



Zarządzanie szkolnictwem wyższym w Europie

Strategie, struktury, finansowanie i kadra akademicka





Zarządzanie szkolnictwem wyższym w Europie

Strategie, struktury, finansowanie i kadra akademicka

Eurydice

Sieć informacji o edukacji w Europie

Publikacja przetłumaczona z języka angielskiego

Tytuł oryginału w języku angielskim: **Higher Education Governance in Europe. Policies, structures funding and academic staff**

ISBN 978-92-79-08524-6

DOI 10.2766/29900

ISBN dla polskiej wersji językowej: 978-92-79-09293-0

DOI dla polskiej wersji językowej: 10.2766/63414

Przetłumaczyła Ewa Kolanowska

© Copyright for the Polish edition

Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji

00-551 Warszawa
ul. Mokotowska 43

Warszawa 2009

ISBN 978-83-87716-44-8

Z wyjątkiem celów komercyjnych, przedruk dozwolony pod warunkiem podania źródła.

PRZEDMOWA

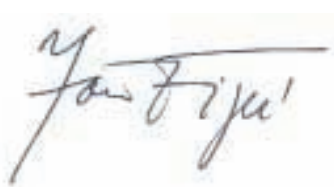


Rolę szkolnictwa wyższego w społeczeństwie wiedzy dostrzega się zarówno na szczeblu europejskim, jak i w państwach członkowskich. Od szkolnictwa wyższego oczekuje się znacznego wkładu w realizację celów lizbońskich dotyczących rozwoju gospodarczego, dobrobytu i spójności społecznej. W programie pracy Unii Europejskiej „Edukacja i szkolenia 2010” podkreślono wyraźnie znaczenie modernizacji uczelni i reform, stymulowanych w ramach Procesu Bolońskiego z myślą o stworzeniu Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego.

Jeśli oczekiwania te mają zostać spełnione, szkolnictwo wyższe musi odpowiedzieć na kilka istotnych wyzwań: konieczne jest osiągnięcie poziomu jakości, który wytrzyma próbę międzynarodowych porównań, ulepszenie zarządzania i zwiększenie odpowiedzialności uczelni, oraz zwiększenie środków finansowych i zróżnicowanie źródeł finansowania. Te główne cele zakładają zmiany w szkolnictwie wyższym, które muszą znaleźć się wśród najważniejszych priorytetów programów politycznych oraz w strategiach krajów europejskich.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono działania podejmowane w celu modernizacji szkolnictwa wyższego w Europie i przeanalizowano w szczególności struktury zarządzania i metody finansowania uczelni, oraz zadania uczelni w odniesieniu do kadry akademickiej. Wskazano w nim również na różnorodność modeli zarządzania, np. w zakresie pozyskiwania funduszy prywatnych, i zróżnicowanie organów decyzyjnych w uczelniach. Ponadto zwrócono w nim uwagę na to, że w poszczególnych krajach toczą się obecnie dyskusje na temat strategii szkolnictwa wyższego, w których uczestniczy wiele różnych zainteresowanych grup.

Dzięki temu niniejsze opracowanie pogłębia naszą wiedzę o procesach zarządzania w szkolnictwie wyższym, a przy tym ma oryginalny charakter, analizuje bowiem sytuację w 30 krajach europejskich należących do sieci Eurydice. Chciałbym serdecznie podziękować Krajowym Biurom i Europejskiemu Biuru Eurydice za ich pracę, która – jestem przekonany – okaże się przydatna dla wszystkich instytucji i osób zajmujących się szkolnictwem wyższym w Europie, umożliwiając im pełny udział w realizacji celów lizbońskich.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Ján Figel'.

Ján Figel'

Komisarz ds. Edukacji, Kultury i Młodzieży

Przedmowa	3
Spis treści	5
Streszczenie	7
Wprowadzenie	11
Rozdział 1: Krajowe strategie dotyczące szkolnictwa wyższego	15
1.1. Priorytety strategiczne dotyczące finansowanie	17
1.2. Priorytety strategiczne dotyczące kadry akademickiej	20
Rozdział 2: Struktury zarządzania w szkolnictwie wyższym	25
2.1. Zarządzanie zewnętrzne	26
2.2. Zarządzanie w uczelniach	33
2.3. Niezależne uczelnie prywatne	42
2.4. Wyzwania związane z zarządzaniem uczelniami	43
Rozdział 3: Bezpośrednie finansowanie uczelni ze środków publicznych	47
3.1. Mechanizmy finansowania	50
3.2. Monitorowanie wykorzystania środków przez uczelnie	64
3.3. Finansowanie niezależnych uczelni prywatnych ze środków publicznych	67
3.4. Modele finansowania ze środków publicznych: problemy i wyzwania	69
Rozdział 4: Środki prywatne pozyskiwane przez uczelnie	73
4.1. Autonomia uczelni w zakresie wykorzystywania środków z czesnego	75
4.2. Inne dopuszczalne źródła prywatne	77
4.3. Przedsięwzięcia partnerskie ze światem biznesu	79
4.4. Ograniczenia i warunki dotyczące pozyskiwania i wykorzystywania innych środków prywatnych oraz udziału w przedsięwzięciach partnerskich	79
4.5. Rozwiązania motywujące do pozyskiwania środków prywatnych	81
4.6. Odpowiedzialność	85
4.7. Wyzwania związane z pozyskiwaniem środków prywatnych	86
Rozdział 5: Kadra akademicka w uczelniach	87
5.1. Interesariusze/organy odpowiedzialne za rekrutację pracowników akademickich	88
5.2. Najważniejsze metody rekrutacji	90
5.3. Pracodawcy i umowy o pracę	93
5.4. Wynagrodzenia i awans	96
5.5. Zakres obowiązków i czas pracy	98
5.6. Ocena i odpowiedzialność	99
5.7. Wyzwania związane z zarządzaniem kadrą akademicką	101

Wnioski	103
Glosariusz	111
Bibliografia	115
Spis rysunków	117
Załączniki	119
Podziękowania	141

STRESZCZENIE

Strategie (Rozdział 1)

W całej Europie powszechnie dostrzega się potrzebę opracowania długoterminowych planów i strategii dotyczących szkolnictwa wyższego. Większość krajów objętych niniejszym opracowaniem wprowadza już w życie lub przyjmuje specjalne dokumenty polityczne, które nakreślają strategiczne priorytety państwa służące **zagwarantowaniu stabilnego finansowania** dla sektora szkolnictwa wyższego. Wprawdzie konkretne rozwiązania są zróżnicowane zależnie od kraju, można wyraźnie dostrzec kilka następujących wspólnych celów średnioterminowych:

- zwiększenie środków publicznych na szkolnictwo wyższe,
- przyznanie uczelniom większej autonomii w zakresie zarządzania finansami,
- wprowadzenie bezpośredniego powiązania pomiędzy wynikami działalności naukowo-dydaktycznej a wysokością przyznawanych środków publicznych,
- zachęcanie uczelni do różnicowania źródeł finansowania oraz tworzenia przedsięwzięć partnerskich z instytutami naukowymi, przedsiębiorstwami i władzami regionalnymi.

Wydaje się, że kompleksowe strategie rządziej dotyczą kadry akademickiej niż finansowania, natomiast kadra jest częściej przedmiotem specjalnych reform. Na kadre akademicką mają również wpływ takie coraz częściej stosowane rozwiązania, jak powiązanie wysokości środków z wynikami działalności. Wśród **priorytetów odnoszących się do kadry akademickiej** wymienia się:

- położenie nacisku na bardziej zrównoważoną strukturę kadry pod względem płci i wieku,
- zwiększenie autonomii w zakresie zarządzania kadrą akademicką oraz
- wprowadzenie kryteriów efektywności pracy.

Struktury zarządzania w szkolnictwie wyższym (Rozdział 2)

Uczelnie europejskie mają prawnie zagwarantowaną autonomię. Ramy tej autonomii wyznaczają krajowe systemy rozliczania uczelni z działalności, których celem jest przede wszystkim budowanie zaufania pomiędzy uczelniami a społeczeństwem. W każdym kraju oficjalne przepisy prawne określają struktury zarządzania w uczelniach oraz zakres odpowiedzialności uczelni publicznych i dotowanych przez państwo uczelni prywatnych.

Na ogół za planowanie strategiczne, rozwój, sprawy organizacyjne, zarządzanie i monitorowanie w uczelniach odpowiada głównie **osoba kierująca uczelnią (rektor)**. W mniej więcej jednej trzeciej krajów osoba ta jest wybierana przez zainteresowane grupy w obrębie uczelni (tzw. interesariuszy wewnętrznych), ale ostatecznie powoływana przez władze zewnętrzne, np. ministerstwo czy głowę państwa.

Organem zarządzającym odpowiedzialnym za planowanie długoterminowe i rozwój strategiczny jest **uczelniany organ decyzyjny**. W mniej więcej połowie krajów objętych niniejszym opracowaniem funkcję organu decyzyjnego pełni **organ akademicki**. Coraz częściej włącza się do zarządzania, przede wszystkim jako członków uczelnianych **organów doradczych lub nadzorczych**, przedstawicieli zainteresowanych grup z zewnątrz (tzw. interesariuszy zewnętrznych), tj. sektora przemysłu i handlu oraz społeczeństwa obywatelskiego. W większości krajów uczelnie utworzyły organ nadzorczy złożony głównie lub wyłącznie z interesariuszy zewnętrznych. Z punktu widzenia autonomii uczelni ogólnym zadaniem takiego organu jest

ochrona interesów uczelni, a z punktu widzenia odpowiedzialności - ma on zagwarantować przestrzeganie przez uczelnię ogólnokrajowych przepisów i innych uregulowań.

W ponad połowie krajów objętych niniejszym opracowaniem struktury zarządzania w niezależnych uczelniach prywatnych są uregulowane w taki sam sposób, jak w przypadku uczelni publicznych i dotowanych przez państwo uczelni prywatnych.

Modele finansowania ze środków publicznych (Rozdział 3)

W niniejszym opracowaniu wyodrębniono następujące główne elementy charakteryzujące finansowanie uczelni europejskich ze środków publicznych:

- w celu rozdzielania środków publicznych, niemal wszędzie stosuje się algorytmy finansowania;
- w większości krajów w algorytmach finansowania wykorzystuje się wskaźniki efektywności oparte na wynikach studentów w nauce;
- w dwunastu krajach środki publiczne przyznaje się zgodnie z umową o wykonanie zadań;
- środki publiczne na badania naukowe rozdziela się zgodnie z różnymi mechanizmami.

Podstawą **algorytmów finansowania** służących do podziału środków między uczelnie jest zwykle skala działalności, którą mierzy się często liczbą studentów kształcących się w danej uczelni. Wskaźniki efektywności wykorzystuje się w algorytmach finansowania w różny sposób: w niektórych krajach jedynie bardzo niewielką część środków publicznych przyznaje się zgodnie ze wskaźnikami efektywności, natomiast w Wielkiej Brytanii blokowa dotacja na działalność dydaktyczną, operacyjną i badawczą jest bezpośrednio uzależniona od efektywności uczelni. Oprócz uwzględniania skali działalności i wyników studentów w nauce, w niektórych krajach stosuje się także inne mechanizmy rozdziału środków publicznych, które zapewniają pewną stabilność finansową w kolejnym roku.

Umowy o wykonanie zadań określają cele zgodnie z priorytetami państwa. Umowy te obejmują większość środków publicznych przyznawanych uczelniom lub jedynie ich niewielką część, która jest przeznaczona na konkretne przedsięwzięcia. W przypadku gdy poprzednia umowa ma wpływ na wysokość środków przyznawanych w ramach kolejnej umowy, uwzględnia się wskaźniki ilościowe dotyczące liczby absolwentów bądź ogólną jakość zarządzania w danej uczelni. W niektórych krajach przeprowadza się obecnie reformy służące ściślejszemu powiązaniu osiągniętych celów, które zostały określone w dotychczasowych umowach, z wysokością środków przyznawanych w ramach kolejnych umów.

We wszystkich krajach **środki** na określone **projekty lub programy badawcze** przyznaje się na zasadach konkurencyjnych. W kilku krajach ten mechanizm rozdziału środków już stanowi lub stanie się prawdopodobnie głównym źródłem środków publicznych na badania. Niemal wszystkie kraje przyznają również **podstawowe dotacje na badania**, które nie są związane z określonymi projektami badawczymi. Wysokość takiej dotacji może zależeć od kosztów ponoszonych przez uczelnię lub jej osiągnięć naukowych. Większość krajów uwzględnia obydwa aspekty, co stanowi element konkurencji między uczelniami.

Finansowanie ze środków publicznych - autonomia i odpowiedzialność społeczna (Rozdział 3)

Niemal wszędzie uczelnie otrzymują środki publiczne w formie **dotacji blokowych**. Dotacje blokowe obejmują wiele rodzajów wydatków, które określa uczelnia. Jednak w niektórych krajach przyznających dotacje blokowe, zwłaszcza w Europie Środkowej i Wschodniej, projekt budżetu wymaga zatwierdzenia przez władze publiczne. W większości krajów uwzględnionych w niniejszym opracowaniu istnieje możliwość przeniesienia środków na następny rok. Istnieją różne **mechanizmy rozliczania** uczelni z wydatkowanymi środkami

publicznych, np. kontrole finansowe, wskaźniki efektywności, sprawozdania roczne, opracowywanie informacji do baz danych, publikowanie wyników oceny wewnętrznej i inne metody rozpowszechniania informacji.

Środki prywatne – dozwolone źródła i rozwiązania motywujące (Rozdział 4)

Do najistotniejszych dozwolonych **źródeł środków prywatnych** należą:

- darowizny i legaty od podmiotów prywatnych, jak również
- przedsięwzięcia partnerskie, których efektem są kontrakty badawcze pomiędzy uczelniami i prywatnymi zleceniodawcami oraz
- opłaty z tytułu świadczenia usług.

W wielu krajach dozwolonym i często wykorzystywanym źródłem są również pożyczki, przychody z majątku, sponsorowanie stanowisk pracy, inwestycje oraz tworzenie spółek, choć w niektórych z tych krajów korzystanie z części tych źródeł przychodów nie jest dozwolone lub podlega **ograniczeniom**. Dotyczy to przede wszystkim pożyczek, inwestycji i tworzenia spółek, które w kilku krajach wymagają wcześniejszej zgody odpowiedniego organu władz, tj. kierownictwa uczelni, organu finansującego lub właściwego ministerstwa, czy innego organu administracji rządowej.

Ogromna większość krajów europejskich wprowadziła co najmniej jedno **rozwiązanie motywujące**, aby zachęcić uczelnie do pozyskiwania środków prywatnych. Najczęściej stosuje się ulgi podatkowe dla darczyńców i partnerów prywatnych, natomiast najrzadziej występują ulgi podatkowe dla samych uczelni. W kilkunastu krajach istnieją formy wsparcia finansowego lub innego rodzaju wsparcie dla przedsięwzięć partnerskich z udziałem prywatnych firm, oraz uregulowania umożliwiające uczelniom zachowanie prawa własności intelektualnej do wyników badań.

Z bardzo nielicznymi wyjątkami środki prywatne rozlicza się w podobny sposób jak środki publiczne. W sprawozdaniach finansowych i sprawozdaniach z kontroli, które należy regularnie składać władzom, uwzględnia się także pozyskane i wykorzystane środki prywatne.

Kadra akademicka (Rozdział 5)

W większości krajów **proces rekrutacji** jako całość zakłada wspólny udział uczelni i władz centralnych. Jedynie w pięciu krajach uczelnie mają szczególnie szeroką autonomię w zakresie rekrutacji kadry.

Pewne etapy rekrutacji są jednak w dużej mierze określone albo na szczeblu centralnym, albo też na szczeblu uczelnianym.

W ogromnej większości krajów oficjalne regulacje określają **kategorie pracowników**, wraz z kryteriami kwalifikującymi do poszczególnych kategorii.

Jednak w większości krajów za znaczną część procesu rekrutacji odpowiada jeden z organów uczelnianych (senat lub rada zarządzająca).

W mniej więcej połowie krajów organizuje się **egzaminami konkursowe**. Procedury organizowania takich konkursów podlegają często kryteriom określonym przez władze centralne.

W ogromnej większości krajów **formalnymi pracodawcami kadry akademickiej** są uczelnie.

W większości krajów kadra dydaktyczna w uczelniach publicznych i dotowanych przez państwo uczelniach prywatnych jest **zatrudniona na podstawie umów** podlegających ogólnym przepisom o zatrudnieniu (przy

czym mogą to być umowy na czas nieokreślony lub określony). W czternastu krajach pracownicy dydaktyczni mają status **urzędników państwowych**. Często występują jednak mieszane rozwiązania ustawowe, w ramach których pracownicy są urzędnikami państwowymi lub są zatrudniani na podstawie umowy. W niektórych krajach coraz wyraźniej zmierza się ku rozluźnieniu wymogów dotyczących umów i/lub statusu zawodowego.

W większości krajów **wysokość wynagrodzeń** określa się głównie na podstawie przepisów prawnych i innych oficjalnych dokumentów opracowywanych przez władze centralne.

W kilkunastu krajach wysokość **rocznego wynagrodzenia brutto** ustalają głównie władze centralne, a w kilkunastu innych krajach decyzje są podejmowane wspólnie przez władze i uczelnie. W ośmiu krajach uczelnie mają szeroką autonomię w zakresie ustalania wysokości rocznych wynagrodzeń. Kryteria **przyznawania nagród i podwyżek** są na ogół określone przez władze centralne.

W większości krajów przepisy lub inne obowiązujące regulacje określają jedynie najważniejsze **zadania** kadry akademickiej. Konkretnie zadania związane z danym stanowiskiem są na ogół ustalane w umowie o pracę lub określane przez uczelnie.

Kryteria **oceny kadry akademickiej** ustala się w większości krajów na szczeblu uczelni. W niektórych przypadkach władze centralne określają jednak elementy, które należy uwzględnić w ocenie kadry akademickiej.

Kontekst

Ostatnie dziesięciolecia były okresem istotnych przemian ⁽¹⁾ w systemach szkolnictwa wyższego w Europie, które dokonywały się pod wpływem takich zjawisk w poszczególnych krajach i w skali międzynarodowej, jak szybki wzrost liczby studentów, relatywny spadek nakładów publicznych wraz z niewystarczającym poziomem finansowania ze środków prywatnych, rosnące znaczenie badań naukowych i innowacji w opartej na wiedzy gospodarce światowej, oraz szersza konkurencja między uczelniami. Od niedawna jedną z głównych sił napędowych zmian jest także Proces Boloński, który wywiera wpływ na reformy programów nauczania, zapewnianie jakości oraz mobilność.

Konieczność sprostania tym głębokim zmianom i podniesienia poziomu kształcenia w europejskim szkolnictwie wyższym skłoniła do rewidowania struktur zarządzania uczelniami. Wprawdzie władze publiczne nadal odgrywają centralną rolę w regulowaniu i koordynacji rozwiązań w szkolnictwie wyższym niemal w całej Europie, w ostatnich latach stopniowo przechodzi się od szczegółowej kontroli państwa do ukierunkowywania uczelni przez różne zainteresowane grupy z otoczenia zewnętrznego (tzw. interesariuszy zewnętrznych). W samych uczelniach zaczęto z kolei odchodzić od tradycyjnego zarządzania na zasadach samorządności akademickiej w kierunku nowych modeli samorządności menedżerskiej.

Na szczycie Unii Europejskiej, w komunikacie z dnia 10 maja 2006 r., wezwano państwa członkowskie do dalszej modernizacji europejskich uczelni, w celu zwiększenia ich wkładu w realizację Agendy Lizbońskiej na rzecz szybszego rozwoju gospodarczego oraz tworzenia większej liczby lepszych miejsc pracy⁽²⁾. Państwa członkowskie wzywa się do uwolnienia istniejących w UE znacznych zasobów wiedzy, talentu i energii poprzez natychmiastowe, głębokie i skoordynowane zmiany: od sposobu regulowania rozwiązań i zarządzania systemami szkolnictwa wyższego, do sposobu zarządzania uczelniami.

Chcąc wesprzeć te cele i program współpracy w dziedzinie edukacji, Dyrekcja Generalna ds. Edukacji i Kultury Komisji Europejskiej zwróciła się do sieci Eurydice z prośbą o zebranie danych do opracowania na temat regulacji dotyczących zarządzania szkolnictwem wyższym. Niniejsze opracowanie stanowi uzupełnienie następujących publikacji, w ujęciu krajowym i porównawczym, na temat szkolnictwa wyższego, które zostały wydane przez Eurydice w 2007 r.: „Kluczowe dane o szkolnictwie wyższym w Europie” – koncentrujące się na społecznym wymiarze szkolnictwa wyższego (m.in. wkład studentów w koszty czesnego, opieka i pomoc dla studentów oraz pożyczki); „Seria Focus: Struktury systemów szkolnictwa wyższego w Europie” – analiza trendów i działań w poszczególnych krajach w ramach Procesu Bolońskiego oraz tom 5 „Europejskiego glosariusza edukacyjnego”, zawierający terminy dotyczące formalnych organów decyzyjnych, doradczych, administracyjnych i nadzorczych w szkolnictwie wyższym.

Niniejsze opracowanie koncentruje się w szczególności na strategiach, oficjalnych regulacjach oraz prawach i obowiązkach w zakresie zarządzania uczelniami. W ramach ogólnoeuropejskiego trendu w kierunku ograniczenia normatywnych uregulowań, powstały rozmaite modele krajowe, uzależnione od kontekstu samorządności akademickiej i odpowiedzialności uczelni wobec otoczenia zewnętrznego, wpływu nowych wymogów stawianych przed szkolnictwem wyższym, i trwałości krajowych tradycji ⁽³⁾. **Celem niniejszego**

⁽¹⁾ Zob. np. Eurydice, *Two decades of reform in higher education in Europe: 1980 onwards* (Dwie dekady reform w szkolnictwie wyższym w Europie – od 1980 r.), 2000.

⁽²⁾ Komisja Europejska, Komunikat Komisji dla Rady i Parlamentu Europejskiego, *Delivering on the modernization agenda for universities: education, research and innovation* (Realizacja programu modernizacji dla uczelni: kształcenie, badania i innowacje), 2006.

⁽³⁾ Typologię modeli zarządzania w szkolnictwie wyższym przedstawiono na przykład w: CHEPS, *Comparative Policy Studies in Higher Education* (Porównawcze analizy polityki dotyczącej szkolnictwa wyższego), 1994, i Merrien, Fr-X.

opracowania jest dogłębne przeanalizowanie rozwiązań normatywnych w poszczególnych krajach i umiejscowienie tych rozwiązań na tle trendów w całej Europie.

Pojęcia i definicje

W niniejszym opracowaniu wyodrębnia się **zarządzanie** (ang. *governance*) i **kierowanie** (ang. *management*) w szkolnictwie wyższym. W odniesieniu do szkolnictwa wyższego zarządzanie koncentruje się na zasadach i mechanizmach, za pomocą których różne zainteresowane grupy (tzw. interesariusze) wpływają na decyzje, oraz na tym, w jaki sposób są one rozliczane i przed kim odpowiadają. W kontekście szkolnictwa wyższego **zarządzanie** oznacza „formalne i nieformalne sprawowanie władzy, zgodnie z przepisami, polityką i zasadami, które określają prawa i obowiązki różnych uczestników, włącznie z zasadami ich współdziałania czy wzajemnego oddziaływania”⁽⁴⁾. Innymi słowy, zarządzanie obejmuje „ramy, w których uczelnia realizuje swe założenia, cele i politykę w spójny i skoordynowany sposób”, odpowiadając w ten sposób na pytania: „Kto jest odpowiedzialny i na jakiej podstawie różni uczestnicy podejmują decyzje wykonawcze?” Z kolei **kierowanie** oznacza realizację zestawu celów wytyczonych przez uczelnię na podstawie ustanowionych zasad. Odpowiada ono na pytanie „w jaki sposób stosuje się zasady” i dotyczy sprawności, efektywności oraz jakości usług świadczonych przez interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych⁽⁵⁾.

Niezależnie od rozróżnienia pomiędzy zarządzaniem (w którym nacisk kładzie się na proces wytyczania polityki i celów długoterminowych, oraz strategię osiągania tych celów) a kierowaniem (które jest ukierunkowane na działanie), w niniejszym opracowaniu uwzględniono różne powiązania między tymi dwoma elementami. W związku z tym wprowadzie opracowanie dotyczy głównie regulacji dotyczących szkolnictwa wyższego wydawanych przez władze publiczne, przedstawiono i przeanalizowano w nim również informacje o mechanizmach tworzenia polityki i podejmowania decyzji na szczeblu centralnym i uczelnianym, oraz rozwiązania motywujące i procedury egzekwowania odpowiedzialności, tj. rozliczania uczelni z działalności.

Publicznych i prywatnych uczestników czy interesariuszy można podzielić na zewnętrznych i wewnętrznych w odniesieniu do uczelni:

Interesariusze zewnętrzni: osoby, które są żywotnie zainteresowane funkcjonowaniem, praktykami i efektami działalności uczelni (np. przedstawiciele władz centralnych, regionalnych lub lokalnych, pracodawcy na rynku pracy czy inni przedstawiciele przemysłu, członkowie związków zawodowych, krajowe organizacje studenckie, przedstawiciele społeczeństwa obywatelskiego, absolwenci, rodzice studentów).

Interesariusze wewnętrzni: uczelniane organy zarządzające (np. komitet doradczy, rada, senat akademicki) i osoby zatrudnione lub kształcące się w uczelni.

Organy zarządzające mogą funkcjonować na szczeblu uczelnianym, bądź na szczeblu regionalnym lub krajowym. Organami uczelnianymi są zwykle rady zarządzające, senaty akademickie, rady itp. W ich skład wchodzi uczestnicy (tj. interesariusze) z danej uczelni lub otoczenia uczelni, bądź przedstawiciele obydwu tych grup. Organami działającymi na szczeblu regionalnym lub krajowym są na ogół komisje lub departamenty ministerialne, rady ds. szkolnictwa wyższego, rady ds. nauki i techniki oraz niezależne organizacje patronackie zajmujące się szkolnictwem wyższym itp. W ich skład mogą wchodzić wyłącznie uczestnicy z otoczenia uczelni lub także przedstawiciele odpowiednich uczelni.

Na końcu opracowania zamieszczono glosariusz kodów, skrótów i często używanych terminów.

(red.), *Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View* (W kierunku nowego modelu zarządzania uczelniami? Analiza porównawcza), 1999.

⁽⁴⁾ Hirsch, Werner Z. Weber, Luc E. (red.), *Governance in Higher Education. The University in a State of Flux* (Zarządzanie w szkolnictwie wyższym. Ciągłe zmiany w uczelniach), 2001.

⁽⁵⁾ Rada Europy; Fried, J., *Higher education governance in Europe; autonomy, ownership and accountability – A review of the literature* (Zarządzanie szkolnictwem wyższym w Europie: autonomia, własność i odpowiedzialność – przegląd literatury) w: *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*, 2006.

Zakres opracowania

Niniejsze opracowanie porównawcze odnosi się do roku 2006/07 i obejmuje wszystkie kraje należące do sieci Eurydice, z wyjątkiem Turcji. W opracowaniu omówiono zagadnienia dotyczące zarządzania szkolnictwem wyższym oraz przeanalizowano zainteresowane grupy (interesariuszy) i organy, które uczestniczą w tworzeniu polityki i podejmowaniu decyzji, a także ich wzajemne relacje. Polityka, regulacje, rozwiązania motywujące i mechanizmy rozliczania uczelni zostały omówione w kontekście **struktur** zarządzania, **finansowania** i **kadry akademickiej**. Wybrano właśnie te zagadnienia, ponieważ stanowią one zasadnicze elementy w programach reform szkolnictwa wyższego i są bezpośrednio związane z kluczowym wymogiem efektywnego wykorzystywania środków ⁽⁶⁾.

Istotnym aspektem zarządzania są również procedury zapewniania jakości. Nie zostały one tu jednak przeanalizowane szczegółowo, ponieważ omówiono je szeroko w publikacji Eurydice pt. „*Struktury systemów szkolnictwa wyższego w Europie, 2006/07*” ⁽⁷⁾.

Opracowanie obejmuje zagadnienia zarządzania w oficjalnie uznawanych uczelniach publicznych i prywatnych, które prowadzą studia na poziomach ISCED 5 i 6, i zostały uwzględnione w przepisach prawnych danego kraju. Nie uwzględniono uczelni zagranicznych działających w danym kraju ani regulacji dotyczących udziału w programach europejskich. Opracowanie nie obejmuje też państwowych uczelni kształcących w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego, uczelni wojskowych ani policyjnych.

W opracowaniu przeanalizowano przede wszystkim rozwiązania dotyczące uczelni publicznych i dotowanych przez państwo uczelni prywatnych. Bardzo niewiele jest danych o niezależnych uczelniach prywatnych; jeśli jednak takie informacje są dostępne, podano je w odrębnych punktach na zakończenie każdego rozdziału. W przypadku gdy regulacje lub praktyki dotyczą określonego rodzaju uczelni (np. uniwersytetów, politechnik, uczelni zawodowych, placówek kształcenia ustawicznego itp.), w tekście podano odpowiednie wyjaśnienia. Jeśli informacje odnoszą się do wszystkich uczelni, używa się terminu „uczelnie”.

W oficjalnych dokumentach władze najwyższego szczebla określają swe wymogi w różny sposób. W niektórych krajach ich zalecenia są sformułowane w sposób tak zdecydowany, że mają faktycznie charakter normatywny, a w innych krajach uczelnie posiadają znaczną autonomię. Z tego względu termin „oficjalne regulacje” należy rozumieć szeroko, jako obejmujący zalecenia, jak również ustawy, rozporządzenia i zarządzenia, oraz inne instrukcje o charakterze wskazówek.

Pojęcie zarządzania obejmuje również nieformalne praktyki związane z wykonywaniem uprawnień przez uczelnie. W związku z tym, że nie można omówić tego aspektu na podstawie analizy regulacji i dokumentów politycznych, jakie są dostępne w ramach „normatywnych” danych zbieranych przez sieć Eurydice, w opracowaniu poświęcono jedynie niewiele miejsca aktualnym reprezentatywnym praktykom stosowanym przez uczelnie.

Struktura

W rozdziale 1 przedstawiono przegląd krajowych strategii w dziedzinie szkolnictwa wyższego oraz najważniejsze priorytety w Europie dotyczące finansowania i kadry akademickiej. W załączniku do rozdziału 1 zamieszczono listę dokumentów określających strategię w poszczególnych krajach.

⁽⁶⁾ Komisja Europejska, *Investing efficiently in education and training: an imperative for Europe* (Efektywne inwestowanie w edukację i szkolenia: imperatyw dla Europy). Komunikat Komisji, 2003.

⁽⁷⁾ Eurydice, *Focus on the Structure of Higher Education in Europe – 2006/07. National Trends in the Bologna Process* (Seria Focus: Struktury systemów szkolnictwa wyższego w Europie 2006/07. Proces Boloński – kierunki rozwoju w poszczególnych krajach), 2007.

W rozdziale 2 przeanalizowano struktury zarządzania, zakres regulacji i wskazówek zewnętrznych, oraz zasady samorządności menedżerskiej i akademickiej w uczelniach europejskich. Zewnętrzne i uczelniane organy zarządzające zostały omówione według ich obowiązków, uprawnień decyzyjnych i sfer odpowiedzialności. W załączniku do rozdziału 2 przedstawiono najważniejsze obowiązki podstawowych wewnętrznych organów zarządzających.

Rozdział 3 koncentruje się na mechanizmach finansowania uczelni ze środków publicznych w Europie. Przeanalizowano w nim, w jakim zakresie mechanizmy te opierają się na efektywności oraz w jaki sposób stymulują one konkurencję pomiędzy uczelniami, i zachęcają uczelnie do realizacji priorytetów państwa. W tym rozdziale nakreślono także procedury rozliczania uczelni ze środków publicznych i pewne aspekty autonomii uczelni w zakresie zarządzania środkami publicznymi. W załączniku do rozdziału 3 podano listę kryteriów przyznawania uczelniom najważniejszych dotacji publicznych.

W rozdziale 4 zostały omówione dozwolone źródła i ograniczenia dotyczące środków prywatnych, włącznie z przedsięwzięciami partnerskimi ze światem biznesu. W tym rozdziale przeanalizowano także zewnętrzne rozwiązania motywujące do pozyskiwania środków prywatnych i pewne aspekty autonomii uczelni w zakresie pobierania czesnego.

W rozdziale 5 przedstawiono instytucje i organy zaangażowane w sprawy związane z umowami, zatrudnianiem pracowników, wynagrodzeniami, awansami, wymiarem pracy oraz oceną pracowników akademickich.

Metodologia

Informacje zawarte w niniejszym opracowaniu zostały przekazane przez Krajowe Biura Eurydice w odpowiedzi na ankietę opracowaną przez Europejskie Biuro Eurydice. Analiza porównawcza została przygotowana przez Biuro Europejskie i zweryfikowana przez Biura Krajowe i ich ekspertów. Listę wszystkich osób, które uczestniczyły w tym wspólnym przedsięwzięciu zamieszczono na końcu raportu.

W raporcie znajdują się odniesienia do różnych opracowań i publikacji naukowych, ale informacje o poszczególnych krajach opierają się na ankietach wypełnionych przez Biura Krajowe. Przykładowe rozwiązania z materiałów krajowych przedstawiono w innym układzie graficznym, aby wyodrębnić je z głównego tekstu. Są to konkretne przykłady ilustrujące ogólne stwierdzenia w analizie porównawczej. Niektóre z nich przedstawiają również wyjątki odbiegające od ogólnego trendu w szeregu krajów lub szczegółowe informacje o wspólnych kierunkach rozwoju. Szczegółowe informacje o rozwiązaniach w poszczególnych krajach zamieszczono także w załącznikach do rozdziałów 1-3.

ROZDZIAŁ 1: KRAJOWE STRATEGIE DOTYCZĄCE SZKOLNICTWA WYŻSZEGO

W całej Europie powszechnie dostrzega się potrzebę opracowania długoterminowych planów i strategii w dziedzinie szkolnictwa wyższego. W kilku krajach rządy opracowały obszerne dokumenty przedstawiające politykę dotyczącą szkolnictwa wyższego (zob.: załącznik 1).

W innych krajach aktualne strategie państwa dotyczące szkolnictwa wyższego są związane z szerszym celem promowania rozwoju nauki i techniki, jak na przykład w przypadku „Planu technologicznego – Portugalia wprowadza innowacje” i francuskiego „Paktu na rzecz badań”, wprowadzonych, odpowiednio, w roku 2005 i 2006, i „Polityki naukowo-technicznej na lata 2006-2009” w Islandii. Często strategie reform, które zostały pierwotnie przewidziane w dokumentach strategicznych, włącza się następnie do aktów prawnych, jak na przykład w Niemczech, Grecji, Francji, Portugalii i Szwecji, i w ten sposób stopniowo wprowadza w sektorze szkolnictwa wyższego.

Niektóre kraje nie opracowały jeszcze całościowego dokumentu określającego długoterminowe cele ani rozwiązań służących ich realizacji w dziedzinie szkolnictwa wyższego.

W **Bułgarii** wstępną wersję polityki rozwoju szkolnictwa wyższego przedłożono pod dyskusję publiczną w marcu 2007 r., a obecnie trwają prace nad jej udoskonaleniem.

W wyniku reformy ustroju federalnego w **Niemczech** w 2006 r., znaczną część odpowiedzialności za politykę dotyczącą szkolnictwa wyższego przekazano landom. Nowe wspólne zadania federacji i landów nie zostały jeszcze zdefiniowane.

W **Hiszpanii** rząd centralny pracuje obecnie nad całościową polityką finansowania szkolnictwa wyższego, choć 17 wspólnot autonomicznych zachowało bezpośrednią odpowiedzialność za uniwersytety publiczne. Ministerstwo Edukacji i Nauki zaproponowało również niedawno znaczne zmiany w polityce dotyczącej kadry dydaktycznej, ale nie powstała jeszcze ostateczna strategia.

Na **Malcie** politykę finansowania szkolnictwa wyższego nakreśla Minister Finansów w corocznym przemówieniu na temat budżetu. Państwowa Komisja ds. Szkolnictwa Wyższego, utworzona w 2006 r., przygotowuje zalecenia dotyczące rządowych strategii dla szkolnictwa wyższego.

System szkolnictwa wyższego w **Polsce** dostosowuje się do wymogów określonych w Prawie o szkolnictwie wyższym z 2005 r., które powstało przy aktywnym udziale środowiska akademickiego. Ponadto obecnie wprowadza się nową strategię finansowania szkolnictwa wyższego. Zmiany w tym obszarze wynikają ze stopniowego wdrażania ustawy z 2005 r. w warunkach ciągłych ograniczeń budżetowych.

Niniejszy rozdział koncentruje się na następujących pytaniach:

- Jakie są najważniejsze priorytety dotyczące finansowania szkolnictwa wyższego?
- Jakie są najważniejsze priorytety dotyczące kadry akademickiej?

Rysunek 1.1: Krajowe priorytety strategiczne dotyczące szkolnictwa wyższego (finansowanie i kadra), 2006/07

		BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU	
FINANSOWANIE	Zwiększenie środków publicznych	●	○	●	○	●	●	⊗	●	■	●	⊗	●	■	●	●	●	:	
	Szersza autonomia w zakresie zarządzania finansami	○	○	●	●	●	●		○	■	●		■	■	○	●	■	:	
	Bezpośrednie powiązanie wyników działalności z finansowaniem	○	○	●	●	●	●		○	■	●		●	○	○	●	■	:	
	Zróżnicowanie źródeł finansowania	○	○	●	■	●	●		●	■	●		●	■	○	●	●	■	
	Tworzenie przedsięwzięć partnerskich	○	○	●	●	●	●		●	■	○		●	●	■	○	●	●	■
KADRA	Zrównoważona struktura kadry akademickiej pod względem płci	○	○	■	○	○	○		○	■	■		○	○	○	○	■	●	:
	Zrównoważona struktura kadry akademickiej pod względem wieku	○	○	■	○	●	○		○	■	■		○	○	■	○	●	○	:
	Szersza autonomia w zakresie zarządzania kadrą akademicką	○	○	○	○	■	●		●	■	●		●	●	■	■	○	○	:
	Wprowadzenie kryteriów efektywności	○	○	■	○	■	●		●	■	●		○	○	■	■	○	○	:
		HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK-ENG/ WLS/NIR	UK-SCT	IS	LI	NO		
FINANSOWANIE	Zwiększenie środków publicznych	●	■	●	■	●	●	●	●	■	●	■	●	●	●	■	■		
	Szersza autonomia w zakresie zarządzania finansami	●	○	⊗	■	●	●	●	●	■	●	■	●	●	○	■	●		
	Bezpośrednie powiązanie wyników działalności z finansowaniem	○	○	●	■	●	●	●	■	■	●	●	●	●	●	■	●		
	Zróżnicowanie źródeł finansowania	●	○	●	■	●	●	●	■	●	●	●	●	●	■	○	●		
	Tworzenie przedsięwzięć partnerskich	●	■	⊗	○	■	●	●	●	○	●	●	●	●	●	■	●		
KADRA	Zrównoważona struktura kadry akademickiej pod względem płci	○	○	●	■	○	○	○	●	○	■	●	○	○	○	■	●		
	Zrównoważona struktura kadry akademickiej pod względem wieku	●	○	⊗	■	○	○	○	○	○	■	○	○	○	○	○	●		
	Szersza autonomia w zakresie zarządzania kadrą akademicką	●	○	⊗	■	■	●	●	○	○	●	○	○	○	■	○	●		
	Wprowadzenie kryteriów efektywności	●	○	●	■	●	○	●	○	■	●	○	○	○	○	■	■		

- Aktualny krajowy priorytet strategiczny
- Pojedyncze strategie i reformy, które nie stanowią części całościowej strategii
- Brak jednoznacznie sformułowanego priorytetu strategicznego
- ⊗ Priorytet strategiczny zdecentralizowany na poziom regionalny
- :
- Brak danych

Źródło: Eurydice.

Dodatkowe uwagi

Republika Czeska: Podane informacje dotyczą wyłącznie uczelni kształcących na poziomach ISCED 5A i 6. Uczelnie kształcące na poziomie 5B podlegają ustawie o oświacie.

Francja: Priorytety strategiczne dotyczące szkolnictwa wyższego są przedmiotem ustawy uchwalonej w sierpniu 2007 r., określanej jako „ustawa o autonomii uniwersytetów”. Ustanawia ona nowy system zarządzania i nowy zakres autonomii w zakresie budżetu i zarządzania kadrą dla uniwersytetów.

Irlandia: Wprowadzenie kryteriów efektywności pracy dla kadry dotyczy instytutów techniki.

Cypr: Zwiększenie środków publicznych wiąże się z głównym celem rządu, jakim jest zwiększenie liczby miejsc w uczelniach i zmniejszenie w ten sposób znacznego odsetka Cypryjczyków studiujących za granicą.

Luksemburg: Informacje nie zostały zweryfikowane na szczeblu krajowym.

Łotwa: Ogólne priorytety rządu to zwiększenie motywacji kadry akademickiej do szerszego prowadzenia działalności badawczej i zwiększenie liczby doktorantów wśród kadry akademickiej.

Litwa: Obecnie opracowuje się program służący skłonieniu do powrotu i pozyskaniu z zagranicy wykwalifikowanej kadry („*Brain Return and Brain Attraction from Abroad*”). Ponadto wynagrodzenia nauczycieli i naukowców zostały podniesione w 2007 r. i zostaną ponownie podniesione w przyszłości.

Portugalia: Planuje się przyjęcie nowych ustaw dotyczących szerszej autonomii i większej odpowiedzialności w zakresie finansowania i kadry w uczelniach publicznych.

Słowenia: W odniesieniu do kadry istnieją również inne priorytety, m.in. włączenie naukowców z placówek badawczych, przemysłu i z zagranicy w działalność uczelni oraz uelastycznienie zasad zatrudniania kadry – nowe przepisy przewidują ograniczenie stałego zatrudnienia.

Zjednoczone Królestwo (ENG): Istnieją cztery zasadnicze cele strategiczne, które dotyczą szerszego uczestnictwa i równego dostępu, uczenia się i nauczania, badań naukowych oraz wkładu szkolnictwa wyższego w rozwój gospodarki i społeczeństwa.

1.1. Priorytety strategiczne dotyczące finansowania

Zwiększenie środków publicznych

W 27 państwach członkowskich UE łączne wydatki publiczne na szkolnictwo wyższe stanowiły w 2003 r. ok. 1,14% PKB ⁽¹⁾. W tym samym roku wydatki publiczne na szkolnictwo wyższe w Danii, Finlandii, Szwecji i Norwegii przekraczały 2% PKB.

Zwiększenie środków publicznych przeznaczanych na szkolnictwo wyższe jest obecnie przedmiotem rządowych strategii lub reform w wielu krajach.

Do krajów jednoznacznie planujących zwiększenie łącznych środków publicznych należy m.in. Belgia (Wspólnota Flamandzka), która przewiduje wzrost wydatków publicznych na szkolnictwo wyższe o 9% w latach 2006-2009. W 2007 r. federalny rząd austriacki przeznaczył na szkolnictwo wyższe o 11% większe środki niż w 2006 r., a na rok 2008 zaplanowano dalszy wzrost. Nakłady publiczne na szkolnictwo wyższe wzrastają również w Zjednoczonym Królestwie; np. Anglia otrzymała w 2007 r. środki większe o prawie 5% w porównaniu z poprzednim rokiem. W Irlandii środki publiczne wzrosły o 6% w stosunku do roku 2006, a w Islandii wydatki publiczne na szkolnictwo wyższe powinny osiągnąć poziom 2% PKB do 2010 r. – w porównaniu z 1,59% w roku 2005. Rząd łotewski zamierza zwiększyć liczbę dotowanych przez państwo miejsc w dyscyplinach, na które istnieje duże zapotrzebowanie na rynku pracy.

W Portugalii zwiększono cały budżet Ministerstwa Nauki, Techniki i Szkolnictwa Wyższego, zgodnie z priorytetem rządowym dotyczącym wspierania postępu naukowo-technicznego. Środki na badania w uczelniach zostały również zwiększone we Francji, a w Danii i na Cyprze środki publiczne przeznaczane na badania i rozwój powinny osiągnąć poziom 1 % PKB do 2010 r.

(1) Średnie łączne wydatki na szkolnictwo wyższe i wielkość środków publicznych w stosunku do PKB w UE w 2003 r. przedstawiono na rysunkach C3 i C4 w publikacji Eurydice z 2007 r. pt. „*Key Data on Higher Education – 2007 Edition*” (Kluczowe dane o szkolnictwie wyższym – wydanie 2007).

Rozszerzenie autonomii uczelni w zakresie zarządzania finansami

W większości krajów istnieje wyraźna tendencja do liberalizacji przepisów i rozszerzania autonomii uczelni w zakresie polityki uczelnianej, a w szczególności zarządzania uczelnianymi budżetami. W niektórych krajach, np. Zjednoczonym Królestwie, uczelnie funkcjonują od wielu lat w ramach bardzo szerokiej autonomii, również w sprawach finansowych. Uniwersytety w Holandii posiadają znaczną autonomię od ponad 20 lat, a uczelniom w Islandii przyznano pełną autonomię w zakresie zarządzania finansami w 1997 r. W większości pozostałych krajów uczelnie dopiero od niedawna działają bardziej autonomicznie i opracowują własne strategie zarządzania finansami, zgodnie ze specyficznymi potrzebami swej działalności i strategicznymi planami rozwoju. Temu procesowi towarzyszy siłą rzeczy stosowanie różnych mechanizmów rozliczania uczelni, np. w formie rocznych sprawozdań (zob.: rozdział 2), kontroli wewnętrznych i zewnętrznych itp. (zob.: rozdział 3).

W **Belgii (Wspólnocie Flamandzkiej)** uczelnie publiczne podlegały wcześniej ścisłym regulacjom i kontroli państwa. Obecnie uczelnie mają większą autonomię, również w sprawach finansowych, co doprowadziło do znacznego zwiększenia odpowiedzialności uczelni za tworzenie własnej polityki oraz szerszego udziału pracowników i studentów w zarządzaniu uczelniami.

W **Grecji** nowa ustawa uchwalona ostatnio przez Parlament zmniejszy kontrolę Ministerstwa Edukacji Narodowej i Spraw Religijnych nad zarządzaniem finansami w uczelniach. Każdy uniwersytet będzie przyjmował czteroletni plan rozwoju akademickiego, z którym będą bezpośrednio powiązane publiczne środki finansowe.

We **Francji** nowa ustawa (z sierpnia 2007 r.) nadaje uniwersytetom autonomię w zakresie budżetu i zarządzania kadrą: mogą one otrzymać nowe obowiązki i uprawnienia w sprawach budżetowych (autonomia finansowa), oraz mają możliwość tworzenia fundacji uniwersyteckich i przedsięwzięć partnerskich z firmami.

Ustawa o szkolnictwie wyższym z 2005 r. na **Węgrzech** wprowadza nowe mechanizmy zarządzania finansami i rozdziału środków, które zapewniają uczelniom znacznie większą swobodę w zarządzaniu swymi środkami.

Od roku 2007/08 w **Portugalii**, zgodnie z nowym systemem funkcjonowania uczelni, ustawa umożliwia uczelniom publicznym uzyskanie statusu fundacji, przyznając im szerszą autonomię, zwłaszcza w zakresie finansów.

Na początku 2007 r. grupa robocza powołana przez **fińskie** Ministerstwo Edukacji przedstawiła propozycje przyznania wszystkim uniwersytetom statusu prawnego fundacji i zwiększenia ich autonomii finansowej.

Wprawdzie w **Norwegii** państwo jest od dawna silnie zaangażowane w koordynację funkcjonowania uczelni, Reforma Jakościowa (2000-2001) znacznie zwiększyła autonomię uczelni w zakresie zarządzania i organizacji działań. Równocześnie efektywność uczelni jest ściśle monitorowana przez władze centralne.

Bezpośrednie powiązanie wyników działalności ze środkami finansowymi

Władze centralne są w coraz większym stopniu zainteresowane zapewnieniem optymalnej równowagi pomiędzy środkami finansowymi, jakie inwestują w szkolnictwo wyższe, a całościowymi efektami działalności tego sektora. W związku z tym wprowadzają one mechanizmy finansowania, które służą powiązaniu dotychczasowych efektów czy wyników z przyznawanymi następnie środkami publicznymi. W tym celu prowadzi się zwykle negocjacje budżetowe i zawiera umowy pomiędzy uczelniami a odpowiednim ministerstwem czy radą ds. finansowania, bądź stosuje się oparte na algorytmach systemy podziału środków, które obejmują wskaźniki efektywności (zob.: rozdział 3).

W wielu krajach taka polityka jest już obecnie ugruntowana (w Estonii od 2002 r., w Zjednoczonym Królestwie od 1986 r.), a w innych krajach odpowiednie reformy przeprowadzono dopiero niedawno (Austria – od 2007 r.) lub wprowadza się obecnie (Flamandzka Wspólnota Belgii – od 2008 r.). W parlamencie

hiszpańskim trwają aktualnie dyskusje nad zmianami w systemie finansowania, które zmierzają w tym samym kierunku, natomiast Rumunia uwzględniła takie rozwiązania w swej długoterminowej strategii rozwoju szkolnictwa wyższego.

Władze centralne z konieczności przywiązują coraz większą wagę do stosowania bardziej precyzyjnych i złożonych instrumentów, które służą monitorowaniu efektów kształcenia w uczelniach i przedstawianiu sprawozdań na ten temat.

We **Francji** nowa ustawa o finansach publicznych (LOLF) z 2006 r. wzmocniła powiązanie między finansowaniem szkolnictwa wyższego a wynikami opartymi na celach i wskaźnikach.

W **Finlandii** zarządzanie ukierunkowane na wyniki zostało wprowadzone pod koniec lat 80., gdy w budżetach uczelni pojawiły się fundusze powiązane z efektywnością. Jednak reforma systemu finansowania rozpoczęła się dopiero w połowie lat 90. W tym systemie cele uczelni i środki niezbędne do ich realizacji ustala się w drodze negocjacji pomiędzy Ministerstwem Edukacji i poszczególnymi uczelniami.

W **Zjednoczonym Królestwie** środki na wspieranie infrastruktury badawczej rozdziela się selektywnie, z uwzględnieniem okresowej oceny jakości badań (*Research Assessment Exercise, RAE*). Ten system ma służyć utrzymaniu i rozwijaniu potencjału i międzynarodowej konkurencyjności bazy naukowej w uczelniach brytyjskich oraz promowaniu wysokiej jakości w uczelniach prowadzących najlepsze badania i otrzymujących największą część dotacji. RAE odbywa się zasadniczo na zasadzie oceny środowiskowej. Kolejna ocena RAE będzie miała miejsce w 2008 r.

Uczelnie **norweskie** stosują od 1990 r. metodę planowania ukierunkowanego na wyniki, w której nacisk kładzie się na zarządzanie zgodnie z celami i pomiar wyników. Priorytetem rządu jest dalsze doskonalenie rozwiązań w zakresie finansowania uczelni w takim kierunku, aby nagradzać za osiągnięcia i wyniki, a równocześnie chronić istotne i „wrażliwe” obszary kształcenia i działania uczelni.

Promowanie zróżnicowanych źródeł finansowania

Większość krajów prowadzi politykę wspierającą różnicowanie źródeł finansowania. Władze centralne zachęcają uczelnie do poszukiwania dodatkowych środków finansowych, np. w formie inwestycji firm prywatnych, kontraktów badawczych i innych form działalności komercyjnej, darowizn, pożyczek itp. (zob.: rozdział 4).

W większości krajów uczelnie publiczne mogą pobierać czesne, a w niektórych przypadkach mają również pewną autonomię w zakresie ustalania faktycznej wysokości takich opłat. Polityka ta stanowi element działań mających skłonić uczelnie do pozyskiwania dodatkowych środków i przenieść większą część obciążeń finansowych na „użytkowników” uczelni. Nowe podejście koncentrujące się na wkładzie ze strony studentów występuje często wraz z rozwiązaniami, które mają zapewnić równy dostęp do studiów wyższych, szczególnie poprzez zmniejszenie obciążeń finansowych związanych z opłatami ponoszonymi przez studentów i rozszerzenie udziału grup, które nie są dostatecznie licznie reprezentowane ⁽²⁾.

Rząd **łotewski** zalecił uczelniom tworzenie fundacji finansowanych z darowizn i przychodów z działalności zarobkowej.

Na **Węgrzech** planuje się, że począwszy od roku akademickiego 2008/09 czesne wpłacane przez studentów finansowanych przez państwo będzie przeznaczane częściowo na stypendia dla studentów, a częściowo na rozwój uczelni. Studenci mający dobre wyniki w nauce i studenci ze środowisk społecznie upośledzonych będą zwolnieni z czesnego.

W **Portugalii** rząd wprowadził system gwarancji dla pożyczek studenckich.

⁽²⁾ Bardziej szczegółowe informacje o wkładzie finansowym studentów i pomocy materialnej państwa przedstawiono w publikacji Eurydice z 2007 r. pt. „*Key Data on Higher Education – 2007 Edition*” (Kluczowe dane o szkolnictwie wyższym – wydanie 2007).

W **Słowenii** studenci płacą czesne za studia magisterskie na niektórych kierunkach, ale do roku 2009 rząd znieś wszelkie opłaty za studia na poziomie ISCED 5.

W **Słowacji** co najmniej 40 % przychodów uczelni z czesnego przeznacza się obowiązkowo na stypendia.

W **Zjednoczonym Królestwie (Anglii i Irlandii Północnej)** uczelnie mogą od roku 2006/07 ustalać zróżnicowane stawki czesnego do wysokości 3 000 funtów rocznie. Wraz z tą zmianą – która dotyczy wyłącznie krajowych studentów studiów stacjonarnych pierwszego stopnia, ponieważ uczelnie zawsze mogły same ustalić wysokość opłat dla studentów studiów drugiego i trzeciego stopnia i studiów niestacjonarnych oraz studentów zagranicznych – wprowadzono rozwiązania, które mają na celu zapewnienie i promowanie równego dostępu do studiów wyższych, w szczególności dla grup o niskich dochodach i innych niedostatecznie reprezentowanych grup.

Budowanie więzi ze społeczeństwem i tworzenie przedsięwzięć partnerskich

Władze zachęcają do tworzenia bliższych relacji między uczelniami a całym społeczeństwem. Rozwiązania polityczne w tym zakresie mają na celu promowanie osiągnięć naukowych i wynikających z nich możliwości w szerszym kręgu odbiorców. Równocześnie priorytetem jest także powiązanie dydaktyki i badań naukowych z najważniejszymi potrzebami gospodarczymi i społecznymi danego kraju (włącznie ze specyficznymi potrzebami regionalnymi). W tym celu władze centralne upraszczają regulacje dotyczące wykorzystywania wyników badań i zapewniają uczelniom wsparcie finansowe na tworzenie różnych przedsięwzięć partnerskich (informacje o stosowanych przez państwo rozwiązaniach motywujących, które dotyczą przedsięwzięć partnerskich i praw własności intelektualnej, przedstawiono w rozdziale 4).

Zgodnie z ustawami o szkolnictwie wyższym w Belgii (Wspólnocie Francuskiej i Flamandzkiej), Holandii, Finlandii, Szwecji i Norwegii współpraca ze społeczeństwem jest – oprócz kształcenia i prowadzenia badań naukowych – jednym z trzech najważniejszych zadań szkolnictwa wyższego. W duńskiej Ustawie o uniwersytetach stwierdza się, że jednym z celów uniwersytetu, jako najważniejszej instytucji opartej na wiedzy i skarbnicy kultury, jest współpraca ze społeczeństwem. W Islandii w oficjalnej polityce znajduje się zapis o tym, że uniwersytety muszą aktywnie włączać się w upowszechnianie efektów pracy naukowej i postępu technicznego wśród społeczeństwa.

Wiele rządów specjalnie promuje i dofinansowuje tworzenie wielostronnych przedsięwzięć partnerskich czy konsorcjów z udziałem uczelni, instytutów badawczych, władz regionalnych i/lub firm prywatnych. Ponadto władze centralne w kilku krajach (Estonii, Francji, Włoszech, Portugalii, Finlandii i Szwecji) nadal stosują lub stosowały rozwiązania finansowe i inne, które mają zachęcić do pogłębienia współpracy regionalnej między uczelniami, firmami i władzami lokalnymi.

1.2. Priorytety strategiczne dotyczące kadry akademickiej

Zrównoważona struktura kadry pod względem płci

W krajach europejskich kobiety są na ogół niedostatecznie reprezentowane wśród kadry akademickiej. Dotyczy to zwłaszcza najstarszej grupy wiekowej, która zwykle obejmuje stosunkowo duży odsetek pracowników zajmujących najwyższe stanowiska akademickie ⁽³⁾.

Ze względu na to, że kobiety stosunkowo niedawno pojawiły się w środowisku akademickim, w większości krajów są one zdecydowanie licniejszą grupą wśród młodszych roczników i na niższych stanowiskach. Kilka

⁽³⁾ Bardziej szczegółowe informacje o strukturze kadry akademickiej według wieku i płci przedstawiono na rysunku C13 w publikacji Eurydice z 2007 r. pt. „Key Data on Higher Education – 2007 Edition” (Kluczowe dane o szkolnictwie wyższym – wydanie 2007).

krajów stara się przeciwdziałać tej dysproporcji, promując udział kobiet w dydaktyce i badaniach naukowych za pomocą różnych rozwiązań.

W Belgii (Wspólnocie Flamandzkiej) Specjalny Fundusz Naukowy stworzony przez uniwersytety zachęca do zmiany podejścia w uczelniach poprzez rozwiązania finansowe, które przewidują szereg nowych stałych etatów dla kobiet.

W Ustawie o uniwersytetach z 2002 r. w **Austrii** stwierdza się, że wszystkie organy uniwersyteckie muszą dążyć do osiągnięcia zrównoważonej liczby kobiet i mężczyzn pracujących we wszystkich obszarach działalności uczelni. Każdy uniwersytet jest zobowiązany do przyjęcia i wdrożenia „planu wspierania kobiet”, który ma ułatwić osiągnięcie zrównoważonych proporcji kobiet i mężczyzn wśród pracowników (akademickich i administracyjnych) uczelni.

W **Szwecji** kwestia równości płci jest priorytetem strategicznym. Każda uczelnia musi mieć strategiczny plan służący zwiększeniu liczby kobiet zatrudnianych na stanowiskach akademickich. Większość uczelni opracowała plany dotyczące równości szans i przygotowuje dla rządu coroczne sprawozdania z postępów w tej dziedzinie.

W **Norwegii** równość płci wśród kadry akademickiej uznaje się za jeden z głównych celów polityki. Wszystkie uczelnie są zobowiązane do przygotowania planów działań dotyczących zrównoważonej liczby kobiet i mężczyzn, oraz działań promujących zatrudnienie kobiet na stanowiskach akademickich. Ministerstwo po raz pierwszy powołało komitet „Kobiety w nauce” na lata 2004-2007, a w 2007 r. przedłużyło jego działalność na trzy lata. Zadaniem komitetu jest wspieranie prac dotyczących zrównoważonych proporcji kobiet i mężczyzn w sektorze szkolnictwa wyższego i nauki, oraz formułowanie zaleceń w sprawie inicjatyw i działań, jakie należy podejmować w tej dziedzinie. Zadania komitetu obejmują również udział w działaniach podnoszących świadomość faktu, że kobiety są generalnie niedostatecznie licznie reprezentowane w środowisku akademickim. Raport został przedłożony Ministerstwu w lutym 2007 r., a obecnie propozycje komitetu są przedmiotem analizy.

Zrównoważona struktura kadry pod względem wieku

Dane statystyczne wskazują na to, że w starszych grupach wiekowych jest większa liczba pracowników akademickich niż w młodszych grupach wiekowych ⁽⁴⁾. Bardzo duży odsetek pracowników w najstarszej grupie wiekowej może doprowadzić do niedoboru wykwalifikowanej kadry w niektórych dziedzinach, z powodu masowego przechodzenia na emeryturę w stosunkowo krótkim czasie. Ponadto starsi pracownicy akademicy są „kosztowni”: pokonali już kolejne szczeble kariery i wynagrodzeń, a w związku z tym koszty zatrudnienia są w ich przypadku wyższe.

W Belgii (Wspólnocie Flamandzkiej) uczelnie mają ograniczoną autonomię w zakresie polityki kadrowej. Ze względu na to, że starsi pracownicy akademicy są zatrudnieni na stałym etacie, niewielkie są możliwości zatrudnienia młodszych pracowników akademickich. Wielu starszych pracowników akademickich przejdzie na emeryturę w ciągu najbliższych kilku lat, ale jest to powolny proces. W związku z tym uczelnie mogą czasem oferować starszym pracownikom akademickim możliwość przejścia na wcześniejszą emeryturę (w wieku 60 zamiast 65 lat). Tymczasem coraz częściej zatrudnia się młodych pracowników dzięki zwiększeniu zewnętrznych funduszy na badania. Starsi pracownicy muszą być wynagradzani z dotacji na działalność, a w związku z tym ich liczba nie może przewyższać liczby młodych pracowników. Chcąc zapewnić uniwersytetom swobodę działania, rząd wprowadził rozwiązania umożliwiające młodym pracownikom ze stopniem doktorskim prowadzenie zajęć dydaktycznych. Dalszy wzrost środków publicznych doprowadzi do zwiększenia liczby stałych etatów.

⁽⁴⁾ Bardziej szczegółowe informacje o strukturze kadry akademickiej według wieku i płci przedstawiono na rysunku C13 w publikacji z 2007 r. pt. „Key Data on Higher Education – 2007 Edition” (Kluczowe dane o szkolnictwie wyższym – wydanie 2007).

W **Republice Czeskiej** zmiany w strukturze kwalifikacji i wieku kadry akademickiej stymuluje możliwość samodzielnego określania przez uczelnie zasad wynagradzania pracowników, które będą jednak nadal monitorowane przez ministerstwo. Ministerstwo będzie promować tworzenie i wprowadzanie systemów kształcenia ustawicznego oraz rozwoju kadry akademickiej i administracyjnej poprzez programy doskonalenia zawodowego, zwłaszcza dla młodszych pracowników.

We **Włoszech** jednym z tematów dyskusji jest zatrudnienie nowych roczników kadry dydaktycznej, w świetle zaawansowanego wieku wielu pracowników akademickich i przewidywanej rekordowej liczby pracowników przechodzących na emeryturę w ciągu najbliższych kilku lat (ok. 40% kadry dydaktycznej zatrudnionej na stałym etacie).

Starzenie się kadry stanowi również wyzwanie w **fińskim** szkolnictwie wyższym. W ramach reformy powszechnego systemu emerytalnego uelastyczniono wiek emerytalny w uczelniach i wprowadzono motywujące rozwiązania finansowe, które mają uatrakcyjnić możliwość późniejszego przechodzenia na emeryturę.

Zwiększenie autonomii uczelni w zakresie zarządzania kadrami akademickimi

Podobnie jak w przypadku spraw finansowych, w ciągu ostatnich dziesięciu lat uczelnie uzyskały większą autonomię w zakresie zarządzania kadrami akademickimi. W coraz większej liczbie krajów decyzje w sprawie selekcji, rekrutacji, umów o pracę i awansu są w większym stopniu podejmowane na szczeblu uczelni.

W niektórych krajach ta liberalizacja rozwiązań jest bezpośrednio związana ze zmianami w strukturze zatrudnienia i bardziej elastycznym podejściem do zatrudniania kadry akademickiej. Powszechnie zmniejsza się liczbę stanowisk zajmowanych przez osoby mające status urzędników państwowych i częściej stosuje się rozwiązania kontraktowe (informacje o zatrudnianiu i umowach o pracę przedstawiono w rozdziale 5). Podobnie jak w przypadku większej autonomii w zakresie zarządzania finansami, te procesy na ogół pociągają za sobą rozszerzenie i wzmocnienie mechanizmów rozliczania uczelni.

W **Republice Czeskiej** poszczególne uczelnie mają szerokie uprawnienia w sprawach kadrowych. Mogą one określać bez żadnych regulacji liczbę pracowników akademickich na wszystkich stanowiskach. Pensum dydaktyczne dla kadry akademickiej nie zostało określone w przepisach, a w związku z tym może ono być znacznie zróżnicowane zależnie od wydziału, a nawet instytutu. Dzięki temu, że Ustawa o uczelniach nie definiuje wyraźnych ograniczeń dotyczących umów o pracę, każda uczelnia może sama decydować o tym, czy nauczyciele zostaną zatrudnieni na czas nieokreślony bądź określony.

Przyjęta przez rząd **duński** „Strategia w gospodarce globalnej” zakłada m.in., że uniwersytety powinny mieć większą swobodę w pozyskiwaniu zdolnych naukowców dzięki elastycznym wynagrodzeniom. Uniwersytety powinny mieć także większą swobodę, jeśli chodzi o tworzenie stanowisk dla nauczycieli akademickich (katedr) i bardziej elastyczne procedury zatrudniania kadry administracyjnej.

We **Francji** nowa ustawa (z sierpnia 2007 r.) przyznaje uniwersytetom autonomię w zakresie zarządzania kadrami.

Na **Węgrzech** Ustawa o szkolnictwie wyższym z 2005 r. rozszerzyła uprawnienia i autonomię uczelni w zakresie zarządzania. Dzięki temu, choć zasady i polityka dotyczące kadry akademickiej są określone w kilku aktach prawnych, uczelnie mogą samodzielnie wprowadzać dodatkowe zasady. Ponadto autonomia uczelni obejmuje prawo do tworzenia własnej struktury organizacyjnej, podejmowania decyzji w sprawach dotyczących zatrudnienia, samodzielnej rekrutacji pracowników oraz ustalania ich obowiązków zgodnie z wymogami danej uczelni i oczekiwaniami dotyczącymi efektywności i jakości pracy.

W **Rumunii** aktualne trendy dotyczące zarządzania szkolnictwem wyższym są związane z rozszerzeniem autonomii uczelni w zakresie tworzenia własnej polityki w odniesieniu do kadry akademickiej (zatrudnienie, ocena, awans).

Wprowadzenie kryteriów efektywności

W kontekście szkolnictwa wyższego podejście wyraźniej ukierunkowane na wyniki dotyczy również kadry akademickiej, a jego efektem jest wprowadzanie na coraz szerszą skalę w Europie kryteriów efektywności. Takie rozwiązania stwarzają możliwość nagradzania za wybitne wyniki w pracy naukowej/dydaktycznej w formie specjalnych dodatków lub zachęt, bądź poprzez system wynagradzania powiązanego z wynikami. Kryteria te mogą również mieć szczególne znaczenie w rekrutacji pracowników.

W kilku krajach kryteria efektywności stosuje się już od pewnego czasu.

W **Islandii** formalny system wynagrodzeń i zachęt powiązanych z efektywnością funkcjonuje w uczelniach od kilku dziesięcioleci. Przyjęte zasady służą do oceny wkładu i oddziaływania naukowców na poziomie międzynarodowym i krajowym. W związku z tym uczelnie uwzględniają opublikowane przez danego naukowca artykuły w uznawanych czasopismach międzynarodowych i recenzowanych czasopismach islandzkich, oraz liczbę jego publikacji książkowych i liczbę cytowań jego prac.

Podobnie wygląda sytuacja w Holandii i Szwecji.

W innych krajach wprowadzenie kryteriów efektywności jest zupełnie nową koncepcją, co wiąże się z szerokimi dyskusjami.

Strategia rządu **duńskiego** przewiduje położenie większego nacisku na jakość nauczania i kwalifikacje pedagogiczne nauczycieli. Za wysoką jakość nauczania powinno się otrzymywać dodatkowe wynagrodzenie, podobnie jak w przypadku wysokiej jakości badań.

W wyniku porozumienia między kierownictwem, pracownikami i związkami zawodowymi wszystkie instytuty techniki w **Irlandii** wprowadziły już systemy służące doskonaleniu zarządzania efektywnością (*Performance Management Development Systems*). Są one również przedmiotem takich ogólnokrajowych porozumień w sprawie warunków wynagradzania i pracy, jak „W kierunku roku 2016” (*Towards 2016*).

W latach 1996-2006 kolejne rządy we **Włoszech** starały się zmienić status prawny kadry akademickiej. Obecny rząd zamierza kontynuować te reformy, a nowe przepisy mają koncentrować się na utworzeniu Krajowej Agencji ds. Oceny. Agencja oceniałaby również pracę kadry dydaktycznej pod kątem awansu, aby na tej podstawie stworzyć system zachęt finansowych powiązanych z efektywnością pracy.

Umowy o wykonanie zadań zawierane z uczelniami w **Austrii** uwzględniają politykę dotyczącą kadry akademickiej. W szczególności obejmują one informacje o tym, jakie rozwiązania w zakresie rozwoju i motywowania pracowników są niezbędne dla osiągnięcia celów danego uniwersytetu, i jaki wkład mają wносить inne grupy ze środowiska uniwersyteckiego.

W **Rumunii** wprowadzono kryteria efektywności w ocenie pracy kadry akademickiej. Uniwersytety muszą podnieść oczekiwania wobec kadry akademickiej, oczekiwania dotyczące awansu i rywalizacji o wysokie stanowiska dydaktyczne, poprzez nowe formy konkursów i większą przejrzystość.

W **Finlandii** wprowadzony w 2006 r. system wynagradzania opartego na efektywności pracy jest obecnie przedmiotem szerokich dyskusji. Dyskusje toczą się wokół problemu sprzeczności pomiędzy tradycyjnymi wartościami akademickimi i wartościami wyraźniej związanymi z przedsiębiorczością.

ROZDZIAŁ 2: STRUKTURY ZARZĄDZANIA W SZKOLNICTWIE WYŻSZYM

Niniejszy rozdział koncentruje się na zasadach i mechanizmach wyznaczających ramy działania i planowania w uczelniach. Struktura zarządzania uczelni pokazuje, w jaki sposób zainteresowane grupy, tj. interesariusze (włącznie z osobą kierującą uczelnią, tj. rektorem, pracownikami, studentami, rodzicami, władzami różnych szczebli, osobami z zewnątrz itp.) komunikują się ze sobą: kto przed kim odpowiada, w jaki sposób jest rozliczany i za co. W kontekście szybkich zmian w społeczeństwie i jego relacji ze szkolnictwem wyższym kraje w całej Europie zareagowały w różny sposób na powszechną potrzebę ponownego przemyślenia i innego zaprojektowania struktur zarządzania uczelniami. Jako instytucje autonomiczne uczelnie przejmują wiele obowiązków w zakresie zarządzania, które były dotychczas wykonywane przez rząd, ale nadal podlegają regulacjom wydawanym przez rząd lub organy rządowe. Co więcej, obecnie uczelnie są również rozliczane ze swej działalności w nowy sposób: muszą one udowodnić, że reagują odpowiednio na potrzeby społeczeństwa i wykorzystują otrzymane środki publiczne w odpowiedzialny sposób, a także utrzymywać standardy doskonałości w dydaktyce i badaniach naukowych, stanowiących podstawowe zadania placówek edukacyjnych. Szersza autonomia i związana z nią odpowiedzialność spowodowały wiele zmian, które oznaczają odejście od tradycyjnego zarządzania na zasadach samorządności akademickiej w zamkniętym środowisku uczonych. Pojawiły się nowe modele zarządzania, w ramach których inaczej dzieli się obowiązki, odpowiedzialność i uprawnienia decyzyjne pomiędzy odpowiednimi interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Istnieje kilka podstawowych mechanizmów ⁽¹⁾ koordynacji lub kontroli, które są związane z tymi nowymi strukturami zarządzania w szkolnictwie wyższym:

- **Regulacja zewnętrzna:** dotyczy uprawnień państwa lub regionu do określania zasad funkcjonowania uczelni.
- **Ukierunkowywanie zewnętrzne:** dotyczy uprawnień w zakresie sterowania czy ukierunkowywania i koordynacji działań uczelni, uprawnień posiadanych przez interesariuszy zewnętrznych z racji pełnienia przez nich funkcji członków rad uczelnianych (np. rady zarządzającej czy nadzorczej), którym odpowiednie władze (np. ministerstwo) przekazały określone obowiązki.
- **Samorządność menedżerska:** dotyczy kadry kierowniczej wyższego szczebla (rektora, dziekanów), która wytycza cele i podejmuje decyzje w sprawie kierunków rozwoju i działalności uczelni.
- **Samorządność akademicka:** dotyczy zarządzania poprzez *consensus* w obrębie społeczności akademickich.

W niniejszym rozdziale przeanalizowano struktury i zakres regulowania i ukierunkowywania zewnętrznego oraz samorządności akademickiej i menedżerskiej w uczelniach europejskich. Rządowe i uczelniane organy zarządzające zostały omówione według ich obowiązków, uprawnień decyzyjnych i sfer odpowiedzialności. Ściślej mówiąc, w rozdziale tym podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania dotyczące struktur zarządzania w uczelniach europejskich:

- Kim są najważniejsi uczestnicy / jakie są najważniejsze organy uczestniczące w zarządzaniu uczelniami na szczeblu krajowym/regionalnym? Jakie są ich najważniejsze obowiązki?
- Kim są uczestnicy / jakie organy uczestniczą w zarządzaniu na szczeblu uczelnianym? Jakie są ich najważniejsze obowiązki?

⁽¹⁾ Pojęcia te zostały sformułowane przez naukowców w różnych opracowaniach na temat szkolnictwa wyższego. Podsumowanie mechanizmów przedstawiono w publikacji: Fried, J., *Higher Education governance in Europe; autonomy, ownership and accountability – A review of the literature* (Zarządzanie szkolnictwem wyższym w Europie; autonomia, własność i odpowiedzialność – przegląd literatury), 2006.

- W jakich formach odbywa się rozliczanie i wymiana informacji pomiędzy uczelniami, organami rządowymi, interesariuszami zewnętrznymi, interesariuszami wewnętrznymi i ogółem społeczeństwa?

2.1. Zarządzanie zewnętrzne

Instytucje krajowe i międzynarodowe

We wszystkich krajach europejskich całościowa odpowiedzialność za szkolnictwo wyższe spoczywa na odpowiednim ministerstwie, tj. organie rządowym kierowanym przez ministra. W odniesieniu do organu rządowego w Niemieckojęzycznej Wspólnocie Belgii, Irlandii i Zjednoczonym Królestwie używa się określenia „departament”, a nie „ministerstwo”. W niniejszym opracowaniu najwyższy organ władz krajowych/centralnych odpowiedzialny za szkolnictwo wyższe określa się jako „ministerstwo” ⁽²⁾

W Danii odpowiedzialność za różne rodzaje uczelni jest podzielona między trzy różne ministerstwa. W Irlandii i Zjednoczonym Królestwie pomiędzy uczelniami a rządem utworzono „niezależne” organy odpowiedzialne za podział i monitorowanie środków publicznych, aby wykluczyć bezpośrednią kontrolę polityczną nad poszczególnymi uczelniami.

Na ogół ministerstwo nadzoruje uczelnie w zakresie przestrzegania ustaw, rozporządzeń ministerialnych i innych aktów prawnych. Ministerstwo formułuje politykę dotyczącą szkolnictwa wyższego, która wyznacza ramy krajowych lub uczelnianych planów strategicznych i rozwoju, a także określa priorytety strategiczne państwa lub – jak w kilku krajach – opracowuje formalną strategię czy plan rozwoju dla szkolnictwa wyższego (zob.: rozdział 1). Ponadto w niektórych krajach ministerstwo powołuje członków uczelnianych organów zarządzających spośród zewnętrznych (i czasem wewnętrznych) interesariuszy (zob.: rozdział 2.2).

Istotnym elementem zewnętrznego zarządzania uczelniami są również krajowe organy czy instytucje zajmujące się zapewnianiem jakości. Odpowiadają one często za określanie standardów jakości i przeprowadzanie ocen oraz opracowywanie i wdrażanie polityki i standardów służących podnoszeniu jakości kształcenia w uczelniach ⁽³⁾.

Ministerstwo jest zwykle wspierane przez działający na szczeblu krajowym organ doradczy lub konsultacyjny, określane jako rada ds. szkolnictwa wyższego, komitet doradczy, rada naukowa itp. Organy te doradzają na ogół ministerstwu w sprawach dotyczących polityki w dziedzinie szkolnictwa wyższego, nauki i sztuki. W niektórych przypadkach monitorują one także i analizują europejskie czy międzynarodowe trendy, które stanowią kontekst ich zaleceń. W skład takich krajowych organów wchodzi czasem rektorzy uczelni oraz przedstawiciele innych federalnych/regionalnych ministerstw, związków zawodowych, partii politycznych, władz lokalnych/regionalnych, uczelni i studentów.

W każdym kraju istnieje również krajowy organ, w którego skład wchodzi rektorzy wszystkich uczelni publicznych i dotowanych przez państwo uczelni prywatnych. Taki organ nazywa się zwykle konferencją lub radą rektorów. W Holandii i Norwegii nazywa się on, odpowiednio, stowarzyszeniem uniwersytetów lub

⁽²⁾ Bardziej szczegółowe informacje dotyczące ministerstw i innych zewnętrznych organów zarządzających w szkolnictwie wyższym przedstawiono w publikacji Eurydice z 2007 r. pt. *„Decision-making, Advisory, Operational and Regulatory Bodies in Higher Education – European Glossary on Education, volume 5”* (Instytucje decyzyjne, doradcze, administracyjne oraz nadzorcze w szkolnictwie wyższym – Europejski glosariusz edukacyjny, tom 5).

⁽³⁾ Informacje o organach odpowiedzialnych za zapewnianie jakości przedstawiono w publikacji Eurydice z 2007 r. pt. *Focus on the Structure of Higher Education in Europe – 2006/07. National Trends in the Bologna Process* (Seria Focus: Struktury systemów szkolnictwa wyższego w Europie 2006/07. Proces Boloński – kierunki rozwoju w poszczególnych krajach), 2007.

uczelni. W Zjednoczonym Królestwie odpowiednikami tych organów są *Universities UK* i *GuildHE*. We Francji, na Litwie, w Holandii i Austrii istnieje analogiczny organ zrzeszający rektorów uczelni zawodowych. Instytucje te przedstawiają ministerstwu propozycje dotyczące rozwoju szkolnictwa wyższego i propozycje lub opinie dotyczące projektów aktów prawnych i innych uregulowań w tej dziedzinie.

Ministerstwo korzysta również ze wskazówek i fachowej wiedzy takich instytucji czy organizacji, jak organizacje studenckie, rady ds. kształcenia w dziedzinie administracji, sztuk pięknych i ekonomii, stowarzyszenia pracowników naukowych i doktorantów oraz związki zawodowe.

Oprócz organizacji działających na szczeblu europejskim (np. Komisji Europejskiej i Europejskiego Stowarzyszenia Uniwersyteckiego – EUA) istnieje kilka międzynarodowych konferencji rektorów, które mają wpływ na zarządzanie w szkolnictwie wyższym w obrębie określonego obszaru lub regionu. Takie międzynarodowe instytucje promują współpracę pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za tworzenie polityki dotyczącej szkolnictwa wyższego i instytucjami w różnych krajach, a czasem różnych kontynentach. Ponadto biorą one udział w tworzeniu wspólnych praktyk i strategii w dziedzinie zarządzania szkolnictwem wyższym w całej Europie i poza jej granicami. Wśród przykładowych międzynarodowych/regionalnych instytucji i organizacji, które mają wpływ na zarządzanie w szkolnictwie wyższym na szczeblu uczelni, można wymienić:

Agence universitaire de la Francophonie (Agencja Uczelni Francuskojęzycznych) (zrzesza publiczne i prywatne uczelnie z Albanii, Bułgarii, Francji, Gruzji, Rumunii, Rosji, Hiszpanii i Turcji, a także Afryki, Ameryki Północnej i Południowej oraz Azji) – <http://www.auf.org>

Association of the Carpathian Region Universities (Stowarzyszenie Uczelni Regionu Karpackiego) (Słowacja, Polska, Węgry, Ukraina, Rumunia i Serbia) – <http://acru.tuke.sk/>

Danube Rectors' Conference (Konferencja Rektorów Uczelni Naddunajskich) (Austria, Niemcy, Węgry, Bośnia i Hercegowina, Bułgaria, Chorwacja, Republika Czeska, Polska, Rumunia, Serbia, Słowacja, Słowenia i Ukraina) – <http://drc.uni-mb.si>

Network of Universities from the Capitals of Europe (Sieć Uczelni Stołecznych Europy) (Albania, Austria, Belgia, Bułgaria, Chorwacja, Cypr, Republika Czeska, Dania, Estonia, Finlandia, Francja, Niemcy, Grecja, Węgry, Irlandia, Włochy, Łotwa, Litwa, Macedonia, Holandia, Norwegia, Polska, Portugalia, Rumunia, Rosja, Słowacja, Słowenia, Hiszpania, Szwecja, Szwajcaria i Zjednoczone Królestwo) – <http://www.ulb.ac.be/unica/>

Rectors' Conference of the Alps Adriatic Universities (Konferencja Rektorów Uczelni Alpejsko-Adriatyckich) (Austria, Chorwacja, Niemcy, Węgry, Włochy i Słowenia) – <http://www.alpeadria.org/>

Zewnętrzne regulacje dotyczące struktury zarządzania w uczelniach

Uczelnie w całej Europie stały się instytucjami autonomicznymi na mocy krajowych przepisów prawnych (przy czym w Holandii, Zjednoczonym Królestwie i Islandii autonomia uczelni ma dłuższą tradycję niż w innych krajach). Jednak struktura zarządzania w uczelniach jest ustalona w regulacjach krajowych lub regionalnych (w Belgii, Niemczech i Hiszpanii uprawnienia ustawodawcze dotyczące szkolnictwa wyższego zostały przekazane na poziom wspólnot lub landów). W większości krajów regulacje te określają uczelniane organy zarządzające oraz ich zadania i zakres odpowiedzialności. Uzupełnieniem oficjalnych regulacji są na ogół szczegółowe zasady przyjęte w uczelnianych statutach, które zwykle obejmują procedury wyboru uczelnianych organów zarządzających.

W Austrii krajowe przepisy dotyczące szkolnictwa wyższego regulują także procedury wyboru uczelnianych organów zarządzających. W Portugalii uczelniane organy zarządzające są od roku 2007/08 uregulowane w nowych przepisach, a w związku z tym są określane w pierwszej kolejności w przepisach krajowych, a następnie w statutach uczelni.

W **Grecji**, po gruntownych konsultacjach ze środowiskiem akademickim, opracowano nowe ramowe przepisy („ustawa ramowa” z 2007 r.) określające funkcjonowanie uczelni. Ustawa ta nadaje uczelniom szeroką autonomię w zakresie administracji i zarządzania finansami, oraz reguluje bardziej szczegółowe kwestie, które dotyczą m.in. ogólnych celów, procedur związanych z obowiązkiem zapewnienia przez uczelnie przejrzystości i publikowania informacji na temat swych działań, czasu trwania studiów, tworzenia nowych zasad pomocy materialnej dla studentów itp.

W **Zjednoczonym Królestwie** uczelnie są prywatnymi, dotowanymi przez państwo organizacjami o różnym profilu i tradycjach, co znajduje odzwierciedlenie w różnych rozwiązaniach statutowych. Można je jednak podzielić na dwie szerokie grupy. W przypadku uczelni, które uzyskały status uniwersytetu po uchwaleniu odpowiednich przepisów w 1992 r., uprawnienia uczelnianych organów zarządzających są określone – i ograniczone – przepisami prawa oraz w statucie uchwalanym przez każdą uczelnię i zatwierdzanym przez Radę Królewską (*Privy Council*). Natomiast w uniwersytetach sprzed 1992 r. struktura zarządzania jest określona w ich własnych dokumentach rejestracyjnych (akcie lub karcie i statucie), a w związku z tym rozwiązania są bardzo zróżnicowane. Z przeglądu na temat współpracy uczelni z przedsiębiorstwami pt. *Lambert Review of Business-University Collaboration* z 2003 r. wynika, że pewne różnice, zwłaszcza dotyczące struktury zarządzania, zaczynają obecnie zanikać: „Starsze uniwersytety funkcjonowały w przeszłości jako wspólnoty uczonych. Ich rozwiązania w zakresie kierowania i zarządzania opierały się na zasadzie uczestnictwa: senaty i rady były duże i konserwatywne. W ciągu ostatnich dziesięciu lat przechodzi się stopniowo w kierunku bardziej menedżerskiego stylu zarządzania, który przyjęto już powszechnie w uczelniach z okresu po 1992 r. Wiele uniwersytetów tworzy silne struktury menedżerskie, które mają zastąpić „zarządzanie kolegialne”.

W kilku krajach dyskutuje się obecnie o dalszych reformach struktury zarządzania w uczelniach.

W 2006 r. rząd **Litwy** przyjął „Plan rozwoju systemu szkolnictwa wyższego na lata 2006-2010”, który przewiduje znaczne zmiany w zarządzaniu szkolnictwem wyższym przez instytucje zewnętrzne i na szczeblu uczelni. Realizacja planu wymaga zmian w Ustawie o szkolnictwie wyższym i Ustawie o nauce i szkolnictwie wyższym, które są przedmiotem szerokich dyskusji w środowisku akademickim i wśród polityków.

Reforma strukturalna jest jedną z najszerzej dyskutowanych kwestii w systemie szkolnictwa wyższego w **Finlandii**. Jest ona ściśle powiązana z krajowym „Programem na rzecz wydajności”, który był realizowany od listopada 2003 r. do grudnia 2007 r. i obejmował cały sektor publiczny. Celem programu było podniesienie wydajności i efektywności usług publicznych, a program dotyczył bezpośrednio polityki kadrowej i struktury organizacyjnej uniwersytetów. Na przykład niektóre zadania administracyjne zostały przekazane centrom obsługi utworzonym przez współpracujące instytucje, a alternatywne modele produkcji były przedmiotem dyskusji z perspektywy regionalnej.

Zewnętrzne regulacje dotyczące planowania strategicznego w uczelniach

Jako instytucje autonomiczne uczelnie przede wszystkim same odpowiadają za swój rozwój, działalność i cele. Na coraz bardziej konkurencyjnym rynku szkolnictwa wyższego uczelnie muszą zadbać o to, aby najlepiej jak potrafią odpowiadały na wymogi i potrzeby społeczeństwa, a równocześnie zaostreżać konkurencja o pozyskanie studentów. Plan strategiczny stanowi kluczowy instrument służący rozwijaniu i ukierunkowywaniu działań i priorytetów uczelni.

Plan strategiczny określa na ogół wizję i kierunek rozwoju uczelni oraz przedstawia cykl procesów obejmujących cele, realizację i ocenę, które będą miały miejsce w określonych fazach rozwoju. Plan strategiczny ma w założeniu obejmować wszystkie aspekty funkcjonowania uczelni, a w wielu przypadkach uwzględnia również rozwiązania zachęcające do uczestnictwa kadrę akademicką i administracyjną. Wiele planów koncentruje się na pozyskaniu dodatkowych środków finansowych (które mają uzupełniać lub zastępować środki otrzymane od państwa) oraz zasadach rozdziału środków uzyskanych z innych lub

prywatnych źródeł. Istotnym elementem planu strategicznego jest także zapewnianie jakości i system przekazywania informacji.

Jedynie w kilku krajach uczelnie nie są formalnie zobowiązane do przygotowania strategicznego planu (zob.: rysunek 2.1).

Zarządzenie definiujące szkolnictwo wyższe we **Francuskiej Wspólnocie Belgii** określa cele szkolnictwa wyższego i misję uczelni.

W **Niemieckojęzycznej Wspólnocie Belgii** misja i strategiczne priorytety *Autonome Hochschule* nie zostały określone przez samą uczelnię, lecz w oficjalnym zarządzeniu z 2005 r.

Uczelnie we **Flamandzkiej Wspólnocie Belgii** mogą same opracowywać długoterminowe plany strategiczne lub plany rozwoju, uwzględniając lub nie, zależnie od własnej decyzji, priorytety rządowe.

Przepisy prawne w **Irlandii** nie zobowiązują instytutów techniki do opracowywania planów strategicznych. Takie plany istnieją jednak we wszystkich instytutach.

Na **Cyprze** nie istnieją oficjalne regulacje, które zobowiązywałyby uniwersytety do opracowania planu strategicznego czy planu rozwoju określającego ich długoterminowe cele i priorytety. Jednak od niedawna, w ramach dyskusji dotyczących uczelnianych budżetów i zgodnie z ogólną polityką rządu, od Uniwersytetu wymaga się przedłożenia trzyletniego planu budżetowego.

W **Polsce** uczelnie nie są prawnie zobowiązane do opracowywania długoterminowych strategii rozwoju. Niektóre uczelnie przyjmują takie programy z własnej inicjatywy, natomiast inne funkcjonują na podstawie planów krótkoterminowych, które obejmują kilka lat, a nie dziesięć lat czy dłuższy okres.

W dwóch przypadkach, gdy plan strategiczny nie jest obowiązkowy, jest on faktycznie wymagany, ponieważ rozdział środków publicznych zależy w dużej mierze od istnienia takiego planu.

W Kodeksie Edukacji we **Francji** stwierdza się, że umowy o wykonanie zadań dla uczelni nie są obowiązkowe, ale w praktyce wszystkie uczelnie zawierają takie czteroletnie umowy z państwem. Umowy obejmują wszystkie obszary działalności i są niezbędne do otrzymania środków publicznych.

Wprowadzie oficjalne regulacje na **Malcie** nie zobowiązują Uniwersytetu Maltańskiego do opracowania planu strategicznego, środki finansowe z budżetu państwa zależą jednak w znacznej mierze od przedstawienia takiego planu.

We wszystkich pozostałych krajach uczelniany plan strategiczny jest obowiązkowy i wykorzystywany w różny sposób jako instrument w relacjach między uczelniami a państwem. W Austrii i Finlandii uczelnie zawierają z ministerstwem umowę o wykonanie zadań co trzy lata i muszą przedstawić strategię, w których określają cele swych działań. W Estonii kompleksowy plan rozwoju stanowi jeden z obowiązkowych warunków utworzenia uniwersytetu. Na Litwie i w Islandii plan strategiczny jest wymagany w celu uzyskania akredytacji państwowej. W Portugalii plan strategiczny jest od roku 2007/08 warunkiem utworzenia każdej nowej uczelni i normalnego funkcjonowania każdej istniejącej uczelni.

Do niedawna uniwersytety w **Grecji** nie musiały przygotowywać strategicznych planów. Natomiast zgodnie z nową ustawą z 2007 r. uniwersytety są obecnie zobowiązane do opracowywania szczegółowych czteroletnich planów nie tylko pod kątem planowania etatów dla kadry dydaktycznej i naukowej, ale także całłościowego rozwoju ekonomicznego uczelni. Obowiązkowe jest również składanie sprawozdań z postępów.

W **Luksemburgu** plan strategiczny jest wykorzystywany przez ministerstwo do ustalania wysokości środków publicznych przyznawanych uczelni.

Wszystkie państwowe uczelnie w **Norwegii** stosują planowanie ukierunkowane na wyniki co najmniej od 1990 r., gdy stało się ono obowiązkowe na mocy przepisów, lub od dłuższego czasu.

W większości krajów, w których uczelnie są zobowiązane do opracowania planu strategicznego, uczelniane plany muszą być zgodne z priorytetami państwa lub oficjalnymi strategiami dotyczącymi szkolnictwa wyższego. W tych przypadkach krajowe lub regionalne strategie opierają się zwykle na informacjach uzyskiwanych od uczelni oraz krajowych lub regionalnych priorytetach i celach. Z kolei uczelnie muszą wpisać swe strategie i plany rozwoju w kontekst krajowy lub regionalny, uwzględniając równocześnie swe specyficzne potrzeby, zasoby i ograniczenia. We wszystkich krajach, gdzie plan strategiczny jest obowiązkowy, z wyjątkiem Danii, Estonii, Hiszpanii, Łotwy, Holandii i Szwecji, oficjalne regulacje określają również, w jaki sposób monitoruje się realizację planu. Dodatkowe informacje o krajowych planach strategicznych przedstawiono w rozdziale 1.

Zewnętrzne regulacje dotyczące przekazywania informacji i przejrzystości

Uczelnie są wprawdzie autonomiczne, ale świadczą usługi publiczne i otrzymują środki publiczne. W związku z tym ogół społeczeństwa, a zwłaszcza instytucje przyznające środki finansowe, są żywotnie zainteresowane tym, co dzieje się w uczelniach. Metody przekazywania informacji są zróżnicowane, ale w każdym kraju uczelnie muszą regularnie rozliczać się ze swej działalności.

W większości krajów obowiązkowe są roczne sprawozdania, zwykle przygotowywane i przedstawiane ministerstwu przez rektora uczelni. Wprawdzie wiele sprawozdań rocznych zawiera informacje o uczelnianym budżecie, są one wykorzystywane przede wszystkim jako narzędzie rozliczania z działalności w dziedzinie dydaktyki i innych dziedzinach (informacje o rozliczeniach finansowych przedstawiono w rozdziale 3). Sprawozdania roczne zawierają na ogół informacje o działalności dydaktycznej i innej, studentach i pomocy dla studentów, pracownikach oraz współpracy zagranicznej. W szeregu krajów sprawozdania roczne zawierają ocenę wyników osiągniętych przez uczelnię, zaktualizowane informacje o postępie w realizacji uczelnianego planu strategicznego, sumaryczne zestawienie środków oraz informacje o finansach.

Oprócz sprawozdania rachunkowego, uczelnie w **Holandii** przedstawiają informacje o dydaktyce (nowe programy itp.), badaniach, studentach, pracownikach, odsetku studentów kończących studia, systemach zapewniania jakości, polityce współpracy zagranicznej, bazie mieszkaniowej, szpitalach akademickich (jeśli jest to uzasadnione w danym przypadku) oraz finansach.

Uniwersytety w **Austrii** przedkładają ministerstwu roczne sprawozdanie z działalności wraz ze sprawozdaniem na temat kapitału intelektualnego, celów społecznych, założeń i strategii oraz efektów i oddziaływania procesów określonych w umowie o wykonanie zadań.

Roczne sprawozdania w **Portugalii** zawierają informacje o planach rozwoju i ich realizacji, analizę aspektów administracyjnych i finansowych, zestawienie dostępnych zasobów i ich wykorzystania, informację o dotychczas osiągniętych celach, opis zmian w strukturze kadry akademickiej i administracyjnej, dane o liczbie nowoprzyjętych i studentów oraz osiągnięciach studentów w nauce.

Roczne sprawozdanie w **Rumunii** stanowi kluczowy dokument związany z finansowaniem uczelni i zawiera informacje dotyczące realizacji celów, liczby studentów, etatów dydaktycznych i administracyjnych, budżetu uczelni, bazy materialnej, projektów badawczych, publikacji, współpracy zagranicznej, pomocy psychologicznej i poradnictwa zawodowego, jednostek doświadczalnych itp.

W **Zjednoczonym Królestwie** wymiana dokumentów i informacji pomiędzy organami finansującymi a uczelniami odbywa się w ustalonym okresie każdego roku. Wymiana obejmuje informacje dotyczące kontroli oraz informacje o planowaniu i efektach działalności.

W **Norwegii** sprawozdania roczne zawierają informacje o wynikach, osiągnięciach oraz planach na przyszłość i stanowią podstawę corocznych spotkań konsultacyjnych z udziałem przedstawicieli ministerstwa i uczelni. Spotkania te odgrywają istotną rolę w monitorowaniu systemu i wyznaczaniu celów na kolejne lata.

W wielu krajach uczelnie muszą regularnie aktualizować informacje w ogólnokrajowych bazach danych, które zawierają informacje o działalności, programach studiów, pracownikach, studentach, kosztach w przeliczeniu na jednego studenta, przyznanych tytułach/stopniach itp. Krajowe bazy danych są wykorzystywane przez ministerstwa do celów planowania, monitorowania i opracowywania budżetu.

Wszystkie uczelnie w **Estonii** są zobowiązane do zamieszczania informacji dotyczących studentów w elektronicznej bazie danych (Estoński system informacji o edukacji). Informacje te stanowią podstawę wszystkich krajowych danych statystycznych i środków przyznawanych przez Ministerstwo Edukacji i Nauki.

W **Zjednoczonym Królestwie** funkcjonuje oficjalna Agencja Statystyczna ds. Szkolnictwa Wyższego (*Higher Education Statistics Agency, HESA*), która zajmuje się zbieraniem, analizą i rozpowszechnianiem ilościowych danych o szkolnictwie wyższym. HESA obsługuje i jest finansowana przez wszystkie brytyjskie uczelnie otrzymujące środki publiczne i dostarcza informacji, jakich potrzebuje rząd i jego agencje do podejmowania decyzji politycznych. HESA umożliwia również uczelniom rozliczanie się ze swej działalności przed społeczeństwem. Zbierane dane dotyczą studentów, uczelni i kierunków wybieranych przez studentów, pracowników oraz finansów i są wykorzystywane do opracowania zestawu wskaźników efektywności, które obejmują wskaźniki dotyczące wzrostu odsetka studentów pochodzących z określonych grup czy środowisk, odsetka studentów przerywających studia i odsetka studentów kończących studia, oraz wyniki działalności badawczej i informacje o zatrudnieniu absolwentów.

W kilku krajach uczelnie przeprowadzają samoocenę i publikują jej wyniki. Wśród innych metod przekazywania informacji można wymienić: spotkania z udziałem przedstawicieli uczelni i ministerstwa, organu finansującego lub przedstawicieli rynku pracy, publikacje internetowe, udostępnianie dokumentacji w bibliotekach uczelnianych, kwartalne sprawozdania finansowe, sprawozdania dotyczące programów studiów oraz sprawozdania z oceny zewnętrznej.

W **Niemieckojęzycznej Wspólnocie Belgii** poszczególne uczelnie konsultują się regularnie z pracodawcami byłych studentów i w ten sposób zbierają oceny rozwoju uczelni.

W **Danii** Ministerstwo Nauki, Techniki i Rozwoju wydało zbiór wskazówek dotyczących powszechnego dostępu do informacji o prywatnych środkach na badania w publicznych placówkach naukowych, włącznie z uniwersytetami. Zgodnie z tymi wskazówkami, publiczne placówki naukowe muszą przedstawiać roczne zestawienia prywatnych środków na badania prowadzone przez daną placówkę. Coroczne zestawienia są obowiązkowo publikowane.

Uczelnie zawodowe w **Estonii** są zobowiązane do regularnego organizowania konferencji, seminariów i warsztatów.

W **Grecji** wyniki ocen wewnętrznych i zewnętrznych zatwierdzane przez Krajową Agencję ds. Zapewniania Jakości muszą być udostępniane w najbardziej dogodny sposób, aby zapewnić maksymalną przejrzystość. Ministerstwo może również występować do uczelni o dane dotyczące studentów i absolwentów.

Uczelnie na **Łotwie** opracowują odrębne roczne sprawozdania na temat współpracy między uczelnią, władzami państwowymi, samorządem lokalnym i społeczeństwem. Dokumenty te przechowuje się w uczelnianej bibliotece.

W **Austrii** ministerstwo może zobowiązać uniwersytety do zapewnienia stałego, automatycznego dostępu do danych, które są niezbędne ministerstwu do celów planowania, kontroli, opracowywania statystyk i obliczania wskaźników finansowych.

W **Słowenii** dane dotyczące jakości kształcenia są zbierane na podstawie oceny zewnętrznej przez specjalną, niezależną jednostkę ministerstwa, Biuro ds. Szkolnictwa Wyższego Republiki Słowenii, i przedstawiane Radzie ds. Szkolnictwa Wyższego Republiki Słowenii.

Zgodnie z Ustawą o wolnym dostępie do informacji, w **Słowacji** uniwersytety muszą udostępniać informacje na życzenie każdej osoby i instytucji. Każdy wydział przygotowuje również roczny „Program kształcenia” z podstawowymi informacjami o programach studiów, przedmiotach, warunkach przyjęć i egzaminach, strukturze organizacyjnej i harmonogramie wszystkich zajęć akademickich.

Rysunek 2.1: Mechanizmy planowania i przekazywania informacji przez uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07

Kraj	Plan strategiczny	Sprawozdanie roczne	Krajowa baza danych	Samocena	Spotkania / Internet / Inne	Kraj	Plan strategiczny	Sprawozdanie roczne	Krajowa baza danych	Samocena	Spotkania / Internet / Inne
BE fr	○	●	●	○	○	LT	●	●	○	○	○
BE de	○	●	○	●	●	LU	●	○	○	○	●
BE nl	○	●	●	●	○	HU	●	●	●	●	○
BG	●	●	●	●	●	MT	○	●	○	○	○
CZ (a)	●	●	●	●	○	NL	●	●	●	●	○
CZ (b)	●	●	●	●	○	AT	●	●	○	○	●
DK	●	●	○	○	●	PL	○	●	●	●	○
DE	●	○	○	○	●	PT	●	●	●	●	●
EE	●	●	●	●	●	RO	●	●	●	○	○
IE (a)	●	●	●	●	○	SI	●	●	○	●	●
IE (b)	●	●	○	●	●	SK	●	○	●	○	●
EL	●	●	●	●	●	FI	●	●	●	●	○
ES	●	●	○	○	○	SE	●	●	●	○	○
FR	○	○	●	○	●	UK	●	●	●	○	○
IT	●	○	●	●	●	IS	●	●	●	○	○
CY	○	●	○	○	○	LI	●	●	○	○	○
LV	●	●	○	○	●	NO	●	●	●	○	●

● Oficjalnie wymagane ○ Nie wymagane lub brak regulacji

Źródło: Eurydice.

Dodatkowe uwagi

Belgia (BE de): Informacje dotyczą *Autonome Hochschule*.

Republika Czeska: (a): Informacje dotyczą uczelni kształcących na poziomie ISCED 5A. **(b):** Informacje dotyczą wyższych szkół zawodowych kształcących na poziomie ISCED 5B.

Niemcy, Estonia i Austria: Informacje dotyczą uniwersytetów.

Irlandia: (a): Informacje dotyczą uniwersytetów. **(b):** Informacje dotyczą instytutów techniki.

Luksemburg: Informacje nie zostały zweryfikowane na szczeblu krajowym.

Malta: Informacje dotyczą Uniwersytetu Maltańskiego.

Polska: Krajowa baza danych zawiera ograniczony zakres informacji, dotyczących głównie nauki.

2.2. Zarządzanie w uczelniach

Uczelniane organy zarządzające

Niemal w każdym kraju uczelnie podlegały reformom wprowadzanym powszechnie z myślą o stworzeniu nowych modeli zarządzania. Dziś uczelnie, jako instytucje autonomiczne, głównie same odpowiadają za zarządzanie swymi finansami, działaniami i pracownikami. Tradycyjnie placówkami edukacyjnymi zarządzali nauczyciele akademicki, naukowcy lub eksperci, zgodnie z zasadami zarządzania kolegialnego. Obecnie, gdy uczelnie w większości krajów przejęły wiele zadań z zakresu zarządzania, które wcześniej należały do ministerstw, zmieniły się znacznie struktury zarządzania w uczelniach.

Na rysunku 2.2 przedstawiono najważniejsze organy zarządzające uczelniami w poszczególnych krajach i podano, czy w ich skład wchodzi zewnątrz lub wewnętrzni interesariusze, bądź mają one skład mieszany.

We wszystkich uczelniach w Europie istnieje organ wykonawczy, często określany jako rektorat i kierowany przez rektora, przewodniczącego lub wice-kanclerza, który pełni funkcję kierowniczą w uczelni

We wszystkich niemal uczelniach istnieje kolegialny **organ akademicki**, zwykle nazywany senatem lub radą akademicką. Organ akademicki odpowiada przede wszystkim za sprawy dotyczące działalności dydaktycznej i badawczej prowadzonej przez uczelnię.

Organ decyzyjny odpowiada za planowanie długoterminowe i strategiczne oraz określanie kierunków działania uczelni. W niemal połowie krajów zadania te wykonuje organ akademicki, który pełni w ten sposób funkcję organu decyzyjnego. Jednak w większości krajów uprawnienia organu akademickiego nie obejmują tych istotnych dla uczelni spraw.

W całej Europie uczelnie powołują obecnie **organ doradczy** lub **nadzorczy**, który nadzoruje lub monitoruje działalność operacyjną, dydaktyczną i finansową, i składa się wyłącznie lub głównie z interesariuszy zewnętrznych. W mniej więcej jednej trzeciej krajów organ nadzorczy jest również organem decyzyjnym.

**Rysunek 2.2: Uczelniane organy zarządzające
w uczelniach publicznych i dotowanych przez państwo uczelniach prywatnych, 2006/07**

	Osoba kierująca uczelnią	Organ akademicki	Organ decyzyjny	Organ doradczy/nadzorczy
BE fr	Rektor	Rada Akademicka	Rada Zarządzająca ds. Dydaktyki	Rada Administracyjna
BE de	Dyrektor	Rada Akademicka	Zarząd	
BE nl	Rektor (Rada Wykonawcza)	Rada Akademicka / Naukowa	Rada Zarządzająca	⊗
BG	Rektor	Rada Akademicka	Zgromadzenie Ogólne	Rada Kontrolna
CZ (a)	Rektor	Senat Akademicki		Rada Nadzorcza
CZ (b)	Dyrektor szkoły			⊗
DK	Rektor	Rada Akademicka		Zarząd
DE (a)	Rektor	Rada Uniwersytetu	Senat	Rada Zarządzająca
DE (b)	Dyrektor	Konferencja	Dualny Senat	Rada Zarządzająca
EE (a)	Rektor	Rada		Rada Zarządzająca
EE (b)	Rektor	Rada		Organ Doradczy
IE (a)	Prezydent/Provost	Rada Akademicka	Organ Zarządzający	
IE (b)	Prezydent/Dyrektor	Rada Akademicka	Organ Zarządzający	
EL	Rektor	Senat		⊗
ES	Rektor	Senat Uniwersytetu	Rada Zarządzająca	Rada Społeczna
FR	Prezydent	Rada Akademicka lub Naukowa/ Rada ds. Studiów i Życia Uniwersyteckiego	Rada Administracyjna/ Zarząd Administracyjny	⊗
IT	Rektor	Senat Akademicki		Rada Zarządzająca
CY	Rektor	Senat	Rada	

Wyłącznie interesariusze wewnętrzni
 Interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni
 Wyłącznie interesariusze zewnętrzni
 ⊗ Organ nie istnieje
 (*) Organ nie jest obowiązkowy dla wszystkich uczelni

Źródło: Eurydice.

Dodatkowe uwagi

Belgia (BE fr, BE nl): Dotowane przez państwo uniwersytety prywatne same określają swą wewnętrzną strukturę, która jest w związku z tym zróżnicowana zależnie od uniwersytetu. Struktura zarządzania zakłada zwykle udział przedstawicieli wszystkich kategorii pracowników, studentów i interesariuszy zewnętrznych.

Belgia (BE de): Informacje dotyczą organów zarządzających w *Autonome Hochschule*.

Republika Czeska: (a): Informacje dotyczą uczelni kształcących na poziomie ISCED 5A. **(b):** Informacje dotyczą publicznych wyższych szkół zawodowych kształcących na poziomie ISCED 5B. W wyższych szkołach zawodowych, które mają status prawny szkoły, istnieje również rada pełniąca funkcję organu decyzyjnego i doradczego.

Niemcy: (a): Informacje dotyczą uniwersytetów. W niektórych landach zamiast senatu uniwersyteckiego i rady istnieje jeden połączony organ centralny, który pełni funkcję zarówno organu decyzyjnego, jak i organu akademickiego. **(b):** Informacje dotyczą akademii zawodowych (*Berufsakademien*). Dualny senat składa się z przedstawicieli akademii i przedstawicieli firm, które przyjmują praktykantów.

Estonia: (a): Informacje dotyczą uniwersytetów. **(b):** Informacje dotyczą uczelni zawodowych.

Irlandia: (a): Informacje dotyczą uniwersytetów. **(b):** Informacje dotyczą instytutów techniki.

Rysunek 2.2 (c.d.): Uczelniane organy zarządzające w uczelniach publicznych i dotowanych przez państwo uczelniach prywatnych, 2006/07

	Osoba kierująca uczelnią	Organ akademicki	Organ decyzyjny	Organ doradczy/nadzorczy
LV	Rektor	Senat/Zgromadzenie Akademickie		Konwent Doradców (*)
LT	Rektor	Senat/Rada Akademicka		Rada Uniwersytetu/Kolegium
LU	Rektor	Rada Uniwersytetu	Rada Zarządzająca	
HU	Rektor	Senat		Rada Finansowa
MT	Kanclerz; Rektor	Senat	Rada	⊗
NL	Rector magnificus	Rada Wykonawcza		Rada Nadzorcza / Komitet Doradczy Najważniejszych Przedstawicieli
AT (a)	Rektor	Senat	Rada Uniwersytetu	
AT (b)	<i>Erhalter</i>	Kolegium		Rada Nadzorcza (*)
PL	Rektor	Senat		Konwent (*)
PT (a)	Rektor	Senat Uniwersytetu		Zgromadzenie Uniwersytetu
PT (b)	Prezydent	Rada Generalna		Rada Administracyjna
RO	Rektor	Senat		⊗
SI	Rektor	Senat		Rada Zarządzająca / Rada Nadzorcza (*)
SK	Rektor	Senat Akademicki		Rada Nadzorcza
FI(a)	Rektor	Senat		⊗
FI(b)	Rektor/Organizacja Prowadząca	Rada Politechniki/Organizacja Prowadząca		⊗
SE	Wice-kanclerz	Senat	Rada Zarządzająca	
UK	Wice-kanclerz	Rada Akademicka /Senat	Organ Zarządzający/ Rada Zarządzająca	Court (*)
IS	Rektor	Senat		⊗
LI	Rektor	Zgromadzenie/Senat	Rada	
NO	Rektor	Senat (*)	Rada	

□ Wyłącznie
interesariusze
wewnętrzni

■ Interesariusze
wewnętrzni i
zewewnętrzni

■ Wyłącznie
interesariusze
zewewnętrzni

⊗ Organ
nie
istnieje

(*) Organ nie jest
obowiązkowy dla
wszystkich uczelni

Źródło: Eurydice.

Dodatkowe uwagi (c.d)

Luksemburg: Informacje nie zostały zweryfikowane na szczeblu krajowym.

Malta: Informacje dotyczą organów zarządzających Uniwersytetu Maltańskiego.

Austria: (a): Informacje dotyczą uniwersytetów. **(b):** Informacje dotyczą uczelni zawodowych (*Fachhochschulen*). Rektor jest przewodniczącym kolegium, ale nie pełni funkcji kierowniczej w uczelni. W procesie podejmowania decyzji uczestniczy zarówno rektor, jak i kolegium. Funkcję *Erhalter* – organu prowadzącego i kierującego uczelnią – pełni zwykle stowarzyszenie, fundacja lub spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Nie we wszystkich *Fachhochschulen* istnieje organ nadzorczy.

Portugalia: (a): Informacje dotyczą uniwersytetów. **(b):** Informacje dotyczą politechnik.

Finlandia: (a): Informacje dotyczą uniwersytetów. **(b):** Informacje dotyczą politechnik.

Zjednoczone Królestwo (ENG/WLS/NIR): Organ określany jako *court* ma ograniczone uprawnienia i istnieje tylko w niektórych uczelniach.

Zjednoczone Królestwo (SCT): Organ określany jako *court* jest organem zarządzającym w uczelniach, które miały już status uniwersytetu przed rokiem 1992.

Wszystkie rodzaje organów zarządzających zostały omówione bardziej szczegółowo poniżej (dodatkowe informacje o zadaniach organów zarządzających w podziale na kraje przedstawiono w załączniku do rozdziału 2). Interesariusze zewnętrzni wchodzi w skład co najmniej jednego organu zarządzającego uczelnią we wszystkich krajach z wyjątkiem Grecji i Rumunii. Nie we wszystkich uczelniach w Niemczech, na Łotwie i w Polsce funkcjonuje organ zarządzający z udziałem interesariuszy zewnętrznych.

W ramach reform szkolnictwa wyższego **niemieckie** landy zmieniły częściowo strukturę organizacyjną i administracyjną uczelni. Głównym celem tych zmian jest zwiększenie zdolności do działania i potencjału poszczególnych uczelni poprzez przekazanie uczelnianemu organowi zarządzającemu lub kierownikowi instytutu niektórych kompetencji decyzyjnych ministerstwa działającego na szczeblu landu i innych instytucji zewnętrznych. Z myślą o tym, aby wesprzeć zarządzanie uczelniami fachową wiedzą osób z zewnątrz, w ustawach o szkolnictwie wyższym w niemal wszystkich landach wprowadzono radę zarządzającą (*Hochschulrat*), w której skład wchodzi interesariusze zewnętrzni mający doświadczenie w dziedzinie ekonomii lub nauk ścisłych. Rada zarządzająca wybiera członków *Hochschuleitung* (rady uniwersytetu), kontroluje radę wykonawczą i uchwała statut uczelni.

Na **Łotwie** utworzenie organu doradczego złożonego z interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych nie jest obowiązkowe. Minister może także podjąć decyzję o obowiązkowym utworzeniu organu doradczego w poszczególnych uczelniach. Obecnie organ doradczy funkcjonuje w niemal wszystkich uczelniach w tym kraju.

Uczelnie w **Polsce** mają możliwość utworzenia organu doradczego złożonego wyłącznie z interesariuszy zewnętrznych.

Osoba kierująca uczelnią

Uczelniane struktury zarządzania w Europie przewidują stanowisko rektora, prezydenta lub wice-kanclerza, który pełni funkcję kierowniczą w uczelni. W przeszłości w większości europejskich uczelni istniał dwuczłonowy podział władzy. W wielu krajach rektor miał wcześniej stosunkowo słabą pozycję, natomiast największe uprawnienia decyzyjne posiadały zewnętrzne organy zarządzające i kadra akademicka uczelni. Wraz z rozszerzeniem autonomii uczelni, pozycja rektora zmieniła się diametralnie niemal w całej Europie: osoba kierująca uczelnią wykonuje obecnie bardziej zróżnicowane zadania w zakresie zarządzania i podejmowania decyzji niż wcześniej.

Rektor reprezentuje uczelnię w czynnościach prawnych i umowach finansowych. Jest również na ogół najważniejszą osobą odpowiedzialną za strategiczne planowanie działalności uczelni, włącznie z programowaniem i rozwojem, organizacją, zarządzaniem i monitorowaniem. Rektor uczelni wykonuje te obowiązki w ścisłej współpracy z odpowiednimi organami zarządzającymi.

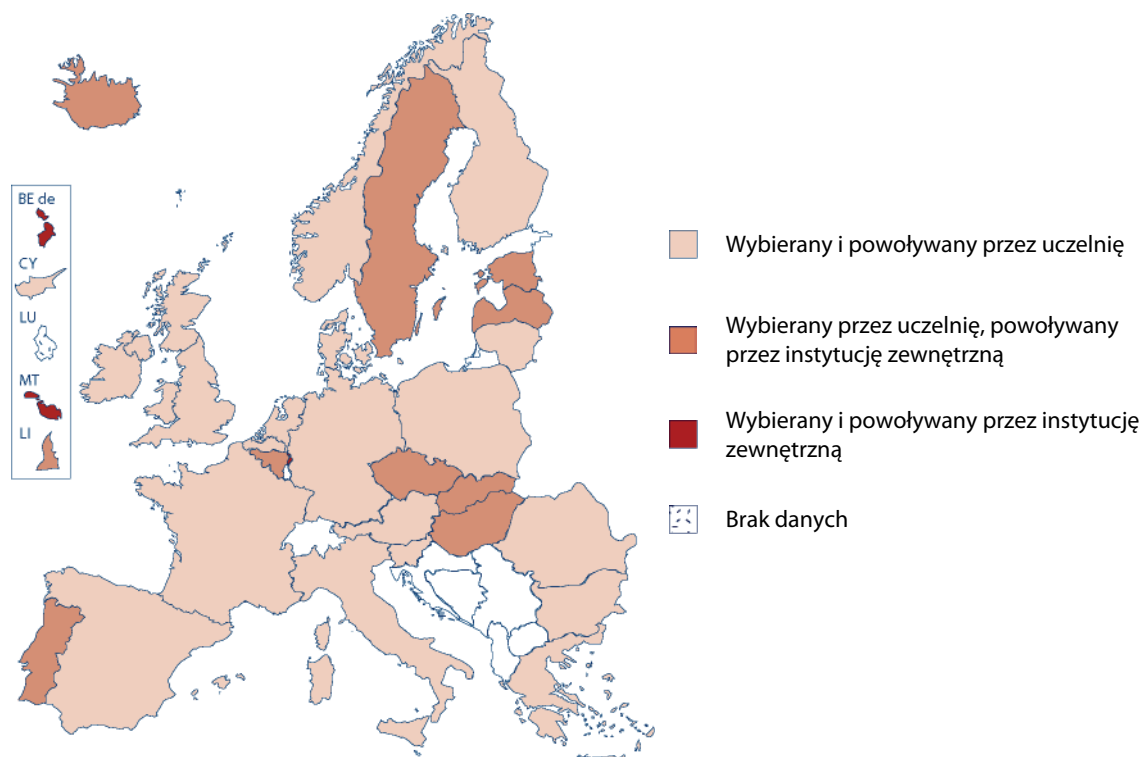
W codziennym kierowaniu uczelnią rektora wspiera organ wykonawczy, często nazywany rektoratem. W skład tego organu wchodzi na ogół prorektorzy, ale może także wchodzić dyrektor administracji, starszy rangą urzędnik administracyjny i główny księgowy.

W większości krajów uwzględnionych w niniejszym opracowaniu istnieje system, w ramach którego rektora wybiera i zatwierdza organ akademicki uczelni. W Słowenii rektora wybierają wszyscy nauczyciele akademicki i studenci uczelni, a w Grecji – wszyscy nauczyciele akademicki i studenci oraz inni interesariusze wewnętrzni (m.in. przedstawiciele pracowników administracyjnych, asystenci dydaktyczni i pracownicy

naukowi). W Danii i Zjednoczonym Królestwie większość uczelnianego organu, który powołuje rektora (rady zarządzającej w Danii i organu zarządzającego lub rady zarządzającej w Zjednoczonym Królestwie), stanowią interesariusze zewnętrzni. W Austrii i Holandii rektora powołuje organ uczelniany złożony wyłącznie z interesariuszy zewnętrznych.

W kilku krajach rektora wybiera lub rekomenduje organ uczelniany, ale musi on zostać zatwierdzony lub powołany przez ministerstwo (Prezydenta Republiki w Republice Czeskiej i Słowacji) bądź założyciela uczelni (w przypadku dotowanych przez państwo uczelni prywatnych).

**Rysunek 2.3: Metoda wyboru rektora
w uczelniach publicznych i dotowanych przez państwo uczelniach prywatnych, 2006/07**



Źródło: Eurydice.

Dodatkowe uwagi

Belgia (BE de): Pierwszy dyrektor *Autonome Hochschule* został zaproponowany przez rząd i wybrany przez zarząd w 2005 r. W przyszłości dyrektorzy będą wybierani przez zarząd w drodze otwartego konkursu.

Belgia (BE nl): Jedynie Rektora Uniwersytetu Gandawskiego wybiera organ uczelniany, a powołuje minister.

Republika Czeska: Informacje na rysunku dotyczą uczelni kształcących na poziomie ISCED 5A. Dyrektora uczelni kształcących na poziomie ISCED 5B wybiera i powołuje instytucja zewnętrzna.

Włochy: Wybór rektora przez interesariuszy wewnętrznych zatwierdza formalnie minister; minister nie może jednak zawetować wyboru dokonanego przez uczelnię.

Malta: Kanclerza powołuje Prezydent na podstawie rekomendacji Premiera, który zasięga opinii lidera opozycji. Wicekanclerza uczelni powołuje kanclerz za zgodą ministra. Rektora wybiera rada uniwersytetu.

Na stanowisko rektora zwykle wybiera się lub powołuje profesora z danej uczelni (w Rumunii kandydaci na stanowisko rektora muszą być wybierani spośród członków uniwersyteckiego senatu), ale w kilku krajach na to stanowisko mogą kandydować osoby spoza uczelni pod warunkiem, że posiadają niezbędne kwalifikacje. Otwarte konkursy na stanowisko rektora przeprowadza się w Niemieckojęzycznej Wspólnocie Belgii, Niemczech i Estonii, na Łotwie i Litwie, w Austrii, Portugalii (od roku 2007/08), Finlandii, Zjednoczonym Królestwie, Islandii i Norwegii.

Jeśli chodzi o równowagę sił w obrębie uczelni, najważniejszą osobą jest przewodniczący organu zarządzającego. W krajach, w których rektor jest *de facto* przewodniczącym jednego z organów zarządzających, ma on szczególnie szeroką władzę w uczelni. W Niemieckojęzycznej Wspólnocie Belgii, Bułgarii, na Cyprze i w Zjednoczonym Królestwie rektor jest przewodniczącym organu akademickiego. W Hiszpanii rektor jest przewodniczącym zarówno organu akademickiego, jak i organu decyzyjnego, a w Danii, Estonii, Grecji, na Węgrzech, w Austrii (w senacie), Rumunii i Finlandii rektor pełni *de facto* funkcję przewodniczącego organu akademickiego/decyzyjnego. We Włoszech rektor jest przewodniczącym organu akademickiego/decyzyjnego, jak również rady zarządzającej, która pełni funkcję organu nadzorczego. W Norwegii rektor jest przewodniczącym organu nadzorczego/decyzyjnego.

Kanclerz Uniwersytetu Maltańskiego na **Malcie** jest najwyższym rangą urzędnikiem, natomiast wice-kanclerz pełni z urzędu funkcję przewodniczącego organu decyzyjnego. Rektor jest najważniejszym urzędnikiem akademickim i administracyjnym; rektor pełni z urzędu funkcję wice-przewodniczącego organu decyzyjnego i przewodniczącego organu akademickiego.

W uczelniach, w których przewodniczącym jednego z organów zarządzających *nie* jest rektor uczelni, uprawnienia są podzielone między te osoby. W Bułgarii i Zjednoczonym Królestwie przewodniczącego wybiera lub powołuje sam organ decyzyjny. W Republice Czeskiej (na poziomie ISCED 5A) wewnętrzne przepisy uniwersytetów określają metodę wyboru przewodniczącego rady nadzorczej i senatu (organu akademickiego/decyzyjnego). W Niemieckojęzycznej i Flamandzkiej Wspólnocie Belgii oraz Austrii (w przypadku rady uniwersytetu) przewodniczącego wybierają sami członkowie organu nadzorczego/decyzyjnego; w politechnikach w Portugalii przewodniczącego rady generalnej wybiera się spośród członków będących interesariuszami zewnętrznymi. W Irlandii (w przypadku instytutów techniki) przewodniczącego organu nadzorczego/decyzyjnego powołuje ministerstwo. Przewodniczącego organu nadzorczego na Cyprze powołuje Prezydent Republiki za zgodą Rady Ministrów, a w Holandii – ministerstwo.

W **Szwecji** rektora i przewodniczącego rady zarządzającej powołuje rząd. W ramach reform służących wzmocnieniu autonomii uniwersytetów zmieniono Ustawę o edukacji, uchylając wcześniejszy zapis o tym, że przewodniczącym powinna być osoba z zewnątrz. Uniwersytety mogą obecnie mianować rektora przewodniczącym rady zarządzającej.

Uprawnienia w zakresie zarządzania uczelnią w **Norwegii** są od dawna podzielone między władze akademickie i administracyjne. Obecnie rada uczelni może sama zdecydować o kontynuowaniu tej tradycji, zgodnie z którą rektor jest wybierany przez środowisko uczelni i – jako organ władz akademickich – staje się automatycznie przewodniczącym rady, będąc jednym z czterech przedstawicieli akademickich. Jeśli natomiast rektora powołuje rada, pełni on funkcję kierowniczą/administracyjną i jest sekretarzem rady. W tym przypadku ministerstwo powierza funkcję przewodniczącego jednemu z członków zewnętrznych rady.

Organ akademicki

W skład organu akademickiego wchodzi głównie pracownicy akademicy zatrudnieni w uczelni, ale zwykle także przedstawiciele studentów, a w niektórych krajach również pracownicy administracyjni. We Francji od dziesięciu do trzydziestu procent składu organu akademickiego muszą stanowić interesariusze zewnętrzni. Na Malcie w skład organu akademickiego uniwersytetu wchodzi dwóch interesariuszy zewnętrznych, których powołuje rząd. Jedynym krajem, w którym organ akademicki nie stanowi obowiązkowego elementu struktury zarządzania w uczelni, jest Norwegia, a w związku z tym organ akademicki nie funkcjonuje we wszystkich uczelniach.

W większości krajów organ akademicki był tradycyjnie kolegialnym organem decyzyjnym uniwersytetów prowadzonych przez państwo. Obecnie organ akademicki nadal odpowiada głównie za sprawy dotyczące dydaktyki i badań. W ponad połowie krajów uwzględnionych w niniejszym opracowaniu organ akademicki

odgrywa stosunkowo niewielką rolę w podejmowaniu decyzji i nie odpowiada bezpośrednio za politykę, kierunki działania czy rozwój strategiczny uczelni.

W tych krajach, gdzie istnieje odrębny organ akademicki i decyzyjny, organ akademicki służy fachową wiedzą w określonych dyscyplinach i udziela wskazówek w sprawach dotyczących całej uczelni. Na ogół rektor lub organ decyzyjny muszą występować o zatwierdzenie decyzji do organu akademickiego w sprawach dotyczących programów studiów, egzaminów oraz zatrudniania pracowników na wyższych stanowiskach i stanowiskach akademickich. Organ akademicki nadzoruje również procedury zapewniania jakości i przestrzeganie wewnętrznych przepisów w podstawowych jednostkach.

W trzech krajach organ akademicki ma szersze uprawnienia niż w innych krajach. W Bułgarii i Niemczech organ akademicki określa liczbę miejsc na studiach w uczelni. W tych krajach i na Cyprze organ akademicki odpowiada także za budżet uczelni, włącznie z wewnętrznym podziałem środków.

Organ decyzyjny

Organ decyzyjny odpowiada za planowanie strategiczne, ogólną politykę w sferze dydaktyki i badań oraz całłościowy rozwój uczelni. Do jego uprawnień należy zwykle zatwierdzanie lub zmiana statutu czy karty uczelni, a ponadto jego zgody wymaga większość decyzji podejmowanych przez rektora uczelni.

W Republice Czeskiej (na poziomie ISCED 5A), Danii, Estonii i Włoszech, na Litwie, Łotwie i Węgrzech oraz w Portugalii, Słowenii i Słowacji organ akademicki jest również organem decyzyjnym. W Grecji, na Łotwie oraz w Polsce, Rumunii, Finlandii i Islandii, gdzie nie istnieje (zwykle) organ nadzorczy, organowi akademickiemu/decyzyjnemu przekazano dodatkowe obowiązki wraz z nadaniem uczelniom autonomii. W tych krajach senat odpowiada za ocenę działalności uczelni i pracy rektora, uchwała plan finansowy oraz zatwierdza sprawozdanie finansowe uczelni. W Finlandii i Islandii w skład senatu wchodzi niewielka liczba interesariuszy zewnętrznych, którzy przedstawiają punkt widzenia i służą doświadczeniem osób z zewnątrz, w ramach ukierunkowywania zewnętrznego.

W **Austrii** senat musi zatwierdzić plan rozwoju i plan organizacyjny; większość decyzji wchodzi jednak w zakres kompetencji rady uniwersytetu (zob. niżej: Organ doradczy/nadzorczy).

W kilku krajach organ, któremu powierzono zadania organu decyzyjnego, funkcjonuje odrębnie od organu akademickiego czy nadzorczego. We Francji i na Malcie, gdzie nie istnieje organ nadzorczy, w skład organu decyzyjnego wchodzi interesariusze zewnętrzni, a do jego zadań należy nadzorowanie i zarządzanie działaniami uczelni i rektora. We Flamandzkiej Wspólnocie Belgii członków z zewnątrz powołuje sam organ decyzyjny. We Francuskiej Wspólnocie Belgii i na Malcie kilku członków tego organu, którzy są interesariuszami zewnętrznymi, powołuje rząd, ale większość członków musi pochodzić z danej uczelni.

Organ doradczy/nadzorczy

Estonia, Hiszpania i Węgry wprowadziły **organy doradcze**, które wspierają strukturę zarządzania w uczelniach. Organy te stanowią mechanizmy zewnętrznego ukierunkowywania uczelni i umożliwiają uwzględnienie punktów widzenia osób z zewnątrz w sprawach dotyczących zarządzania uczelnią; w żadnym przypadku decyzje nie wymagają jednak zatwierdzenia przez te organy i nie zajmują się one oficjalnie monitorowaniem uczelni. Głównym zadaniem tego rodzaju organów doradczych jest wspieranie komunikacji i współpracy między uczelnią a ministerstwem, zacieśnienie powiązań między uczelnią a społeczeństwem, oraz przedstawianie opinii osób z zewnątrz w sprawie kierunków działania i strategii

uczelni. Na Łotwie, w Polsce i Słowenii uczelnie mogą tworzyć organy doradcze, ale nie są one obowiązkowym elementem zarządzania uczelnią.

Na **Węgrzech** rada finansowa przedstawia opinie w różnych sprawach oraz nadzoruje uczelnie w zakresie odpowiedzialnego i efektywnego wykorzystywania środków. Rada finansowa została wprowadzona w ramach działań na szczeblu krajowym, służących zwiększeniu efektywności i odpowiedzialności w szkolnictwie wyższym. W Ustawie o szkolnictwie wyższym z 2005 r. radzie finansowej nadano pierwotnie uprawnienia decyzyjne w określonych sprawach finansowych; uczelnie uznały jednak, że te uprawnienia naruszają ich autonomię, a w związku z tym Trybunał Konstytucyjny zmienił rolę i funkcje rady w taki sposób, że jest ona organem doradczym senatu w sprawach finansowych.

Organy nadzorcze mają podobne zadania w całej Europie, ale w każdym kraju zakres ich działania został określony zgodnie z tradycjami i rozwiązaniami przyjętymi w danym kraju (lub uczelni). Z punktu widzenia autonomii uczelni, ogólnym zadaniem organu nadzorczego jest ochrona interesów uczelni, a z punktu widzenia odpowiedzialności – ma on dbać o przestrzeganie przez uczelnię ogólnokrajowych przepisów i innych regulacji. Zwykle organ ten zatwierdza informacje obowiązkowo przedstawiane ministerstwu (sprawozdania roczne, sprawozdania z działalności, sprawozdania finansowe itp.) oraz nadzoruje sprawy związane z kontrolą finansową uczelni. Organ nadzorczy jest na ogół tym podmiotem prawnym, który powołuje i odwołuje rektora uczelni.

W Niemieckojęzycznej Wspólnocie Belgii i Irlandii, na Cyprze, w Luksemburgu, Szwecji, Liechtensteinie i Norwegii organ nadzorczy funkcjonuje również jako organ decyzyjny i odpowiada za planowanie strategiczne i planowanie rozwoju uczelni.

W **Republice Czeskiej** rada nadzorcza (na poziomie ISCED 5A) wydaje opinie na temat planów długoterminowych, budżetu, sprawozdań rocznych i innych spraw przedstawianych przez rektora lub ministra, a jej zgoda jest wymagana w takich sprawach, jak utworzenie nowego podmiotu prawnego, zbycie mienia uniwersytetu i wykorzystanie innych środków trwałych. Obecnie w Republice Czeskiej toczy się dyskusja dotycząca roli rady nadzorczej oraz tego, czy powinna ona uczestniczyć w planowaniu strategicznym w dziedzinie dydaktyki, badań i rozwoju.

Rada uniwersytetu w **Austrii** podejmuje wspólnie z senatem pewne decyzje dotyczące planów rozwoju i planów organizacyjnych.

W skład wszystkich organów nadzorczych wchodzi interesariusze zewnętrzni. Uczelnie w Niemieckojęzycznej Wspólnocie Belgii, Bułgarii, Republice Czeskiej (na poziomie ISCED 5A), Niemczech (w przypadku akademii zawodowych), Luksemburgu, Holandii, Austrii, Słowacji i Liechtensteinie utworzyły organ nadzorczy złożony wyłącznie z interesariuszy zewnętrznych. W tych krajach organ nadzorczy stanowi mechanizm ukierunkowywania zewnętrznego w sprawach dotyczących uczelni; występują tu jednak również pewne elementy regulacji zewnętrznej, ponieważ organ ten ma dość szerokie uprawnienia w określonych sprawach.

W kilku przypadkach większość w organach nadzorczych stanowią interesariusze zewnętrzni, ale w ich skład wchodzi także interesariusze wewnętrzni; tak wygląda sytuacja we Francuskiej Wspólnocie Belgii, Niemczech (uniwersytety w niektórych landach), Danii, Irlandii (instytuty techniki), Włoszech i Szwecji. Członkowie reprezentujący interesariuszy wewnętrznych mają w pewnym stopniu bezpośredni wpływ na organ doradczy; z tego względu takie organy zarządzające obejmują pewne elementy samorządności menedżerskiej, choć stanowią przede wszystkim mechanizmy ukierunkowywania zewnętrznego.

Na Cyprze i Litwie, w Portugalii, Słowenii i Norwegii organ nadzorczy składa się w równych proporcjach z interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, lub większość składu stanowią interesariusze wewnętrzni. Rady te stanowią połączenie mechanizmów ukierunkowywania zewnętrznego i samorządności menedżerskiej.

Skład i kadencja organów zarządzających

Członkowie wszystkich organów nadzorczych i doradczych, którzy reprezentują interesariuszy zewnętrznych, są zwykle powoływani przez ministerstwo lub rząd. W Niemieckojęzycznej Wspólnocie Belgii niektórych interesariuszy zewnętrznych powołuje organizacja pozarządowa, a na Cyprze i Litwie, w Austrii, Słowacji i Zjednoczonym Królestwie niektórych interesariuszy zewnętrznych wybiera sama uczelnia.

W skład organów nadzorczych z udziałem interesariuszy wewnętrznych wchodzi zwykle rektor i/lub osoba ze ścisłego kierownictwa. Odwrotnie wygląda sytuacja w Republice Czeskiej (ISCED 5A), gdzie członkostwa w organie nadzorczym nie można łączyć z obowiązkami rektora i innymi funkcjami w ścisłym kierownictwie. W skład niemal każdego organu nadzorczego z udziałem interesariuszy wewnętrznych wchodzi także przedstawiciele kadry akademickiej i studentów. W organach nadzorczych w Danii, na Cyprze, w Portugalii, Słowenii i Norwegii są także przedstawiciele pracowników administracyjnych.

Kadencja członków wszystkich organów zarządzających trwa od dwóch do pięciu lat, zależnie od kraju i uczelni. W większości krajów długość kadencji określono na cztery lub pięć lat, przy czym zwykle istnieje możliwość powołania członków na drugą kadencję.

W **Bułgarii** zmiana rektora i składu uczelnianych organów zarządzających odbywa się jednocześnie, ponieważ rektora wybiera zgromadzenie ogólne, a jego kadencja kończy się automatycznie wraz z końcem kadencji zgromadzenia ogólnego.

Kierownictwo średniego szczebla

Struktura zarządzania w jednostkach podstawowych (wydziałach, instytutach, katedrach itp.) odzwierciedla na ogół strukturę przyjętą na szczeblu całej uczelni. Dziekani i organy kierownicze średniego szczebla odgrywają istotną rolę we wszystkich sferach działalności uczelni. W nowej strukturze zarządzania zmieniły się uprawnienia dziekanów. Tradycyjnie dziekan był wybierany jako przedstawiciel kadry akademickiej danej jednostki podstawowej i często miał znaczne wpływy, ale niewielką władzę. Obecnie dziekani pełnią podobną funkcję kierowniczą jak przełożony uczelni i są zwykle powoływani, a nie wybierani na swe stanowisko. Dziekani wykonują funkcje budżetowe i kierownicze, i muszą w coraz większym stopniu równoważyć tradycyjną rolę polegającą na ochronie interesów kadry akademickiej ze wzmocnioną rolą menedżerską.

We **Włoszech** wydziały od dawna odgrywają kluczową rolę w zarządzaniu uniwersytetami. Wydział stanowi faktycznie najważniejszy ośrodek władzy we włoskich uniwersytetach. W zakres kompetencji wydziału i jego kolegiального organu decyzyjnego wchodzi wszystkie takie sprawy, jak innowacje w programie nauczania, wprowadzanie nowych zajęć dydaktycznych, zatrudnianie i awans pracowników, oraz bieżące zarządzanie finansami. Ponadto wewnętrzny proces rozdziału środków opiera się na (często nieformalnych) negocjacjach pomiędzy jednostkami dydaktycznymi a uczelnianymi organami zarządzającymi. Negocjacje odzwierciedlają równowagę sił pomiędzy różnymi wydziałami i dyscyplinami akademickimi, choć niektóre szczególnie innowacyjne uniwersytety opracowały znacznie bardziej obiektywne i przejrzyste kryteria, oraz matematyczne modele wewnętrznego podziału środków. W praktyce wiele decyzji na szczeblu centralnym stanowi jedynie formalne zatwierdzenie decyzji podjętych na wydziałach. Wydziały mają również uprzywilejowaną pozycję w relacjach z Krajową Radą ds. Uniwersytetów.

Uniwersytety w **Słowenii** promują współpracę pomiędzy swymi jednostkami i kadrami akademicką, zwykle tworząc w tym celu wspólne jednostki prowadzące studia podyplomowe, katedry uniwersyteckie, uczelniany campus, uczelnianą bibliotekę, instytuty czy ośrodki. Uczelnie oddzielają również funkcję kierowniczą od funkcji związanej z rozwojem zawodowym/ścieżką awansu zawodowego.

W **Norwegii** coraz częściej łączy się obowiązki administracyjne i akademickie na szczeblu podstawowych jednostek, powołując kierowników instytutów spośród pracowników akademickich. Rady instytutów zastępuje się m.in. takimi rozwiązaniami, jak organy konsultacyjne i zebrania pracowników. Generalnie rozwiązania w zakresie zarządzania w uczelniach są bardziej zróżnicowane, w niektórych instytutach wybiera się bowiem kierowników spośród kadry akademickiej, podczas gdy w innych są oni powoływani, a podobne zróżnicowanie występuje na szczeblu wydziałów.

W **Zjednoczonym Królestwie** wiele uniwersytetów tworzy silne struktury kierownicze, które zastępują „zarządzanie kolegialne”. Dzięki ściśle określonej odpowiedzialności, jednoznacznie przekazanych uprawnieniom i zwartym zespołom kierowniczym złożonym z pracowników akademickich i administracyjnych, podejście to umożliwia dynamiczne kierowanie w środowisku, w którym decyzji nie można odkładać do kolejnego zebrania organu kolegialnego. W wielu uniwersytetach zmniejszono także liczbę formalnych zależności służbowych w celu uproszczenia struktury zarządzania. Stałe pojawiającym się wątkiem jest również decentralizacja uprawnień na poziom jednostek dydaktycznych; przekazywanie uprawnień wydziałom czy instytutom może stanowić potężny czynnik motywujący do zmian w uczelniach, które starają się stworzyć kulturę wyraźniej ukierunkowaną na przedsiębiorczość.

2.3. Niezależne uczelnie prywatne

W Portugalii i Norwegii, gdzie sektor prywatnego szkolnictwa wyższego cieszy się stosunkowo dużym uznaniem, istnieje krajowy organ, który zrzesza rektorów uczelni prywatnych, podobny do konferencji rektorów uniwersytetów publicznych.

Uczelniane organy zarządzające w niezależnych uczelniach prywatnych w jedenastu krajach podlegają takim samym regulacjom, jak w uczelniach publicznych. Do tych krajów należą: Bułgaria, Republika Czeska, Włochy, Łotwa, Holandia, Portugalia (od roku 2007/08), Rumunia, Słowenia, Słowacja, Szwecja i Zjednoczone Królestwo (Anglia).

Zarządzanie w niezależnych uczelniach prywatnych jest jednak często uregulowane inaczej niż w uczelniach publicznych. We Flamandzkiej Wspólnocie Belgii, Niemczech, Hiszpanii i Francji, na Litwie, Węgrzech i Malcie oraz w Austrii uczelnie prywatne mogą same decydować o swej strukturze zarządzania. W kilku krajach w strukturze zarządzania niezależnych uczelni prywatnych istnieją pewne specyficzne różnice.

We wszystkich uczelniach we **Flamandzkiej Wspólnocie Belgii** struktura zarządzania zakłada udział przedstawicieli wszystkich pracowników, studentów i interesariuszy zewnętrznych.

Ustawa o szkołach prywatnych w **Estonii** określa organy zarządzające niezależnych uczelni prywatnych, ale nie wskazuje obszarów, w których mają one uprawnienia decyzyjne. Wśród organów kierowniczych w ustawie wymienia się rektora i radę, nie wspomina się natomiast o organie zarządzającym z udziałem interesariuszy zewnętrznych; niektóre niezależne uczelnie prywatne utworzyły jednak organ doradczy, w którego skład wchodzi interesariusze zewnętrzni.

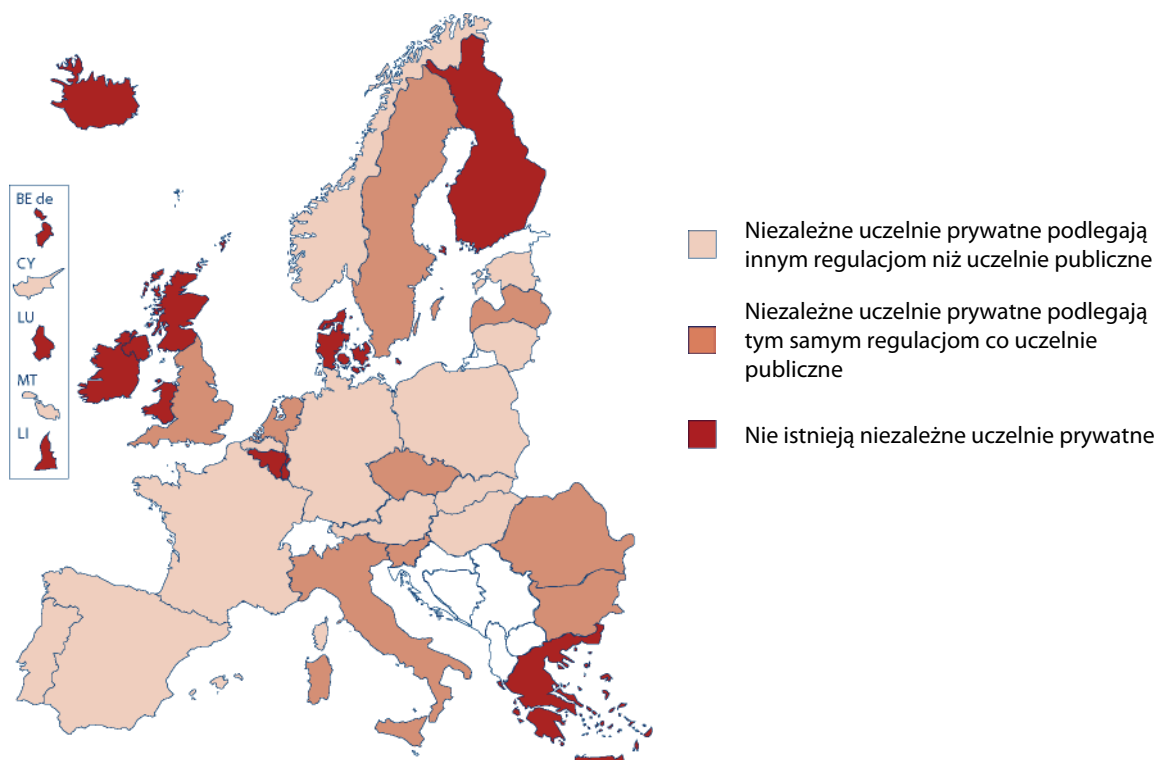
Na **Cyprze** istnieją ogólnokrajowe przepisy, które określają uczelniane organy zarządzające w uczelniach prywatnych. Pierwsze trzy prywatne uniwersytety rozpoczęły działalność we wrześniu 2007 r.

Na **Malcie** nie ma regulacji dotyczących uczelni prywatnych, poza wymogiem uzyskania zezwolenia na działalność przez każdą uczelnię. Państwowa Komisja ds. Szkolnictwa Wyższego zaleciła zmianę regulacji dotyczących prywatnego szkolnictwa wyższego w 2007 r.

W **Polsce** uczelnie prywatne nie są prawnie zobowiązane do utworzenia senatu, ale jeśli senat nie istnieje, muszą utworzyć inny najwyższy organ kolegialny i powołać rektora.

Uczelnie prywatne w **Norwegii** są prawnie zobowiązane do utworzenia co najmniej pięciosobowej rady, podczas gdy rada w uniwersytetach publicznych musi liczyć jedenastu członków; większość przepisów jest jednak identyczna dla obydwu sektorów.

Rysunek 2.4: Zewnętrzne regulacje dotyczące zarządzania w uczelniach, niezależne uczelnie prywatne, 2006/07



Źródło: Eurydice.

Dodatkowe uwagi

Luksemburg: Informacje nie zostały zweryfikowane na szczeblu krajowym.

Portugalia: Od roku 2007/08 i po wprowadzeniu nowej ustawy niezależne uczelnie prywatne i uczelnie publiczne mają taką samą strukturę i są tworzone zgodnie z taką samą procedurą.

Zjednoczone Królestwo (ENG): Wszystkie uczelnie są zaliczane do instytucji prywatnych. Różnice w zakresie zarządzania nie wynikają z tego, czy uczelnia jest lub nie jest dotowana przez państwo. Różnice dotyczą natomiast regulacji finansowych, ponieważ niezależne uczelnie nie otrzymują środków publicznych, a w związku z tym nie podlegają regulacjom finansowym organu finansującego.

2.4. Wyzwania związane z zarządzaniem uczelniami

Jeśli uczelnia ma funkcjonować sprawnie, wszystkie uczelniane organy zarządzające muszą ze sobą współpracować, wymieniać informacje otwartymi kanałami komunikacji oraz działać w sposób przejrzysty i godny zaufania. Problemy w zarządzaniu uczelnią mogą pojawić się w przypadku, gdy jeden z organów zarządzających nadmiernie dominuje nad innymi. Zamiast tego należy zapewnić „równowagę sił” pomiędzy różnymi organami władz (Bargh i inni, 1996; Shattock, 2003).

Członkowie społeczności akademickiej (np. Bargh i inni, 1996; Davies, 1985; Fried, 2006; Scott, 2003) popierają włączenie interesariuszy zewnętrznych do składu uczelnianych organów zarządzających. Interesariusze zewnętrzni patrzą na uczelnię z zewnątrz, wnoszą fachową wiedzę i zwiększają przejrzystość funkcjonowania uczelni, a także pozwalają powiązać działalność uczelni z potrzebami społeczeństwa. Istnienie organów nadzorczych składających się wyłącznie lub głównie z interesariuszy zewnętrznych może

być jednak dość kontrowersyjnym rozwiązaniem z punktu widzenia autonomii uczelni. Dla placówek edukacyjnych tego rodzaju ukierunkowywanie zewnętrzne może kolidować z tradycyjnym stylem zarządzania kolegialnego, zwłaszcza gdy uczelnia i jej kadra akademicka ma jedynie ograniczony lub pośredni wpływ na organ zarządzający tak wysokiego szczebla. Kierownictwu uczelni może być rzeczywiście bardzo trudno wprowadzać w życie decyzje podejmowane przez taki organ bez dostatecznego wsparcia i wkładu osób cieszących się autorytetem w uczelni (których autorytet wynika często raczej z fachowej wiedzy niż statusu w hierarchii). Podobnie jak w każdej organizacji eksperckiej, członkowie uczelnianej społeczności niechętnie odnoszą się do poleceń przychodzących „z góry” (Pellert, 2007).

W kilku krajach w skład organu nadzorczego wchodzi w równych proporcjach interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni, lub większość stanowią interesariusze wewnętrzni. Rady te stanowią połączenie mechanizmów ukierunkowywania zewnętrznego i samorządności menedżerskiej. W tych przypadkach kwestia autonomii uczelni wzbudza znacznie mniej kontrowersji ze względu na duży udział osób z uczelni. Obecność interesariuszy zewnętrznych może pomóc ograniczyć wewnętrzne uprzedzenia i politykierstwo, które mają czasem wpływ na planowanie strategiczne i decyzje finansowe na szczeblu uczelni. Ponadto element samorządności może także zapewnić uczelni „poczucie własności” w odniesieniu do procesów zarządzania: zamiast podlegać organowi, który ma (głównie) charakter zewnętrzny, uczelnia przede wszystkim sama odpowiada za wytyczanie kierunków, planowanie i monitorowanie swej działalności.

W kontekście ruchu na rzecz „nowego zarządzania publicznego” (ang. *New Public Management*), który towarzyszył przekazywaniu uczelniom autonomii, urzędnicy, liderzy, eksperci i naukowcy zajmujący się szkolnictwem wyższym wyrażali obawy związane z brakiem doświadczenia w dziedzinie profesjonalnego zarządzania wśród ekspertów akademickich zajmujących wysokie stanowiska kierownicze (Davies, 1985; Pellert, 2007; Zechlin, 2007). Istnieje wiele argumentów na rzecz samorządności, w ramach której zarządzaniem zajmują się eksperci akademicy jako interesariusze najlepiej przygotowani do podejmowania decyzji w sprawie kierunków działania uczelni i ochrony tradycyjnych wartości szkolnictwa wyższego przed potencjalnie szkodliwym wpływem globalizacji i umasowienia. Jednak fachowa wiedza akademicka i żywotne zainteresowanie misją i standardami szkolnictwa wyższego nie zawsze muszą oznaczać, że osoby te posiadają kompetencje, które pozwalają im sprostać rozmaitym wymogom stojącym dziś przed liderami w szkolnictwie wyższym. W całej Europie różnie odpowiada się na potrzebę podniesienia kompetencji w dziedzinie profesjonalnego zarządzania w szkolnictwie wyższym.

W **Polsce** kadra kierownicza uczelni ma obecnie kilka możliwości odbycia szkolenia w zakresie profesjonalnego zarządzania. Fundacja Rektorów Polskich umożliwia kadrze kierowniczej uczelni publicznych i niepublicznych podnoszenie kwalifikacji, na przykład poprzez udział w szkołach letnich w dziedzinie zarządzania strategicznego dla obecnych i nowowybranych rektorów.

W **Finlandii** na szczeblu uczelnianym kładzie się nacisk na bardziej profesjonalne przywództwo, a zadania uniwersyteckiego senatu koncentrują się w coraz większym stopniu na kwestiach strategicznych. W związku z tym, że uniwersytety rozszerzyły swe usługi na rzecz społeczeństwa i zróżnicowały swe źródła finansowania, musiały też zwiększyć liczbę pracowników i sprofesjonalizować swą kadrę, która wspiera działalność uczelni w otoczeniu zewnętrznym i administruje pozyskanymi z zewnątrz środkami. Generalnie zmienia się równowaga sił pomiędzy indywidualnym przywództwem i kolegialnymi radami, a indywidualni liderzy zyskują coraz większą władzę. Obecnie dwuosobowa komisja robocza zajmująca się kwestią autonomii finansowej uniwersytetów dyskutuje również nad kwestią profesjonalizacji kierownictwa uczelni oraz modeli wyboru lub powoływania organów zarządzających i liderów akademickich (rektorów, dziekanów).

Uczelnie w **Norwegii** zaczęły zatrudniać specjalistyczną kadrę administracyjną, która zajmuje się przygotowywaniem decyzji dla kierownictwa, już w latach 90. Uczelnie w tym kraju miały już czas na to, aby ocenić i docenić wynikającą z tego rozwiązania poprawę w funkcjonowaniu profesjonalnej administracji.

Zarządzanie szkolnictwem wyższym jest jednym z kierunków studiów w uczelniach europejskich od 1999 r., choć większość programów studiów została uruchomiona w 2002 r. lub później. Studia magisterskie w tej dziedzinie prowadzą obecnie niektóre uniwersytety w Niemczech, Hiszpanii, Holandii, Austrii, Zjednoczonym Królestwie i Norwegii.

ROZDZIAŁ 3: BEZPOŚREDNIE FINANSOWANIE UCZELNI ZE ŚRODKÓW PUBLICZNYCH

Wprawdzie w większości krajów europejskich polityka zachęca obecnie uczelnie do coraz szerszego korzystania z prywatnych źródeł finansowania (zob.: rozdział 4), znaczną część budżetu szkolnictwa wyższego nadal stanowi bezpośrednie finansowanie ze środków publicznych. W 2003 r. ⁽¹⁾ w 27 państwach członkowskich Unii Europejskiej ze źródeł publicznych pochodziło 79,9% środków uczelni. W pięciu krajach środki te stanowiły mniej niż 70%: Polska (69 %), Cypr (65,8 %), Litwa (61,8 %), Bułgaria (55,2 %) i Łotwa (44,9 %). Metody finansowania uczelni przez władze publiczne wymagają dokładnej analizy, ponieważ mają one najczęściej znaczący wpływ na strategię uczelni.

Najogólniej mówiąc, w Europie można obecnie zauważyć pewne zmiany w tradycyjnych mechanizmach finansowania szkolnictwa wyższego. Na przykład mechanizmy finansowania zakładały tradycyjnie negocjacje pomiędzy uczelniami a państwem w sprawie wysokości przyznawanych środków, obliczanie tej kwoty na podstawie rzeczywistych kosztów ponoszonych przez uczelnie i przyznawanie dotacji podzielonych na określone pozycje budżetowe. Natomiast w ciągu ostatnich 15 lat wiele krajów wprowadziło dotacje blokowe i algorytmy służące do obliczania przyznawanych kwot, oraz rozwiązania uzależniające wysokość środków publicznych od wyników działalności uczelni. W wielu przypadkach ten trend pojawił się wraz z nowymi procedurami monitorowania i rozliczania uczelni.

W komunikacie na temat modernizacji uczelni ⁽²⁾ pt. „*Realizacja programu modernizacji dla uczelni: edukacja, badania i innowacje*” z maja 2006 r. Komisja Europejska podkreśliła, że istotne znaczenie ma wyraźniejsze uzależnienie środków dla uczelni od wyników niż rzeczywistych wydatków, oraz przyznanie uczelniom faktycznej autonomii i uczynienie ich w pełni odpowiedzialnymi wobec społeczeństwa za swą działalność.

W niniejszym rozdziale podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania w odniesieniu do poszczególnych krajów europejskich:

- Czy finansowanie uczelni ze środków publicznych opiera się na wynikach ich działalności? Jakie inne kryteria są uwzględniane?
- Czy przyznawane środki publiczne stanowią rozwiązanie motywujące uczelnie do realizacji strategicznych celów określonych na szczeblu krajowym, na przykład poprzez zawieranie umów o wykonanie zadań?
- Czy finansowanie badań przez władze publiczne służy wpieraniu infrastruktury i bieżącej działalności, czy też finansowanie to ogranicza się do dotacji na określone projekty?
- W jaki sposób rozlicza się uczelnie z otrzymanych środków publicznych?
- Czy uczelnie mogą przenieść niewykorzystane środki publiczne na kolejny rok?
- Czy niezależne uczelnie prywatne mogą korzystać ze środków publicznych?

Decyzje podejmowane przez rządy w odniesieniu do tych zagadnień umożliwiają realizację różnych celów, m.in. podnoszenie jakości i racjonalizację wydatkowania środków. Decyzje te wywołują też często szerokie dyskusje dotyczące ich zamierzonych lub niezamierzonych skutków dla strategii uczelni (zob.: rozdział 3.4).

⁽¹⁾ Zob.: Eurydice, *Key Data on Higher Education in Europe – 2007 Edition* (Kluczowe dane o szkolnictwie wyższym w Europie – wydanie 2007), rozdział C, rysunek C12, 2007.

⁽²⁾ Komisja Europejska, Komunikat Komisji dla Rady i Parlamentu Europejskiego, *Delivering on the Modernisation Agenda for Universities: education, research and innovation* (Realizacja programu modernizacji dla uczelni: edukacja, badania i innowacje), 2006.

Przed omówieniem różnych mechanizmów bezpośredniego finansowania uczelni europejskich ze środków publicznych ⁽³⁾ należy zauważyć, że uczelnie otrzymują na ogół dotacje blokowe, które są przeznaczone na pokrycie kilku kategorii wydatków.

Szczegółowe informacje o kryteriach przyznawania uczelniom środków publicznych w poszczególnych krajach przedstawiono w załączniku.

Rodzaje dotacji

Środki publiczne przyznaje się w podziale na pozycje wydatków, którego należy ściśle przestrzegać jedynie w Bułgarii, Republice Czeskiej (ISECD 5B) i Grecji, oraz na Cyprze i Łotwie. Uczelnie w Grecji uzyskały w tym zakresie większą autonomię od roku 2007/08, a na Łotwie zaplanowano podobne rozwiązanie (od 2009 r.).

W **Grecji** istnieje obecnie pięć pozycji budżetowych: pracownicy, wydatki na działalność operacyjną, wyżywienie studentów, pracownicy zatrudniani czasowo oraz inwestycje publiczne. Od roku 2007/08 uczelnie mogą przesuwając pewne kwoty w ramach budżetów na działalność operacyjną i inwestycje publiczne. W **Bułgarii** budżet dzieli się na następujące pięć pozycji: koszty kształcenia, badania, stypendia, koszty publikowania podręczników, wyników badań itp. oraz nakłady inwestycyjne. Na **Łotwie** uczelnie muszą obecnie występować do ministerstwa finansów o zgodę na przeniesienie kwot między pozycjami przeznaczonymi na wynagrodzenia, wydatki na nieruchomości i inne zwykle ponoszone koszty.

We wszystkich innych krajach podział dotacji blokowej na kategorie wydatków jest bardziej uzależniony od wewnętrznych rozwiązań danej uczelni w zakresie zarządzania. W Belgii, Irlandii (w przypadku instytutów techniki) i Francji, na Litwie i Węgrzech, oraz w Polsce i Słowenii uczelnie otrzymują dotacje blokowe, ale muszą je wydatkować zgodnie z pozycjami budżetu przedstawianego organowi finansującemu lub nadzorcemu.

We **Francji** uczelnie obowiązkowo przedkładają organowi nadzorcemu projekt budżetu przed wydatkowaniem środków. Zdarza się, że budżet jest przedkładany do zatwierdzenia i nie zostaje zatwierdzony przez władze (na przykład w przypadku niezgodności z bilansem budżetowym lub podziałem środków publicznych). Przed wydatkowaniem środków uczelnie na **Węgrzech** muszą przesłać projekt rocznego budżetu organowi prowadzącemu. Organ prowadzący może zwrócić się do uczelni o wprowadzenie poprawek, jeśli uzna, że projekt nie umożliwia uczelni osiągnięcia jej podstawowych celów. Uczelnie w **Polsce** obowiązkowo przedstawiają plan rzeczowo-finansowy Ministerstwu Finansów, ale żaden organ władz nie jest uprawniony do jego zatwierdzania.

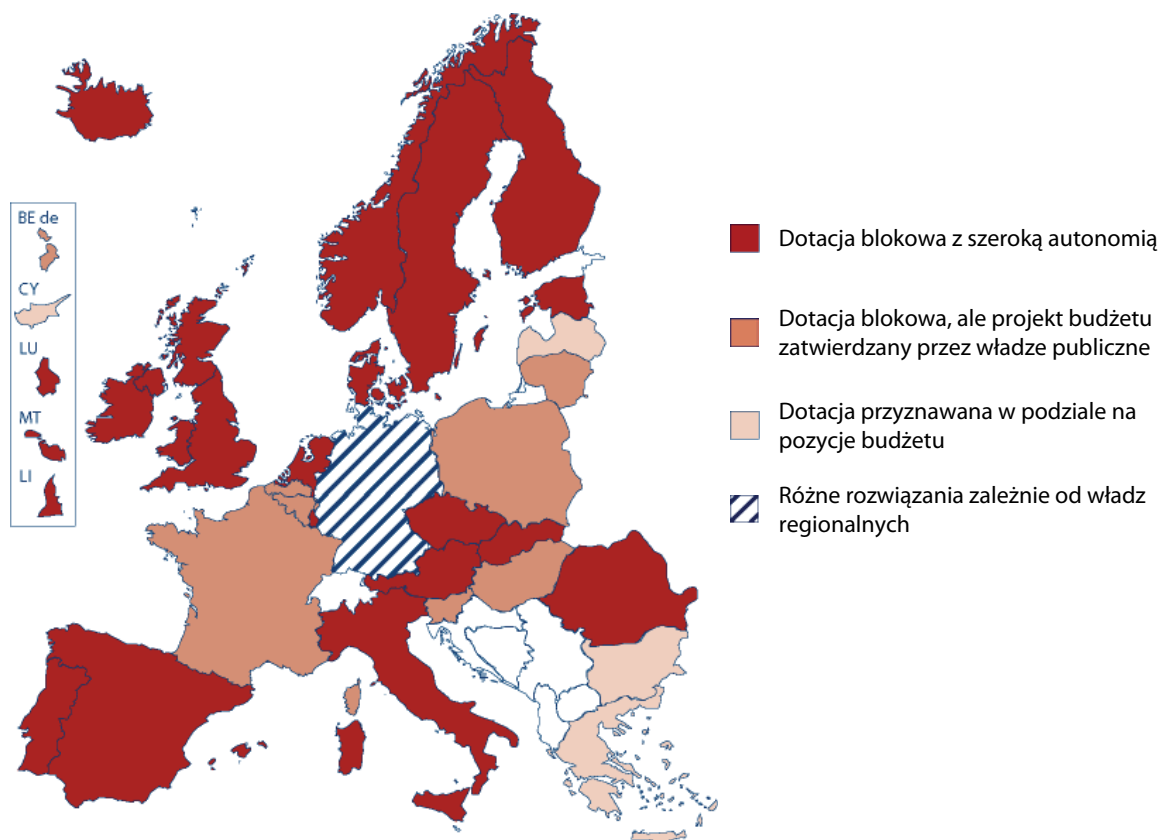
W większości przypadków dotacje blokowe są przeznaczone na pokrycie wydatków związanych z dydaktyką i bieżącą działalnością operacyjną. W nielicznych przypadkach nie uwzględnia się wynagrodzeń pracowników. W połowie krajów z dotacji blokowych można finansować określone rodzaje wydatków na badania (zob.: rozdział 3.1.4).

W **Belgii (Wspólnocie Niemieckojęzycznej)** wynagrodzenia pracowników są wypłacane bezpośrednio z budżetu Wspólnoty. We **Francji** wynagrodzenia pracowników są wypłacane przez państwo. Uczelnie mogą jednak bezpośrednio wypłacać wynagrodzenia z własnych środków niektórym kategoriom pracowników zatrudnionych na podstawie umowy. W **Danii** dotacje blokowe obejmują wyłącznie wydatki na dydaktykę.

Dotacje blokowe nie stanowią jedynego źródła środków publicznych. We wszystkich krajach uczelnie otrzymują także środki publiczne na określone cele, np. inwestycje związane z krajowymi programami, cele socjalne, badania itp.

⁽³⁾ W związku z tym nie uwzględniono finansowania pośredniego (tj. transferów środków publicznych do sektora prywatnego w formie dotacji publicznych, pożyczek publicznych, ulg podatkowych itp.).

**Rysunek 3.1: Forma głównej dotacji publicznej,
uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07**



Źródło: Eurydice.

Dodatkowe uwagi

Republika Czeska: Informacje dotyczą uniwersytetów. Uczelnie kształcące na poziomie ISCED 5B otrzymują dotacje w podziale na pozycje budżetu.

Niemcy: Każdy land samodzielnie określa zakres autonomii finansowej uczelni.

Irlandia: Informacje dotyczą uniwersytetów. Projekty budżetów dla instytutów techniki wymagają zatwierdzenia przez organ finansujący uczelnię (Urząd ds. Szkolnictwa Wyższego – *Higher Education Authority*) od roku 2007/08 (przed rokiem 2000/07: przez Ministerstwo Edukacji i Nauki – *Department of Education and Science*).

Luksemburg: Informacje nie zostały zweryfikowane na szczeblu krajowym.

Finlandia: Informacje dotyczą uniwersytetów. Politechniki podlegają regulacjom i zasadom budżetowym stosowanym przez ich organizacje prowadzące.

3.1. Mechanizmy finansowania

Najważniejsze mechanizmy finansowania ze środków publicznych w Europie przedstawiono na rysunku 3.2. W niektórych krajach najczęściej stosowany mechanizm (algorytm finansowania) obejmuje kilka innych najważniejszych mechanizmów; takie rozwiązanie nie zostało jednak uwzględnione na rysunku. W niniejszym opracowaniu dany mechanizm oznaczono jako „stosowany” wyłącznie w przypadku, gdy stosuje się go niezależnie od algorytmu finansowania.

Rysunek 3.2: Najważniejsze mechanizmy bezpośredniego finansowania ze środków publicznych, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU		
Negocjacje budżetowe z organem finansującym oparte na projekcie budżetu przedkładanym przez uczelnię		●		●			⊗		●	●	⊗			●			●		
Budżet ustalany przez organ finansujący na podstawie dotychczasowych kosztów						●				●				●					
Algorytm finansowania	●	●	●	●	●	●		●	●	●		●	●	●	●		●	●	
Umowy o wykonanie zadań oparte na strategicznych celach			●		●	●						●		●					●
Umowy oparte na wcześniej określonej liczbie absolwentów według kierunków studiów								●									●		
Środki na określone projekty badawcze przyznawane w ramach konkursowych procedur	●	●	●	●	●	●		●	●	●		●	●		●		:		
	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK-ENG/ WLS/NIR	UK-SCT	IS	LI	NO			
Negocjacje budżetowe z organem finansującym oparte na projekcie budżetu przedkładanym przez uczelnię		●				●		●											
Budżet ustalany przez organ finansujący na podstawie dotychczasowych kosztów					●										●	●			
Algorytm finansowania	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●			
Umowy o wykonanie zadań oparte na strategicznych celach				●		●	●		●	●					●				
Umowy oparte na wcześniej określonej liczbie absolwentów według kierunków studiów																			
Środki na określone projekty badawcze przyznawane w ramach konkursowych procedur	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●			

● Mechanizm stosowany ⊗ Różne rozwiązania zależnie od władz regionalnych : Brak danych

Źródło: Eurydice.

Dodatkowe uwagi

Belgia (BE de): Od roku 2009/10 wprowadzony zostanie nowy system przyznawania środków na działalność operacyjną, oparty na projekcie budżetu przedkładanym przez obecnie istniejącą uczelnię, z uwzględnieniem wszystkich przychodów i wydatków z poprzedniego roku.

Belgia (BE nl): W algorytmie finansowania uwzględnia się w pewnym stopniu dotychczas przyznane środki.

Republika Czeska: Umowy o wykonanie zadań i związane z nimi negocjacje dotyczą wyłącznie uczelni publicznych kształcących na poziomie ISCED 5A. W przypadku uczelni publicznych kształcących na poziomie ISCED 5B algorytmy finansowania ustala się na szczeblu regionalnym. Uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, które kształcą na poziomie ISCED 5B, mogą otrzymywać środki z Ministerstwa Edukacji na realizację celów ogólnokrajowych.

Dania: W roku 2006/07 umowy o wykonanie zadań dotyczyły wyłącznie uniwersytetów. W 2008 r. umowom o wykonanie zadań będą także podlegać 22 uczelnie zawodowe, które połączyły się w 8 uczelni.

Niemcy: Każdy land samodzielnie określa metodę rozdziału środków publicznych w ramach bezpośredniego finansowania uczelni.

Irlandia: Algorytm finansowania dotyczy uniwersytetów, natomiast instytuty techniki działają na podstawie negocjacji

budżetowych. Uniwersytetom przyznaje się również na zasadach konkursowych środki na działania związane z priorytetami strategicznymi państwa (zob.: rozdział 3.1.2).

Grecja: Decyzja o wprowadzeniu umów o wykonanie zadań dla uniwersytetów została niedawno podjęta przez parlament, ale nie weszła jeszcze w życie.

Hiszpania: Każda wspólnota autonomiczna samodzielnie określa metodę przyznawania środków publicznych w ramach bezpośredniego finansowania uczelni.

Luksemburg: Informacje nie zostały zweryfikowane na szczeblu krajowym.

Austria: Umowy o wykonanie zadań nie dotyczą uczelni zawodowych (*Fachhochschulen*).

Słowenia: Negocjacje dotyczą wyłącznie inwestycyjnej części budżetu. W algorytmie finansowania uwzględnia się w znacznej mierze wydatki uczelni z poprzedniego roku.

Zjednoczone Królestwo (ENG): Wprowadzie większą część dotacji na dydaktykę przyznaje się zgodnie z algorytmem, uwzględniając wyniki działalności, podlega ona również umowie finansowej, która określa skalę działalności dydaktycznej. Skalę działalności dydaktycznej określa się ogólnie, z wyjątkiem takich dziedzin, w których obowiązują limity, jak medycyna i pedagogika, oraz w przypadku finansowania dodatkowych miejsc na studiach. W tych przypadkach umowa finansowa określa docelową liczbę studentów.

Islandia: Algorytm finansowania i umowy o wykonanie zadań nie dotyczą dwóch uczelni nadzorowanych przez Ministerstwo Rolnictwa.

Liechtenstein: Informacje o finansowaniu badań dotyczą wyłącznie *Hochschule Liechtenstein*.

Objaśnienia

Algorytmy finansowania (zob.: rozdział 3.1.1) stosuje się do obliczania wysokości dotacji publicznych na działalność dydaktyczną i/lub bieżącą działalność operacyjną oraz, w niektórych przypadkach, na działalność badawczą. Kryteria rozdziału środków obejmują kryteria dotyczące nakładów i/lub wskaźniki efektywności (szczegółowe informacje w podziale na kraje przedstawiono w załączniku).

Umowy o wykonanie zadań (zob.: rozdział 3.1.2) zawierane pomiędzy uczelniami a władzami publicznymi opierają się na strategicznych celach wytyczonych dla danej uczelni. Do oceny postępów stosuje się różne mierniki dotyczące efektywności/wyników działalności.

W umowach pomiędzy uczelniami a władzami publicznymi opartych na liczbie absolwentów (zob.: rozdział 3.1.2) ustala się liczbę absolwentów na określonych kierunkach lub grupach kierunków, którą uczelnia ma osiągnąć po upływie wyznaczonego okresu.

Mechanizmy negocjacji budżetowych opartych na szacunkowym budżecie uczelni, budżety oparte na dotychczasowych kosztach, umowy o wykonanie zadań oraz finansowanie określonych projektów badawczych zostały przedstawione na rysunku wyłącznie w przypadku, gdy są stosowane niezależnie od algorytmu finansowania.

W niemal wszystkich krajach europejskich wysokość dotacji publicznych dla uczelni na działalność dydaktyczną i/lub bieżącą działalność operacyjną oraz, w niektórych przypadkach, na badania oblicza się zgodnie z algorytmem finansowania. Inaczej wygląda sytuacja w Niemczech (w niektórych landach), Irlandii (w odniesieniu do instytutów techniki), na Cyprze, w Luksemburgu i na Malcie.

Do 2007 r. w **Irlandii** roczne budżety instytutów techniki były ustalane na podstawie negocjacji z Ministerstwem Edukacji i Nauki (*Department of Education and Science*). Po wejściu w życie Ustawy o instytutach techniki (*Institutes of Technology Act*) z 2006 r. w lutym 2007 r. Urząd ds. Szkolnictwa Wyższego (*Higher Education Authority*) przejął odpowiedzialność za bezpośrednie finansowanie tych instytutów i zamierza wprowadzić model finansowania, który jest zbliżony do modelu wprowadzanego obecnie stopniowo w sektorze uniwersytetów. Na **Cyprze** wysokość różnych dotacji publicznych przyznawanych uczelniom ustala się w drodze negocjacji na podstawie szacunkowego budżetu przedkładanego przez każdą uczelnię. Szacunkowy budżet uwzględnia wymogi uczelni wynikające z liczby przyjmowanych studentów, zmiany w istniejącej infrastrukturze, tworzenie nowych wydziałów i wprowadzanie nowych programów. Uniwersytet Luksemburski, utworzony w **Luksemburgu** w 2003 r., realizuje obecnie pierwszą wieloletnią umowę. Uniwersytet przedłożył projekt budżetu ministrowi odpowiedzialnemu za szkolnictwo wyższe, który uzyskał akceptację rządu. Na **Malcie** wysokość dotacji publicznych ustala się na podstawie szacunkowego budżetu przedkładanego przez uczelnię, który przedstawia jej potrzeby finansowe na nadchodzący rok, uzależnione od liczby pracowników i studentów.

Stosowanie algorytmu do obliczania wysokości środków publicznych przyznawanych uczelniom jest bardzo szeroko rozpowszechnione w Europie. Jednak znaczenie tych algorytmów w odniesieniu do pozostałych mechanizmów rozdziału środków publicznych jest zróżnicowane zależnie od kraju.

W Belgii (Wspólnocie Francuskiej), na Litwie ⁽⁴⁾ i Węgrzech, w Rumunii i Liechtensteinie algorytmy finansowania są jedyną metodą obliczania wysokości najważniejszych dotacji publicznych dla uczelni. W Irlandii algorytm finansowania decyduje niemal o całej kwocie corocznej dotacji przyznawanej uczelniom, a w Zjednoczonym Królestwie (Anglii) na podstawie algorytmu oblicza się znaczną część dotacji blokowej dla uczelni. W Bułgarii algorytm finansowania stosuje się do obliczania kosztów kształcenia, które stanowią 80% przyznawanych środków publicznych.

Kilka krajów wprowadziło algorytmy finansowania wraz z metodami obliczania wysokości środków publicznych, które nie są uzależnione od parametrów stosowanych w algorytmie. Są to na przykład takie rozwiązania, jak utrzymanie w kolejnym roku tej samej kwoty co w poprzednim roku (Flamandzka Wspólnota Belgii i Holandia), uwzględnianie dotychczasowych kosztów (Dania, Włochy, Polska, Słowenia i Norwegia), czy reagowanie na szczególne trudności finansowe określonych uczelni (Francja). Te mechanizmy rozdziału środków mogą służyć realizacji takich celów jak stabilność finansowa i swoboda działalności badawczej (Dania i Norwegia).

Oprócz algorytmu finansowania, kilka krajów przyznaje środki publiczne w ramach umów o wykonanie zadań (zob.: rozdział 3.1.2), które przewidują procedurę negocjacji i opierają się na bardziej jakościowo ukierunkowanych i ogólnych celach niż cele uwzględniane w algorytmach. Umowy te równoważą czasem wyraźnie, na przykład w Austrii, wpływ algorytmu finansowania na łączną wysokość przyznawanych środków

3.1.1. Algorytmy finansowania

Algorytmy finansowania uznaje się za rozwiązanie zwiększające przejrzystość finansowania ze środków publicznych dzięki temu, że dostępne środki rozdziela się między uczelnie w sposób obiektywny, oraz pozwalające uniknąć nadmiernych nacisków politycznych.

Niemal wszędzie algorytmy finansowania opierają się na kryteriach dotyczących nakładów, które odnoszą się do skali działalności uczelni ⁽⁵⁾. Skalę działalności uczelni można szacować na podstawie wielkości zasobów (liczby pracowników, wynagrodzeń pracowników, liczby zarejestrowanych studentów, budynków itp.), jakimi dysponuje uczelnia w celu prowadzenia kształcenia. W wielu przypadkach algorytmy finansowania obejmują również kryteria efektywności, które są związane z wynikami osiągniętymi w poprzednim okresie. Algorytmy finansowania mogą wtedy stanowić rozwiązanie motywujące uczelnie do bardziej racjonalnego wykorzystywania swych zasobów, ponieważ uzależniają one wysokość przyznawanych środków publicznych od zdolności uczelni do wykorzystywania zasobów w możliwie „najkorzystniejszy” sposób w ciągu danego okresu.

Kryteria dotyczące nakładów

Kryteria dotyczące nakładów w algorytmach finansowania, które stosuje się do obliczania dotacji na działalność dydaktyczną i operacyjną, są różne zależnie od kraju. Najpowszechniej stosowanym kryterium jest liczba studentów zarejestrowanych w poprzednim lub bieżącym roku, z uwzględnieniem specyfiki kierunków studiów. W niektórych krajach liczba studentów w każdej uczelni uprawnionej do korzystania ze środków publicznych jest ustalana wcześniej, w porozumieniu z władzami krajowymi lub przez te władze. Odpowiada ona liczbie finansowanych przez państwo miejsc na studiach w danej uczelni (Bułgaria, Litwa, Węgry, Rumunia i Liechtenstein) lub liczbie dostępnych miejsc na studiach bądź studentów, których uczelnia

⁽⁴⁾ Na Litwie uczelnie otrzymują środki publiczne wyłącznie na akredytowane programy studiów.

⁽⁵⁾ Chevaillier, Thierry; Eicher, J-Cl., *Higher Education Funding: A Decade of Changes* (Finansowanie szkolnictwa wyższego: dekada zmian), 2002.

ma przyjąć zgodnie z liczbą absolwentów określoną w umowie pomiędzy uczelnią a władzami publicznymi (Estonia, Łotwa i Finlandia).

Znacznie rzadziej uwzględnia się aspekty niezwiązane z liczbą studentów, które mogą czasem gwarantować pewną stabilność w modelu rozdziału środków. Są to na przykład zmienne dotyczące ponoszonych przez uczelnie kosztów wynajmu (Finlandia), powierzchni budynków (Francja), usytuowania w stolicy (Zjednoczone Królestwo – Anglia), liczby pracowników (Grecja, Francja, Polska – w uczelniach publicznych i Portugalia), kryteria dotyczące organizacji kształcenia (Francja i Słowacja) itp. (szczegółowe informacje przedstawiono w załączniku).

Rysunek 3.3: Kryteria dotyczące nakładów w algorytmach finansowania działalności dydaktycznej i operacyjnej, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU
Liczba studentów zarejestrowanych w poprzednim lub bieżącym roku	●	●	●		●				●	●		●	●				
Liczba miejsc na studiach w danej uczelni, które są finansowane przez państwo lub które uczelnia jest zobowiązana zaoferować				●			⊗	●			⊗				●	●	
Inne wskaźniki dotyczące skali działalności uczelni										●		●					

	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK-ENG/ WLS/NIR	UK-SCT	IS	LI	NO
Liczba studentów zarejestrowanych w poprzednim lub bieżącym roku			●	●	●	●		●	●	●	●	●	●			●
Liczba miejsc na studiach w danej uczelni, które są finansowane przez państwo lub które uczelnia jest zobowiązana zaoferować	●						●									●
Inne wskaźniki dotyczące skali działalności uczelni					●	●			●	●		●				

● Kryterium uwzględniane ⊗ Różne rozwiązania zależnie od władz regionalnych

Źródło: Eurydice.

Dodatkowe uwagi

Belgia (BE de): Do roku 2009/10 liczba zarejestrowanych studentów, jaką uwzględnia się w rocznej dotacji, odpowiada liczbie studentów w roku akademickim 2004/05. Na kierunku pielęgniarstwo przyznaje się stałą kwotę zgodnie z kosztami operacyjnymi.

Belgia (BE nl): Wysokość dotacji blokowej przyznawanej uczelniom zależy obecnie od liczby studentów zarejestrowanych w 2000 r. (uniwersytety) lub 2003 r. (kolegia uniwersyteckie). Do 2008 r. stosuje się rozwiązanie przejściowe, które nie uwzględnia zmian w liczbie studentów.

Republika Czeska: Informacje dotyczą uczelni kształcących na poziomie ISCED 5A. Uwzględnia się wyłącznie studentów, którzy kończą studia w okresie nie dłuższym niż rok od standardowego czasu trwania studiów.

Dania i Islandia: W algorytmie finansowania nie uwzględnia się w ogóle kryteriów dotyczących nakładów.

Niemcy: Każdy land samodzielnie określa metodę rozdziału środków publicznych w ramach bezpośredniego finansowania uczelni.

Irlandia (instytuty techniki), Cypr, Luksemburg i Malta: Brak algorytmu finansowania.

Hiszpania: Każda wspólnota autonomiczna samodzielnie określa metodę przyznawania środków publicznych w ramach bezpośredniego finansowania uczelni.

Luksemburg: Informacje nie zostały zweryfikowane na szczeblu krajowym.

Holandia: W przypadku uniwersytetów liczba studentów uwzględnianych w algorytmie finansowania odpowiada liczbie przyjętych na pierwszy rok.

Austria: Liczba zarejestrowanych studentów dotyczy wyłącznie uczelni zawodowych (*Fachhochschulen*). W przypadku uniwersytetów wszystkie kryteria stosowane w algorytmie finansowania są związane z efektywnością uczelni (zob.: rysunek 3.4).

Polska, Słowenia i Szwecja: Liczbę studentów oblicza się jako liczbę studentów studiów stacjonarnych lub przeliczeniową liczbę studentów.

Finlandia: Politechniki: liczba zarejestrowanych studentów. Uniwersytety: liczba studentów, którą uczelnia powinna przyjąć zgodnie z umową o wykonanie zadań.

Zjednoczone Królestwo (ENG/NIR): Uwzględnia się wyłącznie studentów, którzy kończą rok studiów. **(WLS):** Jedynie bardzo niewielka część środków związanych ze studentami jest uzależniona od liczby zarejestrowanych studentów. Większość środków związanych ze studentami zależy od liczby uzyskanych punktów zaliczeniowych.

Objaśnienia

Szczegółowe informacje o rodzajach kryteriów w poszczególnych krajach, które zostały przedstawione na rysunku 3.3, zamieszczono w załączniku.

Wszystkie kryteria, które dotyczą liczby zarejestrowanych studentów lub liczby bezpłatnych miejsc na studiach w uczelniach, są ważone z uwzględnieniem specyfiki kierunku studiów danego studenta.

Liczba studentów, którą uwzględnia się w algorytmach finansowania, jest powiązana z kosztami jednostkowymi określanymi w przeliczeniu na jednego studenta. Wszędzie koszty te są ważone zgodnie ze specyfiką kierunku i poziomem studiów danego studenta, jak również zależnie od tego, czy student uczęszcza na studia stacjonarne lub niestacjonarne, oraz innych czynników.

Na przykład we **Flamandzkiej Wspólnocie Belgii** kierunkom studiów przypisuje się wagi 1, 2 lub 3, bądź 1, 1.2, 1.4 lub 1.6 (w kolegiach). Ogólnie rzecz biorąc, kierunki społeczne i humanistyczne otrzymują najniższą liczbę punktów, a kierunki techniczne i medyczne najwyższą liczbę punktów. W **Norwegii** przy obliczaniu kosztów w przeliczeniu na jednego studenta uwzględnia się wagę kosztów sprzętu naukowego i złożoności związanej z realizacją danego programu studiów.

Zależnie od kraju, koszty jednostkowe określane w przeliczeniu na jednego studenta zajmują różną pozycję w odniesieniu do rzeczywistych wydatków każdej uczelni. Mogą one być obliczane na podstawie rzeczywistych wydatków uczelni na zakończenie danego okresu (Grecja) lub, jak w większości krajów, odpowiadać średnim kosztom na szczeblu krajowym, opartym na danych statystycznych. Mogą one także odpowiadać normatywnym kosztom w przeliczeniu na jednego studenta, które uwzględniają różne czynniki, na przykład optymalny stosunek liczbowy studentów do nauczycieli, i inne ujednolicone wskaźniki efektywności służące do obliczania tego, jakie powinny być koszty w przeliczeniu na jednego studenta, a nie jakie są rzeczywiste lub średnie koszty ⁽⁶⁾. Tak wygląda sytuacja we Francuskiej Wspólnocie Belgii, Bułgarii, Rumunii i Liechtensteinie. W przypadku gdy koszty jednostkowe opierają się na średnich krajowych lub kosztach normatywnych, mogą one stanowić rozwiązanie motywujące do racjonalnego wykorzystywania środków.

Wskaźniki efektywności

Ustalając wysokość środków na działalność dydaktyczną i operacyjną, w mniej więcej połowie krajów stosuje się wskaźniki efektywności, które dotyczą głównie sprawności nauczania* (zob.: rysunek 3.4). Najpowszechniej stosowane wskaźniki efektywności dotyczące działalności dydaktycznej koncentrują się na sprawności nauczania, którą mierzy się liczbą absolwentów. We wskaźnikach w Republice Czeskiej, Włoszech i Austrii (w przypadku uniwersytetów) przywiązuje się szczególną wagę do przestrzegania standardowego czasu trwania studiów. W niektórych krajach stosuje się inne wskaźniki związane ze sprawnością nauczania (w kilku krajach – dodatkowo oprócz liczby absolwentów).

⁽⁶⁾ Zob.: Salmi, J. i Hauptman A.M., *Resource allocation mechanisms in tertiary education: a typology and an assessment* (Mechanizmy podziału środków w szkolnictwie wyższym: typologia i ocena), 2006.

* Ang. *student success rate*: wskaźnik sprawności nauczania/efektywności studiowania, określający odsetek studentów, którzy terminowo uzyskują zaliczenia, zdają egzaminy, zaliczają poszczególne etapy studiów i/lub uzyskują dyplom ukończenia studiów, zależnie od rozwiązań przyjętych w danej uczelni – przyp. tłum.

W **Danii**, **Austrii** i **Liechtensteinie** uwzględnia się liczbę studentów, którzy zdają egzaminy, a w **Szwecji** (w przypadku studentów studiów stacjonarnych) i **Norwegii** liczbę punktów zaliczeniowych uzyskanych przez studentów. W **Zjednoczonym Królestwie (Anglii i Irlandii Północnej)** algorytm finansowania nie uwzględnia liczby zarejestrowanych studentów, a jedynie liczbę tych studentów, którzy kończą rok studiów. Liczba ta jest ważona zgodnie z kierunkiem i rodzajem studiów. W odniesieniu do efektywności uczelni we **Włoszech** i **Holandii** (w przypadku uczelni zawodowych) uwzględnia się, odpowiednio, liczbę studentów, którzy nie ukończyli pierwszego roku, i liczbę studentów przerywających studia.

We **Flamandzkiej Wspólnocie Belgii**, **Irlandii** (w przypadku uniwersytetów) i **Zjednoczonym Królestwie (Szkocji)** kryteria efektywności koncentrują się obecnie na badaniach (zob.: rozdział 3.1.4), ale sytuacja zmieni się prawdopodobnie we **Flamandzkiej Wspólnocie Belgii** i **Irlandii**.

We **Flamandzkiej Wspólnocie Belgii** kryteria efektywności zostaną zastosowane w 2008 r. do dotacji blokowej na dydaktykę i badania. W **Irlandii** planuje się wprowadzić drugie kryterium efektywności związane ze standardyzacją „najlepszych praktyk” krajowych i międzynarodowych, oraz zwrócić większą uwagę na definiowanie celów i ocenę wyników.

Rysunek 3.4: Kryteria dotyczące efektywności w algorytmach finansowania działalności dydaktycznej i operacyjnej, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU
Wskaźniki związane z wynikami studentów w nauce					●	●		●					●		●		
Obniżanie kosztów osobowych													●				
Poziom kwalifikacji kadry dydaktycznej							⊗				⊗						
Wyniki oceny uczelni										●						●	
Jakość infrastruktury, zarządzania i usług na rzecz uczelnianej społeczności																	

	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK-ENG/ WLS/NIR	UK-SCT	IS	LI	NO
Wskaźniki związane z wynikami studentów w nauce	●		●	●		●		●	●	●	●	●			●	●
Obniżanie kosztów osobowych																
Poziom kwalifikacji kadry dydaktycznej					●	●	●									
Wyniki oceny uczelni						●										
Jakość infrastruktury, zarządzania i usług na rzecz uczelnianej społeczności							●									

● Kryterium uwzględniane ⊗ Różne rozwiązania zależnie od władz regionalnych

Źródło: Eurydice.

Dodatkowe uwagi

Belgia (BE nl), Irlandia (uniwersytety), **Polska** (uczelnie publiczne) i **Zjednoczone Królestwo (SCT)**: Kryteria efektywności koncentrują się wyłącznie na badaniach (zob.: rozdział 3.1.4).

Republika Czeska: Informacje dotyczą uczelni kształcących na poziomie ISCED 5A.

Niemcy: Każdy land samodzielnie określa metodę rozdziału środków publicznych w ramach bezpośredniego finansowania uczelni.

Irlandia (instytuty techniki), **Cypr**, **Luksemburg** i **Malta**: Brak algorytmu finansowania.

Grecja: Po uchwaleniu nowej ustawy o uniwersytetach w 2007 r. przy rozdziale środków publicznych stosuje się różne wskaźniki efektywności.

Hiszpania: Każda wspólnota autonomiczna samodzielnie określa metodę rozdziału środków publicznych w ramach bezpośredniego finansowania uczelni.

Francja: Umowy zawierane między państwem a uczelniami określają cele, które należy osiągnąć, oraz wskaźniki efektywności, które umożliwiają ocenę wyników.

Luksemburg: Informacje nie zostały zweryfikowane na szczeblu krajowym.

Austria: Informacje dotyczą wyłącznie uniwersytetów.

Portugalia: Od roku 2007/08 wpływ na wysokość otrzymywanych środków publicznych ma jakość bazy oraz sprzętu dydaktycznego i naukowego w uczelniach.

Islandia: Efektywność uczelni ocenia się na podstawie liczby studentów przystępujących do egzaminów.

Objaśnienia

Szczegółowe informacje o kategoriach kryteriów w poszczególnych krajach, które zostały przedstawione na rysunku 3.4, zamieszczono w załączniku.

Kryteria efektywności dotyczące badań zamieszczono w rozdziale 3.1.4.

Na Litwie algorytm służący do obliczania rocznej dotacji z budżetu państwa dla uczelni nie uwzględnia w ogóle kryteriów efektywności dotyczących dydaktyki. Jednak przy obliczaniu przyznawanych kwot bierze się pod uwagę wyniki dotyczące jakości programów studiów lub osiągnięć naukowych (zob.: rozdział 3.1.4) z oceny uczelni lub programów studiów przeprowadzanej do celów akredytacji. Z kolei przy obliczaniu wysokości dotacji dla uczelni w Portugalii uwzględnia się wyniki oceny przeprowadzonej przez Krajową Radę ds. Oceny w Szkolnictwie Wyższym, wraz ze wskaźnikami efektywności.

W Polsce i Rumunii aktualne kryteria efektywności nie koncentrują się na sprawności nauczania, lecz na jakości kadry i/lub zarządzania. W ramach strategii dotyczącej szkolnictwa wyższego na lata 2002-2010, w Rumunii planuje się jednak uwzględnianie ogólnej pozycji każdego uniwersytetu, zgodnie z jego wynikami w krajowym systemie klasyfikowania uniwersytetów, przy ustalaniu wysokości środków publicznych.

W Niemieckojęzycznej Wspólnocie Belgii, Bułgarii, Grecji i Hiszpanii aktualne dyskusje polityczne, strategię i reformy koncentrują się na wprowadzeniu wskaźników efektywności, które służyłyby do ustalania wysokości dotacji blokowych dla uczelni.

W Niemieckojęzycznej Wspólnocie Belgii opracowuje się obecnie nowy system finansowania kosztów operacyjnych w jedynej istniejącej uczelni, który będzie stosowany od roku 2009/2010. Przy obliczaniu rocznej kwoty ryczałtowej można uwzględniać inicjatywy podejmowane przez *Autonome Hochschule* od 2005 r. w dziedzinie dydaktyki i badań. Zgodnie z uchwaloną niedawno przez parlament w Grecji nową ustawą o uniwersytetach, podział środków publicznych będzie uwzględniać wskaźniki jakościowe związane z efektywnością uczelni. Wprowadzić wspólnoty autonomiczne w Hiszpanii stosują obecnie dość zróżnicowane mechanizmy finansowania uczelni, wszystkie te mechanizmy są na ogół oparte na kosztach. W krajowym parlamencie toczy się aktualnie dyskusja na temat zmian w systemie finansowania uniwersytetów w takim kierunku, aby opierał się on także na wynikach.

Wskaźniki dotyczące efektów czy "wyników" mają różne znaczenie przy ustalaniu wysokości dotacji w poszczególnych krajach. W Estonii, zgodnie z zapisami umów zawieranych z uczelniami, wysokość całej dotacji blokowej ze środków publicznych jest uzależniona od efektywności, mierzonej liczbą absolwentów (zob.: rozdział 3.1.3). W Zjednoczonym Królestwie efektywność jest głównym czynnikiem w algorytmie finansowania. W Szwecji od wyników studentów studiów stacjonarnych w danym roku zależy wysokość 45% dotacji blokowej, a w Holandii efektywność decyduje o 50% dydaktycznego komponentu otrzymywanej dotacji blokowej.

W Finlandii (od 2007 r.) i Norwegii mniej więcej jedna trzecia środków jest uzależniona od efektywności. W Norwegii badawczy komponent dotacji blokowej jest ściślej powiązany z efektywnością od 2006 r. Na Litwie i Węgrzech oraz w Rumunii efektywność uczelni uwzględnia się przy obliczaniu od 12% do 20% dotacji

blokowej na działalność dydaktyczną i operacyjną oraz badania. W Irlandii (w przypadku uniwersytetów) i Włoszech ustalane w ten sposób środki stanowią 5% lub mniejszą część dotacji.

W Danii i Austrii (w przypadku uniwersytetów) algorytm finansowania uwzględnia wyłącznie wskaźniki związane z efektywnością, ale w Austrii algorytmy jedynie częściowo decydują o wysokości dotacji blokowej.

Kryteria społeczne i akademickie

Niektóre rządy wprowadziły do algorytmów służących do obliczania wysokości środków publicznych dla uczelni kryteria, które wspierają ich działania na rzecz realizacji różnych ogólnokrajowych celów społecznych lub akademickich, lub stanowią rozwiązania motywujące do działań w tym zakresie.

We **Włoszech** w algorytmie finansowania bierze się pod uwagę sytuację gospodarczo-społeczną obszaru, w którym usytuowane są uniwersytety, aby można było przyznawać większe środki uczelniom przyjmującym studentów ze społecznie upośledzonych środowisk, oraz fakt, że dana uczelnia została dopiero niedawno utworzona. W **Austrii** algorytm finansowania uwzględnia dane dotyczące odsetka kobiet wśród profesorów i liczbę kobiet kończących studia doktoranckie. W **Zjednoczonym Królestwie (Anglii)** w algorytmie finansowania uwzględnia się dodatkowe koszty ponoszone przez uczelnie, które przyjmują studentów z upośledzonych środowisk lub grup tradycyjnie niepodejmujących studiów wyższych, i studentów niepełnosprawnych. Podobne podejście przyjęto w algorytmie finansowania w **Irlandii** w odniesieniu do studentów z upośledzonych środowisk. Od 2008 r. we **Flamandzkiej Wspólnocie Belgii** mechanizm finansowania jest ukierunkowany na podnoszenie poziomu wykształcenia grup etnicznych i społeczno-ekonomicznych, które nie są dostatecznie licznie reprezentowane w szkolnictwie wyższym.

3.1.2. Umowy o wykonanie zadań

W dwunastu krajach środki publiczne przeznaczone na bezpośrednie finansowanie uczelni przyznaje się w części lub całości zgodnie z umową o „wykonanie zadań”, zawieraną pomiędzy państwem a uczelnią. Oprócz budżetu umowy te określają strategiczne cele dla poszczególnych uczelni. Mogą one także stanowić instrument służący do oceny tego, czy uczelnie faktycznie osiągają swe cele. W związku z tym umowy o wykonanie zadań stanowią dla władz publicznych potężny mechanizm, który umożliwia ukierunkowywanie strategii uczelni.

Umowy o wykonanie zadań mają różne znaczenie w rozdziale środków publicznych w poszczególnych krajach. Umowy, które mają wpływ na zasadniczą część środków publicznych, są zawierane w drodze negocjacji. Tak wygląda sytuacja we Francji ⁽⁷⁾ (od 1989 r.), Luksemburgu (od 2003 r.), Austrii (od 2007 r.), Rumunii (od 1998 r., rozwiązania zrewidowane w 2006 r.), Finlandii (od połowy lat 90.) i Islandii (od 1997 r.). W Grecji tego rodzaju umowę wprowadzono dopiero niedawno. W Danii umowy o wykonanie zadań, które zostały wprowadzone niedawno i nie są prawnie wiążące, stanowią warunek otrzymania środków publicznych, ale nie decydują o kwocie przyznanych środków publicznych.

We **Francji**, z uwagi na to, że wynagrodzenia pracowników naukowo-dydaktycznych są zasadniczo wypłacane przez państwo, środki publiczne rozdzielane na podstawie umów stanowią jedynie 10-15% budżetów uniwersytetów, a sytuacja jest zróżnicowana zależnie od uniwersytetu. Dotację blokową na działalność operacyjną przyznaje się na podstawie algorytmu finansowania. Celem tej polityki jest wzmocnienie udziału określonych w umowie punktów, które przyznaje się na podstawie jakościowej oceny wyników, w porównaniu z punktami przyznawanymi na czysto ilościowej zasadzie. W **Austrii** budżet przyznawany w ramach umowy o wykonanie zadań stanowi 80% dotacji blokowej dla uniwersytetów, a pozostałe 20% przyznaje się na podstawie algorytmu finansowania. W **Rumunii** roczna umowa dotyczy wszystkich dotacji publicznych. W **Finlandii** i **Islandii**, poza środkami publicznymi na określone projekty

⁽⁷⁾ We Francji umowy dotyczą większości środków publicznych przyznawanych uczelniom w ramach bezpośredniego finansowania, oprócz wynagrodzeń pracowników naukowo-dydaktycznych.

badawcze, umowa o wykonanie zadań obejmuje pozostałe dotacje publiczne. Ponadto w Finlandii 6,5% kwoty zatwierdzonej na mocy umowy przyznaje się na projekty związane z ogólnokrajowymi priorytetami strategicznymi.

W przypadku gdy umowy o wykonanie zadań stanowią jeden z głównych mechanizmów rozdziału środków publicznych dla uczelni, zawierają one strategiczne cele, które określają same uczelnie, oraz ogólnokrajowe cele strategiczne (zob.: rozdział 1), które dotyczą znacznej części działań uczelni. W Rumunii i Islandii cele te określa się odrębnie dla poszczególnych uczelni. Umowy są zawierane na okres 3 lat w Austrii i Finlandii, od 3 do 4 lat w Danii, 4 lata we Francji, 5 lat w Islandii i rok w Rumunii.

W **Danii** umowy o wykonanie zadań określają strategiczne cele uniwersytetów, środki i docelowe obszary, które koncentrują się na czterech podstawowych dziedzinach działalności, tj. dydaktyce, badaniach, upowszechnianiu wiedzy i wymianie wiedzy. We **Francji** umowy wytyczają cele dla uniwersytetów i obejmują jakość kształcenia i badań, zarządzanie, zwalczanie nierówności itp. Muszą one łączyć ogólnokrajowe wymogi w zakresie usług publicznych w odniesieniu do szkolnictwa wyższego z polityką i strategicznymi wariantami rozwoju poszczególnych uczelni. W **Luksemburgu** umowa zawierana pomiędzy uniwersytetem a państwem koncentruje się na ogólnej polityce uniwersytetu i jego kierunkach strategicznych, celach oraz działalności w dziedzinie dydaktyki, badań, mobilności studentów, dokumentacji i administracji. W **Austrii** umowa musi obejmować strategiczne cele uniwersytetu, programy studiów oraz usługi świadczone w ramach pomocy i opieki, planowane zmiany i rozwiązania motywacyjne w zakresie zarządzania kadrami, jak również plany rozwoju działalności badawczej, planowane działania na rzecz postępu społecznego (włącznie ze zwiększeniem odsetka kobiet na wyższych stanowiskach, ofertą dydaktyczną dla studentów pracujących, rozszerzeniem działań w dziedzinie kultury i nauki mających oddziaływanie społeczne, wymianą wiedzy i transferem technologii), planowane działania i programy międzynarodowe oraz współpracę zagraniczną. W **Rumunii** plan strategiczny, który stanowi podstawę umowy, obowiązkowo obejmuje strategiczne cele każdej uczelni, jej programy studiów i strategię dotyczącą dydaktyki, badań, zarządzania kadrami, przedsięwzięć partnerskich i finansowania oraz strategię zarządzania i strategię zapewniania jakości.

W czterech krajach umowy o wykonanie zadań dotyczą jedynie niewielkiej części przyznawanych środków publicznych, a środki te są przeznaczone na finansowanie określonych projektów lub ściślej określonych celów. W Republice Czeskiej, Portugalii i Słowacji takie kontrakty uzyskuje się w ramach procedury przetargowej. We Flamandzkiej Wspólnocie Belgii środki na te umowy będą przyznawane w latach 2008-2010 zgodnie z liczbą studentów, a w tym czasie określone zostaną wskaźniki efektywności. Od 2010 r. środki będą przyznawane na podstawie wyników osiągniętych przez uczelnię.

We **Flamandzkiej Wspólnocie Belgii** 4% środków w ramach bezpośredniego finansowania przyznawano na podstawie umów o wykonanie zadań (2000-2007), które dotyczyły innowacji w zakresie nauczania i uczenia się, oraz zmian w programach nauczania. Począwszy od 2008 r., na podstawie umów o wykonanie zadań przyznaje się 2% środków w ramach bezpośredniego finansowania, a umowy te dotyczą rozszerzania dostępu i osiągnięć w nauce studentów z niedostatecznie reprezentowanych grup. W **Republice Czeskiej** w ramach rocznej (ale odnawialnej) umowy o rozwoju, uczelnie otrzymują 7,4% środków publicznych na kształcenie na poziomie ISCED 5A. Uczelnie mogą otrzymać te środki pod warunkiem, że długoterminowy plan działalności uczelni jest zgodny z priorytetami określonymi w planie Ministerstwa Edukacji dotyczącym szkolnictwa wyższego na lata 2006-2010 (internacjonalizacja, podniesienie jakości i poziomu działalności dydaktyczno-naukowej oraz dbałość o środowisko akademickie), a proponowany projekt jest powiązany z rocznymi priorytetami krajowymi w dziedzinie dydaktyki. Ministerstwo Edukacji przyznaje również specjalne środki regionom, które mają umożliwić uczelniom kształcącym na poziomie ISCED 5B realizację krajowych założeń koncepcyjnych w dziedzinie edukacji. W **Portugalii** uczelnie ukierunkowane na ulepszenia i rozwój mogą wystąpić o wieloletnie finansowanie, przyznawane na podstawie umowy o programie/umowy o rozwoju. Umowy te potwierdzają krótko- i średnioterminowe cele strategiczne, które mogą dotyczyć podniesienia jakości, opracowywania programów nauczania, wzmocnienia i utrzymania infrastruktury, modernizacji zarządzania itp. W **Słowacji** umowy o rozwoju mają podobny udział w kwocie środków publicznych przeznaczonych na dydaktykę jak w Republice Czeskiej. Zawarcie (rocznej lub wieloletniej) umowy z uczelnią publiczną na realizację projektu rozwojowego związanego z dydaktyką jest uzależnione od

tę, czy długoterminowe plany strategiczne uczelni (publicznych) są zgodne z planami Ministerstwa Edukacji.

Podobny mechanizm finansowania funkcjonuje w Irlandii, ale nie jest on sformalizowany w postaci umowy o wykonanie zadań. Z Funduszu Innowacji Strategicznych uniwersytetom przyznaje się na zasadach konkursowych środki na projekty, które są zgodne z krajowymi priorytetami strategicznymi. Fundusz ten stanowi zupełnie odrębne od stałych dotacji źródło finansowania uczelni.

Umowy o wykonanie zadań mogą służyć jako rozwiązanie motywacyjne, na przykład w przypadku gdy zmniejsza się środki publiczne, jeśli cele nie zostały osiągnięte. W kilku krajach, w których znaczną część środków przyznaje się w ramach umowy o wykonanie zadań, definiuje lub redefiniuje się obecnie związek pomiędzy osiągnięciami uczelni w odniesieniu do określonych celów a wysokością przyznawanych środków. Jeśli uwzględnia się stopień realizacji celów, zasadniczo stosowane są wskaźniki ilościowe, natomiast stopień realizacji celów o bardziej jakościowym charakterze nie jest jeszcze czynnikiem decydującym o wysokości przyznanych środków.

W **Danii** osiągnięcia uniwersytetów w stosunku do umowy o wykonanie zadań nie mają obecnie wpływu na wysokość otrzymywanych środków publicznych. W strategiach rządu planuje się powiązanie podstawowych środków publicznych dla uniwersytetów z całościową oceną wyników i stopniem realizacji celów jakościowych. W tym celu można wykorzystać ilościowe wskaźniki zawarte w umowach, które dotyczą wyników uniwersytetów w dziedzinie mobilności studentów i liczby absolwentów, patentów i wdrożonych wyników badań, publikacji naukowych, środków zewnętrznych i zagranicznych naukowców. We **Francji** ustawa zasadnicza dotycząca ustaw finansowych z 2006 r. określa założenia systemu zarządzania publicznego, opartego na odnawialnych umowach o wykonanie zadań z uczelniami, zgodnie z którymi za najbardziej efektywne zarządzanie przyznaje się większą kwotę środków. W **Luksemburgu** efekty pierwszej wieloletniej umowy, która jest aktualnie realizowana, nie zostały jeszcze przeanalizowane, a ponadto należy przeprowadzić ocenę działalności uniwersytetu. Niezależnie od wyników, państwo zobowiązało się do zwiększania środków na działalność uniwersytetu do 2009 r. W **Austrii**, w ramach pierwszej rundy umów (która rozpoczęła się w 2007 r.), uniwersytety muszą składać sprawozdania ze swych osiągnięć w odniesieniu do umowy o wykonanie zadań. Wyniki zostaną uwzględnione w kolejnej umowie. W **Rumunii** osiągnięte wyniki dotyczące rocznej umowy uwzględnia się jedynie poprzez algorytm finansowania, który obejmuje wskaźniki efektywności. W **Finlandii** przy obliczaniu wysokości środków w ramach kolejnej umowy bierze się pod uwagę liczbę dyplomów faktycznie wydanych przez uniwersytety w stosunku do celów określonych w trzyletniej umowie o wykonanie zadań. W **Islandii** oceny dotyczące umów, w których zasadniczą rolę odgrywają cele i strategia ustalone przez same uczelnie, są nadal przedmiotem analizy.

3.1.3. Umowy oparte na ustalonej liczbie absolwentów według kierunków studiów

W Estonii i na Łotwie umowy pomiędzy uczelniami a władzami publicznymi dotyczą środków publicznych, które są przeznaczone na „zakup” usług edukacyjnych świadczonych przez uczelnię. W ramach tych usług uczelnie powinny zagwarantować, że do końca danego okresu pewna ustalona liczba studentów ukończy studia na określonych kierunkach lub grupach kierunków i poziomach studiów, oraz udostępnić odpowiednią liczbę miejsc na bezpłatnych studiach. W Estonii toczy się obecnie dyskusja na temat tego, czy umowa powinna obejmować strategiczne kierunki i zadania uczelni. W estońskich uczelniach zawodowych wysokość dotacji nie jest ustalana na podstawie umowy, lecz w zarządzeniu Ministra Edukacji i Nauki.

W obydwu krajach środki publiczne otrzymywane na podstawie umowy stanowią istotną część publicznego wsparcia finansowego dla uczelni (70-80% w Estonii), choć istnieją również inne dotacje publiczne, które są przeznaczone specjalnie na badania i inwestycje.

W Estonii uczelnie muszą występować o środki publiczne na świadczenie usług edukacyjnych.

W **Estonii**, przed podjęciem decyzji o podziale dostępnych środków między uczelnie, Ministerstwo Edukacji i Nauki zasięga opinii specjalnego komitetu złożonego z przedstawicieli różnych ministerstw, uniwersytetów, pracodawców, związków zawodowych i studentów. Propozycje mogą również składać różne stowarzyszenia zawodowe. Najważniejszymi kryteriami są: priorytetowe znaczenie dyscyplin akademickich (w szczególności w odniesieniu do rynku pracy), o czym decyduje wspomniany wyżej komitet, oraz jakość i sprawność funkcjonowania, jaką wykazuje się uczelnia.

W obydwu krajach dotychczasowe umowy mają wpływ na wysokość środków w kolejnych umowach.

Estonia wprowadziła w 2002 r. umowy określające docelową liczbę absolwentów uczelni. Obecnie jeśli ustalona w umowie liczba miejsc na studiach nie zostanie zajęta, ministerstwo ma prawo potrącić odpowiednią kwotę z następnej umowy. Od roku 2009/2010, obliczając wysokość środków na „zamówione” przez państwo miejsca na studiach, ministerstwo będzie również uwzględniać kilka kryteriów dotyczących efektywności, m.in. dokładną liczbę absolwentów studiów magisterskich (studenci przyjęci w 2002 r. powinni już do tego czasu ukończyć studia). Na **Łotwie** wpływ na przyznawane kwoty ma stopień realizacji zapisów z poprzednich umów dotyczących liczby miejsc na studiach i absolwentów.

3.1.4. Środki publiczne na badania

Uczelnie w Europie otrzymują środki publiczne na działalność badawczo-rozwojową (B+R) poprzez rozmaite metody finansowania, w których efektywność traktuje się w różny sposób. Finansowanie obejmuje wydatki związane z badaniami podstawowymi lub stosowanymi w uczelniach, włącznie ze wszystkimi instytutami badawczymi i jednostkami doświadczalnymi, które są bezpośrednio kontrolowane lub zarządzane przez uczelnie, bądź z nimi powiązane. Nie uwzględniono tu stypendiów naukowych dla studentów studiów doktoranckich, ponieważ nie są one zaliczane do bezpośredniego finansowania uczelni ze środków publicznych.

Istnieją dwa najważniejsze sposoby finansowania badań w szkolnictwie wyższym ze środków publicznych:

- przyznawanie podstawowych środków na działalność badawczą, tj. dotacji badawczych, które uczelnie może dowolnie wykorzystać. Mogą to być środki:
 - przyznane specjalnie na badania;
 - dodane do dotacji blokowej na inne rodzaje wydatków, tj. działalność dydaktyczną i/lub operacyjną;
- przyznawanie środków w drodze konkursu na określone programy lub projekty badawcze.

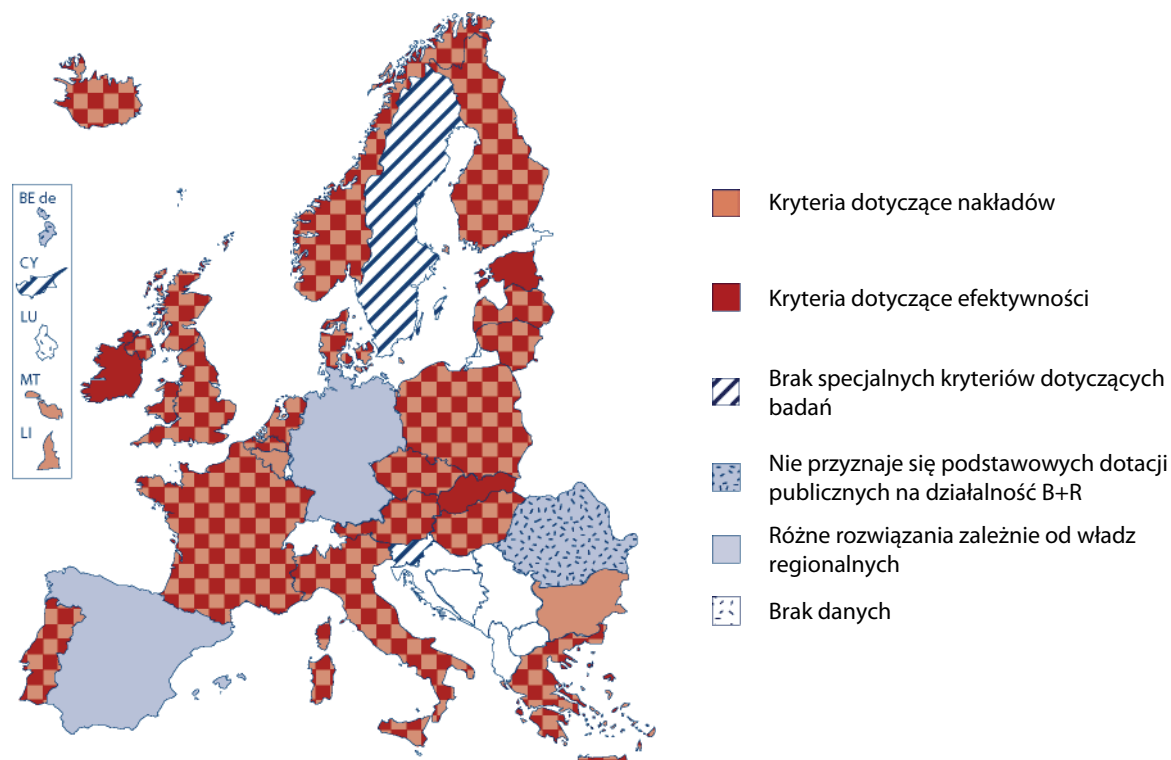
We wszystkich niemal krajach środki publiczne na badania przyznaje się w ramach systemu dwutorowego wsparcia, obejmującego podstawowe środki na działalność badawczą, o których wykorzystaniu decyduje sama uczelnia, oraz środki finansowe przyznawane na zasadach konkursowych na określone projekty badawcze. Natomiast w Rumunii jedynym mechanizmem finansowania badań w szkolnictwie wyższym są konkursy na określone projekty badawcze.

Źródłem finansowania określonych projektów badawczych jest zwykle instytucja na szczeblu krajowym, która specjalizuje się w działalności badawczo-rozwojowej (np. krajowy fundusz naukowy, krajowa akademia lub rada ds. nauki), natomiast podstawowe środki na działalność badawczą rozdziela ta sama instytucja, która przyznaje dofinansowanie na działalność dydaktyczną i operacyjną. W kilku krajach, m.in. Bułgarii, Finlandii i Zjednoczonym Królestwie (Szkocji), większość środków publicznych na badania jest przeznaczona na określone projekty.

Podstawowe środki na badania umożliwiają uczelniom określenie własnych priorytetów oraz finansowanie infrastruktury i bieżącej działalności. Jednak samo istnienie takiego mechanizmu przyznawania środków nie sygnalizuje wielkości środków ani nie oznacza, że środki publiczne na badania są wystarczające. W mniej

więcej połowie krajów uczelnie otrzymują podstawowe środki specjalnie na badania (zob.: załącznik), a w pozostałych krajach środki na badania stanowią część dotacji blokowej na inne rodzaje wydatków. We Flamandzkiej Wspólnocie Belgii i Włoszech stosuje się obydwie te metody przyznawania środków.

Rysunek 3.5: Kryteria przyznawania podstawowych dotacji publicznych na działalność B+R, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07



Źródło: Eurydice.

Dodatkowe uwagi

Belgia (BE de): Na zasadzie wyjątku rząd może w niektórych przypadkach przyznać z ograniczonego budżetu specjalną uzupełniającą dotację na badania.

Republika Czeska: Informacje dotyczą uczelni kształcących na poziomie ISCED 5A.

Niemcy: Każdy land samodzielnie określa metodę rozdziału środków publicznych w ramach bezpośredniego finansowania uczelni.

Hiszpania: Każda wspólnota autonomiczna samodzielnie określa metodę przyznawania środków publicznych w ramach bezpośredniego finansowania uczelni.

Francja: Czteroletnia umowa pomiędzy państwem a uczelniami publicznymi, w szczególności uniwersytetami, obejmuje dział dotyczący badań. Połączono w nim kryteria, które uwzględniają zespoły korzystające z dotacji i dodatek *Bonus Qualité Recherche* (BQR), tj. formę corocznego dofinansowania dla uniwersytetów na realizację własnej polityki w dziedzinie badań. Ten dodatek odlicza się od udzielonych przez ministerstwo kredytów operacyjnych i kredytów na sprzęt.

Portugalia: Dotacja podstawowa obejmuje również środki na współpracę zagraniczną, promocję kultury naukowo-technicznej itp.

Liechtenstein: Informacje dotyczą wyłącznie *Hochschule Liechtenstein*.

W celu ustalenia wysokości podstawowych środków na badania, kraje opierają się na nakładach (stosując kryteria dotyczące kosztów działalności badawczej prowadzonej przez uczelnie) lub efektywności uczelni w dziedzinie badań, bądź obydwu tych elementach (szczegółowe informacje o poszczególnych krajach przedstawiono w załączniku). Odpowiednie uwzględnianie wskaźników efektywności może także służyć motywowaniu uczelni do konkutowania ze sobą w celu podniesienia jakości badań.

W przypadku gdy kraje opierają się na nakładach związanych z badaniami, kryteria koncentrują się przeważnie na liczbie doktorantów i/lub liczbie pracowników prowadzących badania. Mogą one także koncentrować się na skali prowadzonej działalności badawczej (Malta) lub dotychczasowych kosztach w tej dziedzinie (Bułgaria, Dania i Islandia).

We Francuskiej Wspólnocie Belgii, Bułgarii, Niemczech i na Malcie podstawowe środki na badania przyznaje się zasadniczo na podstawie nakładów. Sytuacja w Bułgarii zmieni się prawdopodobnie w najbliższej przyszłości.

W **Bułgarii** nowa strategia dla szkolnictwa wyższego przewiduje m.in. opracowanie algorytmu finansowania opartego na efektywności, który będzie stosowany do środków publicznych, a w szczególności środków na badania przyznawanych uczelniom.

Ustalając kwotę na podstawowe dotacje badawcze, pozostałe kraje uwzględniają – w różnych proporcjach – zarówno koszty badań ponoszone przez uczelnie, jak i ich efektywność w tej dziedzinie.

W Szwecji i Liechtensteinie podstawowe środki na badania przyznaje się zasadniczo na podstawie przesłanek wynikających z polityki, a na Cyprze na podstawie potrzeb przedstawianych przez uczelnie w fazie negocjacji.

We Flamandzkiej Wspólnocie Belgii, Estonii, Irlandii (w przypadku uniwersytetów), na Węgrzech oraz w Polsce i Słowacji wysokość podstawowych środków na działalność badawczą jest uzależniona głównie od efektywności uczelni, mierzonej jakością badań.

W krajach, które uzależniają wysokość dotacji od efektywności uczelni, najczęściej stosuje się następujące wskaźniki:

- liczba publikacji naukowych, liczba cytowań w czasopismach naukowych, zakres dydaktycznej działalności kadry akademickiej,
- liczba tytułów magisterskich/stopni doktorskich przyznanych w poprzednim okresie, liczba obronionych rozpraw doktorskich;
- wysokość środków publicznych na określone projekty badawcze uzyskanych na zasadach konkursowych;
- wysokość środków na badania ze źródeł prywatnych;
- liczba i rodzaj realizowanych projektów badawczych;
- wdrażanie wyników badań (licencje, prawa autorskie, świadczone usługi itp.);
- otrzymane nagrody i wyróżnienia oraz certyfikaty jakości;
- liczba tytułów naukowych przyznanych uczelni;
- udział w międzynarodowych projektach naukowo-badawczych;
- rozwój kadry naukowej.

Wszystkie kraje, w których uwzględnia się efektywność uczelni, biorą pod uwagę liczbę przyznanych tytułów magisterskich/stopni doktorskich i/lub publikowanie wyników badań w literaturze naukowej. W Republice Czeskiej (na poziomie ISCED 5A) i Danii, na Litwie i w Norwegii wysokość podstawowych środków na badania jest powiązana ze zdolnością uczelni do pozyskiwania środków publicznych na określone projekty badawcze. W Danii, Estonii, Irlandii (w przypadku uniwersytetów) i na Litwie uwzględnia się kwotę środków prywatnych uzyskanych na badania. Estonia, Włochy i Polska uwzględniają skalę działalności badawczej (liczbę i rodzaj realizowanych projektów badawczych) jako wskaźnik efektywności. Na wysokość środków publicznych

przyznawanych w Estonii i Polsce ma również wpływ komercyjne wykorzystanie wyników badań. Ostatnie cztery wskaźniki z powyższej listy dotyczą wyłącznie Litwy i Polski.

W przypadku podstawowych środków na badania, efektywność uczelni ocenia się także na podstawie jakości planów strategicznych w odniesieniu do celów określonych na szczeblu krajowym. W związku z tym w Republice Czeskiej dotacja przyznawana uniwersytetom na realizację ich długoterminowych planów w dziedzinie badań (od 5 do 7 lat) jest uzależniona od jakości planu, który ocenia komisja złożona z ekspertów krajowych i zagranicznych.

We Francji i Islandii w umowach zawieranych z państwem określa się przewidywaną efektywność działalności badawczej dla poszczególnych uczelni.

W **Islandii** wskaźniki te mogą koncentrować się przykładowo na liczbie publikacji naukowych.

W Portugalii i Zjednoczonym Królestwie wysokość podstawowej dotacji na badania oblicza się na podstawie okresowej oceny badań przeprowadzanej w uczelniach. Również w Słowacji podstawowe środki na badania są uzależnione od oceny uczelni, która dotyczy jednak także innych dziedzin oprócz badań.

W **Portugalii** zespół niezależnych ekspertów zagranicznych ocenia wszystkie placówki badawcze co trzy lata według międzynarodowych standardów, tj. publikacji w międzynarodowych czasopiśmie, działalności patentowej, zgodności z zaleceniami i właściwego wykorzystania dotychczas uzyskanych środków. Wyniki tej oceny i opracowywana na ich podstawie klasyfikacja uczelni są również uwzględniane, gdy przyznaje się środki na określone projekty na zasadach konkursowych.

Agencja ds. Rankingów i Ocen Akademickich (ARRA) w **Słowacji** regularnie przeprowadza oceny i opracowuje rankingi uczelni, wydziałów i programów studiów na podstawie jakości ich działań (w dziedzinie dydaktyki, badań i techniki). Wyniki te, jak również potencjał naukowo-techniczny uczelni, ich potencjał badawczy oraz osiągnięcia naukowe, techniczne lub artystyczne są brane pod uwagę, gdy przyznaje się podstawowe środki na działalność badawczą, rozwojową i artystyczną.

W **Zjednoczonym Królestwie** ocena badań (*Research Assessment Exercise, RAE*), uwzględniająca standardy krajowe i międzynarodowe, koncentruje się na jakości publikowanych wyników (publikacji, prac i przedstawień artystycznych) i jakości badań. Na podstawie materiałów z oceny RAE w każdej dziedzinie, zespoły specjalistów przeprowadzające ocenę środowiskową opracowują rankingi w poszczególnych dziedzinach. Rankingi służą do ustalenia kwoty uzależnionej od jakości środków na badania, jakie poszczególne uczelnie otrzymują od krajowej rady ds. finansowania. Na przykład obecnie w Anglii oceny 1, 2 i 3 w ogóle nie uprawniają do otrzymania środków, a w przypadku oceny 5* otrzymywana kwota jest czterokrotnie większa niż w przypadku oceny 4 uzyskanej za tę samą skalę działalności badawczej. Poprzednie oceny RAE zostały przeprowadzone w latach 1986, 1989, 1992, 1996 i 2001. Oceny RAE wzbudzają pewne kontrowersje ze względu na wysokie koszty oraz fakt, że mogą one hamować niektóre inicjatywy środowiska akademickiego jedynie po to, aby spełnione zostały oczekiwania zespołów oceniających. Po kolejnej rundzie RAE w 2008 r., aktualne rozwiązania zostaną zastąpione bardziej parametrycznym podejściem.

W przypadku przyznawania uczelniom środków na określone projekty badawcze na zasadach konkursowych istnieją również procedury oceny środowiskowej, w których wykorzystuje się kryteria efektywności.

W zdecydowanej większości krajów mechanizmy przyznawania środków na badania stymulują konkurencję między uczelniami, ukierunkowując tematykę badań na krajowe priorytety. Dzieje się tak, po pierwsze, dlatego, że znaczną część środków publicznych przeznaczają się na projekty, które są nakreślane lub zatwierdzane na szczeblu krajowym, a uczelnie konkurują o nie składając wnioski, i, po drugie, dzięki temu, że wiele krajów wykorzystuje wskaźniki efektywności do obliczania wysokości podstawowych środków na badania.

3.2. Monitorowanie wykorzystania środków przez uczelnie

Jak przedstawiono wyżej, uczelnie w Europie mają stosunkowo dużą swobodę w zakresie wykorzystywania środków publicznych, zwłaszcza w przypadku gdy otrzymują dotacje blokowe obejmujące różne kategorie wydatków. Wykorzystanie środków publicznych kontroluje się jednak w różny sposób, za pomocą mechanizmów rozliczania oraz regulacji, które dotyczą przenoszenia przez uczelnie niewykorzystanych środków na kolejny rok.

3.2.1. Mechanizmy rozliczania

Mechanizmy rozliczania uczelni z wykorzystania środków publicznych umożliwiają władzom publicznym i/lub innym interesariuszom ukierunkowywanie polityki finansowej i strategii uczelni, a także mogą służyć jako mechanizm regulacyjny w odniesieniu do autonomii uczelni. Zapewnianie jakości, stanowiące istotny aspekt zarządzania i odpowiedzialności uczelni, zostało tu uwzględnione jedynie w przypadku, gdy ma bezpośredni wpływ na wysokość środków publicznych ⁽⁸⁾.

Rysunek 3.6: Mechanizmy rozliczania środków publicznych, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU
Obowiązkowe zewnętrzne kontrole finansowe	●	●	●	●	●	●		●	●	●		●	●	●	●	●	●
Obowiązkowe wewnętrzne kontrole finansowe					●			●	●	●					●	●	
Środki publiczne powiązane ze wskaźnikami efektywności			●		●	●	⊗	●	●	●	⊗	●	●		●	●	
Środki publiczne powiązane z realizacją strategicznych planów/celów uczelni				●	●				●				●				

	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK-ENG/ WLS/NIR	UK- SCT	IS	LI	NO
Obowiązkowe zewnętrzne kontrole finansowe	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Obowiązkowe wewnętrzne kontrole finansowe	●	●	●		●		●			●	●	●				
Środki publiczne powiązane ze wskaźnikami efektywności	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Środki publiczne powiązane z realizacją strategicznych planów/celów uczelni								●		●		●				

● Mechanizm rozliczania stosowany ⊗ Różne rozwiązania zależnie od władz regionalnych

Źródło: Eurydice.

Dodatkowe uwagi

Republika Czeska: Informacje dotyczą uczelni kształcących na poziomie ISCED 5A.

Niemcy: Każdy land samodzielnie określa metodę rozdziału środków publicznych w ramach bezpośredniego finansowania uczelni.

Irlandia: Wskaźniki efektywności dotyczą wyłącznie uniwersytetów.

Grecja: Po uchwaleniu nowej ustawy o uniwersytetach z 2007 r. wysokość środków publicznych jest powiązana z realizacją założeń wynikających z planów strategicznych uczelni.

Hiszpania: Każda wspólnota autonomiczna samodzielnie określa metodę rozdziału środków publicznych w ramach bezpośredniego finansowania uczelni.

Luksemburg: Informacje nie zostały zweryfikowane na szczeblu krajowym.

Szwecja: Wewnętrzne kontrole finansowe są obowiązkowe dla wszystkich uniwersytetów i dwóch kolegiów uniwersyteckich.

⁽⁸⁾ Kwestię zapewniania jakości przeanalizowano szczegółowo w publikacji Eurydice pt. *Focus on the Structure of Higher Education in Europe – 2006/07. National Trends in the Bologna Process* (Seria Focus: Struktury systemów szkolnictwa wyższego w Europie 2006/07. Proces Boloński – kierunki rozwoju w poszczególnych krajach), 2007.

Kontrole finansowe

Niemal we wszystkich krajach funkcjonuje krajowy system – lub systemy na najwyższym szczeblu władz odpowiedzialnych za edukację – finansowej kontroli wykorzystania środków publicznych w szkolnictwie wyższym. Procedury te zapewniają przejrzystość praktyk finansowych uczelni. Jedynie we Włoszech nie istnieje krajowy lub regionalny organ, który rozliczałby uczelnie z wykorzystania środków publicznych, z wyjątkiem dotacji na określone projekty badawcze (PRIN i FIRB).

W trzynastu krajach uczelnie muszą również same przeprowadzać kontrole finansowe. Podobny wymóg obowiązuje w Szwecji, ale nie dotyczy wszystkich uczelni. W Holandii, Rumunii i Zjednoczonym Królestwie (Szkocji) struktura sprawozdania z rocznej kontroli jest oparta na wspólnej dla wszystkich uczelni metodologii.

Wskaźniki efektywności w mechanizmie finansowania ze środków publicznych

Niemal wszystkie kraje rozliczają również uczelnie w taki sposób, że co najmniej część środków jest powiązana z ich efektywnością. W tym celu uwzględnia się wskaźniki efektywności w algorytmach finansowania, które służą do obliczania wysokości blokowych dotacji publicznych, i/lub wskaźniki dotyczące wyników badań w przypadku dotacji na określone projekty badawcze (zob.: rozdziały 3.1.1 i 3.1.4). Na Litwie i w Portugalii efektywność, którą szacuje się na podstawie wyników zewnętrznej oceny uczelni lub programów studiów, może mieć również wpływ na wysokość otrzymywanych przez uczelnie środków publicznych. Każdy kraj, w którym środki publiczne są powiązane z wynikami, w inny sposób ocenia znaczenie wskaźników stosowanych do ustalenia wysokości środków (zob.: rozdział 3.1.1).

Realizacja planów/celów strategicznych w mechanizmie finansowania ze środków publicznych

Plany strategiczne uczelni, które są obowiązkowe w ogromnej większości krajów (zob.: rozdział 2), stanowią także narzędzie, które może służyć do mierzenia osiągnięć uczelni. W niektórych krajach ma to wpływ na wysokość otrzymywanych przez uczelnie środków publicznych.

W Danii, Francji, Luksemburgu, Austrii (w przypadku uniwersytetów), Rumunii i Finlandii (w przypadku uniwersytetów) plany lub cele strategiczne są elementem umowy o wykonanie zadań w ramach finansowania ze środków publicznych. W tych sześciu krajach nie istnieje obecnie system, który uwzględniałby realizację jakościowych celów strategicznych w celu ustalenia wysokości środków publicznych, choć niektóre z nich mogą wprowadzić takie rozwiązania w przyszłości (zob.: rozdział 3.1.2). W Finlandii przy ustalaniu wysokości środków publicznych uwzględnia się osiągnięcia związane z celami ilościowymi, które zostały określone w planie strategicznym.

W Republice Czeskiej, Włoszech i Słowenii osiągnięcia wynikające z planu strategicznego mogą mieć wpływ na wysokość środków publicznych przyznawanych uczelniom, a w Irlandii takie rozwiązanie może zostać wprowadzone w najbliższej przyszłości.

W **Republice Czeskiej** osiągnięcia uczelni publicznych, które kształcą na poziomie ISCED 5A, związane z priorytetami określonymi w krajowym planie dotyczącym szkolnictwa wyższego na lata 2006-2010, uwzględnia się przy zawieraniu umów o rozwoju z Ministerstwem Edukacji (zob.: rozdział 3.1.4). W **Irlandii**, zgodnie z nowym modelem przyznawania stałych dotacji (*New Recurrent Grant Allocation*), który wprowadza się dla sektora uniwersytetów, Urząd ds. Szkolnictwa Wyższego (*Higher Education Authority*) rozważa obecnie możliwość przyznawania pewnego procentu stałej dotacji rocznej dla uniwersytetów zgodnie z efektami trzyletnich planów strategicznych. We **Włoszech** publiczne dotacje blokowe dla uczelni mogą zostać zmniejszone w wyniku oceny trzyletniego planu rozwoju, przeprowadzonej przez Krajową Komisję ds.

Oceny Systemu Uniwersyteckiego, jeśli ocena wykaże, że faktyczne efekty zbyt daleko odbiegają od celów określonych w planie lub jeśli na te cele wykorzystano zbyt małą kwotę przyznanych środków publicznych. W **Słowenii** środki publiczne mogą zostać zmniejszone, jeśli Ministerstwo Szkolnictwa Wyższego stwierdzi, że środki publiczne nie zostały wydane odpowiednio, tj. zgodnie z zasadami finansowymi i celami planu strategicznego uczelni.

Również w Bułgarii i Zjednoczonym Królestwie istnieją regulacje, zgodnie z którymi realizację strategicznych celów uwzględnia się przy ustalaniu wysokości środków publicznych.

Oficjalne regulacje w **Bułgarii** zakładają powiązanie wysokości środków publicznych przyznawanych uczelniom z wynikami regularnych ocen uczelni przeprowadzanych w ramach procedury akredytacji. Przedmiotem regularnych ocen komisji powoływanej przez agencję ds. oceny i akredytacji jest w szczególności realizacja wytyczonych przez uczelnie strategicznych celów krótko-, średnio- i długoterminowych (dotyczących procesów kształcenia, kadry akademickiej, tworzenia przedsięwzięć partnerskich i współpracy z innymi instytucjami). Jednak w praktyce wyników tych ocen nie uwzględnia się przy przyznawaniu środków publicznych. W **Zjednoczonym Królestwie (Anglii, Walii i Irlandii Północnej)** warunki wypłacania dotacji poszczególnym uczelniom przez organy finansujące są określone dla każdej uczelni w memorandum finansowym i umowie finansowej, w której ustala się docelową liczbę studentów kończących rok studiów (w Walii – w powiązaniu z liczbą punktów zaliczeniowych). Umowa jest skonstruowana ogólnie i uczelnie mogą mieć zróżnicowaną liczbę studentów w ramach pewnych parametrów. Organy finansujące monitorują zgodność z tymi wymogami i w pewnych przypadkach dotacje mogą zostać wstrzymane, jeśli uczelnie nie osiągają docelowych wskaźników.

Oprócz omówionych tu mechanizmów rozliczania, które są bezpośrednio związane z wykorzystaniem środków publicznych, odpowiedzialność uczelni zakłada przejrzystość ich działań, co oznacza w szczególności składanie sprawozdań organowi finansującemu oraz publikowanie wyników ocen wewnętrznych i informacji o badaniach, dydaktyce i finansach (zob.: rozdział 2). Ten mechanizm rozliczania zakłada udział szerszego kręgu interesariuszy oprócz władz publicznych.

3.2.2. Możliwość przenoszenia niewykorzystanych środków publicznych na następny rok

Możliwość przenoszenia niewykorzystanych środków na następny rok jest istotnym aspektem autonomii finansowej niektórych uczelni. Taka elastyczność ułatwia uczelni wytyczanie średnio- lub długoterminowej strategii i umożliwia finansowanie przedsięwzięć wieloletnich, a nawet inwestowanie środków w celu uzyskania przychodów. Polityka w tej dziedzinie jest zróżnicowana zależnie od kraju. Przedstawione tu dane nie obejmują środków publicznych otrzymywanych na określone projekty badawcze, które podlegają na ogół specjalnym regulacjom, jeśli chodzi o przenoszenie środków na następny rok.

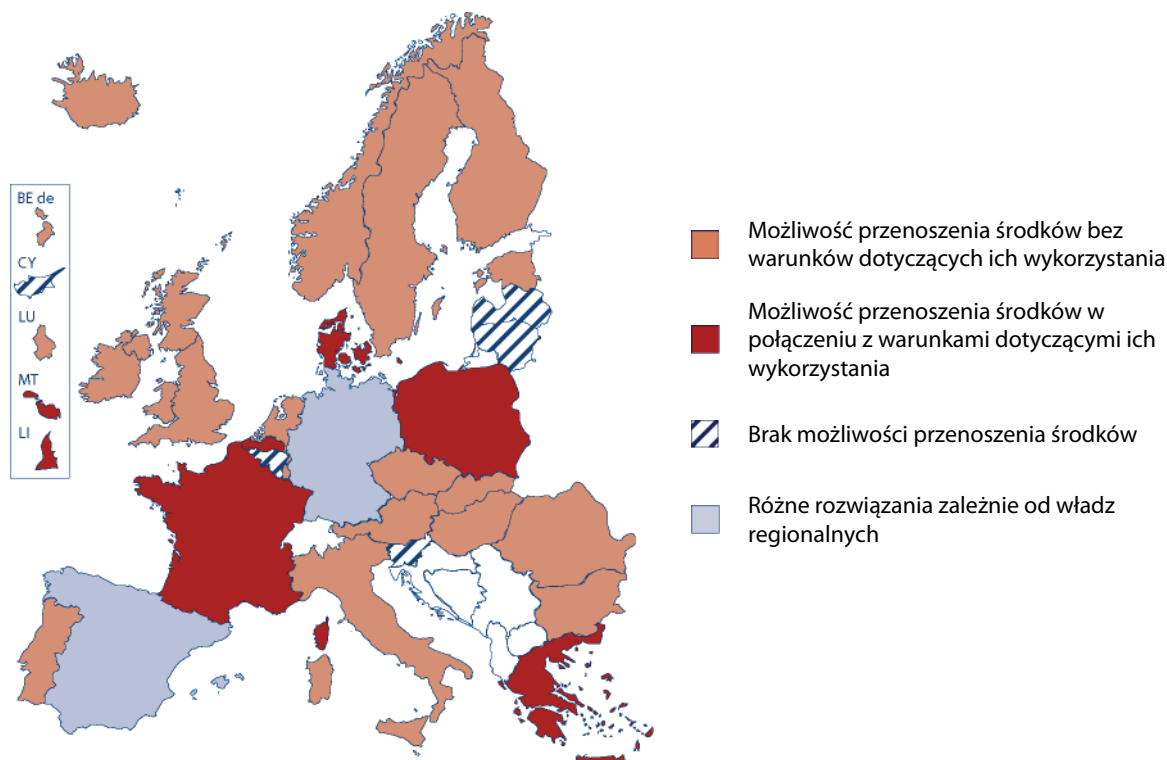
W osiemnastu krajach lub regionach uczelnie mogą zatrzymać niewykorzystane środki publiczne i przeznaczyć je na najbardziej odpowiednie pozycje w budżecie. Niewykorzystane środki, które uczelnie zatrzymuje, nie mają wpływu na wysokość środków publicznych w kolejnym roku.

W siedmiu krajach lub regionach uczelniom zezwala się na przenoszenie środków na następny rok, ale obowiązują pewne ograniczenia dotyczące ich wykorzystania.

We **Flamandzkiej Wspólnocie Belgii** środków przenoszonych na następny rok nie można przeznaczać na pokrycie stałych zobowiązań długoterminowych (np. kosztów stałych etatów). W **Danii, Grecji, Francji i Polsce** niewykorzystane środki publiczne można w następnym roku przeznaczyć na tę pozycję budżetu, na którą zostały pierwotnie przyznane. We **Włoszech** niewykorzystane środki można przeznaczać na wszelkie transakcje finansowe związane z działalnością operacyjną uczelni. Na **Malcie** uczelnie muszą uzyskać zgodę ministra edukacji, jeśli zamierzają przenieść niewykorzystane środki publiczne do funduszu rezerwowego. Wykorzystanie tego funduszu rezerwowego również wymaga zgody ministra edukacji.

W pozostałych krajach niewykorzystane środki zwraca się władzom publicznym (Republika Czeska w przypadku uczelni kształcących na poziomie ISCED 5B, Łotwa, Litwa i Słowenia) lub zatrzymuje i odlicza od następnej otrzymanej dotacji (Irlandia w przypadku instytutów techniki i Estonia).

Rysunek 3.7: Możliwość przenoszenia niewykorzystanych środków publicznych na następny rok, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07



Źródło: Eurydice.

Dodatkowe uwagi

Republika Czeska: Możliwości przenoszenia środków dotyczą wyłącznie uczelni kształcących na poziomie ISCED 5A i są ograniczone przepisami.

Niemcy: Każdy land samodzielnie określa metodę rozdziału środków publicznych w ramach bezpośredniego finansowania uczelni.

Estonia: Informacje dotyczą wyłącznie prywatnych uniwersytetów dotowanych przez państwo. Państwowe uczelnie zawodowe mogą przenosić 3 % środków przyznanych przez państwo.

Irlandia: Możliwości przenoszenia środków dotyczą wyłącznie uniwersytetów.

Hiszpania: Każda wspólnota autonomiczna samodzielnie określa metodę rozdziału środków publicznych w ramach bezpośredniego finansowania uczelni.

Luksemburg: Informacje nie zostały zweryfikowane na szczeblu krajowym.

Finlandia: Politechniki podlegają regulacjom właściwych władz, jeśli chodzi o możliwość przenoszenia środków.

Szwecja: Na następny rok można przenosić do 10 % otrzymanej dotacji blokowej. Jeżeli ten próg zostanie przekroczony, budżet uczelni na kolejny rok może zostać zmniejszony.

3.3. Finansowanie niezależnych uczelni prywatnych ze środków publicznych

Z racji swego statusu niezależne uczelnie prywatne otrzymują mniej niż 50% środków ze źródeł publicznych. Mechanizmy finansowania ze środków publicznych i znaczenie tych środków dla uczelni są różne w poszczególnych krajach. Niniejszy rozdział przybliży podobieństwa i różnice między niezależnymi uczelniami prywatnymi a uczelniami publicznymi dotyczące możliwości finansowania ze środków publicznych w tych krajach, w których prywatny sektor szkolnictwa wyższego kształci stosunkowo dużą liczbę studentów. Należy wyjaśnić, że termin „uczelnie prywatne” oznacza tu niezależne uczelnie prywatne. Przedstawione dane

obejmują jedynie następujące kraje z sektorem prywatnego szkolnictwa wyższego, które przekazały odpowiednie informacje: Republika Czeska, Estonia, Łotwa, Węgry, Austria, Polska, Portugalia, Słowenia i Słowacja.

W Estonii i na Łotwie uczelnie prywatne kształcą znaczny odsetek studentów. Według danych z 2003 r. ⁽⁹⁾ odsetek ten wynosił ok. 20% w uczelniach kształcących na poziomie ISCED 5A i 30% w uczelniach kształcących na poziomie ISCED 5B. W tych dwóch krajach mechanizmy finansowania uczelni publicznych i prywatnych są takie same: środki publiczne przyznaje się w ramach umowy, której podstawę stanowi ustalona na dany okres liczba absolwentów na określonych kierunkach studiów (zob.: rozdział 3.1.3). Jednak w Estonii środki publiczne w ramach umów przyznaje się głównie uczelniom publicznym. W tym kraju uczelnie prywatne mogą także otrzymywać specjalne dotacje z budżetu państwa lub od władz lokalnych. Na Łotwie środki publiczne mogą również zostać przyznane na przeprowadzenie badań naukowych.

Znacznie rozwinięty sektor prywatnego szkolnictwa wyższego istnieje również w Polsce i Portugalii: w 2003 r. ⁽¹⁰⁾ w uczelniach prywatnych kształciła się jedna czwarta studentów na poziomie ISCED 5A, a na poziomie ISCED 5B, odpowiednio, jedna piąta i niemal połowa studentów w tych krajach. W tych dwóch krajach uczelnie prywatne nie mogą otrzymywać takiej dotacji blokowej jak uczelnie publiczne, ale mogą korzystać z pewnych środków przeznaczonych na określone cele.

W **Polsce** uczelnie prywatne, które spełniają wymogi określone przez ministra ds. szkolnictwa wyższego, mogą także otrzymywać dotacje pokrywające część opłat pobieranych od studentów studiów stacjonarnych, jak również inne dotacje na pokrycie kosztów innych działań niż dydaktyka. W **Portugalii** środki publiczne można przyznawać uczelniom prywatnym w ramach umów, których podstawę stanowią świadczenia socjalne, wysokiej jakości projekty, kształcenie nauczycieli, rozwiązania motywujące do inwestowania, badania i stypendia uzależnione od wyników.

W Republice Czeskiej, na Węgrzech, w Austrii, Słowenii i Słowacji sektor prywatnego szkolnictwa wyższego nie jest szczególnie reprezentatywny ⁽¹¹⁾. W każdym z tych krajów istnieją inne możliwości finansowania uczelni prywatnych ze środków publicznych.

W Republice Czeskiej, na Węgrzech i w Słowacji uczelnie prywatne mogą w pewnych przypadkach otrzymywać dotacje blokowe podobne do dotacji dla uczelni publicznych.

W **Republice Czeskiej** uczelnie prywatne na poziomie ISCED 5A, które funkcjonują jako organizacje niekomercyjne, mogą otrzymywać dotacje z Ministerstwa Edukacji na akredytowane programy studiów, programy kształcenia przez całe życie, działalność artystyczną i twórczą, oraz działalność dydaktyczną i badawczo-rozwojową związaną z tymi programami. W tym przypadku stosuje się takie same procedury i kryteria przyznawania środków, jak w odniesieniu do uczelni publicznych. Jednak uczelnie prywatne jedynie rzadko otrzymywały dotychczas środki. Na **Węgrzech** uczelnie prywatne mogą otrzymywać dotację obejmującą te same pozycje budżetowe, co w przypadku uczelni publicznych (stypendia dla studentów, dydaktyka i badania), z wyjątkiem działalności operacyjnej. Dotacja ta jest przyznawana uczelniom prywatnym i publicznym zgodnie z liczbą finansowanych przez państwo miejsc na studiach w danej uczelni. W **Słowacji** Ministerstwo Edukacji może przyznać dotację blokową uczelni, która wystąpi o takie środki na realizację akredytowanych programów studiów, działalność badawczo-rozwojową, działalność artystyczną i ogólny rozwój.

⁽⁹⁾ Zob.: rysunek A3 w publikacji Eurydice z 2007 r. pt. *Key Data on Higher Education in Europe – 2007 Edition* (Kluczowe dane o szkolnictwie wyższym w Europie – wydanie 2007).

⁽¹⁰⁾ Op cit.

⁽¹¹⁾ Op cit.

W Republice Czeskiej i Słowacji uczelnie prywatne mogą występować o środki publiczne na projekty badawcze i inne rodzaje projektów na zasadach konkursowych. W Słowacji Ministerstwo Edukacji musi także przyznawać uczelniom prywatnym środki na świadczenia socjalne dla studentów.

W Austrii i Słowenii władze krajowe przyznają uczelniom prywatnym środki na świadczenie określonych usług edukacyjnych, a w Słowenii uczelnie prywatne mogą występować o środki publiczne na projekty badawcze.

W **Austrii** prawo zakazuje rządowi federalnemu finansowania uczelni prywatnych, ale rząd może „zakupywać” usługi edukacyjne w uczelniach prywatnych, np. kursy dla ogółu stanowiące uzupełnienie oferty uczelni publicznych. W **Słowenii** uczelnie prywatne mogą otrzymywać od państwa środki na określone programy zatwierdzone przez rząd. W tym przypadku przyznaje się całościową dotację na działalność akademicką, włącznie z badaniami i pokrewną działalnością, inwestycjami i rozwojem. Mechanizmy finansowania, kryteria i procedury rozliczania są takie same, jak w przypadku uczelni publicznych.

3.4. Modele finansowania ze środków publicznych: problemy i wyzwania

Mechanizmy finansowania szkolnictwa wyższego w Europie z funduszy publicznych stanowią środek, za pomocą którego władze centralne realizują swe strategiczne cele w tym sektorze, a najważniejsze aktualne trendy są przedmiotem dyskusji. Zestawienie tych trendów przedstawiono na rysunku 3.8.

Z krótkiego przeglądu różnych ostatnio opublikowanych opracowań i źródeł międzynarodowych na temat wyzwań związanych z finansowaniem szkolnictwa wyższego ze środków publicznych wynika, że wady i zalety aktualnych modeli finansowania wzbudzają pewne kontrowersje. W niektórych przypadkach w tych opracowaniach omawia się także rozwiązania korygujące niepożądane skutki.

Bardzo rozpowszechnionym rozwiązaniem jest przyznawanie uczelniom środków na podstawie **algorytmu finansowania** (zob.: rozdział 3.1), a rozwiązanie to jest zgodne z celem, jakim jest przejrzystość w rozdziale środków między uczelnie. Różne aspekty tych algorytmów są jednak przedmiotem dyskusji.

Algorytm finansowania oparty na liczbie studentów w danej uczelni może stanowić rozwiązanie motywujące do racjonalniejszego wykorzystywania zasobów. Dzieje się tak zwłaszcza w przypadku, gdy – jak twierdzą Salmi i Hauptman ⁽¹²⁾ – koszty jednostkowe w przeliczeniu na jednego studenta opierają się na średnich kosztach na szczeblu krajowym lub kosztach normatywnych, ustalonych z uwzględnieniem różnych parametrów, które służą do ustalenia, jakie powinny być koszty w idealnej sytuacji, a nie jakie są w rzeczywistości. Jeśli natomiast koszty jednostkowe w przeliczeniu na jednego studenta odzwierciedlają rzeczywiste koszty ponoszone przez uczelnie, potrzeba racjonalizacji wykorzystania środków nie jest już tak wyraźna.

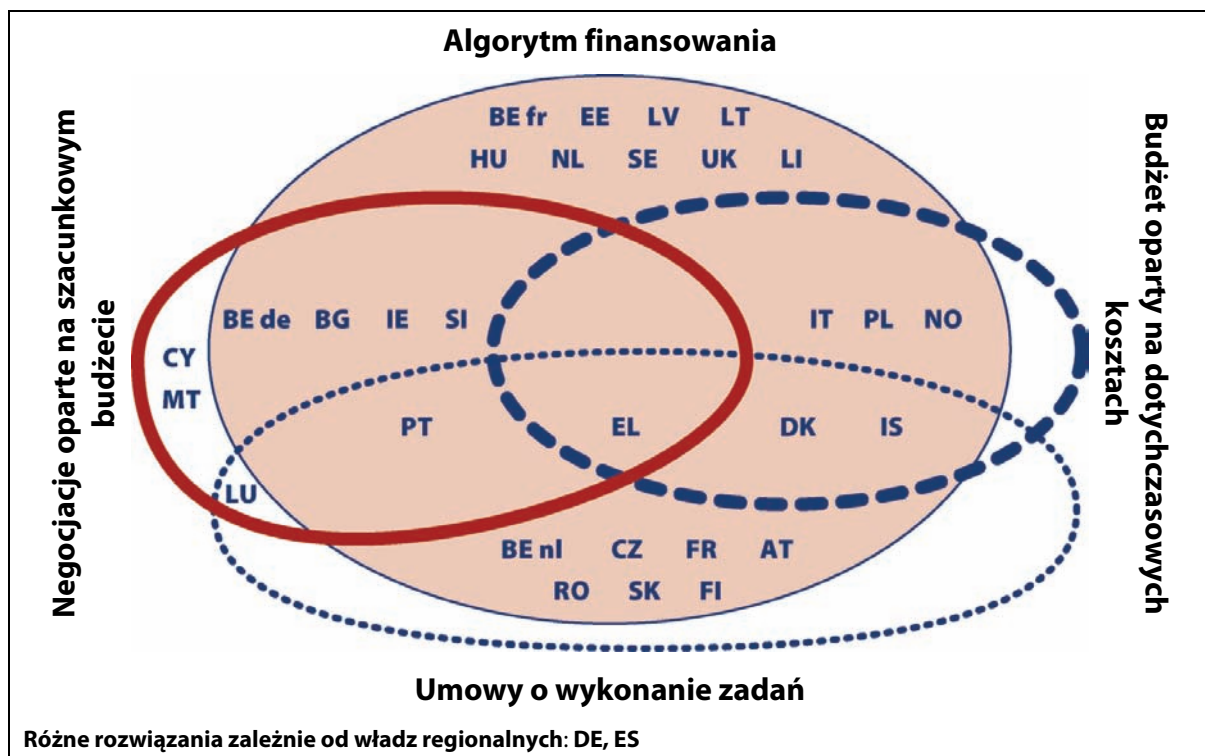
W przypadku gdy algorytm finansowania opiera się na liczbie studentów, uczelnie są narażone na wahania liczby studentów, co ma nieuchronnie bezpośredni wpływ na ich przychody. Niektórych podstawowych kosztów związanych z funkcjonowaniem uczelni (np. infrastrukturą) nie można obniżyć z roku na rok ⁽¹³⁾. W tej sytuacji uczelnie mogą dostosowywać swą ofertę kształcenia zgodnie z preferencjami studentów, aby

⁽¹²⁾ Salmi, J. i Hauptman A.M., *Resource allocation mechanisms in tertiary education: a typology and an assessment* (Mechanizmy przyznawania środków w szkolnictwie wyższym: typologia i ocena), 2006, str. 74.

⁽¹³⁾ Raport z projektu OECD/IMHE-HEFCE nt. zarządzania finansami i zarządzania uczelniami, *On the edge: securing a sustainable future for higher education* (Na krawędzi: jak zapewnić szkolnictwu wyższemu stabilną przyszłość), 2004, str. 40.

pozyskać większą liczbę studentów ⁽¹⁴⁾. Wprowadzenie strategii ta może gwarantować, że oferta programowa będzie zgodna z krótkoterminowymi potrzebami edukacyjnymi społeczeństwa, może ona także prowadzić do zubożenia oferty programowej i zniknięcia pewnych istotnych, a mniej popularnych dyscyplin akademickich. W świetle powyższego algorytmy finansowania mogłyby obejmować rozwiązania motywujące do zachowania „wrażliwych” dyscyplin akademickich.

Rysunek 3.8: Zestawienie mechanizmów finansowania ze środków publicznych, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07



Źródło: Eurydice.

Dodatkowe uwagi

Estonia i Łotwa: Środki publiczne przyznaje się uczelniom w ramach umów opartych na ustalonej liczbie absolwentów.

Luksemburg: Informacje nie zostały zweryfikowane na szczeblu krajowym.

Objaśnienia

Informacje opierają się na rysunku 3.2.

Inna kwestia związana z algorytmami finansowania dotyczy swobody działania władz publicznych, jeśli chodzi o dostosowywanie budżetu w przypadku znacznego wzrostu liczby studentów. Jeśli budżet nie jest korygowany w sytuacji, gdy radykalnie wzrasta liczba studentów, zmniejsza się kwota przyznawana na jednego studenta, co pociąga za sobą negatywne skutki finansowe dla uczelni.

Bardzo często koszty jednostkowe w przeliczeniu na jednego studenta waży się w algorytmach finansowania w różny sposób, zależnie od kierunku studiów. W kilku krajach ten system jest przedmiotem dyskusji, z uwagi na brak spójności i równowagi pomiędzy dyscyplinami w niektórych algorytmach ⁽¹⁵⁾.

⁽¹⁴⁾ OECD, Strehl, F.; Reisinger, S.; Kalatschan, M., *Funding Systems and their Effects on Higher Education Systems* (Systemy finansowania i ich wpływ na systemy szkolnictwa wyższego), 2007.

⁽¹⁵⁾ Ibid.

Zgodnie z raportem CEGES przedstawionym Komisji Europejskiej ⁽¹⁶⁾ uwzględnianie **wskaźników efektywności w algorytmach finansowania**, a szczególnie liczby studentów zdających egzaminy lub liczby absolwentów, stanowi rozwiązanie motywujące do zmniejszania odsetka studentów przerywających studia i ograniczania czasu trwania studiów. Może ono jednak prowadzić również do obniżenia wymogów akademickich w sytuacji, gdy uczelnie starają się poprawić swe wyniki. Z tego punktu widzenia zasadniczą rolę odgrywają takie mechanizmy zapewniania jakości, jak ocena zewnętrzna. Zdaniem Salmiego i Hauptmana ⁽¹⁷⁾, istotne jest także to, aby mechanizm rozdziału środków publicznych opierał się jedynie w niewielkim zakresie na efektywności uczelni i uwzględniał także liczbę studentów. Procent budżetu uczelni uzależniony od wskaźników efektywności jest rzeczywiście istotną kwestią.

Wskaźniki efektywności mogą stanowić rozwiązanie motywujące do zwiększenia efektywności „produkcji edukacyjnej” (pod względem liczby absolwentów, odsetka studentów przerywających i kontynuujących studia itp.), ale równocześnie mogą nie być najbardziej odpowiednim mechanizmem finansowania, gdy chodzi o promowanie jakości. Z tego względu **umowy o wykonanie zadań** oparte na wytyczonych celach umożliwiają bardziej dokładną analizę osiągnięć uczelni w różnych dziedzinach. Rozwiązaniem motywującym do podnoszenia jakości jest także **przyznawanie środków na zasadach konkursowych**, w wyniku jakościowej oceny projektów i uczelni.

Wiele pytań rodzą także mechanizmy przyznawania **środków publicznych na badania**. Dotacje przyznawane na określone projekty na zasadach konkursowych, zgodnie z jakościowymi i ilościowymi kryteriami selekcji, mają często pozytywny wpływ na jakość. Z drugiej strony, jeśli rozdział środków publicznych na badania opiera się wyłącznie na zasadach konkursowych, mechanizm ten może stawać się coraz bardziej ukierunkowany na bieżące priorytety wynikające z polityki, ze szkodą dla badań podstawowych. Według Truffina ⁽¹⁸⁾, jeśli środki na badania obejmują głównie kontrakty na programy badawcze o stosunkowo niedługim okresie realizacji, które koncentrują się na dziedzinach określonych przez władze polityczne, może to mieć niekorzystny wpływ na inne działania, np. badania podstawowe i dydaktykę.

Jak wynika z kilku opracowań, przyznawanie podstawowych środków na badania (a nie środków na określone projekty) umożliwia uczelniom prowadzenie badań podstawowych, a równocześnie opracowywanie długoterminowych planów działalności badawczej. Podstawowe środki muszą jednak opierać się na parametrach powiązanych z efektywnością (a nie tylko na dotychczasowych kosztach), jeśli mają stanowić rozwiązanie motywujące do podnoszenia jakości.

⁽¹⁶⁾ CEGES, *Rates of return and funding models in Europe* (Stopy zwrotu i modele finansowania w Europie). Raport końcowy dla Dyrekcji ds. Edukacji i Kultury Komisji Europejskiej), 2007.

⁽¹⁷⁾ Salmi, J. and Hauptman A.M., op.cit., 2006, str. 75.

⁽¹⁸⁾ Truffin C., *L'université déchiffrée: le financement des universités en Communauté française de Belgique* (Uniwersytet bez tajemnic: finansowanie uniwersytetów we Wspólnocie Francuskiej Belgii), 2006, str. 19.

ROZDZIAŁ 4: ŚRODKI PRYWATNE POZYSKIWANE PRZEZ UCZELNIE

Jak przedstawiono w rozdziale 1 dotyczącym krajowych strategii, reformy przeprowadzone ostatnio w wielu krajach rozszerzyły w wielu przypadkach autonomię uczelni w zakresie zarządzania finansami, a w szczególności pozyskiwania i wykorzystywania środków prywatnych. W wielu krajach uczelnie publiczne są nadal finansowane głównie ze środków publicznych, a środki prywatne stanowią niewielką część ich budżetu. Jednak w ciągu ostatnich dziesięciu lat wiele krajów starało się też zróżnicować źródła finansowania systemów szkolnictwa wyższego.

Jak wynika z rysunku 4.1, w 27 krajach UE łącznie (UE-27) wydatki gospodarstw domowych (wśród których największą część stanowiło czesne i inne opłaty) wzrosły w latach 1999-2004 z 7 do 13 %. Największy procentowy wzrost środków z tego źródła odnotowano we Francji (z 2,5 do 9,7 %), Włoszech (z 2 do 18 %) i na Łotwie (z 35 do 48 %). W Bułgarii, na Łotwie i Litwie oraz w Polsce wydatki gospodarstw domowych stanowiły od jednej czwartej do połowy łącznych środków otrzymywanych przez uczelnie w całym analizowanym okresie. Równocześnie w latach 1999-2004 we Francji, Włoszech i Słowacji wzrosła nieco kwota środków prywatnych z innych źródeł (zob.: objaśnienia do rysunku 4.1). W 2004 r. środki te stanowiły mniej niż 3% łącznych środków przeznaczanych na szkolnictwo wyższe w Bułgarii, Irlandii i Grecji, na Cyprze, Łotwie i Malcie oraz w Austrii, ok. 10 % lub więcej w Holandii, Szwecji i Zjednoczonym Królestwie i ponad 15 % na Węgrzech.

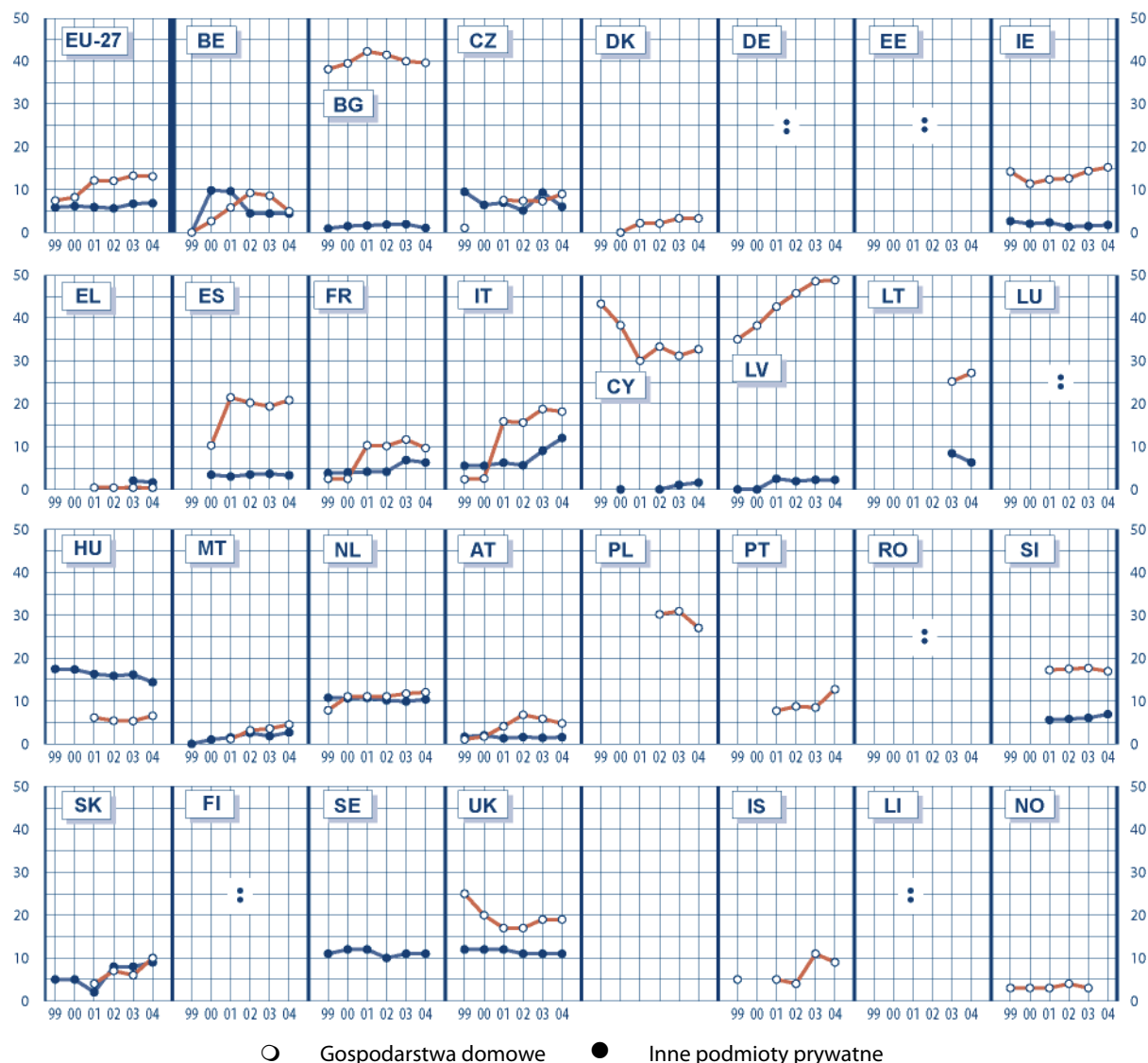
Niezależnie od faktycznej wysokości środków prywatnych w różnych krajach, przesłanie polityczne władz edukacyjnych we wszystkich krajach zachęca do poszukiwania nowych metod finansowania szkolnictwa wyższego.

Niniejszy rozdział dotyczy następujących kwestii:

- Jak szeroka jest autonomia uczelni w zakresie pobierania czesnego od studentów ⁽¹⁾?
- Jakie możliwości mają uczelnie, jeśli chodzi o pozyskiwanie środków prywatnych i tworzenie przedsięwzięć partnerskich z sektorem prywatnym? Jakie ograniczenia i mechanizmy kontroli istnieją w tych obszarach?
- Jakie istnieją regulacje dotyczące wykorzystywania środków prywatnych? Czy środki te można przeznaczać na komercyjną działalność uczelni, czy też muszą one być przeznaczone na cele dydaktyczne i badawcze? W jakim zakresie uczelnie muszą składać sprawozdania z wykorzystania środków prywatnych?
- Jakie stosuje się rozwiązania motywujące, aby wesprzeć uczelnie w poszukiwaniu środków prywatnych?

(1) Bardziej szczegółowe informacje o wkładzie finansowym studentów i ich rodzin przedstawiono w publikacji Eurydice z 2007 r. pt. *Key Data on Higher Education – 2007 Edition* (Kluczowe dane o szkolnictwie wyższym w Europie – wydane 2007), rozdział C.

Rysunek 4.1: Procentowy udział prywatnych wydatków gospodarstw domowych i "innych podmiotów prywatnych" w łącznych nakładach otrzymywanych przez uczelnie, 1999-2004



Źródło: Eurostat, UOE.

Dodatkowe uwagi

Belgia: W wydatkach nie uwzględniono niezależnych uczelni prywatnych i Wspólnoty Niemieckojęzycznej.

Dania: W wydatkach na szkolnictwo średnie II stopnia i wyższe uwzględnia się część wydatków szkolnictwa policealnego niezaliczanego do szkolnictwa wyższego.

Irlandia, Hiszpania, Portugalia, Zjednoczone Królestwo i Islandia: Brak danych dotyczących wydatków na usługi pomocnicze.

Grecja: Brak danych dotyczących wydatków na szczeblu władz lokalnych.

Holandia i Islandia: Brak danych dotyczących wydatków na poziomie ISCED 5B.

Portugalia: Brak danych dotyczących wydatków na szkolnictwo policealne niezaliczane do szkolnictwa wyższego, kalkulacyjnych wydatków emerytalnych oraz wydatków na szczeblu lokalnym i regionalnym.

Słowacja: Wydatki na poziomie ISCED 5B zalicza się do wydatków szkolnictwa średniego II stopnia.

Objaśnienia

Wskaźnik ten przedstawia procentowy udział środków, jakie uczelnie (tj. wszystkie placówki kształcące na poziomie ISCED 5 i 6) otrzymują od gospodarstw domowych i z innych prywatnych źródeł. Jest on zgodny z pojęciem końcowego źródła środków, które obejmuje udział wydatków edukacyjnych ponoszonych bezpośrednio przez źródło środków. Inne wydatki prywatne na uczelnie obejmują wydatki firm, instytucji religijnych i innych organizacji niekomercyjnych (z wyjątkiem placówek edukacyjnych). Wydatki gospodarstw domowych obejmują wydatki studentów i ich rodzin.

Łączne dane dla UE-27 obliczono na podstawie danych przekazanych przez kraje i szacunków dotyczących krajów, dla których dane nie były dostępne.

4.1. Autonomia uczelni w zakresie wykorzystywania środków z czesnego

W mniej więcej dwóch trzecich krajów (zob.: rysunek 4.2) uczelnie mogą pobierać czesne od studentów studiów kończących się pierwszym dyplomem (ang. *first qualification*). W Estonii, na Łotwie, Litwie i Węgrzech oraz w Rumunii dotyczy to wyłącznie studentów, którzy nie są finansowani przez państwo. We Francuskiej Wspólnocie Belgii, Bułgarii, Hiszpanii, Francji, Holandii, Austrii, Słowacji i Zjednoczonym Królestwie (Szkocji) wysokość czesnego określają centralne władze edukacyjne. W pozostałych krajach, w których pobiera się czesne za studia kończące się pierwszym dyplomem, uczelnie mogą same ustalać jego wysokość w granicach określonych przez te same władze.

W mniej więcej dziesięciu krajach uczelnie w ogóle nie mają możliwości pobierania czesnego od studentów lub możliwości te są ograniczone do niektórych rodzajów studiów niestacjonarnych, studiów kończących się drugim dyplomem, zajęć nieuwzględnionych w programie studiów, sytuacji gdy studenci przekroczyli normalny czas trwania studiów itp. ⁽²⁾.

W połowie krajów, w których można pobierać czesne za studia stacjonarne kończące się pierwszym dyplomem, uczelnie mają dużą swobodę w dysponowaniu środkami z czesnego w swym budżecie. Autonomia w tym zakresie jest szczególnie szeroka w przypadku, gdy wydatki gospodarstw domowych, które obejmują również inne elementy oprócz czesnego za studia kończące się pierwszym dyplomem, stanowią znaczną część środków uczelni (zob.: rysunek 4.1). Tak wygląda sytuacja w Bułgarii, Włoszech i Zjednoczonym Królestwie (Anglii, Walii i Irlandii Północnej). We Włoszech i Zjednoczonym Królestwie udział wydatków gospodarstw domowych w budżetach uczelni wynosił ok. 20%, a w Bułgarii – 40%. W pozostałych krajach, gdzie uczelnie mają autonomię w zakresie wykorzystywania środków z czesnego, to źródło przychodów stanowiło w 2004 r. ok. 10% lub mniejszą część łącznych środków.

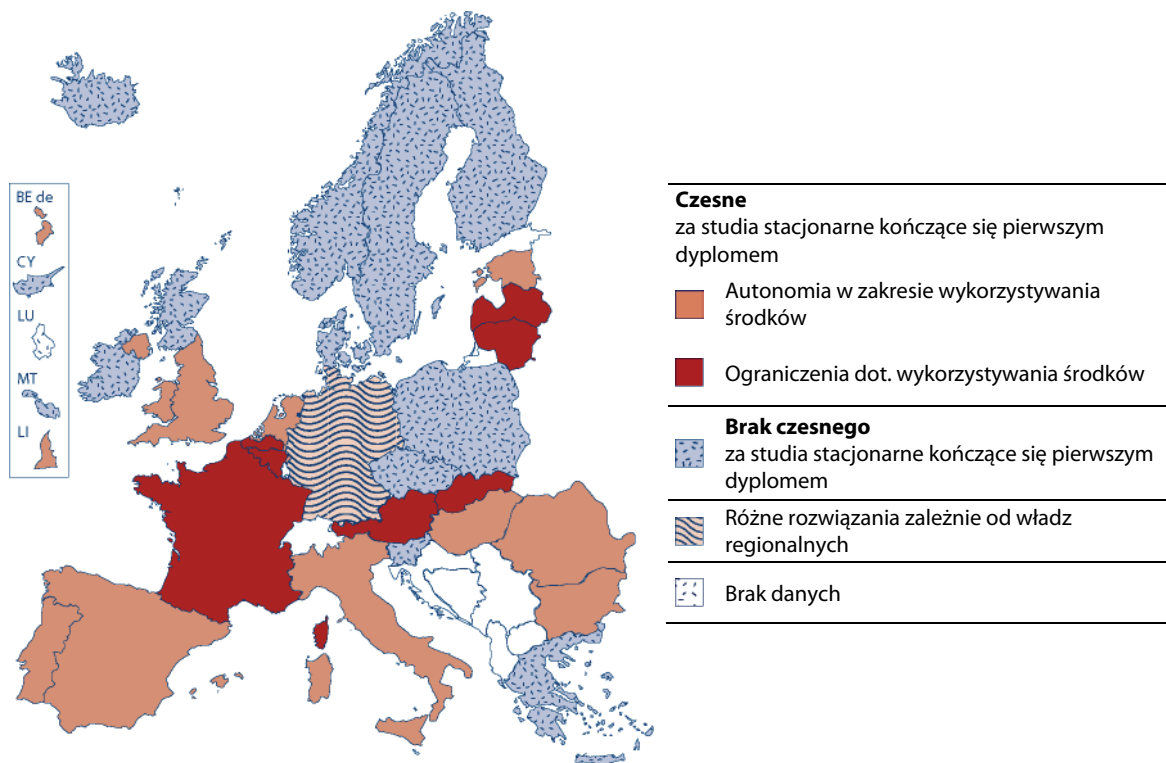
W ośmiu krajach, zgodnie z krajowymi regulacjami, uczelnie muszą przeznaczać czesne pobierane za studia stacjonarne kończące się pierwszym dyplomem na wydatki związane z celami edukacyjnymi lub innymi podstawowymi celami swej działalności, bądź na pomoc materialną dla studentów.

Na **Litwie** czesne należy przeznaczać na specjalny program finansowy opracowany przez uczelnię, który służy realizacji celów określonych w statucie uczelni. W **Austrii** studenci wybierają sposób wykorzystania czesnego spośród różnych możliwości proponowanych przez senat uniwersytetu.

W dwóch krajach, w których wydatki gospodarstw domowych stanowiły w 2004 r. od 25 do 50% łącznych środków w dyspozycji uczelni (Litwa i Łotwa, zob.: rysunek 4.1), środki należy przeznaczać na podstawowe cele uczelni. Węgry przyjmują podobne rozwiązanie od roku 2008/09, gdy czesne pobierane od studentów powinno znacznie wzrosnąć (zob.: rozdział 1).

⁽²⁾ Zob.: Eurydice, *Key Data on Higher Education in Europe – 2007 Edition* (Kluczowe dane o szkolnictwie wyższym w Europie – wydanie 2007), wskaźniki C9 i C11, 2007.

Rysunek 4.2: Autonomia w zakresie wykorzystywania środków z czesnego za studia stacjonarne kończące się pierwszym dyplomem, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07



Źródło: Eurydice.

Dodatkowe uwagi

Republika Czeska: Informacje dotyczą wyłącznie uczelni publicznych kształcących na poziomie ISCED 5A.

Niemcy: W niektórych landach uczelnie pobierają czesne za studia stacjonarne kończące się pierwszym dyplomem i podlegają ograniczeniom dotyczącym wykorzystywania tych środków. W pozostałych landach uczelnie nie pobierają takich opłat.

Estonia, Łotwa, Litwa, Węgry i Rumunia: Czesne za studia stacjonarne kończące się pierwszym dyplomem dotyczy wyłącznie studentów, którzy nie są finansowani przez państwo.

Objaśnienia

Rozwiązania, w ramach których studenci muszą płacić czesne wyłącznie za studia stacjonarne kończące się pierwszym dyplomem w niektórych dotowanych przez państwo uczelniach prywatnych, za niektóre rodzaje studiów niestacjonarnych, studia kończące się drugim dyplomem lub zajęcia nieuwzględnione w programie studiów, bądź w przypadku przekroczenia normalnego czasu trwania studiów, zostały uwzględnione na rysunku pod hasłem „Brak czesnego za studia stacjonarne kończące się pierwszym dyplomem”.

4.2. Inne dopuszczalne źródła prywatne

Potencjalnie istnieje wiele różnych źródeł środków prywatnych (poza czesnym) dla uczelni. Jednak nie we wszystkich krajach uczelnie wykorzystują te możliwości, ponieważ nie jest to dozwolone lub nie wszystkie takie możliwości są już dostępne.

Rysunek 4.3: Źródła środków prywatnych dostępne dla uczelni publicznych i ograniczenia dotyczące ich wykorzystywania, 2006/07

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT
Darowizny/legaty	●	■	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	■	●	●	●
Pożyczki	●	○	●	⊗	○	●	○	●	○	●	■	○	■	●	●	⊗
Wynajem/przychody z majątku	●	●	○	●	○	●	○	●	●	●	●	●	■	●	●	●
Sponsorowanie stanowisk	●	■	●	■	■	●	○	●	●	⊗	■	●	■	●	■	⊗
Wykorzystywanie wyników badań/ badania zamawiane	●	■	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Opłaty za świadczenie usług	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Odsetki od inwestycji	○	○	○	⊗	○	●	○	●	●	●	■	●	■	●	●	⊗
Tworzenie spółek handlowych	○	⊗	○	■	○	○	⊗	●	●	○	■	○	●	●	●	⊗
	LU	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK	IS	LI	NO
Darowizny/legaty	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
Pożyczki	:	○	○	○	●	●	●	●	○	⊗	⊗	⊗	○	⊗	●	⊗
Wynajem/przychody z majątku	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	■	○
Sponsorowanie stanowisk	●	■	●	○	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●
Wykorzystywanie wyników badań/ badania zamawiane	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Opłaty za świadczenie usług	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●
Odsetki od inwestycji	:	○	○	○	●	○	●	●	●	⊗	⊗	○	●	⊗	■	⊗
Tworzenie spółek handlowych	○	○	●	●	●	○	⊗	●	●	○	○	○	●	⊗	■	○

● Dozwolone bez ograniczeń ○ Ograniczenia lub warunki : Brak danych
 ⊗ Niedozwolone ■ Dotychczas niewykorzystywane

Dodatkowe uwagi

Republika Czeska: Informacje dotyczą wyłącznie uczelni kształcących na poziomie ISCED 5A.

Estonia: Uczelnie zawodowe mają bardziej ograniczone możliwości pozyskiwania środków prywatnych niż uniwersytety. Mogą one jedynie pobierać opłaty za usługi związane z głównymi obszarami swej działalności (doskonalenie zawodowe, fachowe doradztwo itp.).

Hiszpania: W przypadku niektórych źródeł każda wspólnota autonomiczna samodzielnie określa, czy są one dozwolone.

Luksemburg: Informacje nie zostały zweryfikowane na szczeblu krajowym.

Węgry: Zgodnie z decyzją obowiązującą od września 2007 r. uczelnie nie mogą już zaciągać pożyczek.

Finlandia: Politechniki nie mogą tworzyć spółek handlowych.

Objaśnienia

Sponsorowanie stanowisk oznacza finansowanie stanowisk dydaktycznych lub naukowych w uczelni przez prywatnego sponsora. **Opłaty za świadczenie usług** mogą być pobierane za prowadzenie kursów kształcenia ustawicznego dla firm, usługi doradcze, medyczne lub inne. **Odsetki od inwestycji** obejmują wszelkie lokaty/ inwestycje finansowe przynoszące zysk. **Dotychczas niewykorzystywane** oznacza, że dana forma finansowania ze środków prywatnych nie jest jeszcze dostępna i nie istnieją oficjalne regulacje w tej sprawie.

O ile w kilku krajach (w Danii i Irlandii, na Cyprze i Łotwie, w Austrii, Rumunii, Słowenii i Zjednoczonym Królestwie) zezwala się na korzystanie z wszystkich lub niemal wszystkich wymienionych tu (rysunek 4.3) prywatnych źródeł przychodów i nie zabrania wyraźnie korzystania z żadnego z tych źródeł, w większości krajów istnieją ograniczenia dotyczące co najmniej dwóch źródeł (bardziej szczegółowe informacje o ograniczeniach i warunkach przedstawiono w rozdziale 4.4).

W kilku krajach pewne źródła nie były dotychczas wykorzystywane i nie istnieją oficjalne uregulowania w tej sprawie.

We wszystkich niemal krajach uczelnie mogą przyjmować **darowizny** i **legaty** od podmiotów prywatnych lub osób fizycznych.

Oprócz tego najczęściej wykorzystywanymi źródłami środków prywatnych są **wdrażanie wyników badań i kontrakty badawcze**, w formie wspólnych projektów badawczych z udziałem uczelni i prywatnych zleceńodawców.

Ważnym źródłem środków prywatnych jest również **świadczenie usług**, np. prowadzenie kursów kształcenia ustawicznego dla dorosłych, a zwłaszcza dla firm, i usług doradczych, oraz organizacja imprez. Mogą to również być usługi medyczne, jak np. specjalistyczne usługi diagnostyczne i rehabilitacyjne w Polsce. Opłaty pobierane za usługi zdrowotne pokrywają mniej więcej dwie trzecie wydatków na szpitale akademickie w Niemczech.

W wielu krajach dodatkowym źródłem środków są przychody z wynajmu pomieszczeń lub obiektów i inne **przychody z majątku**. We wszystkich krajach, z wyjątkiem Belgii (Wspólnoty Niemieckojęzycznej), Niemiec, Litwy, Portugalii i Islandii, uczelnie mogą zakładać **spółki handlowe**. W Finlandii uczelnie mogą tworzyć spółki od 2006 r., ale dotychczas nie korzystały z tej możliwości.

W większości krajów uczelnie mogą zaciągać **pożyczki**. W Zjednoczonym Królestwie niemal wszystkie uczelnie mają prawo pożyczać pieniądze, choć sytuacja może w kilku przypadkach wyglądać inaczej, ponieważ uczelnie działają na podstawie swych statutów, a nie regulacji rządowych. Uczelnie mogą korzystać z wielu rodzajów pożyczek – od zwykłych kredytów bankowych do bardziej wyrafinowanych metod, włącznie z różnymi rodzajami partnerskich przedsięwzięć publiczno-prywatnych.

Kolejnym źródłem przychodów podanym przez wiele krajów są odsetki od **inwestycji finansowych**.

Zaciąganie pożyczek i dokonywanie inwestycji finansowych przez uczelnie jest jednoznacznie zakazane w Bułgarii, Słowacji, Finlandii, Islandii i Norwegii, a w Szwecji taki zakaz dotyczy pożyczek.

Sponsorowanie stanowisk (jeśli to rozwiązanie było w ogóle dotychczas wykorzystywane) jest dozwolone wszędzie z wyjątkiem Grecji. W Zjednoczonym Królestwie jest to często stosowane rozwiązanie. W Belgii (Wspólnocie Francuskiej i Flamandzkiej) środowisko biznesu sponsoruje kilka stanowisk profesorskich, choć nie jest to powszechna praktyka. Podobnie wygląda sytuacja w Holandii, Austrii i Finlandii. W Norwegii to rozwiązanie jest dozwolone, ale bardzo rzadko stosowane. W Słowenii zachęca się do zatrudniania naukowców w firmach i dofinansowywania młodych naukowców. Natomiast w pozostałych krajach sponsorowanie stanowisk nie jest szeroko rozpowszechnioną praktyką.

Prywatnymi źródłami środków, które najczęściej wymagają uprzedniej zgody odpowiednich władz, są pożyczki, inwestycje i tworzenie spółek (zob.: rozdział 4.4 dotyczący ograniczeń i warunków).

4.3. Przedsięwzięcia partnerskie ze światem biznesu

Dla większości uczelni, które aktywnie poszukują środków prywatnych, przedsięwzięcia partnerskie ze światem biznesu stanowią istotną podstawę szerszych możliwości finansowania. Są one niezwykle cenne dla transferu badań i komercjalizacji wyników badań.

Wydaje się, że jedną z najbardziej rozpowszechnionych form współpracy i, jak wspomniano wyżej, najważniejszym źródłem środków prywatnych są **wspólne projekty badawcze** czy **badania zamawiane**. W niektórych krajach (Belgia – Wspólnota Francuska, Republika Czeska – na poziomie ISCED 5A i Polska) przyznaje się również nagrody służące promowaniu wybitnych osiągnięć naukowych. W kilku krajach, w ramach przedsięwzięć partnerskich z firmami prywatnymi, utworzono parki innowacyjno-technologiczne (Belgia (Wspólnota Francuska i Flamandzka), Bułgaria, Republika Czeska (ISCED 5A), Francja, Włochy, Litwa, Węgry, Polska, Portugalia, Rumunia, Finlandia, Szwecja i Norwegia), często we współpracy z władzami lokalnymi lub regionalnymi.

We Włoszech przedsięwzięcia partnerskie z udziałem stowarzyszenia pracodawców i uniwersytetów obejmują również sponsorowanie studiów magisterskich ukierunkowanych na cele określone przez stowarzyszenie pracodawców i stypendiów na projekty dyplomowe, które mieszczą się w sferze zainteresowań stowarzyszenia. W Belgii (Wspólnocie Flamandzkiej) we współpracy z firmami można realizować doktorskie projekty badawcze, zwłaszcza w dziedzinach nauk technicznych.

W Bułgarii niektóre uczelnie utworzyły w ramach swej struktury sektory (czy ośrodki) badawcze, które opracowują projekty badawcze, a następnie składają je do Krajowego Funduszu Nauki. Ośrodki te nie otrzymują wsparcia finansowego od władz publicznych, oprócz niewielkiej kwoty na pokrycie kosztów działalności. Jeżeli projekty są realizowane z powodzeniem, przychody i prawa własności wynikające z komercjalizacji wyników należą do tych ośrodków badawczych.

4.4. Ograniczenia i warunki dotyczące pozyskiwania i wykorzystywania innych środków prywatnych, oraz udziału w przedsięwzięciach partnerskich

W wielu krajach w ciągu ostatnich dziesięciu lat zmieniono regulacje, aby ułatwić pozyskiwanie i wykorzystywanie środków prywatnych, i nie istnieją w tym zakresie żadne ograniczenia.

Natomiast w kilku krajach uczelnie muszą spełnić pewne ogólne warunki dotyczące środków prywatnych i przedsięwzięć partnerskich, tj. planowana działalność gospodarcza musi być powiązana z głównymi założeniami i celami edukacyjnymi uczelni (Estonia, Francja, Luksemburg, Holandia, Polska, Łotwa) lub uwzględniać ich status uczelni publicznych (Niemcy). W Danii, Francji, Finlandii i Norwegii taki ogólny warunek dotyczy w szczególności tworzenia spółek.

We **Francji** celem spółek tworzonych przez uczelnie jest wytwarzanie, promowanie i marketing towarów i usług w ramach zadań przypisanych szkolnictwu wyższemu jako działowi usług publicznych. Podobnie wygląda sytuacja w **Luksemburgu**.

W **Holandii** podstawowej części programu studiów nie może realizować partner zewnętrzny i zadanie to należy wyłącznie do uczelni.

W **Finlandii** uniwersytety mogą tworzyć spółki, jeżeli ich powstanie jest wyraźnie uzasadnione potrzebą świadczenia usług edukacyjnych, badawczych i artystycznych o dużym oddziaływaniu społecznym. Podobnie wygląda sytuacja w **Norwegii**.

W wielu przypadkach uczelnie muszą również przestrzegać bardziej szczegółowych warunków dotyczących pozyskiwania środków prywatnych, a czasem istnieją także ograniczenia dotyczące rodzajów środków prywatnych, jakie mogą pozyskiwać.

W Belgii (Wspólnocie Niemieckojęzycznej), Republice Czeskiej, Niemczech, Irlandii i Francji, na Węgrzech i Malcie, w Holandii, Słowenii i Zjednoczonym Królestwie ograniczeniom podlega zaciąganie pożyczek. W krajach tych uczelnie muszą na ogół przestrzegać określonych procedur, a często również uzyskać zgodę ministerstwa przed zaciągnięciem pożyczki.

Na **Malcie** pisemnej zgody Ministerstwa Edukacji wymagają pożyczki w wysokości przekraczającej trzydzieści tysięcy lir (tj. ok. 69 730 euro).

W **Holandii** transakcje można przeprowadzać wyłącznie z instytucjami finansowymi, które mają kategorię A.

Uczelnie w **Zjednoczonym Królestwie** muszą spełniać wszystkie wymogi dotyczące zaciągania pożyczek uzgodnione z organem finansującym. Jednak nawet gdy te warunki są spełnione, ani rząd, ani organ finansujący nie zabezpiecza zobowiązań uczelni.

W Belgii (Wspólnocie Niemieckojęzycznej i Flamandzkiej) i Republice Czeskiej, na Węgrzech i Malcie oraz w Holandii, Polsce i Szwecji istnieją również ograniczenia dotyczące inwestycji.

W **Belgii (Wspólnocie Francuskiej i Flamandzkiej)** uczelnie nie mogą dokonywać bezpośrednich inwestycji finansowych, ale mogą tworzyć spółki finansowe we współpracy z prywatnymi firmami bankowymi, aby inwestować środki w spółki typu *spin-off*^{*}.

W **Republice Czeskiej** uczelnie publiczne nie mogą wносить do firm komercyjnych ani spółdzielni nieruchomości i dotacji uzyskanych od państwa.

Na **Węgrzech** i w **Polsce** uczelnie mogą inwestować tymczasowe nadwyżki wyłącznie w rządowe papiery wartościowe lub obligacje skarbu państwa. Uczelnie nie mogą inwestować na giełdzie papierów wartościowych.

Uczelnie w **Szwecji** nie mogą czerpać zysków ze środków prywatnych. W związku z tym dozwolone są wyłącznie inwestycje związane z głównymi obszarami działalności uczelni.

Szczegółowe ograniczenia dotyczą także przychodów z majątku, sponsorowania stanowisk i opłat za świadczone usługi.

W **Belgii (Wspólnocie Flamandzkiej)** przychody z wynajmu nieruchomości należy przeznaczać na utrzymanie budynków oraz nakłady inwestycyjne i remont budynków. W **Norwegii** uczelnie mogą wynajmować nieruchomości, ale nie może to odbywać się kosztem normalnej działalności uczelni.

^{*}Ang. *Spin-off company* – spółka wydzielona lub utworzona przez jednostki macierzyste w celu prowadzenia działalności, którą trudno lub której nie można prowadzić w ramach jednostek macierzystych (przyp. tłum.).

W **Słowacji** stanowiska są sponsorowane na podstawie umowy, która określa warunki uzgodnione pomiędzy obydwoma podmiotami prawnymi (firmą i uczelnią).

W **Szwecji**, jeśli chodzi o świadczenie usług w formie kształcenia ustawicznego, nie jest dozwolone pobieranie opłat od indywidualnych słuchaczy, natomiast firmy lub organizacje mogą płacić za zlecone kursy. W **Holandii** współpraca pomiędzy uniwersytetami a szpitalami akademickimi musi opierać się na wcześniejszej umowie, która określa zobowiązania dotyczące finansowania i kadry.

W kilku krajach tworzenie spółek wymaga spełnienia pewnych warunków.

W **Belgii (Wspólnocie Francuskiej i Flamandzkiej)** uczelnie mogą uczestniczyć w spółkach typu *spin-off* wyłącznie na podstawie umowy z kierownictwem uczelni, która gwarantuje wynagrodzenie za jej wkład finansowy lub w innej formie. Podobne mechanizmy ochronne zostały określone w przepisach prawnych w odniesieniu do udziału uczelni w ośrodkach inkubacji i innowacji, oraz parkach naukowych.

W **Republice Czeskiej** tworzenie odrębnych jednostek prawnych wymaga uprzedniej zgody rady nadzorczej uczelni. Uczelnie publiczne nie mogą być gwarantem długów finansowych innych podmiotów ani korzystać z prawa do zastawiania nieruchomości. Nie mogą też być udziałowcami w publicznych firmach handlowych ani głównymi udziałowcami w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością.

W **Danii** uniwersytet może założyć tylko jedną spółkę akcyjną, ale może być współwłaścicielem podobnych spółek utworzonych przez inne publiczne placówki badawcze. Jego wkład kapitałowy nie może przekraczać 5 milionów koron duńskich lub 3% obrotów w działalności badawczo-rozwojowej.

W **Grecji** dozwolone są wyłącznie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, których jedynym celem jest dalsze zwiększenie przychodów i aktywów uczelni.

Na **Węgrzech**, w oficjalnych regulacjach obowiązujących uczelnie, stwierdza się, że nowe firmy nie mogą zakładać kolejnych spółek i mają ograniczoną odpowiedzialność, oraz że uczelnia musi być właścicielem większościowym.

W **Polsce** instytucje sektora publicznego (włącznie z uczelniami) nie mogą przejmować ani nabywać udziałów w spółkach.

W **Szwecji** tworzenie prywatnych spółek wymaga uprzedniej zgody rządu.

W **Słowacji** spółkę tworzy się na podstawie umowy określającej warunki, zawieranej przez obydwa podmioty prawne (firmę i uczelnię).

4.5. Rozwiązania motywujące do pozyskiwania środków prywatnych

Z myślą o realizacji strategii służących różnicowaniu źródeł finansowania szkolnictwa wyższego, a zwłaszcza źródeł ze środków prywatnych poza gospodarstwami domowymi, niemal wszystkie kraje europejskie wprowadziły pewne rozwiązania motywujące dla uczelni i/lub partnerów prywatnych (zob.: rysunek 4.4).

Rysunek 4.4: Rozwiązania motywujące do pozyskiwania środków prywatnych, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU
Wpływ na przyznawanie środków publicznych lub ocenę zewnętrzną			●			●		●	●							●	
Ulgi podatkowe dla uczelni			●		●										●		
Ulgi podatkowe dla darczyńców/sponsorów/partnerów prywatnych	●		●		●	●				●	●	●	●		●	●	●
Wsparcie finansowe lub inne dla przedsięwzięć partnerskich z sektorem prywatnym			●	●								●	●			●	
Regulacje zezwalające uczelniom na posiadanie praw własności intelektualnej			●		●	●	●	●				●		●	●		
	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK-ENG/ WLS/NIR	UK-SCT	IS	LI	NO	
Wpływ na przyznawanie środków publicznych lub ocenę zewnętrzną					●	●				●							
Ulgi podatkowe dla uczelni	●		●		●							●	●				
Ulgi podatkowe dla darczyńców/sponsorów/partnerów prywatnych	●		●			●	●		●	●		●	●			●	
Wsparcie finansowe lub inne dla przedsięwzięć partnerskich z sektorem prywatnym						●	●			●	●	●	●			●	
Regulacje zezwalające uczelniom na posiadanie praw własności intelektualnej										●	●	●	●			●	

● Rozwiązanie istniejące w danym kraju

Źródło: Eurydice.

Dodatkowe uwagi

Republika Czeska: Informacje dotyczą wyłącznie uczelni kształcących na poziomie ISCED 5A.

Grecja: Po uchwaleniu nowej ustawy w marcu 2008 r. uniwersytety mogą posiadać prawa własności intelektualnej do wyników badań prowadzonych przez ich pracowników.

Włochy: Ulgi podatkowe dla darczyńców nie są rozpowszechnioną praktyką.

Luksemburg: Informacje nie zostały zweryfikowane na szczeblu krajowym.

Objaśnienia

Uwzględnione tu wydatki prywatne na uczelnie nie obejmują czesnego i innych opłat.

Uwzględnianie środków prywatnych przy podziale środków publicznych lub w ocenie

Zdolność uczelni do pozyskiwania środków prywatnych uwzględnia się przy ustalaniu wysokości przyznawanych im środków publicznych jedynie w nielicznych krajach. W Danii, Estonii, Irlandii (w przypadku uniwersytetów), na Litwie i w Polsce dotyczy to dotacji na badania (zob.: rozdział 3). Ponadto w Danii zawierane z uniwersytetami umowy o wykonanie zadań określają konkretne cele dotyczące wykorzystania wyników badań i współpracy z innymi podmiotami, włącznie z sektorem biznesu. Jednak stopień realizacji tych celów nie stanowi formalnego kryterium oceny i nie ma wpływu na przyznawane środki publiczne. We Flamandzkiej Wspólnocie Belgii wysokość środków prywatnych uzyskanych w ramach badań zamawianych stanowi jedno z kryteriów przyznawania środków publicznych na transfer wiedzy.

W Portugalii i Finlandii fakt otrzymywania przez uczelnie środków prywatnych może mieć wpływ na wysokość dotacji przyznawanej na dydaktykę i wydatki operacyjne.

W **Portugalii** jednym z kryteriów oceny w szkolnictwie wyższym jest znaczenie powiązań ze społecznością, w szczególności poprzez świadczenie usług i przedsięwzięcia partnerskie. Wyniki te mają wpływ na wysokość podstawowego budżetu operacyjnego uczelni. W **Finlandii** umowy o wykonanie zadań zawierane z uniwersytetami obejmują cele dotyczące wielkości środków prywatnych, jakie należy pozyskać, i ten element jest brany pod uwagę przy ustalaniu kolejnego budżetu.

W Bułgarii i Estonii, na Łotwie i w Słowenii ocena uczelni obejmuje zdolność do pozyskiwania środków prywatnych.

Ulgi podatkowe dla uczelni

Ulgi podatkowe dla uczelni dotyczące darowizn lub innego rodzaju środków prywatnych istnieją w siedmiu krajach.

We **Flamandzkiej Wspólnocie Belgii** ulga podatkowa dla uczelni dotyczy kosztów kadry naukowej. W **Republice Czeskiej** (na poziomie ISCED 5A) i **Polsce** możliwości otrzymania ulgi podatkowej zależą od sposobu wykorzystania środków, które muszą być przeznaczone na dydaktykę i badania (Republika Czeska) lub lokowane w takich specjalnych funduszach, jak fundusze socjalne lub rozwojowe. Na **Łotwie** uczelnie są zwolnione z niektórych podatków, ponieważ mają taki sam status prawny jak organizacje niekomercyjne. Na **Węgrzech** uczelnie mają w niektórych przypadkach możliwość prowadzenia działalności komercyjnej bez konieczności płacenia podatków. W **Holandii** środki prywatne uczelni są zwolnione z opodatkowania w określonych przypadkach. Od stycznia 2006 r. z opodatkowania zwolnione są otrzymywane przez uczelnie darowizny.

W **Zjednoczonym Królestwie** wszystkie uczelnie mają status organizacji użyteczności publicznej, który uprawnia do korzystania z ulg podatkowych. W raporcie rządowym opublikowanym w Anglii w 2004 r. zasugerowano, że uczelnie mogą podnieść jakość swych działań i uzyskać większą niezależność od państwa poprzez zwiększenie swych przychodów z dobrowolnych darowizn. Następnie rząd stworzył program finansowania wspomagający uczelnie w rozwijaniu zdolności do pozyskiwania środków, który ma być realizowany w latach 2005-2008.

Ulgi podatkowe dla darczyńców/sponsorów/partnerów prywatnych

We Francuskiej Wspólnocie Belgii, Republice Czeskiej (na poziomie ISCED 5A), Hiszpanii i Francji, na Łotwie, w Luksemburgu, na Węgrzech, w Rumunii, Słowacji, Finlandii i Zjednoczonym Królestwie darowizny mogą podlegać ulgom podatkowym dla darczyńców. Na Łotwie i Litwie oraz w Rumunii dotyczy to sponsorowania.

We Flamandzkiej Wspólnocie Belgii, Danii, Grecji, Hiszpanii, Francji i Włoszech, na Łotwie oraz w Portugalii i Norwegii z ulg podatkowych korzystają firmy, które prowadzą badania we współpracy z uczelniami.

W **Danii** firmy prywatne mogą uzyskać ulgę podatkową w wysokości 50% na wydatki związane z projektami badawczo-rozwojowymi, które są współfinansowane przez publiczne placówki badawcze, włącznie z uniwersytetami. We **Włoszech**, zgodnie z ustawą, która weszła w życie w styczniu 2007 r., firmy i przedsiębiorcy mogą korzystać z ulg podatkowych w wysokości do 15% kwoty przeznaczonej na działalność badawczą prowadzoną we współpracy z uniwersytetami. W **Portugalii** firmy mogą odliczać od swych podatków znaczną część wydatków na działalność badawczo-rozwojową, włącznie z wydatkami w ramach przedsięwzięć partnerskich z uniwersytetami. W Norwegii rząd przyznaje ulgi podatkowe małym i średnim firmom, które prowadzą projekty badawczo-rozwojowe we współpracy z uczelniami i publicznymi placówkami badawczymi.

Wsparcie finansowe lub inne dla przedsięwzięć partnerskich z sektorem prywatnym

Mniej więcej połowa krajów wprowadziła – często dopiero niedawno – lub zamierza wprowadzić różne rozwiązania motywacyjne związane z przedsięwzięciami partnerskimi z udziałem uczelni i sektora prywatnego. We Francji dotacje publiczne na badania są obecnie bardziej ukierunkowane na projekty realizowane we współpracy z sektorem prywatnym, w szczególności poprzez działalność Krajowej Agencji ds.

Badań, utworzonej w 2005 r. W taki sam sposób ukierunkowane są priorytety rządu fińskiego. Na Litwie plany działań Ministerstwa Edukacji i Nauki przewidują stworzenie kilku programów, które umożliwią finansowanie programów badawczych realizowanych we współpracy z firmami.

We Flamandzkiej Wspólnocie Belgii i Finlandii (od 2006 r.) rząd może przyznawać uczelniom dotacje na tworzenie interfejsów z myślą o uruchamianiu przedsięwzięć partnerskich z sektorem prywatnym. Jednak w Finlandii nie powstały jeszcze takie struktury. We Francji i Portugalii regulacje dotyczące tworzenia takich interfejsów zostały rozluźnione w 2007 r. We Włoszech rząd uprościł regulacje dotyczące tworzenia spółek typu *spin-off* przez uniwersytety i udziela uniwersytetom wsparcia finansowego na tworzenie tego rodzaju struktur.

W Finlandii, Szwecji i Norwegii oferuje się wiele różnych form wsparcia i potencjalnych źródeł środków na przedsięwzięcia partnerskie z sektorem prywatnym. W Bułgarii różne programy pilotażowe wspierające przedsięwzięcia partnerskie z udziałem uniwersytetów oraz małych i średnich firm stanowią część planu działań w dziedzinie szkolnictwa wyższego, realizowanego do roku 2010.

W **Szwecji** różne władze państwowe, rady ds. nauki i fundacje naukowe przyznają dotacje, które służą promowaniu współpracy między uczelniami, firmami i władzami lokalnymi. W **Finlandii**, dzięki stworzeniu krajowych i regionalnych systemów proinnowacyjnych w formie strategii, struktur organizacyjnych i programów finansowania, powstaje szersza infrastruktura dla realizacji przedsięwzięć partnerskich. W **Norwegii** uruchomiono wiele różnych mechanizmów w celu promowania współpracy badawczo-rozwojowej między przemysłem a szkolnictwem wyższym. Rozwiązania te mają na przykład zmienić metody pracy kadry akademickiej i sposoby rozpowszechniania wyników badań w taki sposób, aby ułatwić firmom ich wdrażanie, czy zachęcić naukowców do zwrócenia większej uwagi na możliwości komercjalizacji wyników ich badań. Mogą one także koncentrować się na podniesieniu poziomu kompetencji firm w dziedzinie badań i rozwoju.

W Rumunii rozpoczęła działalność krajowa agencja, która wspiera przedsięwzięcia partnerskie i transfer wiedzy pomiędzy uczelniami, społeczeństwem i sektorem prywatnym. W ramach szeregu rządowych programów finansowania, w Zjednoczonym Królestwie uczelnie otrzymują od 1998 r. wsparcie ułatwiające im przygotowanie się do komercjalizacji wiedzy uzyskiwanej dzięki działalności badawczej. Są to na przykład takie programy finansowania, jak „Fundusz na rzecz innowacji w szkolnictwie wyższym (*Higher Education Innovation Fund*) (w Anglii) i „Program dotacji na rzecz transferu wiedzy” (*Knowledge Transfer Grant*) (w Szkocji).

I w końcu, Grecja wspiera przedsięwzięcia partnerskie z sektorem prywatnym poprzez tworzenie ośrodków informacji dla potencjalnych partnerów.

Regulacje dotyczące praw własności intelektualnej

Polityka dotycząca praw własności intelektualnej stanowi istotny aspekt, który może sprzyjać finansowaniu uczelni ze środków prywatnych. W trzynastu krajach istnieją przepisy prawne, które zezwalają uczelniom na posiadanie praw własności intelektualnej do wyników badań prowadzonych przez ich pracowników i umożliwiają im pozyskiwanie środków z ewentualnej komercjalizacji wyników (zob.: rysunek 4.4). Ogólnie rzecz biorąc, rozwiązania te istnieją od końca lat 90. lub zostały wprowadzone później. W Danii i Finlandii krajowe przepisy określają warunki dotyczące dzielenia się zyskami komercyjnymi z danym naukowcem.

W **Estonii** umowy o pracę mogą określać, kto posiada prawa własności intelektualnej do wyników badań prowadzonych przez pracownika. Większość uczelni opracowała wewnętrzne przepisy dotyczące praw własności intelektualnej i uwzględniła je w umowach o pracę z kadrą naukową. W **Finlandii** polityka dotycząca praw własności intelektualnej podlega od 2007 r. ustawie o wynalazkach. Ustawa ta zobowiązuje naukowców zatrudnionych w uniwersytecie lub politechnice do informowania uczelni o swych wynalazkach, a wewnętrzne przepisy uczelni określają, kto posiada prawa własności intelektualnej. W **Szwecji** właścicielami

praw do wyników badań są naukowcy, ale mogą oni przenieść je na uczelnie. W **Norwegii** ustawa z 2003 r. cofnęła przywileje kadry akademickiej dotyczące wyników badań i umożliwiła uczelniom komercjalizację tych wyników. Naukowcy zachowali jednak prawo do publikowania wyników zamiast ich patentowania. W **Rumunii**, w przypadku badań finansowanych ze źródeł publicznych, właścicielem wyników są uczelnie i Ministerstwo Edukacji i Nauki, jeżeli kontrakt badawczy nie zawiera innej klauzuli.

W przypadku gdy badania są finansowane przez partnerów prywatnych, prawa własności do wyników badań są uregulowane w umowie pomiędzy stronami, którą negocjuje się indywidualnie. Dwa kraje podjęły działania wspierające uczelnie w tym zakresie.

We **Flamandzkiej Wspólnocie Belgii** przedsięwzięcia partnerskie z udziałem uczelni i firm podlegają rozporządzeniu, które ma chronić interesy uczelni. Należy zawrzeć umowę w sprawie rozpowszechniania wyników i praw własności intelektualnej, gwarantującą sprawiedliwy podział zysków. W **Zjednoczonym Królestwie (Anglii)** w raporcie Lamberta z przeglądu współpracy między biznesem a uczelniami (*Lambert Review of Business-University Collaboration*), opublikowanym w 2003 r. przez istniejące wówczas Ministerstwo Edukacji i Umiejętności (*Department for Education and Skills*) i Ministerstwo Handlu i Przemysłu (*Department for Trade and Industry*), zwrócono uwagę na trudności nierozzerwalnie związane z kwestią własności wyników badań współfinansowanych przez uniwersytety i partnerów prywatnych. W maju 2004 r. utworzono grupę ds. własności intelektualnej, złożoną z przedstawicieli uniwersytetów i świata biznesu, której zadaniem było opracowanie zestawu modelowych umów o współpracy w dziedzinie badań, aby ułatwić negocjacje pomiędzy potencjalnymi partnerami.

4.6. Odpowiedzialność

Niemal we wszystkich krajach mechanizmy rozliczania środków prywatnych nie różnią się od mechanizmów dotyczących środków publicznych (zob.: rozdział 3). W sprawozdaniach finansowych, które należy regularnie składać władzom, lub ustanowionych procedurach kontroli uwzględnia się również pozyskiwanie i wykorzystanie środków prywatnych.

Istnieją jednak pewne wyjątki dotyczące mechanizmów rozliczania uczelni.

W Islandii, inaczej niż w przypadku środków publicznych, uczelnie nie mają obowiązku składania sprawozdań w sprawie środków prywatnych żadnemu organowi władz, ze względu na swą szeroką autonomię.

W czterech krajach istnieją specjalne mechanizmy rozliczania środków prywatnych, zapewniające ściślejszą kontrolę.

W **Danii** darowizny i dotacje od podmiotów trzecich muszą być odrębnie wyszczególnione w rocznym zestawieniu rachunkowym. Należy również przedłożyć odrębne zestawienie przychodów i wydatków spółek, których uniwersytet jest właścicielem lub współwłaścicielem. Ministerstwo Nauki, Techniki i Innowacji wydało wytyczne w sprawie powszechnego dostępu do informacji o prywatnych środkach na badania w publicznych placówkach badawczych, włącznie z uniwersytetami. Zgodnie z tymi wytycznymi, publiczne placówki badawcze muszą przedstawiać roczne zestawienie środków prywatnych na badania prowadzone przez daną placówkę. Te roczne zestawienia muszą być powszechnie dostępne.

We **Włoszech** nie istnieją obecnie zewnętrzne instytucje, które rozliczałyby uniwersytety z wykorzystania środków prywatnych. Sytuacja wygląda jednak inaczej w przypadku tworzenia spółek-inkubatorów, spółek typu *spin-off* i innych spółek lub przedsięwzięć partnerskich z udziałem uniwersytetów i przemysłu. Odpowiednie rozporządzenie powierza monitorowanie oraz ocenę działalności badawczej i wyników badań ministerstwu i Komisji ds. Oceny Badań (CIVR). Komisja musi przedstawiać ministerstwu sprawozdania z wyników osiągniętych w tych dziedzinach co najmniej raz na kwartał. Jednostki dydaktyczne rozliczają się przed władzami uniwersytetu w przypadku, gdy spółkę utworzono z udziałem środków finansowych wniesionych przez uniwersytet jako współfinansującego partnera.

Na **Litwie**, zgodnie z Ustawą o szkolnictwie wyższym, uczelnie rozliczają się również przed innymi instytucjami, od których otrzymały środki.

W **Norwegii** ministerstwo otrzymuje roczne sprawozdania o udziale danej uczelni w spółkach lub przedsiębiorstwach partnerskich, oraz o znaczeniu tego udziału na tle pozostałych form działalności uczelni. Ministerstwo może zażądać od uczelni wycofania się w razie potrzeby z takich spółek czy przedsiębiorstw, mając na uwadze podstawowe obowiązki uczelni.

4.7. Wyzwania związane z pozyskiwaniem środków prywatnych

Źródła finansowania w sektorze prywatnym przyczyniają się niewątpliwie do ściślejszego powiązania szkolnictwa wyższego ze społeczeństwem. Z tego punktu widzenia, zdaniem Escoteta ⁽³⁾, przedsiębiorstwa partnerskie z sektorem prywatnym powinny obejmować m.in.: udział wszystkich sektorów gospodarki w realizowanych przez uczelnie programach badań podstawowych i stosowanych, zajęcia/kursy prowadzone w uczelniach publicznych przez ekspertów z sektora przemysłu, finansowanie programów w zamian za patenty i prawa autorskie, wspólne użytkowanie infrastruktury naukowo-technicznej, i przyspieszenie procesów transferu oraz zwrot środków finansowych zależnie od liczby zatrudnianych absolwentów.

Ostatni z tych punktów oznacza, że za kształcenie w szkolnictwie wyższym powinni płacić ci, którzy z niego korzystają. U podstaw tego stwierdzenia leży koncepcja, zgodnie z którą firmy powinny wносить wkład w kształcenie swej siły roboczej, finansując szkolnictwo wyższe, również poprzez mechanizmy fiskalne. Ten interesujący model ewidentnie wymaga bardzo ścisłej współpracy pomiędzy właściwymi władzami, organami zarządzającymi uczelnią i firmami.

Wprawdzie polityka zachęcająca do przedsięwzięć partnerskich z udziałem uczelni i świata biznesu jest niezbędna w gospodarce wiedzy, należy również uwzględnić fakt, że uczelnie i firmy prywatne są organizacjami o odmiennych kulturach i celach.

W związku z tym, promując ściślejszą współpracę, decydenci nie mogą pozwolić na to, aby zasady zupełnie wolnego rynku przeniknęły do publicznego szkolnictwa wyższego, i powinni uwzględniać rozwiązania chroniące wolność akademicką, na przykład nie dopuszczając do tego, aby względy finansowe dominowały przy wyborze tematyki badań.

Jak przedstawiono w niniejszym rozdziale, w niektórych krajach władze jednoznacznie zakazują pewnych form finansowania uczelni publicznych ze środków prywatnych, a poszukiwanie i wykorzystywanie środków prywatnych podlega różnym ograniczeniom i warunkom.

Kwestią do dyskusji pozostaje to, czy te ograniczenia i warunki stanowią zabezpieczenie wysokiej jakości usług publicznych czy też, przeciwnie, utrudnienie w rozwijaniu finansowania ze źródeł prywatnych.

⁽³⁾ Escotet, Miguel Ángel, *University Governance, Accountability and Financing* (Zarządzanie, odpowiedzialność i finansowanie uczelni), 2006.

ROZDZIAŁ 5: KADRA AKADEMICKA W UCZELNIACH

W ciągu ubiegłych dziesięciu lat uczelniom w wielu krajach przyznano szeroką autonomię w zakresie zarządzania kadrami akademickimi (zob.: rozdział 1).

Kadra akademicka oznacza tu zarówno wykwalifikowaną kadrę uczestniczącą w procesie kształcenia (np. pracowników dydaktycznych i naukowych prowadzących wykłady i zajęcia), jak i kadrę, która wykonuje pewne zadania związane z zarządzaniem i/lub koordynacją wszystkich pracowników w uczelni. W związku z tym nie uwzględniono tu kadry administracyjnej (pracowników sekretariatów, księgowości, administracji finansowej itp.) i kadry zajmującej się wyłącznie prowadzeniem badań.

Niniejszy rozdział koncentruje się głównie na pracownikach dydaktycznych, ponieważ różne aspekty związane z funkcjami kierowniczymi (w szczególności powoływaniem/wyborem rektorów) zostały przedstawione w rozdziale 2.

Jeśli chodzi o kadrę kierowniczą, w większości krajów najczęściej występującymi kategoriami są (dy)rektor/prezydent, prorektor, dziekan i kierownik instytutu, a jeśli chodzi o kadrę dydaktyczną – profesor, wykładowca i asystent⁽¹⁾.

Niniejszy rozdział koncentruje się ściśle na uczelniach publicznych i dotowanych przez państwo uczelniach prywatnych.

W niniejszym rozdziale podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania:

- Którzy interesariusze/które organy odpowiadają za rekrutację pracowników akademickich i jakie są ich uprawnienia decyzyjne, jeśli chodzi o określanie liczby pracowników, kwalifikacji i kryteriów selekcji i zatrudniania w różnych wydziałach/instytutach?
- Jaką swobodę działania mają uczelnie w przypadku, gdy procedury rekrutacji są określone w oficjalnych regulacjach?
- Kto zatrudnia pracowników akademickich i który organ władz negocjuje umowy o pracę?
- Jaki jest zakres autonomii uczelni, jeśli chodzi o wynagradzanie i awans pracowników?
- Jaki jest zakres autonomii uczelni, jeśli chodzi o ustalanie wymiaru pracy i zakresu zadań?
- Kto określa kryteria oceny?

⁽¹⁾ Szczegółowe informacje o kryteriach zatrudnienia (kwalifikacjach itp.) i charakterystykę różnych kategorii pracowników przedstawiono w publikacjach Eurydice pt. *Teaching staff. European glossary on education, Volume 3* (Europejski Glosariusz Edukacyjny - Nauczyciele. Tom 3) z 2001 r. i *Management, monitoring and support staff. European glossary on education, Volume 4* (Europejski Glosariusz Edukacyjny - Kadry kierownicze, nadzorujące i wspierające proces dydaktyczno-wychowawczy. Tom 4) z 2002 r.

5.1. Interesariusze/organy odpowiedzialne za rekrutację kadry akademickiej

W większości krajów proces rekrutacji jako całość zakłada przeważnie wspólny udział uczelni i władz centralnych.

W **Danii** uniwersytety mogą samodzielnie określać liczbę etatów dla kadry akademickiej, ale muszą przestrzegać maksymalnego limitu liczby profesorów, który ustala Ministerstwo Finansów. Ministerstwo Nauki, Techniki i Innowacji rozdziela następnie etaty między uniwersytety. Procedury rekrutacji są ogólnie określone w rozporządzeniu ministerialnym, a za przeprowadzenie rekrutacji odpowiadają uniwersytety.

W **Estonii** i na **Łotwie** uczelnie odpowiadają bezpośrednio za zatrudnianie pracowników (ustalenie liczby i podział etatów dla poszczególnych kategorii pracowników między różne wydziały/instytuty), natomiast oficjalne regulacje określają ogólne i szczegółowe kryteria (profil, wymagane tytuły/stopnie, doświadczenie zawodowe itp.) dla każdej kategorii pracowników dydaktycznych.

W **Hiszpanii** uniwersytety decydują o liczbie etatów (dydaktycznych i innych), natomiast kryteria selekcji i warunki zatrudniania na stałym etacie opierają się na oficjalnych regulacjach obowiązujących na szczeblu krajowym. Ponadto uniwersytety publiczne posiadają szersze uprawnienia decyzyjne, jeśli chodzi o rekrutację pracowników administracyjnych i pracowników nieprowadzących zajęć dydaktycznych.

Zgodnie z nową ustawą o szkolnictwie wyższym na **Malcie**, uniwersytet i Maltańskie Kolegium Nauk Humanistycznych, Ścisłych i Techniki (*Malta College of Arts, Science and Technology, MCAST*) samodzielnie ustalają liczbę wymaganych etatów. MCAST określiło własne kryteria rekrutacji dla różnych kategorii pracowników.

Niemniej jednak z dokładniejszej analizy różnych etapów tego procesu (rysunek 5.1) wynika wyraźnie, że pewne etapy zależą w dużej mierze od władz centralnych albo od samej uczelni.

W większości krajów kategorie pracowników i kryteria kwalifikacyjne dla poszczególnych kategorii (tytuły/stopnie, doświadczenie zawodowe itp.) są określone w oficjalnych regulacjach. W dwunastu krajach lub regionach elementy te są określane wspólnie na szczeblu centralnym i uczelnianym.

Z kolei ustalenia i decyzje związane z liczbą dostępnych etatów, podziałem etatów między różne instytuty i wydziały oraz, w mniejszym stopniu, przyjmowaniem pracowników, wchodzą w ogromnej większości krajów w zakres odpowiedzialności samych uczelni. Dwa lub więcej z tych elementów określa się wspólnie na szczeblu centralnym i uczelnianym jedynie w Niemieckojęzycznej Wspólnocie Belgii, Danii, Francji i na Cyprze.

Jedynie w pięciu krajach (Republika Czeska, Grecja, Holandia, Słowenia i Zjednoczone Królestwo) uczelnie mają szczególnie szeroką autonomię w zakresie rekrutacji.

W ustawie dotyczącej uczelni kształcących na poziomie ISCED 5A w **Republice Czeskiej** stwierdza się, że uczelnie są autonomiczne w zakresie ustalania kryteriów rekrutacji i kategorii pracowników, oraz podziału etatów. Z wyjątkiem uczelni państwowych, w których uprawnienia rektora są ograniczone, rektor odgrywa na ogół bardzo istotną rolę w procesie rekrutacji. Znaczną rolę w procesie rekrutacji odgrywają także dziekani poszczególnych wydziałów.

W **Holandii** uczelnie odpowiadają za całą procedurę rekrutacji pracowników akademickich w zakresie nieuregulowanym w oficjalnych przepisach.

W **Słowenii** rektor jest zobowiązany do ustalenia regulaminu dla całego uniwersytetu, a następnie za procedurę rekrutacji (włącznie z ustaleniem kryteriów dla poszczególnych kategorii) odpowiada dziekan.

W **Zjednoczonym Królestwie** za rekrutację, zatrzymywanie i rozwój pracowników odpowiadają przede wszystkim same uczelnie. Każda uczelnia samodzielnie ustala liczbę pracowników akademickich oraz kwalifikacje (tytuły/stopnie), i kryteria obowiązujące w każdym przypadku.

Rysunek 5.1: Rozkład odpowiedzialności za proces rekrutacji między interesariuszami, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT
Określanie kategorii pracowników i kryteriów rekrutacji/kryteriów kwalifikacyjnych	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Liczba pracowników akademickich/dostępnych etatów	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Rozkład etatów dla pracowników akademickich w instytutach i wydziałach	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mianowanie/zatrudnianie pracowników	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

	LU	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK	IS	LI	NO
Określanie kategorii pracowników i kryteriów rekrutacji/kryteriów kwalifikacyjnych	●	●	●	■	●	●	●	●	■	■	●	●	■	●	●	●
Liczba pracowników akademickich/dostępnych etatów	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Rozkład etatów dla pracowników akademickich w instytutach i wydziałach	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mianowanie/zatrudnianie pracowników	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

● Władze centralne ■ Uczelnie

Źródło: Eurydice.

Dodatkowe uwagi

Francja: W sierpniu 2007 r. uchwalono ustawę o swobodach i obowiązkach uniwersytetów. Przewiduje ona m.in. szersze uprawnienia decyzyjne uczelni w zakresie zarządzania kadrami. Rekrutacją pracowników naukowo-dydaktycznych zajmują się komisje selekcyjne powoływane przez radę zarządzającą uczelnią, przy czym prezydent ma prawo weta we wszystkich sprawach związanych z rekrutacją. Pracowników kontraktowych (zatrudnianych na podstawie umowy o pracę) można przyjmować na czas określony lub nieokreślony. Ponadto nowa ustawa zezwala prezydentom uniwersytetów na zatrudnianie pracowników kontraktowych – włącznie z pracownikami dydaktycznymi i naukowymi – na czas określony lub nieokreślony zgodnie z procentem funduszu płac ustalonym w umowie wieloletniej.

Luksemburg: Informacje nie zostały zweryfikowane na szczeblu krajowym.

Węgry: Wyjątek stanowią profesorowie w uniwersytetach i kolegiach, ponieważ są oni mianowani przez prezydenta republiki lub premiera.

Jak podkreślono w rozdziale 2, w większości krajów role i obowiązki osób kierujących uczelnią (rektorów, prezydentów itp.) zmieniły się tak znacznie w ostatnich dziesięcioleciach, że osoby te stały się jednym z najważniejszych ogniw w wewnętrznej strukturze zarządzania uczelniami.

W związku z tym, jeśli chodzi o rekrutację pracowników dydaktycznych, rektor uczelni odpowiada za uruchomienie procesu rekrutacji (jak na przykład w Republice Czeskiej (na poziomie ISCED 5B) i Danii) i uczestniczy w różnym stopniu, zależnie od kraju, w różnych etapach tego procesu, włącznie z negocjowaniem umów o pracę (Republika Czeska, Łotwa, Polska, Słowenia i Liechtenstein) oraz zatrudnianiem pracowników i podziałem etatów (Dania, Francja, Malta i Liechtenstein).

Jednak w większości krajów odpowiedzialność za większość etapów procesu rekrutacji powierzono jednemu z istniejących organów kolegialnych (senatowi, radzie) lub takim organom powoływanym doraźnie, jak komisja rekrutacyjna, specjalna komisja itp., w których skład wchodzi rektor uczelni. Bardziej szczegółowe informacje o organach odpowiedzialnych za zarządzanie wewnętrzną przedstawiono w rozdziale 2.

Jeśli chodzi o zatrudnianie profesorów zwyczajnych i nadzwyczajnych w **Danii**, rektor powołuje komisję oceniającą, w której skład wchodzi przewodniczący i od dwóch do czterech członków (większość członków musi pochodzić spoza uniwersytetu, przy czym uczelnie zachęca się do powoływania zagranicznych członków). W przypadku pozostałych kategorii pracowników, rektor tworzy doraźną komisję lub powołuje ekspertów, którzy mają ocenić kandydatów.

W **Niemczech** rektor odpowiada za rekrutację w porozumieniu z senatem i dziekanem danego wydziału w ramach komisji rekrutacyjnej. Dotyczy to rekrutacji wszystkich pracowników dydaktycznych.

Na **Cyprze** senat powołuje specjalną komisję, która obowiązkowo przygotowuje streszczenia rozmów kwalifikacyjnych z różnymi kandydatami i przekazuje je radzie wydziału. Następnie organ elektorski, w którego skład wchodzi członkowie rady wydziału, pracownicy akademicki i kierownictwo uczelni, przekazuje swą decyzję senatowi. Po zatwierdzeniu ostateczną decyzję podejmuje rada.

W **Luksemburgu**, na podstawie propozycji dziekana danego wydziału, rektorat powołuje komisję rekrutacyjną, w której skład wchodzi na ogół pięciu członków, w tym co najmniej dwóch spoza uczelni. Komisja analizuje podania i proponuje klasyfikację kandydatów.

Na **Malcie** rekrutację pracowników dydaktycznych przeprowadza rada uniwersytetu, na podstawie rekomendacji komisji selekcyjnej (złożonej z rektora, trzech członków reprezentujących kadrę dydaktyczną i jednego członka z zewnątrz).

W **Polsce** decyzję w sprawie zatrudnienia pracowników akademickich na stałym etacie podejmuje rektor, często na wniosek dziekana wydziału, po zatwierdzeniu kandydatów przez radę wydziału lub senat.

W **Islandii** decyzje w sprawie liczby dostępnych etatów podejmuje wyłącznie rektor z senatem.

W niektórych krajach skład lub profil organu kolegialnego jest zróżnicowany zależnie od kategorii pracowników. W Estonii, na Łotwie, w Luksemburgu i Liechtensteinie selekcję kandydatów na stanowiska profesorskie przeprowadza inny organ niż w przypadku pozostałych kategorii pracowników dydaktycznych.

W **Estonii** profesorów wybiera rada uniwersytetu. Wszyscy pozostali pracownicy akademicki są wybierani przez kolegialny organ decyzyjny, którym jest zwykle najwyższy organ, decyzyjny danej jednostki dydaktycznej (wydziału, instytutu itp.).

Na **Łotwie** selekcję kandydatów na stanowiska profesorskie przeprowadza komisja profesorska, a rekrutacją pracowników na pozostałe stanowiska zajmuje się rada wydziału lub rada uniwersytetu.

W **Luksemburgu** adiunktów mianuje rektorat, natomiast profesorów rada zarządzająca.

W **Liechtensteinie** (na Uniwersytecie Nauk Humanistycznych i w Międzynarodowej Akademii Filozofii) rekrutację na stanowiska profesorskie przeprowadzają wspólnie rektor i senat. W selekcji kandydatów na stanowisko adiunkta uczestniczy rektor i dany wydział.

W innych krajach proces rekrutacji tych samych kategorii pracowników może być bardzo zróżnicowany, zależnie od rodzaju uczelni. Tak wygląda sytuacja w szczególności w Estonii (gdzie istnieją różnice między uczelniami akademickimi i zawodowymi).

5.2. Najważniejsze metody rekrutacji

Jeśli chodzi o najważniejsze metody rekrutacji przedstawione na rysunku 5.2., we wszystkich krajach podstawę rekrutacji pracowników akademickich stanowią przede wszystkim powszechnie dostępne ogłoszenia (publikowane w dziennikach urzędowych na szczeblu centralnym, prasie krajowej lub zagranicznej, na stronach internetowych itp.). Wprawdzie za publikowanie ogłoszeń odpowiadają często same uczelnie, muszą one przestrzegać pewnych kryteriów określonych przez władze centralne.

W **Belgii** rekrutacja pracowników w uczelni publicznej musi odbywać się na podstawie publicznie ogłaszanych informacji. Jednak we Wspólnocie Niemieckojęzycznej kierownika instytutu zatrudnia się na podstawie wewnętrznego ogłoszenia.

W **Niemczech** publicznie ogłaszane informacje o rekrutacji na stanowiska akademickie średniego szczebla mogą zawierać ograniczenia (określone na szczeblu federalnym), które zawężają dostęp do tych stanowisk dla kandydatów w wieku od 35 lat.

W **Szwecji**, w przypadku stanowisk akademickich przewidzianych na okres dłuższy niż sześć miesięcy uczelnie są zobowiązane do zatrudniania pracowników na podstawie publicznie ogłaszanych informacji.

We Flamandzkiej Wspólnocie Belgii i Danii, na Węgrzech, w Polsce (w przypadku stałego zatrudnienia) i w szczególności w Szwecji publicznie ogłaszane informacje stanowią podstawę rekrutacji pracowników akademickich (finansowanych przez sektor publiczny). Obowiązujące przepisy określają odpowiedzialność uczelni w zakresie ustalania treści i/lub publikowania ogłoszeń.

W **Grecji** ogłoszenia, po zatwierdzeniu i podpisaniu przez Ministerstwo Edukacji, są najpierw publikowane w monitorze rządowym. Następnie uczelnie obowiązkowo publikują je w codziennej prasie o zasięgu ogólnokrajowym.

Niezależnie od procedur rekrutacji poprzez ogłoszenia, które są publikowane przez uczelnie w większości krajów, uczelnie mają w niektórych przypadkach pewną swobodę działania, zwłaszcza w przypadku odrębnych procedur rekrutacji, zależnie od rodzaju uczelni lub kategorii pracowników.

W **Flamandzkiej Wspólnocie Belgii** ogłoszenia publikuje się w przypadku zatrudniania po raz pierwszy na nowym stanowisku w uczelni publicznej. Bardziej doświadczonych pracowników akademickich zatrudnia się na podstawie opinii kierownictwa uczelni.

W **Finlandii** procedury są zróżnicowane zależnie od kategorii pracowników, ale także rodzaju uczelni. Zatrudnianie profesorów uniwersyteckich podlega w związku z tym bardziej rozbudowanemu regulacjom.

Ogłoszenia publikuje się na ogół na szczeblu krajowym. W Danii (w przypadku stanowisk profesorów zwyczajnych i nadzwyczajnych), na Cyprze i Malcie, w Austrii i czasem w Finlandii są one również publikowane na szczeblu międzynarodowym.

**Rysunek 5.2: Najważniejsze metody rekrutacji,
uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07**

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT
Publicznie ogłaszane informacje	● ■	● ■	■	■	● ■	● ■	● ■	● ■	■	● ■	● ■	● ■	● ■	● ■	● ■	● ■
Egzamin konkursowy	⊗	⊗	⊗	■	● ■	⊗	⊗	● ■	⊗	⊗	●	●	● ■	⊗	● ■	● ■
	LU	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK	IS	LI	NO
Publicznie ogłaszane informacje	● ■	● ■	● ■	■	● ■	● ■	● ■	● ■	■	● ■	■	■	■	● ■	■	■
Egzamin konkursowy	⊗	● ■	⊗	⊗	⊗	⊗	■	● ■	⊗	● ■	⊗	⊗	⊗	■	■	⊗

● Władze centralne ■ Uczelnie ⊗ Procedura niestosowana

Źródło: Eurydice.

Dodatkowe uwagi

Belgia (BE de): Wprowadzie zadania związane z rekrutacją są teoretycznie podzielone między władze centralne a uczelnię, *Autonome Hochschule* ma w rzeczywistości bardzo niewielką swobodę działania w tych sprawach.

Republika Czeska: Informacje dotyczą wyłącznie uczelni kształcących na poziomie ISCED 5A.

Łotwa: Informacje dotyczące egzaminów konkursowych dotyczą wyłącznie profesorów zwyczajnych i nadzwyczajnych.

Luksemburg: "Publicznie ogłaszane informacje" na rysunku dotyczą wyłącznie profesorów zwyczajnych i nadzwyczajnych. (Informacje nie zostały zweryfikowane na szczeblu krajowym.).

Liechtenstein: "Publicznie ogłaszane informacje" na rysunku dotyczą wyłącznie *Hochschule Liechtenstein*.

Objaśnienia

„Egzamin konkursowy” oznacza szereg testów związanych z konkretnymi profilami/funkcjami, do których przystępują kandydaci na określone stanowiska.

Egzaminy konkursowe organizuje mniej niż połowa krajów, w których rekrutacja pracowników akademickich odbywa się na podstawie publicznie ogłaszanych informacji.

Procedury organizacji egzaminów konkursowych muszą na ogół spełniać kryteria określone na szczeblu centralnym, natomiast za przeprowadzanie egzaminów i zatrudnianie kandydatów na wolne stanowiska odpowiadają same uczelnie.

W **Republice Czeskiej** ustawa określa, że rekrutacja (przynajmniej w przypadku pierwszego zatrudnienia) na stanowiska akademickie w uczelniach publicznych i państwowych (ISCED 5A) musi odbywać się na podstawie egzaminu konkursowego. Konkurs ogłasza się publicznie (na szczeblu krajowym) co najmniej 30 dni przed terminem składania podań. Za kryteria i przeprowadzanie egzaminu konkursowego odpowiada uczelnia.

W ustawie o uniwersytetach w **Estonii** stwierdza się, że rekrutacja na wszystkie stanowiska dydaktyczne musi odbywać się na podstawie egzaminu konkursowego. Warunki i procedurę egzaminu konkursowego określa rada uniwersytetu. Również pracowników akademickich (włącznie z rektorem) uczelni zawodowych zatrudnia się w drodze egzaminu konkursowego, ale w odniesieniu do tych uczelni procedura jest bardziej rygorystyczna. W tym przypadku procedura jest ściśle określona w rozporządzeniu ministerialnym, w którym stwierdza się, że rektor jest zobowiązany do publikowania ogłoszeń o zasięgu ogólnokrajowym, z uwzględnieniem informacji podanych w rozporządzeniu.

W **Rumunii** rekrutacyjny egzamin konkursowy jest przeprowadzany przez grupę nauczycieli (*Catedra*) i obejmuje jeden lub kilka powiązanych przedmiotów lub dziedzin programu nauczania. Procedury rekrutacji i kryteria selekcji ustala się na szczeblu krajowym, w ustawie o statusie pracowników dydaktycznych. Skład

komisji powoływanych doraźnie do egzaminowania kandydatów na stanowiska młodszego asystenta, asystenta i wykładowcy zatwierdza rada wydziału i senat. Kierownictwo jest wybierane przez kadrę dydaktyczną uczelni i zatwierdzone przez senat (z wyjątkiem rektora, którego mianuje się zarządzeniem ministerialnym).

Organizacja egzaminów konkursowych może opierać się na „mieszanym” procesie decyzyjnym, jak na przykład we Włoszech, co oznacza, że każdy interesariusz (państwo/uczelnia) uczestniczy niemal w każdym etapie tej procedury.

We **Włoszech** procedury egzaminów konkursowych są określone w przepisach. Uczelnia przedstawia propozycję przebiegu egzaminu konkursowego, którą musi zatwierdzić rada zarządzająca i podpisać rektor. Formalny wniosek o przeprowadzenie egzaminu konkursowego składa się następnie do ministerstwa, które publikuje ogłoszenie w dzienniku urzędowym przez 60 dni. Uczelnia powołuje komisję selekcyjną złożoną z członków wewnętrznych i zewnętrznych, z udziałem władz centralnych. Zatrudniani w ten sposób pracownicy uzyskują następnie status, który jest uznawany w całym kraju.

W Hiszpanii i Francji uczelnie muszą przestrzegać procedur ustalonych na szczeblu centralnym i monitorować zgodność z tymi procedurami.

W **Hiszpanii** warunkiem dostępu do stanowisk akademickich, na których pracownicy mają status urzędników państwowych, jest posiadanie zezwolenia państwowego; zezwolenie uzyskuje się po zdaniu egzaminu konkursowego (przeprowadzanego przez komisję koordynującą działania uniwersytetów). Osoby, które otrzymały takie zezwolenie, mogą następnie ubiegać się o zatrudnienie na stanowiskach urzędników państwowych.

We **Francji** do egzaminu konkursowego na stanowiska starszego wykładowcy i profesora mogą przystępować wyłącznie osoby, których nazwisko znalazło się przynajmniej na jednej liście kwalifikacyjnej kandydatów na te stanowiska (ustalanej przez krajową komisję ds. uniwersytetów). Lista obowiązuje przez 4 lata.

W Portugalii rekrutacja w drodze egzaminów konkursowych dotyczy określonych kategorii pracowników, tj. profesorów (zwykłych i nadzwyczajnych) i kandydatów-asystentów w uniwersytetach oraz profesorów-koordynatorów, profesorów nadzwyczajnych i asystentów w politechnikach. Tej metody rekrutacji nie stosuje się jednak zawsze w przypadku profesorów uniwersyteckich, których można również zatrudniać na podobnym stanowisku na zasadzie bezpośredniego przeniesienia z innej uczelni (tj. bez egzaminu konkursowego).

5.3. Pracodawcy i umowy o pracę

Wprawdzie zakres uprawnień decyzyjnych uczelni dotyczących procedur rekrutacji jest różny w poszczególnych krajach i na ogół uzależniony od oficjalnych regulacji, uczelnie są niewątpliwie autonomiczne w roli pracodawców i negocjatorów umów.

Z informacji przedstawionych na rysunku 5.3 wynika, że uczelnie uznaje się za formalnego pracodawcę kadry akademickiej w ogromnej większości krajów – z wyjątkiem Grecji, Francji i Islandii. Dotyczy to na ogół wszystkich pracowników (we wszystkich kategoriach), a wyjątek stanowi Estonia, w której ministerstwo odpowiedzialne za szkolnictwo wyższe zatrudnia rektorów państwowych uczelni zawodowych.

W niektórych krajach za pracodawcę uznaje się określonego interesariusza w obrębie uczelni. Tę funkcję pełnią rektorzy uczelni w Bułgarii, a w duńskich uniwersytetach publicznych dziekani wydziałów lub kierownicy instytutów.

Jak wspomniano w rozdziale 1, o pewnej liberalizacji przepisów świadczy także uelastycznienie rozwiązań dotyczących umów i zmniejszenie liczby stanowisk urzędników państwowych.

W niektórych krajach pojawiła się zatem tendencja do rozluźniania wymogów związanych z umowami i/lub statusem zawodowym.

W **Niemieckojęzycznej Wspólnocie Belgii** rozporządzenie z 2005 r. stworzyło w szczególności podstawę do zmodyfikowania statusu zawodowego, aby umożliwić zatrudnianie *Gastdozenten* (wykładowców wizytujących), a zwłaszcza dyrektora (*Dyrektor*) i kierowników instytutów (*Fachbereichleiter*) na odnawialną pięcioletnią kadencję.

We **Francji** Ustawa z sierpnia 2007 r. dotycząca swobód i obowiązków uniwersytetów rozszerzyła ich uprawnienia decyzyjne w zakresie zarządzania kadrami.

W **Austrii**, na podstawie znowelizowanego w 2001 r. Kodeksu funkcjonowania uniwersytetów, zlikwidowano umowy o pracę podlegające prawu publicznemu dla wszystkich nowych pracowników dydaktycznych uniwersytetów. Nowe umowy podlegają ogólnym przepisom, które dotyczą pracowników kontraktowych. Zgodnie z ustawą o uniwersytetach z 2002 r., umowy o pracę dla wcześniej zatrudnionych pracowników akademickich zostaną przekształcone w umowy podlegające prawu prywatnemu.

W kilku innych krajach umowy są negocjowane bezpośrednio z uczelnią. Tak wygląda sytuacja w szczególności w Danii, Estonii (w przypadku uniwersytetów), na Malcie, w Holandii, Rumunii, Słowenii, Liechtensteinie i Norwegii.

W Estonii (w przypadku uniwersytetów), na Łotwie i Malcie oraz w Słowenii i Norwegii umowy negocjuje się z rektorem lub najwyższym rangą interesariuszem.

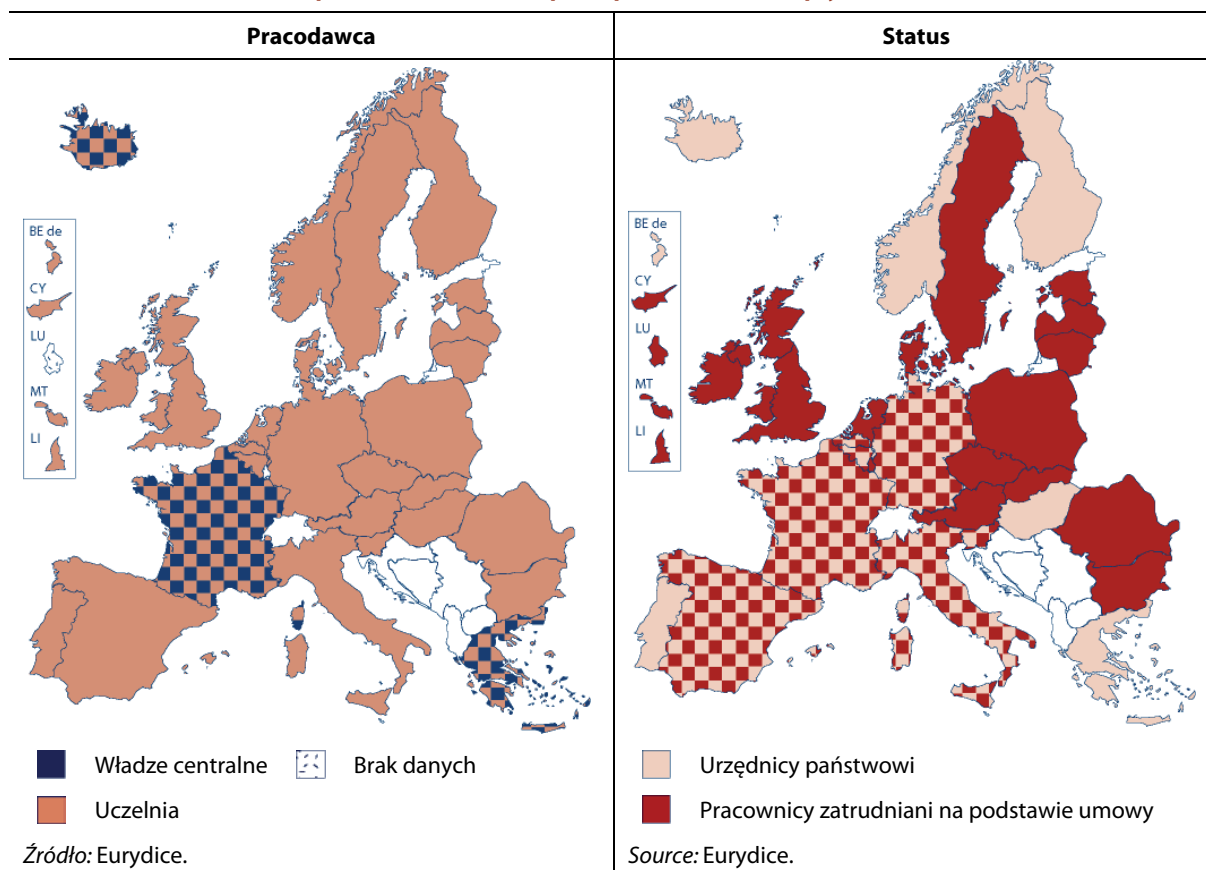
W przypadku uniwersytetów w **Estonii** umowy są negocjowane z rektorem. Umowa może nie zostać zawarta, jeśli naruszone zostały warunki lub procedury egzaminu konkursowego. W przepisach wspomina się również, że umowę o pracę na czas nieokreślony można podpisać z profesorami, którzy prowadzili zajęcia dydaktyczne w danym uniwersytecie przez co najmniej 11 lat. Jeśli chodzi o rektora, wybrany kandydat negocjuje umowę z najstarszym członkiem rady uniwersytetu. W przypadku uczelni zawodowych umowę negocjuje się na szczeblu ministerialnym.

Na **Malcie** pracownicy akademicy negocjują umowy o pracę na podstawie umowy zbiorowej z uczelnią, którą reprezentuje przewodniczący rady i rektor (na uniwersytecie) lub przełożony (*principal*) i przewodniczący rady zarządzającej (w MCAST), występujący w charakterze przedstawicieli prawnych.

W Republice Czeskiej (na poziomie ISCED 5A) i Szwecji (z wyjątkiem wice-kanclerzy, z którymi umowy zawiera rząd) umowy są negocjowane z uczelnią przy wsparciu związków zawodowych.

W większości krajów pracowników dydaktycznych w uczelniach publicznych i dotowanych przez państwo uczelniach prywatnych zatrudnia się na podstawie umów (o zatrudnieniu stałym lub na czas określony) podlegających ogólnym przepisom prawa pracy. W czternastu krajach lub regionach uczelnie mają wyraźnie mniejszą swobodę działania, ponieważ większość pracowników dydaktycznych posiada status urzędnika państwowego (odrębne przepisy regulują stosunki umowne w sektorze publicznym lub prywatnym) lub zawodowych urzędników państwowych (jak w Portugalii i Norwegii). W połowie krajów tej drugiej grupy istnieją jednak mieszane rozwiązania ustawowe (pracowników zatrudnia się jako urzędników państwowych lub na podstawie umowy o pracę). Tak wygląda sytuacja we Francuskiej i Flamandzkiej Wspólnocie Belgii, Niemczech, Hiszpanii, Francji, Włoszech i Słowenii.

Rysunek 5.3: Pracodawca i status pracowników dydaktycznych, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07



Dodatkowe uwagi

Belgia (BE de): Rozporządzenie z 2005 r. dotyczące utworzenia *Autonome Hochschule* zainicjowało połączenie odpowiednich organów władz z trzech odrębnych uczelni, które były uznawane za pracodawców. Od tego czasu za pracodawcę uznaje się jedynie *Autonome Hochschule*, która jest autonomiczną osobą prawną podlegającą prawu publicznemu.

Niemcy: Profesorowie są mianowani dożywotnio; nie dotyczy to pozostałych pracowników dydaktycznych.

Hiszpania: Wprawdzie nauczycieli zatrudnia uczelnia, wszyscy kandydaci muszą najpierw zostać zatwierdzeni przez oficjalny organ na szczeblu krajowym i dopiero wtedy mogą ubiegać się o stanowisko nauczyciela akademickiego.

Irlandia: Kadra akademicka ma status pracowników sektora publicznego.

Włochy: Umowy o pracę podlegają prawu publicznemu. Pracownicy akademicy są urzędnikami państwowymi, mającymi taki sam status i zatrudnianymi na podstawie takich samych umów w całym kraju.

Łotwa: Rektor zawiera umowę o pracę z osobą wybraną na stanowisko akademickie (profesora zwyczajnego, profesora nadzwyczajnego, docenta, wykładowcy lub asystenta) na okres 6 lat.

Luksemburg: Informacje nie zostały zweryfikowane na szczeblu krajowym.

Islandia: Pracownicy akademicy w dotowanych przez państwo uczelniach prywatnych są zatrudniani przez uczelnie, a pracowników w uczelniach państwowych zatrudniają organy rządowe.

Objaśnienia

Termin „urzędnik państwowy” oznacza każdą osobę zatrudnioną przez władze publiczne (na szczeblu centralnym lub regionalnym) zgodnie z innymi przepisami prawnymi niż przepisy regulujące stosunki umowne w sektorze publicznym lub prywatnym. Zawodowymi urzędnikami państwowymi są nauczyciele, których mianują dożywotnio odpowiednie władze centralne lub regionalne, stanowiące najwyższy organ władz edukacyjnych.

5.4. Wynagrodzenia i awans

Kolejnym obszarem, na który uczelnie mają wpływ, są warunki wynagradzania za pracę (obejmujące takie elementy jak siatka płac⁽²⁾, roczne wynagrodzenie brutto i premie). Niemniej jednak w wielu krajach władze centralne zachowały istotne uprawnienia dotyczące większości tych aspektów.

Z rysunku 5.4 wynika, że w ogromnej większości krajów siatkę płac (która umożliwia pracownikom dydaktycznym awans w kierunku maksymalnego wynagrodzenia w trakcie pracy zawodowej, począwszy od minimalnego wynagrodzenia podstawowego) ustala się głównie na podstawie przepisów prawnych i innych oficjalnych dokumentów wydawanych na szczeblu centralnym.

W niektórych krajach (np. w Irlandii, na Malcie, w Portugalii, Słowenii i Finlandii) siatka płac jest przedmiotem negocjacji między państwem i uczelniami, lub związkami zawodowymi.

W Zjednoczonym Królestwie negocjacje w sprawie wynagrodzeń prowadzi się za pośrednictwem specjalnego organu – Wspólnej komisji negocjacyjnej dla pracowników uczelni (*Joint Negotiating Committee for Higher Education Staff, JNCHES*).

Jedynie w Republice Czeskiej (na poziomie ISCED 5A), Estonii, Austrii i Liechtensteinie odpowiedzialność za ustalanie siatki płac powierzono uczelniom.

W Szwecji wynagrodzenia nie opierają się na takiej siatce płac i są ustalane indywidualnie dla każdego pracownika na podstawie wyników pracy.

Analiza interesariuszy/organów odpowiedzialnych za ustalanie podstawowych wynagrodzeń rocznych brutto wskazuje na bardziej zrównoważoną sytuację.

W mniej więcej połowie krajów roczne wynagrodzenie brutto ustalają głównie władze centralne (w przepisach i oficjalnych dokumentach). W większości tych krajów istnieje korelacja pomiędzy tym rozwiązaniem a statusem pracowników akademickich (urzędników państwowych).

W drugiej połowie krajów proces ten opiera się na wspólnych uprawnieniach decyzyjnych (państwo/uczelnie).

Na **Łotwie** wynagrodzenia są ustalane przez uczelnię i nie mogą być niższe niż stawki określone przez władze centralne.

W **Luksemburgu** uniwersytet ustala strukturę płac, która musi zostać zatwierdzona przez ministra szkolnictwa wyższego.

Na **Malcie** roczne wynagrodzenia brutto ustala rada uniwersytetu w przypadku uniwersytetu lub rada zarządzająca w przypadku MCAST wraz z ministrem edukacji. Na podstawie ich decyzji przygotowuje się umowę zbiorową podpisywaną ze związkiem zawodowym reprezentującym kadrę akademicką.

W **Słowenii** uczelnie mogą samodzielnie ustalać wysokość wynagrodzeń, zgodnie z ustawą dotyczącą instytucji sektora publicznego i dwoma rodzajami umów zbiorowych.

W Hiszpanii, na Litwie i w Finlandii rozwiązania te dotyczą jedynie określonych rodzajów uczelni lub kategorii pracowników.

W **Hiszpanii** państwo wspólnie z uczelniami ustala wynagrodzenia dla pracowników niebędących urzędnikami państwowymi.

Na **Litwie** rozwiązanie to dotyczy wyłącznie naukowców wizytujących.

(2) Istnieją dwa rodzaje siatek płac. Najczęściej stosuje się siatki liniowe, które obejmują określoną liczbę kolejnych szczebli, ale siatki mogą też mieć strukturę matrycową. W tym przypadku opierają się one na tabelach wynagrodzeń, które uwzględniają kilka czynników, np. staż pracy i kwalifikacje. Pracownicy dydaktyczni mogą otrzymywać coraz wyższe wynagrodzenie zależnie od jednego lub kilku czynników (np. stopni określonych dla każdego rodzaju pracy).

Rysunek 5.4: Interesariusze/organy odpowiedzialne za ustalanie warunków wynagradzania i awansu, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ (a)	CZ (b)	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT
Ustalanie siatki płac	●	●	●	● ■	■	●	●	●	■	● ■	●	●	●	●	●	● ■	● ■
Ustalanie wysokości indywidualnego rocznego wynagrodzenia podstawowego brutto	●	●	● ■	■	■	●	● ■	●	■	● ■	●	●	●	●	●	● ■	●
Ustalanie wysokości premii i dodatków	⊗	⊗	● ■	■	■	●	● ■	●	■	⊗	●	●	■	●	●	■	●
Ustalanie kryteriów awansu	●	●	■	■	■	●	■	●	■	● ■	●	●	●	●	●	● ■	● ■

	LU	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK		IS	LI	NO
Ustalanie siatki płac	●	● ■	● ■	●	■	●	●	●	● ■	●	● ■	⊗	● ■		●	■	●
Ustalanie wysokości indywidualnego rocznego wynagrodzenia podstawowego brutto	● ■	● ■	● ■	●	●	■	●	●	● ■	●	■	■	■		● ■	■	● ■
Ustalanie wysokości premii i dodatków	:	● ■	● ■	■	■	■	●	● ■	● ■	●	■	⊗	■		● ■	■	⊗
Ustalanie kryteriów awansu	●	● ■	■	■	■	■	●	●	● ■	■	■	●	■		● ■	■	●

● Władze centralne ■ Uczelnia ⊗ Nie dotyczy : Brak danych

Źródło: Eurydice.

Dodatkowe uwagi

Bulgaria: Siatkę płac dla kadry akademickiej ustala uczelnia, natomiast wysokość wynagrodzeń jest regulowana przez władze centralne.

Republika Czeska: (a) Uczelnie kształcące na poziomie ISCED 5A. Siatka płac leży w gestii uczelni publicznych i jest ustalana w wewnętrznych przepisach uczelni. Jeżeli wysokość wynagrodzeń nie jest określona w umowie zbiorowej, wynagrodzenie musi być co najmniej równe minimalnej płacy gwarantowanej (ustalanej przez rząd). Premie dla pracowników dydaktycznych leżą całkowicie w gestii uczelni (np. premie uzależnione od wyników pracy naukowej). **(b)** Uczelnie kształcące na poziomie ISCED 5B. Premie na poziomie ISCED 5B są związane z indywidualnym zakresem obowiązków i wynikami pracy pracowników dydaktycznych (np. nadzorowanie kół zainteresowań, funkcje kierownicze, zajęcia specjalistyczne, niezmiennie dobre wyniki pracy itp.).

Dania: Wynagrodzenia oparte na siatce płac ustalają władze centralne poprzez umowy zbiorowe pomiędzy duńską federacją stowarzyszeń zawodowych a Ministerstwem Finansów.

Niemcy: W przyszłości premie związane z wynikami pracy będą wypłacane na zasadzie progresywnej.

Estonia: Kryteria awansu ustalane przez uczelnie muszą być zgodne z ogólnymi wymogami dla określonych stanowisk akademickich (dotyczącymi kwalifikacji dydaktycznych i doświadczenia zawodowego).

Hiszpania: Wynagrodzenia podstawowe i dodatki są ustalane corocznie przez władze centralne. Rządy wspólnot autonomicznych mogą wydawać różne dodatkowe regulacje w sprawie wynagrodzeń. Informacje przedstawione na rysunku dotyczą pracowników dydaktycznych będących urzędnikami państwowymi.

Włochy: Jedyny istniejący dodatek jest uzależniony od nadgodzin przeznaczonych na zajęcia dydaktyczne.

Łotwa, Węgry i Polska: Nie istnieje pojęcie rocznego wynagrodzenia podstawowego brutto. Zamiast tego wprowadzono wynagrodzenie miesięczne.

Luksemburg: Informacje nie zostały zweryfikowane na szczeblu krajowym.

W sektorze politechnicznym w **Finlandii** istnieje wiele różnych systemów wynagradzania, zależnie od statusu prawnego poszczególnych uczelni i umów o pracę wynikających z umów zbiorowych.

W niektórych krajach wynagrodzenia negocjują władze centralne i organizacje pracownicze reprezentujące kadrę akademicką.

W **Danii** wysokość wynagrodzeń wynika z umów zbiorowych pomiędzy duńską federacją stowarzyszeń zawodowych (*Akademikernes Centralorganisation*) a Ministerstwem Finansów.

W **Norwegii** wynagrodzenia pracowników akademickich w szkolnictwie wyższym ustala się w drodze negocjacji pomiędzy państwem a organizacjami pracowniczymi.

Jedynie uczelnie w Holandii, Szwecji i Zjednoczonym Królestwie mają szeroką autonomię w ustalaniu rocznych wynagrodzeń.

W **Szwecji** wynagrodzenia są ustalane indywidualnie, w wyniku lokalnych negocjacji w każdej uczelni i opierają się na ogólnym porozumieniu pomiędzy Szwedzką Agencją Pracodawców Państwowych (*Arbetsgivarverket*), występującą w imieniu pracodawców państwowych, a ogólnokrajowymi związkami zawodowymi. Wysokość wszystkich wynagrodzeń, z wyjątkiem wynagrodzeń wice-kanclerzy (ustalanych przez rząd), określają same uczelnie.

W **Zjednoczonym Królestwie** uczelnie samodzielnie ustalają wysokość wynagrodzeń, choć większość ustala we współpracy z innymi uczelniami wspólne widełki wynagrodzeń dla wszystkich pracowników z wyjątkiem pracowników na wyższych stanowiskach. Siatki płac są negocjowane na szczeblu krajowym za pośrednictwem wspomnianej wyżej wspólnej komisji JNCHES, pomiędzy stowarzyszeniem pracodawców zrzeszającym uniwersytety i kolegia (*Universities and Colleges Employers Association, UCEA*) a związkami zawodowymi reprezentującymi pracowników uczelni.

W większości krajów, z wyjątkiem Francuskiej i Niemieckojęzycznej Wspólnoty Belgii, Irlandii, Szwecji i Norwegii, oprócz wynagrodzeń oferuje się premie (na ogół uzależnione od stażu pracy i/lub wyników pracy kadry akademickiej).

Dostępne informacje na temat interesariuszy/organów odpowiedzialnych za ustalanie kryteriów przyznawania premii wskazują na podobieństwa do rozwiązań dotyczących ustalania wynagrodzeń. W większości krajów, w których wynagrodzenia ustala się na podstawie negocjacji pomiędzy państwem a uczelniami lub związkami zawodowymi, w taki sam sposób postępuje się w przypadku ustalania warunków związanych z premiami. Również w krajach, w których wynagrodzenia ustala się na podstawie przepisów i oficjalnych regulacji, stosuje się takie same rozwiązania w przypadku premii.

Jeśli chodzi o ustalanie kryteriów awansu, sytuacja jest wyraźnie zróżnicowana, ponieważ w połowie krajów odbywa się to na szczeblu centralnym, a w drugiej połowie krajów na szczeblu uczelni.

5.5. Zakres obowiązków i czas pracy

Niemal we wszystkich krajach przepisy prawne lub inne wiążące oficjalne regulacje określają jedynie najważniejsze zadania kadry akademickiej. Z tego wynika, że istnieje ogólna charakterystyka różnych kategorii pracowników/szczebli stanowisk, ale zapisy te można dostosowywać do specyficznych potrzeb uczelni.

Konkretne zadania związane z określonym stanowiskiem są na ogół określone w umowie o pracę i ustalone przez same uczelnie.

W **Belgii** przepisy określają ogólne obowiązki pracowników uczelni w zakresie badań, dydaktyki i świadczenia usług.

Na **Węgrzech** dla wyższych stanowisk akademickich ustalono więcej wymogów, a zadania są również bardziej konkretnie określone przez władze centralne. Uczelnie mogą określać dodatkowe wymogi i szczegółowy zakres zadań dla poszczególnych stanowisk, zgodnie ze swym statutem.

Zgodnie z Ustawą o uniwersytetach z 2002 r. w **Austrii**, zadania nauczycieli akademickich obejmują prowadzenie badań i kształcenia, promowanie rozwoju i analizę osiągnięć w dziedzinie sztuk pięknych, oraz prowadzenie zajęć dydaktycznych w swej dziedzinie.

W **Szwecji** uczelnie starają się dbać o to, aby zajęcia w ramach studiów pierwszego stopnia prowadzili pracownicy dydaktyczni wszystkich kategorii. Asystenci naukowi i starsi wykładowcy powinni jednak przede wszystkim prowadzić badania naukowe.

Czas pracy jest bardzo zróżnicowany zależnie od stanowiska i zwykle określany na podstawie umowy zbiorowej i/lub ogólnych krajowych przepisów w sprawie czasu pracy. W niektórych krajach roczny wymiar pracy dla poszczególnych pracowników ustala sama uczelnia, zgodnie z maksymalnymi limitami określonymi przez władze centralne. Tak wygląda sytuacja w Niemczech, Włoszech, Polsce, Rumunii, Słowenii i Słowacji.

Proporcje czasu pracy przeznaczonego na dydaktykę, badania i zadania administracyjne ustalają na ogół same uczelnie. W niektórych krajach można jednak zauważyć pewne ogólne wzorce.

W **Republice Czeskiej** (na poziomie ISCED 5A) szacunkowy stosunek czasu przeznaczonego na pracę naukową, dydaktyczną i inne zadania (np. administracyjne) wynosi średnio ok. 40/50/10, ale jest znacznie zróżnicowany zależnie od kierunku studiów i uczelni.

W **Luksemburgu** rozkład zadań pracowników naukowych wygląda na ogół następująco: badania (50 %), dydaktyka (40 %), inne (10 %).

Na **Węgrzech** wykładowcy mają co najmniej dziesięć godzin zajęć dydaktycznych tygodniowo, zaliczanych do łącznego tygodniowego wymiaru pracy. Prowadzą oni również badania i wykonują inne zadania związane z funkcjonowaniem uczelni, które przydziela im pracodawca. Pracodawca może zwiększyć wymiar czasu przeznaczony na dydaktykę o 70% lub zmniejszyć go o 25%. Pracownicy naukowi przeznaczają co najmniej 90% łącznego czasu pracy na pracę naukową, a oprócz tego uczestniczą w działalności dydaktycznej uczelni.

Na uniwersytetach w **Norwegii** pracownicy akademicki zatrudnieni na stałe mają już od dłuższego czasu prawo przeznaczać 50% swego czasu pracy na badania. Nie jest to jednak prawo uregulowane przepisami. W umowach o pracę uczelnia może określić wymiar czasu przeznaczony na badania. Obecnie tę praktykę stosują również niektóre kolegia uniwersyteckie. Kadra akademicka w kolegiach uniwersyteckich miała zawsze znacznie mniej czasu na badania niż na dydaktykę.

5.6. Ocena i odpowiedzialność

W ciągu ostatnich dziesięciu lat w wielu krajach europejskich podjęto różne reformy i inicjatywy w dziedzinie zapewniania jakości, którą uznaje się również za istotny element Procesu Bolońskiego.

W większości krajów integralną częścią wewnętrznych procedur zapewniania jakości jest ocena poszczególnych pracowników akademickich. Do wprowadzenia wewnętrznych procedur często zobowiązują władze edukacyjne, a o ich kształcie decydują na ogół same uczelnie. Przy tworzeniu tych procedur uczelniom pomagają często niezależne krajowe agencje ds. zapewniania jakości i organizacje międzynarodowe. Instytucje te dbają również o przestrzeganie międzynarodowych standardów w dziedzinie zapewniania jakości ⁽³⁾.

⁽³⁾ Informacje o instytucjach zajmujących się zapewnianiem jakości zostały przedstawione w publikacji Eurydice z 2007 r. pt. *Focus on the Structure of Higher Education in Europe – 2006/07. National Trends in the Bologna Process* (Seria Focus: Struktury systemów szkolnictwa wyższego w Europie 2006/07. Proces Boloński – kierunki rozwoju w poszczególnych krajach), 2007.

Rysunek 5.5: Odpowiedzialność za ustalanie kryteriów oceny kadry akademickiej, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07

BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK	IS	LI	NO
●									●	●	●	●		●								●	●			●			●		
■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

● Władze centralne ■ Uczelnie

Źródło: Eurydice.

Dodatkowe uwagi

Belgia (BE fr): Kryteria oceny są ustalane na szczeblu uczelnianym w przypadku tych uczelni, które nie są nadzorowane przez Wspólnotę Francuską, a na szczeblu centralnym w przypadku uczelni nadzorowanych przez Wspólnotę Francuską.

Luksemburg: Procedury oceny są obecnie wprowadzane. (Informacje nie zostały zweryfikowane na szczeblu krajowym).

W większości krajów kryteria oceny kadry akademickiej ustalają same uczelnie. Jednak w niektórych przypadkach władze centralne określają ogólnie, jakie elementy należy uwzględnić w ocenie.

Na przykład zgodnie z warunkami akredytacji wprowadzonymi przez władze w **Estonii**, uczelnie muszą określić efektywne kryteria i metody oceny pracy kadry dydaktycznej, które uwzględniają wszystkie obszary (dydaktykę, kształcenie studentów, badania i specjalne zadania w uczelni).

Wprowadzić ogólne kryteria oceny w **Rumunii** ustalają władze centralne, wagę poszczególnych kryteriów określa corocznie senat uczelni w odniesieniu do każdego stanowiska dydaktycznego, zależnie od stażu pracy i zgodnie z polityką rozwoju uczelni. Senaty uniwersytetów mogą także uwzględniać inne kryteria oceny, ukierunkowane na wspieranie rozwoju uczelni.

Na Łotwie i Litwie ocenę przeprowadza się również w ramach konkursów na poszczególne stanowiska.

Na **Łotwie** ocena pracowników akademickich odbywa się przed zatrudnieniem na danym stanowisku. Stanowiska akademickie są stanowiskami wybieralnymi, powierzonymi na okres sześciu lat, a w związku z tym osoby, które ubiegają się o kolejną kadencję, podlegają ponownej ocenie. Kryteria oceny są przedstawione w przyjętym przez Radę Ministrów dokumencie pt. „Procedura oceny kwalifikacji naukowych i dydaktycznych kandydata na stanowiska profesora zwyczajnego i profesora nadzwyczajnego”. Jeśli chodzi o inne stanowiska akademickie (docentów, wykładowców i asystentów), kryteria oceny ustalają – jak w większości krajów europejskich – same uczelnie.

Na **Litwie** na wolne stanowiska dydaktyczne i naukowe zatrudnia się na okres nie dłuższy niż pięć lat, a następnie ogłasza się nowy konkurs na dane stanowisko. W konkursie może również uczestniczyć osoba aktualnie pracująca na danym stanowisku. Zgodność kwalifikacji kandydata z wymogami dla danego stanowiska w uczelni ocenia się w ramach konkursu lub oceny pracy. Ocenę pracy przeprowadza się w trakcie kadencji. Zgodnie z uchwałą Rady Ministrów z 2005 r. w sprawie zrewidowanych minimalnych wymogów kwalifikacyjnych dotyczących stanowisk naukowych i dydaktycznych w publicznych uczelniach i placówkach badawczych, uczelnie musiały opracować do 1 stycznia 2006 r. nowe wymogi dla poszczególnych stanowisk, procedurę oceny pracy i zasady przeprowadzania konkursów.

W Rumunii i Finlandii ocena ma zasadnicze znaczenie w systemach wynagradzania powiązanych z wynikami pracy i decyzjach o podwyżkach wynagrodzeń.

Zgodnie z przepisami w **Rumunii**, jakość dydaktyki i badań, określana na podstawie oceny pracowników dydaktycznych, stanowi jedno z kryteriów decydujących o wysokości wynagrodzeń w szkolnictwie wyższym. Standardy metodologiczne tej corocznej oceny są określone przez Ministerstwo Edukacji i Nauki i zatwierdzane przez rząd. Wagę tego kryterium zależnie od stanowiska dydaktycznego i stażu pracy ustala corocznie senat uniwersytetu, który może również wprowadzać inne kryteria i wskaźniki efektywności wspierające rozwój i podnoszące konkurencyjność uczelni.

W **Finlandii** podstawę systemu wynagradzania powiązanego z wynikami pracy stanowi ocena dwóch komponentów, tj. poziomu wymagań (wymogów na danym stanowisku) i indywidualnych wyników pracy. Poziom wymagań określa się na podstawie kryteriów negocjowanych na szczeblu krajowym. Pracę kadry akademickiej ocenia się najpierw odrębnie pod kątem dydaktyki, badań i usług. Ostateczna średnia ocena jest następnie uzależniona od relatywnego czasu, jaki pracownik przeznaczył na te trzy rodzaje zadań.

We Włoszech i Islandii przeprowadza się specjalną ocenę indywidualnej pracy naukowej.

We **Włoszech** przepisy zobowiązują pracowników do przedstawiania rocznych sprawozdań z pracy naukowej. Istnieją również instrukcje przedstawiające konsekwencje w przypadku słabych wyników. Jeżeli na przykład naukowiec otrzymuje środki od uniwersytetu, a jego praca nie przynosi żadnych efektów, nie może praktycznie występować o kolejne środki.

We wszystkich krajach w ocenie kadry akademickiej uczestniczą studenci, którzy przeważnie wypełniają ankiety. We Włoszech jest to obecnie jedyna metoda oceny jakości pracowników dydaktycznych.

We Francji tego rodzaju ocena jest obecnie przeprowadzana na zasadzie eksperymentalnej w niektórych uniwersytetach – często za zgodą pracowników dydaktycznych – które umożliwiają studentom udział poprzez ankietyzację. Obecnie nie jest to szeroko rozpowszechniona praktyka.

Ocenę przeprowadza się na ogół w odstępach od czterech do sześciu lat, ale istnieją pewne wyjątki. W Rumunii, Finlandii i Liechtensteinie ocena odbywa się co roku, w Niemieckojęzycznej Wspólnocie Belgii co dwa lata, a we Flamandzkiej Wspólnocie Belgii nowozatrudnieni pracownicy są oceniani po trzech latach.

5.7. Wyzwania związane z zarządzaniem kadrą akademicką

Nauczyciele są kluczem do sukcesu w placówkach edukacyjnych i dotyczy to w takim samym stopniu szkolnictwa wyższego. Uczelnie potrzebują również naukowców o wysokich kwalifikacjach. W związku z tym kwestia pozyskiwania i zatrzymywania kadry akademickiej na wysokim poziomie ma dla uczelni zasadnicze znaczenie. W rozdziale 1 dotyczącym strategii wskazano na problem starzenia się pracowników uczelni w niektórych krajach i trudności z pozyskaniem młodszej kadry w szkolnictwie wyższym. Kolejnym problemem może jednak być wynagrodzenie: obecnie – przynajmniej w niektórych dyscyplinach – potencjalni nauczyciele i naukowcy mają więcej możliwości znalezienia lepiej wynagradzanej pracy poza publicznym systemem szkolnictwa wyższego. Rozwiązaniem motywującym może także być perspektywa bardziej usystematyzowanej pracy zawodowej z możliwościami rozwoju i awansu. W niektórych krajach inne sektory są wyraźnie bardziej atrakcyjne, ze względu na bardzo niskie wynagrodzenia w publicznym szkolnictwie wyższym ⁽⁴⁾.

Wraz ze zmianami w organizacji i finansowaniu systemów szkolnictwa wyższego w Europie, zmieniły się warunki prowadzenia dydaktyki i badań, jak również tradycyjne zadania kadry akademickiej. Wielokrotnie zwracano uwagę na to, że zadania kadry akademickiej stają się coraz bardziej zróżnicowane ⁽⁵⁾ i mogą także obejmować takie funkcje, jak sprawowanie przywództwa, zarządzanie i doradztwo. Niektórzy pracownicy

⁽⁴⁾ Z opracowań wynika, że tak wygląda sytuacja w Polsce i Rumunii. Zob. np.: Chmielecka, E., *Multiple employment as an additional source of revenue: under what conditions can it be of advantage to both academics and universities?* (Wieloletowość jako dodatkowe źródło dochodu: w jakich warunkach może być korzystna zarówno dla kadry akademickiej, jak i uczelni?), 2006, i Agachi, P. S., *Multiple employment issues at the 'Babes-Bolyai' University in Cluj-Napoca, Romania: a case study* (Problemy wieloletowości na przykładzie Uniwersytetu Babes-Bolyai w Cluj-Napoca, Rumunia), 2006.

⁽⁵⁾ Gordon, G.; Whitchurch, C., *Managing human resources in higher education: the implications of a diversifying workforce* (Zarządzanie zasobami ludzkimi w szkolnictwie wyższym: konsekwencje coraz bardziej zróżnicowanego profilu kadry), 2007.

akademiccy uczestniczą coraz szerzej w czasochłonnych i pracochłonnych procedurach związanych z zapewnianiem jakości i rozliczaniem uczelni z efektów ich działalności.

Z uwagi na to, że uczelnie mają obecnie szerszą autonomię w zakresie zarządzania finansami i kadrami, istnieje wyraźnie potrzeba wprowadzania formalnych programów w dziedzinie zarządzania i przywództwa dla tych osób, które bezpośrednio odpowiadają za pracowników ⁽⁶⁾. Jest rzeczą oczywistą, że zatrudnianie efektywnie pracujących osób wymaga specjalnych umiejętności, a w związku z tym powstaje pytanie, czy osoby zarządzające kadrami w szkolnictwie wyższym powinny mieć przygotowanie naukowe, czy też profesjonalne przygotowanie w dziedzinie zarządzania kadrami (zob. również: rozdział 2).

Zasadnicze znaczenie ma strategia i długofalowy plan zarządzania kadrami w szkolnictwie wyższym.

Dunkin ⁽⁷⁾ proponuje ogólny zarys podstawowej strategii, która obejmuje następujące mechanizmy:

- ustalenie liczby potrzebnych pracowników;
- wskazanie niedoborów i kwalifikacji, jakie są potrzebne;
- pozyskiwanie i zatrzymywanie pracowników;
- zarządzanie efektywnością pracy;
- opracowanie systemu nagród;
- stworzenie możliwości rozwoju zawodowego dla pracowników.

Niezależnie od tego, czy tworzenie strategii zarządzania kadrami w szkolnictwie wyższym należy do zadań władz centralnych czy władz uczelni, czy też jest obszarem ich wspólnej pracy, należy zastanowić się nad tym, jak optymalnie wykorzystywać zasoby.

⁽⁶⁾ Gordon, G.; Whitchurch, C.: op. cit., str. 149.

⁽⁷⁾ Dunkin, R., *The HR Challenge: some more thoughts* (Jeszcze kilka refleksji o wyzwaniach związanych z zasobami ludzkimi) – Odpowiedź na referat inauguracyjny podczas konferencji pt. „*Trends in the Management of Human Resources*” (Trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi), 2005.

W zaleceniu przedstawionym w 2006 r. grupa robocza Rady Europy ds. zarządzania w szkolnictwie wyższym zwróciła uwagę na to, że „należy dokładniej określić, co obejmuje autonomia uczelni we współczesnym społeczeństwie, jeśli chodzi o treści (prawne, finansowe itp.) oraz odpowiedzialne organy i uczestników” (Kohler i Huber, 2006). Niniejsze opracowanie Eurydice na temat regulacji dotyczących zarządzania szkolnictwem wyższym przedstawia odpowiedzi na to zalecenie Rady Europy. Ponadto w opracowaniu przeanalizowano priorytety krajowych strategii w dziedzinie szkolnictwa wyższego. W poniższych wnioskach podsumowano sytuację pod kątem zarządzania uczelniami, finansowania i kadry, z uwzględnieniem najważniejszych modeli zarządzania omówionych w literaturze ⁽¹⁾.

Na poziomie całego państwa głównymi wątkami analizy były modele państwa pełniącego funkcję regulacyjną i państwa pełniącego funkcję nadzorującą. W pierwszym modelu uczelnie są finansowane głównie ze środków publicznych. Model ten opiera się na założeniu, że władze publiczne wydają szczegółowe regulacje w sprawie funkcjonowania uczelni, a ich przestrzeganie zapewnia się poprzez takie mechanizmy, jak kontrole czy sformalizowane rozwiązania administracyjne.

Przeciwieństwem modelu państwa regulacyjnego jest model państwa nadzorującego. W modelu tym uczelniom nadaje się szeroką autonomię w różnych obszarach. Podstawę kontroli stanowią cele określone na poziomie krajowym, które uczelnie muszą realizować, przejrzyste strategie uczelni i różne mechanizmy rozliczania uczelni lub ich pracowników. Elementem ukierunkowywania zewnętrznego jest coraz większy wpływ interesariuszy zewnętrznych w uczelnianych organach zarządzających. Model państwa nadzorującego zakłada często stymulowanie konkurencji między uczelniami.

Na poziomie samych uczelni punktem odniesienia były w szczególności trzy najważniejsze formuły zarządzania. Chodzi tu o model samorządności akademickiej, model samorządności menedżerskiej, w którym kierownictwo uczelni ma silną pozycję, jeśli chodzi o definiowanie celów i podejmowanie decyzji, oraz model uczelni przedsiębiorczej, który zakłada zróżnicowane źródła finansowania i tworzenie przedsięwzięć partnerskich z sektorem prywatnym.

Z analiz przeprowadzonych w niniejszym opracowaniu wynika, że rozmaite przyjęte w Europie rozwiązania obejmują różne aspekty każdego z tych modeli. Zwrócono jednak również uwagę na pewne wyrażnie odrębne rozwiązania krajowe, które są generalnie bliższe określone modelowi.

⁽¹⁾ Podsumowanie najważniejszych modeli zarządzania w szkolnictwie wyższym przedstawiono w publikacji Kohlera i Hubera z 2006 r.

1. Struktury zarządzania w szkolnictwie wyższym

Autonomia a odpowiedzialność uczelni: utrzymywanie równowagi pomiędzy scentralizowanym przywództwem, udziałem interesariuszy zewnętrznych i samorządnością akademicką

W szkolnictwie wyższym czasem dość trudno jest osiągnąć równowagę między autonomią i odpowiedzialnością. Uczelnie w całej Europie są z mocy prawa instytucjami w pełni autonomicznymi, a równocześnie regulacje zewnętrzne określają dość szczegółowo zakres autonomii uczelni w odniesieniu do misji, działalności i struktury. Regulacje te umożliwiają władzom i ogółowi społeczeństwa rozliczanie uczelni ze świadczonych usług i otrzymywanych środków.

We wszystkich krajach uwzględnionych w niniejszym opracowaniu wewnętrzna struktura zarządzania w uczelniach europejskich jest ustalona w przepisach (wyjątek stanowią uniwersytety w Zjednoczonym Królestwie, założone przed 1992 r., których struktura została określona w ich statucie). Regulacje określają organy zarządzające na poziomie uczelnianym oraz ich uprawnienia, obowiązki i zadania. Uzupełnieniem oficjalnych regulacji są szczegółowe zasady w statutach uczelni, które obejmują zwykle procedury wyboru lub powoływania uczelnianych organów zarządzających. W Grecji i Austrii procedury wyboru organów zarządzających na poziomie uczelnianym są uregulowane w krajowych przepisach.

W kierunku szerszego udziału interesariuszy zewnętrznych

W Europie nie istnieje jeden dominujący model zarządzania w szkolnictwie wyższym: cechą charakterystyczną europejskiego szkolnictwa wyższego pozostaje różnorodność. Równocześnie wyraźnie widać, że w większości krajów istotną rolę w wewnętrznym funkcjonowaniu uczelni zaczęli odgrywać interesariusze zewnętrzni (zob.: rysunek 2.2). Jedynie w dwóch krajach (Grecji i Rumunii) interesariusze zewnętrzni nie wchodzi w skład uczelnianych organów zarządzających. Rola, profil i metody wyboru oraz wpływ interesariuszy zewnętrznych są zróżnicowane zależnie od kraju. Można jednak wyodrębnić pewne ogólne wzorce i trendy: praktyków z sektora przemysłu czy handlu zaprasza się do udziału w uczelnianym organie zarządzającym, aby ściślej powiązać uczelnię z gospodarką i usprawnić wewnętrzne funkcjonowanie uczelni (OECD, 2003). Podobnie przedstawiciele społeczeństwa obywatelskiego biorą udział w zarządzaniu wewnętrznym, aby promować sprawy dotyczące regionu i kultury, oraz wspierać udział uczelni w rozwoju gospodarczo-społecznym na poziomie lokalnym (Eurydice, 2000).

W większości krajów uczelnie utworzyły organ doradczy lub nadzorczy, który składa się między innymi lub wyłącznie z interesariuszy zewnętrznych. Organ ten pełni zwykle podwójną funkcję związaną z autonomią i odpowiedzialnością. Z punktu widzenia autonomii organ nadzorczy ma chronić interesy uczelni przed bezpośrednią ingerencją sił politycznych, włącznie z ministerstwem. Z kolei z punktu widzenia odpowiedzialności zapewnia uczelni legitymację moralną i polityczną, udostępnia ogółowi społeczeństwa informacje o wynikach działalności uczelni, swoim istnieniem świadczy o tym, że wyniki działalności uczelni podlegają ocenie, a na najbardziej podstawowym poziomie dba o to, aby uczelnia przestrzegała oficjalnych regulacji.

Rzadziej spotykanym rozwiązaniem jest włączanie interesariuszy zewnętrznych do składu organu decyzyjnego uczelni, który odpowiada przede wszystkim za planowanie długoterminowe. W Niemieckojęzycznej Wspólnocie Belgii, Luksemburgu i Liechtensteinie, gdzie istnieje stosunkowo niewiele uczelni, w skład organu decyzyjnego wchodzi wyłącznie interesariusze zewnętrzni. W Austrii uprawnienia organu decyzyjnego w uniwersytetach są podzielone między senat i radę uniwersytetu; rada składa się

wyłącznie z interesariuszy zewnętrznych i wykonuje większość zadań decyzyjnych. Wprawdzie interesariusze wewnętrzni mogą powiązać plany i strategie uczelni ze sprawami gospodarczo-społecznymi, organy decyzyjne składające się wyłącznie z interesariuszy zewnętrznych mogą być kontrowersyjnym rozwiązaniem z punktu widzenia autonomii uczelni. Jeżeli decyzje dotyczące planowania strategicznego w uczelni podejmują wyłącznie osoby, które są zatrudniane lub powoływane przez władze centralne i nie pracują dla danej uczelni, czy uczelnię można uznać za autonomiczną?

Grupa robocza Rady Europy ds. zarządzania szkolnictwem wyższym uznała w 2005 r., że „zarządzanie należy rozumieć jako proces wytyczania długoterminowych celów i tworzenia strategii służących realizacji tych celów” (Vukasovic, 2005). Jak przedstawiono na rysunku 2.2, w mniej więcej dwóch trzecich krajów europejskich, odpowiedzialność za wytyczanie celów i planowanie strategiczne spoczywa na organach zarządzających, w których skład wchodzi wyłącznie interesariusze wewnętrzni. Niemal we wszystkich krajach plany strategiczne muszą być zgodne z polityką państwa w dziedzinie szkolnictwa wyższego. Polityka państwa i ustalone priorytety stanowią całościowe ramy procesu zarządzania uczelniami, a uczelnie rozlicza się z przestrzegania tych ogólnych wytycznych.

Kwestie samorządności akademickiej i kompetencji w dziedzinie zarządzania

W ponad połowie krajów uwzględnionych w niniejszym opracowaniu zadania organu akademickiego dotyczą spraw akademickich. Organ akademicki służy również wsparciem i wskazówkami organom decyzyjnym i nadzorczym (w krajach, w których stanowią one odrębne podmioty). Uczelnie we Francji, na Malcie, w Portugalii (politechniki), Finlandii i Islandii umożliwiają interesariuszom zewnętrznym uczestnictwo w organie akademickim, natomiast we wszystkich pozostałych krajach w skład tego organu mogą wchodzić wyłącznie interesariusze wewnętrzni.

Środowisko akademickie przytacza wiele argumentów za samorządnością interesariuszy wewnętrznych jako osób mających najlepsze kwalifikacje do podejmowania decyzji w sprawie kierunków działania uczelni. Reakcje uczelni, które często przedstawia się jako opór wobec zmian, nie muszą wcale być zjawiskiem negatywnym, nie powinno się bowiem traktować lekko zmian wpływających na jakość wartości i obyczaje akademickie. Ponadto samorządność akademicka daje osobom w uczelni „poczucie własności” w odniesieniu do procesów zarządzania. Zamiast rozliczać się przed (głównie) zewnętrznym organem, członkowie wewnętrznej społeczności sami odpowiadają w pierwszej kolejności za ukierunkowywanie, planowanie i monitorowanie działalności uczelni. Wprawdzie obecność przedstawicieli otoczenia zewnętrznego w uczelnianych organach zarządzających na ogół pociąga za sobą zmniejszenie relatywnej siły interesów akademickich, nie musi to oznaczać dominacji interesów zewnętrznych.

Równocześnie zadania, jakie stawia przed uczelniami współczesne społeczeństwo, wymagają sprawnego i efektywnego kierowania organizacją. W kontekście ruchu na rzecz „nowego zarządzania publicznego”, który towarzyszy przekazywaniu uczelniom autonomii, eksperci zajmujący się szkolnictwem wyższym wyrażają obawy dotyczące tego, że ekspertom akademickim na wysokich stanowiskach w uczelniach brakuje doświadczenia w dziedzinie profesjonalnego zarządzania (Pellert, 2007, Zechlin, 2008). Uczelnie i stowarzyszenia w całej Europie starają się rozwiązać ten problem w taki sposób, że uruchamiają programy rozwoju kadry, zapewniają możliwości szkolenia oraz organizują warsztaty czy seminaria na temat zarządzania szkolnictwem wyższym.

Znaczenie scentralizowanego przywództwa wewnętrznego

Istotnym czynnikiem związanym z równowagą między autonomią i odpowiedzialnością są powszechnie podejmowane działania na rzecz wzmocnienia władzy rektora. Wzmocnienie roli rektora może zwiększyć spójność i efektywność funkcjonowania uczelni w konkurencyjnym środowisku, wprowadzając jasny podział odpowiedzialności i zwiększając potencjał strategiczny uczelni (OECD, 2008).

Wraz z reformą uczelnianych struktur zarządzania zmieniła się także rola rektora. Rektor uczelni musi odpowiednio zrównoważyć różne zadania organizacji i odpowiada w pierwszej kolejności za wszystkie działania. Najważniejszymi kwalifikacjami na stanowisko rektora są nadal kompetencje akademickie, głównie ze względu na wyjątkowe cele uczelni i świadczone przez nie usługi. Równocześnie jednak za dodatkowe atuty rektora uznaje się obecnie umiejętności przywódcze i fachową wiedzę w dziedzinie zarządzania, ponieważ same kompetencje akademickie nie gwarantują, że dana osoba jest również dobrym liderem, dyplomatą czy strategiem.

2. Ciągła ewolucja mechanizmów finansowania uczelni

Coraz szersza autonomia finansowa uczelni

Autonomia w zakresie zarządzania finansami stanowi kluczowy element aktualnych trendów w zarządzaniu szkolnictwem wyższym. Wyzwanie polega na tym, aby umożliwić uczelniom tworzenie strategii ukierunkowanych zarówno na realizację ich własnych celów, jak i na priorytety państwa w dziedzinie szkolnictwa wyższego. Jedynie w pięciu krajach (w Bułgarii, Republice Czeskiej (w przypadku uczelni kształcących na poziomie ISCED 5B) i Grecji do roku 2007/08, na Cyprze i Łotwie do 2009 r.) uczelnie otrzymują środki publiczne na poszczególne pozycje budżetu i muszą ściśle przestrzegać tego podziału. W innych krajach istnieją dotacje blokowe, ale w niektórych krajach Europy Środkowej i Wschodniej oraz w Belgii i Francji uczelnie muszą przestrzegać własnego podziału na poszczególne pozycje budżetowe, który został zatwierdzony przez władze publiczne (zob.: rysunek 3.1).

W pozostałych krajach uczelnie mają ugruntowaną autonomię finansową w zakresie dotyczącym dotacji blokowych. W Estonii, Włoszech, Holandii, Portugalii, Zjednoczonym Królestwie (Anglii, Walii i Irlandii Północnej) i Liechtensteinie uczelniom przyznano również szeroką autonomię, jeśli chodzi o wykorzystywanie przychodów z czesnego.

W większości krajów istnieje możliwość przenoszenia niewykorzystanych środków publicznych na następny rok, a uczelnie mają również autonomię w zakresie wykorzystywania tej nadwyżki budżetowej (zob.: rysunek 3.6), przy czym w tej grupie znajdują się nie tylko kraje, w których uczelniom nadano szeroką autonomię w odniesieniu do dotacji blokowej.

Zarządzanie przez cele w rozdziale środków publicznych

W Europie powszechnie stosuje się mechanizm rozdziału środków publicznych, zgodnie z którym uczelnie zobowiązują się do osiągnięcia pewnych celów określonych na poziomie krajowym; w związku z tym model państwa nadzorującego ma tu różne zastosowania. Formą zarządzania przez cele istniejącą we wszystkich krajach jest przyznawanie środków publicznych na określone projekty badawcze związane z celami państwa.

W siedmiu krajach (Danii, Francji, Luksemburgu, Austrii, Rumunii, Finlandii i Islandii) znaczną część – jeśli nie całość – środków publicznych przyznaje się uczelniom w powiązaniu z umową o wykonanie zadań. Umowy te są zawierane po negocjacjach między rektorem uczelni a władzami publicznymi, podczas których wytycza się cele dotyczące głównych obszarów działalności i rozwoju uczelni, zwykle na kilka lat. Umowy o wykonanie

zadań stanowią potencjalnie potężny instrument finansowy dla władz publicznych, umożliwiając im ukierunkowywanie planów i strategii uczelni. Jednak obecnie to, czy zawarte w tych umowach cele jakościowe zostały lub nie zostały osiągnięte, ma niewielki wpływ na wysokość środków przyznawanych w ramach następnej umowy. Ta sytuacja może zmienić się w kilku krajach tej grupy.

Innym sposobem łączenia celów państwa ze środkami publicznymi jest przyznawanie uczelniom dotacji na określone projekty dotyczące priorytetów ustalanych na poziomie krajowym, które zwykle obejmują jakość kształcenia lub rozwój uczelni. Taką praktykę, która odnosi się do niewielkiej części środków publicznych, przyjęto we Flamandzkiej Wspólnocie Belgii, Republice Czeskiej, Irlandii, Portugalii i Słowacji.

I w końcu, Flamandzka Wspólnota Belgii (w 2008 r.), Irlandia, Włochy i Zjednoczone Królestwo (Anglia) uwzględniły w swych algorytmach finansowania mechanizmy, które mają ułatwiać dostęp do studiów wyższych studentom z upośledzonych środowisk.

Stymulowanie konkurencji między uczelniami

Stymulowanie konkurencji między uczelniami poprzez mechanizmy finansowania ze środków publicznych, stanowiące kolejny element modelu państwa nadzorującego, jest w Europie powszechną praktyką. Praktycznie wszędzie istnieją algorytmy finansowania oparte na liczbie studentów i/lub wskaźniku sprawności nauczania, które są związane z tym, że środki publiczne są ograniczone. W Belgii (Wspólnocie Francuskiej), Irlandii (w przypadku uniwersytetów), na Litwie i Węgrzech, w Polsce, Rumunii, Słowacji, Szwecji, Zjednoczonym Królestwie i Liechtensteinie wysokość środków publicznych ustala się w dużej mierze lub w całości na podstawie algorytmu finansowania. W innych krajach istnieją rozwiązania mające zapewnić stabilny poziom przyznawanych środków, w których bierze się pod uwagę indywidualne potrzeby uczelni, np. przyznawanie stałej kwoty lub uwzględnianie dotychczasowych kosztów. Algorytmów finansowania nie stosuje się jedynie w krajach, w których istnieje niewielka liczba uczelni (Cypr, Luksemburg, Malta), i w przypadku uczelni zawodowych w Irlandii.

W niektórych krajach (Republika Czeska, Irlandia, Portugalia i Słowacja) środki publiczne na projekty dotyczące dydaktyki lub funkcjonowania uczelni przyznaje się na zasadach konkurencji między uczelniami.

W dziedzinie badań większość krajów ustala wysokość dotacji badawczych z uwzględnieniem efektywności uczelni. Wszędzie istnieje możliwość uzyskania środków publicznych w ramach procedury konkursowej. W Rumunii jest to jedyny sposób uzyskania środków publicznych na badania.

Różne formy rozliczania środków publicznych

Uczelnie rozliczają się w pełni z otrzymywanych środków publicznych przed społeczeństwem, a w szczególności przed władzami publicznymi, przy czym w tym celu stosuje się różne mechanizmy. Wszędzie w Europie przeprowadza się zewnętrzne kontrole finansowe, a bardzo szeroko rozpowszechnioną formą rozliczania jest również składanie sprawozdań organowi finansującemu i publikowanie informacji w powszechnie dostępnych bazach danych (zob.: rysunek 2.1).

Jeśli chodzi o rozliczanie uczelni z przyznanych środków publicznych, w większości krajów europejskich uwzględnia się również wskaźniki efektywności, które koncentrują się na wynikach studentów w nauce i działalności badawczej uczelni.

Sytuacja nie wygląda jednak w żadnym wypadku wszędzie tak samo, ponieważ wyniki uczelni odgrywają w poszczególnych krajach bardzo różną rolę przy ustalaniu wysokości środków publicznych. W Estonii i na Łotwie środki publiczne są przeznaczone na osiąganie wyników i przyznawane na podstawie umowy, która określa

liczbę absolwentów na każdym kierunku studiów. Zjednoczone Królestwo (Anglia) jest niewątpliwie jednym z krajów, w których wysokość środków przyznawanych uczelniom zależy w największym stopniu od ich efektywności, mierzonej liczbą studentów kończących rok studiów i jakością badań. W Danii środki na dydaktykę zależą wyłącznie od wyników studentów w nauce. Jeśli chodzi o podstawowe środki na badania, efektywność uczelni jest głównym czynnikiem uwzględnianym we Flamandzkiej Wspólnocie Belgii, Estonii, Irlandii (w przypadku uniwersytetów), na Węgrzech, w Polsce i Słowacji.

Inne elementy wskazują na to, że nie wszędzie istnieje wola takiego ścisłego powiązania środków finansowych z wynikami. Jeśli bierzemy pod uwagę większość przyznawanych środków publicznych, w Irlandii (w przypadku uniwersytetów) i we Włoszech efektywność uwzględnia się maksymalnie w odniesieniu do 5% środków. Niektóre kraje ustalają wysokość środków zależnie od efektywności dydaktyki (Słowenia i Szwecja) lub badań (Flamandzka Wspólnota Belgii, Irlandia, Polska, Rumunia i Zjednoczone Królestwo (Szkocja)), ale nie obydwu tych elementów. Jednak przy ustalaniu wysokości środków przyznawanych we Flamandzkiej Wspólnocie Belgii i Rumunii wkrótce uwzględniać się będzie również wyniki studentów w nauce.

W większości krajów, w których finansowanie uczelni zależy w niewielkim stopniu, lub w ogóle nie jest uzależnione, od efektywności mierzonej wynikami studentów lub badań, obecnie przeprowadza się reformy (Francuska i Niemieckojęzyczna Wspólnota Belgii, Bułgaria, Grecja, Hiszpania, Cypr i Malta).

Rozwiązania motywujące i ograniczenia dotyczące przedsięwzięć partnerskich i finansowania ze środków prywatnych

Zróżnicowanie źródeł finansowania uczelni, które jest kluczowym aspektem w rozwijaniu modelu przedsiębiorczej uczelni, zależy w dużej mierze od strategii uczelni, jak również modeli zarządzania określonych przez władze centralne. Stosowane przez władze publiczne rozwiązania motywujące oraz zakres autonomii i ograniczenia nakładane na uczelnie mają najczęściej wpływ na wielkość uzyskiwanych środków prywatnych.

W tym obszarze można wymienić Estonię, Cypr, Łotwę, Austrię i Rumunię jako te kraje, w których uczelnie mają bardzo szeroką autonomię w zakresie tworzenia spółek, inwestycji finansowych i pożyczania środków. Podobnie wygląda sytuacja w Irlandii, Słowenii i Zjednoczonym Królestwie, ale władze w tych krajach określiły szczegółowe procedury zaciągania pożyczek. Z kolei w Bułgarii, Słowacji i krajach skandynawskich (poza Danią) obowiązują stosunkowo rygorystyczne zasady, jeśli chodzi o te trzy metody pozyskiwania środków prywatnych.

Ogromna większość krajów europejskich wprowadziła różne rozwiązania motywujące, aby wesprzeć uczelnie w poszukiwaniu środków prywatnych i tworzeniu przedsięwzięć partnerskich z sektorem prywatnym. Tego rodzaju rozwiązań motywujących brak w pięciu krajach (zob.: rysunek 4.4). We wszystkich pozostałych krajach władze publiczne stosują co najmniej jedno rozwiązanie motywujące, a najczęściej są to ulgi podatkowe dla darczyńców i partnerów prywatnych. W kilkunastu krajach oferuje się różne formy bezpośredniego wsparcia finansowego i inne formy wsparcia (zob.: rozdział 4) dla przedsięwzięć partnerskich z prywatnymi firmami (zwłaszcza w dziedzinie badań), które stanowią istotne źródło środków prywatnych.

Jeśli chodzi o zakres autonomii i rozwiązania motywujące, które dotyczą przedsięwzięć partnerskich z sektorem prywatnym w dziedzinie badań, należy wspomnieć o Flamandzkiej Wspólnocie Belgii, Francji, Finlandii i Zjednoczonym Królestwie. Są to jedyne kraje, które wprowadziły regulacje zezwalające uczelniom na posiadanie praw własności intelektualnej do wyników badań prowadzonych przez ich pracowników, a oprócz tego umożliwiają uczelniom tworzenie spółek – czasem pod pewnymi warunkami – i wspierają

przedsięwzięcia partnerskie z sektorem prywatnym w dziedzinie badań, w szczególności poprzez bezpośrednie finansowanie.

Na poziomie europejskim rzadko jednak istnieje wyraźny związek pomiędzy liberalną polityką, która służy różnicowaniu źródeł finansowania poprzez wykorzystanie środków prywatnych, a tworzeniem różnych rozwiązań motywujących w tej dziedzinie.

3. Kadra akademicka w uczelniach

Pewne aspekty procedury rekrutacji są często określane przez władze centralne

W rekrutację pracowników dydaktycznych zaangażowane są różne szczeble. Proces prowadzący do mianowania/zatrudnienia pracowników obejmuje kilka odrębnych etapów (włącznie z określeniem kategorii pracowników, wraz z kryteriami kwalifikacyjnymi, i liczby wymaganych etatów, oraz podjęciem decyzji o zatrudnieniu pracowników). Warto zauważyć, że na niektórych etapach większość decyzji należy do władz centralnych, natomiast inne etapy świadczą o znacznej autonomii decyzyjnej uczelni.

Jeśli chodzi o określanie kategorii pracowników wraz z kryteriami kwalifikacyjnymi, w ogromnej większości krajów przyjęto model państwa regulacyjnego, natomiast wydaje się, że decyzje podejmowane na innych etapach rekrutacji leżą w gestii samych uczelni. Jedynie w pięciu krajach (Republice Czeskiej, Grecji, Holandii, Słowenii i Zjednoczonym Królestwie) uczelnie mają znaczną, a nawet pełną autonomię na wszystkich etapach procesu rekrutacji. W tym sensie można uznać, że w większości krajów proces rekrutacji jako całość (z uwzględnieniem wszystkich etapów) przebiega zgodnie z modelem państwa nadzorującego.

W większości krajów pracodawcami dla kadry dydaktycznej są uczelnie

Informacje dotyczące interesariuszy, których uznaje się za pracodawców kadry dydaktycznej, wskazują na przechodzenie od modelu państwa regulacyjnego do modelu państwa nadzorującego. O tym, że w tej dziedzinie dominuje model państwa nadzorującego, świadczy fakt, że w ogromnej większości krajów, dla których informacje są dostępne (często w formie ogólnokrajowych przepisów i innych oficjalnych dokumentów), uczelnie uznaje się wyraźnie za faktycznego pracodawcę.

Równocześnie analiza statusu/form zatrudnienia wskazuje na bardziej subtelne zróżnicowanie. W ponad połowie krajów nauczycieli zatrudnia się na podstawie umowy (podlegającej na ogół prawu publicznemu), a w czternastu krajach lub regionach mają oni status urzędników państwowych. W tej drugiej grupie krajów można zauważyć tendencję do „rozluźniania” statusu zawodowego w tym sensie, że w połowie z tych krajów możliwe są inne rozwiązania kontraktowe.

Różnice pod względem wynagrodzeń i awansu

Jeśli chodzi o wynagrodzenia i awans, sytuacja jest bardzo zróżnicowana, a w związku z tym trudno tu wyodrębnić wyraźne trendy w kierunku jednego z głównych modeli. Można jednak zauważyć, że w mniej więcej połowie krajów aspekty związane z ustalaniem siatki płac mieszczą się na ogół w modelu państwa regulacyjnego, a w ośmiu innych krajach sytuacja jest bardziej zbliżona do modelu państwa nadzorującego. Jedynie w Republice Czeskiej (w przypadku uczelni kształcących na poziomie ISCED 5A), Estonii, Austrii i Liechtensteinie uczelnie mają w tej dziedzinie szeroką autonomię.

* * *

Na zakończenie, pomimo że informacje zebrane do niniejszego opracowania opierają się niemal wyłącznie na oficjalnych regulacjach, staramy się poniżej przedstawić pewne ogólne spostrzeżenia dotyczące aktualnych rozwiązań w zakresie zarządzania uczelniami w Europie.

Jeśli chodzi o autonomię, wydaje się, że polityka państwa w poszczególnych krajach koncentruje się wyraźnie na zarządzaniu finansami. Podobny, choć mniej wyraźnie zarysowany, trend dotyczy swobody działania uczelni w odniesieniu do pracowników. Kraje, w których uczelnie mają bardzo szeroką autonomię finansową, nie zawsze należą równocześnie do tej grupy krajów, w których również sprawy kadrowe leżą w gestii samych uczelni. Struktury zarządzania wewnętrznego są w takim samym stopniu określone w regulacjach niemal we wszystkich krajach.

W całej Europie upowszechnia się formuła zarządzania opartego na celach i efektywności. Niemal wszędzie uczelnie muszą opracowywać plany strategiczne, które odzwierciedlają priorytety państwa. Efektywność uwzględnia się, choć w różnym stopniu, przy ustalaniu wysokości środków w znacznej większości krajów. I w końcu, zarządzanie oparte na celach i efektywności jest możliwe dzięki temu, że zmieniła się rola rektorów, którzy odpowiadają obecnie za realizację strategii służących osiągnięciu tych celów i uzyskane wyniki. W tym kontekście należy jednak zauważyć, że formy kontroli aktualnie opierają się przede wszystkim na aspektach ilościowych, a rzadziej na wynikach ocenianych pod kątem celów jakościowych i społecznych.

Rozwijanie relacji pomiędzy uczelniami i światem zewnętrznym, a w szczególności firmami prywatnymi, przejawia się m.in. obecnością interesariuszy zewnętrznych w niektórych uczelnianych organach zarządzających. Również pod względem skali udziału osób z zewnątrz sytuacja jest zróżnicowana w poszczególnych krajach. Niezależnie od budowania więzi z przedstawicielami świata biznesu, uczelnie działają też pod silną presją w sprawach finansowania, oczekuje się bowiem, że w ich budżecie wzrośnie udział środków z sektora prywatnego. W wielu krajach ten cel stanowi centralny element strategii i/lub reform, obejmujących m.in. tworzenie rozwiązań motywujących do pozyskiwania środków prywatnych. Jednak regulacje w tej dziedzinie wyznaczają równocześnie granice relacji z sektorem prywatnym.

GLOSARIUSZ

Kody krajów

EU-27	Unia Europejska
BE	Belgia
BE fr	Belgia – Wspólnota Francuska
BE de	Belgia – Wspólnota Niemieckojęzyczna
BE nl	Belgia – Wspólnota Flamandzka
BG	Bułgaria
CZ	Republika Czeska
DK	Dania
DE	Niemcy
EE	Estonia
EL	Grecja
ES	Hiszpania
FR	Francja
IE	Irlandia
IT	Włochy
CY	Cypr
LV	Łotwa
LT	Litwa
LU	Luksemburg
HU	Węgry
MT	Malta

NL	Holandia
AT	Austria
PL	Polska
PT	Portugalia
RO	Rumunia
SI	Słowenia
SK	Słowacja
FI	Finlandia
SE	Szwecja
UK	Zjednoczone Królestwo
UK-ENG	Anglia
UK-WLS	Walia
UK-NIR	Irlandia Północna
UK-SCT	Szkocja
Kraje EFTA/ EOG	Trzy kraje Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu, które należą do Europejskiego Obszaru Gospodarczego
IS	Islandia
LI	Liechtenstein
NO	Norwegia

Kod statystyczny

: Brak danych
 PKB Produkt Krajowy Brutto

Definicje

Algorytm finansowania: algorytm oparty na standardowych kryteriach, który służy do obliczania wysokości dotacji publicznych dla uczelni na działalność dydaktyczną i/lub bieżącą działalność operacyjną oraz – w pewnych przypadkach – na działalność badawczą. Kryteria obejmują kryteria dotyczące nakładów i/lub wskaźniki efektywności.

Czesne: coroczne opłaty pobierane od studentów na pokrycie całości lub części kosztów kształcenia w uczelni.

Dotacja blokowa: środki finansowe przeznaczone na pokrycie kilku kategorii wydatków, np. kosztów działalności dydaktycznej, bieżących kosztów operacyjnych i/lub kosztów działalności badawczej.

Dotowane przez państwo uczelnie prywatne: uczelnie, które są bezpośrednio lub pośrednio zarządzane przez organizację pozarządową (kościół, związek zawodowy, prywatne przedsiębiorstwo lub inny podmiot) i otrzymują ponad 50% swych środków od władz publicznych.

Interesariusze wewnętrzni: osoby zatrudnione lub kształcące się w uczelni.

Interesariusze zewnętrzni: osoby, które są żywotnie zainteresowane funkcjonowaniem, praktykami i efektami działalności uczelni (np. przedstawiciele władz centralnych, regionalnych lub lokalnych, pracodawcy działający na rynku pracy lub inni przedstawiciele przemysłu, członkowie związków zawodowych, przedstawiciele krajowych organizacji studenckich, przedstawiciele społeczeństwa obywatelskiego, absolwenci, rodzice studentów i inne osoby).

Kryteria dotyczące nakładów: różne elementy, które dotyczą skali działalności uczelni i mogą być uzależnione na przykład od liczby studentów w poprzednim lub bieżącym roku, liczby pracowników i dotowanych miejsc na studiach. Są one wykorzystywane w algorytmie finansowania.

Kryteria efektywności: kryteria dotyczące wyników osiągniętych przez uczelnię w poprzednim okresie. Łączą one wysokość przyznawanych środków publicznych ze zdolnością uczelni do optymalnego wykorzystywania środków otrzymanych w danym okresie, którą mierzy się na przykład liczbą studentów kończących rok studiów lub liczbą absolwentów. Kryteria efektywności uwzględnia się często w algorytmach finansowania i na ogół uznaje się je za rozwiązanie motywujące do bardziej racjonalnego wykorzystywania środków.

Międzynarodowa Standardowa Klasyfikacja Wykształcenia (ISCED 1997)

Międzynarodowa Standardowa Klasyfikacja Wykształcenia (ISCED) służy do opracowywania międzynarodowych statystyk dotyczących edukacji. Bardziej szczegółowe informacje na temat ISCED 97 zamieszczono na oficjalnej stronie: <http://unesco.stat.unesco.org/en/pub/pub0.htm>.

Poziomy ISCED 97 uwzględnione w niniejszej publikacji:

- **ISCED 5: Szkolnictwo wyższe (pierwszy etap)**
Przyjęcie na ten poziom wymaga na ogół ukończenia kształcenia na poziomie ISCED 3 lub 4. Poziom ISCED 5 obejmuje studia wyższe o profilu akademickim, które mają w dużej mierze charakter teoretyczny (ISCED 5A), i studia wyższe o profilu zawodowym, które są zwykle krótsze i przygotowują do wejścia na rynek pracy (ISCED 5B). Dostęp do studiów doktoranckich na poziomie ISCED 6 umożliwiają wyłącznie studia wyższe na poziomie ISCED 5A.
- **ISCED 6: Szkolnictwo wyższe (drugi etap)**

Poziom ten obejmuje wyłącznie studia kończące się kwalifikacjami naukowymi na zaawansowanym poziomie (stopniem doktorskim).

Niezależne uczelnie prywatne: uczelnie, które są bezpośrednio lub pośrednio zarządzane przez organizację pozarządową (kościół, związek zawodowy, przedsiębiorstwo lub inny podmiot) i otrzymują mniej niż 50% swych środków od władz publicznych.

Organ akademicki: organ ten, zwykle nazywany senatem lub radą akademicką, odpowiada przede wszystkim za sprawy dotyczące usług edukacyjnych i badawczych świadczonych przez uczelnię. W jego skład wchodzi głównie pracownicy akademicy zatrudnieni w uczelni, a w niektórych krajach również przedstawiciele studentów i pracownicy administracji.

Organ decyzyjny: uczelniany organ zarządzający, odpowiedzialny za planowanie długoterminowe i strategiczne, oraz ustalanie kierunków działalności uczelni. W niektórych krajach organem decyzyjnym jest organ akademicki lub organ nadzorczy, natomiast w innych krajach organ decyzyjny jest odrębną jednostką, istniejącą niezależnie od pozostałych dwóch organów.

Organ doradczy: organ ten wspiera wewnętrzną strukturę zarządzania i przedstawia punkt widzenia osób z zewnątrz w sprawach dotyczących uczelni; żadne decyzje nie wymagają jednak zatwierdzenia przez ten organ i nie zajmuje się on oficjalnie monitorowaniem uczelni. W skład tego organu wchodzi zawsze, a często wyłącznie, interesariusze zewnętrzni.

Organ nadzorczy: organ nadzorujący lub monitorujący działalność operacyjną, dydaktyczną i finansową. Na ogół zatwierdza on informacje przedstawiane ministerstwu (sprawozdania roczne, sprawozdania z działalności, sprawozdania finansowe itp.) oraz nadzoruje kontrole finansowe w uczelni. Organ ten jest zwykle tym podmiotem prawnym, który zatrudnia i zwalnia rektora uczelni. W skład wszystkich organów nadzorczych wchodzi interesariusze zewnętrzni, a wiele z tych organów składa się wyłącznie z interesariuszy zewnętrznych.

Osoba kierująca uczelnią: rektor, prezydent, wice-kanclerz, kanclerz lub dyrektor uczelni. Osoba ta reprezentuje uczelnię w czynnościach prawnych i umowach finansowych. Jest na ogół najważniejszą osobą odpowiedzialną za strategiczne planowanie działań uczelni, włącznie z programowaniem i rozwojem, organizacją, kierowaniem i monitorowaniem. Ponosi w pierwszej kolejności odpowiedzialność za działalność uczelni.

Plan strategiczny: dokument, który przedstawia misję i strategiczne cele uczelni, oraz łączy te cele ze szczegółowymi celami i działaniami przewidzianymi na okresy o zróżnicowanej długości.

Podstawowe środki na badania: dotacja na działalność badawczą uczelni, która nie jest przeznaczona na określone projekty. Dotację tę można przyznawać na podstawie kosztów działalności badawczej uczelni, jej wyników lub przesłanek wynikających z polityki. Środki podstawowe mogą stanowić część dotacji na działalność dydaktyczną i operacyjną, lub być przeznaczone specjalnie na badania.

Regulacje prawne: ustawy, rozporządzenia lub inne oficjalnie wiążące dokumenty wydawane przez władze edukacyjne najwyższego szczebla.

Środki na określone projekty badawcze: środki przyznawane uczelniom na realizację określonych projektów badawczych w drodze procedury konkursowej.

Uczelnie publiczne: uczelnie, które są bezpośrednio lub pośrednio zarządzane przez publiczne władze edukacyjne.

Uczelnie: oficjalnie uznawane uczelnie publiczne i prywatne, które prowadzą kształcenie na poziomach ISCED 5 i 6, i funkcjonują na podstawie ustawodawstwa danego kraju. W opracowaniu nie uwzględniono uczelni zagranicznych utworzonych w danym kraju, uczelni państwowych prowadzących kształcenie w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego, uczelni wojskowych i policyjnych.

Umowa o wykonanie zadań: umowa zawierana pomiędzy uczelniami a władzami publicznymi, której podstawę stanowią cele strategiczne wyznaczone danej uczelni. Postęp ocenia się zgodnie z różnymi miernikami związanymi z efektywnością/wynikami.

Zalecenie: wskazówki lub wytyczne wydawane przez władze edukacyjne najwyższego szczebla, które nie mają charakteru wiążącego przepisu prawnego.

Zapewnianie jakości: termin o bardzo szerokim znaczeniu, oznaczający ciągły proces oceny (analizowania i oceny, monitorowania, gwarantowania, utrzymywania i podnoszenia) jakości systemu szkolnictwa wyższego, uczelni lub programu.

BIBLIOGRAFIA

- Agachi, P. S., Multiple employment issues at the 'Babes-Bolyai' University in Cluj-Napoca, Romania: a case study (Problemy wieloetatowości na przykładzie Uniwersytetu Babes-Bolyai w Cluj Napoca, Rumunia) w: *Higher Education in Europe*, tom 31, nr 3, październik 2006.
- Bargh, C.; Scott, P.; Smith, D., Governing Universities: changing the culture? (Zarządzanie uczelniami: zmiana kultury?), Buckingham: SRHE and Open University Press, 1996, str. 1-40, 152-180.
- Center for Higher Education Policy (CHEPS); Goedegebuure, L.; Van Vught, Fr. (red.), Comparative Policy Studies in Higher Education (Analiza porównawcza polityk dotyczących szkolnictwa wyższego), Utrecht: Lemma, 1994. 303 str., (*Management and Policy in Higher Education*).
- Centre for the Study of Higher Education Management (CEGES), Rates of return and funding models in Europe (Stopy zwrotu i modele finansowania w Europie), Raport końcowy dla Dyrekcji Generalnej ds. Edukacji i Kultury Komisji Europejskiej, Walencja, CEGES, 2007, 141 str.
- Chevallier, Thierry; Eicher, J. Cl., Higher Education Funding: A Decade of Changes (Finansowanie szkolnictwa wyższego: dekada zmian) w: *Higher Education in Europe*, 2002, tom 17, nr 1-2, 2002, str. 89-99.
- Chmielecka, E., Multiple employment as an additional source of revenue: under what conditions can it be of advantage to both academics and universities? (Wieloetatowość jako dodatkowe źródło dochodu: w jakich warunkach może być korzystna zarówno dla kadry akademickiej, jak i uczelni?) w: *Higher Education in Europe*, tom 31, nr 3, październik 2006.
- Komisja Wspólnot Europejskich, Investing efficiently in education and training: an imperative for Europe (Efektywne inwestowanie w edukację i szkolenia: imperatyw dla Europy), Komunikat Komisji, COM(2002) 779 – wersja ostateczna, Bruksela, Komisja Wspólnot Europejskich, 2003, 31 str.
- Komisja Wspólnot Europejskich, Komunikat Komisji dla Rady i Parlamentu Europejskiego, Delivering on the modernization agenda for universities: education, research and innovation (Realizacja programu modernizacji uczelni: edukacja, badania i innowacje), COM(2006) 208 – wersja ostateczna, Bruksela, Komisja Wspólnot Europejskich, 2006, 18 str.
- Rada Europy; Vukasovic', M., General report (Raport ogólny) w: *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*, 2006, str. 203-212.
- Rada Europy; Fried, J., Higher education governance in Europe, autonomy, ownership and accountability – A review of the literature (Zarządzanie szkolnictwem wyższym w Europie, autonomia, własność i odpowiedzialność – przegląd literatury) w: *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*, 2006, str. 79-116.
- Rada Europy; Kohler, J.; Huber, J. (red.), Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces (Zarządzanie szkolnictwem wyższym – między kulturą demokratyczną, aspiracjami akademickimi a siłami rynku), Strasbourg, Council of Europe Publishing, 2006, (*Council of Europe higher education series*, nr 5).
- Davies, J., The agendas for University Management in the next Decade (Program działań w dziedzinie zarządzania uczelniami na następne dziesięciolecie) w: *Universities: the Management Challenge*, Windsor: The NFER-NELSON Publishing Company Limited, 1985.
- Dunkin, R., The HR challenge: some more thoughts (Jeszcze kilka refleksji o wyzwaniach związanych z zasobami ludzkimi), odpowiedź na referat inauguracyjny podczas konferencji pt. "Trends in the Management of Human Resources" (Trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi) w: *Higher Education*, 25-26 sierpnia 2005, OECD, Paryż, str. 5.
- Escotet, M. Á. University Governance, Accountability and Financing (Zarządzanie, odpowiedzialność i finansowanie uczelni) w: *Higher education in the World 2006. The Financing of Universities*, str. 24-38.
- Eurydice, Two Decades of Reform in Higher Education in Europe: 1980 Onwards (Dwie dekady reform w szkolnictwie wyższym w Europie: od 1980 r.). Bruksela, Eurydice, 2000. 196 str.
- Eurydice, Teaching staff. European glossary on education, Volume 3 (Nauczyciele – Europejski glosariusz edukacyjny, tom 3), Bruksela, Eurydice, 2001, 224 str.
- Eurydice, Management, monitoring and support staff. European glossary on education, Volume 4 (Kadry kierownicze, nadzorujące i wspierające proces dydaktyczno-wychowawczy – Europejski glosariusz edukacyjny, tom 4), Bruksela, Eurydice, 2002, 224 str.

Eurydice, Decision-making, advisory, operational and regulatory bodies in higher education. European glossary on education, Volume 5 (Instytucje decyzyjne, doradcze, administracyjne oraz nadzorcze w szkolnictwie wyższym – Europejski Glosariusz Edukacyjny, tom 5), Bruksela, Eurydice, 2007, 248 str.

Eurydice, Focus on the structure of higher education in Europe – 2006/07. National trends in the Bologna Process (Seria Focus: Struktury systemów szkolnictwa wyższego w Europie 2006/07 Proces Boloński: kierunki rozwoju w poszczególnych krajach), Bruksela, Eurydice, 2007, 350 str. (*Focus*).

Eurydice, Key data on higher education in Europe - 2007 Edition (Kluczowe dane o szkolnictwie wyższym w Europie – wydanie 2007), Bruksela, Eurydice, 2007, 176 str. (*Key Data*).

Gordon, G.; Whitchurch, C., Managing human resources in higher education: the implications of a diversifying workforce (Zarządzanie zasobami ludzkimi w szkolnictwie wyższym: konsekwencje coraz bardziej zróżnicowanego profilu kadry) w: *Higher Education Management and Policy*, tom 19, nr 2, 2007, str. 131-153.

Merrien, Fr-X. (red.), Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View. (W kierunku nowego modelu zarządzania uczelniami? Analiza porównawcza), Londyn, Jessica Kingsley, 1999 (*Higher Education Series*, 53).

OECD, Strehl, F.; Reisinger, S.; Kalatschan, M., Funding Systems and their Effects on Higher Education Systems (Systemy finansowania i ich wpływ na systemy szkolnictwa wyższego), Paryż, OECD Publishing, *OECD Education Working Papers*, nr 6, 2007.

OECD, raport z projektu dot. analizy polityki edukacyjnej, Rozdział 3: Changing Patterns of Governance in Higher Education (Ewolucja modeli zarządzania w szkolnictwie wyższym), 2003.

OECD/IMHE-HEFCE, raport z projektu dot. zarządzania finansowego i zarządzania uczelniami, On the edge: securing a sustainable future for higher education (Na krawędzi: jak zapewnić szkolnictwu wyższemu stabilną przyszłość), 2004.

Pellert, A. Human Resource Management at Universities (Zarządzanie zasobami ludzkimi w uczelniach) w: *Higher Education Management and Development in Central, Southern and Eastern Europe*, Münster, Waxmann Verlag GmbH, 2007.

Report on 'University Governance' (Raport nt. zarządzania uczelniami), European Union Education and Training 2010 Work Programme (Program pracy Unii Europejskiej pt. "Edukacja i szkolenia 2010"), Temat "Making the best use of resources" (Optymalne wykorzystywanie zasobów), działania organizowane w ramach wzajemnego uczenia się (*peer learning*), Kopenhaga, kwiecień 19-21, 2006.

Sadlak, J.; de Miguel, J. M., Regional perspectives: Europe (Europa z punktu widzenia regionów) w *Higher education in the World 2006, The Financing of Universities*, str. 198-222.

Salmi, J.; Hauptman, A.M., Resource allocation mechanisms in tertiary education: a typology and an assessment (Mechanizmy podziału środków w szkolnictwie wyższym: typologia i ocena) w: *Higher education in the World 2006. The Financing of universities*, str. 60-81.

Scott, P. Challenges to Academic Values and the Organisation of Academic Work in a Time of Globalisation (Wyzwania związane z wartościami akademickimi i organizacją pracy akademickiej w czasach globalizacji) w: *Higher Education in Europe*, tom XXVIII, 2003, nr 3, str. 295-306.

Shattock, M., Managing Successful Universities (Zarządzanie uczelniami odnoszącymi sukcesy), Maidenhead, SRHE and Open University Press, 2003.

Truffin, C. L'université déchiffrée: le financement des universités en Communauté française de Belgique (Uniwersytet bez tajemnic: finansowanie uniwersytetów we Wspólnocie Francuskiej Belgii), Bruksela, Éditions de l'Université Libre de Bruxelles, 2006.

Werner, Z. Hirsch; Weber, L. E. (red.), Governance in Higher Education. The University in a State of Flux (Zarządzanie w szkolnictwie wyższym. Ciągłe zmiany w uczelniach), Paryż, Economica, 2001, 204 str.

Zechlin, L., Strategic Planning in Higher Education (Planowanie strategiczne w szkolnictwie wyższym) w: *International Encyclopedia of Education*, wyd. III, Amsterdam: Elsevier, 2008.

Rozdział 1: Krajowe strategie dotyczące szkolnictwa wyższego

Rysunek 1.1: Krajowe priorytety strategiczne dotyczące szkolnictwa wyższego (finansowanie i kadra), 2006/07	16
--	----

Rozdział 2: Struktury zarządzania w szkolnictwie wyższym

Rysunek 2.1: Mechanizmy planowania i przekazywania informacji przez uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07	32
Rysunek 2.2: Uczelniane organy zarządzające w uczelniach publicznych i dotowanych przez państwo uczelniach prywatnych, 2006/07	34
Rysunek 2.3: Metoda wyboru rektora w uczelniach publicznych i dotowanych przez państwo uczelniach prywatnych, 2006/07	37
Rysunek 2.4: Zewnętrzne regulacje dotyczące zarządzania w uczelniach, niezależne uczelnie prywatne, 2006/07	43

Rozdział 3: Bezpośrednie finansowanie uczelni ze środków publicznych

Rysunek 3.1: Forma głównej dotacji publicznej, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07	49
Rysunek 3.2: Najważniejsze mechanizmy bezpośredniego finansowania ze środków publicznych, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07	50
Rysunek 3.3: Kryteria dotyczące nakładów w algorytmach finansowania działalności dydaktycznej i operacyjnej, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07	53
Rysunek 3.4: Kryteria dotyczące efektywności w algorytmach finansowania działalności dydaktycznej i operacyjnej, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07	55
Rysunek 3.5: Kryteria przyznawania podstawowych dotacji publicznych na działalność B+R, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07	61
Rysunek 3.6: Mechanizmy rozliczania środków publicznych, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07	64
Rysunek 3.7: Możliwość przenoszenia niewykorzystanych środków publicznych na następny rok, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07	67
Rysunek 3.8: Zestawienie mechanizmów finansowania ze środków publicznych, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07	70

Rozdział 4: Środki prywatne pozyskiwane przez uczelnie

Rysunek 4.1: Procentowy udział prywatnych wydatków gospodarstw domowych i "innych podmiotów prywatnych" w łącznych nakładach otrzymywanych przez uczelnie, 1999-2004	74
Rysunek 4.2: Autonomia w zakresie wykorzystywania środków z czesnego za studia stacjonarne kończące się pierwszym dyplomem, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07	76
Rysunek 4.3: Źródła środków prywatnych dostępne dla uczelni publicznych i ograniczenia dotyczące ich wykorzystywania, 2006/07	77
Rysunek 4.4: Rozwiązania motywujące do pozyskiwania środków prywatnych, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07	82

Rozdział 5: Kadra akademicka w uczelniach

Rysunek 5.1: Rozkład odpowiedzialności za proces rekrutacji między interesariuszami, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07	89
Rysunek 5.2: Najważniejsze metody rekrutacji, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07	92
Rysunek 5.3: Pracodawca i status pracowników dydaktycznych, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07	95
Rysunek 5.4: Interesariusze/organy odpowiedzialne za ustalanie warunków wynagradzania i awansu, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07	97
Rysunek 5.5: Odpowiedzialność za ustalanie kryteriów oceny kadry akademickiej, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07	100

ZAŁĄCZNIKI

Rozdział 1

Dokumenty przedstawiające krajowe strategie dotyczące szkolnictwa wyższego, 2006/07	119
---	-----

Rozdział 2

Uczelniane organy zarządzające, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07	120
--	-----

Rozdział 3

Kryteria przyznawania środków publicznych uczelniom publicznym i dotowanym przez państwo uczelniom prywatnym, 2006/07	130
---	-----

Dokumenty przedstawiające krajowe strategie dotyczące szkolnictwa wyższego, 2006/07 (Rozdział 1)

BE nl	Polityka dotycząca edukacji i szkoleń (2004-2009)
CZ	Długoterminowy plan działalności dydaktycznej i badawczej, naukowej, rozwojowej, artystycznej i innej twórczej działalności uczelni (2006-2010) (ISCED 5A) Długoterminowy plan dotyczący edukacji i rozwoju systemu edukacji w Republice Czeskiej
DK	Rządowa strategia w gospodarce globalnej
EE	Strategia dotycząca szkolnictwa wyższego na lata 2006-2015
CY	Planowanie strategiczne w dziedzinie edukacji (<i>Strategikos Shediasmos gia tin Ekpaidefsi</i>) (2007)
LV	Podstawowe założenia rozwoju edukacji na lata 2006-2010 i Deklaracja Rady Ministrów
LT	Plan rozwoju systemu szkolnictwa wyższego (2006-2010)
HU	Węgierski program "Universitas" (2004)
NL	Plan dotyczący szkolnictwa wyższego i nauki z 2004 r. i nowy średnioterminowy program działań do roku 2020
RO	Strategia dotycząca szkolnictwa wyższego na lata 2002-2010
SI	Szczegółowy plan dla szkolnictwa wyższego (2002)
FI	Fińska Ustawa o rozwoju systemu szkolnictwa wyższego (2005) i Plan rozwoju edukacji i nauki
UK	Biała Księga pt. "Przyszłość szkolnictwa wyższego" (<i>The Future of Higher Education</i>) (2003)
NO	Reforma jakościowa w szkolnictwie wyższym (2002)

BE fr, BE de, BG, IE, EL, FR, IT, MT, AT, PL, PT, SK, SE, IS i LI: Brak dokumentów przedstawiających krajowe strategie.

Uczelniane organy zarządzające, uczelnie publiczne i dotowane przez państwo uczelnie prywatne, 2006/07 (Rozdział 2)

Kraj	Osoba kierująca uczelnią	Organ akademicki	Organ decyzyjny	Organ doradczy/nadzorczy
BE fr	Rektor	Rada Akademicka	Rada Zarządzająca ds. Dydaktyki	Rada Administracyjna
BE de	Dyrektor	Rada Akademicka – do jej zadań należy głównie przedstawianie zaleceń i wskazówek radzie administracyjnej.	Zarząd – mianuje dyrektora i członków rady, przekazuje uprawnienia dyrektorowi lub radzie akademickiej, określa program nauczania uczelni i organizację wewnętrzną.	
BE nl	Rektor (Rada Wykonawcza) – odpowiedzialny za sprawy administracyjne i finansowe uniwersytetu oraz jego mienie i nieruchomości; przygotowuje budżet i sprawozdanie roczne, realizuje decyzje rady zarządzającej i reprezentuje uniwersytet na zewnątrz.	Rada Akademicka – doradza radzie wykonawczej i radzie zarządzającej we wszystkich sprawach dotyczących nauczania/kształcenia. Rada Naukowa – doradza radzie wykonawczej i radzie zarządzającej we wszystkich sprawach dotyczących badań.	Rada Zarządzająca – organ regulacyjny uniwersytetu odpowiedzialny za całość spraw, określa wewnętrzne przepisy i procedury dotyczące działalności dydaktycznej i badawczej oraz studentów, określa strukturę i organizację uniwersytetu, zatwierdza budżet i sprawozdanie roczne, powołuje profesorów i pracowników zajmujących wyższe stanowiska, określa ogólną politykę uniwersytetu.	x
BG	Rektor – reprezentuje uczelnię na zewnątrz; jego uprawnienia obejmują wszystkie sprawy dotyczące studentów; przygotowuje roczne sprawozdanie nt. działalności i spraw finansowych, przedstawia efekty funkcjonowania wewnętrznego systemu oceny i zapewniania jakości.	Rada Akademicka – odpowiedzialna za wszystkie sprawy dotyczące kształcenia i badań, określa politykę dydaktyczną i naukową, wprowadza systemy oceny i zapewniania jakości oraz monitoruje ich funkcjonowanie, określa kierunki i formy studiów oraz tytuły/stopnie, przedstawia propozycje dotyczące liczby studentów, którzy mają zostać przyjęci, zatwierdza warunki zatrudnienia i ocenę kadry akademickiej, zatwierdza roczny budżet i dba o odpowiedzialne wydatkowanie środków. Określa wewnętrzne przepisy podstawowych jednostek i zatwierdza działania w dziedzinie współpracy zagranicznej.	Zgromadzenie Ogólne – zatwierdza lub odrzuca wewnętrzne zasady zarządzania uczelnią, omawia i zatwierdza roczne sprawozdanie rektora. Powołuje komisję nadzorczą – odrębny organ, który nadzoruje różne działania uczelni i odpowiada za kontrolę wewnętrzną.	Rada Kontrolna – wyspecjalizowany organ, który sprawuje wewnętrzną kontrolę/nadzór nad całością działań uczelni. Jej członkowie nie mogą wchodzić w skład rady akademickiej ani pełnić funkcji prorektorów, asystentów rektorów, dziekanów czy dyrektorów podstawowych jednostek i jednostek powiązanych z uczelnią. Rada dba o przestrzeganie oficjalnych regulacji przez uczelnię i przedstawia swe wnioski na ten temat radzie akademickiej. Rada przekazuje również co roku radzie akademickiej i zgromadzeniu ogólnemu opinie dotyczące szacunków finansowych i projektu budżetu. Rada przedkłada sprawozdania i wnioski ze swej działalności zgromadzeniu ogólnemu co najmniej raz w roku.

Kraj	Osoba kierująca uczelnią	Organ akademicki	Organ decyzyjny	Organ doradczy/nadzorczy
CZ (a)	Rektor – najważniejsze ogniwo w systemie zarządzania; większość spraw wymaga zatwierdzenia przez senat.	Senat Akademicki – decyduje o strukturze organizacyjnej, zatwierdza decyzje rektora dotyczące przepisów wewnętrznych, budżet, roczne sprawozdanie nt. działalności i zarządzania finansami, plany długoterminowe itp. oraz rekomenduje kandydatów na stanowisko rektora Prezydentowi Republiki.		Rada Nadzorcza – zatwierdza roczne sprawozdanie rektora oraz przedstawia opinie nt. planów długoterminowych i innych spraw przedkładanych przez rektora lub ministra. Zatwierdzenia przez radę wymaga również kilka innych spraw, np. tworzenie podstawowych jednostek uniwersytetu, zbycie majątku uniwersytetu i wykorzystywanie innych aktywów.
CZ (b)	Dyrektor szkoły – statutowy organ szkoły jako podmiotu prawnego; podejmuje decyzje w sprawach dotyczących szkoły, jeżeli odpowiednie regulacje nie stanowią inaczej.			x
DK	Rektor – kieruje bieżącą działalnością, odpowiada całościowo za zatrudnianie pracowników na kierowniczych stanowiskach, rekomenduje budżet i zatwierdza rachunki finansowe oraz określa zasady postępowania dyscyplinarnego.	Rada Akademicka – przedstawia stanowisko w sprawie wewnętrznego podziału środków i w zasadniczych strategicznych sprawach naukowych i dydaktycznych, przedstawia rekomendacje dotyczące komisji akademickich oraz nadaje stopnie doktorskie.		Zarząd – najwyższy organ uniwersytetu, pełniący funkcję regulacyjną; wydaje instrukcje dotyczące struktury organizacyjnej, wytycza kierunki długofalowych działań i rozwoju, zarządza środkami, zawiera umowy z ministerstwem, zatwierdza budżet oraz zatrudnia rektora i pracowników na stanowiskach kierowniczych.
DE (a)	W uczelniach, oprócz rektora lub prezydenta, istnieje funkcja kanclerza, który jest wyższym rangą urzędnikiem administracyjnym i odpowiada za budżet.	Rada Uniwersytetu – wybiera radę zarządzającą i przyjmuje uchwały dotyczące statutu uczelni.	Senat – zatwierdza wybór rektora przez kadre akademicką uczelni i podejmuje decyzje dotyczące budżetu uczelni, liczby studentów, którzy mają zostać przyjęci, tworzenia podstawowych jednostek, kluczowych spraw związanych z badaniami i sprawami z młodzieżą, zasad przeprowadzania egzaminów oraz proponowanych przez jednostki kandydatów na stanowiska profesorskie.	Rada Zarządzająca
DE (b)	Dyrektor	Konferencja	Dualny Senat	Rada Zarządzająca

Kraj	Osoba kierująca uczelnią	Organ akademicki	Organ decyzyjny	Organ doradczy/nadzorczy
EE (a)	Rektor – odpowiada za ogólny stan i rozwój uczelni oraz zgodne z prawem i racjonalne wykorzystywanie środków finansowych; jest najwyższym organem administracyjnym i dyscyplinarnym.	Rada – zatwierdza statuty uniwersytetu i jego jednostek organizacyjnych, uchwała plany rozwoju, zatwierdza budżet, określa zasady konkursów na szeregowe stanowiska dydaktyczne i stanowiska naukowe, wybiera profesorów zwyczajnych, nadaje tytuł profesora emerytowanego, podejmuje decyzje w sprawach dotyczących mienia uniwersytetu itp. Ponadto podejmuje decyzje w innych sprawach leżących w zakresie jej kompetencji, zgodnie z przepisami prawa i statutem uniwersytetu.		Rada Zarządzająca – funkcjonuje jako bufor pomiędzy ministerstwem a uczelniami. Rada może przedstawiać propozycje Ministrowi Edukacji i Nauki oraz radzie uniwersytetu w sprawach dotyczących rozwoju uniwersytetu. Obowiązkowo przedstawia swą ocenę uniwersytetu ogółowi społeczeństwa przynajmniej raz w roku. Upoważniony przedstawiciel rady uczestniczy z prawem zabierania głosu w posiedzeniach rady uniwersytetu.
EE (b)	Rektor – zatwierdza wewnętrzne regulaminy i statuty jednostek organizacyjnych uczelni, zatwierdza budżet uczelni i dba o jego wykonanie oraz sprawuje kontrolę nad środkami finansowymi uczelni. Rektor odpowiada przed radą i właściwym ministrem nadzorującym daną uczelnię.	Rada – uchwała plany rozwoju uczelni, wybiera pracowników zatrudnianych na szeregowych stanowiskach dydaktycznych, podejmuje decyzje w sprawach dotyczących mienia państwowego, które użytkuje uczelnia itp.		Organ Doradczy – Ustawa o uniwersytetach i Ustawa o uczelniach zawodowych określają ogólnie rolę organu doradczego i wyszczególniają obszary, w których rada i rektor mają uprawnienia decyzyjne; równocześnie pewną swobodę zapewnia uczelniom ustawowy zapis o tym, że rada i rektor podejmują również decyzje w innych sprawach, które leżą w zakresie kompetencji rady lub rektora, zgodnie z przepisami prawa i statutem uczelni.
IE (a)	Prezydent/Provost	Rada Akademicka	Organ Zarządzający	
IE (b)	Prezydent/Dyrektor – najważniejszy urzędnik kierujący bieżącą działalnością uczelni	Rada Akademicka – wspiera radę zarządzającą w planowaniu, koordynowaniu, rozwiązaniu i nadzorowaniu działalności dydaktycznej oraz dba o ochronę, utrzymanie i podnoszenie standardów akademickich.	Organ Zarządzający/Rada Zarządzająca – zarządza uczelnią i kontroluje jej działalność.	
EL	Rektor	Senat – wytycza ogólną politykę dydaktyczną i naukową, rozdziela etaty dydaktyczne/naukowe po zatwierdzeniu przez ministerstwo.		x

Kraj	Osoba kierująca uczelnią	Organ akademicki	Organ decyzyjny	Organ doradczy/nadzorczy
ES	Rektor – zarządza i kieruje uniwersytetem, odpowiada za realizację strategii zatwierdzonych przez organy kolegialne oraz realizację umów. Przewodniczy senatowi i radzie.	Senat Uniwersytetu – organ przedstawicielski społeczności uniwersytetu; omawia politykę uniwersytetu, zarządza etatami i mobilizuje inne organy zarządzające do tworzenia polityki. Może również tworzyć komisje do określonych celów.	Rada Zarządzająca – uchwała plany strategiczne, dyrektywy, zarządzania i procedury, określa sposób organizacji dydaktyki i badań, podział środków i budżet. Wspiera pracę rektora.	Rada Społeczna – organ zewnętrzny, który reprezentuje na uniwersytecie szersze interesy społeczne. Rada współpracuje z uniwersytem przy ustalaniu kryteriów i priorytetów w ramach strategicznego planowania działalności uczelni. Rada przedstawia również zalecenia dotyczące programowania i zarządzania, finansów i budżetu oraz zarządzania mieniem, jak również w innych sprawach dotyczących społeczności uczelni. Oprócz trzech interesariuszy zewnętrznych w skład rady wchodzi trzech przedstawicieli uczelni, którzy są wybierani przez radę zarządzającą i są również jej członkami.
FR	Prezydent – odpowiada całościowo za zarządzanie uniwersytetem.	Rada Akademicka/Naukowa/Rada ds. Studiów i Życia Uniwersyteckiego – doradczą radzie administracyjnej zgodnie ze swym zakresem kompetencji w sprawach dotyczących głównych kierunków działania uniwersytetu.	Rada Administracyjna / Zarząd Administracyjny – zatwierdza statut i strukturęewnętrzną uniwersytetu; organ uniwersytetu prowadzący rozważania dotyczące spraw ogólnych.	x
IT	Rektor – reprezentuje uniwersytet na zewnątrz, odpowiada za planowanie strategiczne we współpracy z radą akademicką i radą zarządzającą (przewodniczy obydwu organom).	Senat Akademicki – doradza rektorowi i radzie uniwersytetu, podejmuje decyzje dotyczące zmian w statucie, regulaminu studiów, zarządzania finansami, włącznie z podziałem środków pomiędzy różne jednostki organizacyjne i osoby, zarządzania kadrami, wysokości czesnego i zmian w sposobie organizacji działalności badawczej.	Rada Zarządzająca – zarządza środkami materialnymi i finansowymi oraz monitoruje ich wykorzystywanie, określa zasady administracyjne, finansowe i rachunkowe, zatwierdza budżet i bilans oraz ustala wysokość opłat ponoszonych przez studentów. (Organ ten wykonuje różne zadania zależnie od uczelni.)	

Kraj	Osoba kierująca uczelnią	Organ akademicki	Organ decyzyjny	Organ doradczy/nadzorczy
CY	Rektor	Senat – odpowiada m.in. za akademickie aspekty działalności uniwersytetu, włącznie z dydaktyką i badaniami. Senat zatwierdza decyzje rektora dotyczące programów studiów, poziomu egzaminów wstępnych i semestralnych, skali i zasad wystawiania ocen, promocji oraz przyznawania dyplomów i tytułów/stopni; określa warunki użytkowania obiektów i sprzętu, podziału budżetu i współpracy uniwersytetu z innymi uniwersytetami i placówkami edukacyjnymi; przedstawia radzie zalecenia w sprawie utworzenia lub likwidacji wydziałów i instytutów oraz liczby studentów, którzy mają zostać przyjęci na uniwersytet.	Rada – odpowiada za zarządzanie i kontrolę w zakresie dotyczącym administracji i finansów uniwersytetu, jego mienia, a w szczególności rocznego budżetu, wysokości wynagrodzeń i innych świadczeń dla pracowników uniwersytetu, oraz rozdziela środki przeznaczone na infrastrukturę uniwersytetu. Jej uprawnienia obejmują również weryfikowanie wyboru i awansu pracowników akademickich i zatwierdzanie decyzji o zatrudnieniu i awansie tych pracowników, oraz zatwierdzanie decyzji o zatrudnieniu i awansie pracowników administracyjnych uniwersytetu.	
LV	Rektor – najwyższy rangą urzędnik, odpowiada za ogólne zarządzanie uczelnią, dba o zgodne z prawem i racjonalne wykorzystywanie środków i mienia publicznego, zajmuje się promowaniem rozwoju pracowników i dba o przestrzeganie zasady wolności akademickiej.	Senat/Zgromadzenie Akademickie – zatwierdza procedury i przepisy, wprowadzają regulacje dotyczące wszystkich obszarów działalności, analizują i zatwierdza programy studiów. Zgromadzenie akademickie musi mieć szerszy skład i szerszą reprezentację pracowników niż senat. Do jego kompetencji należy wprowadzanie zmian w statucie uczelni, zatwierdzanie przepisów wykonawczych oraz wybieranie członków wszystkich organów zarządzających.	Konwent Doradców (*) – doradza senatowi i rektorowi w sprawach strategicznych dotyczących rozwoju uczelni. Ma prawo przedstawiać zalecenia dotyczące przeanalizowania określonych zagadnień przez senat i zgromadzenie akademickie. Tworzony z inicjatywy senatu lub na wniosek Ministra Edukacji i Nauki. Członków wybiera senat; Minister ma prawo powołać przewodniczącego, jeśli konwent został utworzony na jego wniosek.	
LT	Rektor – odpowiada za przestrzeganie ustaw, statutu uczelni i innych aktów prawnych, zatrudnia i zwalnia pracowników, odpowiada za rozwiązywanie motywacyjne i postępowania dyscyplinarne, działalność finansową, kierowanie uczelnią, użytkowanie mienia, jakością i poziom uczelni, badania i działalność kulturalną/artystyczną, przygotowuje sprawozdania roczne.	Senat/Rada Akademicka – uchwała statut uczelni i zmiany w statucie i przedkłada je Seimas do zatwierdzenia, mianuje przedstawicieli w radzie, wybiera i odwołuje rektora, zatwierdza skład rektoratu/decyzje o zatrudnieniu pracowników, wprowadza regulacje dotyczące oceny pracy/działalności i egzaminów, monitoruje jakość kształcenia studentów i szkoleń przygotowujących do prowadzenia badań, zatwierdza programy studiów i badań oraz zmiany strukturalne, przedkłada propozycje rządowi.	Rada Uniwersytetu/Kolegium – przygotowuje wnioski dotyczące długoterminowego planu rozwoju, przedstawia propozycje dotyczące programów studiów i badań oraz zmian strukturalnych, nadzoruje przyznawanie pomocy materialnej, ogłasza wybory do senatu i wybory na funkcję rektora, przygotowuje wnioski dotyczące rocznego sprawozdania rektora, ocenia sposób realizacji celów przez uczelnię, ocenia sposób użytkowania mienia, wnioskuję o przeprowadzenie kontroli i ogłasza wyniki oceny.	

Kraj	Osoba kierująca uczelnią	Organ akademicki	Organ decyzyjny	Organ doradczy/nadzorczy
LU	Rektor	Rada Uniwersytetu – organ konsultacyjny złożony z przedstawicieli uniwersytetu, wspiera rektora/doradza rektorowi w sprawach dotyczących dokumentów, które mają zostać zatwierdzone przez radę zarządzającą.	Rada Zarządzająca – opracowuje całościową strategię uczelni i monitoruje działalność uczelni, zatwierdza dokumenty przygotowane przez rektorat na podstawie rekomendacji rady uniwersytetu.	
HU	Rektor: kieruje uczelnią i reprezentuje ją na zewnątrz, pełni funkcję pracodawcy, dba o zgodność z prawem funkcjonowanie uczelni, zapewnia higieniczne i bezpieczne warunki do pracy, nauki i prowadzenia badań, podejmuje decyzje w sprawach, które nie zostały powierzone innemu organowi uczelni, dba o właściwe użytkowanie mienia, prowadzi działania określone w akcie założycielskim i przepisach prawa, wypełnia obowiązki związane ze składaniem sprawozdań, ustanawia właściwe praktyki w zakresie zarządzania, przestrzega zasad prowadzenia rachunkowości oraz stosuje się do innych wymogów określonych w Ustawie o szkolnictwie wyższym.	Senat – uchwała plan rozwoju uczelni, strategię dotyczącą działalności badawczej, rozwojowej i innowacyjnej, określa zadania w dziedzinie dydaktyki i badań oraz monitoruje ich wykonanie.		Rada Finansowa – przedstawia opinie, uczestniczy w przygotowaniu decyzji strategicznych i monitorowaniu planów strategicznych, wspiera działania związane z kontrolą wykonania zadań i wykorzystywaniem środków finansowych i mienia, monitoruje efektywność działań i efektywność wykorzystywania środków przez kierownictwo uczelni, wspiera senat w przygotowywaniu decyzji oraz przedstawia opinie na temat działalności finansowej i rozwojowej senatu.
MT	Kancelarz – najwyższy rangą urzędnik odpowiedzialny za przestrzeganie przepisów prawa przez uczelnię. Wice-kancelarz – w razie potrzeby pełni funkcję kancelarza. Rektor – najważniejszy urzędnik akademicko-administracyjny odpowiedzialny za zarządzanie bieżącą działalnością; przewodniczący senatu i rad wydziałów, prawny przedstawiciel uniwersytetu; jest przełożonym pracowników i posiada szerokie uprawnienia decyzyjne.	Senat – odpowiedzialny za ogólne sprawy akademickie: wprowadza regulacje dotyczące studiów, badań, dokumentacji i egzaminów, podejmuje decyzje o przyznaniu tytułów/stopni, dyplomów itp., określa warunki przyjęć i podejmuje decyzje o uznaniu za granicznych tytułów/stopni/ dyplomów/świadczeń, doradza radzie w sprawach akademickich i rządowi w sprawach dotyczących kształcenia, nauki i techniki.	Rada – zarządza całym mieniem i sprawuje kontrolę w tym zakresie, tworzy i likwiduje stanowiska akademickie i inne, katedry, instytuty, wydziały i inne jednostki, opracowuje statut, wypłaca wynagrodzenia wszystkim pracownikom, powołuje kierowników instytutów na podstawie rekomendacji instytutów, powołuje egzaminatorów i wypłaca im wynagrodzenia.	x

Kraj	Osoba kierująca uczelnią	Organ akademicki	Organ decyzyjny	Organ doradczy/nadzorczy
NL	Rector magnificus	Rada Wykonawcza – odpowiada za zarządzanie uczelnią w aspektach prawnych, uchwała plan strategiczny, zajmuje się wewnętrznym zapewnianiem jakości.		Rada Nadzorcza – nadzoruje zarządzanie uczelnią, dba o to, aby Rada Wykonawcza działała zgodnie z przepisami, rozlicza się ze swej działalności przed ministrem, wybiera i powołuje członków i przewodniczącego Rady Wykonawczej. Komitet Doradczy Najważniejszych Przedstawicieli – organ doradczy złożony z przedstawicieli uczelni (pracowników/studentów). Niektóre decyzje Rady Wykonawczej, np. dotyczące planów strategicznych czy systemu zapewniania jakości, wymagają zatwierdzenia przez Komitet Doradczy Najważniejszych Przedstawicieli
AT (a)	Rektor – nadzoruje wszystkie wydziały, przygotowuje projekty planów rozwoju, planów organizacyjnych i umów o wykonanie zadań.	Senat – uchwała statut uniwersytetu i zatwierdza przygotowane przez rektora plany rozwoju i schematy organizacyjne, wybiera członków rady uniwersytetu, ogłasza programy nauczania, określa tytuły/stopnie przyznawane przez uniwersytet, rozpatruje odwołania dotyczące studiów, przedstawia wstępną listę trzech kandydatów na stanowisko rektora Radzie Uniwersytetu oraz współdecyduje w sprawach leżących w zakresie zadań rektoratu i rady uniwersytetu i związanych z zatrudnianiem pracowników akademickich.	Rada Uniwersytetu – zatwierdza plan rozwoju, strukturę organizacyjną i projekty umów o wykonanie zadań, organizuje ocenę zewnętrzną i uczestniczy w decyzjach dotyczących studiów i programów nauczania. Kontroluje przestrzeganie prawa, efektywność funkcjonowania i zarządzanie finansami uczelni, przygotowuje sprawozdanie z działalności i zestawienia budżetowe. Wybiera i odwołuje rektora i prorektorów.	
AT (b)	Erhalter – podstawę organizacyjną stanowi zwykle stowarzyszenie, fundacja lub – w większości z 18 przypadków – spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. (Rektor nie pełni funkcji „dyrektora naczelnego” z uwagi na podwójny, publiczno-prywatny status uczelni.)	Kolegium – organ decyzyjny, samorządna rada wykonawcza. Przewodniczącym kolegium jest rektor.		Rada Nadzorcza (*) – W <i>Fachhochschulen</i> może funkcjonować rada podobna do rady uniwersytetu, zależnie od formy organizacyjnej (stowarzyszenia, fundacji itp.). Taka rada istnieje w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością; jest to jednak wymóg wynikający z ustawy dotyczącej zarządzania firmami w sektorze prywatnym, a nie ustawy regulującej funkcjonowanie <i>Fachhochschulen</i> .

Kraj	Osoba kierująca uczelnią	Organ akademicki	Organ decyzyjny	Organ doradczy/nadzorczy
PL	Rektor – przełożony i przedstawiciel uczelni, zarządza mieniem i działalnością uczelni, nadzoruje działalność dydaktyczną i badawczą oraz sprawy administracyjne i finansowe, dba o przestrzeganie przepisów i bezpieczeństwa, ponosi odpowiedzialność za nieprawidłowe wykorzystanie środków publicznych.	Senat – uchwała statut uczelni, regulamin studiów i regulamin przyjęć; uchwała plan rzeczowo-finansowy, zatwierdza sprawozdanie finansowe uczelni, określa zasady dotyczące nabywania i zbywania mienia, tworzenia przedsiębiorstw partnerskich i fundacji; określa kierunki działania, opracowuje wytyczne dla rad jednostek organizacyjnych; ocenia działalność uczelni, zatwierdza sprawozdania rektora i ocenia działalność rektora; wyraża opinie społeczności akademickiej uczelni, przedstawia opinie w sprawach przedłożonych przez rektora, rady jednostek organizacyjnych lub członków senatu.		Konwent (*) – sposób działania i zakres uprawnień określa szczegółowo statut, w którym uczelnia może także określić wspólne kompetencje konwentu i senatu. W jego skład mogą wchodzić przedstawiciele organów państwowych, organów samorządu terytorialnego i zawodowego, instytucji i stowarzyszeń naukowych, zawodowych oraz twórczych, organizacji pracodawców, organizacji samorządu gospodarczego, przedsiębiorców i instytucji finansowych. W przypadku publicznej uczelni zawodowej w skład konwentu mogą również wchodzić przedstawiciele uczelni akademickiej, z którą uczelnia zawodowa współpracuje.
PT (a)	Rektor – kieruje uniwersytetem i reprezentuje go na zewnątrz, przewodniczy organom kolegialnym, przedstawia propozycje dotyczące ogólnych kierunków działalności uniwersytetu, odpowiada za sprawy akademickie, administracyjne i finansowe.	Senat Uniwersytetu – zatwierdza ogólne kierunki działalności uniwersytetu, plany rozwoju i projekty budżetu, roczne sprawozdania dotyczące działalności i finansów oraz decyzje o utworzeniu/likwidacji jednostek/instytutów, przyznaje tytuły/stopnie i nagrody akademickie; wykonuje uprawnienia dyscyplinarne oraz określa wysokość wpisowego. Stała sekcja senatu odpowiada za sprawy dyscyplinarne w ramach uniwersytetu.		Zgromadzenie Uniwersytetu – omawia i zatwierdza statut uniwersytetu i zmiany w statucie, powołuje rektora i określa wysokość jego wynagrodzenia.
PT (b)	Prezydent	Rada Generalna		Rada Administracyjna
RO	Rektor	Senat – uchwała plan strategiczny uczelni, rewiduje wewnętrzne przepisy i statut uczelni, organizuje programy i kursy szkoleniowe dotyczące kryteriów akredytacji, występuje z wnioskiem o finansowanie przez państwo określonej liczby miejsc na studiach, odpowiada za organizację administracji oraz zatwierdza osoby wybrane na stanowiska kierownicze, zatwierdza istotne decyzje podejmowane przez rady wydziałów i proponowane przez wydziały umowy o współpracy.		x
SI	Rektor – odpowiada za funkcjonowanie uczelni, koordynuje działalność dydaktyczną, naukową i artystyczną, składa sprawozdania ze swej działalności, ustala (wraz z senatem) kryteria zapewniania jakości, reprezentuje uczelnię w umowach o pracę i zatrudnia pracowników akademickich na wniosek dziekanów.	Senat – zatwierdza programy studiów, uczestniczy w tworzeniu polityki państwa w dziedzinie szkolnictwa wyższego, wytycza plany i ocenia postępy uczelni, ustala kryteria samooceny uczelni, kryteria habilitacji i oceny kształcenia, uchwała ogólne akty prawne dotyczące funkcjonowania uczelni.		Rada Zarządzająca – ustala kryteria i decyduje o sposobie zarządzania mieniem i zasobami uczelni, ocenia konsekwencje finansowe działań, ustala wysokość czesnego i innych opłat. Rada Nadzorcza (*) – roboczy organ Rady Zarządzającej, którego zadaniem jest promowanie współpracy pomiędzy uczelnią a społeczeństwem i zapewnianie nieformalnej pomocy w zarządzaniu uczelnią.

Kraj	Osoba kierująca uczelnią	Organ akademicki	Organ decyzyjny	Organ doradczy/nadzorczy
SK	Rektor – kieruje uczelnią i reprezentuje ją na zewnątrz; z działalności uczelni rozlicza się przed senatem i ministerstwem.	Senat Akademicki – wydaje opinie i zatwierdza wszystkie decyzje dotyczące wprowadzania nowych programów studiów i zmian w kierownictwie najwyższego szczebla, wybiera rektora, zatwierdza propozycje rektora dotyczące podległych podmiotów, regulaminów wewnętrznych, powoływania prorektorów i członków rady naukowej, budżetu i wykorzystania środków, statutu rady nadzorczej, proponowanych przez rektora kandydatów do rady nadzorczej, strategii długoterminowej i sprawozdania rocznego oraz warunków przyjęć na studia; wybiera przedstawiciela do Rady ds. Szkolnictwa Wyższego.		Rada Nadzorcza – zatwierdza sprawozdanie roczne i plan strategiczny.
FI (a)	Rektor – przewodniczy senatowi, odpowiada za całościowe kierowanie uczelnią.	Senat – odpowiada za rozwój uczelni, zatwierdza plan rzeczowo-finansowy, ustala zasady podziału budżetu, zatwierdza zarządzenia wewnętrzne i określa strukturę organizacyjną.		x
FI (b)	Rektor – przewodniczy radzie, odpowiada za wewnętrzne zarządzanie uczelnią. Organizacja prowadząca – odpowiada za planowanie finansowe i strategiczne.	Rada Politechniki – odpowiada całościowo za rozwój uczelni. Przedstawia organizacji prowadzącej projekt planu rozwoju i rocznego budżetu oraz zmian w działalności dydaktycznej; ustala zasady wewnętrznego podziału środków oraz np. wydaje wewnętrzne zarządzenia w uczelni. Autonomia w zakresie funkcjonowania uczelni zależy w dużej mierze od decyzji podjętych przez organizację prowadzącą w sprawach dotyczących finansowania i kluczowych celów. Organizacja Prowadząca – decyduje o rozwoju strategicznym oraz uchwała plan rzeczowo-finansowy i budżet. Uwaga: Kwestie związane z zarządzaniem politechnikami, które są jedynie luźno uregulowane w ustawodawstwie, leżą w dużej mierze w gestii organizacji prowadzącej daną politechnikę.		x
SE	Wice-kanclerz	Senat – organ konsultacyjny w sprawach dotyczących dydaktyki i badań.	Rada Zarządzająca – odpowiedzialna za wszystkie sprawy w uczelni; podejmuje decyzje dotyczące ogólnych kierunków działań i organizacji, sprawozdań rocznych, informacji budżetowych, programów kontroli i sprawozdań pokontrolnych, wewnętrznego podziału środków, rozwiązywania stosunku pracy, odpowiedzialności dyscyplinarnej, systemu przyjęć na studia i systemu zatrudniania pracowników.	

Kraj	Osoba kierująca uczelnią	Organ akademicki	Organ decyzyjny	Organ doradczy/nadzorczy
UK	Wice-kancierz	Uczelnie utworzone po 1992 r.: Rada Akademicka – doradza osobie najwyższej rangą i organowi zarządzającemu w sprawach dotyczących rozwoju działalności akademickiej uczelni i niezbędnych środków. Odpowiada za kryteria przyjęć na studia, treści nauczania, standardy akademickie, walidację kursów/przedmiotów, politykę dotyczącą oceny i przeprowadzania egzaminów, powoływanie i odwoływanie egzaminatorów wewnętrznych i zewnętrznych, procedury przyznawania kwalifikacji i tytułów honorowych, procedury skreślenia studentów z listy studentów. Uczelnie utworzone przed 1992 r.: Senat – pełni funkcję regulacyjną, kierowniczą i nadzorczą w sprawach dotyczących działalności akademickiej i przyznawania tytułów/stopni.	Uczelnie utworzone po 1992 r.: Organ Zarządzający – określa profil i misję dydaktyczną, nadzoruje działalność, monitoruje efektywne i racjonalne wykorzystanie środków, zabezpiecza mienie uczelni, zatwierdza roczne szacunkowe dane dotyczące przychodów/wydatków, zatrudnia osobę pełniącą najwyższą funkcję kierowniczą i inne osoby na wyższych stanowiskach, określa warunki wynagradzania i zatrudnienia innych pracowników oraz powołuje kontrolerów z zewnątrz. Uczelnie utworzone przed 1992 r.: Rada Zarządzająca – odpowiada za finanse i inwestycje uczelni, zarządza majątkiem i budynkami, zawiera umowy w imieniu uczelni, a w wielu w przypadkach nadzoruje również działalność dydaktyczną i badawczą.	Court (*) – istnieje jedynie w niektórych uczelniach. Pierwotnie organ ten odpowiadał całościowo za sprawy uczelni, ale jego rola została zawężona. Obecnie nie uczestniczy już w podejmowaniu decyzji, ale stanowi szersze forum, na którym członkowie mogą podnosić wszelkie sprawy dotyczące uczelni.
IS	Rektor	Senat – zajmuje się promowaniem interesów i celów uniwersytetu, oraz jego instytutów.		x
LI	Rektor – kieruje uczelnią i reprezentuje ją na zewnątrz, wykonuje decyzje, wprowadza i koordynuje elementy planu strategicznego.	Zgromadzenie/Senat – odpowiada za działalność dydaktyczną i badawczą uczelni, wykonuje decyzje podjęte przez radę oraz doradza rektorowi i radzie.	Rada – organ nadzorczy i monitorujący. W jego skład wchodzi przedstawiciel rządu oraz przedstawiciele sektora nauki, gospodarki i administracji publicznej.	
NO	Rektor – jeżeli jest powoływany przez radę: kieruje bieżącymi sprawami akademickimi i administracyjnymi; jeżeli jest wybierany, rektor pełni również funkcję przewodniczącego rady, a zadania związane z zarządzaniem uczelnią są podzielone między organ akademicki i administracyjny.	Senat (*)	Rada – dba o standardy działalności akademickiej, zgodność działalności z prawem oraz efektywność, określa strategię, zajmuje się planowaniem budżetu, odpowiada całościowo za sprawy akademickie i administracyjne.	

X
(*)
Organ nie istnieje.
Organ nie jest obowiązkowy dla wszystkich uczelni.

**Kryteria przyznawania środków publicznych
uczelniom publicznym i dotowanym przez państwo uczelniom prywatnym, 2006/07 (Rozdział 3)**

	Dotacja na działalność dydaktyczną i operacyjną (oraz badawczą: BE nl, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Specjalna dotacja podstawowa na działalność badawczą	
	Kryteria dotyczące nakładów	Kryteria dotyczące efektywności	Kryteria dotyczące nakładów	Kryteria dotyczące efektywności
BE fr	Liczba regularnie przyjmowanych studentów i ważenie kosztów w przeliczeniu na jednego studenta zależnie od kierunku studiów. W algorytmie uwzględnia się przynajmniej częściowo zmienną liczbę studentów.		Stala kwota + zwiększone o pewien procent środki w dotacji na działalność operacyjną dla trzech największych uniwersytetów i akademii uniwersyteckich.	
BE nl	2006/07: liczba studentów w 2000 r. i ważenie kosztów w przeliczeniu na jednego studenta zależnie od kierunku studiów. Od 2008 r.: - stała kwota ustalona zależnie od wielkości i profilu uczelni (od 6 do 15% całości, odwrotnie proporcjonalna do wielkości uczelni); - liczba studentów i ważenie kosztów w przeliczeniu na jednego studenta zależnie od kierunku studiów.	2006/07: liczba nadanych stopni doktorskich. Od 2008 r.: liczba punktów zaliczeniowych uzyskanych przez studentów i liczba przyznanych tytułów/stopni.		(Uniwersytety) Liczba przyznanych tytułów magisterskich i stopni doktorskich, liczba publikacji naukowych i cytowań w czasopiśmie naukowych. Udział uniwersytetów w promowaniu uczestnictwa kobiet w działalności badawczej i mobilności kadry.
BE de	Dla jednego kierunku studiów (pedagogika): liczba studentów w roku 2004/05; dla drugiego kierunku (pielęgniarstwo): stała liczba, która powinna odpowiadać kosztom operacyjnym.			
BG	Liczba dotowanych miejsc na studiach wyższych i doktoranckich; ważenie kosztów normatywnych w przeliczeniu na jednego studenta zależnie od kierunku studiów. Komponent badawczy: brak algorytmu. Kwota ustalana zwykle na podstawie dotychczasowych kosztów w latach ubiegłych, potencjału uczelni w zakresie prowadzenia badań, charakteru uczelni i jej potencjału rozwojowego w tej dziedzinie.	Wyniki oceny i akredytacji uczelni.		

	Dotacja na działalność dydaktyczną i operacyjną (oraz badawczą: BE nI, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Specjalna dotacja podstawowa na działalność badawczą	
	Kryteria dotyczące nakładów	Kryteria dotyczące efektywności	Kryteria dotyczące nakładów	Kryteria dotyczące efektywności
CZ	Uczelnie na poziomie ISCED 5A Liczba studentów w poprzednim roku kalendarzowym ważona zależnie od kosztów kształcenia na poszczególnych akredytowanych kierunkach. Kierunki studiów są podzielone na siedem kategorii według kosztów. Coroczny wzrost liczby studentów w każdej uczelni ustala się w drodze negocjacji pomiędzy uczelniami a Ministerstwem Edukacji, Młodzieży i Sportu.	Uczelnie na poziomie ISCED 5A W liczbie studentów nie uwzględnia się tych studentów, którzy nie ukończyli studiów w okresie dłuższym niż rok od standardowego czasu trwania studiów. Liczba absolwentów ważona zależnie od kosztów kształcenia na danym kierunku i poziomie studiów.	Uczelnie na poziomie ISCED 5A Dotacje na badania związane bezpośrednio z działalnością dydaktyczną Liczba profesorów i docentów oraz liczba studentów na studiach magisterskich i doktoranckich. Dotacja na realizację planu badawczego uczelni Jakość długoterminowego planu badawczego uniwersytetu (5-7 lat), którą ocenia komisja z udziałem krajowych i zagranicznych ekspertów.	Uczelnie na poziomie ISCED 5A Dotacja na badania związane bezpośrednio z działalnością dydaktyczną Liczba absolwentów. Wsparcie na badania uzyskane z różnych projektów w ramach otwartego konkursu o środki publiczne. Dotacja na realizację planu badawczego uczelni Jakość długoterminowego planu badawczego uniwersytetu (5-7 lat), którą ocenia komisja z udziałem krajowych i zagranicznych ekspertów.
DK	Uczelnie zawodowe na poziomie ISCED 5B Algorytm finansowania ustalany na poziomie regionalnym.			
		Liczba przeliczeniowych studentów studiów stacjonarnych, którzy zdają egzaminy, i ważenie kosztów w przeliczeniu na jednego studenta zależnie od kierunku studiów.	Uczelnie na poziomie ISCED 5A Podstawowe dotacje na badania Aspekty historyczne. Marginalne dotacje na badania 50% przyznawane proporcjonalnie do wysokości dotacji uzyskiwanych przez uniwersytety na działalność dydaktyczną.	Uczelnie na poziomie ISCED 5A Marginalne dotacje na badania 40% przyznawane zależnie od zdolności uczelni do pozyskiwania środków na badania z innych źródeł (publicznych lub prywatnych) i 10% przyznawane proporcjonalnie do liczby absolwentów studiów doktoranckich.
DE	Różne kryteria zależnie od landu.	Różne kryteria zależnie od landu.		
EE	Zajęte miejsca na studiach i wyniki konkursu (decydującego o przyjęciu na studia).	Liczba absolwentów według poziomów studiów, w podziale na szerokie grupy kierunków lub, w razie potrzeby, kierunki studiów bądź programy nauczania, którą ustala się w umowie pomiędzy uczelnią a Ministerstwem Edukacji i Badań.		Publikacje, licencje, skala projektów badawczych i liczba obronionych rozpraw doktorskich.

	Dotacja na działalność dydaktyczną i operacyjną (oraz badawczą: BE, NL, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Specjalna dotacja podstawowa na działalność badawczą	
	Kryteria dotyczące nakładów	Kryteria dotyczące efektywności	Kryteria dotyczące nakładów	Kryteria dotyczące efektywności
IE	Uniwersytety W odniesieniu do 95% dotacji blokowej: liczba studentów i ważenie kosztów w przeliczeniu na jednego studenta według czterech głównych kategorii studiów. Uwzględnia się pewne aspekty: pochodzenie z upośledzonych środowisk, niepełnosprawność i dorosłych studentów podejmujących studia na zasadzie „drugiej szansy”.	Uniwersytety W odniesieniu do 5% dotacji blokowej: liczba absolwentów studiów doktoranckich i studiów magisterskich o profilu badawczym (75%), środki finansowe na badania z prywatnych źródeł (25%).		
	Instytuty techniki Negocjacje budżetowe z organem finansującym na podstawie szacunkowego budżetu przedkładałego przez uczelnię.			
EL	Liczba studentów ważona według kierunku studiów, liczba nauczycieli, liczba instytutów, liczba nauczycieli mających zadania naukowe. + Negocjacje budżetowe z organem finansującym na podstawie szacunkowego budżetu przedkładałego przez uczelnię i z uwzględnieniem dotychczasowych kosztów.	Zgodnie z nową ustawą o uniwersytetach stosowane będą różne wskaźniki jakościowe.		Różne wskaźniki.
ES	Różne kryteria zależnie od wspólnoty autonomicznej.	Różne kryteria zależnie od wspólnoty autonomicznej.	Różne kryteria zależnie od wspólnoty autonomicznej.	Różne kryteria zależnie od wspólnoty autonomicznej.
FR	Dotacja na działalność operacyjną Liczba studentów przyjmowanych na studia w ramach państwowego programu lub w drodze konkursu (oprócz CAPEM, który jest uwzględniony w instytutach IUFM), liczba pracowników dydaktycznych, powierzenia uczelni, rodzaje prowadzonych studiów. Pensum dydaktyczne określone w formie godzin przypadających na jednego studenta oblicza się inaczej dla poszczególnych rodzajów studiów. W tym systemie, który jest bardzo wyraźnie oparty na parametrach technicznych, uwzględnia się jednak współczynniki korygujące i mechanizmy kompensacyjne.	Dotacja na działalność operacyjną Umowy pomiędzy państwem a uczelniami określają cele, które mają zostać osiągnięte, wraz z odpowiednimi wskaźnikami, co umożliwia ocenę wyników.	Cele badawcze są określone w czteroletniej umowie z państwem, a z nimi powiązane są wskaźniki dotyczące nakładów.	Cele badawcze są określone w czteroletniej umowie z państwem, a z nimi powiązane są wskaźniki dotyczące efektywności.

	Dotacja na działalność dydaktyczną i operacyjną (oraz badawczą: BE nI, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Specjalna dotacja podstawowa na działalność badawczą	
	Kryteria dotyczące nakładów	Kryteria dotyczące efektywności	Kryteria dotyczące nakładów	Kryteria dotyczące efektywności
IT	W odniesieniu do 75% całego budżetu: dotychczasowe koszty.		Liczba osób aktywnie zaangażowanych w działalność badawczą; liczba doktoranckich programów badawczych.	Osiągnięcia naukowe (liczba realizowanych projektów badawczych i publikacji naukowych).
	Dotacja oparta na podziale środków między uczelnie zgodnie z prowadzonymi i kierunkami studiów Standardowe koszty w przeliczeniu na jednego studenta na różnych kierunkach studiów i liczba studentów.			
	Dodatkowe środki Warunki gospodarcze i społeczne na obszarze, w którym usytuowana jest uczelnia; data utworzenia uczelni.	Dodatkowe środki Zmniejszenie odsetka studentów przerywających studia po pierwszym roku; wzrost liczby absolwentów ważony z uwzględnieniem liczby lat potrzebnych do uzyskania danej kwalifikacji; aktywny udział uczelni w badaniach akademickich lub naukowych; obniżenie kosztów osobowych.		
CY	Negocjacje budżetowe z organem finansującym na podstawie szacunkowego budżetu przedkładanego przez uczelnię.		Negocjacje na podstawie potrzeb uczelni.	
LV	Liczba dotowanych przez państwo miejsc na studiach przyznanych uczelni i wzięcie podstawowych kosztów w przeliczeniu na jednego studenta zależnie od kierunku studiów.	Przestrzeganie zapisów poprzednich umów, jeśli chodzi o liczbę oferowanych miejsc na studiach i liczbę absolwentów.	Liczba miejsc na studiach w uczelni, liczba pracowników, którzy posiadają stopień w danej dziedzinie nauki.	Liczba tytułów licencjackich/inżynierskich i magisterskich oraz stopni doktorskich przyznanych w poprzednim roku.
LT	Liczba finansowanych przez państwo miejsc na studiach, jakie udostępnia uczelnia, i szacunkowe koszty według kierunków, poziomu i formy studiów, liczba studentów studiów doktoranckich.	W odniesieniu do 15% dotacji blokowej: różne wskaźniki stosowane w ramach oceny osiągnięć naukowych uczelni: liczba artykułów w publikacjach międzynarodowych, liczba nadanych tytułów naukowych, udział w międzynarodowych projektach naukowo-badawczych, liczba kontraktów badawczych, zleceń od przedsiębiorstw przemysłowych itp.		
LU	(:)	(:)	(:)	(:)

	Dotacja na działalność dydaktyczną i operacyjną (oraz badawczą: BE, NL, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Specjalna dotacja podstawowa na działalność badawczą	
	Kryteria dotyczące nakładów	Kryteria dotyczące efektywności	Kryteria dotyczące nakładów	Kryteria dotyczące efektywności
HU	Liczba dotowanych miejsc na studiach i ważenie kosztów w przeliczeniu na jednego studenta zależnie od kierunku studiów oraz formy studiów (studia stacjonarne lub niestacjonarne).	W odniesieniu do 12,5% dotacji blokowej: różne wskaźniki efektywności, np. przyznane tytuły/stopnie, rodzaj studiów czy wskaźniki dotyczące działalności badawczej.		
MT	Negocjacje na podstawie szacunkowego budżetu i z uwzględnieniem liczby studentów, liczby pracowników akademickich i administracyjnych, liczby prowadzonych programów studiów oraz działalności badawczej.	Liczba absolwentów.		
NL	Uniwersytety Liczba studentów na pierwszym roku (13%), stały budżet (37%), liczba kandydatów do stopnia doktorskiego.	Uniwersytety Liczba absolwentów (50%).		
	Uczelnie zawodowe Liczba studentów (20%).	Uczelnie zawodowe Liczba absolwentów i liczba studentów, którzy przerywają studia (80%).		

Dotacja na działalność dydaktyczną i operacyjną (oraz badawczą: BE, NL, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Specjalna dotacja podstawowa na działalność badawczą	
Kryteria dotyczące nakładów		Kryteria dotyczące nakładów	Kryteria dotyczące efektywności
AT	Uniwersytety O wysokości 80% dotacji decyduje formalna procedura negocjacji, w wyniku których zawiera się umowę o wykonanie zadań.	Uniwersytety Liczba studentów na studiach licencjackich/inżynierskich i magisterskich, którzy zaliczają studia terminowo, liczba przyznaczonych tytułów/stopni (ważona zależnie od rodzaju kierunku studiów), liczba tytułów licencjackich/inżynierskich i magisterskich przyznanych studentom, którzy terminowo ukończyli studia, liczba nadanych stopni doktorskich (ważona zależnie od dziedziny studiów), wysokość przychodów uzyskanych z projektów badawczych rozwojowych lub projektów rozwojowych w dziedzinach humanistycznych. Odsetek kobiet z tytułem profesorskim, liczba kobiet kończących studia doktoranckie oraz liczba studentów z uzyskanymi poza Austrią tytułami licencjackimi i inżynierskimi, którzy zostali przyjęci na studia magisterskie lub doktoranckie.	
AT	Uczelnie zawodowe (Fachhochschulen) Standardowe koszty w przeliczeniu na jednego studenta, które są zróżnicowane zależnie od roku i programu studiów.		
PL	Liczba studentów na studiach stacjonarnych, liczba doktorantów na studiach stacjonarnych, liczba nauczycieli akademickich – uwzględniane w połączeniu ze wskaźnikami kosztów dla różnych kierunków studiów. Uwzględnianie dotychczasowych kosztów.	Liczba nauczycieli mających zadania naukowe.	Rozwój kadry akademickiej, uprawnienia do nadawania stopni naukowych, uzyskane certyfikaty jakości, liczba publikacji i realizowanych projektów badawczych, wykłady prowadzone przez kadrę akademicką, nagrody i wyróżnienia otrzymywane za wysoki poziom badań, wykorzystanie wyników badań (licencje, świadczone usługi, prawa autorskie itp.).

	Dotacja na działalność dydaktyczną i operacyjną (oraz badawczą: BE, NL, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Specjalna dotacja podstawowa na działalność badawczą	
	Kryteria dotyczące nakładów	Kryteria dotyczące efektywności	Kryteria dotyczące nakładów	Kryteria dotyczące efektywności
PT	Liczba studentów na wszystkich kierunkach zatwierdzonych do finansowania ze środków publicznych; średnie koszty osobowe (pośredni miernik kwalifikacji); stosunek liczbowy nauczycieli do studentów; stosunek liczbowy pracowników dydaktycznych do pracowników administracyjnych; wysokość środków zależy od kosztów bazowych obliczanych na podstawie takich samych kryteriów dla wszystkich uczelni, z uwzględnieniem określonych proporcji pomiędzy innymi wydatkami bieżącymi a kosztami osobowymi (15/85). + Negocjacje budżetowe z organem finansującym na podstawie szacunkowego budżetu przedkładałego przez uczelnię.	Poziom kwalifikacji kadry akademickiej (odsetek pracowników akademickich ze stopniem doktorskim); wskaźniki dyplomowania (studia I stopnia); wskaźniki efektywności na poziomie powyżej studiów I stopnia (przyznane tytuły magisterskie i stopnie doktorskie); klasyfikacja oparta na osiągnięciach (wprowadzona przez CNAVES); wyniki oceny (przeprowadzanej przez CNAVES).	Liczba pracowników naukowych.	Wyniki oceny przeprowadzanej co trzy lata przez panel niezależnych ekspertów zagranicznych i klasyfikacja uczelni oparta na tych wynikach. Ocena według standardów międzynarodowych, obejmujących m.in. publikacje w czasopiśmie międzynarodowych, działalność patentowa, przestrzeganie zaleceń oraz prawidłowe wykorzystanie dotychczas otrzymanych środków.
PT		Oceny te dotyczą efektywności uczelni, np. procesów dydaktycznych, poziomu kwalifikacji nauczycieli, prowadzonych badań, bazy dydaktycznej i naukowej, integracji absolwentów na rynku pracy oraz efektywności w zakresie organizacji i zarządzania.		
RO	W odniesieniu do 80% dotacji blokowej: liczba dotowanych miejsc na studiach według poziomu studiów i rodzaju programu, ważona za pomocą współczynników ekwiwalencji, które określają nakłady finansowe (związane ze specjalnością i rodzajem kształcenia).	W odniesieniu do 20% dotacji blokowej: jakość kadry dydaktycznej, potencjał badawczy, jakość infrastruktury, ośrodków bibliotecznych i informacyjnych, zarządzania i świadczeń socjalnych.		
SI	W odniesieniu do 75%: rzeczywiste wydatki w poprzednim roku + 25% obliczane na podstawie liczby studentów studiów stacjonarnych i kosztów w przeliczeniu na jednego studenta ważonych zależnie od programu studiów.	Studenti, którzy otrzymali dyplom w poprzednim roku kalendarzowym, w podziale na programy studiów, z uwzględnieniem stosunku liczbowego studentów do absolwentów dla danego programu.		

	Dotacja na działalność dydaktyczną i operacyjną (oraz badawczą: BE nI, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Specjalna dotacja podstawowa na działalność badawczą	
	Kryteria dotyczące nakładów	Kryteria dotyczące efektywności	Kryteria dotyczące nakładów	Kryteria dotyczące efektywności
SK	Uczelnie publiczne Liczba studentów, środki potrzebne na realizację programów studiów, klasyfikacja uczelni (akademicka lub zawodowa) i inne kryteria związane z prowadzeniem kształcenia.	Uczelnie publiczne Liczba absolwentów.		Uczelnie publiczne Potencjał naukowo-techniczny uczelni, potencjał badawczy, osiągnięcia naukowe, techniczne lub artystyczne, wyniki działalności w tych dziedzinach, pozycja uczelni w klasyfikacji dotyczącej badań, którą opracowuje się na podstawie tej oceny.
FI	Uniwersytety Liczba tytułów magisterskich i stopni doktorskich, jaką uniwersytety mają przyznać w okresie ustalonym w umowie o wykonanie zadań, pomnożona przez koszty jednostkowe, które odzwierciedlają różnice pomiędzy kierunkami studiów i priorytety polityki.	Uniwersytety W odniesieniu do 32,5% dotacji blokowej: liczba tytułów magisterskich i stopni doktorskich, która została faktycznie przyznana w okresie ustalonym w umowie o wykonanie zadań; liczba publikacji naukowych i inne wskaźniki mierzące jakość, efektywność i oddziaływanie społeczne.		
SE	Politechniki Liczba studentów na różnych kierunkach studiów.	Politechniki W odniesieniu do 30% dotacji blokowej: średnia liczba tytułów, które zostały przyznane w ciągu poprzednich dwóch lat.		
	Studia I i II stopnia Liczba studentów studiów stacjonarnych pomnożona przez przychody jednostkowe dla poszczególnych kierunków studiów.	Studia I i II stopnia W odniesieniu do 45% dotacji blokowej: liczba studentów studiów stacjonarnych, którzy zdają egzaminy, pomnożona przez przychody jednostkowe dla poszczególnych kierunków studiów.	Decyzja wynikająca z polityki (brak ujednoliconych kryteriów).	
UK-ENG/NIR	Dotacja dydaktyczna Liczba studentów, którzy kończą rok studiów, ważona według specyfiki kierunku studiów, studentów (wyższe koszty związane ze studiami niestacjonarnymi i studiami obejmującymi przedsięwzięcia partnerskie z udziałem uczelni i pracodawców) i uczelni (wyższe koszty związane z usytuowaniem w Londynie, funkcjonowaniem uczelni specjalistycznych i uczelni małych, oraz utrzymaniem budynków historycznych). W dodatkowych wagach uwzględnia się dodatkowe koszty naboru i pomocy dla studentów z upośledzonych środowisk i środowisk tradycyjnie niepełnosprawnych, oraz studentów niepełnosprawnych; wagi te odzwierciedlają, w jakim stopniu danej uczelni udało się pozyskać i zatrzymać studentów z tych środowisk.			

	Dotacja na działalność dydaktyczną i operacyjną (oraz badawczą: BE, NL, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Specjalna dotacja podstawowa na działalność badawczą	
	Kryteria dotyczące nakładów	Kryteria dotyczące efektywności	Kryteria dotyczące nakładów	Kryteria dotyczące efektywności
UK-WLS	Dotacja dydaktyczna Liczba punktów zaliczeniowych uzyskanych przez studentów, ważona według specyfiki kierunków studiów. Bardzo niewielką część dotacji oblicza się na podstawie innych aspektów. Obejmują one dodatki, które uwzględniają dodatkowe koszty naboru i pomocy dla studentów ze środowisk upośledzonych i środowisk tradycyjnie niepełnosprawnych studiów, oraz studentów niepełnosprawnych, odzwierciedlając efektywność naboru studentów z tych środowisk, a także dodatek za prowadzenie kształcenia w języku walijskim i niewielką kwotę uzależnioną od liczby „czynnych” zarejestrowanych studentów.			
UK-ENG/WLS/NIR	Dotacja badawcza Ocenę przeprowadza się oddzielnie dla każdego kierunku studiów na podstawie jakości i skali badań. Jakość mierzy się w ramach oceny badań (<i>Research Assessment Exercise, RAE</i>) (omówionej w rozdziale 3.1.4). Skalę mierzy się liczbą pracowników aktywnie zaangażowanych w działalność badawczą, którą podaje się w ramach RAE. Łączne kwoty przeznaczone na poszczególne dziedziny dziel się między uczelnie proporcjonalnie do skali badań pomnożonej dla każdej uczelni przez jakość badań w danej dziedzinie. Oceny jakościowe 1, 2 i 3 w ogóle nie uprawniają do otrzymania środków. Wagi związane z ocenami jakościowymi 4, 5 i 5* mają inną wartość w Anglii, Walii i Irlandii Północnej; na przykład za ocenę 5* w Anglii otrzymuje się mniej więcej czterokrotnie większe środki niż za ocenę 4 w przypadku takiej samej skali działalności badawczej.			
UK-SCT	Dotacja dydaktyczna Liczba studentów; różne koszty uwzględniane w połączeniu z różnymi kierunkami studiów; liczba studentów pochodzących ze społecznie upośledzonych obszarów.			
UK-SCT	Dotacja badawcza Ocenę przeprowadza się oddzielnie dla każdego kierunku studiów na podstawie jakości i skali badań. Jakość mierzy się w ramach oceny badań (<i>Research Assessment Exercise, RAE</i>) (omówionej w rozdziale 3.1.4). Skalę mierzy się liczbą pracowników aktywnie zaangażowanych w działalność badawczą, którą podaje się w ramach RAE. Łączne kwoty przeznaczone na poszczególne dziedziny dziel się między uczelnie proporcjonalnie do skali badań pomnożonej dla każdej uczelni przez jakość badań w danej dziedzinie. Oceny jakościowe 1, 2 i 3 w ogóle nie uprawniają do otrzymania środków, natomiast za oceny jakościowe 4, 5 i 5* uczelnie otrzymują określoną kwotę.			

	Dotacja na działalność dydaktyczną i operacyjną (oraz badawczą: BE nI, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Specjalna dotacja podstawowa na działalność badawczą	
	Kryteria dotyczące nakładów	Kryteria dotyczące efektywności	Kryteria dotyczące nakładów	Kryteria dotyczące efektywności
IS		Dotacja dydaktyczna (=60% budżetu przyznanego uczelni). Szacunkowe koszty przewidziane na jednego przeliczeniowego studenta studiów stacjonarnych (tj. studentów, którzy zdają egzamin pisemny), które uwzględniają wszystkie koszty ogólne związane z kształceniem, np. wynagrodzenia nauczycieli i asystentów, ogólne koszty operacyjne i wewnętrzne koszty dotyczące budynków, oraz wazienie kosztów w przeliczeniu na jednego studenta zależnie od kierunku studiów.	Dotychczasowe koszty związane z badaniami.	Dotacja jest uzależniona od wskaźników efektywności, które są różnicowane w poszczególnych umowach o wykonanie zadań przygotowywanych indywidualnie dla każdej uczelni i mogą koncentrować się na przykład na liczbie publikacji akademickich.
LI	Liczba finansowanych przez państwo miejsc na studiach w danej uczelni. Dotacja badawcza Przesłanki wynikające z polityki.	Liczba wykładów, na które zapisali się studenci, liczba zdanych egzaminów, liczba prac obronionych w <i>Hochschule Liechtenstein</i> .		
NO	Dydaktyczny komponent dotacji blokowej: Koszty w przeliczeniu na jednego studenta, ważne zależnie od programu, na który zapisani są studenci, uzależnione od kosztów sprzętu i bazy naukowej, poziomu trudności w prowadzeniu dydaktyki oraz liczby studentów zagranicznych. + Dotychczasowe koszty	Dydaktyczny komponent dotacji blokowej: Liczba punktów zaliczeniowych uzyskanych przez studentów (stanowi 40% komponentu dotacji) i liczba studentów zagranicznych.		
	W odniesieniu do 50% badawczego komponentu dotacji: Aspekty jakościowe i strategiczne, włącznie z finansowaniem etatów dla doktorantów.	W odniesieniu do 50% badawczego komponentu dotacji: Liczba absolwentów studiów doktoranckich, publikacje naukowe, środki otrzymane z UE, środki z Norweskiej Rady ds. Nauki.		

Źródło: Eurydice.

Dodatkowe uwagi**Niemcy:** Każdy land samodzielnie określa metodę rozdziału środków publicznych w ramach bezpośredniego finansowania uczelni.

Hiszpania: Każda wspólnota autonomiczna samodzielnie określa metodę przyznawania środków publicznych w ramach bezpośredniego finansowania uczelni.

Francja: Państwo bezpośrednio wypłaca wynagrodzenia pracownikom dydaktycznym uczelni; nie dotyczy to jedynie określonych kategorii pracowników kontraktowych (tj. zatrudnionych na podstawie umowy o pracę).

Portugalia: Od roku 2007/08 CNAVES została zastąpiona agencją ds. oceny i akredytacji w szkolnictwie wyższym. Wyniki oceny mają wpływ na finansowanie uczelni zgodnie z klasyfikacją według osiągnięć.

Zjednoczone Królestwo: Kolumny zostały połączone w przypadku, gdy kryteria dotyczące nakładów obowiązują wyłącznie pod warunkiem spełnienia kryteriów efektywności.

Liechtenstein: Informacje dotyczą wyłącznie *Hochschule Liechtenstein*.

Objaśnienia

Kryteria dotyczące nakładów odnoszą się do skali działalności uczelni. Kryteriami dotyczącymi nakładów są na przykład: liczba pracowników, wynagrodzenia pracowników, liczba studentów itp. Kryteria dotyczące efektywności są związane z wynikami osiąganymi przez uczelnię w danym okresie.

SIEĆ EURYDICE

A. EUROPEJSKIE BIURO EURYDICE

Avenue Louise 240
B-1050 Brussels
(<http://www.eurydice.org>)

Redaktor

Arlette Delhaxhe

Autorzy

Isabelle De Coster (koordynacja), Bernadette Forsthuber,
Stéphanie Oberheidt, Teodora Parveva,
Anna Glass (ekspert zewnętrzny)

Konsultacje naukowe dotyczące narzędzia do zbierania danych

Jochen Fried (Dyrektor ds. Inicjatyw Edukacyjnych, Salzburg Global Seminar)

Koordynacja prac związanych z drukiem

Gisèle De Lel

Układ graficzny i rysunki

Patrice Brel

B. KRAJOWE BIURA SIECI EURYDICE

BELGIQUE / BELGIË

Unité francophone d'Eurydice
Ministère de la Communauté française
Direction des Relations internationales
Boulevard Léopold II, 44 – Bureau 6A/002
1080 Bruxelles
Opracowanie materiału krajowego: zbiorowe; Chantal Kaufmann,
Bernard Miller (Dyrekcja Generalna ds. Kształcenia
Ponadobowiązkowego i Badań Naukowych)

Eurydice Vlaanderen / Internationale Projecten
Ministerie Onderwijs en Vorming
Hendrik Consciencegebouw 7C10
Koning Albert II – laan 15
1210 Brussel
Opracowanie materiału krajowego: Noël Vercruysse, Els Barbé,
Erwin Malfroy (Wydział Szkolnictwa Wyższego), Kurt De Wit
(pracownik naukowy, Dział Polityki Edukacyjnej, Katolicki
Uniwersytet w Leuven)

Unité Eurydice
Agentur für Europäische Bildungsprogramme VoG
Gospertstrasse 1
4700 Eupen
Opracowanie materiału krajowego: Leonhard Schifflers

BULGARIA

Eurydice Unit
European Integration and International Organisations Division
European Integration and International Cooperation
Department
Ministry of Education and Science
2A, Kniaz Dondukov Blvd.
1000 Sofia
Opracowanie materiału krajowego: zbiorowe

ČESKÁ REPUBLIKA

Eurydice Unit
Institute for Information on Education
Senovážné nám. 26
P.O. Box č.1
110 06 Praha 1
Opracowanie materiału krajowego: Helena Pavlíková; Věra
Šťastná (Ministerstwo Edukacji, Młodzieży i Sportu)

DANMARK

Eurydice Unit
CIRIUS
Fiolstræde 44
1171 København K
Opracowanie materiału krajowego: zbiorowe

DEUTSCHLAND

Eurydice-Informationsstelle des Bundes
EU-Büro des Bundesministeriums für Bildung und Forschung
(BMBF)
Heinrich-Konen Str. 1
53227 Bonn

Eurydice-Informationsstelle der Länder im Sekretariat der
Kultusministerkonferenz
Lennéstrasse 6
53113 Bonn
Opracowanie materiału krajowego: Brigitte Lohmar

EESTI

Eurydice Unit
SA Archimedes
Koidula 13A
10125 Tallinn
Opracowanie materiału krajowego: Heli Aru (doradca,
Ministerstwo Edukacji i Nauki)

ÉIRE / IRELAND

Eurydice Unit
Department of Education and Science
International Section
Marlborough Street
Dublin 1
Opracowanie materiału krajowego: zbiorowe

ELLÁDA

Eurydice Unit
Ministry of National Education and Religious Affairs
Directorate of European Union
Section C 'Eurydice'
37 Andrea Papandreou Str. (Office 2168)
15180 Maroussi (Attiki)
Opracowanie materiału krajowego: Dyrekcja ds. Unii Europejskiej

ESPAÑA

Unidad Española de Eurydice
CIDE – Centro de Investigación y Documentación Educativa
(MEC)
c/General Orta 55
28006 Madrid
Opracowanie materiału krajowego: Flora Gil Traver;
Eksperci: María Soledad González Iglesias, Javier M. Valle López

FRANCE

Unité française d'Eurydice
Ministère de l'Éducation nationale / Ministère de l'Enseignement
supérieur et de la Recherche
Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
Mission aux relations européennes et internationales
61-65, rue Dutot
75732 Paris Cedex 15

Opracowanie materiału krajowego: Thierry Damour; ekspert:
Françoise Stoeffler-Kern (Uniwersytet im. Ludwika Pasteura w
Strasburgu, konsultant Dyrekcji ds. Oceny, Planowania i
Efektywności Ministerstwa Szkolnictwa Wyższego i Nauki)

ÍSLAND

Eurydice Unit
Ministry of Education, Science and Culture
Office of Evaluation and Analysis
Sölvhólsgrötu 4
150 Reykjavík
Opracowanie materiału krajowego: Einar Hreinsson

ITALIA

Unità italiana di Eurydice
Agenzia Nazionale per lo Sviluppo dell'Autonomia Scolastica
(ex INDIRE)
Ministero della Pubblica Istruzione
Ministero dell'Università e della Ricerca
Palazzo Gerini
Via Buonarroti 10
50122 Firenze
Opracowanie materiału krajowego: Simona Baggiani;
ekspert: Dr. Massimiliano Vaira (*Università degli Studi di Pavia*,
Centro Interdipartimentale di Studi e Ricerche sui Sistemi di
Istruzione Superiore – CIRSI)

KYPROS

Eurydice Unit
Ministry of Education and Culture
Kimonos and Thoukydidou
1434 Nicosia
Opracowanie materiału krajowego: Christiana Haperi;
eksperti: Efstathios Michael, Despina Martidou, Erato Ioannou
(Departament Szkolnictwa Wyższego)

LATVIJA

Eurydice Unit
Academic Programmes Agency
Blaumaņa iela 22
1011 Rīga
Opracowanie materiału krajowego: Zane Birzniece, Viktors
Kravčenko; ekspert: Marina Mekša (Kierownik Wydziału ds.
Planowania Finansowego i Kredytów, Departament Szkolnictwa
Wyższego, Ministerstwo Edukacji i Nauki)

LIECHTENSTEIN

Informationsstelle Eurydice
Schulamt
Austrasse 79
9490 Vaduz
Opracowanie materiału krajowego: Marion Steffens-Fisler we
współpracy z Helmutem Konradem i Christophem Jenny

LIETUVA

Eurydice Unit
Ministry of Education and Science
A. Volano g. 2/7
01516 Vilnius
Opracowanie materiału krajowego: Jolanta Spurgienė
(koordynacja prac w biurze); ekspert: Jūratė Deviženė (Kierownik
Wydziału ds. Międzynarodowych Programów Badawczych,
Departament Nauki i Techniki, Ministerstwo Edukacji i Nauki)

LUXEMBOURG

Unité d'Eurydice
Ministère de l'Éducation nationale et de la Formation
professionnelle (MENFP)
29, Rue Aldringen
2926 Luxembourg
Opracowanie materiału krajowego: zbiorowe

MAGYARORSZÁG

Eurydice Unit
Ministry of Education and Culture
Szalay u. 10-14
1055 Budapest
Opracowanie materiału krajowego: Dóra Demeter; eksperci: Erika
Cser, Judit Györi, Tamás Mór

MALTA

Eurydice Unit
Planning and Development Department
Education Division
Ministry of Education, Youth and Employment
Floriana CMR 02
Opracowanie materiału krajowego: Raymond Camilleri
(koordynacja); ekspert: Jacques Sciberras (Dyrektor Naczelny
Państwowej Komisji ds. Szkolnictwa Wyższego)

NEDERLAND

Eurydice Nederland
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Directie Internationaal Beleid
IPC 2300 / Kamer 10.130
Postbus 16375
2500 BJ Den Haag
Opracowanie materiału krajowego: Raymond van der Ree; Wim
van Niekerk i Trinh Ngo (Departament Szkolnictwa Wyższego,
Ministerstwa Edukacji, Kultury i Nauki)

NORGE

Eurydice Unit
Ministry of Education and Research
Department of Policy Analysis, Lifelong Learning and
International Affairs
Akersgaten 44
0032 Oslo
Opracowanie materiału krajowego: zbiorowe

ÖSTERREICH

Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur,
Ref. I/6b (EURYDICE, BIFODOK, EERA)
Österreichische Informationsstelle
des EU-Bildungsinformationsnetzes EURYDICE
Minoritenplatz 5
A – 1014 Wien
Opracowanie materiału krajowego: Anna Glass, Florian Pecenka
(eksperti)

POLSKA

Eurydice Unit
Foundation for the Development of the Education System
Mokotowska 43
00-551 Warsaw
Opracowanie materiału krajowego: Magdalena Górowska-Fells
(koordynacja); ekspert: prof. Jerzy Woźnicki

PORTUGAL

Unidade Portuguesa da Rede Eurydice (UPRE)
Ministério da Educação
Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação (GEPE)
Av. 24 de Julho, 134 – 4.º
1399-54 Lisboa
Opracowanie materiału krajowego: Isabel Almeida, Margarida
Leandro, Marieta Fonseca; ekspert: Vera Palma (Ministerstwo
Nauki, Techniki i Szkolnictwa Wyższego)

ROMÂNIA

Eurydice Unit
National Agency for Community Programmes in the Field of
Education and Vocational Training
Calea Serban Voda, no. 133, 3rd floor
Sector 4
040205 Bucharest
Opracowanie materiału krajowego: Alexandru Modrescu, Tinca
Modrescu, Julie Rozé

SLOVENIJA

Eurydice Unit
Ministry of Education and Sport
Office for Development of Education (ODE)
Kotnikova 38
1000 Ljubljana
Opracowanie materiału krajowego: Božena Kenig, (Ministerstwo
Szkolnictwa Wyższego, Nauki i Techniki); ekspert: Alen Balde
(Uniwerytet Primorska)

SLOVENSKÁ REPUBLIKA

Eurydice Unit
Slovak Academic Association for International Cooperation
Staré grunty 52
842 44 Bratislava
Opracowanie materiału krajowego: zbiorowe we współpracy z
ekspertami zewnętrznymi, Danielą Drobą i Vladislavem Rosą

SUOMI / FINLAND

Eurydice Finland
Finnish National Board of Education
P.O. Box 380
00531 Helsinki
Opracowanie materiału krajowego: zbiorowe

SVERIGE

Eurydice Unit
Ministry of Education and Research
Utbildningsdepartementet
103 33 Stockholm
Opracowanie materiału krajowego: zbiorowe

TÜRKİYE

Eurydice Unit
MEB, Strateji Geliştirme Başkanlığı (SGB)
Eurydice Birimi Merkez Bina Giriş
Kat B-Blok NO 1 Kizilay
06100 Ankara

UNITED KINGDOM

Eurydice Unit for England, Wales and Northern Ireland
National Foundation for Educational Research (NFER)
The Mere, Upton Park
Slough SL1 2DQ
Opracowanie materiału krajowego: Sigrid Boyd, Karen Whitby;
ekspert: Mario Ferelli (Rada ds. Finansowania Szkolnictwa
Wyższego dla Anglii)

Eurydice Unit Scotland
International Team
Schools Directorate
2B South
Victoria Quay
Edinburgh
EH6 6QQ
Opracowanie materiału krajowego: Elaine Provan (Dyrekcja ds.
Uczenia się przez Całe Życie, Rada Ministrów Szkocji)

Eurydice

Zarządzanie szkolnictwem wyższym w Europie. Strategie, struktury, finansowanie i kadra akademicka.

Bruksela: Eurydice

2008 – 148 str.

Deskryptory: zarządzanie, szkolnictwo wyższe, finansowanie edukacji, podział środków, środki prywatne, środki publiczne, odpowiedzialność, władze edukacyjne, autonomia uczelni, nauczyciel, rekrutacja, ocena nauczycieli, kadra kierownicza, organ doradczy, organ zarządzający, analiza porównawcza, Europa

