

Niezbędnik AKADEMICKI

4(6) Czerwiec/Lipiec 2018

ISSN 2450-2669



Od autoprezentacji do skuteczności zawodowej naukowca

Czy autoprezentacja i promocja własnych badań mogą pomóc naukowcom? Natalia Osica z Science PR

Nowy model kształcenia doktorantów

Mariusz Kusion przygląda się temu, co czeka doktorantów po wejściu w życie nowej ustawy przygotowywanej przez MNiSW.

Perspektywa międzynarodowa fuzji uczelni

Jak fuzje uczelni wyglądają na świecie? Prezentujemy kolejny fragment najnowszej książki prof. Łukasza Sulkowskiego pt. Fuzje uczelni. Czy w szaleństwie jest metoda?



KOMPETENCJE NAUKOWE - MIT, TEORIA CZY PRAKTYKA, CZ. II

Doktor Justyna Małkuch-Świtalska kontynuuje temat kompetencji wśród naukowców. Tym razem realnej ocenie naszych kompetencji, możliwościach rozwoju, najlepszych praktykach i ewaluacji.

KOMPETENCJE NAUKOWE – MIT, TEORIA CZY PRAKTYKA? CZ. II Justyna Małkuch-Świtalska	3
W ODPOWIEDZI NA WYZWANIA SZKÓŁ DOKTORSKICH Joanna Tomaszewska	9
PERSPEKTYWA MIĘDZYNARODOWA FUZJI UCZELNI Łukasz Sułkowski	12
OD AUTOPREZENTACJI DO SKUTECZNOŚCI ZAWODOWEJ NAUKOWCA Natalia Osica	23
NOWY MODEL KSZTAŁCENIA DOKTORANTÓW Mariusz Kusion	26
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ TO PO(D)STAWA Michał Polak	28

REDAKCJA**Redaktor prowadzący**

Bartłomiej Nawrocki

bartlomiej.nawrocki@pwn.pl

tel.: 22 695 41 80

Korekta

Helena Markowska

Projekt graficzny i skład

Małgorzata Smogorzewska

WYDAWCAWydawnictwo Naukowe
PWN SAul. G. Daimlera 2,
02-460 Warszawa

www.pwn.pl

Wydawca i redakcja nie ponosi odpowiedzialności za treść reklam i ogłoszeń. Wszelkie prawa zastrzeżone. Reprodukowanie części lub całości tekstów bez pisemnego zezwolenia jest zabronione.

Szanowni Państwo,

Z przyjemnością przedstawiam wakacyjny numer Niezbędnika – mam nadzieję, że znajdą Państwo chwilę na lekturę między urlopem, planowaniem przyszłorocznych zajęć i obowiązków, a intensywną, akademicką pracą (od której nie ma wakacji).

W temacie bieżącego numeru dr Justyna Małkuch-Świtalska wraca do tematu kompetencji naukowych, który podejmowała już wcześniej. To obowiązkowa lektura dla wszystkich, którzy chcieliby zadbać o rozwój własnych umiejętności i szukają porad, w jaki sposób to zrobić. Polecam również tekst Natalii Osicy z Science PR o tym, ile mogą zyskać naukowcy, którzy zdecydują się na współpracę z mediami i promocję swoich badań.

Nie mogliśmy oczywiście nie poświęcić uwagi mającej wejść w życie ustawy. Mariusz Kusion ze Stowarzyszenia PolDoc przygląda się temu, jak zmieni się w Polsce kształcenie doktorantów i kto skorzysta na tych zmianach. Temat ten podejmuje również Joanna Tomaszewska z Krajowej Reprezentacji Doktorantów, opisując działania KRD zaplanowane na przyszły rok akademicki.

Zapraszam do lektury!

Bartłomiej Nawrocki
redaktor prowadzący



Kompetencje naukowe – mit, teoria czy praktyka? Cz. II.

Justyna Małkuch-Świtalska

Zarządzanie kompetencjami to zagadnienie trudne, wymagające myślenia strategicznego i systematyczności. Wdrożenie pewnych technik ułatwia osiągnięcie wyznaczonych celów, a w konsekwencji przyspiesza rozwój kariery. Z drugiej strony, efektywne zarządzanie umiejętnościami oznacza zużycie zasobów, zarówno wewnętrznych (intelektualnych i psychicznych), jak zewnętrznych, w tym materialnych.

Jednak w przypadku kompetencji naukowych, głównym problemem nie jest sama „cena rozwoju”, czyli owo poświęcenie zasobów. Systematyczność nie jest wyzwaniem dla naukowców, z których wielu podziwiamy właśnie za pracowitość i wytrwałe dążenie do celu. Gdzie zatem leży problem? Przyczyn jest co najmniej kilka, ale skupmy się teraz na głównej: dla znacznego grona badaczy, pojęcie „zarządzania kompetencjami” jest zbyt odległe lub wręcz abstrakcyjne. Mimo że stanowi podstawę planowania własnego rozwoju, stosunkowo rzadko jest świadomie wykorzystywane. Nie zmienia tego nawet fakt, że do dyspozycji mamy skuteczne i łatwe w obsłudze narzędzia.



Przypomnijmy podstawowe pojęcia...

...które pojawiły się w pierwszej części artykułu¹. W części drugiej będziemy często odnosić się do definicji kompetencji jako umiejętności, pamiętajmy jednak także o modelu piramidy, w której kompetencja stanowi wypadkową wiedzy, umiejętności i postawy, zaś jej poziom (wysokość bryły) wzrasta wraz z doświadczeniem². Zarządzanie kompetencjami to prowadzenie procesu pozyskiwania wiedzy i praktykowania umiejętności, a także wypracowywania postawy ułatwiającej wykonywanie zadań.

Jak ocenić swoje kompetencje?

Istnieje kilka sposobów na to, by przeprowadzić bilans i doprecyzować poziom, jaki osiągnęliśmy w rozwijaniu danej umiejętności. Najłatwiej byłoby, gdyby służyły do tego kwalifikacje, czyli różnego rodzaju dyplomy i zaświadczenia. Jak jednak wiemy, certyfikacje mogą opierać się na całej gamie mierników i norm jakości, dlatego nie stanowią precyzyjnego potwierdzenia kompetencji i jako takie nie pozwalają na uzyskanie wyniku pomiarowego³. Z tego powodu, przy analizowaniu kompetencji, kwalifikacje uzupełnia się innymi sposobami oceny umiejętności.

Różnorodne metody oceny kompetencji zestawiane są tak, by się uzupełniały. Stosowane kryteria bywają jednak su-

biektywne – oparte na odczuciach i czynnikach niemierzalnych. Problem ten w najmniejszym stopniu dotyczy tzw. kompetencji twardych, czyli takich, które mają aspekt „fizyczny” lub „konkretny” (należą do nich np. obsługa maszyn lub urządzeń pomiarowych). Umiejętności te można potwierdzić chociażby poprzez wypełnienie testu lub wykonanie zadania na określonym poziomie trudności. Nieco trudniej jest w przypadku umiejętności tzw. miękkich, gdzie oprócz testów i zadań (o ile dana umiejętność stwarza możliwość ich wykonania) stosuje się jeszcze dwie metody: obserwacyjną i porównawczą. Na metodach tych opiera się wiele paneli kompetencyjnych, w tym Vitae Researcher Development Framework[®], omówiony w pierwszej części artykułu⁴.

Własne umiejętności możemy ocenić na kilka sposobów. Aby zacząć, warto poświęcić czas na chwilę refleksji – wybrać jedną kompetencję i opisać osobę, która ją posiada: jak pracuje, jaką ma wiedzę oraz jaką postawę wykazuje? Być może potrafimy wyróżnić kilka poziomów, np. podstawowy, średniozaawansowany oraz specjalistyczny, zastosowania danej kompetencji. Opiszmy je dokładnie, a następnie zastanówmy się, gdzie my sytuujemy się w tej ocenie. Co już potrafimy, a czego nam brakuje? W kolejnym etapie poprosimy o ocenę zaufane osoby – jak widzą nas bliscy, a jak znajomi z pracy? Jak patrzy na tę sprawę nasz mentor?

Wspomniana nieco wcześniej metoda porównawcza, polegająca na zestawianiu umiejętności wielu osób, sprawdza się, gdy ocenie poddawana jest grupa współpracowników lub konkurentów. Wyznaczamy wówczas kryteria oceny i porównujemy rezultaty osiągnięte np. przez kandydatów do awansu. Ponieważ porównywanie siebie samego z innymi nie jest obiektywne, a w dodatku może działać demotywująco, nie polecam tej metody do autobilansu kompetencji.

Z czego wynikają nasze kompetencje?

Umiejętności wypływają ze zdobytej nauki i doświadczenia, przy czym „nauka” to „uczenie się”, czyli przyswajanie wie-

dzy oraz praktykowanie opartych na niej umiejętności. Każda z naszych kompetencji ma swoje źródło w sytuacjach, w których ją zastosowaliśmy – z sukcesem lub nie, począwszy od ćwiczeń wykonanych podczas szkoleń i warsztatów, a skończywszy na działalności zawodowej. Dotyczy to zarówno kompetencji twardych, jak i miękkich.

Nie wszystko naraz!

Zarządzanie kompetencjami wyda nam się szczególnie skomplikowane, jeśli będziemy chcieli przeanalizować cały nasz profil kompetencyjny lub nawet jedną jego dużą część razem, w jednym momencie⁵. Aby ułatwić sobie zadanie, sugeruję metodę małych kroków: skoncentrujmy się na jednej, wybranej kompetencji, i ustalmy sposób rozwijania jej do osiągnięcia zadowalającego nas poziomu. Wybranie naraz więcej niż jednej umiejętności nie tylko kilkukrotnie zwiększa ilość koniecznej pracy, ale powoduje rozproszenie i przez to trudności w wykonaniu pomiaru, a także w wyznaczeniu i realizacji celu. Możemy oczywiście zdecydować, że np. w nadchodzącym roku akademickim będziemy intensywnie rozwijać kilka umiejętności, ale wówczas powinniśmy sporządzić oddzielny plan rozwoju dla każdej z nich.

Jak wybrać tę kompetencję, którą będziemy rozwijać w najbliższym czasie?

Z logicznego punktu widzenia należałoby wybrać albo umiejętności, które z jakiejś przyczyny uważamy za najsłabiej rozwinięte, albo te, które są nam najbardziej potrzebne. W praktyce najkorzystniej jest dobrać je bezpośrednio do celu zawodowego, który sobie wyznaczaliśmy. Wracamy tutaj do wspomnianego wyżej strategicznego myślenia, czyli procesu obejmującego planowanie i sukcesywne realizowanie wyznaczonych zadań. Jeśli zatem określiliśmy, że w ciągu roku chcemy złożyć wniosek grantowy zawierający projekt z danej dziedziny, to wiemy już, że będziemy musieli udowodnić grantodawcy, iż posiadamy umiejętności nie-

zbędne do realizacji tego projektu. Sporządzamy od razu listę potrzebnych kompetencji i analizujemy je oddzielnie, jedną po drugiej. Następnie dokonujemy selekcji tych, które bezpośrednio wpłyną na wykonanie projektu, a tym samym zwiększą nasze szanse na otrzymanie grantu. Doprecyzujemy, jaki jest poziom zaawansowania danej kompetencji, a następnie określamy, które umiejętności będziemy rozwijać już w najbliższym czasie. Dla każdej z nich sporządzamy oddzielny plan rozwoju, z uwzględnieniem realiów, czyli potrzebnego czasu oraz innych zasobów.

W jaki sposób możemy rozwijać kompetencje?

Planując wzmocnienie danej umiejętności, warto wziąć pod uwagę trzy elementy: przyswojenie teorii, przećwiczenie jej oraz stałe praktykowanie, z którym wiąże się zdobywanie doświadczenia. Teorię pozyskujemy najczęściej słuchając wykładów specjalistów lub przeszukując literaturę, do ćwiczeń natomiast przechodzimy na warsztatach lub praktykach (na przykład studenckich) oraz projektach pilotażowych, poprzedzających właściwe badania naukowe. Kluczowe jest jednak możliwie częste praktykowanie, to ono bowiem ugruntowuje daną umiejętność i pozwala rozwinąć różne jej aspekty. Przy opracowywaniu ścieżki rozwoju szczególnie korzystne jest „odwrócenie procesu planowania”, czyli postawienie kompetencji na pierwszym miejscu tak, by to do niej dostosować zadania. Zobaczymy, że na początku, planując projekt, zastanawialiśmy się nad tym, jakie kompetencje będą potrzebne do jego realizacji. Teraz robimy odwrotnie: zadania, których się podejmiemy, doprecyzujemy w zależności od tego, jaką umiejętność chcemy poćwiczyć. Posłużmy się przykładem.

Wyobraźmy sobie, że w przyszłym roku chcemy złożyć wniosek grantowy z zakresu parametryzacji aktywności młodych naukowców na rynku farmaceutycznym. Ustaliliśmy, że do realizacji projektu będą nam potrzebne takie zasoby, jak sieć kontaktów w środowisku firm sektorowych oraz pracujących w nich naukowców. Sama parametryza-



Osoby nie posiadające danej kompetencji uważają, że znają się na niej w znacznym stopniu, natomiast te, które już ją przyswoiły, widzą u siebie braki. W dodatku wraz ze wzrostem umiejętności, maleje nasza samoocena.

cja będzie obejmowała m.in. badania środowiskowe, przewidziane są także dwie publikacje w czasopismach naukowych. Znając charakter projektu możemy założyć, że będą nam potrzebne kompetencje zarówno twarde, takie jak znajomość statystyki, jak i miękkie, np. prowadzenie intensywnego networkingu. Zakładając, że umiejętność prowadzenia badań środowiskowych jest nam już dobrze znana, postanawiamy w ciągu roku skupić się na statystyce oraz intensywnym networkingu. Zapisujemy się na zajęcia z zakresu metod i technik analizy statystycznej w kontekście badań środowiskowych, a pozyskaną na nich teorię chcemy wdrożyć w projekcie pilotażowym zaplanowanym na czwarty kwartał roku kalendarzowego. Planujemy więc ten niewielki projekt tak, aby badania statystyczne miały w nim konieczny i spory udział. Z kolei podstawy networkingu przyswoimy na dwudniowych warsztatach, zaś pozyskane na nich umiejętności przećwiczymy wraz z ekipą badawczą w nadchodzącym semestrze. W tej sytuacji należy tak zaplanować działania ekipy, by móc praktykować networking i rozwinąć sieć kontaktów. Możemy teraz zdeterminować projekty, w ramach których sieć ta może być tworzona i rozwijana.

Jakie jest tempo rozwijania kompetencji?

Rezerwując czas, jaki chcemy poświęcić na przyswojenie danej umiejętności, zastanówmy się, jak dużą wagę do niej przykładamy. Warto dogłębnie przyjrzeć się stopniowi złożoności zadania oraz szczegółowym warunkom rozwijania wybranej kompetencji. Niestety często mierzymy siły na zamiary, a przy tym albo przeceniamy, albo nie doceniamy naszych umiejętności w danej dziedzinie. W szczególności osoby nie posiadające danej kompetencji uważają, że znają się na niej w znacznym stopniu, natomiast te, które już ją przyswoiły, widzą u siebie braki. W dodatku wraz ze wzrostem umiejętności, maleje nasza samoocena. Zjawisko to, określane jako „efekt Krugera-Dunninga”, zostało potwierdzone doświadczalnie, choć jego dokładna przyczyna nie jest znana⁶. W tym kontekście szczególnie ważne jest przemyślenie

i staranne zaplanowanie swojego rozwoju. Przy podejmowaniu decyzji warto nie tylko odwołać się do własnych odczuć, ale przede wszystkim sprawdzić czas trwania oraz program dostępnych form kształcenia. Swoje wnioski najlepiej skonsultować z osobą, która już zna się na interesującej nas dziedzinie i przeszła drogę zbliżoną do tej, którą chcielibyśmy obrać. Jej wskazówki mogą okazać się bezcenne.



***Uczestnicy zajęć
wyrazili obawę
przed nadmiernym
prawieniem sobie
komplementów,
utożsamianym
z narcyzmem
i mogącym skutkować
rezerwą ze strony
potencjalnych
współpracowników lub
rekruterów.***

Czy aby mieć dobry profil kompetencyjny muszę rozwinąć bardzo dużo umiejętności?

Wiemy, że naukowcy z niektórymi zestawami kompetencji mają większe szanse na dobrą karierę, niż inni. Czy jednak „dobry profil” to bogaty profil? Odnieśmy się ponownie do Vitae RDF[®], opracowanego na podstawie obserwacji i analizy umiejętności najlepszych brytyjskich naukowców. Panel kompetencyjny, jakim jest RDF, zawiera kilkadziesiąt umiejętności i nieskończoną możliwość ich kombinacji występujących u różnych osób. Stosunkowo rzadko mamy do czynienia z profilami, w których dana osoba ma wszystkie lub choćby połowę kompetencji wymienionych w RDF rozwiniętych każda na maksymalnym poziomie: najczęściej jedne są zaznaczone silniej, a inne słabiej. Każdy profil jest unikatowy i może zostać wdrożony na różne sposoby. Istotne jest nie to, aby rozwijać wszystkie możliwe kompetencje naraz i nieustannie, ale by dokonać starannej selekcji i wybrać te, które będą kluczowe dla naszej kariery.

Jak opisywać swoje umiejętności?

Prawidłowe opisywanie kompetencji przydatne jest nie tylko w procesach rekrutacyjnych, ale też w pracy naukowej, a zwłaszcza w jej części dotyczącej zarządzania wiedzą. Umiejętność ta bywa mylnie utożsamiana z wymienianiem szeregu swoich cech charakteru, np. w listach motywacyjnych („jestem osobą otwartą i łatwo nawiązuję kontakty z innymi...” etc.). Opisywanie kompetencji nie polega

jednak na subiektywnym przywoływaniu cech charakteru, lecz na oparciu swoich dotychczasowych dokonań na faktach. Jeśli zatem w projekcie grantowym chcemy pokazać siebie jako osobę posiadającą wysoko wykształcone zdolności networkingowe, to wymienimy konkretne sieci kontaktów, które stworzyliśmy, wraz z przybliżoną liczbą członków oraz, jeśli to możliwe, potwierdzeniem ich efektywności jako grupy. Możemy na przykład powiedzieć, że założyliśmy Stowarzyszenie, które liczy w tej chwili sto osób, a członkowie zrealizowali już razem określone działania. Osoba, która zapoznaje się z takim przykładem, otrzymuje pełny opis umiejętności, a nie jedynie wzmiankę o jej potencjalnym istnieniu, które należałoby dopiero potwierdzić. Prawidłowy opis kompetencji jest odbierany pozytywnie zarówno przez rekruterów, jak i grantodawców.

Czym jeszcze jest zarządzanie kompetencjami?

Rozwijanie umiejętności to proces, ale też inwestycja. Ujęcie procesowe oznacza, że działania są przez nas planowane i realizowane, a następnie oceniane i kontrolowane. To znaczy, że wchodzi w zakres opracowanej przez nas strategii i w możliwie nikłej mierze podlegają przypadkowi. Z kolei to, że realizujemy inwestycję, zakłada zużycie zasobów przy oczekiwaniu na korzyść – materialną (pieniądze, lepsze stanowisko...) lub niematerialną (sława, wkład w rozwój społeczeństwa...). Najważniejsza jednak zarówno w prawidłowym zarządzaniu, jak i w prowadzeniu inwestycji, jest celowość, czyli sukcesywne i wytrwałe dostosowywanie działań do obranego celu, bez ustawiania w pracy przed osiągnięciem rezultatu.

* * *

Powyższy zestaw sugestii opracowałam w odpowiedzi na najczęstsze pytania zadawane przez naukowców podczas szkoleń z zarządzania karierą naukową. Bardzo wiele osób wskazało na trudności w opisywaniu własnych dokonań, podkreślając chęć pełnego ukazania swoich kompetencji i pozyskania w ten sposób możliwości grantowych lub za-

trudnienia. Jednocześnie, uczestnicy zajęć wyrazili obawę przed nadmiernym prawieniem sobie komplementów, utożsamianym z narcyzmem i mogącym skutkować rezerwą ze strony potencjalnych współpracowników lub rekruterów. Powyższy tekst obrazuje sposoby obiektywnego opisywania umiejętności w odniesieniu do faktów, dotychczasowych dokonań oraz obserwacji. Równocześnie, zaproponowano najprostsze metody planowania i realizowania własnego rozwoju w sposób sukcesywne, oparty na małych krokach i selekcji priorytetów. Liczę, że artykuł będzie przydatny zarówno młodym, jak i bardziej doświadczonym naukowcom. Serdecznie zapraszam do zadawania dodatkowych pytań drogą mailową, przez: kontakt@trenernauki.pl.

- 1 Justyna Małkuch-Świtalska, Kompetencje naukowe – mit, teoria czy praktyka? [w], *Niezbędnik Akademicki PWN*, B. Nawrocki (red.), Nr 1 (4) styczeń/luty 2018, ISSN 2450-2669, Warszawa 2018, ss. 3-10.
- 2 Ibid.
- 3 Certyfikacje z założenia mają potwierdzać znajomość danego zagadnienia w stopniu powyżej ustalonego poziomu. Nie pozwala to jednak na precyzyjne opisanie stopnia zaawansowania danej umiejętności u posiadacza dyplomu.
- 4 <https://www.vitae.ac.uk/vitae-publications/rdf-related/researcher-development-framework-rdf-vitae.pdf/@download/file/Researcher-Development-Framework-RDF-Vitae.pdf>
- 5 Profil kompetencyjny to zestawienie umiejętności posiadanych przez daną osobę.
- 6 J. Kruger, D. Dunning. Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. „*Journal of Personality and Social Psychology*”. 77 (6), s. 1121-1134, 1999.

Dr Justyna Małkuch-Świtalska



Doktor nauk historycznych, przedsiębiorca, trener nauki i coach. Jest aktywnym członkiem ekipy badawczej Université de Lorraine oraz wykładowcą Université de Reims Champagne-Ardenne we Francji. Jako ekspert Komisji Europejskiej analizuje sytuację zawodową młodych naukowców w Polsce i na świecie. Założycielka i prezes Stowarzyszenia Rozwoju Karier Doktorantów i Doktorów PolDoc, inicjatorka Forum Karier Naukowych oraz Business&Science Network. Jest pierwszym trenerem nauki zarejestrowanym na terenie RP, a od 2016 r. prowadzi Kurs Trenerów Nauki. Informacje o swojej działalności zamieszcza na stronie: www.trenernauki.pl.

Metodologia



W ODPOWIEDZI NA WYZWANIA SZKÓŁ DOKTORSKICH

Joanna Tomaszewska

Krajowa Reprezentacja Doktorantów od lat działa w środowisku doktoranckim na rzecz upowszechniania wiedzy związanej z obszarem szkolnictwa wyższego i nauki. Przybliżając społeczności doktoranckiej aspekty prawne oraz przekazując praktyczne informacje związane z kształceniem, realizacją prac badawczych i systemem stypendialnym zwiększa świadomość doktorantów i doktorantek w Polsce, a tym samym realizuje swoje cele statutowe.

Dziś stoimy przed dużym wyzwaniem, jakim jest wsparcie środowiska w procesie zmiany najważniejszych regulacji, związanych z nową ustawą dla uczelni. Za tymi zmianami niejednokrotnie nie nadążają reprezentanci doktorantów jak i same uczelnie czy też jednostki, w których uczestnicy studiów III stopnia realizują swoje badania.

W związku z trwającymi od miesięcy pracami nad nową ustawą oraz mnożącymi się spekulacjami na ten temat, nasila się niepewność co do stanu prawnego obowiązującego poszczególne roczniki młodych adeptów nauki. Pogłębia się również niepokój związany z okresem przejściowym, czy też równoległym funkcjonowaniem kilku stanów prawnych w obszarze szkolnictwa wyższego oraz kształcenia doktorantów i doktorantek. Co więcej, wyraźnie widać zainteresowanie doktorantów zmianami, jakie niesie za sobą nowa ustawa, przejawiające się chociażby obserwowaną, zwiększającą się systematycznie od zeszłego roku, liczbą uczestników otwartych posiedzeń Zarządu Krajowej Reprezentacji Doktorantów, które w znacznej części poświęcone są dyskusjom nad projektem ustawy i wynikającym z tego projektu zmianom.

Wychodząc naprzeciw zauważanym problemom, Zarząd KRD złożył w tym roku, w otwartym konkursie ofert na realizację zadania publicznego pn. Organizowanie i animowanie działań na rzecz środowiska akademickiego w 2018 roku dwa niezmiernie ważne projekty oraz, co

ważniejsze, w obu przypadkach otrzymał najwyższe możliwe dofinansowanie.

Szkoła doktorska – jak to się robi?

Pierwszy z projektów – „Szkoła doktorska – jak to się robi?” ma na celu wypracowanie w środowisku doktoranckim zbioru dobrych praktyk z zakresu funkcjonowania szkół doktorskich. Planowane działania mają w założeniu prowadzić do podniesienia świadomości prawnej doktorantów w zakresie przepisów tworzonych na kanwie nowej ustawy. Ze względu na dużą swobodę regulacyjną pozostawioną podmiotom prowadzącym szkoły doktorskie i organom uchwalającym regulaminy tych szkół, konieczne wydaje nam się wypracowanie katalogu dobrych praktyk ich funkcjonowania. To od nich będzie zależała jakość kształcenia oraz pozycja prawna i faktyczna doktorantów. Bardzo istotne w aspekcie budowania uniwersalnego modelu prawidłowo funkcjonującej szkoły doktorskiej wydaje się bazowanie na wiedzy i doświadczeniu jednostek, w których takie szkoły już z powodzeniem funkcjonują. Realizując projekt, Krajowa Reprezentacja Doktorantów chce przeprowadzić konsultacje z przedstawicielami szkół doktorskich z krajów europejskich, a także czerpać z wiedzy i doświadczeń przedstawicieli takich instytucji europejskich jak European Council of Doctoral Candidates and Junior Researchers (EU-RODOC) z siedzibą w Brukseli – organizacji zrzeszającej

stowarzyszenia młodych naukowców w Europie oraz innych, znaczących organizacji międzynarodowych operujących w obszarze szkolnictwa wyższego i nauki np. European University Association – Council for Doctoral Education (EUA-CDE).

W celu zmaksymalizowania liczby doktorantów, do których trafi informacja o zachodzących zmianach w szkolnictwie wyższym – tworzonych szkołach doktorskich i wypracowanych przez KRD dobrych praktykach ich funkcjonowania, a także, z drugiej strony, dla podniesienia atrakcyjności przekazu tych założeń, powstanie także spot reklamujący wypracowane przez zespół działający w ramach KRD dobre praktyki i prawne ramy funkcjonowania szkół doktorskich.

W ramach realizacji zadania zostanie także zaktualizowany istniejący już portal prawadoktora.pl. Konieczne jest rozbudowanie go o nowe gałęzie – przebudowanie struktury portalu tak, by obejmował docelowo trzy możliwe stany prawne, w których znajdują się doktoranci i doktorantki po wejściu w życie nowej ustawy. Chcemy by każdy, niezależnie od swojej sytuacji, znalazł tam odpowiedzi na pytania dotyczące realizacji doktoratów po wejściu w życie nowej ustawy. Będzie to zatem sytuacja tych, którzy przewód doktorski otworzyli do końca kwietnia 2019, tych, którzy znajdują się w okresie przejściowym, oraz tych którzy swoje doktoraty będą realizowali w szkole doktorskiej.

ZARZĄD KRAJOWEJ REPREZENTACJI DOKTORANTÓW

Przewodnicząca



mgr inż. Ewelina Pabjańczyk-Wlazło z Politechniki Łódzkiej. Obszar badań naukowych: Biomateriały, biopolimery, włókna specjalne, komercjalizacja wiedzy, innowacje, sensory, elektronika.

Wiceprzewodniczący



mgr Łukasz Kierznowski z Uniwersytetu w Białymstoku. Obszar badań naukowych: Prawo administracyjne, prawo nauki i szkolnictwa wyższego, diagnostyka edukacyjna.

Wiceprzewodnicząca



mgr inż. Agnieszka Żyra z Politechniki Krakowskiej. Obszar badań naukowych: Obróbka elektroerozyjna (EDM), wykorzystanie obróbki EDM w medycynie, rapid-prototyping, zarządzanie wiedzą i innowacjami.

Sekretarz



mgr Anna Kuklińska z Uniwersytetu Medycznego im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu. Obszar badań naukowych: Ergonomia pracy.

Członek



mgr Marcin Błaszcz z Akademii Wychowania Fizycznego im. Bronisława Czecha w Krakowie. Obszar badań naukowych: Neuroplastyczność mózgu, fizjoterapia po udarze mózgu. Edukacja i motywacja pacjentów.

Członek



mgr Kamil Rudol z Instytutu Nauk Prawnych Polskiej Akademii Nauk. Obszar badań naukowych: Prawo administracyjne, prawo gospodarcze, postępowanie cywilne.

Członkini



mgr Joanna Tomaszewska z Uniwersytetu Wrocławskiego. Obszar badań naukowych: Nienormatywne strategie reprodukcyjne, kwestie cielości, biowładzy i transhumanizmu oraz edukacja antydyskryminacyjna.

Akademia Liderów i Ekspertów KRD

Realizując drugi z projektów, „Akademia Liderów i Ekspertów KRD – ALE!KRD” mamy na celu wyłonienie czy wykreowanie z grona środowiska doktoranckiego regionalnych liderów oraz ekspertów. W dobie zbliżających się przemian, projekt ma przede wszystkim za zadanie zwiększyć świadomość doktorantów w zakresie rzeczywistości prawnej, w jakiej znajdują się obecnie oraz w jakim znajdują się w kolejnych latach, w zależności od zaawansowania swoich prac badawczych.

Projekt składa się z trzech etapów. W pierwszym z nich zakładamy rekrutowanie z grona doktorantów i doktorantek z całego kraju 25 osób i dostarczenie im niezbędnej wiedzy związanej z obszarem szkolnictwa wyższego i nauki. Chodzi też o zapewnienie szkoleń z umiejętności miękkich, związanych z wystąpieniami publicznymi, prowadzeniem prezentacji, komunikacji etc., które pozwolą na skuteczne przeprowadzenie spotkań informacyjnych oraz szkoleń dla doktorantów w kraju – to drugi etap planowanego projektu. Wyszkoleni eksperci w różnych ośrodkach akademickich w Polsce przeprowadzą szkolenia informacyjne, które pozwolą na przedstawienie w sposób rzetelny nowej rzeczywistości prawnej oraz harmonogramu zmian w szkolnictwie wyższym. Seria takich spotkań ma pomóc doktorantom i doktorantkom w odpowiedzialnym zaplanowaniu swojej kariery naukowej. Trzecim elementem realizowanego zadania ma być przygotowanie materiałów związanych z nowymi regulacjami zarówno w formie materiałów papierowych prezentujących harmonogram zmian, jak również materiałów filmowych wspierających spotkania informacyjne oraz

użytecznych w dotarciu do osób, które nie będą uczestniczyły w bezpośrednich spotkaniach z ekspertami.

Realizacja tych zadań publicznych w znaczącym stopniu przyczyni się do zwiększenia świadomości prawnej doktorantów dostarczając rzetelną wiedzę na temat aktualnego stanu prawnego odnoszącego się do doktorantów oraz harmonogramu i rodzaju zmian w systemie. Wypracowanie katalogu dobrych praktyk pomoże samorządom doktoranckim w całym kraju zadbać o własne interesy w uczelniach, a władzom, komisjom statutowym czy prawnikom być może usprawni pracę w zakresie regulowania kwestii szkół doktorskich w wewnętrznych aktach prawnych. Poinformowanie środowiska o prawach i obowiązkach doktorantów, a także formach wsparcia jakie Krajowa Reprezentacja Doktorantów oferuje w zakresie dbałości o ich przestrzeganie przyczyni się natomiast do promowania, kontynuowania i rozszerzania działań na rzecz przestrzegania prawa w obszarze szkolnictwa wyższego.

Joanna Tomaszewska



Członkini zarządu Krajowej Reprezentacji Doktorantów; doktorantka w Katedrze Etnologii i Antropologii Kulturowej Uniwersytetu Wrocławskiego. Zajmuje się nienormatywnymi strategiami reprodukcyjnymi, zainteresowana kwestiami cielesności, biowładzy i transhumanizmu oraz edukacją antydyskryminacyjną. Od lat związana z samorządnością doktorancką, zarówno w zakresie lokalnym jak i ogólnokrajowym. Od 2018 roku członkini zarządu Krajowej Reprezentacji Doktorantów, odpowiedzialna m.in. za budowanie wizerunku organizacji w mediach społecznościowych.

PERSPEKTYWA MIĘDZYNARODOWA FUZJI UCZELNI

Prof. Łukasz Sułkowski

Jak fuzje uczelni wyglądają na świecie? Prezentujemy kolejny fragment najnowszej książki prof. Łukasza Sułkowskiego pt. *Fuzje uczelni. Czy w szaleństwie jest metoda?*

Rośnie liczba krajów, w których od początku XXI wieku wywiera się silny nacisk na system nauki i szkolnictwa wyższego, tak aby uczelnie dostosowały się do zmieniających się potrzeb ekonomicznych i społecznych, a także do „kultury jakości i doskonałości”, niezbędnej do działania na coraz bardziej konkurencyjnej arenie międzynarodowej¹. Odpowiedzi na te wyzwania przybierają różne formy, zarówno na poziomie polityk publicznych sektora nauki i szkolnictwa wyższego, jak i samych uczelni. Wśród najbardziej widocznych są procesy koncentracji jednostek, które często oznaczają fuzje pomiędzy uczelniami. Celem większości konsolidacji jest uzyskanie efektu „masy krytycznej” w działalności naukowej i ekonomii skali oraz restrukturyzacja poprawiająca efektywność działań instytucji kształcenia wyższego. Fuzje strategiczne uczelni flagowych idą w kierunku tworzenia „wysp doskonałości naukowej”, które będą należały do „światowej ligi uniwersytetów”². Fuzje pozycyjne mają wzmocnić konkurencyjność uczelni w realizacji misji naukowej, dydaktycznej i wdrożeniowej. Fuzje restrukturyzacyjne powinny poprawić efektywność działania skonsolidowanej uczelni właśnie poprzez restrukturyzację i uruchomienie efektu ekonomii skali. Natomiast fuzje ratunkowe służą w pierwszym rzędzie przejęciu dorobku uczelni znajdującej się w trudnej sytuacji oraz powiększeniu skali działania skonsolidowanej jednostki. Inną odpowiedzią na wyzwania globalnej kooperacji jest profilowanie instytucjonalne, ponieważ coraz częściej przyznaje się, że pewien stopień zróżnicowania między instytucjami jest korzystny dla systemu. Niektóre kraje zapewniają dodatkowe finansowanie, wspierające powstawanie „centrów doskonałości” w celu umożliwienia tym podmiotom konkurencyjności na arenie międzynarodowej. Procesy te są również uzależnione od efektywności kosztowej i przyczyniają się do ponownego kształtowania krajobrazu szkolnictwa wyższego³.

Historia fuzji instytucji szkolnictwa wyższego rozpoczęła się już w latach 30. XX wieku⁴, ale zjawisko zaczęło nabierać znaczenia w środowisku akademickim i w ramach polityk publicznych dopiero w latach 70. XX wieku w Ameryce Północnej⁵. Zakres fuzji zwiększył się w latach 80. XX wieku, kiedy wpisały się one w zmiany systemu szkolnictwa wyższego oraz w państwową politykę, np. w USA i Australii⁶. W latach 90. XX wieku fuzje stały się już kluczowym elementem zmian w systemach edukacji wyższej wielu krajów np. w Chinach⁷ oraz w Europie Zachodniej⁸. Na początku XXI wieku K. Harman i V.L. Meek uznali, iż fuzje uczelni obejmują już cztery kontynenty⁹.

Fuzje uczelni są coraz bardziej rozpowszechnionym zjawiskiem na całym świecie. Konsolidacje uczelni niepublicznych realizowane są na zasadach rynkowych, najczęściej jako inicjatywa samych uczelni lub ich założycieli. Fuzje pomiędzy uczelniami publicznymi wdrażane są czasami jako realizacja oddolnej inicjatywy samych uczelni, ale coraz częściej jako aktywne wcielanie w życie polityki publicznej w sektorze nauki i szkolnictwa wyższego. Kraje, w których zrealizowano lub dokonują się intensywne procesy konsolidacyjne wśród uczelni publicznych, można długo wymieniać: Chiny, USA, Wielką Brytanię, Australię, Norwegię, Danię, Finlandię, Republikę Południowej Afryki, Rosję i inne¹⁰. Literatura i badania koncentrują się w większej mierze na fali fuzji lat 80. i 90. XX wieku, coraz więcej jest również materiału na temat strategicznych fuzji, które rozpoczęły się na początku XXI wieku. K. Harman i V.L. Meek poświęcili specjalne wydanie periodyku *Higher Education* fuzjom występującym na wspomnianych przez tych autorów czterech kontynentach, w: Republice Południowej Afryki, Australii i Nowej Zelandii, Norwegii i Szwecji, w Wietnamie, Wielkiej Brytanii, Kanadzie, Holandii i na Węgrzech. Zdaniem badaczy transformacja systemowa oznacza rezygnację z eli-

tarnych i mniejszych uczelni na rzecz mniej licznych, ale za to wszechstronnych i większych, nierzadko składających się z kilku kampusów, organizacji szkolnictwa wyższego¹¹.

Wczesne przykłady fuzji pomiędzy uczelniami pochodzą ze Stanów Zjednoczonych, jeszcze z XIX wieku¹². Również w USA mieliśmy do czynienia z pierwszą falą fuzji, obejmującą zarówno uczelnie prywatne, jak i publiczne. W Wielkiej Brytanii konsolidacje w sektorze szkolnictwa wyższego nawiązały się już w drugiej połowie lat 70. oraz w latach 80. XX wieku¹³. Kolejnym krajem anglosaskim, przez który w latach 80. XX wieku przeszła fala konsolidacji uczelni, była Australia¹⁴. W latach 60. i pierwszej połowie 70. XX wieku w Wielkiej Brytanii i Australii przeprowadzano konsolidację szkół wyższych, tworząc system binarny, w którym obok uniwersytetów działały politechniki i kolegia (*colleges of advanced education*). Następnie już w latach 80. rządy tych państw ponownie wykorzystały fuzje do likwidacji systemu binarnego i zastąpienia go zunifikowanym systemem uniwersyteckim¹⁵. W latach 90. XX wieku fuzje przeprowadzane były w wielu krajach europejskich. Belgowie i Norwedzy przeprowadzali restrukturyzacje kolegiów, łącząc je ze sobą, wzmacniając lub tworząc uniwersytety¹⁶. Z kolei Finowie różnicowali sektor przez wyodrębnienie politechnik, również wykorzystując metodę łączenia uczelni. Na dużą skalę fuzje pomiędzy uczelniami stosowano jako narzędzie realizacji polityki publicznej w latach 90. XX wieku w Holandii i Austrii¹⁷. Współcześnie w większości systemów szkolnictwa wyższego na świecie władze publiczne oraz same uczelnie rozważają lub podejmują kroki w kierunku procesów integracji. Znaczące zmiany w systemie uczelni publicznych na przełomie XX i XXI wieku dokonują się w krajach Unii Europejskiej, chociaż z punktu widzenia skali i zakresu konsolidacyjnych zmian w szkolnictwie wyższym na czoło wysuwają się Chiny, RPA i USA.

W Chinach fuzje występowały w trzech falach na przełomie XX i XXI wieku. W roku 1992 wystąpiła pierwsza fala, w ramach której kilkadziesiąt małych instytucji połączyło się w większe, aby rozszerzyć swoją działalność. Druga fala obejmuje czas 1993–1997, kiedy to funkcje naukowe i kształcenia wyższego przestały być sprawą regionalną na rzecz bycia podmiotem polityk publicznych. Do fuzji dochodziło w całym kraju, łączyły się organizacje różnej wielkości, które dzięki temu przechodziły niejednokrotnie do wyższych kategorii. Więcej uczelni oferowało też studia I stopnia, co wyszło naprzeciw zwiększającemu się popytowi

na kształcenie w Chinach. Lata 1998–2000 to czas trzeciej fali fuzji, celem były głównie fuzje strategiczne służące sprostananiu globalnej konkurencji i włączeniu chińskich uniwersytetów do ligi światowej. Fuzje w Chinach przeprowadzane były najpierw poprzez decyzje administracyjne i miały za zadanie przyczynić się do mniejszego rozproszenia instytucji kształcenia wyższego oraz podnoszenia efektywności naukowych działań. Do 2005 roku przeprowadzono ponad 400 fuzji, po 2005 roku procesy fuzji jeszcze przybrały na intensywności¹⁸.

W Republice Południowej Afryki fala konsolidacji uczelni publicznych została wywołana centralnie i miała służyć likwidacji dziedzictwa apartheidu w postaci niewystarczającego dostępu czarnej ludności do studiów oraz odnowieniu części uniwersytetów, które stanowiły część systemu segregacji rasowej. Oznaczało to podjęcie radykalnej, systemowej i odgórnego reformy instytucji nauki i szkolnictwa wyższego, której najważniejszą metodą były właśnie fuzje pomiędzy uczelniami. Fala fuzji przeprowadzona została w latach 2002–2005 i miała charakter odgórny oraz przymusowy. W rezultacie konsolidacji utworzono 11 nowych uniwersytetów, łącząc 26 dotychczasowych uczelni. Zmiany konsolidacyjne dotyczyły połowy systemu szkolnictwa wyższego Południowej Afryki. Bardzo cenne źródło informacji o skuteczności fuzji odgórnych i przymusowych, a także o istocie procesów konsolidacyjnych szkolnictwa wyższego, stanowią uczelniane i ogólnosystemowe audyty uczelni dokonywane przed przeprowadzeniem i po wdrożeniu fuzji we wszystkich uczelniach RPA.

W USA konsolidacje uczelni są bardzo powszechną metodą restrukturyzacji i to zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym, na poziomie stanowym. Wdrażane są zarówno fuzje federacyjne, jak i unifikacyjne. W USA wiele stanów przeprowadza w ostatniej dekadzie procesy konsolidacyjne, obejmujące zarówno uniwersytety stanowe, jak i *community college*. W wielu stanach procesy te inicjowane są poprzez decyzje polityczne na poziomie władz stanowych. Stan Georgia w ciągu ostatniej dekady poprzez procesy konsolidacyjne dokonał redukcji liczby uczelni publicznych z 18 do 9¹⁹. Metodą łączenia, która dotyczyła uczelni publicznych i prowadziła do tworzenia „systemów uniwersyteckich”, były fuzje o charakterze federacyjnym. Pozostawiały one znaczną autonomię poszczególnym szkołom, kampusom czy wydziałom wewnątrz skonsolidowanego uniwersytetu²⁰. Dość częste są klasyczne fuzje pozycyjne pomiędzy

dwoma uniwersytetami prywatnymi, zazwyczaj przybierają one formę przejść. Innym przykładem są przejścia oraz fuzjonowanie uczelni przez prywatne, amerykańskie korporacje edukacyjne, prowadzące działalność nastawioną na zysk (*for-profit, private university*), czego przykładem może być grupa Laureate²¹.

Programy łączenia uczelni wyższych stanowią część polityk publicznych sektora nauki i szkolnictwa wyższego oraz znajdują się w agendzie większości krajów UE. Unia Europejska prowadzi badania nad procesami konsolidacyjnymi w krajach członkowskich. Cennym źródłem informacji jest wszechstronne badanie porównawcze systemów edukacji w Unii Europejskiej, analizujące dokonujące się zmiany: „Designing strategies for efficient funding of higher education in Europe. DEFINE”²². Z raportu wynika, że fuzje uczelni są przedmiotem zainteresowania władz publicznych w znacznej większości krajów europejskich. Kierunek zmian wiąże się z połączeniem się uczelni oraz wchłanianiem innych instytucji badawczych i edukacyjnych przez uniwersytety. Główne motywy mają charakter konkurencyjny (masa krytyczna wzmacniająca pozycję naukową) oraz ekonomiczny (ekonomia skali)²³. W latach 2000–2015 przeprowadzonych zostało ponad 100 fuzji uczelni w Unii Europejskiej. Dynamika oraz skala konsolidacji w Europie wzrasta od początku XXI wieku²⁴. Początkowo było to jedynie kilka fuzji na rok, podczas gdy w ciągu ostatnich kilku lat to już kilkanaście połączeń rocznie. Współczesna fala fuzji trwa w krajach Europy Północnej, tzn. w Norwegii (1994–1996, 2001–obecnie), Danii (2007), Belgii (2009–2011), Finlandii (2010), Francji (2014–2015)²⁵. Zakres i charakter tych procesów różni się w całej Europie, przy czym głęboka restrukturyzacja odbywała się lub trwa: we Francji, Finlandii, Norwegii, Danii, Szwecji, na Węgrzech i na Łotwie. We Flandrii kompleksowy proces koncentracji spowodował utworzenie „stowarzyszeń uniwersytetów”. Wyjątkiem są kraje, w których fuzje nie stanowią tematu przynajmniej części dyskusji na temat szkolnictwa wyższego – przykładem jest tu Turcja²⁶. Obecna fala konsolidacji kładzie nacisk na fuzje strategiczne i pozycyjne, które mają stworzyć „uniwersytety flagowe”, nastawione na rozwój doskonałości naukowej i edukacyjnej oraz lokujące się na wysokich pozycjach w rankingach międzynarodowych²⁷. Zatem najważniejszym trendem fali konsolidacji szkolnictwa wyższego, która rozwija się od początku XXI wieku, są fuzje strategiczne i pozycyjne głównie pomiędzy uczelniami publicznymi o ugruntowanej pozycji naukowej. Warianty tej restrukturyzacji

systemu nauki i szkolnictwa wyższego są różne w zależności od kraju i typów uczelni. Może to być wariant tworzenia nowych, silnych uczelni, jak przykładowo w: Finlandii, Francji czy RPA. Możliwe jest również skupianie mniejszych uczelni publicznych wokół już istniejącego większego uniwersytetu. Odnosi się to szczególnie do Flandrii, Danii, Estonii, Łotwy i Norwegii. Połączenia będące udziałem wyłącznie uczelni publicznych można znaleźć we francuskojęzycznej wspólnocie Belgii, w Niemczech, Finlandii, Francji, na Węgrzech, w Szwecji, jak również w Polsce. Połączenia prywatnych instytucji z uczelniami publicznymi następują głównie w Belgii i Estonii. Wreszcie przypadki fuzji z udziałem instytucji badawczych i publicznych szkół wyższych znajdziemy przede wszystkim w Danii, w Niemczech i w Norwegii²⁸. Również kraje naszego regionu przeprowadzają procesy konsolidacji uczelni publicznych. Od 1999 roku przeprowadzana jest na Węgrzech konsolidacja sektora szkolnictwa wyższego ze wsparciem Banku Światowego²⁹. Wdrożone tam fuzje na przełomie XX i XXI wieku zapewniły możliwość zmniejszenia liczby uczelni z 89 do 61³⁰.

Pozytywnym przykładem zbadanej i szeroko opisaną w literaturze udanej „megakonsolidacji” było powstanie fińskiego Aalto University z połączenia trzech publicznych szkół w Helsinkach w 2010 roku³¹. Obecnie w rankingu Webometrics Finlandia jest na 10. miejscu, wyprzedzana wśród członków UE jedynie przez Holandię³², jednocześnie podnoszone są również wątki krytyczne, że cele strategiczne wielu fińskich fuzji nie zostały w pełni osiągnięte³³. We Francji od 2010 roku wdrażanych jest kilkanaście projektów konsolidacyjnych, które za jeden z celów mają wyłonienie około 20 francuskich uniwersytetów zaliczanych do ligi światowej. Obecnie widoczna jest zmiana w postaci awansu na liście szanghajskiej 2 uczelni francuskich do pierwszej setki oraz 8 do dwusetki³⁴. Procesy konsolidacyjne w Unii Europejskiej postępują również w uczelniach holenderskich, niemieckich i włoskich³⁵. Wietnam przeprowadził w latach 90. XX wieku reformę konsolidacyjną systemu szkolnictwa wyższego, tworząc dwa uniwersytety w miejsce rozdrobnionej sieci szkolnictwa wyższego, odziedziczonej po czasach komunistycznych. Proces tworzenia uniwersytetów w Hoszimin i Hanoi dokonał się poprzez fuzje łącznie 10 uczelni³⁶.

Do najważniejszych przyczyn fuzji można zatem zaliczyć pragnienie ekonomicznych korzyści i właściwej alokacji środków finansowych. Poza tym pierwszorzędne znaczenie

w przypadku fuzji uniwersytetów publicznych mają dążenie do podwyższenia międzynarodowej pozycji, wypracowania dobrej jakości kształcenia i walka z fragmentacją systemu.

Przypadki, w których procesy łączenia prowadzone są przede wszystkim przez władze, bez silnego zaangażowania interesariuszy, są rzadsze. Tak działo się w niektórych uczelniach w RPA, Rosji, Norwegii oraz na Łotwie. W niektórych krajach nie można jednoznacznie wskazać, czy uczelnie, czy też władze są wyłącznie odpowiedzialne za decyzje o fuzji. Różnice widać także w poszczególnych krajowych systemach, zależą one od etapu realizacji procesu konsolidacji (inaczej jest na etapie planowania, inaczej w fazie wdrożenia).

Obok wspomnianych tutaj dominujących sposobów łączenia uczelni w fuzjach unifikacyjnych lub federacyjnych istnieją jeszcze inne sposoby łączenia się uczelni na świecie. R. Yang poświęca sporo miejsca chińskim uniwersytetom, które powstały z instytucji kształcenia zawodowego i w ten sposób awansowały w kategoryzacji edukacyjnej³⁷. Cardiff³⁸ i Fundan³⁹ to przykłady przejęcia szkół medycznych, do jakiego doszło częściowo z powodu przekonania o konieczności posiadania przez światowy uniwersytet szkoły medycznej w swojej ofercie. Zdarza się również przejęcie państwowych instytucji badawczych, które wcześniej nie uczestniczyły w edukacji i nie należały do sektora edukacyjnego.

Spojrzenie na procesy konsolidacyjne w 10 krajach, zaprezentowane w kolejnych podrozdziałach, pozwoli przeprowadzić międzynarodową analizę porównawczą i wyciągnąć wnioski. Konkluzje płynące z doświadczeń międzynarodowych oraz literatury przedmiotu mogą być źródłem danych przydatnych zarówno na poziomie makro, a więc przy tworzeniu polityk publicznych wykorzystujących konsolidację, jak i mikro oraz mezo, a więc w zarządzaniu fuzjami na poziomie uczelni i regionów.

(...)

2.3. Chiny

Chiny to jeden z największych systemów kształcenia wyższego na świecie, porównywalny jedynie z USA oraz Indiami. Również proces fuzji instytucji szkolnictwa wyższego w Chinach stanowi eksperyment w zarządzaniu publicznym na bezprecedensową skalę. Od początku lat 90. XX wieku

do 2015 roku przeprowadzono ponad 400 fuzji, w których uczestniczyło ponad 1 000 instytucji szkolnictwa wyższego⁴⁰. Chiny potrzebują coraz większej liczby uniwersytetów światowej klasy i już od początku XXI wieku diagnozowano, że amalgamacja chińskich uczelni przynosi pewne pozytywne, ale jednak zbyt ograniczone efekty. Ciągłe widoczna jest znaczna luka pomiędzy uczelniami chińskimi a amerykańskimi, australijskimi, japońskimi i zachodnioeuropejskimi⁴¹. Po kolejnych 15 latach można wyraźnie ocenić stopniowe zmniejszanie się dystansu, a więc postęp w rozwoju naukowym uczelni chińskich. Ranking ARWU 2017 lokuje Chiny (45 uniwersytetów) na drugim miejscu po USA (135 uniwersytetów), jeśli chodzi o liczbę uczelni w top 500. Jednak w top 50 lokuje się aż 29 uniwersytetów ze Stanów Zjednoczonych i tylko 1 z Chin.

Źródła defragmentacji kształcenia wyższego w Chinach tkwiły w zaadoptowanym modelu sowieckiego kształcenia wyższego, który charakteryzowały głęboka specjalizacja i rozdrobnienie uczelni⁴². Zwiększanie się liczby studentów w latach 1977–1985 spowodowało wzrost liczby instytucji szkolnictwa wyższego z około 400 do ponad tysiąca, jednak nabory pozostawały względnie małe, zazwyczaj nieprzekraczające 2 000 studentów rocznie, a w przypadku mniej więcej 1/3 uczelni nawet poniżej tysiąca⁴³. Konsekwencją tego stanu rzeczy była niska efektywność uczelni oraz znaczne rozproszenie sieci edukacyjnej, tworzące luki w dostępie do programów kształcenia.

W dokonywaniu transformacji najszybciej na świecie rosnącego sektora nauki i szkolnictwa wyższego Chiny przyjęły zasadę centralnej reformy, której filarami są: konsolidacja uniwersytetów oraz finansowanie doskonałości naukowej. Konsolidacje uczelni wyższych w Chinach dokonywały się na przełomie XX i XXI wieku w trzech falach, o czym była już mowa (pierwsza w 1992, druga w latach 1993–1997). Druga faza restrukturyzacji sektora uczelni przybrała znacznie większe rozmiary niż pierwsza. Przede wszystkim fuzje zaczęły być przedmiotem polityk publicznych na szczeblu centralnym, a nie wyłącznie regionalnym. Ministerstwa zaczęły wywierać presję na uczelnie w kierunku łączenia się z innymi jednostkami. Konsolidacja jednostek kształcenia wyższego rozpowszechniła się regionalnie w całym Chinach oraz obejmowała uczelnie i instytucje różnej wielkości. Pojawiały się również przypadki fuzji uczelni realizowanych pod presją centralną, które były nieudane, głównie dlatego, że konsolidowane jednostki nie pasowały do siebie. W czasie

drugiej fali fuzji nastąpił również szybki awans instytucji kształcenia wyższego do wyższych kategorii, który był możliwy właśnie dzięki mariażom. Zatem pojawiła się znacznie większa liczba uczelni oferujących studia I stopnia, co prowadzi do skuteczniejszego rozwiązywania kwestii rosnącego popytu na kształcenie, związanego z początkiem fali umasowienia w Chinach. Trzecia fala fuzji dokonała się w latach 1998–2000 i jej głównym motywem była realizacja fuzji strategicznych, które pozwolą Chinom na rozwój jak największej liczby uniwersytetów należących do ligi światowej. Ranking ARWU został stworzony w celu mierzenia dystansu, jaki dzieli chińskie uniwersytety od światowej czołówki. Uświadomienie sobie przez Chińczyków, że istnieje luka w produkcji wiedzy pomiędzy uniwersytetami amerykańskimi a chińskimi, skłoniło te ostatnie do poszukiwania dróg zmniejszania tego dystansu. Jedną z ryzykownych, ale szybkich i radykalnych metod, są strategiczne fuzje uczelni wyższych, które wzmacniają elitę uczelni badawczych. Zatem już od 1998 roku Chiny rozpoczęły działania w kierunku rozwoju najsilniejszych badawczo uniwersytetów realizujących misję doskonałości naukowej. Pierwszy Sekretarz Komunistycznej Partii Chin wygłosił przemówienie, w którym wezwał do realizacji zadania w postaci tworzenia i rozwoju chińskich uniwersytetów należących do „światowej ligi”. W ciągu trzeciej fali fuzji dokonały się konsolidacje strategiczne dużych uniwersytetów, które doprowadziły do stworzenia kilkunastu uniwersytetów chińskich, mających ambicje przynależności do światowej ligi uczelni. Przykładem może być utworzenie uniwersytetu w Pekinie (Peking University) z połączenia: Beijing Medical University (zarządzanego przez Ministerstwo Edukacji) z innymi instytucjami szkolnictwa wyższego, przekształconego w Peking University⁴⁴. Pierwsza fala fuzji miała charakter regionalny i niezbyt dużą skalę. Kilkanaście instytucji edukacyjnych z regionów: Jilin, Chongqing, Shanxi, Guizhou, Guangdong, połączyło się, tworząc zupełnie nowe lub wzmacniając istniejące uniwersytety. Przykładem może być utworzenie South China University of Technology oraz Sun Yat-sen University. Ta fala fuzji, szczególnie w regionie Guangdong, tworzyła model zaangażowania władz centralnych, lokalnych i uczelni w konsolidację, który został na znacznie większą skalę wykorzystany w następnych latach. W 1993 roku ogłoszony został projekt 211 (*211 Higher Education Project*), który dawał możliwości aplikacji o duże fundusze badawcze dla najlepszych 100 chińskich uniwersytetów. Stanowiło to silny motywator do tworzenia masy krytycznej w badaniach naukowych poprzez konsolidacje strategiczne⁴⁵.

Druga fala fuzji dokonała się na bezprecedensową skalę, jeśli chodzi o przekształcenia szkolnictwa wyższego na świecie, ponieważ dotknęła w krótkim czasie setek uczelni zaangażowanych w procesy amalgamacji. Konsolidacja stała się również oficjalną, najważniejszą metodą wdrażania polityki publicznej w zakresie systemu uczelni wyższych w Chinach. Ministerstwo Edukacji i inne resorty, a także władze lokalne prowincji, aktywnie partycypowały w przeprowadzaniu konsolidacji. Fuzje miały zatem charakter odgórny i w większości przypadków przymusowy. Najczęściej spotykanym wariantem fuzji było włączanie słabszych uczelni w struktury silniejszych, drugim co do częstości była amalgamacja słabszych, która miała doprowadzić do stworzenia silniejszej instytucji. Jeśli ufać literaturze przedmiotu, to większość fuzji można określić jako udane, ponieważ osiągnęły cele w postaci: lepszego przystosowania do kształcenia rosnącej liczby kandydatów, racjonalizacji sieci kształcenia oraz restrukturyzacji całego systemu. Pojawiło się również kilka przykładów nieudanych konsolidacji, głównie poprzez łączenie niedostosowanych do siebie instytucji, konflikty o władzę oraz brak adaptacji do regionalnego popytu na kształcenie⁴⁶. Był to również początek konsolidacji dużych uczelni, który stał się mechanizmem napędowym trzeciej fali fuzji. Przykładowo w 1993 roku Jiangxi University i Jiangxi University of Technology połączyły się pod nazwą Jiangxi University. W maju 1998 roku na uroczystości obchodów stulecia Uniwersytetu w Pekinie ogłoszony został przez I Sekretarza Komunistycznej Partii Chin projekt „985 World-Class University Project”, który koncentrował fundusze badawcze dla małej liczby chińskich uczelni światowej klasy⁴⁷. W pierwszej turze w projekcie znalazło się dziewięć uczelni: Peking University, Fudan University, Nanjing University, Tsinghua University, Shanghai Jiaotong University, Xi'an Jiaotong University, Zhejiang University, China University of Science and Technology in Hefei, Anhui Province i Harbin University of Technology in Heilongjiang Province. W kolejnych turach dołączyły inne uniwersytety, między innymi opisany w tym podrozdziale Wuhan University. Od 1998 roku rozpoczęła się realizacja strategicznych fuzji, polegająca na: dołączaniu do najsilniejszych naukowo uniwersytetów mniejszych szkół oraz na łączeniu silnych uczelni w jeszcze większe instytucje akademickie⁴⁸.

Konsolidacje w warunkach chińskich miały kilka celów. Przede wszystkim fuzje uczelni służyły poprawie struktury, dystrybucji, jakości i wydajności chińskiej edukacji wyższej. Był to główny motyw realizacji pierwszej fali fuzji. Druga

fala fuzji związana była w głównej mierze z dążeniem do osiągnięcia ekonomii skali i konsolidacji dużej liczby mniejszych i średnich instytucji edukacyjnych. Jak już wspomniano, głównym motywem trzeciej fali fuzji uczelni w Chinach było dążenie do stworzenia grupy flagowych i silnych uczelni, które znajdują się w czołówce światowych uniwersytetów, z punktu widzenia tworzenia dorobku naukowego.

W Chinach rozwijano pięć głównych strategii restrukturyzacji konsolidacji uczelni: wspólna realizacja, wspólna administracja instytucjami, łączenie instytucji, przeniesienie jurysdykcji oraz udział innych sektorów społecznych w funkcjonowaniu instytucji. Restrukturyzacja objęła swoim zasięgiem cały kraj i ponad tysiąc instytucji.

Fala konsolidacji uczelni, zainicjowana na poziomie centralnym w latach 90., miała na celu stworzenie systemu szkolnictwa wyższego zorientowanego na podwyższanie jakości kształcenia oraz tworzenie kapitału intelektualnego Chin. Była ona bezprecedensowa zarówno z punktu widzenia skali fuzji, jak i szybkiego czasu ich wdrożenia. Efektami fuzji była istotna racjonalizacja sieci kształcenia oraz poprawa zarządzania. Wyjście z rozproszonego systemu kształcenia pozwoliło podporządkować skonsolidowane uczelnie Ministerstwu Edukacji we współpracy z lokalnymi władzami. Zakończyło to efekt sztucznego i dezorganizującego podporządkowania uczelni wielu resortom. Zmniejszenie fragmentacji systemu szkolnictwa sprzyjało również poprawie dostępu do kształcenia wyższego, która stała się palącą potrzebą w sytuacji wzrostu popytu na studia.

Fuzje wzmocniły chińskie uczelnie poprzez stworzenie „masy krytycznej” badań i dydaktyki w wielu silnych instytucjach szkolnictwa wyższego. Doprowadziły również do zmniejszenia się dystansu pomiędzy czołówką uczelni światowych a uczelniami chińskimi. Miarą tej zmiany są awanse uczelni i całego kraju we wszystkich rankingach, które odzwierciedlają poziom rozwoju naukowego. Sama zresztą lista szanghajska (ranking ARWU) stworzona została w celu mierzenia postępów w rozwoju chińskich uczelni. Rozwój większości skonsolidowanych uczelni chińskich jest wyraźny w ciągu ostatnich dwóch dekad. Grupa dużych uniwersytetów powszechnych (*comprehensive university*), dysponujących pełną ofertą kształcenia, została wzmocniona fuzjami strategicznymi. Wiele słabszych uczelni zostało przyłączonych do mocniejszych i bardziej wszechstronnych. Dzięki temu poszerzona została oferta edukacyjna, rozwinięte zo-

stały interdyscyplinarne badania i kształcenie, uczelnie są skuteczniejsze w przyciąganiu grantów oraz udoskonalono jakość kształcenia⁴⁹. Generalnie w systemie szkolnictwa wyższego doszło do przekształcenia relacji z rywalizacyjnych w okresie poprzedzającym fuzję na kooperacyjne po fali konsolidacyjnej⁵⁰.

Poszczególne fale łączenia instytucji podkreślają stopniowy rozwój i przenoszenie procesu z poziomu władz prowincji na poziom krajowy, czego punktem kulminacyjnym jest próba utworzenia światowej klasy uniwersytetów. Pomimo nieustającej krytyki rezultatów i ograniczonego dostosowania

do kontekstu proces łączenia uniwersytetów w Chinach przyniósł znaczące wyniki w obszarze przekształcania systemu edukacji wyższej i rywalizacji na arenie międzynarodowej. Skutecznie zniósł podział na regiony, sektory i zawody oraz doprowadził do powstania spójniejszego systemu zarządzania edukacją wyższą, w którym ważną rolę odgrywają władze prowincji⁵¹. Fuzje zlikwidowały również fragmentację systemu, poprawiły dostęp do kształcenia i ograniczyły zbędną duplikację programów w regionach⁵². Różni to pozytywnie doświadczenia chińskie np. od australijskich, gdzie w wielu przypadkach nie udało się osiągnąć kluczowych, zakładanych celów fuzji⁵³.

Chiny rozwijają na dużą skalę programy doskonałości, które dotyczą nie tylko działalności naukowej, ale również wdrożeń i transferu wiedzy z uczelni do przemysłu. Jedną z metod doskonalenia są restrukturyzacje i konsolidacje prowadzące do stworzenia bardziej elastycznych i otwartych na współpracę z otoczeniem jednostek akademickich⁵⁴. Badania wpływu fuzji uczelni na skalę działalności wdrożeniowej wskazują, że konsolidacje mają istotny wpływ na transfer technologii⁵⁵. Również pozytywny i znaczący jest wpływ zrealizowanych do 2005 roku chińskich fuzji na skuteczność produkcji wiedzy i rozwój badań, mierzonych liczbą publikacji i grantów⁵⁶. Interesujące są rezultaty badań komparatywnych fuzji pomiędzy Chinami a innymi krajami. Porównanie i rozwój współpracy pomiędzy Finlandią a Chinami wskazują, że przeprowadzane fuzje sprzyjają transferowi wiedzy, innowacyjności oraz przepływowi innowacji pomiędzy przemysłem a uczelniami⁵⁷.

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele studiów przypadku konsolidacji uczelni chińskich, które wskazują na skalę wyzwań związaną z fuzjami uczelni. Konsolidacje

stały się w Chinach w ostatnich dekadach kluczową metodą reformowania systemu nauki i szkolnictwa wyższego. Najważniejsze wyzwania fuzji uczelni wiążą się ze złożonością tych procesów.

1. Uczelnie w Chinach podlegają bardzo złożonym uwarunkowaniom. Wybór rektorów i władz uczelni uzależniony jest od władz centralnych i lokalnych (sekretarze partii) oraz od oligarchii akademickiej. Decyzje dotyczące konsolidacji uczelni podejmowane były najczęściej centralnie i były komunikowane uczelniom. Na poziomie uczelni umacniały się jednak koalicje interesów, które służyły utrzymaniu, a nawet umocnieniu władzy przez grupy wpływu.

2. Fala fuzji dokonujących się w Chinach w XXI wieku jest szczególnie złożona, ponieważ wiąże się z łączeniem uczelni reprezentujących bardzo różne dyscypliny naukowe oraz podlegających jurysdykcji wielu ministerstw, wielu organów władzy lokalnej oraz różnych ogniw edukacji. Dodatkowo większa jest liczba fuzji wielokrotnych, obejmujących więcej niż dwie organizacje. Te heterogeniczność i złożoność stanowią dodatkowe wyzwanie, które utrudniało przeprowadzenie tej fali fuzji.

3. Fuzje chińskie mają dodatkowo w większości charakter unifikacyjny, co oznacza konieczność głębokiej restrukturyzacji i fundamentalnej zmiany strategii, struktur i kultur organizacyjnych.

4. Konfucjańskie wartości oraz komunistyczna i cesarska tradycja centralizmu minimalizowały potencjalny opór wobec centralnych decyzji i odgórnego sposobu realizacji fuzji. Pewna doza barier konsolidacyjnych wiązała się z silną biurokracją systemu.

5. Reforma konsolidacyjna dość skutecznie ograniczyła regionalną izolację uczelni i ich znaczne uzależnienie od władz lokalnych. Obecnie uniwersytety są nie tylko bardziej autonomiczne, ale też w większym stopniu rozliczane za osiągnięcia na poziomie centralnym.

6. Konsolidacja systemu nauki i szkolnictwa wyższego wymaga również zmian na poziomie władzy centralnej, w ministerstwie edukacji i innych ministerstwach, a także władz lokalnych. Ograniczenie pewnych prerogatyw wzmocniło tutaj opór. Chociaż jednym z przesłań reformy była redukcja rozproszenia władzy na poziomie centralnym pomiędzy

różne ministerstwa i skupienie jej w resorcie edukacji, to procesu tego nie udało się w pełni zrealizować.

7. Konsolidacje miały znaczący wpływ na profesję i etos akademicki. Zaangażowanie w fuzje uczelni zaowocowało systemami rozwoju pracowników, które dają większe możliwości kadrcie akademickiej w sferze wynagradzania, kształcenia, badań i kontaktów międzynarodowych.

8. Fuzje stały się również okazją do innowacji i implementacji nowych rozwiązań organizacyjnych. Niektóre z uczelni były skuteczniejsze od innych w przeprowadzaniu procesów konsolidacji, co umożliwiło realizację celów. Dobre praktyki rozpowszechniały się pomiędzy uczelniami, co przyczyniło się do wzbogacenia procesu uczenia się organizacji⁵⁸.

Złożoność procesów fuzji w Chinach może zostać zilustrowana dwoma studiami przypadku, które dotyczą bardzo różnych instytucji edukacyjnych, fundamentalnie zmieniających się w wyniku konsolidacji. Zarysowane tutaj pokrótce dwa przypadki fuzji obrazują dwie ostatnie fale fuzji w Chinach. Powstanie Guangdong University of Foreign Studies to przypadek utworzenia małego uniwersytetu w czasie II fali fuzji. Wzmocnienie Wuhan University poprzez fuzję z trzema innymi, specjalistycznymi uczelniami z regionu to przykład konsolidacji strategicznej dokonującej się w Chinach w trakcie III fali fuzji.

Guangdong University of Foreign Studies (GDUFS) powstał w 1995 roku w wyniku fuzji Guangzhou Institute of Foreign Languages oraz Guangzhou Institute of Foreign Trade, która zrealizowana została na fali konsolidacji instytucji konsolidacji instytucji szkolnictwa wyższego w Chinach⁵⁹. Uniwersytet koncentruje się na misji kształcenia międzynarodowego i przygotowania studentów do pracy na globalnym rynku. GDUFS znajduje się w szybko rozwijającym się ekonomicznie regionie Guangdong w mieście Guangzhou. Uniwersytet proponuje ponad 50 programów licencjackich w dość szerokiej palecie dyscyplin naukowych, począwszy od nauk humanistycznych: filologii, lingwistyki, literaturoznawstwa i językoznawstwa, translatoryki, przez nauki społeczne: prawo, ekonomię, zarządzanie, pedagogikę, aż do nauk technicznych i ścisłych. W ofercie GDUFS znajduje się również 17 programów magisterskich oraz 5 doktoranckich. W uczelni studiuje ponad 20 000 osób, które kształcone są przez ponad 1 000 wykładowców, wśród których znalazło się około 50 cudzoziemców, głównie z USA, Wielkiej

Brytanii, Australii i Kanady⁶⁰. GDUFS to przykład uczelni utworzonej w ramach fuzji, która jest zorientowana na kształcenie praktyczne, umiędzynarodowione, ale z wyraźną komponentą humanistyczną. W tym znaczeniu kultura akademicka tej uczelni dystansuje się od komercjalizacji oraz marketingu współczesnych instytucji akademickich. GDUFS tworzy hybrydowe kultury akademickie, oparte na współpracy z instytucjami otoczenia, szybkim i otwartym

procesie tworzenia nowych programów edukacyjnych oraz poszerzaniu współpracy międzynarodowej⁶¹. Jest to przykład niewielkiego, na skalę chińską, uniwersytetu, który powstał poprzez fuzję i znalazł swoje miejsce na rynku edukacyjnym pomimo braku tradycji akademickich. Druga fala fuzji z połowy lat 90. XX wieku doprowadziła do stworzenia wielu podobnych uniwersytetów, które koncentrują się na misji dydaktycznej lub dydaktyczno-naukowej.

Tabela 14. Dane uczelni przed fuzją w Wuhan University

	Wuhan University	Wuhan Technical University of Surveying and Mapping	Wuhan University of Hydraulic and Electronic Engineering	Hubei Medical University
Położenie geograficzne	Luo-Jia-Shan, Wuchang	Donghu, Wuchang	Luo-Jia-Shan, Wuchang	Donghu, Wuchang
Rok powstania	1893	1956	1954	1943
Podległość	Ministerstwo Edukacji	Ministerstwo Geodezji i Mapowania (<i>surveying and mapping</i>)	Ministerstwo Gospodarki Wodnej i Energii Elektrycznej	Zarząd Prowincji Hubei
Szkolenia pracowników	Studia pierwszego stopnia i podyplomowe	Studia pierwszego stopnia i podyplomowe, także 2-letnie studia pierwszego stopnia	Studia pierwszego stopnia i podyplomowe	Głównie studia pierwszego stopnia, kilka kierunków studiów podyplomowych
Dyscypliny naukowe	Nauki humanistyczne, społeczne i przyrodnicze	Technologia pomiarów i mapowania	Inżynieria hydrauliczna i elektronika	Medycyna kliniczna

Źródło: A. Curaj, L. Georghiou, J. Cassingena Harper, R. Pricopie, E. Egron-Polak (red.), op. cit., s. 134–136.

Drugi przykład to wielokrotna, bardzo złożona fuzja strategiczna, która doprowadziła do wzmocnienia Wuhan University. Historia Wuhan University (WHU) sięga 1893 roku, kiedy gubernator prowincji Hubei Zhang Zhidong założył Ziqiang Institute, który po wielokrotnych przekształceniach przyjął w 1928 roku nazwę Wuhan National University i stał się jednym z pierwszych kompleksowych uniwersytetów w Chinach⁶². Zmiany po II wojnie światowej w chińskim szkolnictwie wyższym zmierzały w kierunku wzorowanym na modelu sowieckim, opierającym się na tworzeniu specjalistycznych, zawodowych szkół wyższych⁶³. Następująca od lat 90. XX wieku zmiana i powrót do idei kompleksowych uniwersytetów były jedną z przyczyn konsolidacji wokół Wuhan University. W 2000 roku, na początku fali fuzji strategicznych, przeprowadzono połączenie czterech uniwersytetów: Wuhan University, Wuhan University of Hydraulic Electric Engineering, Wuhan Technical University of Surveying and Mapping oraz Hubei Medical University. Obecnie Uniwersytet kształci ponad 50 tysięcy studentów na około 800 programach studiów licencjackich, magisterskich oraz doktorskich. W uczelni zatrudnionych jest pełnoetatowo 3 737 pracowników naukowo-dydaktycznych⁶⁴. Kompleksowość przeprowadzonej fuzji może zilustrować tabela (14) opisująca zróżnicowanie czterech połączonych w 2000 roku uniwersytetów.

Przeprowadzenie fuzji, choć wiązało się z wieloma problemami natury organizacyjnej, kulturowej oraz zarządczej, niewątpliwie w sposób istotny poprawiło pozycję krajową i międzynarodową skonsolidowanego uniwersytetu. W 2003 roku, kiedy opublikowany został po raz pierwszy ranking szanghajski, nie było w nim WHU. W edycji z 2016 roku WHU mieści się w top 500 ARWU oraz jest w czołówce uniwersytetów chińskich w innych rankingach międzynarodowych. Uniwersytet korzysta również z uczestnictwa w obu sztanदारowych programach doskonałości naukowej prowadzonych w Chinach, tzn. *211 Higher Education Project* oraz *985 World-Class University Project*.

W literaturze przedmiotu można znaleźć przykłady zarówno pozytywnych, jak i negatywnych fuzji uczelni chińskich, chociaż zdecydowanie przeważają oceny i przykłady udanych konsolidacji. Jako egzemplifikację pozytywnej konsolidacji można podać reintegrację Zheda University w 1998 roku, który przez fuzję dokonał ponownej transformacji do statusu uniwersyteckiego. Uczelnia notuje szybki wzrost

osiągnięć naukowych i prestiżu, co owocuje między innymi przewodnictwem UNESCO *Global Universities Network of Innovation na Azję i Pacyfik*⁶⁵.

Wielu badaczy podkreśla, że uczelnie chińskie dokonują szybkiego postępu, szczególnie w grupie najbardziej konkurencyjnej, światowej ligi uniwersytetów⁶⁶. W 2016 roku przykładowo w rankingu szanghajskim w pierwszej setce znajdują się 2 uniwersytety chińskie, w drugiej 7, w trzeciej 9, a w top 500 aż 41 (nie licząc 6 uczelni z Hongkongu oraz oczywiście Tajwanu). Jest to drugi wynik na świecie, po USA, które mają 137 uczelni w top 500 (135 w 2017), ale przed Wielką Brytanią, lokującą 38 uczelni i Niemcami – 37⁶⁷. W pierwszej edycji rankingu ARWU z 2003 roku nie było żadnego chińskiego uniwersytetu ani w pierwszej, ani w drugiej setce, zaś tylko 9 w top 500⁶⁸. Chiny notują również konsekwentny wzrost pozycji swoich najlepszych uczelni w XXI wieku w pozostałych liczących się rankingach międzynarodowych, co wskazuje na powodzenie przeprowadzonego tam procesu reform. F.-Y. Nyeu, podobnie jak Y. Cai, ocenia, że reforma konsolidacyjna w Chinach przynosi efekty, ponieważ opór przed zmianami został zniwelowany przez: zapewnienie bezpieczeństwa zatrudnienia kadry w sytuacji rosnących naborów, wzrost finansowania nauki i szkolnictwa wyższego oraz specyfikę centralistycznej i biurokratycznej kultury⁶⁹. Nie brakuje również publikacji i badaczy krytycznie patrzących na sztuczne rozdymanie uczelni chińskich przez procesy fuzji, które z kolei napędzane są rankingami międzynarodowymi. Przykładowo A. Sheng postuluje rozwój wewnętrzny i organiczny oparty raczej na doskonaleniu jakości kształcenia i ciągłości uniwersytetów, zamiast rewolucyjnych fuzji oraz priorytetu scenetometrii i rankingów⁷⁰. W literaturze przedmiotu obecne są również przykłady badań, w szczególności przybierających formę studiów przypadku, które ilustrują napięcia i konflikty, które towarzyszyły fuzjom chińskich uczelni. Obszary konfliktów to przede wszystkim: struktura organizacyjna, nazwa uczelni oraz różnice kultur organizacyjnych⁷¹.

1 R. Pinheiro, L. Geschwind, T. Aarrevaara, op. cit., s. 3–25.

2 J. Salmi, op. cit., 15–48.

3 T. Estermann, E.B. Pruvot, A.L. Claeys-Kulik, *Designing strategies for efficient funding of higher education in Europe, DEFINE interim report*, Brussels 2013; E.B. Pruvot, T. Estermann, *DEFINE thematic report: Funding for excellence*, European University Association 2014, s. 1–25.

- 4 S.V. Barnes, *A lost opportunity in American education? The proposal to merge the University of Chicago and Northwestern University*, „American Journal of Education”, 1999, 107 (4), s. 289–320.
- 5 J.D. Millett, *Mergers in higher education: An analysis of ten case studies*, Academy for Educational Development, Incorporated New York 1976; M.H. Peters, *Mergers of institutions of higher education*, „College and University”, 1977, 52 (2), s. 202–210; L.J. Bates, R.E. Santerre, *A time series analysis of private college closures and mergers*, „Review of Industrial Organization”, 2000, 17(3), s. 267–276.
- 6 D.T. Gamage, *Recent reforms in Australian higher education with particular reference to institutional amalgamations*, „Higher Education”, 1992, 24 (1), 77–92; G. Harman, op. cit.
- 7 H.W. Huang, S.L. Zhang, *College and university mergers: Impact on academic libraries in China*, „College & Research Libraries”, 2000, 61 (2), 121–125; Y. Cai, *Academic staff integration in post-merger Chinese higher education institutions*, Tampere: Tampere University Press 2007.
- 8 O.J. Skodvin, op. cit.; S. Kyvik, *Structural changes in higher education systems in Western Europe*, „Higher Education in Europe”, 2004, 29 (3), s. 393–409.
- 9 K. Harman, V.L. Meek, *Introduction to special issue: Merger revisited: international perspectives on mergers in higher education*, „Higher Education”, 2002, 44(1), 1–4.
- 10 L.C.J. Goedegebuure, *Mergers in Higher Education: A Comparative Perspective*, University of Twente, Enschede 1992; K. Harman, V.L. Meek, op. cit., G. Harman, K. Harman, op. cit., O.J. Skodvin, op. cit; HEFCE, *Collaborations, Alliances and Mergers in Higher Education – Consultation on Lessons Learned and Guidance for Institutions*. London: Higher Education Funding Council 2012.
- 11 A. Curaj, L. Georghiou, J. Cassingena Harper, R. Pricopie, E. Egron-Polak (red.), *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities*, Springer 2015, s. 2.
- 12 https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_university_and_college_mergers_in_the_United_States.
- 13 M.H. Kavanagh, N.M. Ashkanasy, *The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger*, „British Journal of Management”, 2006, 17(S1), s. 81–103.
- 14 C.D. Martin, *The involuntary push: University mergers and their effect on post-graduate management education in South Australia*, „Journal of Educational Administration”, 1996, 34.3, s. 83–91.
- 15 G. Harman, V.L. Meek, *Institutional Amalgamations in Higher Education: Process and Outcome in Five Countries*, University of New England, Armidale 1988; Idem, *Introduction to special issue...*, op. cit.; V.L. Meek, *Institutional amalgamation in higher education*, „Journal of Education Policy”, 1989, 4.1, s. 23–37.
- 16 O.J. Skodvin, op. cit.; K. Harman, V.L. Meek, *Introduction to special issue...*, op. cit.
- 17 P. Maassen, O. Kallioinen, P. Keränen, M. Penttinen, J. Spaapen, R. Wiedenhofer, M. Kajaste, J. Mattila, *From the bottom up – Evaluation of RDI activities of Finnish Universities of Applied Sciences*, Publications of the Finnish Higher Education Evaluation Council 7, 2012.
- 18 <http://www.moe.edu.cn/edoas/website18/info11206.htm>, za: C. Rădulescu i in., *Increasing the Competitiveness of Romanian Universities by Merging*, „DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science”, mess (2016).
- 19 J. Min, *Mergers in Higher Education: A Case Study of Organizational Culture, Communication, and Conflict Management Strategies in the University System of Georgia*, Doctor of International Conflict Management Dissertations 11, 2017.
- 20 K.Z. Sowa, *Gdy myślę uniwersytet...*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
- 21 www.laureate.net, 20.06.2017.
- 22 T. Estermann, E.B. Pruvot, A.L. Claeys-Kulik, *Designing...*, op. cit.
- 23 Ibidem, s. 12–13.
- 24 E.B. Pruvot, T. Estermann, *DEFINE thematic report...*, s. 1–25.
- 25 T. Estermann, E.B. Pruvot, A.L. Claeys-Kulik, *Designing...*, op. cit.
- 26 Ibidem; E.B. Pruvot, T. Estermann, *DEFINE thematic report...*, s. 1–25.
- 27 J.A. Douglass, *Exploring the New Flagship University Model*, „The New Flagship University: Changing the Paradigm from Global Ranking to National Relevancy”, 2016, 1.
- 28 I. Chirikov, *University mergers need to confront identity issues...*, op. cit.
- 29 G. Hejnal, G. Jenei, *Public management in Hungary, w: The Study of Public Management and the US. A comparative analysis of national distinctiveness*, red. W. Kickert, Routledge, New York 2008, s. 224.
- 30 O. Csepes, F. Kaiser, Z. Varga, Hungary, w: *Real-Time Systems: Reflections on Higher Education in Czech Republic, Hungary, Poland and Slovenia*, red. J. File, L. Goedegebuure, CHEPS University of Twente, VATIUM, Brno 2003; P. Zygarkowski, *Fuzje i przejęcia w szkolnictwie wyższym, w: Strategiczne uwarunkowania działania współczesnych przedsiębiorstw*, red. T. Falencikowski, J. Dworak, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, 2011, s. 213–215.
- 31 J. Tienari, H-M. Aula, T. Aarveaara, *Built to be excellent?...*, op. cit.; R. Pinheiro, L. Geschwind, T. Aarveaara, *Mergers in Higher Education...*, op. cit.
- 32 <http://www.webometrics.info/en/node/54>, 20.07.2017.
- 33 T. Nokkala, J. Välimaa, D.F. Westerheijden, op. cit.
- 34 D. Docampo, D. Egret, L.. Cram, op. cit.
- 35 J. Barrier, Ch. Musselin, op. cit.
- 36 T.M. Ngo, B. Lingard, J. Mitchell, *The policy cycle and vernacular globalization: A case study of the creation of Vietnam National University*, „Comparative Education”, 2006, Vol. 42, No. 2, s. 232, za: P. Zygarkowski, *Fuzje i przejęcia w szkolnictwie wyższym*, op. cit.
- 37 R. Yang, *Institutional Mergers in Chinese Higher Education*, w: Curaj A., Georghiou L., Cassingena Harper J., Pricopie R., Egron-Polak E. (red.), op. cit., rozdz. 7.
- 38 P. Gummet, *Reorganising the Welsh University System*, w: Curaj A., Georghiou L., Cassingena Harper J., Pricopie R., Egron-Polak E. (red.), op. cit., rozdz. 6.
- 39 R. Yang, op. cit.

- 40 G.A.O. Gui-juan, *The Reflection on the Phenomenon of the Multi-powers Merged Universities in China*, „Heilongjiang Research On Higher Education”, 2001, 3, s. 002.
- 41 N. Cai Liu, Y. Cheng, *The academic ranking of world universities*, „Higher Education in Europe”, 2005, 30.2, s. 127–136.
- 42 R. Yang, *Institutional Mergers in Chinese Higher Education*, w: A. Curaj, L. Georghiou, J. Cassingena Harper, R. Pricopie, E. Egron-Polak (red.), *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities*, Springer 2015.
- 43 W. Min, *Higher Education Finance in China: Current Constraints and Strategies for the 1990s*, „Higher Education”, 21, s. 151–161.
- 44 R. Yang, op. cit.
- 45 R. Hayhoe, J. Pan, *China's Universities on the Global Stage – Views from University Leaders*, „International Higher Education”, 2015, 39.
- 46 H.T. Xiao, *Reflections of university merger*, „Jiangxi Educational Research”, 2006, 9, 40–42.
- 47 R. Hayhoe, J. Pan, op. cit.
- 48 A. Curaj, L. Georghiou, J. Cassingena Harper, R. Pricopie, E. Egron-Polak (red.), op. cit., s. 130–133.
- 49 L. Xu, *University merger in China: An economic analysis*, „Theory Monthly”, 2003, 9, s. 143–151.
- 50 A. Curaj, L. Georghiou, J. Cassingena Harper, R. Pricopie, E. Egron-Polak (red.), op. cit., s. 138.
- 51 Ibidem, s. 123–124.
- 52 R.F. Chen, *Assessing the effect of university merger*, Doctoral thesis, University of Science and Technology of China, 2006.
- 53 Ibidem, op. cit., s. 137.
- 54 X. Ruan, M. Saad, V. Kumar, A. Kumari, *Challenges to the transformational role of University in regional innovation system*, w: *BAM 2015 Annual Conference*, Portsmouth University, UK, 8-10 September 2015.
- 55 Ibidem.
- 56 Y. Mao, Y. Du, J. Liu, *The effects of university mergers in China since 1990s: From the perspective of knowledge production*, „International Journal of Educational Management”, 2009, 23.1, s. 19–33.
- 57 Y. Cai, V. Kohtamäki (red.), *Transformation of higher education in innovation systems in China and Finland*, Tampere: Tampere University Press, 2014.
- 58 A. Curaj, L. Georghiou, J. Cassingena Harper, R. Pricopie, E. Egron-Polak (red.), op. cit., s. 123–124.
- 59 K.H. Mok, op. cit., s. 57–88.
- 60 <http://english.gdufs.edu.cn/>, 20.07.2017.
- 61 K. Szelényi, R.A. Rhoads, *Academic culture and citizenship in transitional societies: case studies from China and Hungary*, „Higher Education”, 2013, 66.4, s. 425–438.
- 62 <http://en.whu.edu.cn>, 20.07.2017.
- 63 Y. Mao, Y. Du, J. Liu, op. cit., 19–33.
- 64 <http://admission.whu.edu.cn/about.html>, 20.07.2017.
- 65 R. Hayhoe, J. Pan, op. cit.
- 66 Y. Mao, Y. Du, J. Liu, op. cit., s. 19–33.
- 67 <http://www.shanghairanking.com/World-University-Rankings-2016>, 20.07.2017.
- 68 <http://www.shanghairanking.com/ARWU2003.html>, 20.07.2017.
- 69 F.Y. Nyeu, *The Implementation of Higher Education Mergers in China*, Teachers College, Columbia University, 2006; Y. Cai, X. Yang, *Mergers in Chinese higher education: lessons for studies in a global context*, „European Journal of Higher Education”, 2016, 6.1, s. 71–85.
- 70 A. Sheng, *On the 'Intrinsic Development' of Higher Education in China*, „European Review”, 2016, 24.2, s. 347–357.
- 71 Y. Wan, M.W. Peterson, *A case study of a merger in Chinese higher education: The motives, processes, and outcomes*, „International Journal of Educational Development”, 2007, 27.6, s. 683–696.

Fuzje uczelni. Czy w szaleństwie jest metoda?



Tekst pochodzi z książki *Fuzje uczelni. Czy w szaleństwie jest metoda?* Jej autorem jest Łukasz Sulkowski - profesor tytularny nauk ekonomicznych oraz doktor habilitowany nauk humanistycznych specjalizujący się w problematyce zarządzania uczelniami. Kierownik Katedry Zarządzania Instytucjami Szkolnictwa Wyższego UJ, profesor Clark University oraz Społecznej Akademii Nauk.

OD AUTOPREZENTACJI DO SKUTECZNOŚCI ZAWODOWEJ NAUKOWCA

Natalia Osica

Skuteczność naukowców w pozyskiwaniu grantów jest uzależniona nie tylko od poziomu naukowego projektu, jakości wypełnienia wniosku, ale także od sposobu, w jaki naukowiec zaprezentował swój projekt przed komisją grantową. To jednak nie jedyny moment na ścieżce rozwoju naukowca, gdy umiejętność autoprezentacji odgrywa ważną rolę.

Wyobraźmy sobie świat, w którym nie ma dwóch naukowców zajmujących się tą samą tematyką, a każdy badacz ma własną, oryginalną i niepowtarzalną specjalizację naukową. W tym świecie naukowcy nie mają konkurentów. Brak konkurencji to komfortowa sytuacja. Uczelnie i instytuty nie muszą wybierać podczas rekrutacji. Podobnie naukowcy, którzy realizują granty we współpracy z innymi naukowcami. Autorzy publikacji naukowych mogą powołać się tylko na jednego naukowca z danej specjalizacji...

Świat jednak zbudowany jest zupełnie inaczej. I dlatego współczesny naukowiec, który chce być skuteczny w osiąganiu swoich celów zawodowych, powinien wziąć pod uwagę to, że bez umiejętności budowania relacji i prezentowania swojej pracy naraża się na ryzyko bycia pominiętym. Jakie korzyści osobiste i zawodowe płyną z umiejętnego dzielenia się wiedzą naukową z otoczeniem, w tym z dziennikarzami?

Rozwój osobisty

Zacznę od tego, co wydaje mi się jedną z najważniejszych kwestii. Naukowcy należą do tej części społeczeństwa, która niezwykle ceni rozwój osobisty. Współpraca z dziennikarzami jest ku temu doskonałą okazją. Dlaczego?



Bez umiejętności budowania relacji i prezentowania swojej pracy naukowiec naraża się na ryzyko bycia pominiętym.

Po pierwsze to szansa na rozwinięcie umiejętności dydaktycznych. Akademicy, którzy zdobywają doświadczenie we współpracy z dziennikarzami albo decydują się na trening z zakresu wystąpień przed kamerą, przyznają, że pozwala im

to poprawić sposób prowadzenia zajęć. Zupełnie nowa perspektywa, którą zyskują, inspiruje ich do tego, aby podczas wystąpień przed studentami zwracać większą uwagę m.in. na mowę ciała. Mają też często nowe pomysły na przedstawienie tematów, których uczą studentów od wielu lat. Co więcej, publikacje z mediów stają się dla nich nierzadko punktem wyjścia do wprowadzenia niektórych zagadnień na wykładach.

Korzyści ze współpracy z przedstawicielami mediów są odczuwane przez naukowców także w obszarze prowadzonych przez nich badań. Z jednej strony można usłyszeć, że dziennikarze zadają błahе pytania. Z drugiej strony, naukowcy często przyznają, że te pytania mają dwie funkcje. Po pierwsze pokazują, jak myśli społeczeństwo. Po drugie, jak odbicie w lustrze, nieraz podpowiadają, jak dany obszar badawczy jest odbierany, a to pozwala dostrzec kolejne luki czy pola do analiz naukowych.

Cenionym doświadczeniem jest też poznanie języka, którego dziennikarz używa. Aby zaprezentować swoim odbiorcom dane naukowe zagadnienie, konieczne jest zaprezen-

wanie go w sposób zrozumiały dla osób spoza świata nauki. Doświadczenie, jakim jest udzielenie wywiadu, może pokazać badaczowi, jak w inny, nowy sposób można opowiedzieć o realizowanym projekcie..

W kategorii korzyści, którą określam jako rozwój osobisty, nie powinno też zabraknąć pozytywnego wzmocnienia z najbliższego otoczenia. Naukowiec, który zaczyna opowiadać o swojej pracy w mediach może spodziewać się pozytywnego wzmocnienia od otoczenia, w którym funkcjonuje. Nierzadko te miłe słowa idą w parze ze zrozumieniem – rodzina, znajomi, sąsiedzi, onieśmieleni wcześniej trudną materią naukową, nareszcie mogą rozpocząć rozmowę z naukowcem o prowadzonych przez niego badaniach. Na skrzynkę email przychodzą wiadomości od starych znajomych, a koledzy po fachu z innej uczelni dzwonią z zainteresowaniem, bo dowiedzieli się o tym, że ktoś, kogo znają, zajmuje się podobnym tematem.

Budowanie pozycji na rynku pracy

Rynek pracy dla naukowca jest wielowymiarowy. Pracodawcą może być zarówno jednostka naukowa, jak i firma z działem B+R. Równocześnie propozycje współpracy mogą napływać z instytucji publicznych, organizacji pozarządowych, firm doradczych czy wydawnictw. Od tego, czy naukowiec jest dostępny w internecie (np. profile w mediach społecznościowych), czy świadomie buduje swój wizerunek (np. wywiady w mediach na temat prowadzonych badań czy notki informujące o zdobytych grantach na stronie jednostki macierzystej) oraz czy robi to sposób ciekawy (np. opisując zastosowanie swoich prac, wskazując na trendy w swojej dziedzinie) zależy częściowo jego pozycja na rynku pracy. Nie podlega dyskusji fakt, że najważniejszy jest dorobek naukowy. Jednakże jeśli mamy na rynku pracy dwóch naukowców z tej samej dziedziny z podobnym dorobkiem naukowym, na decyzję o tym, którego z nich zatrudnić, wpłynie wizerunek każdego z nich. Nowoczesne jednostki naukowe chcą inwestować w pracowników, którzy mają talent w nauce, ale rozu-

mieją też, że wizerunek i relacje z otoczeniem są ważne dla osiągnięcia celów.

Nowe zlecenia

Naukowcy przyznają, że jednym z efektów prowadzenia działań popularyzacyjnych są nowe zlecenia. Wśród nich są zaproszenia do udziału w projektach w roli eksperta – czy to prelegenta podczas konferencji, czy opiniodawcy w przedsięwzięciu społecznym lub gospodarczym. Propozycje napisania książek, udziału w radach nadzorczych, przygotowania opinii eksperckiej na konferencję prasową.

Nowe zlecenia wiążą się z dodatkowym dochodem. Pojawienie się naukowca w przestrzeni publicznej jest sygnałem na to, że jest otwarty na współpracę. A to rodzi nowe opcje. Doświadczenie pokazuje, że lepiej je mieć, niż cierpieć na ich brak. Kluczowe jest jednak to, aby naukowiec trzymał się swojego obszaru badawczego.

Budowanie relacji z pracodawcą

Skoro już przy rynku pracy jesteśmy to chciałabym zwrócić uwagę na tak istotny aspekt, jakim jest budowanie relacji z obecnym pracodawcą. Żyjemy w czasach walki o kandydatów na studia. Pojawianie się w przestrzeni publicznej z afiliacją danej uczelni jest niczym innym, jak zwiększaniem szans danej jednostki w rekrutacji. A to już wymierny powód do tego, aby wykazać się aktywnością popularyzatorską podczas rozmowy ewaluacyjnej z przełożonym. Większość uczelni korzysta dziś z usług monitorowania mediów. Władze uczelniane są zwykle głównym odbiorcą raportów prasowych. To cenna wiedza o tym, gdzie i kto mówi o danej instytucji. W przypadku instytutów naukowych i badawczych sytuacja wygląda podobnie. Tu toczy się

walka o kandydata na studia III stopnia. Uczelnie i instytuty, które mają już rozwinięte działy odpowiadające za transfer wiedzy do gospodarki docenią wystąpienia pracowników naukowych w świecie pozanaukowym.



Nowoczesne jednostki naukowe chcą inwestować w pracowników, którzy mają talent w nauce, ale rozumieją też, że wizerunek i relacje z otoczeniem są ważne dla osiągnięcia celów.

Realizacja celów naukowych

Sięganie po nowoczesne formy prezentacji prowadzonych badań naukowych przekłada się na realizację naukowych aspiracji. Jak to możliwe?

Po pierwsze, zwrócenie uwagi opinii publicznej na badany problem zwiększa jego wagę. Ranga analizowanego aspektu wpływa na pozycję naukowca. Jako przykład wymienię smog, który zaistniał w świadomości społecznej rok temu, a dziś nadal pojawia się w nagłówkach gazet. Naukowcy, którzy całe swoje życie zajmowali się zanieczyszczeniem powietrza i nikt o nich nie słyszał, zostali dostrzeżeni, a ich prace uznane przez wszystkich za ważne. W oczach grantodawców ich projekty także zyskały na wartości. A naukowcy badający to, jaki wpływ na zdrowie czy zachowania ludzkie ma smog, mają lepsze warunki ku temu, aby zrekrutować badanych.

Po drugie, wyjście ze świata akademickiego pozwala powiększyć strefę wpływów naukowca i to paradoksalnie właśnie w świecie naukowym. Od zawsze najważniejszą grupą, do której chce dotrzeć każdy naukowiec to inni naukowcy. Dotychczas, aby osiągnąć ten cel, badacze koncentrowali się na tym, aby uczestniczyć w konferencjach naukowych, występować podczas seminariów, umieszczać informacje o swoich publikacjach w repozytoriach naukowych. Dziś do tego celu coraz częściej wykorzystują do tego także media społecznościowe, takie jak Research Gate (<https://www.researchgate.net/>) czy Akademia.edu (<https://www.academia.edu/>). To bardzo dobre rozwiązanie, bo jeśli chcemy dotrzeć do danej grupy odbiorców powinniśmy koncentrować się na tych sposobach komunikacji, które są dla nich przeznaczone. Równocześnie warto jednak zwiększać zasięg oddziaływania i korzystać także z innych kanałów. Przecież naukow-

cy jak każdy człowiek czytają serwisy internetowe, słuchają radia i czytają prasę. Znam wiele przypadków, w których – właśnie dzięki pojawieniu się w mediach – naukowiec otrzymał zaproszenie do udziału w międzynarodowym projekcie badawczym, które napłynęło do niego z drugiego końca Polski.

Nowe możliwości i perspektywy

Podsumowując, korzyści płynące z prezentacji wyników badań w przestrzeni publicznej jest bardzo dużo, choć nie są oczywiste. Często bywają niedostrzeżone lub nieuświadomione, szczególnie gdy dziennikarz popełni błąd lub inaczej, niż byśmy chcieli, zaprezentuje dane. Póki system nauki i szkolnictwa wyższego nie wymusza popularyzacji nauki na pracownikach naukowych, nie mają też obowiązku się nią zajmować. I w tym szansa dla tych naukowców, którzy chcą się wyróżnić, dać się znaleźć, mieć różne opcje rozwoju wynikające z bycia zauważalnym lub chociażby „wyszukiwalnym”. To czas na to, aby każdy naukowiec, który chce być skuteczny zastanowił się, jakie cele mógłby realizować przy pomocy nowoczesnych form prezentacji dorobku naukowego czy narzędzi budowania relacji.

Natalia Osica



Założycielka Science PR, pierwszej w Polsce firmy, która od ponad 3 lat wspiera świat nauki w budowaniu wizerunku i relacji z otoczeniem. Pracuje z uczelniami, instytutami naukowymi i zespołami badawczymi. Doradza im, jak, gdzie, kiedy, dlaczego i po co informować o prowadzonych projektach naukowych oraz osiągniętych sukcesach. Z wykształcenia socjolog (ISNS UW).

NOWY MODEL KSZTAŁCENIA DOKTORANTÓW

Mariusz Kusion

Szkoły doktorskie, mniejsza liczba doktorantów, wyższe i powszechne stypendia oraz prawo do urlopu rodzicielskiego. To niektóre ze zmian, które „Konstytucja dla nauki” przewiduje w kształceniu doktorantów.

Nadal podstawą do uzyskania stopnia doktora będzie przygotowanie i obrona rozprawy doktorskiej. Z tym że będą do tego prowadzić dwie drogi. Po pierwsze w ramach kształcenia w szkołach doktorskich, co zastąpi dotychczasową formułę studiów doktoranckich. Nie będzie już możliwości kształcenia doktorantów w formie „niestacjonarnej”. Drugą, alternatywną drogą, jest tryb eksternistyczny, stanowiący kontynuację tzw. ścieżki „z wolnej stopy”. W myśl oceny skutków nowej ustawy o szkolnictwie wyższym, szkoły doktorskie mają być horyzontalnymi strukturami funkcjonującymi w ramach podmiotów doktoryzujących. Formuła szkół doktorskich w zamierzeniu projektodawcy będzie wspierać interdyscyplinarność w badaniach naukowych związanych z przygotowywanymi przez doktorantów rozprawami oraz kształcenie zaawansowanych kompetencji transferowalnych. W tym kontekście raczej bytu straci wyodrębnienie kategorii środowiskowych studiów doktoranckich.

Szkoły doktorskie

Szkoła doktorska będzie mogła być utworzona docelowo dla co najmniej dwóch dyscyplin naukowych (według nowej klasyfikacji dziedzin i dyscyplin), w których uczelnia posiada przynajmniej kategorię B+ uzyskaną w ramach ewaluacji jakości działalności naukowej. Szkoły doktorskie będą mogły być powołane m.in. przez uczelnię akademicką, in-

stytut PAN, instytut badawczy albo instytut międzynarodowy posiadające kategorię naukową A+, A albo B+ w co najmniej dwóch dyscyplinach. Co więcej, kształcenie w szkole doktorskiej będzie mogło być organizowane we współpracy z innym podmiotem, w szczególności przedsiębiorcą albo zagraniczną uczelnią lub instytucją naukową.

Edukacja w szkole ma być prowadzona na podstawie programu kształcenia oraz indywidualnego planu badawczego. Program ma ustalać senat albo rada naukowa. Program kształcenia doktoranta może przewidywać od-

bywanie praktyk zawodowych w formie prowadzenia zajęć lub uczestniczenia w ich prowadzeniu, w wymiarze nieprzekraczającym 90 godzin dydaktycznych rocznie.

Natomiast indywidualny plan badawczy opracuje sam doktorant w uzgodnieniu z promotorem lub promotorami w terminie sześciu miesięcy od dnia rozpoczęcia kształcenia. Plan badawczy będzie zawierał m.in. harmonogram przygotowania rozprawy doktorskiej.

Postępy w realizacji planu badawczego będą zasadniczym punktem do oceny pracy doktoranta. Negatywna ocena śródkresowa będzie oznaczała skreślenie z listy doktorantów. Natomiast pozytywna ocena ma umożliwić dalsze kształcenie w szkole doktorskiej, a także upoważnia do otrzymywania wyższego stypendium. Istotne zmiany wiążą się również ze stypendiami doktorantów. Jakież?



Indywidualny plan badawczy opracuje sam doktorant w uzgodnieniu z promotorem lub promotorami w terminie sześciu miesięcy od dnia rozpoczęcia kształcenia.

Stypendia na nowych zasadach

Wszyscy (tak, wszyscy) doktoranci otrzymają stypendium. W pierwszych dwóch latach kształcenia wysokość stypendium ma wynieść co najmniej 37% stawki minimalnego wynagrodzenia profesora, a w trzecim i czwartym roku szkoły doktorskiej stypendium osiągnie poziom co najmniej 57% stawki profesora. Zakłada się, że będą to kwoty rządu odpowiednio około dwóch i trzech tysięcy złotych netto.



Wszyscy (tak, wszyscy) doktoranci otrzymają stypendium.

Projekt Ustawy 2.0 nie wyklucza kształcenia w szkołach doktorskich osób objętych programem Doktorat wdrożeniowy, o którym więcej pisałem w pierwszym numerze „Niezbędnika Akademickiego PWN”¹.

Projekt przewiduje natomiast wprost, że doktorant nie może być zatrudniony jako nauczyciel akademicki, ani pracownik naukowy. Zakaz nie dotyczy jednak zatrudnienia w celu realizacji projektu badawczego. Ustawa nie zawiera zakazu zatrudnienia doktoranta na umowę zlecenie, dzieło czy umowę o pracę w charakterze innym niż nauczyciel akademicki lub pracownik naukowy oraz prowadzenia przez niego działalności gospodarczej.

Co z obecnymi doktorantami?

Doktoranci, którzy rozpoczną studia doktoranckie przed rokiem akademickim 2019/2020, będą kontynuować studia doktoranckie na dotychczasowych zasadach. Oznacza to m.in., że będą mieli prawo ubiegać się o wsparcie finansowe, jak dotąd, w postaci:

- stypendium doktoranckiego, które powinno być zapewnione co najmniej połowie doktorantów odbywających studia doktoranckie według zasad dotychczasowych w wysokości przynajmniej 60% minimalnego wynagrodzenia asystenta (minimalne wynagrodzenie asystenta wynosi obecnie 2450,- zł.);
- zwiększenia stypendium doktoranckiego z dotacji jakościowej;
- stypendium socjalnego, stypendium rektora dla najlepszych doktorantów, stypendium dla osób niepełnosprawnych, zapomogi;

- stypendium zapewnianym przez jednostki samorządu terytorialnego, osoby prawne i fizyczne. Wyjątkiem będą stypendia ministra za wybitne osiągnięcia, które po raz ostatni zostaną przyznane doktorantom w roku akademickim 2018/2019. W zamian doktoranci uzyskają możliwość starania się o stypendium ministra dla wybitnych młodych naukowców (dotąd warunkiem ubiegania się o stypendia dla młodych naukowców było zatrudnienie w jednostce naukowej).

Przewody doktorskie będą wszczynane na dotychczasowych zasadach do 30 kwietnia 2019 r. Należy koniecznie zwrócić uwagę, że przewody wszczęte przed 1 maja 2019 r. i niezamknięte do 31 grudnia 2020 r. będą z końcem 2020 r. umorzone z mocy prawa. Doktoranci odbywający studia doktoranckie na dotychczasowych zasadach, którym nie zostaną wszczęte przewody doktorskie do 30 kwietnia 2019 r., będą mogli ubiegać się o wszczęcie postępowania o nadanie stopnia doktora od 1 października 2019 r. według nowych zasad (w okresie od 1 maja do 30 września 2019 r. nie będą wszczynane nowe postępowania o nadanie stopnia). Dodatkowym wymogiem będzie złożenie wniosku o wyznaczenie promotora i promotorów.

1 Mariusz Kusion, Doktorant wykona i wdroży badania w firmie, [w], Niezbędnik Akademicki PWN, B. Nawrocki (red.), Nr 1 maj/czerwiec 2017, ISSN 2450-2669, Warszawa 2017, ss. 42-43.

Mariusz Kusion



Publicysta, animator wydarzeń naukowych i artystycznych. Trener nauki. Absolwent prawa i stosunków międzynarodowych na Uniwersytecie Jagiellońskim. Jest autorem wielu artykułów naukowych i popularnonaukowych, m.in. z zakresu prawa szkolnictwa wyższego, prawa autorskiego, administracyjnego i karnego. Działacz społeczny, od 2012 r. związany ze Stowarzyszeniem Rozwoju Karier Doktorantów i Doktorów PolDoc. Członek Małopolskiej Rady Działalności Pożytku Publicznego IV kadencji.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ TO PO(D)STAWA

Michał Polak

Współpraca nauki z biznesem, w tym sektorze bankowym, ale także projektowane zmiany w szkolnictwie wyższym czy aktywność i przedsiębiorczość młodych ludzi w codziennym życiu – to główne motywy XXIV Krajowej Konferencji Parlamentu Studentów RP, która odbyła się w kwietniu w Krynicy-Zdrój. W tym największym spotkaniu reprezentacji studenckich w Polsce udział uczestniczyło ponad 400 samorządowców uczelnianych oraz zaproszeni goście reprezentujący instytucje publiczne, świat akademicki, biznes oraz media. Wydarzenie odbyło się pod patronatem ministra nauki i szkolnictwa wyższego.

Po oficjalnym otwarciu konferencji przez Tomasza Tokarskiego, przewodniczącego Parlamentu Studentów RP, wystąpienie otwierające wygłosił wiceprezes zarządu Warszawskiego Instytutu Bankowości – Waldemar Zbytek. Podziękował w nim członkom samorządów za dotychczasową szeroką współpracę w ramach programu Nowoczesne Zarządzanie Biznesem, realizowanego na ponad 120 uczelniach w całym kraju. „Jako działacze studenccy jesteście uosobieniem wszystkiego tego co najlepsze w młodych ludziach – pasji, energii, kreatywności i zaangażowania. Mamy nadzieję, że przed nami jeszcze dużo wspólnych projektów i jestem przekonany, że z wieloma z Was spotkamy się jeszcze nie raz na drodze zawodowej,„ powiedział wiceprezes WIB.

Nauka i przedsiębiorczość: debata

O poziomie współpracy nauki z otoczeniem społeczno-gospodarczym dyskutowano w panelu otwierającym z udziałem m.in. prezesa Lubelskiego Towarzystwa Naukowego, prof. dr hab. inż. Andrzeja Wac-Włodarczyka, oraz wiceprzewodniczącego Europejskiej Unii Studentów, Adama Gajka. Waldemar Zbytek zaprezentował w tej części m.in. inicjatywy Związku Banków Polskich na rzecz wieloletniej współpracy ze środowiskiem akademickim w ramach realizowanych projektów edukacji ekonomicznej społeczeństwa.

Dyskusja ta stanowiła wstęp do debaty prasowej zorganizowanej w ramach działań Ogólnopolskiego Forum Mediów Akademickich pod patronatem „Magazynu Koncept” oraz Akademickiego Radia Kampus pt. Polak młody = Polak przedsiębiorczy? Szanse i wyzwania. Udział w niej wzięli, oprócz Waldemara Zbytka i Tomasza Tokarskiego, prezes zarządu fundacji Polska Innowacyjna, Sławomir Olejnik, oraz przedstawiciel akceleratora EduLab, Piotr Petras. Debatę skomentował również wiceminister nauki i szkolnictwa wyższego – Piotr Müller.

Uczestnicy dyskusji nie mieli wątpliwości, że dzisiejsza rzeczywistość to nie tylko nieograniczone źródło inspiracji, ale także mnogość sposobów ich wdrażania i finansowania. „Obecne warunki rynkowe pobudzają przedsiębiorczość wśród młodych ludzi. Ruszają platformy startowe w ramach środków publicznych, które stworzą możliwości wdrażania w życie swoich pomysłów, a to będzie świetnym punktem startowym dla przyszłych spółek,„ powiedział Piotr Pietras.

Jednak, jak odpowiedział Sławomir Olejnik z Polski Innowacyjnej, o ile sytuacja początkujących przedsiębiorców z punktu widzenia rozpoczęcia działalności zdaje się być coraz lepsza, o tyle główne wyzwania stojące przed nimi pozostają podobne. „Pomimo postępujących zmian technologicznych, dziś prowadzenie przedsiębiorstwa wciąż wiąże się

z dyscypliną, ciągłym szukaniem odpowiedzi na pytania czego mój klient chce ode mnie dostać, czy cena, którą proponuję, jest odpowiednia. Jednocześnie wprawdzie z punktu widzenia pozyskiwania finansowania, młodzi ludzie mają dziś nieco łatwiej niż ich rówieśnicy w latach wcześniejszych, ale z drugiej strony muszą mierzyć się z nasyceniem rynku” dodał Olejnik.

Jak zwrócił uwagę Tomasz Tokarski, nie powinno się wiązać terminu „przedsiębiorczość” wyłącznie z zakładaniem firm przez młodych ludzi. „Pamiętajmy o tym, żeby na przedsiębiorczość patrzeć nie tylko przez pryzmat własnego biznesu czy start-upu, ale także pojmowanej szerszej aktywności w życiu publicznym czy społecznym” zaznaczył.

Na znaczenie tego typu aktywności wskazał też Piotr Müller. „To co jest największą wartością najbardziej prestiżowych uczelni na świecie jak Cambridge, Oxford czy Harvard to właśnie nie tylko zajęcia, ale przede wszystkim poznani ludzie, cała sieć kontaktów, którą się wtedy zdobywa i działalność naukowa poza zajęciami. Bardzo istotne jest to, na co patrzą również później pracodawcy. Absolwentów, którzy skończyli studia jest bardzo wielu, ale takich, którzy w czasie studiów wykazali się dodatkowym zaangażowaniem już dużo mniej” powiedział przedstawiciel MNiSW.

Z takim podejściem zgodził się Waldemar Zbytek: „Dziś przedsiębiorczość to także, a może przede wszystkim postawa życiowa skupiająca w sobie kreatywność, odpowiedzialność, zdolności organizacyjne czy interepersonalne, czyli to wszystko, co pozwala skutecznie funkcjonować i zarządzać najpopularniejszymi budżetami na świecie czyli budżetem domowym i finansami osobistymi”.

Jak wskazali uczestnicy debaty kwestią otwartą, choć niełatwą do rozstrzygnięcia, pozostaje w jaki sposób masowo kształtować takie postawy. „Trzeba dyskutować i szukać takich rozwiązań, którą będą mogły pomóc młodemu człowiekowi w rozwijaniu swoich pasji i kariery zawodowej. Trze-

ba jednak też wskazywać na pewne bariery, które go w tym ograniczają” wskazał Tomasz Tokarski.

Rola Ustawy 2.0

Pewne nadzieje w tym zakresie związane są z projektem tzw. Ustawy 2.0, przygotowanej przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwo Wyższego. Nowe przepisy mają zachęcić uczelnie do m.in. uelastycznienia programów kształcenia. Piotr Müller podkreśla jednak, że w tym przypadku nie ma prostych rozwiązań. „Ustawowo nie zapiszemy tego aby studenci zakładali swoje przedsiębiorstwa, natomiast trzeba im stwarzać do tego możliwości. Jedną z nich jest tworzenie interdyscyplinarnych programów kształcenia, gdzie tego typu elementy będą promowane i nauczane” – powiedział.

Paniści zgodzili się, że bez względu na ograniczenia należy próbować pobudzać przedsiębiorczość, zarówno wśród tych najbardziej utalentowanych i usposobionych, jak i masowych odbiorców. „Od kilku miesięcy przygotowujemy duży ogólnopolski projekt budowania podstaw przedsiębiorczości wśród Polaków. Chcemy wrócić do doświadczeń i koncepcji edukacyjnych, znanych z okresu budowy polskiej gospodarki zaraz po odzyskaniu niepodległości w 1918 roku i na tej bazie uruchomić program budowania podstaw prowadzenia biznesu” – podsumował Waldemar Zbytek.

Materiał opublikowany został również na łamach MF BANK



Nowoczesne
Zarządzanie
Biznesem

Program „Nowoczesne Zarządzanie Biznesem”, powołany z inicjatywy Związku Banków Polskich, ma na celu realizację praktycznej współpracy ponad 120 uczelni państwowych i prywatnych ze środowiskiem biznesowym m.in. w zakresie podnoszenia poziomu wiedzy studentów i pracowników naukowych z zakresu ekonomii, bankowości, obrotu bezgotówkowego i cyberbezpieczeństwa. Partnerami programu są m.in. Biuro Informacji Kredytowej, Spółdzielcza Grupa Bankowa czy Zakład Ubezpieczeń Społecznych.

publikujz nami.pl

WYDAJ SWOJĄ PRACĘ NAUKOWĄ!

ZAPEWNIAMY



Doradztwo w zakresie umów wydawniczych

wstępny kosztorys, sporządzenie umowy



Przygotowanie pliku PDF do druku książki

redakcja i korekta, skład i łamanie, projekt okładki, ISBN



Usługi produkcyjne i logistyczne

druk, wysyłka egzemplarzy obowiązkowych do bibliotek, dostawa do autora/klienta



Usługi dystrybucji, promocji i sprzedaży



PUBLIKUJ Z NAMI *to:*



PRESTIŻ



DYSTRYBUCJA



JAKOŚĆ



PROMOCJA

SKONTAKTUJ SIĘ Z NAMI JUŻ DZIŚ

e-mail: publikujz nami@pwn.pl, tel. 22 695 40 67, 22 695 42 27



Moc wiedzy

PUBLIKACJE AKADEMICKIE I NAUKOWE W BEZPŁATNYM DOSTĘPIE 24/7

Wykładowco!

Sprawdź czy Twoja biblioteka (uczelnia) ma wykupiony dostęp do publikacji na platformie **PWN IBUK Libra!**



- **nieograniczony dostęp** do wiedzy online o każdej porze dnia i nocy
- **szybki podgląd pełnej treści** publikacji z nawigacją po rozdziałach
- **wyszukiwarka wewnątrztekstowa**
- łatwe, automatyczne **generowanie opisu bibliograficznego** w 5 formatach
- możliwość utworzenia własnej, spersonalizowanej biblioteki dzięki **pótcie myIBUK**
- **zaawansowane narzędzia do pracy z tekstem**: zaznaczanie fragmentów, tworzenie notatek, tagowanie, sprawdzanie znaczenia wyrazów w słownikach i encyklopediach PWN

Z KAŻDEGO MIEJSCA



dom



uczelnia



biblioteka



praca

CZYTAJ
ZA
DARMO

NA KAŻDYM URZĄDZENIU



komputer



tablet



laptop



smartfon

Narzędzie wspierające w pracy ze studentami



Szkolenia i warsztaty

dla pracowników uczelni

- wiarygodna wiedza
- innowacyjne rozwiązania edukacyjne
- aktualne tematy

PRZESZKOLILIŚMY PONAD 2000 PRACOWNIKÓW NAUKOWYCH

SPRAWDŹ OFERTĘ SZKOLEŃ

PRYZNAWANIE POMOCY
MATERIALNEJ NA UCZELNI



16.10.2018 | WARSZAWA

JAK Z SUKCESEM PRZYGOTOWAĆ
WNIOSEK O GRANT?



19.10.2018 | BYDGOSZCZ
30.11.2018 | ŁÓDŹ

STOSOWANIE METOD ILOŚCIOWYCH
I JAKOŚCIOWYCH W PROWADZENIU
BADAŃ NAUKOWYCH



22.10.2018 | WARSZAWA

WIĘCEJ NIŻ SLAJDY – EFEKTYWNE
PREZENTACJE NAUKOWE



23.11.2018 | WARSZAWA

PRAWO AUTORSKIE
W DZIAŁALNOŚCI UCZELNI



03.12.2018 | POZNAŃ



Wzmocnij swoje kompetencje!
Nie czekaj – zgłoś swój udział już dziś!

