

JERZY WOŹNICKI\*

## Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego: 2010-2020. Przedstawienie projektu środowiskowego\*\*

Motto:

*Natura rzeczy jest zdrowiem  
Pokonywanie trudności jest pięknem  
Służebność jest bogactwem*

Jak uczynić szkolnictwo wyższe zdrowym, pięknym i bogatym? Odpowiedź mogłaby brzmieć tak. W świecie akademickim natura rzeczy jest zdrowiem, ponieważ zmiana jej zaprzeczająca prowadziłaby do redukcji tożsamości uniwersytetu. W świecie nauki pokonywanie trudności jest pięknem, ponieważ jej misją jest wydzieranie naturze jej tajemnic, co przychodzi z wielkim trudem. Służebność uniwersytetu jest jego bogactwem, jako że służba na rzecz innych ubogaca, jeśli wykonywana jest z przekonaniem i poświęceniem. Chcielibyśmy, aby nasze uniwersytety odpowiadały przesłaniu zawartemu w tym motcie.

Każda strategia budzi zainteresowanie, czasami obawy, czasami nadzieje. Pragniemy, żeby środowiskowy projekt Strategii [1] był reprezentowany przez słowa kluczowe, w sposób przedstawiony na rysunku 1.

<b>S</b> ystemowość
<b>T</b> ransformowalność
<b>R</b> ówność szans
<b>A</b> gregowalność zasobów
<b>T</b> ransparentność
<b>E</b> lastyczność
<b>G</b> ospodarność
<b>I</b> nternacjonalizacja
<b>A</b> daptowalność

Ryc. 1. Hasła kluczowe strategii

### 1. Geneza projektu

W uchwałach z 2003 i 2008 roku Prezydium Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP) apelowało o opracowanie profesjonalnej strategii dla szkolnictwa

\* Prof. dr hab. Jerzy Woźnicki, Politechnika Warszawska, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej.

\*\* Projekt środowiskowy strategii rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020 opracowany przez Fundację Rektorów Polskich, działającą w imieniu Konsorcjum KRASP(KRePSZ)-FRP-KRZaSP.

wa wyższego, a Zgromadzenie Plenarne KRASP w 2009 roku opowiedziało się za wprowadzeniem zmian w szkolnictwie wyższym stanowiących element modernizacji kraju. Raport OECD z 2007 roku poświęcony szkolnictwu wyższemu w Polsce wskazał m.in. na brak strategii rozwoju szkolnictwa wyższego. Jak wynika z treści Raportu, *brak takiego dokumentu ogranicza możliwość formułowania i prowadzenia długofalowej polityki edukacyjnej Państwa. Stało się to szczególnie niekorzystne w sytuacji pojawienia się możliwości finansowania ze środków Unii Europejskiej przedsięwzięć rozwojowych w szkolnictwie wyższym w perspektywie wieloletniej.*

W stanowisku przyjętym w styczniu 2009 roku przez konsorcjum KRASP(KRePSZ)-FRP-KRZaSP<sup>1</sup> stwierdziliśmy, że jesteśmy gotowi własnymi siłami i wspólnie, działając pro publico bono, opracować własny (środowiskowy) projekt strategii i przedstawić go pod debatę. Przedsięwzięcie zostało zrealizowane przez Fundację Rektorów Polskich (FRP) wspólnie z instytucjami partnerskimi: Krajową Izbą Gospodarczą, Telekomunikacją Polską, PKN Orlen, Związkiem Banków Polskich. Większościowy udział w sfinansowaniu projektu miał KRASP, reprezentowany przez ponad osiemdziesiąt uczelni akademickich uczestniczących w przedsięwzięciu. Partnerami w projekcie były także Instytut Społeczeństwa Wiedzy i Pentor Research International, który wykonał zamówione badania diagnostyczne.

Pragniemy, aby nasz projekt, będąc dziełem firmowanym przez współdziałające ze sobą konferencje rektorów, które są reprezentatywne dla całej sfery instytucjonalnej szkolnictwa wyższego, stał się publicznym znakiem potwierdzającym ze strony środowisk akademickich rozumienie nadrzędności interesu publicznego i gotowości działania na rzecz niezbędnych zmian, nawet wówczas, gdy są one trudne do wprowadzenia.

Nasza inicjatywa nawiązuje do działań obywatelskich o charakterze środowiskowym, takich jak projekt nowelizacji konstytucji opracowany przez „Doświadczenie i Przyszłość”, który stał się podstawą debaty publicznej rozpoczętej przez premiera Donalda Tuska. Z kolei minister kultury i dziedzictwa narodowego w jednej ze swoich wypowiedzi stwierdził: „oczekujemy na inicjatywę twórców, którzy przygotowują własny projekt ustawy medialnej; nie chcemy ingerować w tę inicjatywę; jesteśmy nią bardzo zainteresowani”. Nasze prace nad środowiskowym projektem strategii wpisują się w tak rozumianą filozofię rządzenia.

## **2. Jak zrealizowano przedsięwzięcie**

W stwierdzeniach kluczowych nasze przedsięwzięcie zrealizowaliśmy następująco: w ciągu siedmiu miesięcy, przygotowując dwa wydawnictwa, w 100 krokach w procesie

---

<sup>1</sup> KRZaSP – Konferencja Rektorów Zawodowych Szkół Polskich, KRePSZ – Konferencja Rektorów Publicznych Szkół Zawodowych

realizacji, angażując 200 osób uczestniczących w projekcie w charakterze konsultantów (około 100 z nich stanowili konsultanci społeczni), autorów ekspertyz, recenzentów, członków zespołów roboczych (ryc. 2). Było to grono reprezentatywne w takim sensie, że adresowaliśmy nasze zaproszenie przede wszystkim do konsultantów z uczelni uczestniczących w projekcie oraz z instytucji i organizacji, które są ustawowo umocowane do tego, żeby wypowiadać się w sprawie szkolnictwa wyższego.

7 miesięcy (rzeczywisty czas trwania prac)	2 wydawnictwa (dzieło)	100 kroków (w procesie realizacji)
200 osób (uczestniczących, w tym ponad 100 konsultantów społecznych)	100 wersji projektu tekstu Strategii (opracowanych przez grupę redakcyjną)	400 tys. zł (koszt prac)

Ryc. 2. Jak zrealizowano przedsięwzięcie? Informacja o pracach

Komitet Sterujący, nadzorujący działania mające na celu opracowanie projektu Strategii, obradując pod przewodnictwem przewodniczącej KRASP, z udziałem przedstawicieli pozostałych konsorcjantów: przewodniczącego KRZaSP, przewodniczącego KRePSZ, przewodniczącego Rady FRP, po zapoznaniu się z projektem Strategii przedłożonym w imieniu realizatorów przedsięwzięcia, „(...) postanowił przyjąć ten projekt jako opracowanie spełniające wymagania i kryteria metodologiczne, merytoryczne i profesjonalne (...)”.

### 3. Diagnoza

Polskie szkoły wyższe nie zajmują satysfakcjonujących miejsc w rankingach międzynarodowych. Winą za to można obciążać osoby odpowiedzialne za działanie szkół wyższych. Istnieją jednak także co najmniej dwie, niezawinione przez polskie uczelnie, przyczyny tego stanu rzeczy: przyjęcie w polityce państwa, w okresie ostatnich dwudziestu lat, priorytetu upowszechniania studiów, co było niezbędne w świetle katastrofalnych wskaźników skolaryzacji odziedziczonych po PRL, oraz dramatycznie niskie, i relatywnie ciągle zmniejszane, nakłady z budżetu państwa na badania naukowe i prace rozwojowe w całym ostatnim dwudziestoleciu. Kryteria rankingów międzynarodowych oparte są na potencjale i wynikach działalności badawczej. Można zatem stwierdzić, że polskie

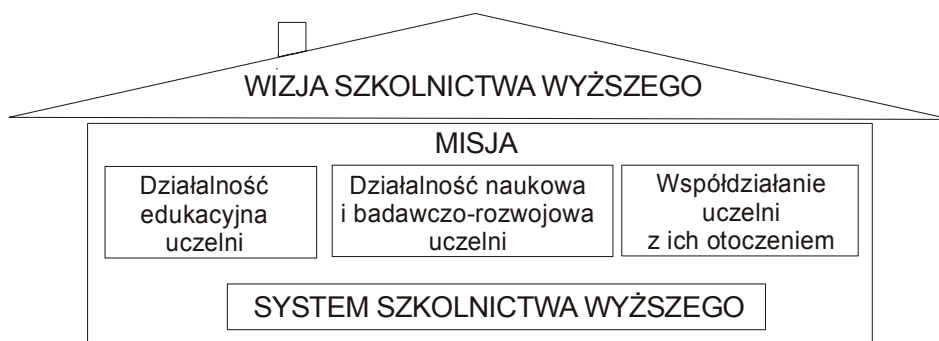
uczelnie startowały w konkurencji *prowadzenie studiów*, a poza granicami kraju oceniane są w innej konkurencji – *zasoby, badania i osiągnięcia naukowe*.

Obecnie musi jednak nastąpić zasadnicza zmiana podejścia do badań naukowych. Sytuacja wymaga fundamentalnej korekty. Oto powód, który skłonił nas do ogłoszenia w naszej Strategii okresu 2010-20 „dekadą nauki”.

W ramach naszego projektu, w ankiecie firmy Pentor, 113 respondentów z grona 200 naszych konsultantów społecznych, rekrutowanych z różnych środowisk, wypowiedziało się w sprawie ogólnej diagnozy systemu szkolnictwa wyższego w Polsce. Ocena, którą, uśredniając, wystawili konsultanci to 3,5 – dostateczny plus lub dość dobrze. Z drugiej strony przy określaniu stanu kapitału intelektualnego ocena jest wyraźnie niesatysfakcjonująca i mając do wyboru jedną z tych ocen, wybieramy tę gorszą. Uważamy, że gdybyśmy mieli jednym zdaniem powiedzieć, jaki jest dziś stan szkolnictwa wyższego, to trzeba go uznać za niesatysfakcjonujący.

#### 4. Dom strategiczny, wizja, misja i priorytety

Wizja, misja i jej obszary funkcjonalne zostały syntetycznie zaprezentowane w formie tzw. Domu Strategicznego (ryc. 3): „zadaszonego” wizją, osadzonej na misji. Wydzieliliśmy cztery główne obszary funkcjonalne w szkolnictwie wyższym, w tym trzy misyjne: działalność edukacyjna, działalność naukowa i badawczo-rozwojowa oraz współdziałanie uczelni z otoczeniem. System szkolnictwa wyższego stał się fundamentem dla misji we wszystkich wymienionych obszarach działania uczelni.



Rys. 3. Dom Strategiczny

W strategii przedstawiono w sumie siedem celów strategicznych: po dwa w każdym z obszarów funkcjonalnych misji, i jeden cel strategiczny, który ma charakter narzędziowy. Zawiera instrumentarium, dzięki któremu możliwe stanie się osiągnięcie postępu we wszystkich dziedzinach. Zbiór tych celów obejmuje:

- 1) Dostosowanie systemu kształcenia do zmieniających się potrzeb społecznych.

- 2) Podniesienie jakości kształcenia w warunkach jego masowości.
- 3) Zwiększenie produktywności działalności naukowo-badawczej szkolnictwa wyższego.
- 4) Zwiększenie efektywności działalności naukowo-badawczej pracownika naukowego szkolnictwa wyższego.
- 5) Rozszerzenie służebnej roli uczelni względem społeczeństwa.
- 6) Zwiększenie stopnia umiędzynarodowienia polskiego szkolnictwa wyższego i poprawa pozycji polskich uczelni w skali międzynarodowej.
- 7) Usprawnienie rozwiązań systemowych szkolnictwa wyższego.

Zaproponowana wizja szkolnictwa wyższego, opracowana na podstawie szczegółowej analizy uwarunkowań i aktualnego stanu uczelni polskich, zawartej w sześciu raportach szczegółowych [2], została oparta na założeniu, że narastające ilościowe ograniczenia demograficzne, z którymi polskie szkolnictwo wyższe już ma do czynienia, staną się dobrze wykorzystaną szansą rozwojową, jeśli planowo wprowadzimy przemyślane, ale daleko idące zmiany systemowe i przekształcenia instytucjonalne. Nie traktujemy niżu demograficznego jako zła. Przeciwnie, to wyzwanie może stać się istotną przesłanką na rzecz pożądaných zmian w szkolnictwie wyższym, tak aby zasadniczej poprawie uległa jego jakość i pozycja.

Powinniśmy zmierzać w kierunku internacjonalizacji, przede wszystkim w wyniku wzrostu znaczenia badań naukowych. Ale także w kierunku zmniejszenia liczby szkół wyższych w wyniku ich konsolidacji i eliminowania przez rynek instytucji pozbawionych własnych zasobów i z niewielką liczbą studentów. Powinniśmy także zwiększyć stopień różnorodności misji szkół wyższych, lepiej dostosowywać ich ofertę do oczekiwań zewnętrznych, co stanie się łatwiejsze pod presją konkurencji wynikającej z ograniczeń po stronie popytu. Powinniśmy też osiągnąć wyraźny wzrost nakładów jednostkowych w szkolnictwie wyższym. Niezbędne jest jednak zaawansowane i twarde instrumentarium osiągnięcia tych celów.

W projekcie środowiskowym czytamy m.in.: *Misją szkolnictwa wyższego jest kreowanie wiedzy oraz jej rozpowszechnianie i wykorzystywanie dla dobra człowieka i społeczeństwa. Wynika to z tradycyjnej idei i tożsamości uniwersytetu jako instytucji autonomicznej i samorządnej, o uniwersalnych zadaniach w sferze kształcenia i badań naukowych. W czasach nam współczesnych misja uczelni wymaga nowego określenia. Niezbędne jest nadanie nowej treści pojęciom posłannictwa i służebności uniwersytetu. Realizacja społecznej misji szkolnictwa wyższego odwołuje się do wartości etosu akademickiego, musi jednak brać pod uwagę również wymagania nakładane przez państwo działające w imieniu interesu publicznego, przez potrzeby otoczenia społecznego uczelni, w tym rynku pracy i rynku edukacyjnego, a także przez inne zewnętrzne czynniki wpływające na działalność uczelni. Strategie rozwoju szkolnictwa wyższego oraz jego instytucji muszą uwzględniać te uwarunkowania [1, s. 63].*

Nasza wizja odwołuje się do tych przesłanek, proponując trzy priorytety. Po pierwsze, zachowywanie – w warunkach ograniczeń demograficznych – istniejących zasobów szkolnictwa wyższego. Powinniśmy troszczyć się o to, żeby zachowywać zasoby, a nie o to, żeby zachować liczbę instytucji. Potrzebne jest pomnażanie, rozwój i doskonalenie potencjału oraz zasobów materialnych szkolnictwa wyższego i nauki, ażeby coraz lepiej zapewniać dostępność, równość szans i powszechność wyższego wykształcenia, a także poprawiać jego jakość. To jest priorytet o charakterze krajowym. Drugi, o charakterze globalnym, dotyczy osiągnięcia przez polskie uczelnie wysokiej pozycji międzynarodowej, adekwatnej do potencjału rozwojowego Polski, ale potwierdzonej w rankingach zagranicznych tak, aby szkolnictwo wyższe stało się atutem i źródłem prestiżu naszego kraju, a tak dzisiaj nie jest. Trzeci priorytet, o charakterze systemowym, to wprowadzenie takich narzędzi, żeby osiągnięcie tych dwóch pierwszych celów priorytetowych stało się możliwe.

W nawiązaniu do scenariuszy rozwojowych szkolnictwa wyższego opracowanych przez OECD [3], ogłoszona przez nas wizja systemu instytucji szkolnictwa wyższego opiera się na koncepcji tzw. uniwersytetu nowej odpowiedzialności publicznej, zakłada realizację misji na szczeblu krajowym i lokalnym w sposób zróżnicowany, a w wymiarze międzynarodowym uzupełniona jest o element koncepcji „uniwersytetu jako otwartej sieci”.

Nasza Strategia odwołuje się do ważnej dla nas myśli przewodniej. Pragniemy, aby w nadchodzącej dekadzie nastąpił bezprecedensowy rozwój szkolnictwa wyższego, który pociągnie za sobą rozwój całego sektora wiedzy, czyniąc z niego jedno z najważniejszych kół zamachowych przyspieszonego rozwoju kraju. Zakładane przez nas zmiany, dokonujące się w okresie najbliższego dziesięciolecia, za sprawą wspólnego, wielkiego wysiłku na rzecz zasadniczej zmiany stanu i pozycji szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce do 2020 r., wymagają pewnej zgody i jedności. Wymagają współdziałania rządu, parlamentu oraz społeczności akademickich i naukowych, reprezentowanych przez umocowane, uprawnione do tego instytucje i organizacje przedstawicielskie. Ich reprezentatywne stanowisko, uzupełnione przez głosy poważnych organizacji zrzeszających interesariuszy zewnętrznych uczelni, a w tym Krajowej Izby Gospodarczej oraz Związku Banków Polskich, a także kilku poważnych polskich korporacji, wspiera ogłoszony przez nas projekt Strategii.

## **5. Najważniejsze propozycje w obszarach misyjnych w szkolnictwie wyższym**

Zacznijmy od kształcenia, w odniesieniu do którego zasadniczo wiadomo, co należy czynić. Oznacza to, że na poziomie strategicznym, szczególnie oryginalnych, nowych, dotąd nieznanymi propozycji nie należy tutaj szukać. Niezbędne rozwiązania są albo bezdyskusyjne, albo już od pewnego czasu dyskutowane. Są dobrze znane, ponieważ dzisiaj debaty na temat modelu studiów są prowadzone w Europie wspólnie, a kierunkowe

rozstrzygnięcia wypracowywane są pod kontrolą ministrów lub pod szyldem międzynarodowych organizacji. Co więc trzeba zrobić? Dostosowywać ofertę i mierzalne efekty kształcenia do wymagań rynku pracy, poprawiać jakość, umiędzynarodawiać działalność edukacyjną. Ponadto, należy rozwijać i upowszechniać kształcenie ustawiczne, zwiększać dostępność studiów i wyrównywać szanse edukacyjne.

Proces określania i wdrażania systemu *life-long learning* (LLL) jako kształcenia „od przedszkola do uniwersytetu III wieku” wymaga istotnego przyspieszenia. Drugi postulat to wdrożenie Krajowych Ram Kwalifikacji (KRK). Pragniemy, żeby to się stało z zachowaniem swobody uczelni w określaniu profili i programów kształcenia i z odejściem od tak zwanych etatystycznych minimów kadrowych na rzecz innych rozwiązań. W tym zakresie nasze propozycje są współbieżne z tymi, które znalazły się w założeniach nowelizacji ustaw przyjętych przez Radę Ministrów [4]. Uważamy też, że trzeba dążyć do bliższych związków między oświatą a szkolnictwem wyższym dla poprawy poziomu przygotowania kandydatów na studia, co wymaga konkretnych działań, m.in. tych wskazanych w naszym projekcie.

W obszarze badań należy poprawić produktywność i efektywność prac naukowych w wymiarze instytucjonalnym i indywidualnym, skonsolidować rozproszoną infrastrukturę oraz zasadniczo zwiększyć dopływ środków, także pozabudżetowych, przeznaczonych na sferę B+R. W zakresie racjonalizacji ścieżek karier opowiadamy się za utrzymaniem ścieżki klasycznej z habilitacją i tytułem profesora, zgodnie z propozycjami przyjętymi przez KRASP i Polską Akademię Nauk. Przedstawiamy jednak także równoległą, alternatywną ścieżkę awansu. Proponujemy, żeby doktorzy z wybitnym dorobkiem zawodowym i/lub naukowym, podobnie jak dzisiaj za zgodą CK, mogli być zatrudniani na stanowisku profesora nadzwyczajnego bez zgody Komisji. Proces ten jednak powinien przebiegać zgodnie z zasadami i w trybie określonym przez CK. Osoby te po uzyskaniu zatrudnienia mogłyby ubiegać się w CK o uprawnienia do promowania prac doktorskich. To jest rozwiązanie wzbogacające system awansów, pozwalające doktorom, w tym zwłaszcza doktorom-praktykom, doktorom z dorobkiem zawodowym, osiągnąć samodzielną pozycję profesora nadzwyczajnego.

Proponujemy zmianę relacji między finansowaniem podmiotowym i przedmiotowym badań naukowych z 2:1 na 1:2. Wnioskujemy także, żeby zostały wprowadzone nowe narzędzia i działania, które umożliwią przyznawanie związkom uczelni z opcjonalnym udziałem instytutów naukowych, statusu uczelni flagowych lub uczelni badawczych, o czym piszemy dalej, z zadaniem osiągnięcia przez te nowe uniwersytety federacyjne, dzięki ich dorobkowi naukowemu, którego dziś żadna uczelnia nie osiąga w wystarczającym stopniu, wysokiej pozycji międzynarodowej potwierdzonej wymiernymi wskaźnikami, w tym wysokimi pozycjami w rankingach międzynarodowych. Potrzebne jest też kompleksowe instrumentarium towarzyszące w dziedzinie badań, obejmujące m.in. poli-

tykę podatkową i partnerstwa prywatno-publiczne. Potrzebna jest prywatna fundacja biznesu i zwalczanie patologii w nauce.

Jesteśmy za tym, żeby została sformułowana, ogłoszona i wdrożona deklaracja przyjęta przez konferencje rektorów, określająca nową misję i nową społeczną odpowiedzialność szkolnictwa wyższego, obejmująca nową służebność uczelni.

Potrzebna jest poprawa krajowej i międzynarodowej rozpoznawalności polskich uczelni. Proponujemy tu większy i instytucjonalizowany wpływ interesariuszy zewnętrznych oraz wprowadzenie zasad czytelności międzynarodowej, a także budowanie rozpoznawalnych marek uczelnianych, a w tym pozyskiwanie prestiżowych akredytacji, po to, żeby zwiększyć stopień umiędzynarodowienia polskiego szkolnictwa wyższego.

## **6. Nowe propozycje określające instrumentarium systemowe osiągnięcia celów**

Przejdźmy teraz do naszych propozycji systemowych, które są zawarte w ramach celu strategicznego dotyczącego systemu szkolnictwa wyższego. Propozycje te przedstawiamy w następującym układzie:

- system i ład instytucjonalny, z podziałem na ministerstwo i instytucje centralne;
- konwergencja sektorów (publicznego i niepublicznego);
- władztwo w uczelniach publicznych;
- finansowanie.

Obejmuje to pakiet zmian systemowych i instytucjonalnych, skomponowany w spójny zbiór nowych (co do idei lub formuły) rozwiązań, spełniających funkcje narzędziowe warunkujące osiągnięcie celów (ryc. 4).

Powinna zatem nastąpić pewna zmiana zakresu działania ministerstwa i innych instytucji centralnych, po to żeby stworzyć lepsze warunki do osiągania celów w szkolnictwie wyższym, w tym zwłaszcza do skutecznego wdrażania nowej strategii rządowej, nad projektem której pracujemy, w okresie najbliższej dekady. Jesteśmy przekonani, że dla osiągnięcia tego celu należy ukształtować relacje: „uczelnie – władza publiczna” z poszanowaniem takich wartości, jak: rządność, rozliczalność, służebność, interes publiczny, ale i autonomia, partnerstwo i przewidywalność w polityce. Sądzymy, że tak zbudowane zaufanie dobrze będzie służyć realizacji niełatwych zadań podejmowanych w ramach poszczególnych celów strategicznych, a w tym konsolidacji oraz agregacji i synergii rozproszonych zasobów szkolnictwa wyższego. Ministerstwo powinno stać się organem bardziej sztabowym i strategicznym. Pierwsze kroki w tym kierunku zostały już poczynione w ramach zmiany struktury MNiSW.

Proponujemy także jednolity nadzór ministerialny nad uczelniami, z wykorzystaniem opcjonalnych w ogólności, ale obligatoryjnych w szczególności, rad powierniczych jako rad nadzorczych. Nie rad społecznych, nie doradczych, tylko nadzorczych, o czym piszemy dalej.



Wdrożenie idei nowej misji społecznej i nowej służebności uczelni z instytucjonalną rolą interesariuszy zewnętrznych	Doktorzy z wybitnym dorobkiem zawodowym na stanowisku profesora nzw. z możliwością uprawnień (od CK) do promowania prac doktorskich	Wprowadzenie reguł typologii, klasyfikacji i benchmarkingu w szkolnictwie wyższym, jako podstawy do grupowania, różnicowania i pozycjonowania uczelni
Jednolite zasady nadzoru ministra nad wszystkimi uczelniami, w tym branżowymi – z pozostawieniem ministrom branżowym finansowania zadań o tym charakterze	Zasada konwergencji sektorów – zasada symetrii finansowania i zrównanie reguł konkurowania o środki publiczne	Zmiana statusu uczelni publicznej w niepubliczną i odwrotnie, z wprowadzeniem statusu niepublicznej uczelni Skarbu Państwa
Opcjonalne i obligatoryjne rady powiernicze jako organy nadzorcze w uczelniach (z wymaganiami kwalifikacyjnymi członkostwa)	Finansowanie szkolnictwa wyższego i nauki zgodnie z zasadą 4×1%, tworzenie kapitałów żelaznych uczelni i stworzenie fundacji zarządzanej przez biznes	Wprowadzenie powszechnej częściowej odpłatności za studia wraz z powszechnym systemem dostępu do kredytów i pożyczek studenckich (od 2015 r.)
Ustanowienie Agencji Rządowej NFSW ds. przyznawania środków budżetowych uczelniom z wykorzystaniem zróżnicowanych strumieni	Wprowadzenie nowych zasad i mechanizmów alokowania środków przez Agencję: konkursy i 3-5-letnie kontrakty (kształcenie, pomoc materialna, rozwój, transformacja)	Zmiany w budżecie zadaniowym państwa w części 38 – szkolnictwo wyższe, dotyczące struktury i zakresu funkcji i zadań

Ryc. 4. Wybór nowych propozycji w stwierdzeniach kluczowych

Proponujemy jednak także pozostawienie zadań o charakterze branżowym w odniesieniu do uczelni branżowych ministrom branżowym. Mamy dzisiaj rozproszony nadzór nad szkolnictwem wyższym. Kilku ministrów, poza ministrem właściwym do spraw szkolnictwa wyższego, nadzoruje szkolnictwo wyższe. To prowadzi do sytuacji paradoksalnych i nielogicznych, uniemożliwiając sterowanie całym systemem. Jeśli mamy osiągać cele strategiczne, musimy to zmienić, tym bardziej że i tak finansowanie studiów i innych zadań przejmie od ministrów międzyresortowa Agencja Rządowa, a nadzór nad jakością studiów we wszystkich uczelniach będą pełniły niezależne agencje akredytacyjne.

Aktualnie działające: Rada Główna Szkolnictwa Wyższego i Państwowa Komisja Akredytacyjna powinny zostać przekształcone w Radę Główną Szkolnictwa Wyższego

i Nauki oraz Polską Komisję Akredytacji i Uprawnień Akademickich. Sądzymy także, że efektywne wdrażanie strategii w okresie dziesięciolecia wymaga rozwoju misji konferencji rektorów.

Powinny pojawić się nowe instytucje pośredniczące, które odciążą ministerstwo od zadań, które nie mają charakteru strategicznego. Ministerstwo powinno skupić się na programowaniu i koordynowaniu procesu wdrażania strategii. Proponujemy więc utworzenie: Agencji Rządowej pod nazwą Narodowy Fundusz Szkolnictwa Wyższego, Krajowego Punktu Koordynacyjnego dla Ram Kwalifikacji oraz Polskiej Agencji Wymiany Akademickiej.

Proponujemy wprowadzenie powszechnej częściowej odpłatności za studia stacjonarne na poziomie ok. 1/4 średnich kosztów kształcenia w sektorze publicznym, z równie powszechnym dostępem do systemu pożyczek i kredytów studenckich. Jeżeli student nie będzie chciał płacić, powinien móc skorzystać z opcji dostępnego kredytu bankowego, a spłata byłaby oczekiwana od niego jako absolwenta mającego pracę (wynagradzanego np. na poziomie średniej krajowej). System bankowy jest już dostatecznie dobrze rozwinięty, żeby takie możliwości mogły być oferowane przez banki przy mniejszym zaangażowaniu państwa, niż to ma miejsce dzisiaj. Problematyka odpłatności za studia, w ujęciu bardziej szczegółowym, znalazła swoje miejsce m.in. w [5].

Wnioskujemy zrównywanie reguł konkurencji uczelni publicznych i niepublicznych w ramach ogólnych uwarunkowań prawnych i przy ich poszanowaniu, tak żeby eliminowane z systemu były uczelnie lub wydziały pozbawione osiągnięć, wymaganych zasobów i zdolności rozwojowych. Mówimy tu o zasadzie konwergencji sektorów, publicznego, jak i niepublicznego, dla wdrożenia której w pierwszym etapie powinniśmy wykonać dyspozycję ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym*. W etapie drugim natomiast, od 2015 r., proponujemy wprowadzenie swoistej zasady symetrii w finansowaniu uczelni publicznych i niepublicznych. To rozwiązanie będzie mogło wejść w życie łącznie z zasadą powszechnej współpłaty. Uczelnia publiczna uzyskiwałaby wtedy środki z Agencji Rządowej<sup>2</sup> na zadania odpowiadające w przybliżeniu dzisiejszej dotacji stacjonarnej. Dofinansowanie pozyskiwałaby z powszechnego czesnego na poziomie ok. 1/4 kosztu kształcenia średnio w sektorze publicznym. Uczelnia niepubliczna byłaby finansowana z czesnego, a dofinansowana ze środków publicznych. Oba rodzaje uczelni, żeby uzyskać dotacje zadaniową, musiałyby o nią walczyć w konkursie. Uczelnie publiczne uzyskiwałyby dodatkowy grant wynikający z odpowiedzialności państwa za publiczny zasób infrastruktury edukacyjnej. Środki płynące z Agencji byłyby kontraktowane na okres 3-5 lat, po to by dać uczelniom szansę prowadzenia polityki i budowania strategii. Agencja musi mieć charakter profesjonalny, być wolna od wpływów politycznych, tak

<sup>2</sup> Rozwiązanie podobne do rozwiązania brytyjskiego, tam działa Higher Education Funding Council for England (HEFCE)

jak dwie inne agencje pn. Narodowe Centrum Badań i Rozwoju i Narodowe Centrum Nauki, z których jedna już działa, a druga zacznie działać w systemie badań naukowych.

Sądzimy też, że trzeba respektować zasadę reprezentatywności sektorów i usuwać przepisy dyskryminujące wzajemnie uczelnie publiczne i uczelnie niepubliczne. W ramach elastyczności procesów transformacji instytucjonalnej proponujemy klarowne ścieżki zmiany statusu przez uczelnie z niepublicznego w publiczny lub odwrotnie, z wprowadzeniem nowego rozwiązania w postaci statusu tzw. uczelni niepublicznych Skarbu Państwa. Jest to ważne nowe rozwiązanie, które domyka propozycje systemowe dotyczące możliwości zmiany statusu uczelni, aby usprawniać rozwiązania systemowe oraz poszerzać szanse i zdolności rozwojowe uczelni bez względu na ich aktualny status formalny.

W odniesieniu do władztwa w uczelniach publicznych kluczową kwestią jest zrozumienie konieczności harmonizacji dwóch głównych sfer sprawowania władzy, tj. realizacji misji, gdzie rektor współdziała z dziekanami (profesorami), oraz zarządzania zasobami, gdzie współdziała on z kanclerzem. Rektor, jako organ jednoosobowy, harmonizuje zadania obu tych sfer i stąd musi spełniać profesorskie wymagania kwalifikacyjne, które są dzisiaj dobrze określone i powinny zostać zachowane. Nadzór nad działaniami tak rozumianej władzy wykonawczej może być, tak jak jest dzisiaj, ulokowany w jednym organie, jakim jest senat o funkcjach samorządowych. Być może jednak właściwsze byłoby, żeby został on podzielony pomiędzy senat i nowy organ nadzorczy w postaci tzw. rady powierniczej. Dlatego proponujemy, żeby uczelnia publiczna miała możliwość opcjonalnego wprowadzenia w swym statucie, obok senatu akademickiego, który sprawowałby nadzór nad działaniami rektora w zakresie bliższym pojęciu *governance* na gruncie szkolnictwa wyższego, rady powierniczej nadzorującej sferę *management*. Rady takie byłyby powoływane jako organ przez ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego, z jego przedstawicielem i z przedstawicielem ministra skarbu, a w przypadku uczelni branżowych – także z przedstawicielem zainteresowanego ministra branżowego, ale ze wskazywaniem przez senat grona członków rady spoza uczelni, w tym jej interesariuszy zewnętrznych, przy spełnieniu przez wszystkich członków rady wysokich wymagań kwalifikacyjnych. Zakładamy, że członkowie wskazani przez senat nie stanowiliby grona mniejszościowego.

Rady powiernicze byłyby w ogólności opcjonalne, ale w szczególności obligatoryjne. W konkretnych systemowych przypadkach takie rady musiałyby działać. Na przykład, w uczelni publicznej, która zostałaby przekształcona się w niepubliczną uczelnię Skarbu Państwa, rada powiernicza musiałaby być powołana dla ochrony zasobów Skarbu Państwa i interesu publicznego. Także uniwersytety federacyjne – związki uczelni, a w tym uczelnie flagowe i uczelnie badawcze, musiałby mieć takie rady, które nadzorowałyby procesy integracyjne dofinansowywane z programów europejskich w ramach kształtowania nowych struktur. W uczelniach, w których działałaby rada, rektor mógłby być wy-

bierany z grona kandydatów zaakceptowanych przez senat i radę. O szczegółach decydowałyby statuty uczelni. Sądzymy, że dobrym rozwiązaniem byłoby powoływanie przy wyborze rektora (dziekana na wydziale), komisji o charakterze tzw. *search committee*.

Proponujemy istotne ograniczenia nadkolegialności w uczelniach publicznych, która jest szczególnie widoczna przy procedurach mianowania nauczycieli akademickich. Proponujemy jednoetatowość z *vacatio legis*, na drugi etat byłaby potrzebna zgoda rektora. Proponujemy ograniczenie mianowania do stanowisk profesora zwyczajnego i nadzwyczajnego, wewnętrzne reguły etatyzacji, uczelniane systemy płacowo-zadaniowe, a więc wyjście uczelni z uwarunkowań płacowego rozporządzenia ministra, co zresztą już dzisiaj byłoby zgodne z ustawą. Przypominamy też rządowi o złożonej deklaracji w sprawie „stanu spoczynku dla profesorów”.

Proponujemy wprowadzanie systemów jakości w zarządzaniu uczelnią, właściwie we wszystkich obszarach zarządczych, po to by podnosić jakość i efektywność władztwa zgodnie z zasadami *good governance in HE* i dobrych praktyk.

Jak wspomniano wyżej, postulowany wzrost nakładów w szkolnictwie wyższym powinien łączyć się z bardziej efektywną alokacją środków przez specjalną Agencję Rządową. Agencja ta, będąca profesjonalną i niezależną instytucją, powinna dysponować zróżnicowanymi strumieniami środków budżetowych dedykowanymi dla określonych obszarów zadaniowych, ze specjalizowanymi regułami dostępu, które musiałyby spełnić wnioskodawca, aplikując o przyznanie środków. Chodzi o strumienie adresowane zadaniowo, między innymi do uczelni branżowych, flagowych i badawczych, a także niepublicznych, z grantami przyznawanymi przez Agencję na utrzymanie zasobów publicznych, ale z konkursami na dotacje zadaniowe, z kontraktami 3-5-letnimi oraz konkursami na dofinansowywanie modernizacji i transformacji uczelni. Także środki rozwojowe, w tym inwestycyjne, oraz pomoc materialna dla studentów pozostawałyby w zakresie działania tejże Agencji.

## 7. Finansowanie

Jeżeli chodzi o poziom nakładów na szkolnictwo wyższe, proponujemy zasadę  $4 \times 1\%$  (tab. 1).

	Środki budżetowe		Środki pozabudżetowe	
	obecnie	zgodnie z wnioskiem	obecnie	zgodnie z wnioskiem
Szkolnictwo wyższe	0,88%	1%	0,4%	1%
Nauka	0,34%	1%	0,2%	1%

Większy wysiłek, jak widać, będzie potrzebny w nauce, co odpowiada ogłoszonemu przez nas priorytetowi dla badań. Czy to jest realistyczna budżetowo propozycja? Otóż

tak. Nie proponujemy bowiem niczego innego, jak tylko zrealizowania zapowiedzi Premiera z dnia 16 kwietnia 2008 roku, zgodnie z którą rząd do roku 2013 zobowiązał się doprowadzić do tego, aby poziom finansowania budżetowego łącznie szkolnictwa wyższego i nauki osiągnął 2% PKB. Proponujemy, żeby 1% z tego dotyczył szkolnictwa wyższego i 1% – nauki. Dodajmy, że rząd rozpoczął realizację tej zapowiedzi, co wymagało wzrostu nakładów o ok. 0,156% PKB kolejno w latach 2009-13. Niestety, program ten trzeba było zawiesić ze względu na zjawiska kryzysowe. Ale przecież kryzys nie będzie trwał wiecznie. W odpowiednim momencie należy więc podjąć na nowo realizację tego programu.

Proponujemy, żeby powszechna współpłatność za studia stacjonarne w uczelniach publicznych obowiązywała od roku 2015, ponieważ zdajemy sobie sprawę, że to wymaga czasu. W latach 2011-15 trzeba będzie uporać się z wieloma problemami dotyczącymi tego projektu, np. ograniczeń konstytucyjnych, debaty publicznej, uzgodnień z Parlamentem Studentów itd. Wydaje się jednak, że jeśli po 2011 r. pojawiłaby się wola polityczna, to byłoby to realistyczne. Gdyby tak się nie miało stać, należy wskazać rozwiązania alternatywne. Jesteśmy gotowi do współdziałania w tej sprawie.

W związku z wprowadzeniem bardziej zadaniowych reguł rozdziału środków między uczelnie oczekivalibyśmy pewnej redefinicji zadaniowego budżetu państwa. Aktualnie w tym budżecie wskazuje się pewne funkcje i zadania, które wymagają weryfikacji. Ponadto, budżet państwa powinien być projektowany z kilkuletnią perspektywą, co w niektórych krajach już się dzieje.

Proponujemy rozwój metod typologii i klasyfikacji uczelni oraz rozwój benchmarkingu w szkolnictwie wyższym, a także zbudowanie rozwiniętej bazy danych, jako podstawy ocen dokonywanych przez Ministerstwo oraz Agencję Rządową, oraz określania kryteriów przyznawania środków. Wnosimy także o rozpoczęcie procesów tworzenia kapitału żelaznego uczelni (*endowment*).

## **8. Uczelnie flagowe i badawcze**

Bardzo ważnym rozwiązaniem zaproponowanym w naszym projekcie Strategii jest utworzenie uczelni flagowych i badawczych. Nie ma dzisiaj w naszym kraju takich uczelni. Problem nie polega na ich wyłonieniu, tylko na ich stworzeniu (ukształtowaniu), tzn. doprowadzeniu w wyniku pewnych procesów rozwojowych do tego, że wybrane podmioty osiągną taki status. Stan aktualny jest taki, że nie ma takich uczelni i bez planowanych działań ich nie będzie. A są niezbędne. Docelowy pożądaný stan byłby taki: istnieje grupa 15-20 podmiotów, które byłyby zobowiązane do nadania badaniom naukowym dominującej pozycji w misji w ramach procesów rozwojowych, co oznacza pewną redukcję zadań dydaktycznych, a zdecydowane zintensyfikowanie działalności badawczej i uzyskiwanie za sprawą osiągnięć naukowych znacznie lepszej pozycji niż dziś wśród uczelni europejskich, w tym wymiernego awansu w rankingach międzynarodowych.

Droga do tego celu prowadziłaby przez następujące kroki, obligatoryjne dla zainteresowanych uczelni:

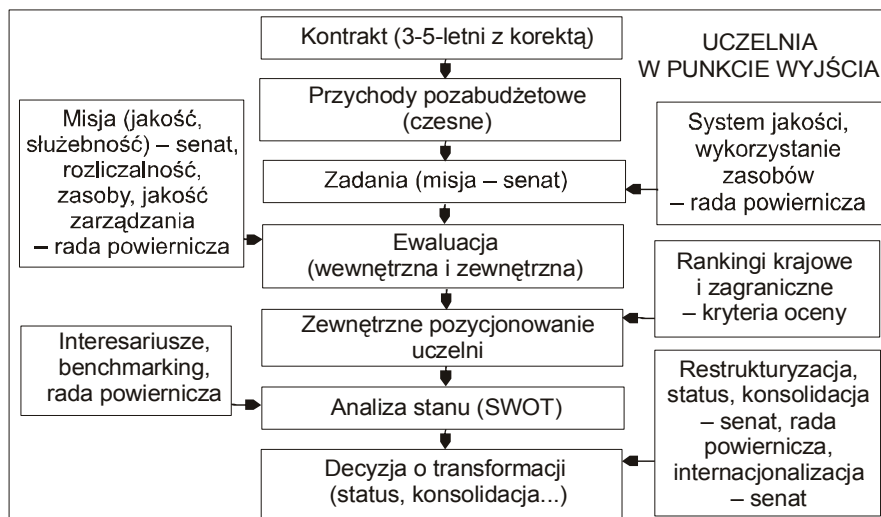
- konsolidacja pod kontrolą rady powierniczej (w ramach związku uczelni lub ich fuzji) – trzeba bowiem stworzyć znacznie silniejsze podmioty, prowadząc do agregacji i synergii zasobów badawczych. Partnerem konsolidacji mogłyby być także zainteresowane placówki naukowe, np. instytuty PAN;
- konkurs na projekt rozwojowy finansowany z właściwego programu operacyjnego przyszłej agendy Unii Europejskiej (2013-20);
- kontrakt ze zobowiązaniami, do których należy m.in. odwracanie priorytetów misji oraz pomyślne prowadzenie konsolidacji.

W następstwie doprowadziłoby to do przyznania takiego statusu na określony czas i dostępu do wyodrębnionego dedykowanego strumienia finansowania konkretnych zadań. Po pewnym czasie następowalaby weryfikacja statusu i jego podtrzymanie bądź nie. Powinna też istnieć ścieżka konkursowa dla jednostek podstawowych, ale nie tych, które dziś są, tylko takich, które w wyniku konsolidacji wydziałów uczelni (które się do tego nadają) powstawałyby jako pewne uczelniane lub międzyuczelniane szkoły badawcze prowadzące badania w odpowiedniej skali. Koncentracja potencjału i agregacja zasobów byłyby warunkiem koniecznym uzyskania grantu, a w ślad za tym statusu podstawowej jednostki badawczej.

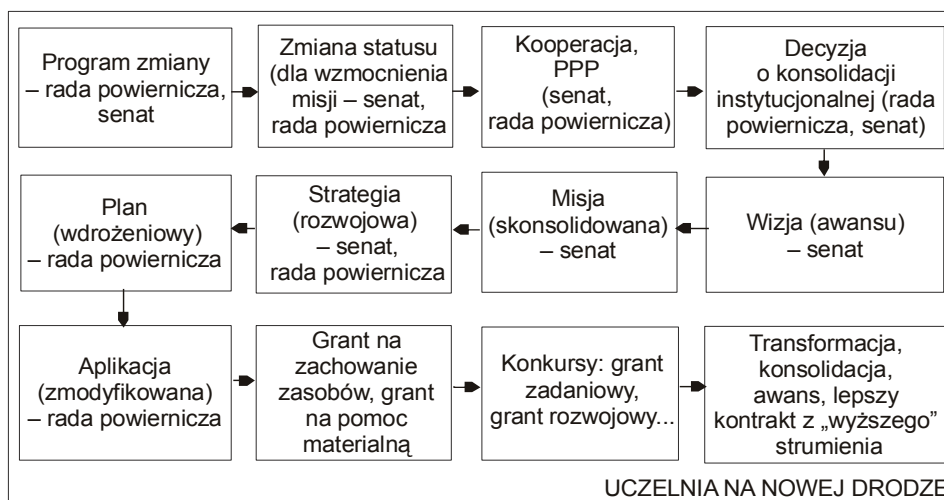
Skutki dla systemu byłyby poważne i wysoce pozytywne. Z czasem nastąpiłaby oczekiwana, z punktu widzenia celów strategii, zmiana rozkładu populacji studentów pomiędzy uczelniami. Można przyjąć, że około 10-20% populacji studentów dzisiaj kształconych w przyszłych uczelniach flagowych i uczelniach badawczych przechodziłaby do innych szkół wyższych, ponieważ te uczelnie skoncentrowałyby wysiłek swojej kadry na nauce. Zwiększyłyby to mobilność części kadry, która podążałaby do innych uczelni w następstwie zmiany misji. Zwolniłyby się miejsca dla młodych ambitnych badaczy. Wykreowałybyśmy silne, uniwersyteckie ośrodki naukowe, ponieważ związek uczelni to jest nie konsorcjum lub sieć naukowa, tylko trwała struktura, tworzona ustawą jako uniwersytet. Jego częściami byłyby zainteresowane współtworzące związek uczelnie, ale zachowujące swoją tożsamość. Droga do tego, żeby znaleźć się w takim projekcie, nie byłaby z definicji dla nikogo zamknięta. Uzyskalibyśmy istotny awans polskiego szkolnictwa wyższego w wymiarze międzynarodowym z radykalną poprawą prestiżu i zdecydowanie wyższe miejsca rankingowe. W niektórych krajach takie przedsięwzięcia określa się jako projekty tworzenia superuniwersytetów.

## 9. Rola strategii uczelnianych

Sieć działań na rzecz poprawy pozycji uczelni publicznej w myśl naszej Strategii w poglądowy sposób przedstawiono na rycinach 5 i 6.



Ryc. 5. Sieć działań na rzecz poprawy pozycji uczelni publicznej – bloki instytucjonalne. Uczelnia w punkcie wyjścia



Ryc. 6. Sieć działań na rzecz poprawy pozycji uczelni publicznej – bloki instytucjonalne. Uczelnia na nowej drodze

Uczelnia ma przed sobą budżet zadaniowy oraz ministra dokonującego podziału pierwotnego, a dalej budżet Agencji Rządowej, a w tym zdywersyfikowane strumienie środków. Agencja Rządowa rozpatruje aplikacje, negocjuje i podpisuje kontrakty z uczelniami. Uczelnia realizuje zadania i dokonuje w trakcie ich realizacji oceny swojej pozycji. Może podjąć decyzję o pewnej zmianie, o transformacji. Kreśli wobec tego jej

wizję, określa strategię, realizuje plan wdrożeniowy, modyfikuje swoją aplikację i kieruje ją ponownie do Agencji, ale ze zmianą wybranych przez siebie strumieni finansowych, adresując swój wniosek np. do lepszego (wyższego) strumienia (być może jedynie dla wybranej grupy wydziałów).

## 10. Uwaga końcowa

Nasz projekt Strategii został poddany debacie publicznej. Niektóre rozwiązania, które proponujemy, wymagają uzupełnienia lub uszczegółowienia i w toku dalszych prac – jeśli nasza Strategia stanie się istotnym elementem strategii rządowej – jesteśmy gotowi się tym zajmować. W szczególności dotyczy to miejsca nauk humanistycznych w Strategii i w ślad za tym szans uczelni i wydziałów tak uprofilowanych, a także ścieżek integracyjnych i konsolidacyjnych dla uczelni niepublicznych.

Naszą intencją było, aby środowiskowy projekt Strategii, zachowując tożsamość i tradycje polski uczelni, odsłonił nowe przestrzenie oraz zaproponował nowe rozwiązania i narzędzia dla efektywnego prowadzenia działań na rzecz sukcesu szkolnictwa wyższego w nadchodzącej dekadzie. Projekt uważamy za ambitny, ale realistyczny. Wielkiego wysiłku będzie wymagało osiągnięcie celów, ale jesteśmy przekonani, że warto wspólnie pójść tą drogą.

## Bibliografia

- [1] *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego: 2010-2020*. Projekt środowiskowy. KRASP-FRP, Warszawa 2009.
- [2] *Polskie szkolnictwo wyższe: stan, uwarunkowania, perspektywy*. KRASP-FRP, Warszawa 2009.
- [3] Raport OECD dotyczący szkolnictwa wyższego w Polsce. OECD, Paryż 2007.
- [4] Założenia do nowelizacji ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym oraz ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki [online]. MNiSW, Warszawa, październik 2009 r. Dostępny w World Wide Web: <http://www.bip.nauka.gov.pl/bipmein/redir.jsp?place=galleryStats&id=7310>
- [5] Woźnicki, Jerzy: *The University as an Institution of Public Domain: The Polish Perspective*. UNESCO-CEPES, Bucharest 2009.
- [6] Sadlak, Jan; Nian Cai, Liu (eds.): *The World-Class University and Ranking: Aiming Beyond Status*. UNESCO-CEPES, Bucharest 2007.

## Dodatek: Wykaz celów operacyjnych

### CS1. Dostosowanie systemu kształcenia do zmieniających się potrzeb społecznych

CO1.1: Upowszechnienie uczenia się przez całe życie

CO1.2: Zwiększenie dostępności studiów i wyrównywanie szans edukacyjnych na poziomie wyższym



CO1.3 Poprawa stopnia dopasowania kompetencji absolwentów uczelni do potrzeb społecznych i gospodarczych

CO1.4: Poprawa warunków kształcenia się osób szczególnie uzdolnionych

**CS2. Podniesienie jakości kształcenia w warunkach jego masowości**

CO2.1: Poprawa poziomu przygotowania kandydatów na studia poprzez lepszą koordynację działań w systemie szkolnictwa wyższego i w systemie oświaty

CO2.2: Stworzenie warunków systemowych sprzyjających jednoznaczności i poprawie efektów kształcenia oraz zwiększaniu społecznego zaufania do studiów wyższych

CO2.3: Zwiększenie skuteczności działania mechanizmów zapewniania jakości kształcenia w warunkach postępującej dywersyfikacji i internacjonalizacji szkolnictwa wyższego

CO2.4: Zwiększenie podmiotowości studentów w procesie kształcenia

CO2.5: Ograniczenie zjawisk patologicznych w procesie kształcenia

**CS3. Zwiększenie produktywności działalności naukowo-badawczej szkolnictwa wyższego**

CO3.1: Udoskonalenie systemu finansowania działalności naukowo-badawczej i rozwojowej

CO3.2: Udoskonalenie systemu organizacji i zarządzania badaniami naukowymi i pracami rozwojowymi

**CS4. Zwiększenie efektywności działalności naukowo-badawczej pracownika naukowego szkolnictwa wyższego**

CO4.1: Zracjonalizowanie mechanizmów ilościowego i jakościowego rozwoju kadr naukowych

CO4.2: Poprawa systemu wspierania działalności naukowo-badawczej i rozwojowej na uczelniach

**CS5. Rozszerzenie służebnej roli uczelni względem społeczeństwa**

CO5.1: Określenie i upowszechnienie idei nowej społecznej odpowiedzialności uczelni

CO5.2: Poprawa stopnia przygotowania absolwentów do pełnienia ról społecznych

CO5.3: Wzmocnienie służebnej funkcji uczelni poprzez działalność na rzecz podmiotów jej otoczenia społecznego

**CS6. Zwiększenie stopnia umiędzynarodowienia polskiego szkolnictwa wyższego i poprawa pozycji polskich uczelni w skali międzynarodowej**

CO6.1: Podniesienie atrakcyjności polskich uczelni jako partnerów w międzynarodowych przedsięwzięciach edukacyjnych i badawczych

CO6.2: Nadanie międzynarodowego charakteru działalności edukacyjnej i badawczej prowadzonej w polskich uczelniach

CO6.3: Poprawa wizerunku polskiego szkolnictwa wyższego w świecie

**CS7. Usprawnienie rozwiązań systemowych szkolnictwa wyższego**

CO7.1: Usprawnienie rozwiązań systemowych w odniesieniu do instytucji centralnych

CO7.2: Rozszerzenie możliwości kształtowania statusu formalnoprawnego szkół wyższych

CO7.3: Podniesienie efektywności zarządzania szkołą wyższą

CO7.4: Zwiększenie poziomu i poprawa racjonalności finansowania szkolnictwa wyższego

CO7.5: Zwiększenie efektywności alokacji środków budżetowych oraz ich wykorzystywania przez uczelnie

W projekcie środowiskowym Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego: 2010-2020 zaproponowano ponad 180 konkretnych działań służących realizacji 24 celów operacyjnych.

**Development strategy for the higher education system in Poland  
up to the year 2020 by academic society representatives**

The prosperity of present-day societies depends to an ever increasing extent on the universal availability of high-quality higher education and on a well-developed system of life-long learning (LLL). In the draft strategy presented here we assume that the Polish HEIs will pursue their mission of creation, dissemination and utilization of knowledge for the benefit of individuals and society at large while striving to attain a worldwide position matching Poland's intellectual, economic and cultural potential. Our vision of the higher education system and the institutions comprising it in the year 2020 was based on the concept of the "university with a new responsibility" and assumes that the HEI's mission will be pursued on both the national and local level. On the international level, our vision calls also for conceptual elements of the university as an "open network". The paper describes our strategy based on the mission and vision of HE system outlined above.

**Key words:** higher education system, HEIs, strategy, strategic planing