jako „algorithm aversion”. To zjawisko psychologiczne, które polega na niechęci ludzi do korzystania z wyników lub zaleceń generowanych przez algorytmy, nawet jeśli dowody wskazują, że są one bardziej precyzyjne lub skuteczne niż osądy ludzkie (Dietvorst, Simmons, & Massey, 2015). Któż z nas nie słyszał od swojej babci, aby się zabrał za poważną robotę, a nie siedział „w komputerze”. A my w tym czasie pisaliśmy doktorat, korzystając z komputera jako, między innymi, narzędzia ułatwiającego pracę poprzez automatyzację wielu czynności.

Zakłęcie czwarte (podsumowujące): *trzeba jej zakazać*

Skoro AI to zło wcielone i polegające na pseudonaukowym mieleniu literatury narzędzie dla leni, to trzeba jej zakazać. I już.

Ale AI to nie narzędzie. Nie na tym polega istota tej rewolucji. Sztuczna inteligencja to nowy gatunek ([TED](#)), podmiot poznawczy, sztuczny umysł, który w interakcji z ludzkim umysłem może prowadzić do niezwykłych efektów ([Forum Akademickie](#)). Spróbujmy przyrzeć się pozamagicznym argumentom za i przeciw wykorzystaniu tej technologii w pracy naukowej, szczególnie w tworzeniu tekstu naukowego.



To nie AI jest dla leni, tylko my boimy się jej możliwości. Idąc tym tropem, dla leni byłyby też programy statystyczne, edytory tekstu i arkusze kalkulacyjne.

ZA

1. Wisienka, bez której tort nie smakuje tak dobrze. Wiele badań pokazuje, że sztuczna inteligencja co najwyżej dorównuje człowiekowi. Badania te wskazują, że skanuje ona literaturę prawie tak dobrze jak człowiek (*Issaiy et al., 2024; Khraisha et al., 2024*), szuka wątków prawie tak dobrze jak człowiek (*Sian & Pan, 2024*) czy też dokonuje selekcji źródeł prawie tak dobrze jak człowiek bądź inne aplikacje (*Fabiano i in., 2024; Tomczyk i in., 2024*). Na podstawie tych samych argumentów wiele osób zachwyca się możliwościami AI („zobacz, jaka to mądra maszyna”), a wiele ją deprecjonuje („jednak nie taka dobra jak człowiek”). Ja patrzę jednak na te sprawy inaczej. Dla mnie kluczową wartością nie jest to, że algorytm potrafi znaleźć 70% czy 80% literatury, którą ja jestem w stanie znaleźć inaczej, ale to, że wśród tego odsetka będzie 5 czy 10 takich pozycji, których nie znalazłbym za pomocą innych narzędzi. Nie ma dla mnie znaczenia także, że spośród 20 zaproponowanych przez AI pomysłów na badania 19 to pomysły płytkie i wtórne. Ma dla mnie znaczenie, że ten jeden pokaże mi nowe horyzonty.
2. Zawsze pomocny, czyli kolaboracja ciągła. Ile razy podczas pisania artykułu naukowego dałbym wiele, aby móc zadzwonić do osoby, którą uważam za autorytet naukowy. Ile razy dzwoniłiśmy do kolegów, którzy nie mieli czasu bądź nie potrafili odpowiedzieć na nasze pytanie. Sztuczna inteligencja, choć niedoskonała, jest zawsze z nami i na każde pytanie lepiej bądź gorzej, ale odpowie. Zróbmy prosty test następnym razem, kiedy będziemy mieli wątpliwość, pisząc kolejny artykuł. Dzwoniśmy do kolegów tak długo, aż uzyskamy satysfakcjonującą nas odpowiedź. Następnie rozwiążmy ten sam problem, korzystając z AI. W obu przypadkach włączmy stoper na początku i wyłączmy na końcu procesu. Porównajmy wyniki dla kilku prób. Wystarczy, że koledzy nie odbiorą, tylko oddzwonią za kilka godzin, a pierwsze podejście nie zdaje egzaminu, kiedy zależy nam na czasie. Korzystając ze sztucznej inteligencji, prawdopodobnie w ciągu kilkunastu, maksymalnie kilkudziesięciu minut jesteśmy w stanie rozwiązać zdecydowaną większość problemów, z którymi spotykamy się w codziennej pracy.
3. Sztuczna inteligencja może sprzyjać Twojej kreatywności. To się dzieje szczególnie wtedy, kiedy przygotowujesz tekst za pomocą algorytmu. Jeśli potrafisz i lubisz pisać, prędzej czy później zirytuje Cię schematyzm języka AI, nawet jeżeli wytrenujesz robota naśladowującego Twój styl. Wtedy, choćby z przekory bądź ze złości, zaczniesz pisać samemu w opozycji do tego, co proponuje model. To może istotnie pobudzić Twoją kreatywność w zakresie formułowania i wyrażania myśli.
4. By nie stracić pomysłu. Jednym z poważniejszych wyzwań podczas pisania artykułu naukowego jest strukturyzowanie istotnych myśli. Przygotowując rozdział teoretyczny, mamy wiele elementów, które musimy tam zmieścić, a które nie stanowią kluczowej wartości naszej pracy (np. analiza definicji, opis kontekstu itp.). Pozwalając algorytmowi ustrukturyzować te myśli i zrobić notatki, ograniczamy ryzyko utraty myśli kluczowych. Utraty, czyli

po prostu zapomnienia, przeoczenia bądź niecelowego zniekształcenia. Zjawisko to jest jeszcze lepiej widoczne podczas pisania wniosków grantowych. Dostępne formularze wymagają wprowadzania wielu standardowych informacji, które często są traktowane przez autorów jako zapychacze. Do ich wypełnienia można zastosować algorytm.

5. Wzmocnienie indywidualności strategicznej. Przerzucenie na algorytm konieczności wykonywania powtarzalnych i mniej kreatywnych zadań operacyjnych może skutkować koncentracją na zadaniach strategicznych. Naukowiec wciela się wtedy w rolę menadżera, wykorzystując algorytm jako pracownika, samemu zajmując się zarządzaniem projektem naukowym. Ma wtedy więcej czasu i energii na rozważanie kierunków badawczych, ujęć metodycznych czy ocenę potencjalnej wartości swoich badań.

BYĆ MOŻE

1. Oszczędność czasu. Najczęściej wymienioną w badaniach korzyścią ze współpracy ze sztuczną inteligencją jest oszczędność czasu. Warto jednak zwrócić uwagę, że twierdzący tak autorzy realizowali eksperymenty współpracy z AI, koncentrując się w całości na wykonywanym zadaniu (Clark i in., 2020). Przeciętny naukowiec nie jest tak biegły w pracy z algorytmem ani tak skoncentrowany na tym jednym zadaniu, by oszczędzać czas w ekstremalnym stopniu. Przechodzi on bowiem proces krzywej uczenia, która powoduje, że w zetknięciu z nową technologią na początku poświęca więcej czasu, niż kiedy pracowałby bez niej. To zła wiadomość dla osób, które myślą, że rozpoczęcie współpracy ze sztuczną inteligencją przyniesie natychmiastowe, pozytywne efekty. Kiedy podchodzimy do tej współpracy odpowiedzialnie, to na początku mamy więcej problemów niż korzyści.



PRZECIW

1. Obecne zasady wydawców. Wszyscy liczący się wydawcy czasopism i książek naukowych sformułowali zasady wykorzystywania sztucznej inteligencji przez autorów. Dość powszechnie przyjmują oni, że ostateczny tekst nie może być dziełem algorytmu. Podejście to jest bardzo niedoskonałe z kilku powodów. Po pierwsze zredagowany ostatecznie tekst jest tylko wierzchołkiem góry lodowej całego procesu badawczego. Kwestionując go, wydawca de facto kwestionuje całe badanie. Po drugie, wiele narzędzi do korekty jakości językowej tekstu dziś jest wspieranych przez algorytmy sztucznej inteligencji. Wykorzystanie tych algorytmów do proofreadingu może powodować zatem niesłuszne oskarżenie naukowca o niesamodzielność badania. Powstaje jednak poważniejsze pytanie – co w sytuacji, w której wygenerowany automatycznie tekst okazuje się lepszej jakości niż napisany przez człowieka? Czy odkrycie dokonane przez algorytm jest mniej wartościowe tylko dlatego, że nie jest wynikiem pracy manualnej? Obecnie interpretacje zasad wydawców nakazują tak stwierdzać. Tutaj w grę wchodzi współautorstwo algorytmu, które zgodnie jest odrzucane przez wszystkich wydawców ([Dr Przemek Tomczyk AI](#)). Dzieje się tak być może dlatego, że wydawcy obawiają się przyszłych ewentualnych procesów sądowych wytaczanych przez twórców treści, na podstawie których algorytm nauczył się i wygenerował wersję wykorzystaną w innym tekście. To rzeczywiście może być problem, ale jego rozwiązanie wydaje się nie leżeć w automatycznym ograniczaniu roli algorytmów w sytuacji, w której potrafi on zrobić coś lepiej niż człowiek.



**Co w sytuacji, w której wygenerowany automatycznie tekst okazuje się lepszej jakości niż napisany przez człowieka?
Czy odkrycie dokonane przez algorytm jest mniej wartościowe tylko dlatego, że nie jest wynikiem pracy manualnej?**

2. „Syndrom kamerdynera”. Kiedy przetrwamy fazę zniechęcenia, występującą z reguły na początku pracy ze sztuczną inteligencją, to przekonamy się, jak wiele ona potrafi. Możemy dojść nawet do takiego momentu, kiedy przestaniemy sprawdzać, czy to, co dla nas generuje, jest poprawne i wartościowe merytorycznie. Możemy zacząć bezkrytycznie korzystać z technologii i traktować ją jak służącego. To może istotnie obniżyć jakość naszej pracy i spowoduje, że stanie się ona AI driven, co przy dzisiejszym poziomie rozwoju tej technologii byłoby niezwykle ryzykowne.
3. Osłabienie kompetencji kognitywnych autora. Wyręczanie się sztuczną inteligencją może skutkować osłabieniem kompetencji kognitywnych badacza. Jeżeli przestaniemy w ogóle samodzielnie formułować myśli czy krytycznie oceniać materiał badawczy, to prędzej czy później oduczymy się tego, jak to się działo np. wśród studentów socjologii ([Centrum Sztucznej Inteligencji](#)).
4. Człowiek korzystający z AI raczej nie będzie Charlsem Dickensem. Sposób pisania algorytmu, nawet dopasowany do użytkownika za pomocą odpowiedniego agenta AI, poważnie ogranicza oryginalność języka. Jeżeli ktoś czuje, że jego artykuły bądź książki są unikalne właśnie ze względu na język, nie powinien korzystać z AI. Tekst nie będzie wtedy „jego”, a przecież w tej sytuacji wartością samą w sobie ma być właśnie to „jego”. Trudno wyobrazić sobie rozwinięcie własnego talentu literackiego z wykorzystaniem sztucznej inteligencji. Choć zapewne nie jest to niemożliwe, to wydaje się bardzo trudne.

Zarówno lista „za”, jak i „przeciw” może być dłuższa. Warto zauważyć, że pracując z algorytmem jak z człowiekiem, każdy z nas może stworzyć własną, subiektywną listę, pod którą nie podpiszą się inne osoby. Faktem jest, że sztuczna inteligencja towarzyszy nam coraz częściej, a jej udział w naszej pracy będzie się zwiększał. Ignorowanie tego problemu i dalsze jego mitologizowanie nikomu z nas nie będzie służyć. Kluczowe jest pytanie – czy artykuł musi być „mój”, aby był dobry?

Referencje

Bombala B. (2010). *Fenomenologia zarządzania: przywództwo*. Difin.

Clark J., Glasziou P., Del Mar C., Bannach-Brown A., Stehlik P. & Scott A. M. (2020). *A full systematic review was completed in 2 weeks using automation tools: A case study*. *Journal of Clinical Epidemiology*, 121, 81–90. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2020.01.008>

Dietvorst B.J., Simmons J.P. & Massey C. (2015). *Algorithm aversion: People erroneously avoid algorithms after seeing them err*. *Journal of Experimental Psychology: General*, 144(1), 114.

Fabiano N., Gupta A., Bhambra N., Luu B., Wong S., Maaz M., Fiedorowicz J.G., Smith A.L., & Solmi M. (2024). *How to optimize the systematic review process using AI tools*. *JCPP Advances*, 4(2). <https://doi.org/10.1002/jcv2.12234>

Issaiy M., Ghanaati H., Kolahi S., Shakiba M., Jalali A.H., Zarei D., Kazemian S., Avanaki M.A. & Firouznia K. (2024). *Methodological insights into ChatGPT's screening performance in systematic reviews*. *BMC Medical Research Methodology*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12874-024-02203-8>

Khraisha Q., Put S., Kappenberg J., Warraitch A. & Hadfield K. (2024). *Can large language models replace humans in systematic reviews? Evaluating GPT-4's efficacy in screening and extracting data from peer-reviewed and grey literature in multiple languages*. *Research Synthesis Methods*. <https://doi.org/10.1002/jrsm.1715>

Sian J.-E. & Pan Y.-C. (2024). *Generative AI as a tool for thematic analysis: An exploratory study with ChatGPT*.

Tomczyk P., Brüggemann P., Mergner N. & Petrescu M. (2024). *Are AI tools better than traditional tools in literature searching? Evidence from E-commerce research*. *Journal of Librarianship and Information Science*, 09610006241295802.

Wu Y., Jiang A.Q., Li W., Rabe M., Staats C., Jamnik M., & Szegedy C. (2022). *Autoformalization with large language models*. *Advances in Neural Information Processing Systems*, 35, 32353–32368.



Przemysław Tomczyk

Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Doktorat obronił w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie 2015. Adiunkt w Katedrze Marketingu Akademii Leona Koźmińskiego.

Specjalizuje się w zakresie roli sztucznej inteligencji w pisarstwie naukowym oraz automatyzacji nauki. Autor kilkudziesięciu publikacji naukowych oraz kanału na YouTube „dr Przemek Tomczyk AI”.

<https://www.youtube.com/@drprzemek>

Uczy jak pisać szybciej i lepiej wykorzystując sztuczną inteligencję.

Dr Marta Telus

Nowoczesna uczelnia to dobrze zaprojektowana uczelnia – co daje service design?

Projektowanie usług (service design) w edukacji akademickiej to coś więcej niż tylko optymalizacja procesów. To sposób myślenia, który stawia użytkownika w centrum i traktuje uczelnię jako organizację usługową, dostarczającą wartość wszystkim interesariuszom – studentom, wykładowcom i administracji.

Coraz częściej uczelnie dostrzegają, że skuteczna edukacja to nie tylko treści programowe, ale także jakość doświadczeń – od rekrutacji, przez proces nauczania, aż po wsparcie dla studentów i absolwentów. Service design dostarcza narzędzi do tworzenia intuicyjnych, efektywnych i satysfakcjonujących rozwiązań w edukacji wyższej. Jak można skutecznie wdrożyć to podejście? Jakie korzyści przynosi współtworzenie wartości z użytkownikami? W artykule przyglądamy się idei service dominant logic i jej roli w kształtowaniu nowoczesnych uczelni.

Czym jest service design?

Projektowanie usług (service design) to podejście, które dąży do takiej organizacji usług, aby zapewnić jak najlepsze doświadczenia użytkownikom przy jednoczesnej efektywności ich świadczenia. Service design to także zbiór narzędzi i metod służących do analizowania, projektowania i wdrażania lepszych usług. Pojęcie to zostało wprowadzone przez Lynn Shostack¹ w 1982 roku,

która zwróciła uwagę na konieczność całościowego zarządzania usługami, zamiast traktowania ich jako sumy oddzielnych elementów.

Uczelnie to skomplikowane organizmy, w których przebiegają różne procesy – dydaktyczne, administracyjne i technologiczne. Każdy z nich wpływa na codzienne doświadczenia studentów, wykładowców i pracowników administracyjnych, kształtując jakość edukacji i funkcjonowania całej instytucji. Service design pozwala na lepsze zrozumienie potrzeb interesariuszy oraz optymalizację usług, dzięki czemu możliwe jest tworzenie bardziej intuicyjnych i efektywnych procesów, które nie tylko eliminują bariery, ale także pozytywnie wpływają na zaangażowanie interesariuszy.

Projektowanie usług ma na celu opracowanie rozwiązań dla zidentyfikowanych problemów. Ze względu na specyfikę i zróżnicowanie instytucji akademickich, proces ten przebiega w odmienny sposób w zależności od kontekstu i wyzwań danej uczelni. Wyróżnia się kilka koncepcji wspierających projektowanie usług, w tym model Double



Dzięki narzędziom takim jak mapa podróży studenta czy service blueprint uczelnie mogą skuteczniej eliminować bariery i podnosić jakość edukacji.

1 Shostack G.L. (1982), *How to Design a Service*, European Journal of Marketing, 16, 49–63.



Service design znajduje szerokie zastosowanie nie tylko w obszarze kształcenia studentów, ale także w innych kluczowych aspektach funkcjonowania uczelni. Może wspierać administrację akademicką, optymalizując procesy rekrutacyjne, finansowe i organizacyjne, w celu ich uproszczenia i uczynienia bardziej intuicyjnymi oraz przyjaznymi zarówno dla studentów, jak i pracowników.

Diamond² oraz pięcioetapowy model d.school³. Oba podejścia opierają się na podobnej logice – obejmują identyfikację potrzeb użytkowników, generowanie koncepcji, prototypowanie oraz wdrażanie rozwiązań. Kluczową cechą service design jest jego iteracyjny charakter. Oznacza to, że w trakcie procesu – zwłaszcza podczas testowania i wdrażania – może okazać się, iż zaproponowane rozwiązanie nie odpowiada w pełni rzeczywistym potrzebom użytkowników. W takich przypadkach konieczna jest ponowna analiza i modyfikacja wcześniejszych etapów, co pozwala na lepsze dostosowanie usługi do oczekiwań i kontekstu jej funkcjonowania.

Usługi studenckie, obejmujące proces rekrutacji, kształcenia oraz budowania relacji z absolwentami, stanowią obszar, który można skutecznie projektować. Przeprojektowanie tych usług przy wykorzystaniu narzędzi takich jak persony, mapowanie ścieżki studenta (student journey) czy mapy usługi (service blueprint) umożliwia głębsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań studentów. Tego rodzaju podejście może przyczynić się do zwiększenia poziomu ich satysfakcji oraz redukcji wskaźników rezygnacji z uczelni (dropout⁴), co w dłuższej perspektywie wpływa na poprawę jakości usług edukacyjnych.

Service design znajduje szerokie zastosowanie nie tylko w obszarze kształcenia studentów, ale także w innych kluczowych aspektach funkcjonowania uczelni. Może wspierać administrację akademicką, optymalizując procesy rekrutacyjne, finansowe i organizacyjne, w celu ich uproszczenia i uczynienia bardziej intuicyjnymi oraz przyjaznymi zarówno dla studentów, jak i pracowników. W kontekście zarządzania infrastrukturą uczelni service design umożliwia optymalizację przestrzeni kampusowych, projektując je w sposób, który sprzyja zarówno efektywnej nauce, jak i integracji społeczności akademickiej.

Ponadto, narzędzia projektowania usług mogą wspomagać uczelnie w rozwijaniu usług dla pracowników naukowych i administracyjnych, na przykład poprzez usprawnienie procesów związanych z badaniami, pozyskiwaniem grantów i współpracą międzynarodową. Ostatecznie, service design może być wykorzystywany do zwiększania zaangażowania absolwentów oraz partnerów biznesowych uczelni, wspierając budowanie trwałych relacji oraz tworzenie innowacyjnych programów mentoringowych i stażowych.

Student Journey Map

Studenci stanowią centralny punkt działań uczelni, co sprawia, że wykorzystywanie narzędzi służących zapewnieniu ich satysfakcji jest istotne. Przykładem jednego z nich jest mapa podróży studenta (Student Journey Map). Jest to wizualna reprezentacja etapów, punktów styku, interakcji i doświadczeń, przez które student przechodzi w trakcie swojej edukacji, oferująca kompleksowy przegląd całego cyklu życia studenta – od pierwszego kontaktu z uczelnią po działania po ukończeniu studiów. Ścieżka studenta jest narzędziem diagnostycznym i sprawdza się, wówczas gdy należy:

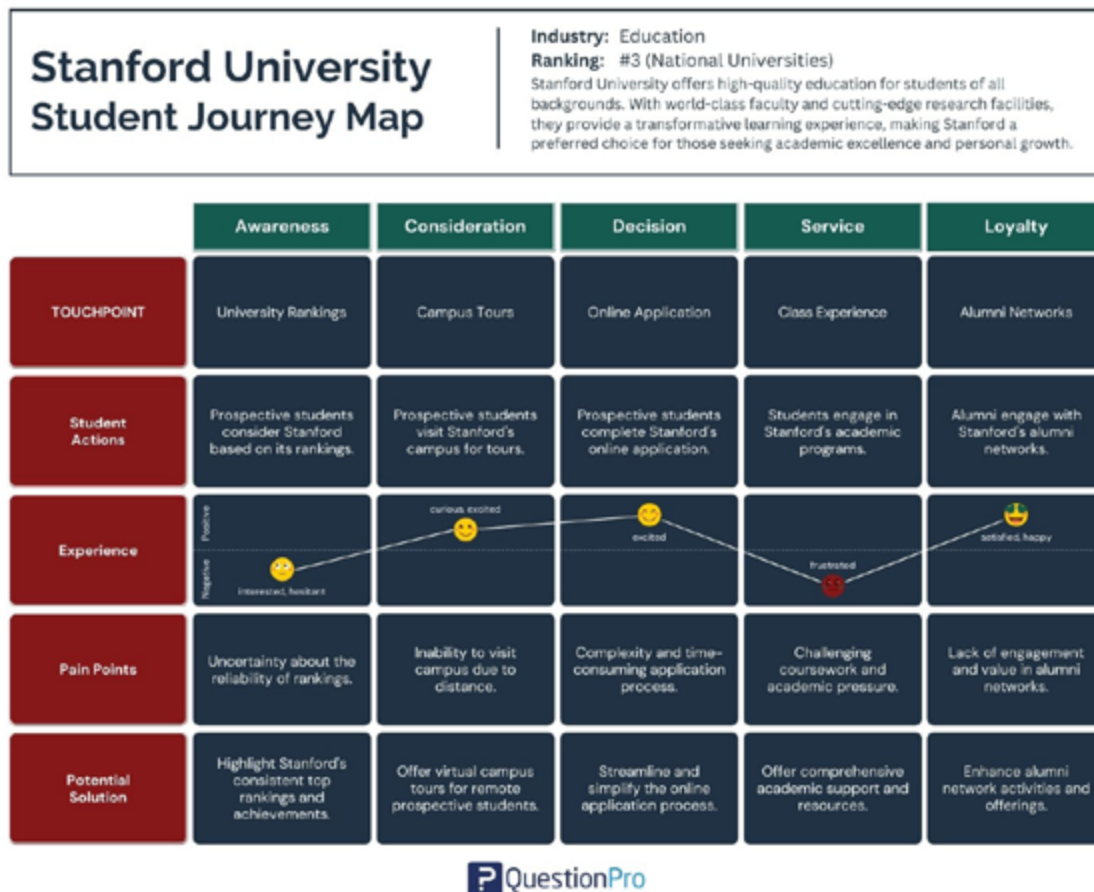
- sprawdzić, jak z punktu widzenia studentów wygląda proces rekrutacji na studia, proces kształcenia oraz relacje z uczelnią po ukończeniu edukacji,
- zdiagnozować punkty bólu i wąskie gardła na różnych etapach podróży edukacyjnej,
- znaleźć potencjalne obszary/procesy do optymalizacji.

2 British Design Council. (2005). *The 'Double Diamond' Design Process Model*. Dostępne na: <https://www.designcouncil.org.uk>.

3 d.school, Hasso Plattner Institute of Design at Stanford. *An Introduction to Design Thinking: Process Guide*. Dostępne na: <https://dschool.stanford.edu>.

4 OPI PIB, *Zjawisko dropout-u na polskich uczelniach*, Warszawa 2020, dostęp: <https://radon.nauka.gov.pl/analizy/dropout>.

Przykładem zastosowania mapy podróży studenta może być analiza doświadczeń studenta w Uniwersytecie Stanforda⁵. W tym przypadku mapa przedstawia pełną ścieżkę studenta – od momentu zainteresowania uczelnią, przez proces aplikacyjny, aż po integrację z życiem uczelnianym i interakcję z uczelnią po zakończeniu studiów. Analiza tej podróży pozwoliła na identyfikację kluczowych momentów, w których student potrzebuje wsparcia, oraz obszarów, w których uczelnia mogłaby poprawić jakość swoich usług, takich jak komunikacja, dostępność zasobów edukacyjnych czy wsparcie kariery zawodowej po studiach.



Ilustracja 1. Analiza doświadczeń studenta w Uniwersytecie Stanforda
Źródło: <https://www.questionpro.com/blog/stanford-student-journey/>

Service-dominant logic

W kontekście szkolnictwa wyższego, zastosowanie service design jest silnie związane z service dominant logic, koncepcją zaproponowaną przez S. Vargo i R. Lusha⁶ (SDL), która kładzie nacisk na współtworzenie wartości przez wszystkich uczestników procesu usługowego.

Service-dominant logic opiera się na kilku kluczowych założeniach:

- wartość powstaje w procesie użytkowania, a nie w momencie zakupu – produkt nie ma wartości per se, dopóki klient nie zacznie z niego korzystać. Przykładowo podręcznik akademicki nie jest wartością samą w sobie, ale nabiera jej, gdy student korzysta z niego do nauki;

⁵ <https://www.questionpro.com/blog/stanford-student-journey/>

⁶ S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, Journal of Marketing, vol. 68 (January 2004), s. 1–17, dostęp: https://www.researchgate.net/publication/272566759_Evolving_to_a_New_Dominant_Logic.

- odbiorca jest współtwórcą wartości (co-creator of value) – instytucja nie dostarcza gotowej wartości, lecz tworzy warunki, w których użytkownik może ją wytworzyć. Na przykład, uczelnie nie „dostarczają” wiedzy studentom, lecz tworzą środowisko edukacyjne, w którym mogą się uczyć i rozwijać;
- organizacje pełnią rolę integratorów zasobów – wartość jest wynikiem łączenia różnych zasobów, takich jak wiedza, kompetencje, technologie czy relacje społeczne. Uniwersytet nie jest tylko budynkiem i programem nauczania, ale siecią kadry naukowej, dydaktycznej, administracyjnej, studentów, infrastruktury i systemów wsparcia, etc.



Service design pozwala na lepsze zrozumienie potrzeb interesariuszy oraz optymalizację usług, dzięki czemu możliwe jest tworzenie bardziej intuicyjnych i efektywnych procesów.

Zgodnie z SDL, edukacja nie jest jedynie dostarczana przez instytucję, ale współtworzona przez studentów, wykładowców i inne zainteresowane strony, co znajduje odzwierciedlenie w podejściu do projektowania usług edukacyjnych. Service design w tym kontekście pozwala na stworzenie doświadczeń, które uwzględniają potrzeby i oczekiwania wszystkich interesariuszy, dążąc do ich aktywnego zaangażowania w proces nauczania. Podejście to promuje ciągłe dostosowywanie usług edukacyjnych do zmieniającego się otoczenia oraz dynamicznych wymagań rynku pracy. Z perspektywy service dominant logic, uczelnia staje się przestrzenią współtworzenia wartości, w której innowacyjne podejście do projektowania usług edukacyjnych jest kluczowe dla sukcesu całego systemu.

Service design jako klucz do lepszej uczelni

Zastosowanie service design w szkolnictwie wyższym stanowi skuteczną metodę na poprawienie jakości usług oraz doświadczeń interesariuszy. Dzięki narzędziom takim jak mapa podróży studenta czy mapa usługi uczelnie mogą nie tylko usprawniać procesy dydaktyczne i administracyjne, ale także budować silniejsze i bardziej zaangażowane społeczności akademickie. Kluczowym aspektem w tym procesie jest iteracyjne podejście, które pozwala na ciągłe doskonalenie usług, dostosowując je do zmieniających się potrzeb i oczekiwań użytkowników. Ważnym elementem wspierającym ten proces jest podejście service-dominant logic, które kładzie nacisk na współtworzenie wartości przez użytkowników, uznając ich za aktywnych uczestników, którzy współkształtują usługi i wpływają na ich jakość.



Marta Telus

doktor nauk społecznych; specjalistka z zakresu projektowania usług i content marketingu z 12-letnim doświadczeniem w niepublicznym szkolnictwie wyższym, co pozwala jej doskonale rozumieć specyfikę środowiska akademickiego, w szczególności wyzwań i potrzeb związanych z komunikacją oraz budowaniem doświadczeń studentów.

Łączy wiedzę z zakresu ekonomii behawioralnej, psychologii oraz projektowania usług, koncentrując się na tworzeniu efektywnych, zorientowanych na użytkownika procesów w obszarze edukacji wyższej.

Jak zarządzać uczelnią w czasach zmian? Restrukturyzacja, reorganizacja, reinżynieria

W dynamicznie zmieniającym się krajobrazie akademickim restrukturyzacja, reorganizacja i reinżynieria stają się nieodzownymi elementami strategii zarządzania uczelniami, które pragną sprostać wyzwaniom XXI wieku. Procesy te nie tylko redefiniują struktury organizacyjne, ale także przekształcają fundamentalne podejścia do zarządzania i operacyjnej działalności instytucji edukacyjnych.

Dążenie do efektywności, elastyczności oraz innowacyjności wymusza na uczelniach konieczność dostosowania się do zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych, technologicznych oraz demograficznych.

Reinżynieria, czyli radykalna zmiana procesów organizacyjnych, stała się odpowiedzią na potrzebę głębokiej transformacji, której celem jest dostosowanie uczelni do nowych realiów.

Procesy restrukturyzacji uczelni obejmują szeroki zakres działań, od zmian w strukturze wydziałów, poprzez optymalizację procesów administracyjnych, aż po reorganizację jednostek badawczych. Celem tych działań jest zwiększenie efektywności operacyjnej, a także lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów. Wprowadzenie nowych struktur organizacyjnych, takich jak zespoły międzywydziałowe czy centra badawcze, sprzyja lepszemu wykorzystaniu wiedzy i zasobów intelektualnych, co jest kluczowe w erze gospodarki opartej na wiedzy.

Reinżynieria w kontekście uczelni jest procesem radykalnym, który często wiąże się z koniecznością przemyslenia na nowo roli poszczególnych jednostek organizacyjnych oraz ich interakcji. Nie jest to jedynie kosmetyczna zmiana, ale fundamentalna przemiana sposobu, w jaki uczelnia funkcjonuje i realizuje swoje cele edukacyjne oraz badawcze. Przykładem może być wprowadzenie nowych technologii informacyjnych, które całkowicie zmieniają sposób zarządzania danymi oraz komunikacji wewnątrz instytucji.

Restrukturyzacja i reorganizacja często wiążą się z oporem ze strony pracowników, którzy obawiają się utraty stabilności oraz zmiany dotychczasowych metod pracy.

Dlatego kluczowe jest, aby procesy te były zarządzane w sposób transparentny, w oparciu o pełne zaangażowanie wszystkich interesariuszy. Współczesne teorie zarządzania podkreślają znaczenie komunikacji oraz partycypacji w procesach decyzyjnych, co pozwala na zminimalizowanie oporu oraz budowanie zaufania w organizacji.



Procesy restrukturyzacji często spotykają się z oporem, dlatego kluczowe jest przejrzyste zarządzanie zmianą i zaangażowanie wszystkich interesariuszy.

Reinżynieria to także konieczność zmierzenia się z wyzwaniami technologicznymi. Wprowadzenie nowych systemów informatycznych, platform e-learningowych czy narzędzi do zarządzania danymi wymaga nie tylko inwestycji finansowych, ale także zmiany mentalności pracowników. Kluczowe jest tutaj zarządzanie zmianą, które obejmuje zarówno szkolenia, jak i wsparcie w adaptacji do nowych warunków pracy.

Restrukturyzacja uczelni nie może ograniczać się jedynie do aspektów organizacyjnych. Ważnym elementem jest

również kultura organizacyjna, która musi ewoluować w kierunku większej elastyczności i otwartości na innowacje. Przykładem może być zmiana podejścia do pracy zespołowej, która w nowoczesnych strukturach organizacyjnych staje się normą. Tworzenie interdyscyplinarnych zespołów badawczych, w których uczestniczą naukowcy z różnych dziedzin, sprzyja powstawaniu nowych pomysłów oraz innowacji.

W kontekście reinżynierii kluczowym wyzwaniem staje się integracja nowych technologii z istniejącymi strukturami organizacyjnymi. Wprowadzenie cyfrowych narzędzi zarządzania, takich jak systemy CRM, ERP czy platformy do zdalnego nauczania, wymaga nie tylko zmian w strukturze organizacyjnej, ale także w sposobie myślenia o zarządzaniu uczelnią (Davenport, 1993). Kluczowe jest tutaj zrozumienie, że technologia nie jest celem samym w sobie, ale narzędziem, które ma wspierać realizację celów edukacyjnych i badawczych.

Reorganizacja uczelni stawia wyzwania dotyczące zarządzania ludźmi. Procesy te często wymuszają redukcję etatów, co może prowadzić do napięć i konfliktów. Dlatego tak ważne jest, aby zmiany były przeprowadzane w sposób przemyślany, z uwzględnieniem zarówno potrzeb organizacji, jak i pracowników. Współczesne podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi podkreślają znaczenie motywacji, rozwoju zawodowego oraz budowania zaangażowania pracowników w procesy zmian. Restrukturyzacja, reorganizacja i reinżynieria są procesami organizacyjnymi realizowanymi w kilku etapach.



Restrukturyzacja uczelni nie może ograniczać się jedynie do zmian organizacyjnych – kluczowa jest także ewolucja kultury akademickiej w kierunku większej elastyczności i otwartości na innowacje.

Restrukturyzacja

W przypadku restrukturyzacji można zaproponować siedem etapów.

1. Diagnoza obecnej sytuacji

Pierwszym krokiem w procesie restrukturyzacji jest dokładna diagnoza obecnej sytuacji uczelni. Na tym etapie przeprowadzane są analizy mające na celu zidentyfikowanie mocnych i słabych stron organizacji, a także zagrożeń i szans wynikających z otoczenia zewnętrznego. Diagnoza ta obejmuje zarówno aspekty finansowe, jak i operacyjne, technologiczne oraz społeczne. Ważne jest zrozumienie, jakie są rzeczywiste przyczyny konieczności restrukturyzacji, co pozwoli na opracowanie efektywnej strategii działania.

2. Definicja celów restrukturyzacji

Po zdiagnozowaniu sytuacji następuje etap definiowania celów restrukturyzacji. Cele te muszą być konkretne, mierzalne, osiągalne, realistyczne i określone w czasie (SMART). Celem restrukturyzacji może być poprawa efektywności operacyjnej, redukcja kosztów, zwiększenie elastyczności organizacyjnej czy też poprawa jakości kształcenia i badań naukowych. Ważne jest, aby cele były jasno określone i komunikowane wszystkim zainteresowanym stronom, co pozwala na zrozumienie kierunku zmian oraz ich znaczenia dla przyszłości uczelni.

3. Planowanie działań restrukturyzacyjnych

Na tym etapie opracowywany jest szczegółowy plan działań, który określa kroki niezbędne do osiągnięcia założonych celów. Planowanie obejmuje zarówno aspekty organizacyjne, jak i techniczne, a także kwestie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. W planie muszą być uwzględnione harmonogramy, zasoby potrzebne do realizacji działań oraz odpowiedzialność poszczególnych jednostek za realizację zadań. Ważne jest także przewidzenie potencjalnych przeszkód i opracowanie strategii ich przewyżczenia.

4. Komunikacja i zaangażowanie interesariuszy

Komunikacja jest kluczowym elementem każdego procesu restrukturyzacji. Uczelnia musi zapewnić, że wszystkie grupy interesariuszy – w tym kadra akademicka, administracja, studenci oraz partnerzy zewnętrzni – są na bieżąco informowane o planowanych zmianach, ich celach i oczekiwanych efektach. Przejrzysta i otwarta komunikacja pomaga w redukcji oporu wobec zmian oraz w budowaniu zaangażowania w proces restrukturyzacji. Ważne jest, aby stworzyć platformy dialogu, które umożliwią wyrażenie obaw i oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron.

5. Implementacja zmian

Implementacja jest najważniejszym i zarazem najtrudniejszym etapem restrukturyzacji. Następuje wtedy między innymi reorganizacja struktur wydziałów, wprowadzenie nowych technologii czy zmiana procesów operacyjnych. Implementacja wymaga ścisłego monitorowania postępów, bieżącej analizy skuteczności wprowadzanych zmian oraz gotowości do wprowadzenia korekt w przypadku napotkania nieprzewidzianych trudności.

6. Monitorowanie i ewaluacja

Po wdrożeniu zmian kluczowe jest monitorowanie ich efektów oraz ewaluacja całego procesu restrukturyzacji. Ewaluacja pozwala ocenić, czy cele restrukturyzacji zostały osiągnięte i jakie dodatkowe działania należy podjąć, aby dalsza adaptacja była skuteczna. Warto także uwzględnić opinie pracowników, a także innych interesariuszy, by lepiej zrozumieć skutki wprowadzonych zmian i lepiej przygotować się na przyszłe wyzwania.

7. Utrwalanie zmian i ciągłe doskonalenie

Ostatnim etapem jest utrwalanie zmian oraz dążenie do ciągłego doskonalenia. Zmiany wprowadzone w ramach restrukturyzacji muszą zostać zakorzenione w kulturze organizacyjnej uczelni, aby mogły przynosić długotrwałe efekty. Ważne jest, aby nie poprzestawać na jednym cyklu zmian, ale dążyć do ciągłej adaptacji i doskonalenia procesów, co pozwoli na utrzymanie konkurencyjności uczelni w zmieniającym się otoczeniu.

Reinżynieria

Podobnie można przedstawić sekwencyjne etapy procesu reinżynierii w uczelni.

1. Identyfikacja kluczowych procesów

Pierwszym krokiem w reinżynierii uczelni jest identyfikacja kluczowych procesów, które mają największy wpływ na funkcjonowanie instytucji. Może to obejmować procesy związane z rekrutacją studentów, zarządzaniem zasobami ludzkimi, administracją finansową, badaniami naukowymi czy dydaktyką. Celem jest skoncentrowanie się na tych obszarach, które mają kluczowe znaczenie dla osiągnięcia strategicznych celów uczelni i które mogą przynieść największe korzyści w wyniku radykalnych zmian.

2. Analiza obecnych procesów

Po zidentyfikowaniu kluczowych procesów następuje ich szczegółowa analiza. Na tym etapie bada się, jak obecne procesy działają, jakie są ich mocne i słabe strony oraz gdzie istnieją największe wąskie gardła i nieefektywności.

Analiza ta obejmuje zbieranie danych, przegląd procedur i praktyk, a także konsultacje z pracownikami i innymi interesariuszami. Celem jest zrozumienie, jakie elementy procesów są przestarzałe, niewydajne lub zbędne, co umożliwi ich radykalne przeprojektowanie.

3. Projektowanie nowych procesów

Na tym etapie opracowywane są nowe procesy, które mają na celu znaczną poprawę efektywności organizacji. Procesy te są projektowane od podstaw, z myślą o maksymalnym wykorzystaniu nowoczesnych technologii, takich jak automatyzacja, cyfryzacja oraz integracja systemów informatycznych. Projektowanie nowych procesów często wymaga współpracy między różnymi działami uczelni oraz zaangażowania ekspertów z dziedziny IT, zarządzania procesami, a także kadr akademickich, aby zapewnić, że nowe rozwiązania będą skutecznie wspierać realizację misji uczelni.



Reinżynieria uczelni nie jest jednorazową zmianą, ale procesem ciągłego doskonalenia.

4. Testowanie i pilotaż nowych rozwiązań

Zanim nowe procesy zostaną w pełni wdrożone, kluczowe jest przeprowadzenie testów i pilotaży. Pozwala to ocenić, jak nowe rozwiązania sprawdzają się w praktyce, identyfikację potencjalnych problemów oraz wprowadzenie niezbędnych korekt. Pilotaże mogą być przeprowadzane na wybranych wydziałach lub w konkretnych jednostkach organizacyjnych, co umożliwia stopniowe wdrażanie zmian bez zakłócania całego funkcjonowania uczelni.

5. Implementacja na szeroką skalę

Po pomyślnym zakończeniu etapu testowania i pilotażu następuje pełna implementacja nowych procesów w całej organizacji. Ten etap wymaga ścisłej koordynacji, jasnej komunikacji oraz wsparcia dla wszystkich zaangażowanych pracowników. Wdrażanie nowych procesów wiąże się często z koniecznością przeszkolenia personelu, dostosowania infrastruktury IT oraz zarządzania zmianą, aby zapewnić płynne przejście do nowych metod pracy.

6. Monitorowanie i ewaluacja efektywności

Po wdrożeniu nowych procesów kluczowe jest monitorowanie ich efektywności oraz regularna ewaluacja, aby upewnić się, że osiągnięto zakładane cele. W tym etapie zbierane są dane dotyczące wydajności, kosztów, jakości oraz satysfakcji pracowników i studentów. Analiza tych danych pozwala ocenić, czy reinżynieria przyniosła oczekiwane korzyści, oraz zidentyfikować obszary wymagające dalszych ulepszeń.

7. Ciągłe doskonalenie

Reinżynieria nie jest jednorazowym działaniem, ale procesem ciągłego doskonalenia. Po wprowadzeniu nowych procesów uczelnia musi stale dążyć do ich optymalizacji i adaptacji do zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnętrznych. W tym kontekście kluczowe jest promowanie kultury innowacji i otwartości na zmiany, co pozwala na bieżąco reagować na nowe wyzwania i możliwości.

Ostatecznie reinżynieria i restrukturyzacja to procesy, które wymagają strategicznego podejścia oraz długoterminowego planowania. Uczelnie muszą nie tylko dostosować swoje struktury organizacyjne do zmieniających się warunków, ale także przewidywać przyszłe wyzwania i być gotowe na dalsze zmiany. Kluczowe jest tutaj zrozumienie, że procesy te nie kończą się na jednorazowej zmianie, ale są częścią ciągłego procesu adaptacji i innowacji, który pozwala uczelniom na utrzymanie konkurencyjności i realizację swojej misji w dynamicznie zmieniającym się świecie.



prof. dr hab. Łukasz Sułkowski

prezes zarządu PCG Polska i członek zarządu PCG Academia. Prezydent Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej. Kierownik Katedry Zarządzania Instytucjami Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Jagiellońskiego, profesor tytularny nauk ekonomicznych i humanistycznych.

Laureat kilkudziesięciu nagród rektorskich i środowiskowych. Autor ponad 400 publikacji, w tym w wiodących światowych czasopismach i wydawnictwach.



dr Roksana Ulatowska

psycholog, doktor nauk humanistycznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Doświadczona badaczka społeczna, ewaluatorka projektów i programów o zasięgu krajowym, realizowanych przez instytucje publiczne oraz organizacje pozarządowe.

Pracuje jako adiunkt na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Specjalizuje się w problematyce transformacji cyfrowej instytucji szkolnictwa wyższego, przywództwa edukacyjnego, polityce edukacyjnej, metodologii i analizie badań społecznych oraz kokreacji w projektach innowacji społecznych.

Bibliografia

Bryson J.M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement.* San Francisco: John Wiley & Sons.

Cameron K.S., Quinn R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework.* Addison-Wesley Publishing.

Davenport T.H., Prusak L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know.* Boston: Harvard Business School Press.

Hammer M., Champy J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution.* New York: Harper Collins.

Kotter J.P. (1996). *Leading change.* Boston: Harvard Business Review Press.

Weick K.E., Sutcliffe K.M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty.* San Francisco: John Wiley & Sons.

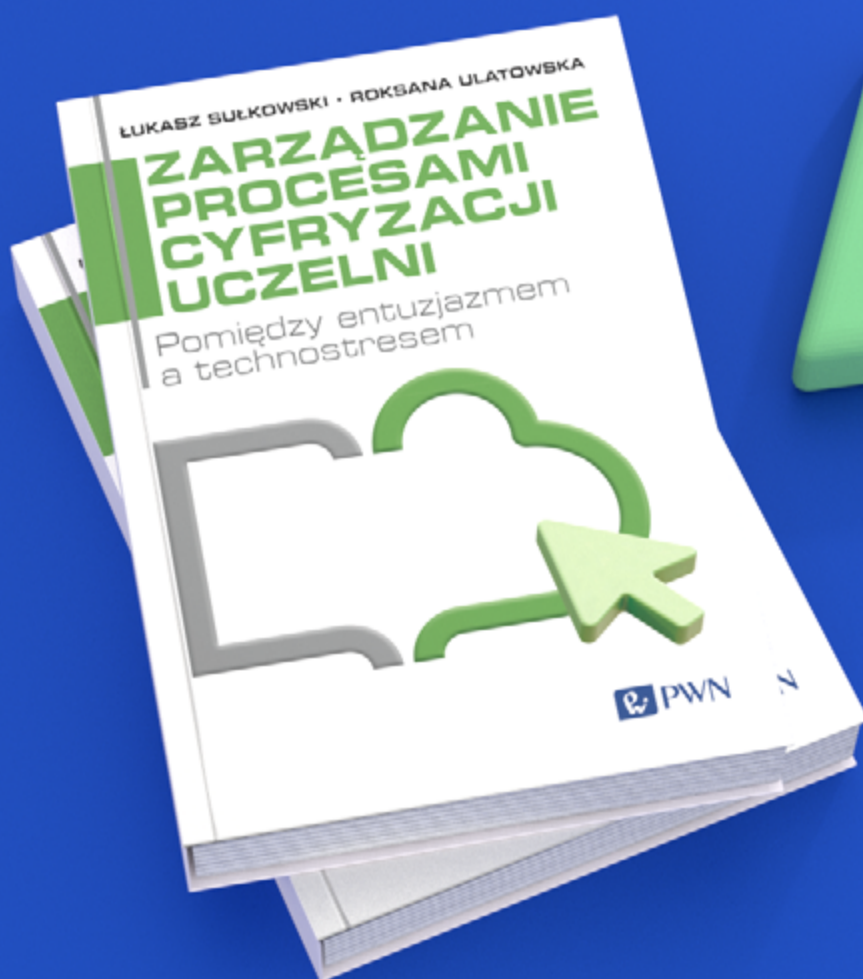
Źródło: „Zarządzanie procesami cyfryzacji uczelni. Pomiędzy entuzjazmem a technostresem”, Łukasz Sułkowski, Roksana Ulatowska, Wydawnictwo Naukowe PWN

NOWOŚĆ DLA LIDERÓW AKADEMICKICH!



**Kompleksowy przewodnik
po transformacji cyfrowej
w szkolnictwie wyższym.**

- Jak skutecznie wdrożyć technologie na uczelni?
- Jakie strategie cyfryzacji przynoszą najlepsze efekty?
- Jak zarządzać zmianą i budować nowoczesne środowisko akademickie?



**Praktyczne rozwiązania, sprawdzone modele zarządzania
i inspirujące case studies — wszystko w jednej książce.**

Książkę znajdziesz na www.ksiegarnia.pwn.pl

Najlepsza czytelnia online

- ✓ **Bezpłatny dostęp 24/7**
- ✓ **51 tys. publikacji z blisko 480 wydawnictw**
- ✓ **Książki naukowe z 40 dziedzin**
- ✓ **Jedyna platforma online z książkami PWN i PZWL**
- ✓ **Bogaty wybór beletrystyki**
- ✓ **Narzędzia pracy z tekstem**

Dołącz do **700 tysięcy** zadowolonych użytkowników.

libra.ibuk.pl

**Zapytaj o dostęp
w swojej bibliotece!**

