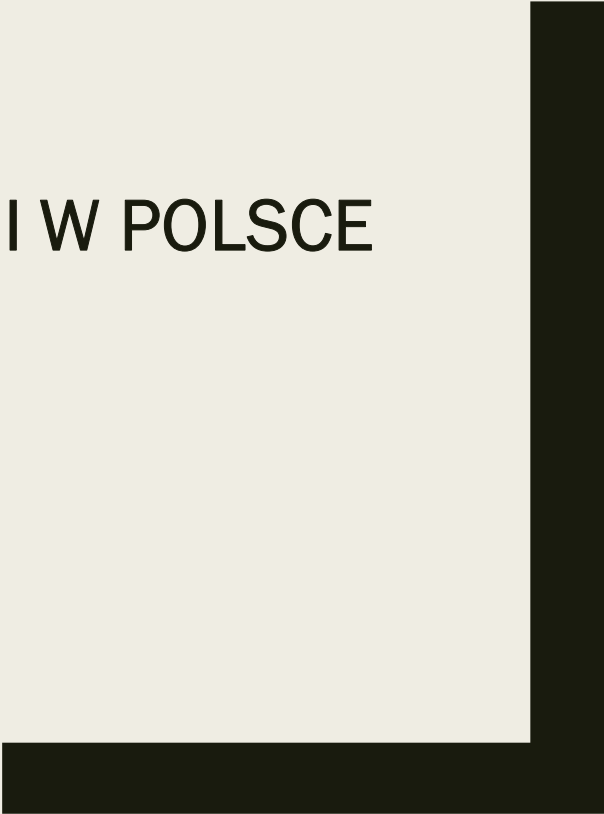


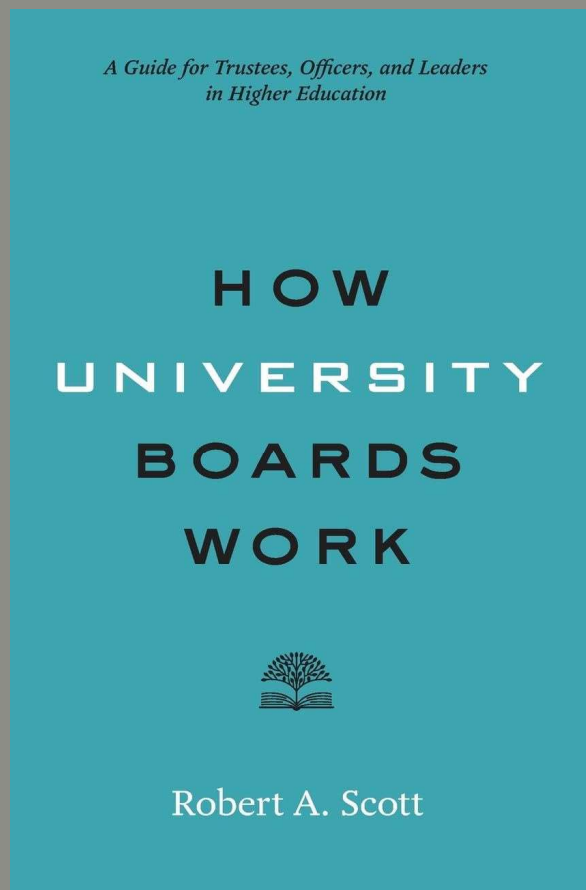


# BADANIE CZŁONKÓW RAD UCZELNI W POLSCE

Dominik Antonowicz  
Marta Jaworska



# Kontekst Teoretyczny



- ☐ Umasowienie szkolnictwa wyższego
- ☐ Od państwa do społeczeństwa interesariuszy
- ☐ Reformy ustrojów uczelni w Europie
- ☐ Rozwój gospodarki opartej na wiedzy

# Badania rad uczelni w Polsce

Analiza rozwiązań ustrojowych

Badania ankietowe rektorów

Badania ankietowe członków rad uczelni

IDI z przewodniczącymi rad uczelni

# Wyniki Dotychczasowych Badań

INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP IN EDUCATION  
<https://doi.org/10.1080/13603124.2024.2302062>

 **Routledge**  
Taylor & Francis Group

 Check for updates

## Impact of university councils on the core academic values of Polish universities: limited but benign

Dominik Antonowicz <sup>a</sup>, Davide Donina <sup>a</sup>, Myroslava Hladchenko <sup>b</sup> and Anna Budzanowska <sup>c</sup>

<sup>a</sup>Department of Science and Higher Education Research, Nicolaus Copernicus University, Toruń, Poland; <sup>b</sup>Centre for Science and Technology Studies (CWTS), Leiden University, Leiden, Netherlands; <sup>c</sup>Social Sciences, University of Silesia, Katowice, Poland

**ABSTRACT**

This article explores rectors' perceptions of the changes to university governance in Poland, especially the impact of lay members on university councils. We investigate whether these new governing bodies make Polish universities more relevant to the needs of the economy and society. Empirical data from a large-scale national survey of Polish public universities, carried out with the support of the Rectors' Conference (KRASP), provide a mixed picture of how the university councils have been adopted and used in the governance process. On reflection, rectors regard university councils as benign, with respect to key values of Polish universities (institutional autonomy and self-governance) but largely ineffective in contributing to the decision-making process. Overall, the university councils represent an important but only symbolic change in the governance of Polish universities.

### Introduction

Over the last decades, reforms aimed at enhancing the societal and economic relevance and productivity of universities have been implemented all over Europe (Amaral et al., 2012, 2013; de Boer & File, 2009; Donina et al., 2015; Huisman, 2009; Paradeise et al., 2009). These reforms were inspired by New Public Management (NPM) ideas (Bleiklie, 1998; Enders et al., 2013), which are considered the global reform script for the public sector (Capano et al., 2022), including higher education (Bleiklie et al., 2017; Broucker & De Wit, 2015; Donina & Paleari, 2019; Gornitzka & Maassen, 2014; Pinheiro & Stensaker, 2014). NPM rhetoric supports the idea of 'strong leadership at the central levels of the organisation' (Huisman et al., 2006, p. 228) to enhance the responsive capacities and efficiency of the organization. Accordingly, NPM-inspired reforms introduced institutional culture, structures, and practices from the business sector into the public realm, and implied changes in higher education governance, namely in the institutional arrangements that allocate decision-making power at universities (Facchini & Fia, 2021; Hirsch & Weber, 2001). NPM reforms intended to develop 'more executive intra-

CONTACT Dominik Antonowicz  [dominik@umk.pl](mailto:dominik@umk.pl) 

JOURNAL OF HIGHER EDUCATION POLICY AND MANAGEMENT  
<https://doi.org/10.1080/1360080X.2022.2103940>

 **Routledge**  
Taylor & Francis Group

 Check for updates

## A cultural perspective of higher education governance reform in Poland: divergent interpretations by rectors across distinct categories of universities

Davide Donina <sup>a</sup>, Anna Pokorska <sup>a</sup>, Dominik Antonowicz <sup>a</sup> and Marta Jaworska <sup>a</sup>

Department of Science and Higher Education Research, Nicolaus Copernicus University (UMK), Toruń, Poland

**ABSTRACT**

In 2018, a new governance law (*Ustawa 2.0*) modernised the institutional governance of Polish public higher education institutions. This article investigates the governance changes from the cultural perspective of higher education governance through a survey administered to all Polish rectors. Responses were analysed by splitting higher education institutions into three categories (traditional academic [comprehensive], specialised, and applied sciences) to explore whether distinct institutional environments/subfields influence the perception of the new governance model. This article provides several research contributions: it is the first to adopt a cultural perspective to analyse higher education governance reforms in a Central and Eastern European country; it addresses specialised universities and universities of applied sciences, which are usually overlooked in higher education governance studies; and it extends the knowledge of the recent Polish higher education reform by highlighting divergent interpretations of the same governance framework across distinct institutional subfields within the same higher education system.

**KEYWORDS**

Higher education governance; Poland; Law 2.0; university council; rectors; specialised universities; universities of applied sciences; institutional subfield

### Introduction

Since the 1980s, universities in Europe have undergone major governance reforms inspired by the principles of new public management (NPM). Key features of these reforms have been enhanced institutional autonomy, hierarchy, and vertical steering with the empowerment of central administration, of individual executive leadership at both the central (rectors) and faculty levels (deans and department heads), and of central governance bodies in which external stakeholders are involved at the expense of traditional academic self-governance collegial governing bodies, such as the senate and faculty councils (Bleiklie & Kogan, 2007; Donina & Hasanefendic, 2019; Donina & Paleari, 2019; Edlund & Sahlin, forthcoming; Gornitzka, Maassen, & de Boer, 2017; Huisman, de Boer, & Goedegebuure, 2006; Kretek, Dragić, & Kehm, 2013; Magalhães, Veiga, & Amaral, 2018).

# Główne Problemy Badawcze

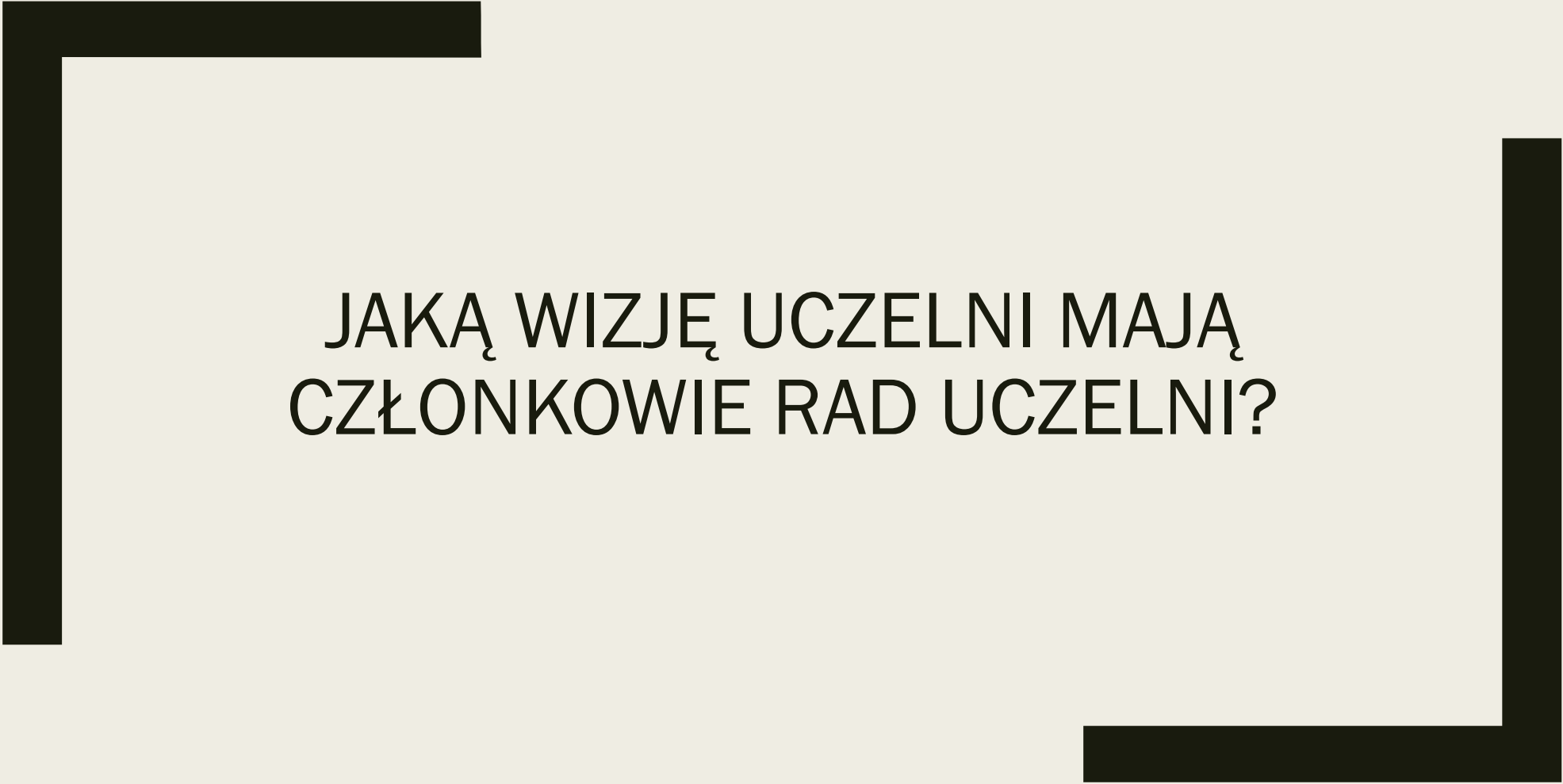
- Jaką wizję uczelni mają członkowie rad uczelni?
- Jakie zadania powinny realizować rady uczelni?
- Jakie powinny być relacje (członków) rad uczelni z rektorami?



# Metodologia Badań Empirycznych Członków Rad Uczelni w Europie

- Ankieta internetowa składająca się z 34 pytań (28 wspólnych + 6 polskich)
- Kwestionariusz ankiety dystrybuowany w języku polskim i angielskim
- Liczba odpowiedzi: 34% (296)
- Okres zbierania odpowiedzi: 25.05.23 – 31.07.23

Projekt jest największym w Europie badaniem członków rad uczelni (!)

The image features a light beige background with two thick black L-shaped bars. One bar is positioned on the left side, starting from the top and extending downwards. The other bar is on the right side, starting from the top and extending downwards. The text is centered between these two bars.

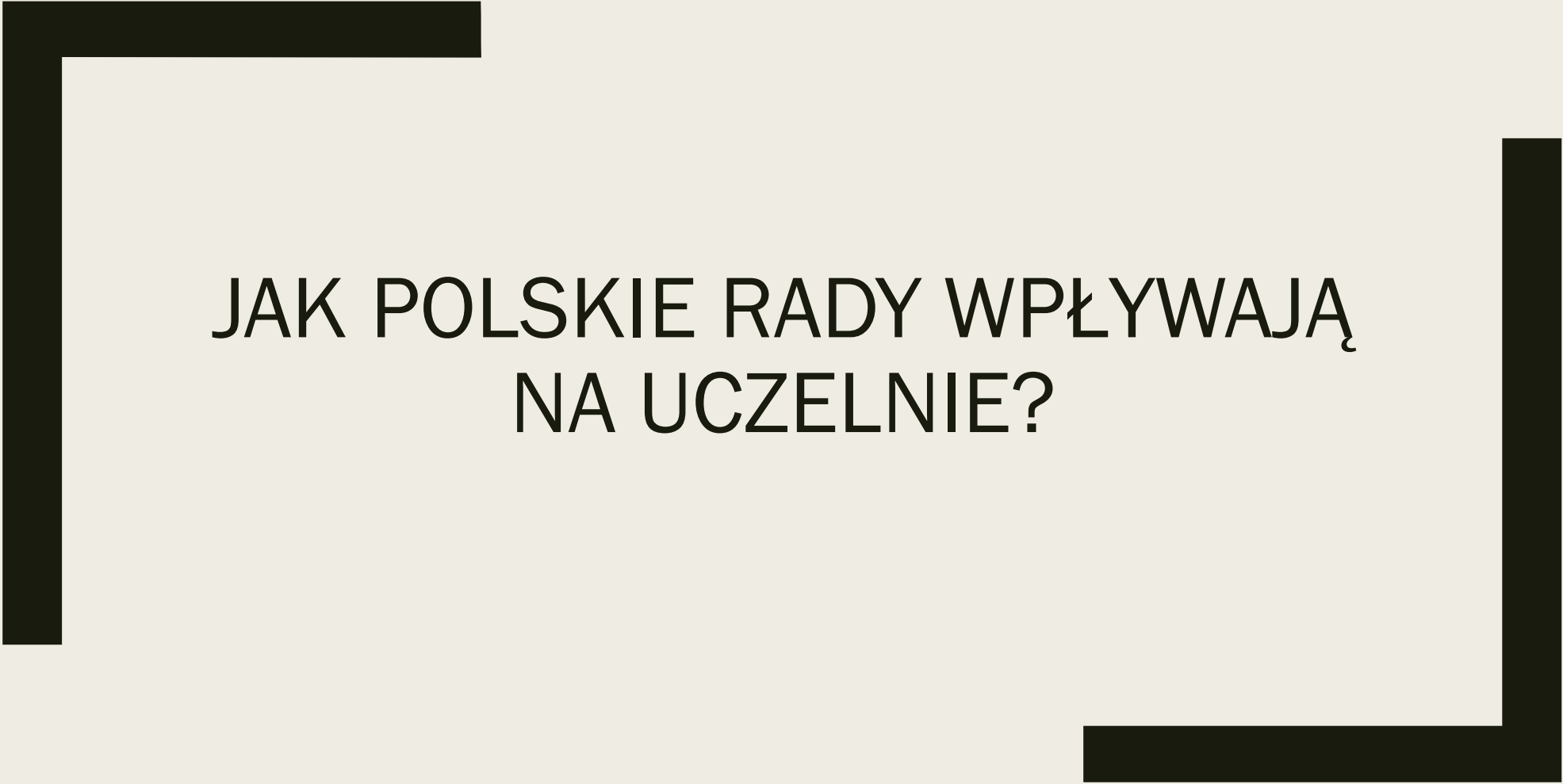
JAKĄ WIZJĘ UCZELNI MAJĄ  
CZŁONKOWIE RAD UCZELNI?

# Czym powinno się kierować kształtując politykę uczelni?

|                                                           | Polska | Szwecja | Finlandia | Portugalia | Węgry | Pełna próba |
|-----------------------------------------------------------|--------|---------|-----------|------------|-------|-------------|
| Kierunkami polityki państwa                               | 36.4%  | 43.1%   | 42.7%     | 64.8%      | 69.2% | 47.8%       |
| Kierunkami polityki regionalnej                           | 82.0%  | 41.3%   | 62.5%     | 89.3%      | 61.5% | 74.1%       |
| Celami zrównoważonego rozwoju ONZ                         | 59.7%  | 63.3%   | 78.9%     | 89.3%      | 30.8% | 71.6%       |
| Konkurencyjnością uczelni i rankingami                    | 42.2%  | 59.6%   | 59.4%     | 40.3%      | 76.9% | 47.8%       |
| Zwiększaniem szans pozyskiwania zewnętrznego finansowania | 71.4%  | 33.0%   | 62.5%     | 74.0%      | 84.6% | 64.7%       |
| Zatrudnialnością studentów                                | 81.1%  | 65.1%   | 87.5%     | 86.8%      | 76.9% | 81.0%       |
| Wolnością kształcenia i prowadzenia badań                 | 93.6%  | 75.2%   | 81.3%     | 69.0%      | 69.2% | 80.7%       |



|                                                           | Polska          |              | Szwecja         |              | Finlandia       |              | Portugalia      |              | Pełna próba     |              |
|-----------------------------------------------------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|
|                                                           | Spoza wspólnoty | Ze wspólnoty | Spoza wspólnoty | Ze wspólnoty | Spoza wspólnoty | Ze wspólnoty | Spoza wspólnoty | Ze wspólnoty | Spoza wspólnoty | Ze wspólnoty |
| Kierunkami polityki państwa                               | 35.7%           | 37.0%        | 43.3%           | 42.9%        | 43.1%           | 42.1%        | 69.8%           | 62.9%        | 46.2%           | 49.1%        |
| Kierunkami polityki regionalnej                           | 82.5%           | 81.5%        | 35.8%           | 50.0%        | 58.6%           | 68.4%        | 90.7%           | 88.8%        | 68.2%           | 79.2%        |
| Celami zrównoważonego rozwoju ONZ                         | 56.6%           | 62.7%        | 61.2%           | 66.7%        | 80.7%           | 76.3%        | 88.9%           | 89.5%        | 67.3%           | 75.4%        |
| Konkurencyjnością uczelni i rankingami                    | 49.1%           | 35.6%        | 65.7%           | 50.0%        | 62.1%           | 55.3%        | 37.7%           | 41.3%        | 54.5%           | 42.0%        |
| Zwiększaniem szans pozyskiwania zewnętrznego finansowania | 71.7%           | 71.2%        | 34.3%           | 31.0%        | 58.6%           | 68.4%        | 70.4%           | 75.4%        | 60.8%           | 68.0%        |
| Zatrudnialnością studentów                                | 87.7%           | 74.8%        | 59.7%           | 73.8%        | 94.8%           | 76.3%        | 88.9%           | 86.0%        | 82.8%           | 79.5%        |
| Wolnością kształcenia i prowadzeniem badań                | 93.0%           | 94.1%        | 70.1%           | 83.3%        | 79.3%           | 84.2%        | 57.4%           | 73.4%        | 77.8%           | 83.2%        |



# JAK POLSKIE RADY WPŁYWAJĄ NA UCZELNIE?

## Rady uczelni mają wpływ na funkcjonowanie uczelni poprzez:

(Suma odpowiedzi: *Zdecydowanie Tak* i *Tak*) n=234

|                                                |              |
|------------------------------------------------|--------------|
| <b>Pokazywanie zewnętrznej perspektywy</b>     | <b>68,6%</b> |
| Nadzór nad działaniem władz uczelni            | 55,4%        |
| Nie ma wpływu, bo rada jest organem fasadowym  | 11,8%        |
| Rozwiązywanie konfliktów                       | 29,8%        |
| Budowanie społecznej odpowiedzialności uczelni | 54,0%        |
| Obronę autonomii instytucjonalnej              | 46,3%        |
| Obronę indywidualnej wolności akademickiej     | 42,3%        |
| Zapewnienie równowagi płci                     | 24,7%        |

## Przed kim odpowiada Rada, w której zasiadam?

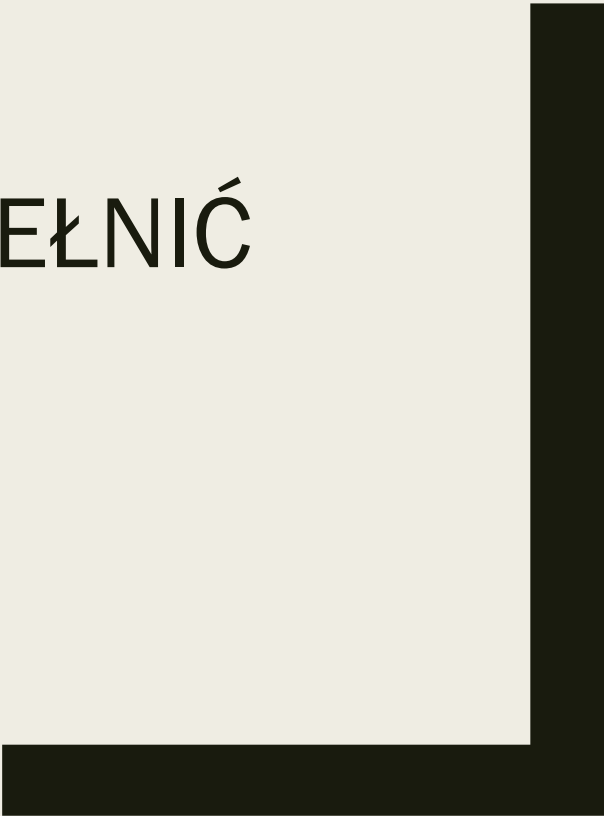
(Suma odpowiedzi: *Zdecydowanie i Raczej się zgadzam*)

|                                        | Razem        | Członkowie spoza<br>wspólnoty uczelni | Członkowie ze<br>wspólnoty uczelni |
|----------------------------------------|--------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| Władzami publicznymi                   | 31,4%        | 34,6%                                 | 28,9%                              |
| <b>Społeczeństwem</b>                  | <b>48,7%</b> | 60,0%                                 | 39,8%                              |
| Pracownikami administracyjnymi uczelni | 32,1%        | 33,9%                                 | 30,8%                              |
| Studentami                             | 45,6%        | 51,5%                                 | 41,0%                              |
| Lokalną społecznością                  | 39,6%        | 46,2%                                 | 34,4%                              |
| Biznesem                               | 25,3%        | 30,0%                                 | 21,7%                              |
| Nauczycielami akademickimi             | 53,8%        | 46,1%                                 | 51,8%                              |



# JAKĄ ROLE POWINNY PEŁNIĆ RADY UCZELNI?

Nadzór czy Doradztwo?



## Najczęściej wskazywane zadania uczelni

(Suma odpowiedzi: *Zdecydowanie tak* i *Tak*)

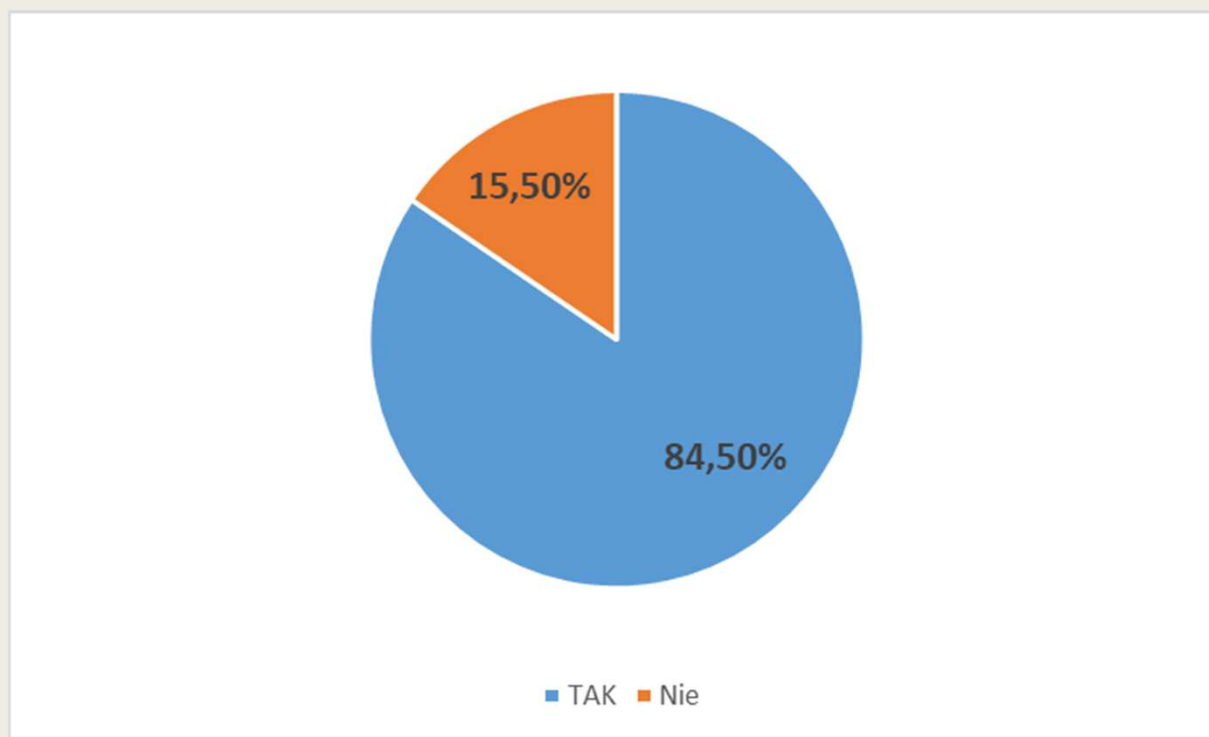
|                                             | Razem |
|---------------------------------------------|-------|
| Nadzorowanie władz uczelni                  | 65,9% |
| Wpływ na strategię                          | 72,0% |
| Wpływ na dystrybucję zasobów publicznych    | 59,1% |
| Budowanie relacji z władzami publicznymi    | 60,2% |
| Doradzanie Rektorowi                        | 71,7% |
| Ewaluacja działalności uczelni              | 56,4% |
| Wpływ na ofertę kształcenia                 | 45,3% |
| Tworzenie powiązań z biznesem               | 62,5% |
| Czuwanie nad stabilnością finansową uczelni | 64,2% |
| Określanie kierunków badań naukowych        | 24,3% |
| Powoływanie i odwoływanie rektora           | 40,9% |

## Najczęściej wskazywane zadania uczelni

(Suma odpowiedzi: *Zdecydowanie tak i Tak*)

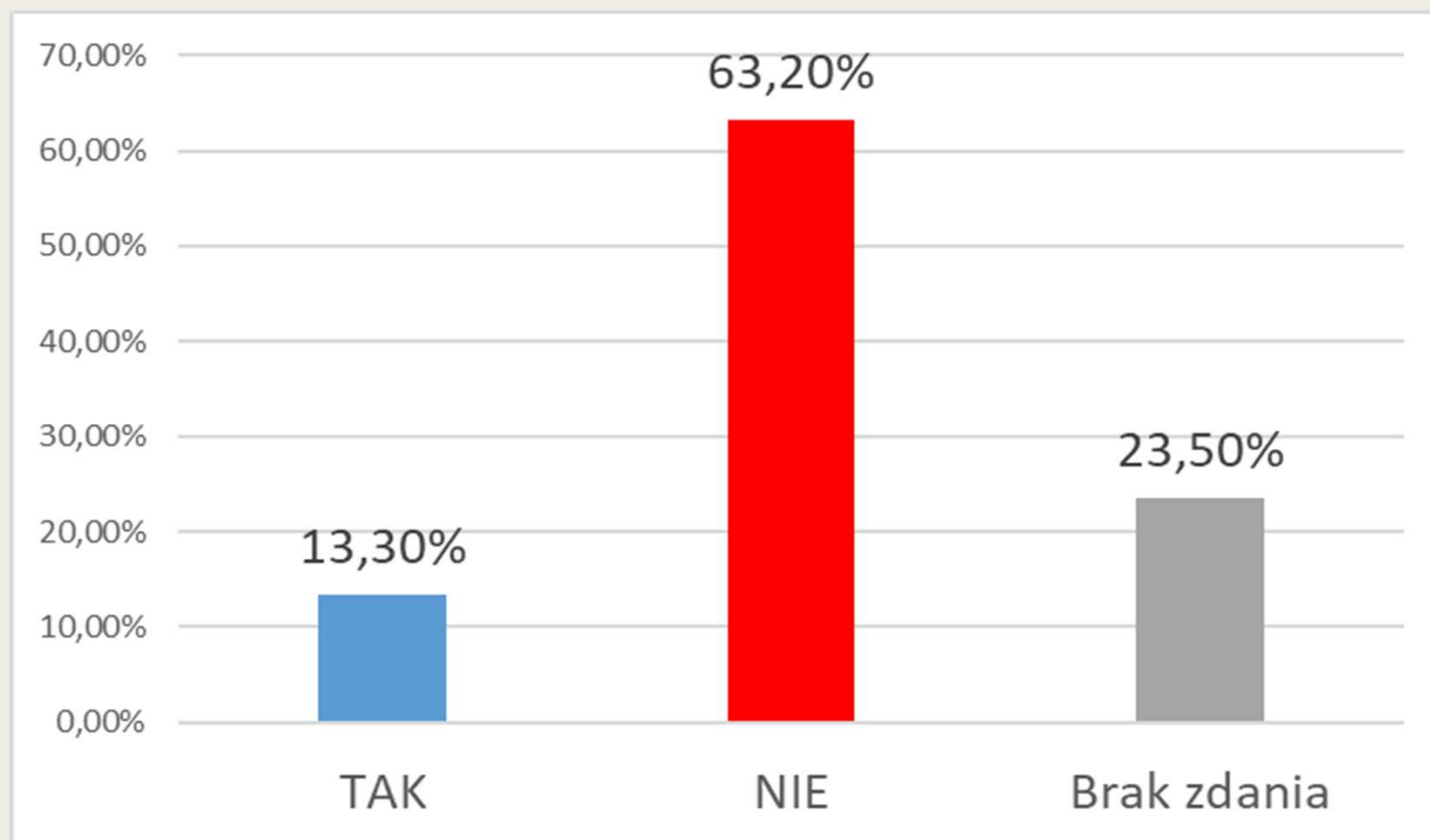
|                                             | Członkowie spoza<br>wspólnoty uczelni | Członkowie ze<br>wspólnoty uczelni |
|---------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| Nadzorowanie władz uczelni                  | 75,4%                                 | 58,5%                              |
| Wpływ na strategię                          | 82,3%                                 | 63,9%                              |
| Wpływ na dystrybucję zasobów publicznych    | 62,3%                                 | 56,4%                              |
| Budowanie relacji z władzami publicznymi    | 64,6%                                 | 56,6%                              |
| Doradzanie Rektorowi                        | 78,4%                                 | 66,3%                              |
| Ewaluacja działalności uczelni              | 66,2%                                 | 48,8%                              |
| Wpływ na ofertę kształcenia                 | 56,9%                                 | 36,1%                              |
| Tworzenie powiązań z biznesem               | 68,5%                                 | 57,8%                              |
| Czuwanie nad stabilnością finansową uczelni | 72,3%                                 | 56,9%                              |
| Określanie kierunków badań naukowych        | 24,7%                                 | 24,1%                              |
| Powoływanie i odwoływanie rektora           | 47,7%                                 | 26,5%                              |

Czy Rada Uczelni powinna przede wszystkim  
pełnić rolę nadzorczą?





# Czy w Radzie Uczelni powinien zasiadać rektor?



# Rady Uczelni w Polsce

## Niewykorzystana Szansa?



- Badania pokazują duży poziom zadowolenia i poczucie wpływu członków rad uczelni w Polsce, które nie mają odzwierciedlenia w publicznej debacie o radach uczelni;
- Brak rozliczalności rad uczelni, ale również brak oczekiwań wobec nich prowadzi do nieporozumień, ale przede wszystkim nieprzydatności rad uczelni;
- Formuła niewtrącających się przyjaciół stawia pytanie o rolę tego organu w ustroju uczelni.

# Dalsze kroki badawcze...

1. Pierwsza runda publikacji międzynarodowych w drodze „European Journal of Higher Education” oraz „Higher Education Research and Development”.
2. Polskie publikacje w przygotowaniu: „Nauka” oraz „Studia Socjologiczne”.
3. W drugiej połowie 2025 roku przygotowujemy komponent jakościowy IDI z przewodniczącymi rad uczelni oraz (byłymi) członkami rad uczelni, gdyż nie będą oni zobowiązani do lojalności instytucjonalnej.
4. Kontynuacja bazy danych członków rad uczelni (trzecia kadencja).



UNIWERSYTET  
MIKOŁAJA KOPERNIKA  
W TORUNIU



# Dziękuję za uwagę!

Dominik Antonowicz  
Marta Jaworska

Katedra Badań nad Nauką i Szkolnictwem Wyższym

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

[dominik.antonowicz@umk.pl](mailto:dominik.antonowicz@umk.pl)