

## **Porównanie polskiej i duńskiej koncepcji funkcjonowania Rady Uczelni**

### **1. Wprowadzenie**

Rada uczelni to nowy organ uczelni publicznej, wprowadzony Ustawą z dnia 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (dalej: ustawa 2.0)<sup>1</sup>, który ma za zadanie profesjonalizować proces zarządzania nią, przyczynić się do otwarcia środowiska akademickiego na otoczenie społeczno-gospodarcze, jak również dopuścić osoby spoza wspólnoty uczelni, ale mające doświadczenie, np. w prowadzeniu działalności gospodarczej, do opracowywania strategii jej funkcjonowania. Inspiracją dla wprowadzenia omawianego rozwiązania były doświadczenia niektórych państw członkowskich Unii Europejskiej<sup>2</sup>, takich jak na przykład Dania, gdzie instytucja o zbliżonym charakterze (*Bestyrelsen*), funkcjonuje od kilkunastu lat, skutecznie przyczyniając się do wzmocnienia współpracy między uniwersytetami, a lokalnymi pracodawcami, przynosząc wymierne korzyści

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. poz. 1668 z późn. zm.).

<sup>2</sup> Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Rada uczelni, czyli jak profesjonalnie zarządzać uczelniami*, <https://konstytucjadlanauki.gov.pl/rada-uczelni-czyli-jak-profesjonalnie-zarzadzac-uczelniami> [dostęp: 20.07.2019 r.].

obydwu stronom. Należy jednakże podkreślić, że polskie rozwiązania, chociaż odwołują się do tych funkcjonujących w państwie położonym na Półwyspie Jutlandzkim, to jednak są od nich mniej radykalne z uwagi na konieczność respektowania głęboko zakorzenionych w polskiej tradycji zasad samorządności oraz niezależności uniwersytetów. Porównanie polskiej i duńskiej koncepcji rady uczelni pozwoli ocenić, jak rozwiązania przyjęte w obydwu krajach mogą wpływać na funkcjonowanie szkolnictwa wyższego, zwłaszcza w perspektywie ochrony tzw. autonomii uniwersytetu. Ponadto analiza tamtejszych regulacji umożliwi wyodrębnienie czynników, które spowodowały, iż profesjonalizacja zarządzania duńskimi uniwersytetami przyniosła pozytywny skutek nie tylko w postaci rozwoju współpracy ze środowiskiem biznesowym, ale również przyczyniła się do znacznego wzrostu poziomu kształcenia.

## **2. Geneza duńskiej rady uczelni (*Bestyrelsen*)**

Na duńskich uniwersytetach odpowiednik polskiej rady uczelni jest obecny od kilkunastu lat. Jednakże genezy rozwiązań, na których opiera się jego funkcjonowanie, należy doszukiwać się już w początkach lat 90. XX wieku, gdy tamtejsze szkolnictwo wyższe mierzyło się z problemem gwałtownego wzrostu liczby studentów, którego następstwem był znaczny spadek jakości nauczania, objawiający się w niedostosowaniu

profilu absolwenta do wymagań ówczesnego rynku pracy<sup>3</sup>. Koniecznym stało się zatem wypracowanie rozwiązań, które umożliwiłyby sprawną reorganizację uniwersytetów w kierunku instytucji skutecznie łączących funkcję edukacyjną z badawczą, a jednocześnie będących atrakcyjnym partnerem do współpracy dla regionalnych przedsiębiorców<sup>4</sup>. Przyczyn ówczesnej stagnacji upatrywano między innymi w niewłaściwym sposobie zarządzania uczelniami, opierającym się na władzy organów kolegialnych, złożonych wyłącznie z pracowników naukowych uniwersytetu. Model ten, chociaż realizował postulat niezależności i samorządności uczelni, jednocześnie utrudniał sprawne kierowanie tak złożoną strukturą, jaką jest uniwersytet. Podkreślano bowiem, że kolegialny mechanizm podejmowania decyzji uniemożliwia przeprowadzenie koniecznych zmian, konserwując dotychczasowy sposób funkcjonowania uczelni<sup>5</sup>. Istotnym mankamentem zbiorowego modelu podejmowania decyzji był przede wszystkim brak poczucia bezpośredniej

---

<sup>3</sup> A. Kobylarek, *Sytuacja społeczno-zawodowa absolwentów uniwersytetu. Na przykładzie Uniwersytetu Wrocławskiego*, Toruń 2004, s. 18.

<sup>4</sup> K. Wrońska, *Pytanie o wolność w przestrzeni uniwersytetu. Obszary i granice autonomii oraz swobód akademickich – między przywilejem a powinnością*, [w:] *Student na współczesnym uniwersytecie. Ideały i codzienność*, D. Pauluk (red.), Kraków 2010, s. 98.

<sup>5</sup> P. Bache, P. Maassen, *Higher Education Policy in Denmark*, [w:] *Higher Education Policy. An International Comparative Perspective*, L. Goedegebuure, F. Kaiser, P. Maassen (red.), Oxford – Nowy Jork-Seoul-Tokio 1994, s. 73-78.

odpowiedzialności członków organu kolegiального za podejmowane decyzje, pogłębiony przez niewłaściwy rozkład kompetencji między organy kolegialne, a organy jednoosobowe<sup>6</sup>. Reakcją na nieprawidłowości był pogląd, iż usprawnienie procesu kierowania uczelnią wymaga wzmocnienia władzy wykonawczej rektora i dziekanów, a także wprowadzenia hierarchicznego systemu podejmowania decyzji, który umożliwiłby powiązanie podejmowanych decyzji z konkretną osobą. Kluczową zmianą było jednakże przyjęcie zasady, iż osoby piastujące funkcje organów monokratycznych, będą zarazem przewodniczyć organom kolegialnym, które z ciał decyzyjnych przekształcone zostały w ciała o charakterze wyłącznie doradczym (większy zakres współdecydowania przysługiwał im jedynie w odniesieniu do uchwalania budżetu uczelni)<sup>7</sup>. Duńska ustawa o uniwersytetach z 1993 r. (*Lov om universiteter m.fl. (universitetsloven)*)<sup>8</sup> miała bowiem doprowadzić do rozdziału zarządzania edukacją i badaniami, zaś zmniejszenie liczby organów zarządzających oraz wzmocnienie autorytetu rektora miało usprawnić proces dostosowania programów nauczania do

---

<sup>6</sup> C. Thune, *Quality Assurance of Higher Education in Denmark*, [w:] *Global Perspectives on Quality in Higher Education*, D. Dunkerly, W. Sum (red.), Aldershot 2001, s. 70-89.

<sup>7</sup> J. Jabłecka, *Zmiany w systemach zarządzania uniwersytetami w wybranych krajach Europy*, „Nauka i szkolnictwo wyższe” 1998, nr 2, s. 43-44.

<sup>8</sup> *Lov om universiteter m.fl. (universitetsloven)* nr. 1089 af 23. desember 1992, (Lbk nr 334 af 23/12/1992).

najwyższych standardów międzynarodowych<sup>9</sup>. Chociaż na tamtym etapie reforma szkolnictwa wyższego nie przewidywała jeszcze istnienia organu o charakterze zbliżonym do rady uczelni, to można zaryzykować stwierdzenie, iż właśnie wtedy zaczęły kształtować się rozwiązania prawne, które wykreowały obecny model zarządzania uniwersytetem. Wypracowanie optymalnego mechanizmu kierowania uczelnią poprzedzone było niejako sprawdzaniem różnych rozwiązań i obserwacją przynoszonych przez nie rezultatów. Nieoczekiwanie bowiem skupienie większości władzy w rękach organów jednoosobowych, przy zredukowaniu roli organów kolegialnych do zadań typowo doradczych, stworzyło podwaliny przyszłego powierzenia kierowania uczelnią nowemu organowi kolegialnemu. W sytuacji bowiem, gdy ich rola zredukowana została wyłącznie do zadań o charakterze doradczym, możliwym stało się poszerzenie ich składu o osoby spoza grona pracowników naukowych i dopuszczenie do udziału w nich reprezentacji całości środowiska danej uczelni. Z jednej strony pozwalało to rekompensować brak partycypacji w realnym zarządzaniu, z drugiej zaś konsolidowało społeczność uniwersytecką, tworząc jednocześnie więzi między nią, a lokalną społecznością. Przykładem powyższego zjawiska była działalność Senatu, którego ówczesna rola sprowadzała się

---

<sup>9</sup> C. Thune, *op. cit.*, s. 70-89.

określania ogólnych wytycznych długookresowej strategii działalności uniwersytetu. Po raz pierwszy bowiem skład organu uniwersytetu został poszerzony o przedstawicieli pracowników technicznych oraz administracyjnych uczelni, a także reprezentantów studentów. Tym samym zapoczątkowana została zasada mówiąca, iż organy kolegialne powinny stanowić odzwierciedlenie całości społeczności akademickiej, która to w późniejszym czasie stała się podstawą powoływania członków duńskiej rady uczelni. Kolejnym mechanizmem, wypracowanym w latach 90., który następnie znalazł swoje odbicie w przepisach dotyczących najwyższego organu uczelni, było dopuszczenie członków zewnętrznych (przedstawicieli otoczenia społeczno-gospodarczego) do udziału w pracach ciał zarządzających<sup>10</sup>. Umożliwiło to nawiązanie bliższej współpracy między środowiskiem akademickim, a lokalnym biznesem, jak również wymianę doświadczeń w zakresie przeprowadzania procesów decyzyjnych.

W okresie poprzedzającym wprowadzenie nowego gremium, duński ustawodawca mógł czerpać z rozwiązań i doświadczeń norweskich, bowiem w tym państwie ciałem zarządzającym uniwersytetem była rada zdominowana przez członków wywodzących się spoza środowiska akademickiego. W literaturze znaleźć można pogląd mówiący, iż rozwiązanie to należy łączyć z panującą w

---

<sup>10</sup> J. Jabłecka, *op. cit.*, s. 44.

Norwegii ideologią menedżeryzmu, polegającą na traktowaniu uczelni w ten sam sposób, jak inne instytucje publiczne, a także nakazującej powierzyć zarządzanie wyspecjalizowanym menedżerom<sup>11</sup>. Istotą tego rodzaju rozwiązań był, kierowany pod adresem systemu szkolnictwa wyższego postulat, aby swoją działalność dostosowało ono do oczekiwań społecznych, będąc docelowo narzędziem wspierającym modernizację innych służb państwowych. W celu realizacji powyższego zadania, norweska rada skupiła w swoich rękach możliwość decydowania o najważniejszych aspektach działania uniwersytetu: wyznaczaniu strategii edukacyjnej i badawczej uczelni, decydowaniu o zasobach finansowych i własności uczelni, jej organizacji wewnętrznej, itp.<sup>12</sup>. Cele realizowane przez tamtejszą radę były zbieżne z oczekiwaniami duńskiego ustawodawcy, o czym świadczy fakt, że rada uczelni funkcjonująca w tym państwie w wielu aspektach opiera się na identycznych rozwiązaniach co jej norweska odpowiedniczka.

Działania duńskiego ustawodawcy świadczą, że zmianę sposobu zarządzania uniwersytetami traktował on jako pewnego rodzaju proces, w trakcie którego należy wypracować pożądane mechanizmy, zaś początkowe

---

<sup>11</sup> A. Dimmen, S. Kyvik, *Recent Changes in the Governance of Higher Education in Norway*, „Higher Education Policy” 1998, nr 11.

<sup>12</sup> R.K. Jenssen, G.B. Vige, *Democracy and Governance in Higher Education*, Kluwer Law International” 1998, nr 2.

skupienie władzy w rękach organów jednoosobowych uczelni, traktował on wyłącznie jako rozwiązanie tymczasowe. Założenie to potwierdza fakt, iż w omawianym okresie widoczne stawało się dążenie do profesjonalizacji zarządzania. Jak bowiem wskazuje R. Mosakowski, na przełomie wieków, Ministerstwo ds. Badań, we współpracy z Ministerstwem Edukacji, powołało wyspecjalizowane instytucje szkolnictwa wyższego, jak na przykład Uniwersytet Techniki Informacyjnej (*IT-Universitetet i København*)<sup>13</sup>, na czele którego stała rada zarządzająca, zdominowana przez osoby spoza uczelni<sup>14</sup>. Wybór uczelni, na której przeprowadzono pilotażowy projekt, opierał się na założeniu, iż jednostka ta, jako zajmująca się dziedzinami nauki związanymi, z zyskującymi dopiero na znaczeniu nowoczesnymi technologiami, zagwarantuje, iż członkami organu, będącego protoplastą duńskiej rady uczelni, zostaną osoby łączące prowadzenie działalności gospodarczej z osobistym uczestnictwem w badaniach o charakterze naukowym, przeprowadzanych w podległych im przedsiębiorstwach. Działania te dowodzą, iż wieloletnie reformy szkolnictwa

---

<sup>13</sup> Raport Komisji Europejskiej, *Organisation of the education system in Denmark* 2009/10, <https://estudandoeducacao.files.wordpress.com/2011/05/dinamarca.pdf>, [dostęp: 21.07.2019 r.].

<sup>14</sup> R. Mosakowski, *Szkolnictwo wyższe w Danii. Struktura i organizacja uczelni duńskich*, „Forum akademickie” 2001, nr 6.

wyższego w Danii, częstokroć radykalnie zmieniające ustrój uczelni, nie miały jednak charakteru przypadkowego, ale stanowiły element konsekwentnie realizowanej polityki państwa, mającej przygotować środowisko akademickie do nowej formuły zarządzania uczelnią.

### **3. Skład rady uczelni w Polsce i w Danii**

Rada uczelni jest organem o charakterze kolegialnym, składającym się z reprezentantów wspólnoty akademickiej, jak również, ze spełniających kryteria określone ustawą, wybranych osób wywodzących się spoza niej. Dychotomiczny podział składu rady uczelni na członków wewnętrznych i zewnętrznych jest elementem charakterystycznym, występującym w ustawodawstwie każdego z państw, w którym wspomniane rozwiązanie funkcjonuje. Należy stwierdzić, iż taki model zarządzania uczelnią stanowi konsekwencję, charakterystycznej, dla uniwersytetu działającego w warunkach masowości szkolnictwa wyższego, konieczności respektowania oczekiwań studentów, pracodawców oraz regionów, w których są ulokowane<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> G. Neave, *On Stakeholders, Cheshire Cats and Seers. Changing Visions of the University*, Enschede 2002.

### **3.1. Członkowie rady uczelni w Polsce i w Danii**

Artykuł 19 ust. 1 pkt 1 ustawy 2.0 przewiduje, że w skład rady uczelni wchodzi 6 albo 8 osób, spośród których przynajmniej połowa wywodzi się spoza jej wspólnoty. Skład rady uzupełniony jest o przewodniczącego samorządu studenckiego (art. 19 ust. 1 pkt 2). Należy w tym miejscu podkreślić, iż ustawodawca określa minimalny udział miejsc w radzie przewidziany dla członków zewnętrznych (min. 50%), jednocześnie nie rezerwując ich odgórnie dla osób reprezentujących uczelnię publiczną. Wynika to z idei oparcia zarządzania na, konkurencyjnych dla rektora i akademickiego organu kolegiального, strukturach dopuszczających partycypację w procesach decyzyjnych interesariuszy zewnętrznych<sup>16</sup>. Teoretycznie bowiem nie jest wykluczona sytuacja, w której rada mogłaby być złożona wyłącznie z osób spoza środowiska akademickiego. W praktyce jednak zauważalna jest tendencja przeciwna, świadcząca raczej o chęci ograniczenia liczby zewnętrznych członków rady wyłącznie do ustawowego minimum, bowiem skład członkowskich rad uczelni pierwszej kadencji wskazuje, że niejako regułą jest równy podział miejsc pomiędzy obie kategorie członków. W przedstawionej sytuacji, jeśli dodatkowo

---

<sup>16</sup> A. Makarewicz-Marcinkiewicz, *Zachodnie wzorce i wewnątrzsystemowe determinanty zarządzania szkolnictwem wyższym w Polsce*, „Studia ekonomiczne” 2013, nr 131, s. 72.

uwzględnimy obowiązkowe uczestnictwo przewodniczącego samorządu studenckiego, możemy mówić o faktycznej przewadze liczebnej „strony akademickiej”. Fakt, iż środowisko polskich uczelni woli uniknąć sytuacji, w której nowy organ kolegialny mógłby zostać zdominowany przez członków zewnętrznych jest zapewne następstwem chęci ochrony tradycyjnej tożsamości uniwersytetu, która opierać powinna się presji urynkowienia koncepcji uczelni<sup>17</sup>.

Duńska ustawa regulująca ustrój uniwersytetów (*Universitetsloven, jf. lovbekendtgørelse nr. 172 af 27. februar 2018*, dalej: duńska ustawa)<sup>18</sup> wskazuje w art. 12 ust. 1, iż tamtejsza rada uczelni składa się z reprezentantów środowiska danego uniwersytetu oraz z członków zewnętrznych, którzy mają w niej zagwarantowaną większość, co służy profesjonalizacji zarządzania poprzez transfer większości kompetencji dotyczących kierowania uczelnią w ręce osób wykwalifikowanych i doświadczonych w działalności organizacyjnej lub finansach<sup>19</sup>. W odróżnieniu od

---

<sup>17</sup> M. Czerepaniak-Walczak, *Uniwersytet – instytucja naukowo-edukacyjna czy przedsiębiorstwo? Szkoła wyższa w procesie zmiany*, [w:] *Innowacje w edukacji akademickiej. Szkolnictwo wyższe w procesie zmiany*, J. Piekarski, D. Urbaniak-Zajac (red.), Łódź 2010, s. 60.

<sup>18</sup> *Universitetsloven, jf. lovbekendtgørelse nr. 172 af 27. februar 2018* (LBK nr 172 af 27/02/2018).

<sup>19</sup> OECD, *OECD-review: Skills beyond School. National Background Report for Denmark*, Kopenhaga 2012, s.19.

rozwiązań polskich, zagwarantowane członkostwo w tym organie uczelni mają przedstawiciele doktorantów, pracowników technicznych i administracyjnych oraz studentów (art. 12 ust. 5), co sprawia, iż rada uczelni stanowi odzwierciedlenie ogółu społeczności danej uczelni, dodatkowo ją konsolidując. Zapewnienie udziału w radzie tak szerokiej grupie członków wspólnoty uczelni, przy jednoczesnej zasadzie przewagi liczebnej członków zewnętrznych sprawia, iż duńskie rady uczelni są bardzo rozbudowane, licząc przynajmniej 10 osób<sup>20</sup>. Należy dodać, iż wchodzący w skład rady członkowie wewnętrzni (poza studentami), są chronieni przed zwolnieniem i innymi formami ewentualnego pogorszenia warunków pracy na tych samych zasadach, jak przedstawiciele związków zawodowych (art. 12 ust. 5). Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że o ile koncepcja W. von Humboldta zakładała „jedność profesorów i studentów” w procesie edukacji i badań<sup>21</sup>, o tyle duński model zarządzania uniwersytetem kreuje „jedność całego środowiska uczelni” w zakresie odpowiedzialności wobec społeczeństwa za zapewnienie realizacji celów wynikających z roli uniwersytetu.

---

<sup>20</sup> G. Bobyla, *Dania* [w:] *Szkolnictwo wyższe w wybranych krajach świata*, Marcin Kędziński (red.), Kraków 2009, s. 18.

<sup>21</sup> M. Pryszmont-Ciesielska, *Ukryty program edukacji akademickiej*, Wrocław 2010.

Odmienne do analizowanej kwestii podchodzi ustawa 2.0, która ogranicza obowiązkową reprezentację środowiska uczelni wyłącznie do przedstawiciela studentów, a więc przewodniczącego samorządu studenckiego, pomijając tym samym możliwość uczestnictwa w radzie przedstawiciela doktorantów czy nienaukowych pracowników uczelni. Mimo, iż art. 20 ustawy 2.0 nie wyklucza możliwości partycypacji w nowym gremium uczelni publicznej przedstawiciela którejś z wymienionych grup (art. 20 ust. 1 pkt 6 wymaga jedynie, aby członek rady posiadał wyższe wykształcenie - w przypadku członków, o których mowa w art. 19 ust. 1 pkt 1 - a zatem warunek ten spełnia chociażby doktorant), w praktyce jednak uczelnia najczęściej będzie reprezentowana przez nauczycieli akademickich.

### **3.2. Wybór członków rady uczelni w Polsce i w Danii**

Ważnym czynnikiem determinującym pozycję rady względem pozostałych organów uczelni publicznej jest sposób wyłaniania jej członków. Porównanie polskiej i duńskiej koncepcji selekcji kandydatów wskazuje, iż tryb doboru członków rady (zwłaszcza zewnętrznych) wpływa na ich niezależność względem środowiska akademickiego oraz wyznacza zakres swobody podejmowanych działań. W państwie położonym na Półwyspie Jutlandzkim, proces

wyboru opiera się na możliwie największym uniezależnieniu go od pozostałych organów uczelni, jak również dogłębnej analizie poszczególnych kandydatur. Co prawda art. 12 ust. 4 duńskiej ustawy wskazuje, iż to uczelnia ustanawia gremia odpowiadające za dobór członków rady uczelni, jednakże już w momencie ich ustanowienia zyskują one pełną niezależność i swobodę działania. Samo wyłonienie członków zewnętrznych odbywa się natomiast dwuetapowo. W pierwszej kolejności, powołany przez uniwersytet organ nominacyjny (*udpegningsorganet*) dokonuje wyboru osób, których kandydatury przedstawi organowi selekcyjnemu (*indstillingsorganet*). Następnie organ selekcyjny dokonuje ponownej weryfikacji i oceny osób nominowanych, spośród których wyłania członków rady uczelni. Należy w tym miejscu zaznaczyć, iż skład organu nominacyjnego i selekcyjnego nie może się pokrywać.

Istotą duńskiego sposobu wyłaniania członków rady jest uniezależnienie tego procesu od oddziaływania ze strony pozostałych organów zarządzających uniwersytetem. Wynika to z faktu, iż rada uczelni, jako jej najważniejszy organ, nie może być na żadnym etapie podległa decyzjom pozostałych organów, które co do zasady zajmują niższe miejsce w hierarchii. Art. 28 ust. 1 pkt 4 ustawy 2.0 stanowi natomiast, że członkowie rady uczelni są powoływani i odwoływani przez Senat, a zatem

wskazuje to na stosunkowo niską pozycję nowego gremium, jak również prowadzi do uzależnienia rady od środowiska akademickiego, konserwując dotychczasowy model kierowania uczelnią. Powyższy stan rzeczy wynika z przekonania, że osoby wywodzące się ze środowisk akademickich są lepiej przygotowane do sterowania uczelniami, co zdaniem A. Makarewicz-Marcinkiewicz przyczynia się do nieskuteczności wszelkich prób przejścia w zarządzaniu na poziom merytoryczny (oparty o analizy, kontroling finansowy, itp.)<sup>22</sup>.

W Danii, gdzie impulsem dla reformy zarządzania uczelnią był niezadawalający poziom współpracy między nią a przedsiębiorcami, skutkujący kształceniem studentów o profilu nieprzystającym do oczekiwań rynku pracy, szczególny nacisk kładzie się w członkostwo w radzie uczelni osób prowadzących własną działalność gospodarczą. Art. 12 ust. 2 duńskiej ustawy wskazuje, że: „skład rady uczelni musi odzwierciedlać całość działań uniwersytetu. Członkowie zarządu muszą wspólnie wykorzystywać swoje doświadczenie i wiedzę na temat edukacji, badań oraz rozpowszechniania i wymiany wiedzy oraz działań i funkcji uniwersytetu, aby przyczynić się do promowania strategicznej pracy uniwersytetu”. Natomiast art. 12 ust. 3 precyzuje, iż: „Członkowie zewnętrzni są wybierani na podstawie ich osobistych kwalifikacji. (...)”

---

<sup>22</sup> A. Makarewicz-Marcinkiewicz, *op. cit.*, s. 73.

Członkowie zewnętrzni muszą mieć doświadczenie w zarządzaniu, organizacji i finansach, w tym w ocenie budżetów i rachunków". Przywołane regulacje stanowią wyraz realizacji dążenia do profesjonalizacji zarządzania uczelnią i zagwarantowania, że zewnętrznych członków rady charakteryzować będzie odpowiednie przygotowanie merytoryczne i wieloletnie doświadczenie, a wypracowane w ciągu wielu lat pracy biznesowej rozwiązania, powinny zaowocować dostosowaniem opracowywanej przez radę strategii działalności uniwersytetu oraz bieżącego zarządzania nim do oczekiwań i realiów zewnętrznego życia społeczno-gospodarczego.

Krajowy ustawodawca, ustanawiając wymagania kierowane wobec członków rady uczelni, w praktyce dał uczelniom szeroki zakres swobody w zakresie selekcji osób uczestniczących w nowym organie kolegialnym. Wymagania, które musi spełnić potencjalny kandydat, zostały wskazane w art. 20 ustawy 2.0 (m.in. pełna zdolność do czynności prawnych, posiadanie pełni praw publicznych, brak prawomocnego skazania za przestępstwo umyślne lub umyślne przestępstwo skarbowe, brak karalności karą dyscyplinarną, niepracowanie w okresie od dnia 22 lipca 1944 r. do dnia 31 lipca 1990 r. w organach bezpieczeństwa państwa w rozumieniu art. 2 ustawy z dnia 18 października 2006 r. o ujawnianiu informacji o dokumentach organów

bezpieczeństwa państwa z lat 1944-1990 oraz treści tych dokumentów (Dz. U. z 2017 r. poz. 2186, z późn. zm.) oraz brak służby w nich, czy też współpracy z tymi organami). Szczególną doniosłość prawną ma jednak, zawarty w art. 20 ust. 3 niniejszej ustawy, zakaz łączenia członkostwa w radzie uczelni z pełnieniem funkcji organu tej lub innej uczelni, członkostwem w radzie innej uczelni, czy też z zatrudnieniem w administracji publicznej. Rozwiązanie to, wprowadzające zasadę apolityczności rady uczelni, należy ocenić pozytywnie, ponieważ dodatkowo wzmacnia ono niezależność wspólnoty akademickiej, wyłączając możliwość członkostwa w niej przedstawicieli administracji rządowej i samorządowej, a zatem służy zabezpieczeniu uczelni przed ewentualnymi wpływami politycznymi. Kontrowersję budzić może natomiast przepis z art. 20 ust. 1 pkt 7 ustawy 2.0, wykluczający członkostwo w radzie osób, które przed dniem rozpoczęcia jej kadencji ukończyły 67 rok życia. Ograniczenie z uwagi na wiek ma charakter jednoznacznie dyskryminacyjny, a dodatkowo można uznać je za szkodliwe z punktu widzenia społeczności uniwersyteckiej, bowiem wyklucza osoby, które z jednej strony mogą posiadać wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu czy biznesie, wypracowaną przez lata pozycję społeczną i prestiż<sup>23</sup>, a które obecnie

---

<sup>23</sup> A. Bodnar, *Prawo wyboru do władz uczelni - tylko do ukończenia 67. roku życia. RPO wnosi o zmianę przepisów*,

nie zajmują się już aktywnie działalnością zawodową, np. z powodu odejścia na emeryturę, czy też przekazania prowadzenia działalności gospodarczej swoim następcom. Osoby takie, będące niekwestionowanymi autorytetami w swoich dziedzinach, ale niekoniecznie bezpośrednio zaangażowane w działalność biznesową, mogłyby skutecznie służyć radą przy opracowywaniu strategii uniwersytetu czy programów nauczania, bez ryzyka, iż zechcą wykorzystać swoją funkcję do realizacji potrzeb wynikających z aktywności prowadzonej poza radą. Dodatkowo, wypracowana przez lata pozycja społeczna, mogłaby znacząco podnieść prestiż nowego organu w środowisku uniwersyteckim.

W odróżnieniu od rozwiązań przyjętych przez duńskiego ustawodawcę, jego krajowy odpowiednik nie zdecydował się na wskazanie, jakim rodzajem umiejętności (doświadczeń zawodowych) powinien wykazywać się członek nowego organu uczelni publicznej. Art. 20 ust. 1 pkt 7 ustawy 2.0 mówi, że osoba ta powinna posiadać wyższe wykształcenie, a zatem, aby wymóg ten został spełniony, wystarczy jedynie ukończenie studiów

pierwszego stopnia<sup>24</sup>. Mimo, iż rada ma uprawnienia nadzorcze<sup>25</sup>, ustawodawca dodatkowo obniża wymagania stawiane członkom rady uczelni, wskazując w art. 20 ust. 2 niniejszej ustawy, że: „do członków rad uczelni nie stosuje się przepisów art. 19 ustawy z dnia 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym (Dz. U. z 2018 r. poz. 1182)”. Mimo stosunkowo łagodnych wymogów stawianych członkom nowego gremium, uczelnie dążą, aby zostawały nimi osoby posiadające bogate doświadczenie w zarządzaniu czy opracowywaniu budżetów. Teoretycznie jednak ustawa pozwala, aby członkiem rady została osoba, która ukończyła wyłącznie studia pierwszego stopnia, nawet jeśli jej doświadczenie zawodowe nie gwarantuje skutecznej realizacji zadań związanych z działalnością tego organu kolegialnego. Z drugiej zaś strony wymóg posiadania wyższego wykształcenia wyklucza ewentualne uczestnictwo osób, które z powodzeniem prowadzą własną działalność gospodarczą, ale nie zdobyły formalnego wykształcenia. Należy zatem uznać, że duńskie rozwiązanie, a więc skupienie się na wskazaniu umiejętności, które powinien posiadać kandydat oraz powiązanie profilu jego działalności z charakterem uczelni,

---

<sup>24</sup> J.M. Zieliński, *Art. 20*. [w:] *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz*, H. Izdebski, J.M. Zieliński (red.), Warszawa 2019, s. 80-86.

<sup>25</sup> *Ibidem*.

wyduje się skuteczniej osiągać cele wynikające z charakteru nowego organu uczelni publicznej.

#### **4. Zadania rady uczelni w Polsce i w Danii**

##### **4.1. Od uniwersytetu humboldtowskiego do „uniwersytetu przedsiębiorczego”**

Jak wskazuje H. Izdebski, jesteśmy świadkami ewolucji uniwersytetu z europejskiego modelu uniwersytetu humboldtowskiego (opartego o zasady: „jedności wiedzy”, „jedności badań i kształcenia”, „jedności profesorów i studentów”) w kierunku „uniwersytetu przedsiębiorczego”, a zatem, będącego efektem demokratyzacji uczelni, przejścia od społeczności uczonych do modelu, w którym w zarządzaniu biorą udział kolejne grupy, np. pracownicy uczelni, a nawet studenci<sup>26</sup>. W podobny sposób wypowiada się P. Sztompka, który wskazuje, iż obecnie obserwujemy starcie dwóch, konkurencyjnych kultur (akademickiej i korporacyjnej), będące konsekwencją erozji, wykształconego przez wieki ładu akademickiego, na rzecz narzuconego uczelniom ładu korporacyjnego, upodabniającego ją do

---

<sup>26</sup> K. Sobczak, *Prof. Izdebski: Na uczelniach więcej autonomii i więcej zagrożeń*, <https://www.prawo.pl/student/prof-hubert-izdebski-o-zmianach-w-szkolnictwie-wyzzszym,295296.html>, [dostęp: 24.07.2019 r.].

przedsiębiorstwa<sup>27</sup>. Za wyraz opisywanych wyżej tendencji można uznawać nowy organ uczelni publicznej – radę uczelni, opierającą się na zaangażowaniu w kierowanie nią osób mających doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwami, jednakże nie wywodzących się ze wspólnoty akademickiej. Kwestią otwartą pozostaje natomiast odpowiedź na pytanie, czy zmiany te stanowią zaprzeczenie dotychczasowej, humboldtowskiej wizji uniwersytetu, czy też stanowią jego twórczą modyfikację.

#### **4.2. Zadania duńskiej rady uczelni**

W państwie położonym na Półwyspie Jutlandzkim, gdzie rada uczelni jest najwyższym organem władzy na uniwersytecie, obowiązuje model, w którym podejmuje ona najważniejsze decyzje dotyczące niemal wszystkich aspektów funkcjonowania uczelni. W praktyce można wyodrębnić 5 podstawowych sfer działania tamtejszej rady – zarządzanie finansami i mieniem uczelni, podejmowanie decyzji personalnych dotyczących obsady najważniejszych stanowisk, zawieranie umów z ministrem właściwym ds. szkolnictwa wyższego, sporządzanie statutu uczelni (*Vedtægter*) oraz kształtowanie programów i metod nauczania.

---

<sup>27</sup> P. Sztompka, *Uniwersytet współczesny; zderzenie dwóch kultur*, „Nauka” 2014, nr 1, s. 8-9.

Podstawowym zadaniem rady uczelni, określonym w duńskiej ustawie regulującej funkcjonowanie uniwersytetów, jest odpowiedzialne zarządzanie funduszami uniwersyteckimi w sposób służący jego interesom (art. 10 ust. 3), jak również opracowywanie i zatwierdzanie budżetu placówki, w tym podział całkowitych środków i określenie zasad korzystania z tych zasobów (art. 10 ust. 5). Dodatkowo przewodniczący rady (zawsze jest to członek zewnętrzny) zarządza nieruchomościami w porozumieniu innym członkiem tego gremium (art. 10 ust. 4). Organ ten odpowiada również za sposób organizacji uniwersytetu, sporządzając jego statut i decydując o wszelkich zmianach w nim zachodzących (art. 13 ust. 1).

Szczególną pozycję rady, jako najwyższego organu władzy na uniwersytecie, podkreśla kompetencja do zatrudniania i zwalniania rektora oraz wyższej kadry kierowniczej uniwersytetu, zgodnie z jego zaleceniem (art. 10 ust. 7). Niemniej jednak, podejmowanie decyzji personalnych nie obejmuje poszczególnych spraw dotyczących zwolnienia lub zatrudnienia innych pracowników uniwersytetu, czy kwestii odnoszących się do studentów.

Rada uczelni reprezentuje uniwersytet z relacjach z ministrem właściwym ds. szkolnictwa wyższego, co sprowadza się do zawierania umów obejmujących wszelkie

aspekty działalności uniwersytetu (art. 10 ust. 8). Minister ma prawo nakazać członkom rady złożenie rezygnacji z uczestnictwa w organie, jeśli swoimi działaniami naruszają oni postanowienia zawartych umów lub też zagrażają dalszemu funkcjonowaniu uczelni (art. 11 ust. 2-5).

Nadrzędnym celem analizowanego organu kolegiального, zdominowanego przez członków zewnętrznych (głównie pracodawców), jest jednak dostosowanie programów nauczania do aktualnych wyzwań i oczekiwań gospodarki, tak aby absolwent był niejako „gotowym pracownikiem”, mogącym od razu zasilić rynek pracy. Art. 12 ust. 2 duńskiej ustawy wprowadza zasadę, iż skład członków rady uczelni musi korespondować z działalnością uniwersytetu, a zatem członek zewnętrzny musi mieć doświadczenie w dziedzinie zbieżnej z tą, która jest przedmiotem nauczania. Wymóg ten sprawia, iż postulowana przez W. von Humboldta zasada „jedności wiedzy”, bazująca na filozoficznym założeniu, że poszczególne gałęzie nauki uzupełniają się, a więc są jednakowo ważne<sup>28</sup>, nie traci na aktualności, bowiem zależność między profilem działalności zewnętrznych członków rady, a samej uczelni sprawia, iż żadna dziedzina nauki, na niej wykładana, nie będzie mogła zostać zmarginalizowana. W Danii zasadą jest, iż

---

<sup>28</sup> K. Bartnicka, I. Szybik, *Zarys historii wychowania*, Warszawa 2005, s. 145-146.

kluczową aktywnością członków rady, wywodzących się spoza grona akademickiego, jest czynny udział w opracowywaniu programów studiów<sup>29</sup>. Art. 13a duńskiej ustawy przewiduje konieczność utworzenia przez uniwersytet tzw. paneli pracodawców (*Aftagerpaneler*), w ramach których członkowie zewnętrzni, posiadający bogate doświadczenie zawodowe i znający realia poszczególnych branż, we współpracy z uniwersytetem, analizują obecne programy studiów, jak również opracowują nowe metody nauczania, a nawet oceny, tak aby proces dydaktyczny nie abstrahował od problemów, z którymi późniejszym absolwentom przyjdzie mierzyć się na rynku pracy. Tym samym można stwierdzić, że tamtejsza koncepcja rady koresponduje ze sposobem realizacji, postulowanego przez W. von Humboldta, podstawowego zadania nauki, jakim kształcenie studentów w toku wdrażania ich zarówno w teorię, jak i w empirię<sup>30</sup>. Co warte podkreślenia, wpływ zewnętrznych członków rady uczelni jest tak znaczący, że przysługuje im prawo do wydawania zaleceń pracownikom naukowym w odniesieniu do wszelkich kwestii związanych obszarem edukacji (art. 13a ust. 3). Strona akademicka natomiast ma prawo otrzymywać odpowiedzi dotyczące zagadnień, związanych

---

<sup>29</sup> OECD, *op. cit.*, s. 20.

<sup>30</sup> I. Zakowicz, *Idea uniwersytetu Wilhelma von Humboldta - kontynuacja czy zmierzch?*, „Ogrody Nauk i Sztuk” 2012, nr 2, s. 62.

ze sferą działalności członka rady, jeśli mają one wpływ na proces nauczania.

Opisana aktywność zewnętrznych członków rady obrazuje, że duńskie uniwersytety chcą osiągać maksymalne korzyści z członkostwa przedstawicieli biznesu w życiu uczelni. Z drugiej zaś strony przedsiębiorca, zasiadający w analizowanym gremium, może dostosowywać pracę uczelni do potrzeb nie tylko swojej branży, ale wręcz konkretnego przedsiębiorstwa, uzyskując w późniejszym czasie zaprojektowany przez siebie profil pracownika. Rozwiązanie takie, chociaż przynosi niewątpliwe korzyści, stwarza jednocześnie ryzyko, iż wynikające z tego modelu kierowania uczelnią, poczucie odpowiedzialności za wzrost efektywności nauczania dla potrzeb gospodarki, przyczyni się do: „osłabienia etosu uniwersytetu z kluczową dla niego swobodą prowadzenia badań nieprzynoszących bezpośrednich korzyści ekonomicznych<sup>31</sup>”. Współczesny uniwersytet, chociaż powinien aktywnie współpracować z zewnętrznym otoczeniem społeczno-gospodarczym, nie może bowiem zapomnieć, że jego głównym zadaniem jest: „poszukiwanie pełnego rozumienia porządku rzeczy, a nie jedynie wiedzy specjalistycznej (...) zadaniem

---

<sup>31</sup> B. Wittrock, *Nowoczesny uniwersytet w perspektywie historycznej-rozważania o trzech transformacjach*, „Nauka” 2014, nr 2, s. 16.

uniwersytetu nie jest po prostu kształcenie specjalistów, ale twórczych intelektualistów”<sup>32</sup>.

### **4.3. Zadania polskiej rady uczelni**

Utworzenie nowego organu uczelni publicznej, w dodatku z wyraźnym udziałem osób wywodzących się spoza jej wspólnoty, budziło obawy środowiska akademickiego, które chciało uniknąć ryzyka związanego z możliwością zbyt silnej ingerencji z zewnątrz. Warto w tym miejscu wspomnieć, że już raport OECD z 2007 roku sugerował konieczność zmian w zarządzaniu szkolnictwem wyższym w Polsce, przede wszystkim poprzez poprawę umiejętności menedżerskich w drodze włączenia w kierowanie uczelnią zewnętrznych interesariuszy<sup>33</sup>. Ustawodawca, wprowadzając nowe rozwiązania, czerpał z doświadczeń innych państw, jednakże ostatecznie zdecydował się dostosować je do polskich realiów, zabezpieczając uczelnię przed sytuacją, w której nowy organ mógłby wyznaczyć kierunek sprzeczny z wolą większości akademickiej. Jak bowiem wskazuje M.J. Zieliński, jeszcze w uzasadnieniu projektu ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, wskazywano, że do rady

---

<sup>32</sup> A. Lekka-Kowalik, *Uniwersytet jako firma usługowa – szansa czy klęska?*, „Ethos” 2009, nr 85-86, s. 59.

<sup>33</sup> OECD, *OECD Reviews of Tertiary Education POLAND 2007*, [http://www.oecd.org/country/0,3377en\\_33873108\\_33873739\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/country/0,3377,en_33873108_33873739_1_1_1_1_1,00.html), [dostęp: 25.07.2019 r.].

należać będzie, m.in.: opiniowanie projektu statutu, uchwalanie strategii uczelni, monitorowanie gospodarki finansowej uczelni i zarządzanie nią, czy nawet wybór rektora<sup>34</sup>. Ostatecznie jednak zadania rady uczelni zostały wyraźnie ograniczone i w większości mają one charakter opiniodawczy, bez możliwości wpływu na ostateczne decyzje. Rada uczelni jest odpowiedzialna za opiniowanie jej głównych aktów wewnętrznych (projektu strategii uczelni, projektu statutu, opiniowanie sprawozdania z realizacji strategii uczelni). Nowy organ posiada również zadania kontrolne w zakresie monitorowania zarządzania uczelnią i monitorowana jej gospodarki finansowej. Szczególnie doniosłe znaczenie ma drugie z tych zadań, bowiem obejmuje ono opiniowanie planu rzeczowo-finansowego, zatwierdzanie sprawozdania z wykonania planu rzeczowo-finansowego oraz zatwierdzanie sprawozdania finansowego. Z uwagi na fakt, iż rada na mocy art. 18 ust. 3 ustawy 2.0 została wyposażona w uprawnienie do żądania wglądu w dokumenty uczelni, ma ona możliwość dotarcia do każdej sprawy na uniwersytecie<sup>35</sup>. Stosunkowo skromnie przedstawiają się uprawnienia w zakresie podejmowanie decyzji personalnych dotyczących obsady najważniejszych stanowisk, bowiem rada może jedynie wskazywać

---

<sup>34</sup> J.M. Zieliński, *op. cit.*, s. 77-78.

<sup>35</sup> *Ibidem*.

kandydatów na rektora, w dodatku po uprzednim zasięgnięciu opinii senatu odnośnie przedstawionych kandydatów (art. 18 ust. 1 pkt 5), nie uczestnicząc jednak w jego ostatecznym wyborze. Widać zatem, że polski model funkcjonowania rady uczelni ogranicza jej funkcję głównie do zadań o charakterze monitorującym i opiniodawczym. Organ ten nie ma zatem realnego wpływu na przeprowadzenie realnych zmian na uczelni. Dodatkowym mankamentem przyjętych rozwiązań jest brak włączenia zewnętrznych członków nowego, obligatoryjnego organu uczelni publicznej, w dokonywanie zmian w zakresie organizacji procesu edukacyjnego. Duńskie uniwersytety traktują radę jako narzędzie, za pomocą którego mogą czerpać z wiedzy i doświadczeń przedstawicieli świata biznesu, dostosowując swoje programy nauczania do oczekiwań i realiów rynku pracy oraz nawiązując wieloletnią, dwustronną współpracę z lokalnymi przedsiębiorcami, podczas gdy polskie rozwiązania prawne nie zachęcają do wykorzystania możliwości, który wynikają z zaangażowania przedsiębiorców w życie uczelni.

#### **4.4. Rada uczelni wobec autonomii uniwersytetu**

Istotnym problemem, związanym w funkcjonowaniem rady uczelni, opartej w swej istocie na udziale osób wywodzących się spoza wspólnoty uczelni,

jest wpływ jej działalności na jej autonomię. Jak wskazuje I. Zakowicz, pojęcie to należy rozumieć jako niezależność szeroko rozumianego środowiska akademickiego od wpływów politycznych, jak również innych potencjalnych grup nacisku, chociażby w postaci osób, które mogłyby chcieć zamienić uniwersytet w szkoły kształcące specjalistów w określonych dziedzinach<sup>36</sup>. Ochrona niezależności szkolnictwa wyższego wiąże się ściśle ze sposobem zarządzania uczelnią i jej strukturą organizacyjną. B. Clark wskazuje wręcz na istnienie zależności między autonomią, a wynikami systemów edukacyjnych, gdyż stanowi ona czynnik warunkujący zwiększenie konkurencyjności uczelni<sup>37</sup>. Autonomia uniwersytetu to również swoboda w zakresie zarządzania uczelnią, czy sposobie opracowywania programów edukacyjnych<sup>38</sup>. W rzeczywistości, w której wiedza przestaje być traktowana jako wartość autoteliczna, istnieje ryzyko, że przekazanie kierowania uczelnią radzie, doprowadzi do sytuacji, gdy poważnie będzie się traktować

---

<sup>36</sup> I. Zakowicz, *op. cit.*, s. 62.

<sup>37</sup> B. Clark, *The entrepreneurial university: New foundations for collegiality, autonomy, and achievement*. „Higher Education Management” 2001, nr 2.

<sup>38</sup> M. Dobbins, C. Knill, E.M. Vögtle, *An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance*, „Higher Education” 2011, nr 5, s. 665–683.

kształcenie jedyne na kierunkach, na które jest zapotrzebowanie społeczne<sup>39</sup>.

Analizując polskie i duńskie regulacje dotyczące rady uczelni, można dojść do wniosku, że krajowe rozwiązania opierają się na zasadzie ograniczonego ingerowania w samostanowienie środowiska akademickiego, a zatem priorytetem jest ochrona tradycyjnej autonomii uniwersytetów. Z drugiej zaś strony koncepcja duńska, polegająca na oddaniu możliwości decydowania o najważniejszych sprawach uniwersytetu w ręce organu zdominowanego przez osoby nienależące do wspólnoty akademickiej, teoretycznie sprawia wrażenie czynnika jeśli nie likwidującego, to przynajmniej mocno ograniczającego niezależność tamtejszych uczelni. Paradoksalnie jednak zakres autonomii uczelni w państwie położonym na Półwyspie Jutlandzkim uległ w ostatnich latach zdecydowanej poprawie, o czym świadczy fakt, iż w badaniach analizujących poszczególne aspekty niezależności uniwersytetów (np. od ingerencji władz państwowych, samorządowych, biznesu) Dania zajmuje czołowe miejsce w Europie, ustępując jedynie Wielkiej Brytanii<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> Z. Melosik, *Uniwersytet i społeczeństwo. Dyskurs wolności, wiedzy i władzy*, [w:] *Edukacja uniwersytecka w warunkach zmiany kulturowej*, A. Kobylarek, J. Semków (red.), Wrocław 2008, s. 28.

<sup>40</sup> T. Estermann, T. Nokkala, M. Steinel, *University Autonomy in Europe II. The Scorecard*, Bruksela 2011, s. 53.

Świadczy to, że powierzenie kierowania uczelnią osobom wywodzącym się spoza niej, nie musi przynosić negatywnych skutków.

## **5. Podsumowanie**

Rada uczelni to specyficzny organ uczelni wyższej, który powinien opierać się na dążeniu do zachowania równowagi między korzyściami, które można osiągnąć z zaangażowania w życie uniwersytetu osób o znaczącej pozycji, np. w świecie biznesu, a potrzebą ochrony niezależności uczelni. Chociaż na etapie projektu ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, zakładane rozwiązania nawiązywały do tych obowiązujących, na przykład w Danii, to ostatecznie zostały silnie zredukowane z myślą o ochronie niezależności uczelni od wpływów zewnętrznych. Niestety, obawa przed zmianami w sposobie zarządzania sprawiła, że rada uczelni w obecnym kształcie jest organem nieprzypominającym swoich zagranicznych odpowiedników. Jej uprawnienia, ograniczone głównie do zadań opiniotwórczych i monitorujących sprawiają, że rada jest organem, którego w zasadzie mogłoby nie być, bowiem w aktualnym stanie prawnym nie jest on w stanie samodzielnie usprawnić kierowania uczelnią. Przykład duński ilustruje natomiast, że przekazanie zarządzania uniwersytetem organowi zdominowanemu przez osoby spoza środowiska uczelni,

nie musi oznaczać zniesienia jej autonomii, ale może ją wręcz znacząco wzmocnić. Oczywiście, analizując rozwiązania prawne obowiązujące w innych państwach, należy uwzględnić także czynniki pozaprawne, jak na przykład kultura danego regionu, która determinuje sposób stosowania prawa przez jego adresatów, a zatem przeniesienie tamtejszych rozwiązań na polski grunt nie musiałyby przynieść jednakowych rezultatów. W ostateczności pozycja rady uczelni będzie zależeć od pracy członków pierwszej kadencji. Jeśli okaże się, iż organ ten jest pomocny w kierowaniu uczelnią, być może w przyszłości ustawodawca zdecyduje się wzmocnić jego pozycję. Uważam jednak, że koniecznym jest, aby wzorem duńskim, rada umożliwiała środowisku akademickiemu czerpanie z wiedzy i doświadczenia, wchodzących w jej skład, członków zewnętrznych, którzy prowadząc działalność gospodarczą w różnych branżach, mogliby pomóc w dostosowaniu programów studiów do realiów rynku pracy i uczynić z uniwersytetów partnera dla lokalnego otoczenia społeczno – gospodarczego.

## **Bibliografia:**

### **Literatura:**

Bache P., Maassen P., *Higher Education Policy in Denmark*, [w:] *Higher Education Policy. An International Comparative Perspective*, L. Goedegebuure, F. Kaiser, P. Maassen (red.), Oxford – Nowy Jork- Seoul- Tokio 1994

Bartnicka K., Szybik I., *Zarys historii wychowania*, Warszawa 2005

Bobyła G., *Dania* [w:] *Szkolnictwo wyższe w wybranych krajach świata*, Marcin Kędzierski (red.), Kraków 2009

Clark B., *The entrepreneurial university: New foundations for collegiality, autonomy, and achievement*. „Higher Education Management” 2001, nr 2

Czerepaniak-Walczak M., *Uniwersytet – instytucja naukowo-edukacyjna czy przedsiębiorstwo? Szkoła wyższa w procesie zmiany*, [w:] *Innowacje w edukacji akademickiej. Szkolnictwo wyższe w procesie zmiany*, J. Piekarski, D. Urbaniak-Zajac (red.), Łódź 2010

Dimmen A., Kyvik S., *Recent Changes in the Governance of Higher Education in Norway*, „Higher Education Policy” 1998, nr 11

Dobbins M., Knill C., Vögtle E.M., *An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance*, „Higher Education” 2011, nr 5

Estermann T., Nokkala T., Steinel M., *University Autonomy in Europe II. The Scorecard*, Bruksela 2011

Jabłocka J., *Zmiany w systemach zarządzania uniwersytetami w wybranych krajach Europy*, „Nauka i szkolnictwo wyższe” 1998, nr 2

Jenssen R.K., Vige G.B., *Democracy and Governance in Higher Education*, „Kluwer Law International” 1998, nr 2

Kobylarek A., *Sytuacja społeczno-zawodowa absolwentów uniwersytetu. Na przykładzie Uniwersytetu Wrocławskiego*, Toruń 2004

Lekka-Kowalik A., *Uniwersytet jako firma usługowa – szansa czy klęska?*, „Ethos” 2009, nr 85-86

Makarewicz-Marcinkiewicz A., *Zachodnie wzorce i wewnętrzny systemowe determinanty zarządzania szkolnictwem wyższym w Polsce*, „Studia ekonomiczne” 2013, nr 131

Melosik Z., *Uniwersytet i społeczeństwo. Dyskurs wolności, wiedzy i władzy*, [w:] *Edukacja uniwersytecka w warunkach zmiany kulturowej*, A. Kobylarek, J. Semków (red.), Wrocław 2008

Mosakowski R., *„Szkolnictwo wyższe w Danii. Struktura i organizacja uczelni duńskich*, „Forum akademickie” 2001, nr 6

Neave G., *On Stakeholders, Cheshire Cats and Seers. Changing Visions of the University*, Enschede 2002

OECD, *OECD-review: Skills beyond School. National Background Report for Denmark*, Kopenhaga 2012

Pryszmont-Ciesielska M., *Ukryty program edukacji akademickiej*, Wrocław 2010

Sztompka P., *Uniwersytet współczesny; zderzenie dwóch kultur*, „Nauka” 2014, nr 1

Thune C., *Quality Assurance of Higher Education in Denmark*, [w:] *Global Perspectives on Quality in Higher Education*, D. Dunkerly, W. Sum (red.), Aldershot 2001.

Wittrock B., *Nowoczesny uniwersytet w perspektywie historycznej – rozważania o trzech transformacjach*, „Nauka” 2014, nr 2

Wrońska K., *Pytanie o wolność w przestrzeni uniwersytetu. Obszary i granice autonomii oraz swobód akademickich – między przywilejem a powinnością*, [w:] *Student na współczesnym uniwersytecie. Ideały i codzienność*, D. Pauluk (red.), Kraków 2010

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

### **Pozycje internetowe:**

Bodnar A., *Prawo wyboru do władz uczelni - tylko do ukończenia 67. roku życia. RPO wnosi o zmianę przepisów*,

<https://www.rpo.gov.pl/pl/content/prawo-wyboru-do-wladz-uczelni-tylko-do-ukonczenia-67-roku-%C5%BCycia-rpo-wnosi-o-zmiane-przepisow>, [dostęp: 21.07.2019 r.]

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Rada uczelni, czyli jak profesjonalnie zarządzać uczelniami*, <https://konstytucjadlanauki.gov.pl/rada-uczelni-czyli-jak-profesjonalnie-zaradzac-uczelniami> [dostęp: 20.07.2019 r.]

OECD, *OECD Reviews of Tertiary Education POLAND 2007*, [http://www.oecd.org/country/0,3377en\\_33873108\\_33873739\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/country/0,3377,en_33873108_33873739_1_1_1_1_1,00.html), [dostęp: 25.07.2019 r.]

Raport Komisji Europejskiej, *Organisation of the education system in Denmark 2009/10*, <https://estudandoeducacao.files.wordpress.com/2011/05/dinamarca.pdf>, [dostęp: 21.07.2019 r.]

Sobczak K., *Prof. Izdebski: Na uczelniach więcej autonomii i więcej zagrożeń*, <https://www.prawo.pl/student/prof-hubert-izdebski-o-zmianach-w-szkolnictwie-wyzzszym,295296.html>, [dostęp: 24.07.2019 r.]

### **Akty normatywne:**

*Lov om universiteter m.fl. (universitetsloven)* nr. 1089 af 23. desember 1992, (Lbk nr 334 af 23/12/1992)

Universitetsloven, jf. lovbekendtgørelse nr. 172 af 27. februar 2018 (LBK nr 172 af 27/02/2018)

Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. poz. 1668 z późn. zm.)