

Zarządzanie

Transparentność dokonań uczelni wyższej

Perspektywa zewnętrznych interesariuszy

Jacek Kalinowski



Transparentność dokonań uczelni wyższej

Perspektywa zewnętrznych interesariuszy



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Transparentność dokonań uczelni wyższej

Perspektywa zewnętrznych interesariuszy

Jacek Kalinowski

Jacek Kalinowski (ORCID: 0000-0003-2707-5232)
– Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Rachunkowości, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENCI

Bogusława Bek-Gaik
Teresa Martyniuk

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKCJA

Anna Gaudy-Piątek

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Anna Jakubczyk

PROJEKT OKŁADKI

efectoro.pl
agencja komunikacji marketingowej

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/garagestock

Piktogramy wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/filborg

© Depositphotos.com/macrovector; © Depositphotos.com/tvectoricons

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

© Copyright by Jacek Kalinowski, Łódź 2023

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2023

<https://doi.org/10.18778/8331-259-0>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.11026.23.0.M

Ark. wyd. 13; ark. druk. 13,875

ISBN 978-83-8331-259-0

e-ISBN 978-83-8331-260-6

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 34A

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Historia powstania i rozwoju uniwersytetów	15
1.1. Starożytność – narodziny tradycji uniwersytetu	15
1.2. Rozwój nauki i dydaktyki w średniowieczu	18
1.3. Reformacja, oświecenie i czasy nowożytne – upadek i ponowne powstanie uniwersytetów	26
1.4. Przyszłość uniwersytetu – uniwersytet liberalny Humboldta a uniwersytet korporacyjny Clarka	30
1.5. Powstanie i rozwój uniwersytetów w Polsce	35
1.6. Podsumowanie i wnioski	42
Rozdział 2	
Podstawy teoretyczne transparentności dokonań uniwersytetu w naukach o zarządzaniu	45
2.1. Istota i źródła pojęcia transparentności	45
2.2. Teoria interesariuszy	48
2.3. Znaczenie transparentności w teorii agencji	52
2.4. Transparentność jako element ładu akademickiego	56
2.5. Podsumowanie i wnioski	60
Rozdział 3	
Raportowanie zewnętrzne uczelni wyższych w Polsce	63
3.1. Instytucje szkolnictwa wyższego w Polsce	63
3.2. Ujawnianie informacji dotyczących zasad funkcjonowania uczelni	66
3.3. Sprawozdawczość finansowa uczelni	72
3.4. Sprawozdawczość niefinansowa uczelni jako szczególny element jej systemu raportowania zewnętrznego	77
3.5. Podsumowanie i wnioski	88
Rozdział 4	
Analiza transparentności dokonań uniwersytetów – wyniki badań	91
4.1. Wprowadzenie	91
4.2. Analiza transparentności wybranych uniwersytetów w Polsce	96

6 Spis treści

4.3. Analiza transparentności wybranych uniwersytetów zagranicznych – liderów rankingu szanghajskiego	147
4.4. Podsumowanie i wnioski	155
Rozdział 5	
Zintegrowany raport o dokonaniach uczelni – propozycja struktury informacyjnej	159
5.1. Cele i zakres raportu	159
5.2. Raport o uwarunkowaniach funkcjonowania uczelni	161
5.3. Raport o dokonaniach finansowych	167
5.4. Raport o dokonaniach niefinansowych	188
Zakończenie	197
Wykaz literatury	201
Wykaz skrótów	217
Spis rysunków	219
Spis tabel	221

Wstęp

Transparentność to pojęcie, które jest nieodłącznym elementem zarówno języka potocznego, jak i wielu teorii zarządzania (choć nie zawsze jest ona wskazywana wprost jako ich odrębny element, cecha czy funkcja). Można ją utożsamiać z dwoma aspektami: decyzjami, które są podejmowane zazwyczaj wewnątrz organizacji, oraz ze skutkami tych decyzji, czyli z dokonaniem organizacji. W niniejszej monografii skupiono się na **transparentności dokonań¹ uczelni wyższej z perspektywy jej zewnętrznych interesariuszy**, co ukierunkowało prowadzone badania na aspekt informowania ich o skutkach prowadzonych przez uczelnię działań. Warto również podkreślić, że oprócz tradycyjnego utożsamiania transparentności z przejrzystością, zaufaniem i wiarygodnością, może ona być w przypadku uczelni narzędziem stymulowania i wspierania ich rozwoju oraz uwiarygodnienia pozycji lidera i mentora dla otoczenia zewnętrznego.

Obecnie w Polsce instytucje szkolnictwa wyższego funkcjonują pod różnymi nazwami, takimi jak: akademie, szkoły wyższe, uniwersytety, instytuty badawcze, kolegia, szkoły główne, politechniki, muzea, biblioteki, ośrodki badawcze, sieć badawcza, seminaria duchowne, uczelnie zawodowe, centra badań, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, laboratoria, federacje. Z kolei w literaturze światowej instytucje szkolnictwa wyższego najczęściej są określane jako uniwersytety (ang. *universities*). W niniejszej monografii przyjęto, że **terminy uniwersytet, uczelnia oraz uczelnia wyższa są stosowane zamiennie i należy je rozumieć jako określenia tej samej grupy publicznych² uczelni wyższych, wśród których występują m.in.: uniwersytety, politechniki, akademie, szkoły główne, uczelnie artystyczne³.**

- 1 W literaturze można znaleźć wiele definicji terminu „dokonania”. Często jest ono stawiane obok takich pojęć, jak wydajność, efektywność czy ekonomiczność. Pogłębiona analiza istoty i obszaru pomiaru dokonań w zarządzaniu uczelnią publiczną została zaprezentowana [w:] Kalinowski i in., 2018, s. 121–130.
- 2 Ponieważ przedmiotem rozważań w monografii są uczelnie publiczne, to pojęcia uniwersytetu, uczelni, uczelni wyższej ograniczono jedynie do tej grupy. Jednak w Polsce oprócz uczelni publicznych (w sumie 134 instytucje) funkcjonuje również 377 uczelni niepublicznych (z czego 79 posiada status postawienia w stan likwidacji) oraz 17 uczelni kościelnych – dane na podstawie systemu RAD-on, <https://radon.nauka.gov.pl/dane/instytucje-systemu-szkolnictwa-wyzszego-i-nauki> (dostęp: 6.06.2022). Szerzej zostało to opisane w punkcie 3.1.
- 3 Szczegółową analizę instytucji szkolnictwa wyższego w Polsce zaprezentowano w rozdziale trzecim, w punkcie 3.1.

Aby wyjaśnić istotę i znaczenie transparentności dokonań uczelni, niezbędna jest analiza historii ich powstania i rozwoju. Uniwersytety kształtowały rozwój ludzkości począwszy od czasów starożytnych. Tradycja akademicka sięga co najmniej VII w p.n.e., kiedy Tales rozpoczął odkrywanie i rozwijanie mechanizmów świata, co nazwano filozofią. Za protoplastę dzisiejszego uniwersytetu często uważa się Akademię Platonską, która działała przez blisko 900 lat, począwszy od IV w. p.n.e. Wywarła ona w tym czasie istotny wpływ na rozwój społeczeństwa, kultywując relację mistrz – uczeń oraz rozwijając głoszone poglądy, od idealizmu, przez sceptycyzm, a skończywszy na neoplatonizmie. Z biegiem czasu rola uczelni wyższych zmieniała się. W 1088 r. powstał Uniwersytet w Bolonii, dając silny impuls do rozwoju swojego otoczenia – zarówno Bolonii, jak również innych regionów dzisiejszych Włoch. Z kolei oświecenie i czasy nowożytne charakteryzowały się najpierw odrodzeniem roli i tradycji uniwersytetu (choćby w postaci tzw. uniwersytetu liberalnego Humboldta), a następnie dyskusją i stopniowym odchodzeniem od roli tej instytucji jako wzorca do naśladowania i kreatora przyszłości. Wielowiekowa tradycja uniwersytetów stanowi dziedzictwo definiujące ich tożsamość. Choć obecnie organizacje te coraz częściej sprowadzane są do roli kolejnych przedsiębiorstw w gospodarce, mających za zadanie produkować „efekty działalności naukowej” oraz kształcić studentów wedle aktualnych wymagań rynkowych, to droga ta wydaje się jednak być ślepy m. zaułkiem, gdyż zamiast stymulować rozwój, działa wręcz odwrotnie. Dlatego przyszłość uniwersytetów powinna koncentrować się wokół modelu instytucji opartej na wielowiekowej tradycji, wyznaczającej jej ramy działania i stosunki wewnątrz jej społeczności, ale jednocześnie instytucji nowoczesnej i innowacyjnej, dającej przykład, jak powinno w praktyce wyglądać zarządzanie organizacją.

Jednym z kluczowych elementów mających wpływ na wizerunek uniwersytetów i jednocześnie wyznaczającym ich pozycję na globalnym rynku edukacyjno-naukowym jest transparentność, przede wszystkim w relacji uczelnia – otoczenie zewnętrzne, ale również w relacjach wewnątrzorganizacyjnych. Jak podkreślają władze Uniwersytetu Harvarda, uznawanego obecnie za najlepszy na świecie⁴, **„transparentność jest kluczowym składnikiem odpowiedzialności i ciągłego doskonalenia, pomagającym czynić nowe spostrzeżenia i podejmować mądrzejsze decyzje”** (University of Harvard, *Sustainability Report*, tłum. własne). Uniwersytety, bazując na swojej wielowiekowej tradycji, mają ogromny potencjał do bycia dla dzisiejszego i przyszłego świata autorytetem i wzorcem do naśladowania, jednak aby było to możliwe, powinny m.in. dbać o transparentność w ujawnianiu swoich dokonań. Może być ona kluczowym narzędziem do stymulowania i wspierania doskonałości naukowej i dydaktycznej, lepszych innowacji oraz do zrównoważonego rozwoju instytucji i społeczeństwa.

4 W 2022 r. został on sklasyfikowany na pierwszym miejscu rankingu szanghajskiego, uznawanego powszechnie za podstawowy ranking dokonujący kompleksowego pomiaru jakości uczelni na świecie.

Pojęcie transparentności jest, jak wskazano w raporcie OECD (2002, s. 65, tłum. własne), samo w sobie nietransparentne, będąc różnie rozumianym przez różne grupy. Jego zrozumienie wymaga uwzględnienia specyfiki wyznawanych wartości, tradycji i tożsamości. Dlatego też rozważając transparentność w kontekście informowania o dokonaniach uniwersytetów, w pierwszej kolejności należy poznać ich historię, zrozumieć uwarunkowania rozwoju tych organizacji, jak również podjąć niełatwą dyskusję o kierunkach ich działalności w przyszłości.

Celem głównym monografii jest identyfikacja poziomu transparentności dokonań polskich uniwersytetów z perspektywy zewnętrznych interesariuszy – w wymiarze finansowym i niefinansowym – i odniesienie go do poziomu transparentności dokonań najlepszych uczelni na świecie. Dla realizacji tak postawionego celu niezbędne było sformułowanie następujących celów operacyjnych (częstkowych):

- a) przedstawienie historii uniwersytetów jako instytucji kształtujących społeczeństwo od czasów starożytnych po współczesne, będących jednocześnie wzorcem dla swojego otoczenia, jak i miejscem krytycznej refleksji w podążaniu do doskonałości zarządzania organizacjami;
- b) wskazanie podstaw teoretycznych transparentności w zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem ładu akademickiego⁵;
- c) objaśnienie tematyki i zakresu raportowania zewnętrznego uczelni w kontekście transparentności jej dokonań dla interesariuszy zewnętrznych;
- d) opracowanie propozycji struktury informacyjnej sprawozdania umożliwiającej wzrost transparentności uczelni – w postaci zintegrowanego raportu o dokonaniach uczelni, uwzględniającego uwarunkowania jej funkcjonowania w Polsce – bazującego na wynikach przeprowadzonych badań.

Biorąc pod uwagę cel główny monografii oraz wynikające z niego cele szczegółowe, postawiono hipotezę główną oraz cztery hipotezy pomocnicze.

Hipoteza główna

Uczelnie w Polsce, w przeciwieństwie do najlepszych uczelni na świecie, nie zabiegają o transparentność danych finansowych i niefinansowych dotyczących ich dokonań.

Hipoteza pomocnicza 1

Informacje finansowe dotyczące funkcjonowania uczelni w Polsce – publikowane w formie sprawozdań finansowych – są nieczytelne i niekompletne.

Hipoteza pomocnicza 2

Uczelnie w Polsce nie zapewniają w pełni publicznego dostępu do informacji finansowych i niefinansowych prezentujących ich dokonania.

5 Pojęcie ładu akademickiego można najprościej zdefiniować jako sposób i strukturę zarządzania uczelniami wyższymi. Więcej informacji na ten temat zostało zawartych w rozdziale drugim, w punkcie 2.4.

Hipoteza pomocnicza 3

Obecnie stosowane systemy informacyjne rachunkowości w badanych polskich uczelniach nie są dostosowane do zintegrowanego raportowania o ich dokonaniach.

Hipoteza pomocnicza 4

Transparentność jest przedmiotem szczególnej troski najlepszych uniwersytetów na świecie i kluczowym elementem budowania przewagi konkurencyjnej nad innymi organizacjami.

Dla potrzeb weryfikacji hipotezy głównej oraz hipotez pomocniczych i zrealizowania celu monografii zastosowano jakościowe i ilościowe metody badawcze. Wśród metod jakościowych wykorzystano:

- 1) analizę literatury,
- 2) obserwację uczestniczącą, prowadzoną w jednym z polskich uniwersytetów przez okres ośmiu lat,
- 3) obserwację bezpośrednią, prowadzoną w kilkunastu uczelniach w Polsce przez okres sześciu lat,
- 4) analizę treści niefinansowych danych jakościowych,
- 5) wnioskowanie dedukcyjne.

Na potrzeby realizacji celu monografii przeprowadzono dwa rodzaje obserwacji: bezpośrednią i uczestniczącą⁶. Analiza treści niefinansowych danych jakościowych⁷ obejmowała – w przypadku polskich uniwersytetów – analizę 23 statutów uczelni,

6 W literaturze przedmiotu identyfikuje się dwa podstawowe typy obserwacji wyodrębniane w metodologii badań naukowych. Oba mają określone wady i zalety, które sprawiają, że poszukiwane są sposoby ich połączenia i eliminacji niedoskonałości. Jak wskazuje M. Kostera (2003, s. 102), najbardziej rozpowszechnione „hybrydy” obserwacji, będące typami pośrednimi, to: obserwacja bezpośrednia i „bycie cieniem” (*shadowing*). Szerzej metody te zostały opisane [w:] Kostera, 2003, s. 108–121. Ponadto wyróżnia się inne metody badań naukowych w tym obszarze. Do metod spełniających cechy obserwacji (bezpśrednia i uczestnicząca) można zaliczyć metodę *participatory action research* (PAR) oraz metodę *innovation action research* (IAR). Według założeń metody PAR badacz, badając w sposób bezpośredni społeczność (organizację), jednocześnie wspiera ją np. swoją wiedzą merytoryczną, pomagając rozwiązywać bieżące problemy – szerzej na ten temat zob. m.in. [w:] Whyte, 1993, s. 364. Z kolei głównym celem metody IAR, zastosowanej po raz pierwszy na początku XXI w. przez Kaplana i Nortona (por. Kaplan, Norton, 2001), jest, jak wskazuje A. Szychta (2011, s. 18), modyfikacja i rozpowszechnienie nowo sformułowanej koncepcji rachunkowości zarządczej w świetle doświadczeń zdobytych podczas jej zastosowania najpierw w kilku przedsiębiorstwach. Szerzej o badaniach naukowych w rachunkowości zob. [w:] Szychta, 2011.

7 Metoda analizy treści jest często stosowana w naukach społecznych. Przykład jej zastosowania został opisany [w:] Perry, Bodkin, 2000. Zaprezentowano tu wyniki analizy treści stron internetowych firm z listy Fortune 100 w różnych obszarach, takich jak charakterystyka organizacji, obszary jej działania i odzwierciedlenie misji i wizji w działaniu. W literaturze polskiej tematykę zastosowania metody analizy treści opisano m.in. [w:] Lisowska-Magdziarz, 2004 oraz Szczepaniak, 2012.

22 dokumentów prezentujących strategię uczelni, 20 dokumentacji polityki rachunkowości (w sumie ponad 1100 stron maszynopisów), 98 opinii biegłego rewidenta za lata 2017–2021, 110 sprawozdań z działalności uczelni za ten sam okres oraz informacje (raporty) dotyczące działań na rzecz zrównoważonego rozwoju. W przypadku grupy uczelni zagranicznych przeanalizowano 22 raporty dotyczące zrównoważonego rozwoju oraz taką samą liczbę portali internetowych dotyczących tego zagadnienia.

W celu weryfikacji uzyskanych na tej podstawie wyników zastosowano metodę ilościową: analizę danych finansowych i niefinansowych ilościowych wybranych uczelni w Polsce i za granicą. Do ich pozyskania wykorzystano kwerendę publicznie dostępnych zasobów internetowych oraz wykonano badanie eksperymentalne polegające na zbieraniu danych w formie zapytania o informację publiczną⁸.

Metoda ilościowa (analiza danych finansowych i niefinansowych ilościowych) polegała na zebraniu i analizie następujących informacji:

- a) ponad 560 elementów sprawozdań finansowych za lata 2017–2021 z 20 uczelni w Polsce, które zgodziły się na ich udostępnienie;
- b) ponad 320 ilościowych danych dotyczących wskaźników zrównoważonego rozwoju z 13 uczelni w Polsce;
- c) 110 sprawozdań finansowych najlepszych uczelni zagranicznych z rankingu szanghajskiego (przeanalizowano raporty 22 uniwersytetów za lata 2017–2021).

Monografia została podzielona na wstęp, pięć rozdziałów oraz zakończenie. Każdy rozdział (z wyjątkiem ostatniego) kończy się podsumowaniem, obejmującym najważniejsze wnioski wynikające z przedstawionych w nim treści.

Celem rozdziału pierwszego było przedstawienie źródeł tradycji i kultury uniwersytetów na świecie, ich wpływu na społeczeństwo w różnych epokach historycznych oraz zrozumienie na tej podstawie specyfiki funkcjonowania tych organizacji. Zaprezentowano w nim historię powstania i rozwój uniwersytetów, opisano ich najważniejsze modele, mające również wpływ na przyszłość tych organizacji. Przedstawiono także historię powstania i rozwój uniwersytetów w Polsce, wskazując oddziaływanie regulacji dotyczących tego obszaru na potrzeby informacyjne ich głównych interesariuszy zewnętrznych.

Rozdział drugi dotyczy podstaw teoretycznych transparentności w zarządzaniu. Przedstawiono w nim dwie kluczowe teorie zarządzania w kontekście transparentności, czyli teorię interesariuszy oraz teorię agencji. Na tej podstawie umiejscowiono transparentność w koncepcji ładu akademickiego, obok szeregu innych podstaw teoretycznych wykorzystywanych w praktyce uniwersytetów (np. teorii zasobowej, teorii legitymizacji, teorii uwarunkowań kulturowych itd.).

8 Takie połączenie różnych metod badawczych w celu uwiarygodnienia przeprowadzonego wnioskowania jest nazywane w literaturze triangulacją metodologiczną. Termin ten oznacza wykorzystanie kilku różnych metod badawczych w celu uzyskania spójnych podstaw empirycznych do wnioskowania. Ma on swoje źródło w teorii ugruntowanej – szerzej na ten temat zob. [w:] Konecki, 2000.

Kolejna część monografii miała na celu przybliżenie czytelnikowi zakresu raportowania zewnętrznego polskich uczelni wyższych. Opisano zakres podmiotowy instytucji szkolnictwa wyższego w Polsce, co pozwoliło na zilustrowanie typów, rodzajów oraz liczby poszczególnych organizacji, które tworzą system szkolnictwa wyższego. Na podstawie tej systematyki wyróżniono grupę uczelni publicznych, która jest przedmiotem badań opisanych w niniejszej monografii. Następnie objaśniono zakres informacji tworzonej przez polskie uczelnie wyższe dla interesariuszy zewnętrznych w podziale na trzy elementy: informacje ogólne (obejmujące zasady i specyfikę funkcjonowania uczelni), sprawozdawczość finansową oraz sprawozdawczość niefinansową. Ta część rozdziału uwypukliła lukę badawczą dotyczącą jednego z elementów raportowania zewnętrznego uczelni, jakim jest jej sprawozdawczość niefinansowa, która stała się przedmiotem dalszych rozważań prowadzonych w niniejszej monografii. Należy podkreślić, iż zidentyfikowane w rozdziale trzecim elementy składowe zewnętrznej sprawozdawczości uczelni stały się podstawą treści prezentowanych w następnych rozdziałach.

Rozdział czwarty to rozdział empiryczny, prezentujący wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej monografii. W pierwszej jego części przedstawiono wyniki dotyczące 23 uczelni w Polsce, wybranych w dwóch etapach. W etapie pierwszym przyjęto do badania 10 uczelni badawczych, które wygrały I. konkurs Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (obecnie Ministerstwo Edukacji i Nauki) „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza” (IDUB). Wybór ten podyktowany był założeniem, że uczelnie te, oceniane w konkursie IDUB według różnych kryteriów przez ekspertów zagranicznych, powinny reprezentować najwyższy poziom transparentności i być przykładem dla innych organizacji. W drugim etapie, w celu zwiększenia porównywalności i uniwersalności badania, a w szczególności prezentacji jak największej liczby dyscyplin naukowych w badanych uczelniach, uzupełniono wskazaną grupę o wszystkie pozostałe publiczne uniwersytety bezprzymiotnikowe⁹ (pięć z nich znalazło się już w pierwszej grupie). W ten sposób ustalono próbę badawczą składającą się w sumie z 23 uczelni. W ramach przeprowadzonego badania ich transparentności pozyskano i przeanalizowano kilkanaście tysięcy stron różnego rodzaju sprawozdań, raportów i zestawień. Część z tych danych pozyskano w ramach przeprowadzonej kwerendy zasobów dostępnych publicznie w Internecie. Ponieważ

9 Określenia uniwersytet bezprzymiotnikowy oraz uniwersytet przymiotnikowy wywodzą się z zapisów ustawy o szkolnictwie wyższym z 2005 r. (UPoSW, art. 3), które potem znalazły swoją kontynuację (w częściowym zakresie) w ustawie z 2018 r. (UPoSWiN, art. 16). Obecnie nazwa „uniwersytet” bez dalszych przymiotników określających specjalizację (np. ekonomiczny, przyrodniczy itd.) jest zarezerwowana dla uczelni akademickich posiadających kategorię naukową A+, A albo B+ w co najmniej sześciu dyscyplinach naukowych lub artystycznych, zawierających się w co najmniej trzech dziedzinach nauki lub sztuki (UPoSWiN, art. 16 ust. 3). Ustawa przewiduje również, że w przypadku podmiotów, które w swojej nazwie już mają określenie „uniwersytet” i nie spełniają wskazanych warunków, uczelnia nadal może postugiwać się tą nazwą.

znaczna ilość informacji nie została ujawniona przez uczelnie, zdecydowano się na zastosowanie eksperymentu i pozyskanie brakujących danych poprzez wystąpienie do każdej z badanych uczelni na podstawie art. 2 ust. 1 UoDdIP z prośbą o udostępnienie informacji publicznej. W tej części rozdziału przeprowadzono analizę, zgodnie z klasyfikacją opisaną w rozdziale trzecim, trzech grup informacji: zasad funkcjonowania uczelni, jej sprawozdawczości finansowej oraz sprawozdawczości niefinansowej.

W drugiej części rozdziału czwartego zaprezentowano wyniki badań transparentności uniwersytetów zagranicznych. Aby zapewnić porównywalność z grupą badanych uczelni polskich, wybrano taką samą liczbę uniwersytetów, czyli 23 najlepsze uniwersytety z rankingu szanghajskiego. W odniesieniu do tych uczelni przeprowadzono analizę dostępności informacji finansowych oraz niefinansowych w podziale na analogiczne grupy danych, jakie zastosowano do badania uczelni polskich.

Ostatni, piąty rozdział monografii, zawiera autorską propozycję struktury informacyjnej sprawozdania uczelni – w postaci zintegrowanego raportu o jej dokonaniach – obejmującego ustandaryzowany zakres informacji, mających na celu zapewnić pełną transparentność dokonań uczelni w Polsce. Propozycję zakresu i struktury informacyjnej raportu zintegrowanego należy traktować w kategoriach rekomendacji dobrych praktyk. Jest ona efektem przeprowadzonych badań empirycznych, a także praktycznych doświadczeń autora, w szczególności dotyczących projektowania i następnie wdrażania Kompleksowego Systemu Informacyjnego do zarządzania uczelnią¹⁰. Obserwacje poczynione podczas tych działań pozwoliły na zweryfikowanie możliwości i zasadności tworzenia przez uniwersytety informacji, których prezentacja i ujawnianie zostały wskazane w propozycji struktury informacyjnej zintegrowanego raportu o ich dokonaniach.

W zakończeniu monografii podsumowano realizację jej celów, weryfikację hipotez badawczych, jak również wskazano na propozycje nowych kierunków badań, które mogą być uzupełnieniem i kontynuacją prac dotyczących zapewnienia dokonań transparentności uczelni wyższych w Polsce.

10 Kompleksowy System Informacyjny do zarządzania uczelnią (KSI) to nowatorski projekt opracowany przez Zespół Katedry Rachunkowości Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, kierowany przez prof. dr hab. Irenę Sobańską. Autor niniejszej monografii był jednym z członków tego Zespołu, a następnie był on osobą odpowiedzialną za jego wdrożenie w Uniwersytecie Łódzkim, co zakończyło się sukcesem w roku 2014. KSI został opracowany na bazie systemu rachunkowości zbudowanego z dwóch ściśle ze sobą zintegrowanych podsystemów: rachunkowości finansowej i rachunkowości zarządczej. Założenia do projektu KSI były przez członków zespołu prezentowane i poddawane dyskusji szerokiego gremium naukowego na konferencjach międzynarodowych, m.in. EAA 2007 – Sobańska i in., 2007a; 6th International Scientific Conference „Development of Services World: Transformations & Actions” – Sobańska i in., 2013; EAA 2014 – Sobańska i in., 2014a oraz publikowane w czasopiśmie krajowych i zagranicznych – szerzej zob. [w:] Sobańska i in., 2007b; Kalinowski, Sobieski, 2010; Sobańska, Kalinowski, 2012a; Sobańska, Kalinowski, 2012b; Sobańska, Kalinowski, 2013; Sobańska i in., 2014b; Sobańska, Kalinowski, 2017.

Podziękowania

Powstanie niniejszej monografii nie byłoby możliwe bez pomocy szeregu życzliwych osób, którym chciałbym w tym miejscu złożyć serdeczne podziękowania.

W pierwszej kolejności chciałbym wskazać prof. dr hab. Ewę Walińską. Dzięki niezliczonej liczbie dyskusji, merytorycznych sporów, sugestii oraz poświęconego czasu Pani Profesor wartość merytoryczna prezentowanej monografii istotnie zyskała. Jej zaangażowanie i gotowość do pomocy, pomimo niezliczonych innych obowiązków, stanowiła dla mnie tak ogromne wsparcie, że ciężko jest to wyrazić słowami. Dzięki Pani Profesor możliwe stało się przetrwanie różnych kryzysów, które zawsze pojawiają się w pracy badawczej, gdy nadchodzi zwątpienie w sens wykonywanych działań. Serdecznie za to wszystko Pani Profesor dziękuję.

Kolejne podziękowania kieruję do recenzentów wydawniczych – prof. dr hab. Teresy Martyniuk oraz dr hab. Bogusławy Bek-Gaik, prof. AGH. Ich cenne uwagi, które zostały mi przekazane na etapie wydawniczym, pozwoliły na spojrzenie na napisane wcześniej treści z zupełnie innej perspektywy i znacząco wpłynęły na końcowy kształt monografii.

Dziękując za współpracę, nie mogę pominąć osoby, która bardzo mnie wspierała na etapie prowadzonych badań empirycznych, zbierając i porządkując ogromną ilość danych spływających z uczelni polskich i zagranicznych. Była to Pani Agnieszka Grzelak, a jej pomoc znacznie ułatwiła i przyspieszyła prowadzone przeze mnie badania, za co składam Jej najserdeczniejsze podziękowania.

Niniejsza monografia stanowi zwieńczenie moich ponaddwudziestoletnich doświadczeń naukowych i dydaktycznych, które miałem możliwość zdobywać i rozwijać w Katedrze Rachunkowości Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Dlatego też chciałbym podziękować wszystkim Koleżankom i Kolegom z Katedry, gdyż to właśnie dzięki niezliczonym dyskusjom naukowym, czasami nawet bardzo emocjonalnym, możliwe stało się zdobycie wiedzy i warsztatu naukowego, którego efektem jest prezentowana monografia. Szczególnie pragnę podkreślić rolę prof. dr hab. Ireny Sobańskiej, promotorki mojego doktoratu, która „wychowała” mnie zawodowo i ukształtowała, za co niewątpliwie jestem jej dożgonnie wdzięczny.

Na koniec kieruję podziękowania do osób mi najbliższych i najważniejszych, bez których wsparcia monografia nigdy by nie powstała – do mojej kochanej żony Moniki oraz dzieci – Piotra, Pawła i Jasia. Pogodzenie pracy naukowej i życia rodzinnego jest wyzwaniem, z którym zмага się wiele osób. Ja miałem to szczęście, że dzięki zrozumieniu wymienionych osób, ich cierpliwości i często osobistemu poświęceniu mogłem skupić się na pracy naukowej, za co im jeszcze raz serdecznie dziękuję. Myślę, że każdy, kto doświadczył wyzwania, jakim jest prowadzenie badań naukowych w warunkach niekończących się, przyziemnych obowiązków domowych, rozumie, jak wielką pomocą jest możliwość skupienia się tylko na pracy.

Rozdział 1

Historia powstania i rozwoju uniwersytetów

1.1. Starożytność – narodziny tradycji uniwersytetu

Słowo „uniwersytet”, rozumiane dziś powszechnie jako określenie instytucji naukowej, pochodzi się od słowa *universitas*, które oznacza „ogół”, „powszechność”, „całość”, „całokształt”, „wspólność”. Należy je rozumieć jako określenie wspólnoty akademickiej, czyli nauczających (profesorów) i nauczanych (studentów), jak również wspólnoty wszystkich nauk. Oznacza to, że historia uniwersytetu to historia zarówno samej instytucji, ale też historia nauki oraz historia nauczania (dydaktyki).

Jak podkreśla Kalembka (2000), uniwersytet jest drugą, po Kościele katolickim, najstarszą instytucją na świecie. Jakie są zatem źródła jego tradycji? Gdzie można szukać pierwowzoru tej jakże istotnej dzisiaj instytucji? Aby odpowiedzieć na te i podobne pytania, należy rozpocząć analizę od czasów starożytnych. Na rysunku 1.1 przedstawiono oś czasu prezentującą przybliżony przedział czasowy powstania każdego z trzech wymienionych wcześniej elementów historii uniwersytetu: nauki, dydaktyki i instytucji.



Rysunek 1.1. Początki uniwersytetu

Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazano na rysunku 1.1, w starożytności, w VII w. p.n.e., rozwijano naukę, nie podejmując jeszcze działalności dydaktycznej oraz nie organizując tych działań w formalne instytucje. Za protoplastę tego procesu uważa się Talesa¹, który zapoczątkował filozofię, dosłownie znaczącą z greckiego „miłość mądrości”. Choć pierwsi filozofowie, a w szczególności wspomniany Tales oraz filozofowie jońscy, skupiali swoją uwagę przede wszystkim na przyrodzie i związanych z nią procesach², to w kolejnych wiekach rozwinęto m.in.: matematykę, teologię i astronomię.

Rozwój nauki, rozpoczęty przez Talesa i kontynuowany przez jego następców, przyczynił się do powstania pierwszej szkoły naukowej³ – tzw. związku pitagorejskiego, uważanego za **pierwszą instytucję naukową** w kulturze europejskiej⁴. Został on założony przez Pitagorasa w VI w. p.n.e. na terenie obecnych Włoch⁵ i miał na celu promowanie postaw moralnych, etycznych i religijnych. Jego przedstawiciele⁶ dokonali wielu odkryć matematycznych, akustycznych i astronomicznych⁷.

1 Naukę w starożytności uprawiano również w innych miejscach świata. Najczęściej było to wykonywane w ośrodkach religijnych – świątyniach, zakonach czy innych zgromadzeniach, np. w starożytnym Egipcie, Mezopotamii czy Chinach. Jednak praktyki te nie miały istotnego wpływu na tradycję dzisiejszego uniwersytetu, stąd też w monografii przyjęto, że początkiem rozwoju tradycji akademickiej jest starożytna Grecja wraz z jej filozofami.

2 Z tego powodu byli oni nazywani m.in. przez Arystotelesa fizjologami, czyli teoretykami przyrody. Szerzej na ten temat zob. [w:] Tatarkiewicz, 2014, s. 25–26.

3 W historii filozofii znane są wcześniejsze przypadki mistrzów i ich uczniów, np. Anaksagorasa i Archelaosa czy Demokryta (twórcy atomizmu) i Epikura, jednak nie można w tym przypadku mówić o szkole naukowej, lecz jedynie o pierwszych udokumentowanych relacjach mistrz – uczeń, które w późniejszym okresie stały się załącznikiem szkół współcześnie nazywanych uniwersytetami.

4 Por. np. Górniewicz, Piotrowski, 2014, s. 7.

5 Wtedy były to tzw. zachodnie kolonie jońskie.

6 Między innymi, oprócz Pitagorasa, który zapoczątkował związek pitagorejski, jego członkami byli Archytas z Tarentu, Timaios z Lokri, a później Eudoksos, Filalos i Eurytas.

7 Szerzej na ten temat zob. [w:] Tatarkiewicz, 2014, s. 57–65.

Z kolei **początek rozwoju dydaktyki** można upatrywać w działalności sofistów – wędrownych nauczycieli greckich zajmujących się objaśnianiem filozofii, etyki, retoryki i polityki⁸. Najwybitniejszy z nich, Protagoras, żyjący w V w. p.n.e., określił zasady, którymi kierowali się sofisci. Zajmowali się oni przede wszystkim nauczaniem innych, zaś znacznie mniejszy nacisk kładli na działalność naukową. W okresie ich działalności, przez blisko 100 lat, przeszli oni długą drogę swojej „popularności” w starożytnej Grecji – od życzliwości i zrozumienia trudnej roli nauczyciela do radykalnej odmiany i wyszydzania⁹. Jak wskazuje Tatarkiewicz (2014, s. 72–73), spełniali oni funkcję, która w dzisiejszych czasach jest przypisana publicystyce i uniwersytetom powszechnym – byli w połowie „dziennikarzami”, a w połowie „profesorami”. Termin „sofista”, o pierwotnie pozytywnym wydźwięku, nabrał pejoratywnego znaczenia. Sofisci na własnym przykładzie mogli przekonać się, jak często niewdzięczna jest praca nauczyciela, deprecjonowana w stosunku do roli badacza-naukowca (sofistów nazywano chociażby „pseudouczonymi”)¹⁰. Świat potrzebował ponad 2000 lat¹¹, aby zrozumieć, że byli oni tak naprawdę prekursorami porządku liberalno-demokratycznego, a połączenie nauczania i prowadzenia badań naukowych przetrwało do dziś i jest podstawą współczesnych uniwersytetów.

W kolejnych latach starożytności nastąpił dalszy rozwój wszystkich trzech elementów składających się na uniwersytet, czyli nauki, instytucji oraz dydaktyki. Równoległe do działalności sofistów, w Atenach swoje przemyślenia i poglądy głosił Sokrates, twórca etyki opartej na cnotach¹². Stworzył on podstawy teorii poznania, aksjologii oraz wiele koncepcji z zakresu etyki. Jemu jest przypisywane autorstwo

8 Do najbardziej znanych sofistów zalicza się Protagorasa i Gorgiasza. Szerzej na ten temat zob. [w:] Gajda, 1989.

9 Powodów takiego stanu było wiele, jednak jako przykład można wskazać zarzut o pobieraniu opłat przez sofistów za nauczanie, co w tamtych czasach w starożytnej Grecji było utożsamiane z poniżaniem pracy twórczej, umysłowej. Ponadto zarzucano sofistom zamach na wiarę i tradycję oraz demoralizację społeczeństwa.

10 Za głównego krytyka sofistów uważa się przede wszystkim Platona, który intensywnie ich zwalczał. W efekcie tego procesu nie zachowały się do dzisiejszych czasów oryginalne pisma sofistów, a jedynie subiektywne relacje o ich poglądach, pochodzące głównie z dzieł wspomnianego już Platona.

11 Działalność sofistów datuje się na V w. p.n.e., zaś ich krytyka trwała do XIX w. Za przełomową w tej materii uznaje się obronę sofistów, którą sformułował wybitny historyk George Grote w rozdziale LXVII *History of Greece* (Grote, 1850, s. 434–544). Wskazywał on, że sofisci wyrażali ducha czasów, w których żyli – demokracji i wszystkiego, co się z nią łączyło. Nie demoralizowali społeczeństwa, lecz starali się je edukować i wychowywać, a w swoich badaniach zajmowali się przede wszystkim człowiekiem – jego działaniami i wytworami.

12 Sokrates w swoich poglądach i działaniach przypominał sofistów. Jednak podstawową różnicą jego działalności był fakt, że nauczał całkowicie bezinteresownie, a to, czego nauczał, było również jego życiem. Swoim przykładem dawał innym wzór prawdy o cnotach i rozumie, które głosił. Zyskiwał sobie tym wielu zwolenników, ale również przeciwników, którzy uważali go za dziwaka. Ta postawa doprowadziła go do tragicznej śmierci, kiedy w wieku 70 lat został skazany przez sąd w Atenach na karę śmierci przez oskarżenie o bezbożność i demoralizowanie młodzieży.

jakże znanego dziś powiedzenia „wiem, że nic nie wiem”¹³. Był on również nauczycielem i mistrzem kolejnych dwóch wielkich filozofów starożytności – Platona (bezpośrednio) i Arystotelesa (pośrednio). Pierwszy z nich założył w IV w. p.n.e. najbardziej znany i najdłużej funkcjonujący „uniwersytet” tamtych czasów – Akademię Platońską. Nazwa ta pochodziła, jak wskazuje Tatarkiewicz (2014, s. 113), od miejsca, w którym funkcjonowała – gaju Akademosa. Była to szkoła, która w jednym miejscu zbierała zarówno uczonych, jak i uczniów, czyli integrowała wszystkie trzy elementy uniwersytetu – naukę, instytucję oraz dydaktykę. Przewodził jej najpierw sam założyciel – Platon, a następnie kolejni jej członkowie. Akademia Platońska przetrwała aż do czasów cesarza Justyniana w VI w. n.e., czyli ponad 900 lat, ewoluując w tym czasie od idealizmu, poprzez sceptycyzm, aż do neoplatonizmu.

Warto zwrócić uwagę, że w czasach starożytnych, kiedy powstawały pierwsze organizacje będące załóżkami obecnych uczelni, nie zastanawiano się nad ich wewnętrzną organizacją czy też strategią działania. Wynikało to przede wszystkim z małej skali działalności – zazwyczaj szkoły te czy związki skupiały kilkunastu – kilkudziesięciu naukowców, którzy kultywowali przede wszystkim relacje mistrz – uczeń. Istotą był przedmiot dyskursu, a nie zasady funkcjonowania zespołu, który go prowadził.

1.2. Rozwój nauki i dydaktyki w średniowieczu

W kolejnych wiekach nastąpił dalszy rozwój instytucji zajmujących się nauką i dydaktyką. Poszukując źródeł tradycji dzisiejszego uniwersytetu, należy w pierwszej kolejności wspomnieć o instytucji pochodzącej ze starożytnego Rzymu, czyli o tzw. szkołach retorycznych. Przygotowywały one młodych mężczyzn do wygłaszania przemówień publicznych na tematy związane z moralnością, prawem, polityką i zagadnieniami społecznymi. Nauka taka trwała zazwyczaj około trzech lat. Choć były to instytucje *stricte* dydaktyczne, to można uznać je za pierwowzory późniejszych szkół, zajmujących się zarówno nauczaniem, jak również rozwojem wiedzy.

Aby jednak dobrze zrozumieć źródła uniwersytetu, który powstał w średniowieczu, należy najpierw zrozumieć kontekst historyczny tej epoki. W tym celu należy wskazać na kilka istotnych faktów.

Choć mógł uniknąć wykonania wyroku, to zrezygnował z tego ze względu na wyznawane wartości, wśród których posłuszeństwo prawu było ważniejsze niż troska o własne życie.

13 Źródłem tych słów jest *Obrona Sokratesa* opisana przez Platona, w której Sokrates stwierdza m.in. „[...] ten z was, ludzie, jest najmądrzejszy, który, jak Sokrates, poznał, że nic nie jest naprawdę wart tam, gdzie chodzi o mądrość” (Platon, 1920, s. 97).

1. W roku 395 doszło do ostatecznego podziału cesarstwa rzymskiego na dwie części: wschodnią i zachodnią.
2. W roku 476 – w wyniku kryzysu ekonomicznego – upadło cesarstwo zachodniorzymskie i rozpoczęła się, trwająca do VI w., tzw. wędrówka ludów. Był to czas chaosu i najazdów plemion barbarzyńskich, powodujących powszechny upadek kultury i cywilizacji. Jedyną instytucją, która oparła się najazdom, był Kościół, i to on odegrał najistotniejszą rolę w odbudowywaniu nauki i dydaktyki w kolejnych wiekach. Proces ten rozpoczął się ok. X w., choć we wcześniejszych latach istniały już jego pewne elementy.
3. W tym samym czasie, w cesarstwie wschodniorzymskim (bizantyjskim), kryzys ekonomiczny został przełamany i nastąpił rozwój cesarstwa, w znacznym stopniu inspirowany rozwojem instytucji rozwijających naukę i kształcenie (w szczególności zajmowano się prawem oraz filozofią, a główne ośrodki naukowe znajdowały się w Konstantynopolu, Bejrucie oraz w Aleksandrii).
4. W VI w. Justynian I Wielki dokonał kodyfikacji prawa, znanego od tej pory jako Kodeks Justyniana. Staje się to impulsem do rozwoju tej dziedziny w Bizancjum.
5. Wiek VII to czas najazdów arabskich na cesarstwo bizantyjskie. Choć działania wojenne zmniejszyły istotnie terytorium cesarstwa, to najeźdźcy nie zniszczyli funkcjonujących instytucji nauki – greckich klasztorów oraz bibliotek. Co więcej, dzieła filozofów greckich zostały przetłumaczone na język arabski i nastąpił dalszy rozwój nauki (m.in. matematyki i medycyny).
6. Wiek VIII i IX – w podbitej przez Arabów Hiszpanii oraz Sycylii, podobnie jak na Dalekim Wschodzie, rozwijała się kultura arabsko-grecka. Na język arabski przetłumaczonych zostało większość istniejących wtedy dzieł naukowych.
7. W VIII w. powstało dzieło Kasjodora pt. *Kształcenie w naukach boskich i świeckich*, które stało się podwaliną późniejszego podziału nauk na tzw. sztuki wyzwolone¹⁴.
8. W roku 789 synod w Akwizgranie nakazał prowadzenie przy klasztorach i katedrach szkół, zwanych szkołami łacińskimi. W kolejnych latach, w wyniku tego dekretu, nastąpił rozwój tych instytucji do takiego stopnia, że przy każdym biskupstwie (katedrze) działała odrębna szkoła. Choć większość z nich nie wprowadzała żadnych nowych elementów do rozwoju nauki, to niektóre, np. w Reims, Tours, Angers, mogą być uznane za prekursorów późniejszych uniwersytetów.

¹⁴ Wspomniana pozycja nie jest w całości pomysłem Kasjodora. W znacznej części oparł się on na dziele innego uczonego – wybitnego rzymskiego prawnika i nauczyciela Marcjanusa Kapelli, który na przełomie IV i V w. stworzył *De nuptiis Philologiae et Mercurii* („Zaślubiny filologii z Merkurym”). Jest to historia panny młodej obdarowującej swojego wybranka w prezencie ślubnym siedmioma służkami, będącymi uosobieniem każdej z siedmiu sztuk wyzwolonych.

W wymienionych wcześniej punktach opisano w znacznym uproszczeniu i skrócie tło, jakim były wydarzenia historyczne pierwszej części średniowiecza, wpływające istotnie na powstanie ówczesnych uniwersytetów. Podsumowując tę część rozważań, warto wskazać na następujące wnioski:

- analizując źródła powstania uniwersytetów w pierwszym tysiącleciu naszej ery, należy wyraźnie rozróżnić ówczesny podział cesarstwa rzymskiego na część wschodnią i zachodnią;
- część wschodnia (Bizancjum) w analizowanym okresie w znacznym stopniu rozwijała naukę i dydaktykę, opierając się przede wszystkim na pismach starożytnych filozofów greckich. Rozwijano zarówno filozofię, medycynę, jak i inne nauki, np. matematykę. Istotny wpływ na ten proces miała kultura arabska, która wniosła wymierną wartość dodaną do analizowanych dziedzin. Pod koniec XI w., wraz ze stopniowym upadkiem świata arabskiego, te zdobycze zaczęły być wypierane przez cywilizację Zachodu;
- część zachodnia cesarstwa rzymskiego, w przeciwieństwie do tego, co się działo w Bizancjum, w pierwszym tysiącleciu przeżywała upadek nauki i nauczania. Jediną instytucją, która oparła się temu trendowi, był Kościół katolicki, tworzący szkoły przyklasztorne i przykatedralne, będące później zaczątkiem działalności naukowej – choć dotyczy to jedynie nielicznych przypadków, gdyż w większości szkoły te miały za zadanie kształcenie duchowieństwa.

Wraz z końcem tysiąclecia rozpoczyna się w tej części Europy okres rozwoju.

W tym miejscu warto wrócić do przytaczanego wcześniej dzieła Kasjodora pt. *Kształcenie w naukach boskich i świeckich* i dokonanego w nim podziału nauk na siedem sztuk wyzwolonych (łac. *septem artes liberales*). Ich szczegółowy zakres został przedstawiony na rysunku 1.2¹⁵.

QUADRIVIUM			
Arytmetyka	Geometria	Astronomia	Muzyka
TRIVIUM			
Gramatyka	Retoryka	Dialektyka	

Rysunek 1.2. Zakres siedmiu sztuk wyzwolonych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Baszkiewicz, 1963, s. 12 oraz Skubała-Tokarska, Tokarski, 1972, s. 12–13.

System siedmiu sztuk wyzwolonych stał się podstawą kształcenia w Europie w czasach średniowiecza, funkcjonując co najmniej do XVII w. Natomiast jego główne założenie, że podstawą dydaktyki jest wiedza na temat literatury i matematyki,

15 Wymienione dziedziny nie odpowiadają dokładnie współczesnemu rozumieniu tych samych pojęć.

okazało się na tyle uniwersalne, iż jest nadal stosowane w dzisiejszych czasach, w szczególności w szkolnictwie amerykańskim.

Jak wskazano wcześniej, na terenie byłego cesarstwa zachodniorzymskiego główną rolę w tworzeniu nowych szkół odgrywały na początku instytucje kościelne, których podstawowym zadaniem było kształcenie duchowieństwa. Odbywało się ono zgodnie ze wspomnianym wcześniej systemem siedmiu sztuk wyzwolonych, przy czym w tym przypadku skupiano się przede wszystkim na niższym szczeblu nauczania – *trivium*. Wynikało to z przekonania, że „gramatyka wytwarza miecz słowa bożego, dialektyka go ostrzy, retoryka go poleruje” (Baszkiewicz, 1963, s. 12).

Dominująca rola Kościoła katolickiego w obszarze dydaktyki zaczęła stopniowo ustępować w drugim tysiącleciu naszej ery. Około X–XI w. w Europie zapoczątkowany został, w wyniku postępu ekonomicznego, rozwój wielkich ośrodków miejskich. Ponieważ działalność szkół łacińskich (kościelnych) ukierunkowana była przede wszystkim, jak wskazują Skubała-Tokarska i Tokarski (1972, s. 8), na „stworzenie teoretycznej nadbudowy, mającej uzasadnić kult religijny”, powstała luka, którą wypełnili nauczyciele-mistrzowie, wykładający objazdowo różne obszary nauki świeckiej. Wokół nich zaczęli gromadzić się uczniowie, którzy z czasem rozpoczęli tworzenie korporacji mistrzów i uczniów, będących faktycznym pierwowzorem uniwersytetu. Z biegiem czasu Kościół katolicki stał się trzecim filarem ówczesnego porządku w Europie. Podkreśla to m.in. Samsonowicz (2008, s. 9), który systematyzuje wszystkie trzy władze rządzące ludźmi w czasach średniowiecza: *sacerdotium* – kapłaństwo (władza duchowna), *imperium* – państwo (władza świecka) oraz *studium* – nauka (wiedza, poszukiwanie prawdy o świecie przejawiające się w instytucji uniwersytetu). Będą one miały w następnych latach fundamentalne znaczenie przy powstawaniu i rozwoju pierwszych uniwersytetów w Europie.

Za pierwszy w Europie uważa się zazwyczaj Uniwersytet w Bolonii, którego początki sięgają roku 1088¹⁶. Bolonia była wtedy niewielką, jak na dzisiejsze realia, bo

16 Niektórzy autorzy na pierwszym miejscu stawiają równolegle powstanie Uniwersytetu w Bolonii oraz Uniwersytetu w Paryżu. Również data 1088 r. jest datą umowną, na przykład Kaleminka (2000) wskazuje, że bardziej realny jest 1119 r., co i tak jest znacznie wcześniejszą datą niż data powstania Uniwersytetu w Paryżu, którą ten sam autor, podobnie jak wielu innych, wskazuje jako rok 1200. Innym badaczem, który kwestionuje datę 1088 r., jest Rüegg (1992, s. 4), wskazujący, że wspomniany rok został wybrany w XIX w. przez komitet pod przewodnictwem Giosue Carducciego, aby móc w 1888 r. świętować osiemset lat Uniwersytetu w Bolonii.

Warto dodać, że początki uniwersytetów można także utożsamiać z opisywanymi wcześniej szkołami retorów czy z uczelniami arabskimi w Bagdadzie, Damaszku, Kairze, Aleksandrii lub Toledo. Ponieważ jednak instytucje te nie stały się wzorem dla dzisiejszych uniwersytetów, w przeciwieństwie do uczelni w Bolonii, Paryżu i później w innych miastach europejskich, to nie uznaje się ich za źródła historii i tradycji współczesnego uniwersytetu. Szerzej na ten temat zob. [w:] Skubała-Tokarska, Tokarski, 1972, s. 17–19.

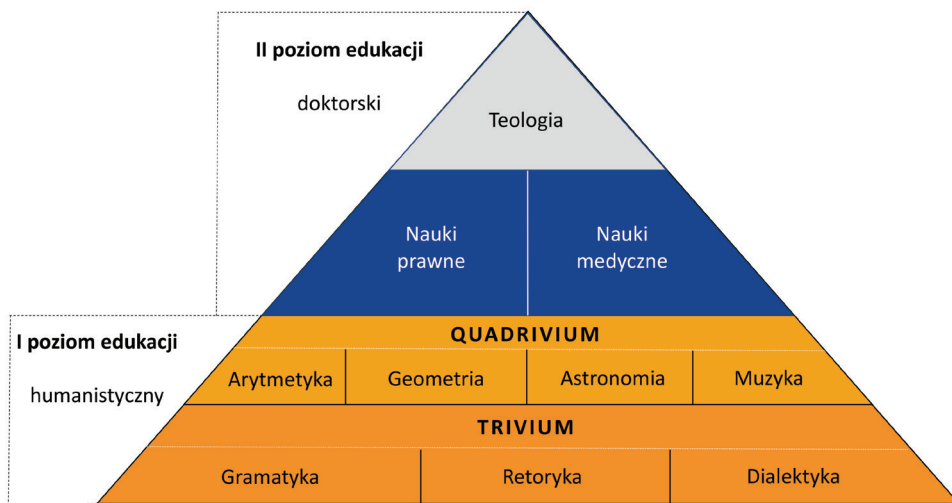
zaledwie kilkutyśięcną, wioską¹⁷. Powstanie uczelni¹⁸ nastąpiło dość spontanicznie – w wyniku inicjatywy kilku studentów, którzy założyli swego rodzaju stowarzyszenie, mające na celu przede wszystkim działalność dydaktyczną w obszarze nauczania prawa. Nauczyciele byli początkowo opłacani bezpośrednio przez studentów, zaś zajęcia często realizowano w ich domach, przez co tworzyły się niemal rodzinne relacje pomiędzy obiema stronami. Z czasem rozpoczęto działania mające na celu sformalizowanie prowadzonych zajęć i stworzenie instytucji zajmującej się zarówno dydaktyką, jak i również nauką. Należy w tym miejscu wskazać na tło historyczne Włoch i Europy w wieku XI i XII. Był to okres kształtowania się systemów feudalnych oraz wielu konfliktów pomiędzy władzami świeckimi i kościelnymi¹⁹. Bolonia i jej uniwersytet stały się przykładem tego, że możliwe jest współdziałanie wszystkich stron, z jednoczesnym wspólnym czerpaniem z tego korzyści. Rozwój uniwersytetu dał impuls do rozwoju zarówno Bolonii, jak i innych regionów dzisiejszych Włoch. Wypracowane tu rozwiązania, takie jak chociażby transparentność działalności, autonomia uczelni i jej studentów oraz wolność nauczania, stały się podwaliną do kształtowania losów Europy.

Uniwersytet w Bolonii (na początku struktura nieformalna), jak wskazano wcześniej, był pierwszą organizacją skupiającą studentów i nauczycieli. Kolejne uczelnie tworzono w podobny sposób – na wzór cechów (gildii) kupieckich charakterystycznych dla instytucji korporacyjno-kościelnych. Zazwyczaj wywodziły się one z istniejących już szkół przyklasztornych, katedralnych czy miejskich, nazywanych *studia particularia* (łac. liczba pojedyncza *studium particulare*). Jak wskazuje Leja (2011, s. 14), były to niewielkie korporacje mistrzów i uczniów, zarządzane przez rektora wybieranego spośród członków korporacji, znane początkowo pod nazwą *studia generalia* (łac. liczba pojedyncza – *studium generale*). Miały one charakter międzynarodowy, gdyż uczyli się w nich studenci z całej Europy. Instytucje te wyróżniały się, jak opisują Górniewicz i Piotrowski (2014, s. 9), czterema fakultetami na dwóch poziomach edukacji – humanistycznym i doktorskim (por. rysunek 1.3).

17 Warto dodać, że Bolonia była jednocześnie jednym z najstarszych biskupstw na początku X w.

18 Słowo „uczelnia” jest w tym miejscu użyte jako pewne uproszczone określenie tego, co funkcjonowało w początkowym okresie powstania Uniwersytetu Bolońskiego. Nie była to żadna sformalizowana instytucja, stała się nią dopiero w kolejnych latach.

19 We Włoszech władzę świecką reprezentował w opisywanym czasie król niemiecki Henryk V, który po konflikcie z papieżem Paschalisem II o tzw. inwestyturę w 1110 r. został przez niego ustanowiony cesarzem rzymskim (1111 r.). Szerzej na ten temat zob. [w:] Michałowski, 2012, s. 218–220.



Rysunek 1.3. Struktura nauczania w średniowiecznym *studium generale*
Źródło: opracowanie własne na podstawie Górniewicz, Piotrowski, 2014, s. 9; Baszkiewicz, 1963, s. 18–21 oraz Skubała-Tokarska, Tokarski, 1972, s. 17–25.

Fakultet humanistyczny obejmował wszystkie siedem sztuk wyzwolonych, uzyskiwało się po nim tytuł bakałarza. Był on traktowany jak wstęp do studiów magisterskich i doktorskich na jednym z trzech wydziałów drugiego poziomu. W XII w. w *studia generalia*, które wyrosły w tradycji kościelnej (m.in. Uniwersytet w Paryżu oraz Uniwersytet w Oxfordzie) uczono teologii, zaś instytucje o charakterze laickim rozwijały nauki prawne (m.in. Uniwersytet w Bolonii, Padwie, Pawii, Sienie, Neapolu, Orleanie) lub nauki medyczne (m.in. Uniwersytet w Salerno oraz w Montpellier).

W XIII w. *studia generalia* nazwano ostatecznie uniwersytetami²⁰, od łacińskich słów *universitas scientiarum* – uniwersytet nauk oraz *universitas magistrorum et scholarium* – ogół nauczycieli i uczniów²¹. Baszkiewicz (1963, s. 18) tak charakteryzuje ówczesny uniwersytet: „W przeciwieństwie do szkół kościelnych uniwersytet był ośrodkiem nauczania na zasadzie otwartego, często o szerokim międzynarodowym zasięgu. Obejmował programem badań i dydaktyki doczesne, laickie dziedziny wiedzy ludzkiej. Na wydziale prawa kształcił urzędników, sędziów, adwokatów, na wydziale medycznym lekarzy, nawet na wydziale sztuk wyzwolonych, gdzie nadal uprawiano stare *trivium* i *quadrivium*, treść nauczania zmieniła się gruntownie”.

²⁰ Szczegółowy opis przyczyn i skutków przekształcenia *studia generalia* w uniwersytety podaje Pedersen (2000, s. 111–154).

²¹ W 1253 r. papież Innocenty IV w bulli papieskiej nadał miano *universitas* organizacjom spełniającym dwa warunki: wspólna wola przekształcenia dotychczasowych nieformalnych *communitas* w formalną organizację, a następnie uznanie ich przez uprawnioną władzę zewnętrzną.

Uniwersytety posiadały osobowość prawną i działały na podstawie statutu nadanego przez „właściciela” – władzę miejską lub królewską. Aby chronić swoje prawa i przywileje, w korporacjach uniwersyteckich tworzyły się fakultety (zrzeszenia wykładowców) oraz nacje (zrzeszenia studentów)²². W średniowieczu ustanowiono również tytuły naukowe, w większości obowiązujące do czasów obecnych – licencjata, bakałarza, magistra i doktora. Gieysztor (1997, s. 10) podkreśla ponadto kolejne cechy, które wpłynęły na dynamiczny rozwój uniwersytetów: studia oparte były wszędzie na jednym, wspólnym języku (łacinie), a nauczycieli i studentów przyjmowano niezależnie od pochodzenia społecznego czy etnicznego. W obszarze zarządzania uczelnia powszechnie stosowano zasadę kooptacji, czyli uzupełniania składu mistrzów za pomocą powoływania ich przez dotychczasowe grono uczących. Relacje wewnątrz uczelni opierały się na transparentności i wzajemnym zaufaniu co do kwalifikacji nauczających i umiejętności ich podwyższania. Do dnia dzisiejszego ze średniowiecznych tradycji akademickich pozostały również, jak podaje Kalemka (2000), „stroje akademickie, podobne do szat duchowieństwa, formuła przysięgi doktorskiej, a nawet dawna pieśń podchmielonych żaków – *Gaudeamus igitur*, obecnie traktowana prawie jak rodzaj hymnu”²³. Ponadto insygnia władzy rektorskiej również pochodzą z tego okresu – berło, będące podobnie jak u monarchy symbolem władzy, pierścień oznaczający związek rektora z uczelnia, jak w małżeństwie, oraz łańcuch – symbol godności, na którym zawieszano się godło uniwersytetu.

Rozważając z punktu widzenia transparentności zarządzania specyfikę uniwersytetów w średniowieczu, należy zauważyć występowanie w tamtym okresie dwóch różnych modeli funkcjonowania tych organizacji: włoskiego (bolońskiego) oraz paryskiego. Baszkiewicz (1963, s. 22) jednoznacznie potwierdza, że wszystkie uczelnie w średniowieczu były zorganizowane według jednego z tych dwóch modeli (ustrojów).

Uniwersytet w Bolonii, jak wskazywano już wcześniej, swoje źródła miał w szkołach prawniczych działających w tym mieście. Powstał na ich podstawie i dlatego był korporacją studentów, a nie nauczycieli. Ci drudzy otrzymywali wynagrodzenie od władz miasta, co w kolejnych latach wpłynęło na rozluźnienie wcześniejszych, bezpośrednich relacji i więzi ze studentami. Istniejące prawo kooptacji hermetyzowało społeczność wykładowców, którzy we własnym gronie akceptowali nowych kandydatów do swojej grupy. Z kolei przywileje nadane w 1158 r. studentom przez cesarza Fryderyka Barbarossę wzmocniły rolę tej grupy, z której m.in. wybierany

22 Fakultety stopniowo przeobrażały się w wydziały reprezentujące odrębne kompetencje. Szerzej na temat tzw. kontynentalnego modelu uniwersytetu średniowiecznego zob. [w:] Szczepański, 1976.

23 Nie wszędzie – we Francji i w Niemczech w wyniku przemian, których przyczyną były strajki studenckie w 1968 r., od tego czasu nie stosuje się już tradycyjnych strojów. Natomiast przykładami krajów, w których ta tradycja jest kultywowana do dnia dzisiejszego, są Polska oraz Włochy.

był rektor uniwersytetu²⁴ oraz członkowie władz administracyjnych. Warto dodać, że w XIII w. funkcjonowały w sumie dwa uniwersytety w Bolonii, ze swoimi odrębnymi władzami, organizacją i pełną autonomią. Oba zajmowały się naukami prawnymi, ale pierwszy z nich był przeznaczony dla studentów lokalnych, zaś drugi dla studentów z zagranicy. Studenci i profesorowie byli mocno związani z mieszkańcami, wśród których mieszkali i dzielili codzienne sprawy. Wzmacniało to laicki charakter działalności naukowej i dydaktycznej uniwersytetu. Można zatem określić ustrój tej uczelni jako ustrój władzy świeckiej, studenckiej²⁵. Z tego wzorca czerpały później uczelnie w takich miastach, jak m.in. w Padwie, Sienie czy też w Pradze oraz w Krakowie.

Uniwersytet w Paryżu był z kolei uczelnią, w której władza, zarówno naukowa, jak i administracyjna, w całości spoczywała w rękach nauczycieli – profesorów. Oznaczało to zarówno prawo do nadawania stopni naukowych, jak również do zarządzania majątkiem, oraz sprawowanie władzy sądowniczej w sprawach cywilnych, administracyjnych oraz w drobnych wykroczeniach karnych. Istotny był fakt wspólnego mieszkania profesorów i studentów w domach nazywanych kolegiami²⁶. Były to miejsca, w których życie prywatne i zawodowe obu grup przenikało się nawzajem, co sprzyjało wspólnej pracy naukowej i dydaktycznej. Z drugiej strony taki stan pozwalał na kontrolę studentów i wpływanie na ich działania. W odróżnieniu od Bolonii, w Paryżu funkcjonował jeden uniwersytet²⁷ z czterema fakultetami: I stopień – sztuki wyzwolone oraz II stopień – prawo (ale tylko kanoniczne), medycyna i teologia. Szczególnie istotny był wydział teologiczny, mający znaczenie międzynarodowe, uznawany za najlepszą szkołę w tej dziedzinie w średniowiecznej Europie. Ponieważ Uniwersytet w Paryżu był uczelnią powstałą na bazie szkoły przy katedrze Notre Dame, a więc był szkołą katolicką, to występowała tu istotna kontrola ze strony władz kościelnych, czyli przede wszystkim papieża. Wydawał on ustawy zwane dekretami, regulujące wewnętrzne sprawy organizacyjne uczelni. Ponadto bezpośrednią kontrolę pełnił biskup paryski i kanclerz wspomnianej wcześniej głównej katedry paryskiej. Szczególnie kanclerz miał istotny wpływ na wewnętrzną organizację, w tym na powoływanie profesorów, którzy potem zarządzali uczelnią.

24 Jak podają Skubała-Tokarska i Tokarski (1972, s. 23), rektor był wybierany przez zrzeszenia studentów – nacje i mógł nim zostać student mający co najmniej 25 lat i kilka lat studiów.

25 Warto jednak w tym miejscu zaznaczyć, że Uniwersytet w Bolonii również podlegał wpływom Kościoła katolickiego, gdyż duchowieństwo w sposób dość subtelny, ale skuteczny – za pomocą popierania studentów w konfliktach z władzami miejskim – dostawało możliwość kontroli tej instytucji – szerzej na ten temat zob. [w:] Baszkiewicz, 1997.

26 Największe kolegium Uniwersytetu w Paryżu zostało ufundowane przez Roberta de Sorbon, co przyczyniło się do nadania później nazwy dla tej uczelni – Sorbona.

27 Obecnie w Paryżu od 2014 r. ponownie funkcjonuje jedna uczelnia, Université Paris-Saclay, która powstała jako połączenie kilkunastu innych podmiotów – uniwersytetów, szkół wyższych (tzw. *grandes écoles*) oraz instytutów badawczych. Więcej informacji na ten temat zostało zaprezentowanych w rozdziale czwartym monografii (pkt 4.3).

1.3. Reformacja, oświecenie i czasy nowożytne – upadek i ponowne powstanie uniwersytetów

Średniowiecze to czas dynamicznego rozwoju uniwersytetów w Europie. Jak podaje Verger (1992, s. 55–56, 62–65), w pierwszym okresie, do 1378 r.²⁸, działało już 31 uniwersytetów, a do końca XVI w. funkcjonowanie rozpoczęły w sumie 83 uczelnie²⁹. Jednak od połowy XVI w. coraz bardziej dawało się zauważać oznaki nadchodzącego upadku nauki i dydaktyki, czego bezpośrednią przyczyną był upadek autonomii uniwersytetów. Instytucje te coraz częściej traciły wspomnianą autonomię na rzecz władzy kościelnej lub świeckiej, a ich rosnąca liczba zmniejszyła migrację studentów. To zaś z kolei spowodowało, że międzynarodowe dotychczas uniwersytety zaczęły nabierać charakteru narodowego, a czasami wręcz jedynie regionalnego. W roku 1555 Sejm Rzeszy w Augsburgu przyjął zasadę *cuius regio, eius est religio* – czyj rząd, tego religia³⁰. Wpłynęło to istotnie na losy uniwersytetów, które zaczęły się stawać uczelniami wyznaniowymi. Jak wskazuje Hilde de Ridder-Symoens (2006, s. 373–375), nowy porządek religijno-państwowy dotknął wszystkie uczelnie. Władza kościelna oraz władza świecka poszukiwały wsparcia ze strony profesorów, oczekując, że będą oni udowadniać i rozpowszechniać naukę zgodną z wyznaniem obowiązującym w danym państwie (księstwie itp.). I tak uniwersytety w Holandii musiały stać się kalwińskimi, w Europie Północnej – luteranскими, w Anglii – anglikańskimi. Z kolei w Niemczech uczelnie buntowały się i deklarowały sprzeciw w zależności od księstwa wobec tzw. procesu konfesjonalizacji katolickiej, kalwińskiej czy luteranckiej.

28 Rok 1378 uznawany jest w historii Europy za początek tzw. wielkiej schizmy zachodniej, trwającej do roku 1417. W tym czasie nastąpił chaos i paraliż władzy kościelnej ze względu na brak konsensusu wśród kardynałów wybierających głowę Kościoła katolickiego, czyli papieża. W efekcie sporów we wskazanych latach władzę sprawowało jednocześnie trzech papieży (maksymalnie), co miało wpływ nie tylko na materię religijną ówczesnych chrześcijan, ale również doprowadziło do konfliktów narodowościowych pomiędzy Francuzami i Włochami. Wielka schizma zachodnia jest uznawana przez historyków za pierwszy etap osłabienia autorytetu papieża, czego następstwem w późniejszym okresie była reformacja i podział Kościoła katolickiego (szerzej na ten temat zob. [w:] Kozłowski, 2014), a w przypadku uniwersytetów rozpoczął się proces ich migracji. Początek wielkiej schizmy zachodniej to również, jak podkreśla Asztalos (1992, s. 435) „definitywny upadek hegemonii parysko-oksfordzkiej” (tłum. własne), ze względu na rozłam wśród profesorów tych uczelni wynikający z poparcia dla różnych papieży – szerzej na ten temat zob. [w:] Asztalos, 1992, s. 435–438.

29 Ten sam autor wskazuje jednocześnie, że nazywanie dziesięciu z tych 83 instytucji uczelniami jest dyskusyjne.

30 Sentencja ta jest streszczeniem zasady zapisanej w ustaleniach tzw. pokoju augsburskiego w 1555 r., kończącego II wojnę religijną pomiędzy katolikami a luteranami. Dawał on księżętom niemieckim możliwość wyboru wyznania oraz narzucenia go swoim poddanym, niezależnie od woli cesarza – szerzej zob. [w:] Wójcik, 2007.

Okres reformacji zapisał się na kartach historii uniwersytetów jako zmierzch idei tradycyjnej, autonomicznej instytucji opartej na dwustopniowym modelu nauczania znanym ze średniowiecza, o którym pisano w poprzednim podrozdziale. Wpływy religijne zniszczyły autonomię uczelni, a rozwój nauki spowodował, że wiele nowych odkryć trudno było zaklasyfikować i umieścić na jednym z trzech wyższych fakultetów – prawa, medycyny czy teologii. To z kolei spowodowało, jak podkreśla Gieysztor (1997, s. 12), że w odpowiedzi na skostniałą strukturę uniwersytetu zaczęły powstawać odrębne uczelnie akademickie lub zawodowe w studiach prawniczych, medycznych, technicznych, artystycznych i wojskowych, a specjalizacja uczelni niosła za sobą istotne wartości korporacyjne, poznawcze i dydaktyczne. Z kolei Hilde de Ridder-Symoens podkreśla (2006, s. 375), że choć trzonem szkolnictwa wyższego pozostali profesorowie i studenci, to w okresie renesansu wyłoniła się nowa grupa społeczna niezwiązana z instytucją uniwersytetu, ale mogąca swobodnie poświęcać swój czas na pisanie i działalność naukową. Byli to żyjących ze swoich własnych środków intelektualni, przedstawiciele wolnych zawodów, arystokraci oraz mieszczaństwo. Zaczęły powstawać różne alternatywne instytucje, takie jak np. towarzystwa literackie i naukowe, które powoli zastępowały uniwersytety (w tym czasie już ukierunkowane wyznaniowo) w roli instytucji badawczych. W tym czasie rozpoczęła się dyskusja dotycząca relacji w uniwersytecie pomiędzy dydaktyką (kształceniem) i badaniami naukowymi, zachowaniem proporcji i wzajemnych powiązań.

W latach 70. XVIII w. nastąpiła zmiana funkcjonowania uczelni, wywołana likwidacją zakonu jezuitów³¹ przez papieża Klemensa XIV w roku 1773 (jak się później okazało tymczasowa, do roku 1814) i związaną z tym faktem reformą uniwersytetów według nowej, bardziej świeckiej koncepcji. Przykładami uczelni, które powstały w tym czasie, są uniwersytety niemieckie – w Halle, Getyndze i Berlinie, gdzie w XIX w. Wilhelm von Humboldt stworzył nowy model uniwersytetu³². Podstawą jego koncepcji, bazującej jednak bardzo mocno na tradycji uniwersytetu średniowiecznego, była swoboda nauczania i wolność badań naukowych. Jak podkreśla Kalembka (2000), „sformułowana została fundamentalna zasada: aby utrzymać wysoki poziom, a więc i siłę przyciągającą uniwersytetu, jego profesorowie muszą łączyć nauczanie z uprawianiem nauki. Inaczej mówiąc, nie powinien być nauczycielem akademickim ten, kto nie prowadzi oryginalnych badań”.

Okres oświecenia, a w szczególności przełom XVIII i XIX w., to dla uniwersytetów europejskich czas szczególny. Po upadku ich roli i znaczenia w czasach

31 Zakon jezuitów, jak pisze Hilde de Ridder-Symoens (2006, s. 374), odegrał kluczową rolę w przywróceniu szkolnictwa wyższego do Kościoła rzymskokatolickiego. Na mocy papieskiego przywileju otrzymał on prawo do zakładania kolegiów nauk humanistycznych, filozofii i teologii oraz do nadawania stopni uniwersyteckich. Przywilej ten dotyczył wszystkich tych miejsc, gdzie istniejące uczelnie odmawiały nieodpłatnego nauczania. W ten sposób jezuiti weszli w konflikt wieloma istniejącymi wcześniej uniwersytetami, które utrzymywały monopol nauczania w danym kraju.

32 Model ten jest szerzej opisany w dalszej części monografii.

reformacji, spowodowanym przede wszystkim ograniczeniem ich autonomii na rzecz zwiększenia wpływów władzy kościelnej lub świeckiej, przyszedł czas przesilenia i zmian. Stało się to pod wpływem nurtów filozoficznych oświecenia oraz wstrząsu, jaki wywołała na całym kontynencie rewolucja francuska (1789–1799). Jak podkreśla Rüegg (2004, s. 3), w krótkim czasie zamknięto znaczną część istniejących uniwersytetów³³. Jednak w kolejnych stu latach nastąpił dynamiczny rozwój – ich liczba przekroczyła 200, zaś patrząc na to z perspektywy wzrostu liczby studentów oraz profesorów – nauczycieli akademickich, to wzrosty te oscylowały odpowiednio na poziomie 700% i 500%. Dowodzi to ogromnej roli, jaką uniwersytety odegrały w budowaniu nowoczesnej Europy, która przechodziła wtedy znaczące przemiany polityczne i społeczne.

Aby zrozumieć znaczenie uniwersytetów w czasach nowożytnych, warto wskazać na ich podstawowe modele, które ukształtowały się w tamtym okresie. Choć w literaturze nie ma zgodności co do ich ilości i odrębności³⁴, to jednak można wskazać najważniejsze wzorce.

Od czasów starożytnych do okresu reformacji uniwersytety europejskie, choć podzielone przez zależność od władców katolickich lub protestanckich, były zorganizowane w ten sam sposób i nauczały mniej więcej tych samych dziedzin wiedzy na czterech lub pięciu klasycznych wydziałach. Powodowało to, że uczelnie kształciły w podobny sposób i były krytykowane m.in. za brak uwzględniania specyfiki uwarunkowań otoczenia lokalnego.

Pierwszym z modeli nowożytnych, który warto zauważyć, był model francuski, nazywany również modelem napoleońskim. Jak wspomniano wcześniej, rewolucja francuska zlikwidowała tradycyjne uniwersytety w tym państwie. Zastąpiono je, jak podaje Rüegg (2004, s. 4–5), specjalnymi kolegiami dydaktycznymi o surowej, często wojskowej dyscyplinie, ściśle zorganizowanej i kontrolowanej przez państwo. Model ten przetrwał do XIX w., a nawet niektórzy autorzy wskazują, że do połowy wieku XX.

W tym samym czasie, gdy kształtowały się kolegia francuskie, w Prusach początkowo zamierzano zastosować podobne rozwiązania. Jednak ówczesny uczonec i mąż stanu, Wilhelm von Humboldt, przekonał króla, aby w Berlinie w 1810 r. założyć uczelnię opartą na całkowicie odmiennych zasadach. W ten sposób powstała druga, zupełnie inna od francuskiej, koncepcja uniwersytetu finansowanego

33 Precyzyjnie cytując wskazanego autora, należy wskazać, że w roku 1789 w Europie funkcjonowały 143 uniwersytety, zaś w roku 1815 było ich już jedynie 83. W tym okresie w wyniku politycznych wstrząsów rewolucji francuskiej i podbojów Napoleona we Francji zlikwidowano 24 uczelnie, w Niemczech 34, a w Hiszpanii kolejne 25 – szerzej zob. [w:] Rüegg, 2004, s. 3.

34 Jako przykład można podać wskazanie przez Jabłecką (2016, s. 62) na trzy podstawowe modele uczelni: wielodyscyplinowe college'e (przede wszystkim brytyjskie), wyłącznie dydaktyczne (głównie francuskie) oraz łączące działalność badawczą i dydaktyczną. Trzy modele wyróżnia również Leja (2011, s. 15), nazywając je uniwersytetem niemieckim Humboldta, uniwersytetem francuskim oraz uniwersytetem anglosaskim. Z kolei Rüegg (2004, s. 4–12) skupia się głównie na dwóch modelach szkoły wojskowej francuskiej oraz modelu niemieckim Humboldta.

i kontrolowanego przez państwo, przy zachowaniu wolności akademickich. Koncepcja ta, jak podkreśla Kościelniak (2019, s. 35), była zarówno punktem wyjścia do kształtowania się nowożytnego uniwersytetu, jak również stała się „początkiem przemian kulturowych i politycznych związanych z nową formułą instytucjonalną tworzenia i przekazywania wiedzy”³⁵.

Warto w tym miejscu powrócić do czasów reformacji i wcześniejszych, aby w pełni zilustrować kontekst ówczesnych przemian uniwersytetów. Jak opisywano wcześniej, pod koniec XVIII w., w pewnym uproszczeniu, uczelnie w Europie można było podzielić na katolickie i protestanckie. Rewolucja francuska, a następnie panowanie w Europie Napoleona, wprowadziły sekularyzację w większości państw i przekształcenie istniejących uniwersytetów w uczelnie świeckie. Wbrew pozorom nie oznaczało to większej autonomii tych instytucji, lecz zmianę zależności z władzy kościelnej na świecką. Rüegg (2004, s. 6–7) przytacza przykład instytucji powołanej w 1806 r. przez Napoleona pod nazwą „Uniwersytet Cesarski”, w której kierujący nią urzędnik, Wielki Mistrz, podlegał bezpośrednio cesarzowi i cieszył się dużą niezależnością. Dwa lata później był on już szefem administracji centralnej, by w 1828 r. stać się Ministrem Oświaty. W ten oto sposób narodził się funkcjonujący do dzisiaj w Europie model centralnego zarządzania uniwersytetami poprzez organy władzy wykonawczej. Model ten rozprzestrzenił się na inne kraje europejskie w XIX w. i jest obecny do dzisiaj, w różnym stopniu ingerując w autonomię podległych uczelni. Jak wskazują zarówno historia uniwersytetów, jak i badania przedstawione w dalszej części monografii, autonomia ma kluczowe znaczenie dla rozwoju nauki i dydaktyki, a jej zachowanie jest dziś przedmiotem szczególnej troski uczelni europejskich, w tym także w Polsce.

Interesującym wkładem do dyskursu na temat nowożytnych modeli uniwersytetu są zasady stosowane w uczelniach w Wielkiej Brytanii. Instytucje te miały już na początku XIX w. znacznie większą autonomię niż ich odpowiedniki na kontynencie. Zachowana była struktura korporacyjna i kolegialna, znana ze średniowiecznych uniwersytetów. To wszystko stworzyło niespotykaną na kontynencie elastyczność i możliwość rozwoju nauki i dydaktyki. Finansowanie uniwersytetów było najpierw oparte na dotacjach od zamożnych grup społecznych. W późniejszym okresie rolę tę przejęło państwo, jednak wpłynęło to negatywnie na zachowanie autonomii. Wydaje się, że idea Humboldta została znacznie lepiej rozwinięta na uniwersytetach brytyjskich, a później amerykańskich, niż w Niemczech i innych krajach kontynentalnej Europy. Nie można jednak traktować wzorca uczelni brytyjskich jako odrębnego modelu, gdyż, jak podkreśla Charle (2004, s. 55), większość cech charakterystycznych wynikała bowiem nie tyle z polityki państwa, ile z kompromisu między wielowiekową tradycją i od dawna spóźnionymi częściowymi reformami.

Europejskie modele uniwersytetu rozprzestrzeniły się na cały świat, co wzmocniło ich znaczenie i uniwersalność. Choć w późniejszych latach, w szczególności

35 Ze względu na znaczenie koncepcji Wilhelma Humboldta dla współczesnych uniwersytetów, została ona opisana szerzej w kolejnym podpunkcie niniejszego rozdziału.

w wieku XX, powstały alternatywne koncepcje do modelu Humboldta³⁶, to w wieku XIX stał się on niekwestionowanym wzorcem dla innych. Jak podają Shils i Roberts (2004, s. 163), Ameryka Południowa i Środkowa przejęły modele uniwersytetów z Hiszpanii, zaś Ameryka Północna oraz Japonia z Wielkiej Brytanii. Połączenie cech uczelni angielskich i szkockich zaowocowało również transferem wzorca uniwersytetu do Indii, Australii i Afryki Południowej³⁷. Można zatem stwierdzić, że europejska idea uniwersytetu ukształtowana w XIX w. stała się ideą światową, a model Humboldta zdefiniował na nowo pojęcie uniwersytetu.

1.4. Przyszłość uniwersytetu – uniwersytet liberalny Humboldta a uniwersytet korporacyjny Clarka

We wcześniejszych punktach kilkakrotnie już wspomniano o koncepcji uniwersytetu berlińskiego z 1810 r., której autorstwo przypisywane jest niemieckiemu filozofowi Wilhelmowi von Humboldtowi. Żył on w epoce oświecenia (1767–1835)³⁸, kiedy w Niemczech ścierały się filozofie racjonalizmu³⁹ oraz krytycyzmu⁴⁰. Wśród wyników badań Humboldta istotne miejsce zajmuje sygnalizowana już wcześniej nowatorska koncepcja uniwersytetu jako autonomicznej instytucji opartej na wolności akademickiej, powszechnie dzisiaj nazywana „uniwersytetem liberalnym Humboldta” lub krócej „uniwersytetem Humboldta”. W okresie jej powstania uznawana była za innowacyjną, cechującą się wyparciem skostniałych struktur średniowiecznego modelu uczelni. Naczelną zasadą, która przyświecała Humboldtowi, była jedność: jedność wiedzy, jedność badań i kształcenia czy wreszcie jedność profesorów i studentów (por. rysunek 1.4). Jedność w tym przypadku należy rozumieć również jako równouprawnienie.

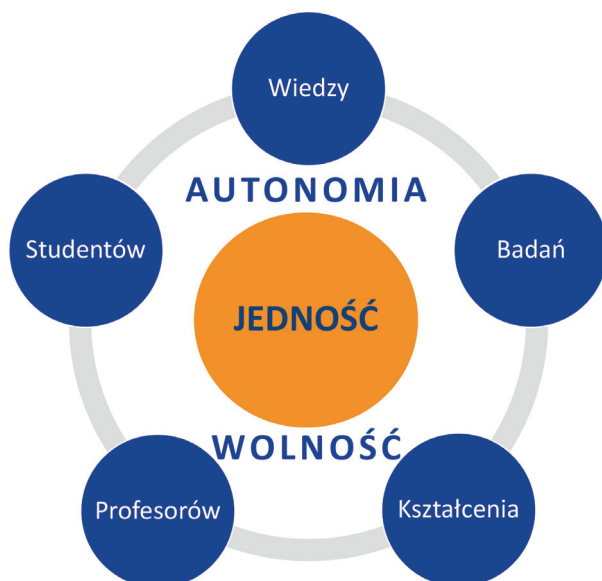
36 Chociażby opisany dalej model uniwersytetu korporacyjnego Clarka.

37 Obszerne objaśnienie przenikania idei europejskiego uniwersytetu na inne kraje i regiony świata zostało przedstawione [w:] Shils, Roberts, 2004.

38 Dokładniejszą biografię Humboldta można znaleźć m.in. [w:] Humboldt, 2002, s. IX–XVII.

39 Przedstawicielem tego nurtu był niemiecki profesor Christian Wolff, który swoje poglądy opierał na takich klasykach jak Kartezjusz, Spinoza czy Leibniz. Dążył on do schematycznego – racjonalnego – ujęcia otaczającej rzeczywistości. Naukę dzielił na dwa główne nurty: nauki filozoficzne (racjonalne) oraz nauki historyczne (empiryczne). Szerzej temat jego poglądów zob. Tatariewicz, 2021, s. 179–182.

40 Nurt krytycyzmu ukształtował się na podstawie poglądów filozofa uniwersyteckiego Immanuela Kanta. Jego poglądy są zogniskowane wokół subiektywizmu czasu i przestrzeni oraz substancji i przyczynowości, agnostycyzmu wobec rzeczy samych w sobie oraz aprioryzmu wobec zjawisk. Szerzej zob. Tatariewicz, 2021, s. 182–209.



Rysunek 1.4. Jedność uniwersytetu w rozumieniu W.H. Humboldta

Źródło: opracowanie własne na podstawie Habermas, 1989, s. 111–112; Humboldt, 2002, s. 3–8; Kwiek, 2006, s. 5; Sauerland, 2006, s. 89–90; Zakowicz, 2012, s. 62–63; Leja, 2011, s. 18–23.

Państwo miało do spełnienia tylko dwa zadania wobec uniwersytetów: chronić ich wolność i mianować profesorów. Ten idealistyczny model nie nadawał się do wdrożenia tak łatwo, jak opisywany wcześniej model uczelni francuskiej. Niemiecki filozof był przeciwnikiem podziału nauki na dyscypliny i jej rozczłonkowania. Jego celem było odkrywanie prawdy, które należy wykonywać wspólnie, zarówno poprzez interdyscyplinarność, jak również łącząc siły akademików i ich uczniów, którzy w tym procesie byli niejako „równi” swoim nauczycielom. Warto w tym miejscu zacytować słowa Humboldta (2002, s. 7), oddające główną ideę jego rozumienia nauki: „Przedmioty nauk, granice ich dziedzin można zmierzyć nie tyle wedle dającego się pomyśleć materiału, który opracowują, lecz równie dobrze wedle pobudzanych przez nie działań umysłowych, a niewątpliwie ta ostatnia droga jest słusniejsza. [...] Choćby nawet poszukiwania przez umysł odpowiedzi na te pytania nazwać błędzeniem po bezdrożach, to organizacja niezdolnego doń umysłu byłaby równie nienaturalna, jak struktura organizmu, który miałby nigdy nie gorączkować”.

Niemiecki filozof dość jednoznacznie zachęcał do poszukiwania prawdy, wskazując, że samo to działanie jest wartością samą w sobie. Gwarantem możliwości dokonania tego była autonomia uczelni, rozumiana jako wolność funkcjonowania uniwersytetu, niezależność jej pracowników oraz studentów od wpływów politycznych i religijnych oraz niezależność w doborze i sposobie prowadzenia badań naukowych. Jak podkreśla Zakowicz (2012, s. 63), „wolność akademicka” była postrzegana jako możliwość współlistnienia różnych form wiedzy i różnych form prawdy.

Koncepcja uniwersytetu Humboldta wprowadziła szereg rozwiązań organizacyjnych, które są znane i stosowane do dziś w wielu krajach europejskich, w tym również w Polsce. Między innymi rozszerzyła ona średniowieczny podział mistrz – asystent – uczeń, wprowadzając nowe stanowiska akademickie – habilitację i docenta. Ponieważ równość studentów i ich nauczycieli akademickich była fundamentalnym założeniem Humboldta, zmieniała się rola tych drugich. Nie mogli oni już być głosicielami „prawdy absolutnej”, lecz ich rolą był dialog ze swoimi uczniami w celu odkrywania nowych ścieżek wspólnego rozwoju intelektualnego. Jak wskazuje Czeżowski (1946, s. 28), „student uniwersytetu jest podobny do samouka pod wielu względami i tyle tylko będzie posiadał wiedzy, ile sam zdobędzie. Uniwersytet nadaje mu kierunek, nie jest jednak przystosowany, jak szkoła średnia, do ciągłej kontroli postępów”. Humboldt tym samym zanegował hierarchizację w uniwersytetach, stawiając jednocześnie na równi nauczanie (dydaktykę) i badania naukowe. W XX w. koncepcję Humboldta rozwijali liczni autorzy⁴¹, badając jej dalsze możliwości stosowania i rozwoju. Większość z nich doszła jednak do wniosku, że wyzwania stojące przed cywilizacją XX i XXI w. wymagają uzupełnienia wizji Humboldta o wizję komercjalizacji uczelni, co w efekcie doprowadziło do ukształtowania się odmiennej koncepcji uniwersytetu, nazywanej uniwersytem korporacyjnym. Za jej autora i prekursora uważa się amerykańskiego naukowca Burtona R. Clarka.

Koncepcja uniwersytetu korporacyjnego została opublikowana w 1983 r.⁴² Jej autor, Burton R. Clark, zestawił ze sobą trzy czynniki wpływające na zarządzanie uniwersytem – władze państwowe (*state authority*), oligarchię akademicką (*academic oligarchy*) oraz rynek (*market*). W ten sposób powstał tzw. trójkąt wpływów, będący ilustracją modelu Clarka (por. rysunek 1.5).

Władze państwowe realizują swoje cele polityczne (koordynacja polityczna⁴³) za pomocą rozbudowanej biurokracji (koordynacja biurokratyczna⁴⁴) oraz legislacji. Gdy w uniwersytecie przeważa wpływ władz państwowych, oznacza to również istotnie rozbudowaną administrację, która ma z jednej strony za zadanie zaspokoić

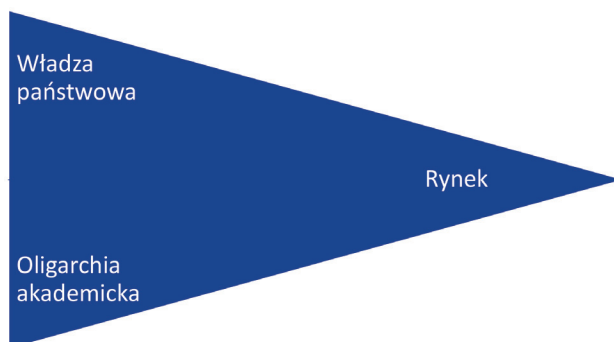
41 Wśród nich był m.in. Baldrige (1971), który w swoich rozważaniach dotyczących typologii uniwersytetu wskazał na trzy jego modele: polityczny, biurokratyczny i kolegialny. Ważę autonomii i wolności akademickiej podkreślał również McNay (1995), rozbudowując ponadto podejście Baldrige’a o model uniwersytetu przedsiębiorczego, co było nawiązaniem do koncepcji Clarka opisanej w kolejnym punkcie.

42 Pewne elementy swojej koncepcji Burton R. Clark prezentował już wcześniej, m.in. [w:] Clark, 1979. Dokonał tam m.in. analizy koncepcji koordynacji w uniwersytecie w odniesieniu do powiązań o charakterze biurokratycznym, profesjonalnym, politycznym oraz rynkowym, co zostało później powtórzone w jego książce z 1983 r.

43 Koordynacja polityczna oznacza podporządkowanie wszystkich działań celom politycznym aktualnie rządzącej opcji (ugrupowaniu) politycznej.

44 Koordynacja biurokratyczna to koncentracja na systematycznie standaryzowanych procesach biurokratycznych. Jest ona realizowana według zasad racjonalności biurokratycznej (legalność jest ważniejsza od efektywności ekonomicznej).

potrzeby silnej biurokracji, z drugiej zaś jest elementem powstawania nowej grupy społeczności akademickiej – klasy profesjonalnych biurokratów. Wspomniana wcześniej koordynacja polityczna oznacza ściśle relacje pomiędzy celami aktualnego rządu i jego zaplecza a celami wyznaczanymi uniwersytetom, które są wtedy traktowane jako dostawcy dóbr publicznych. Uczelnie mają za zadanie koncentrować się na badaniach naukowych oraz na kształceniu studentów zgodnie z aktualnym zapotrzebowaniem państwa⁴⁵.



Rysunek 1.5. Trójkąt wpływów na zarządzanie uniwersytetem według B.R. Clarka
Źródło: opracowanie własne na podstawie Clark, 1983, s. 143.

Alternatywą dla modelu dominacji władzy państwowej w uniwersytetach jest dominacja rynku (koordynacja rynkowa⁴⁶). Oznacza to brak formalnej instytucji władzy, a w zamian Clark wskazuje na „trójrynkowy system” (Clark, 1983, s. 162) oparty na rynku konsumenckim⁴⁷, rynku pracy⁴⁸ oraz rynku instytucjonalnym⁴⁹.

45 Bardzo dobrze praktyczną realizację tego modelu widać w latach 2020–2022 w Polsce, gdzie rząd wyraźnie „preferuje” określone dyscypliny naukowe i wspiera badania naukowe zgodnie z jego aktualną polityką.

46 Koordynacja rynkowa polega na ustanowieniu rynku jako głównego koordynatora. Państwo natomiast ma za zadanie ustalić strategię rozwoju uniwersytetów i priorytety ich działalności. W tym przypadku szczególną rolę odgrywa konkurencyjność i efektywność dokonań.

47 Przykładem **rynku konsumenckiego** w edukacji jest płatność czesnego przez studentów – szerzej zob. [w:] Clark, 1983, s. 162–164.

48 **Rynek pracy** w uczelniach stanowią kadra akademicka oraz pracownicy administracji. Clark wskazuje, że rynek ten nie jest nigdzie doskonały i zawsze znajduje się on pod wpływem różnych czynników spoza rynku, np. we Włoszech akademicy baronowie, jak nazywa ich Clark, często znacznie utrudniali swobodny przepływ młodych wykładowców z jednego miejsca do drugiego (Clark, 1979, s. 261), a z kolei dominująca w Japonii instytucjonalna endogamia istotnie ogranicza mobilność akademicką w tym kraju (Arimoto, 2015, s. 164). Natomiast znacznie większą mobilność można znaleźć w Wielkiej Brytanii, Kanadzie i Australii, a także w Stanach Zjednoczonych – szerzej zob. [w:] Clark, 1983, s. 164–165.

49 **Rynki instytucjonalne** to miejsca, w których przedsiębiorstwa wchodzą w interakcje pomiędzy sobą, a nie pomiędzy konsumentami lub pracownikami. Ten rodzaj rynku może być

Uczelnia staje się instytucją, której celem jest dostarczanie na konkurencyjnym rynku odpowiedniej podaży usług dydaktycznych oraz badawczych zgodnie z wykreowanym na tym rynku popytem. Oznacza to konkurencję każdego uniwersytetu zarówno o studentów, profesorów (nauczycieli akademickich) oraz o źródła finansowania badań naukowych. Konsekwencją takiego podejścia może być konieczność zastosowania korporacyjnego modelu zarządzania, opartego o dobre praktyki pochodzące z przedsiębiorstw rynkowych.

Ostatni z elementów trójkąta wpływów Clarka został nazwany oligarchią akademicką. Oznacza on środowisko pracowników akademickich i ich wpływ na funkcjonowanie uczelni, w której są zatrudnieni. Ten wpływ jest ściśle uzależniony od tego, czy uczelnia jest bliższa modelowi władzy państwowej, czy też może rynkowi. Szczególnie w tym pierwszym przypadku oligarchia akademicka ma istotne znaczenie i jest pewnego rodzaju przeciwwagą dla zewnętrznych wpływów politycznych. Urbanek (2020, s. 49) wymienia przykłady instytucji pośredniczących, które mają za zadanie pełnić funkcję doradczą pomiędzy władzą państwową a uczelniami. Są to krajowe konferencje rektorów, akademie nauk, rady szkolnictwa wyższego, organy ewaluacyjne i akredytacyjne, stowarzyszenia reprezentujące przedstawicieli różnych dziedzin i dyscyplin naukowych oraz organizacje związkowe. Urbanek do tego grona dołącza jeszcze wybitnych naukowców, którzy pełnią w tym przypadku rolę swego rodzaju katalizatorów czy też rozjemców pomiędzy stronami, mającymi za zadanie zachowanie idei autonomii uczelni, w tym wolności badań i nauczania.

Clark w swoich publikacjach (1979, 1983) wskazał na skomplikowaną sieć wzajemnych zależności, powodującą, że uczelnie podlegają nie tylko rynkom w normalnym sensie ekonomicznym, ale także rynkom władzy w sensie podmiotów walczących ze sobą w ramach szerokiej władzy państwowej. W sformułowanych wnioskach zaznaczył on, że podstawową zasadą organizacji rządowej i systemowej jest coraz większe znaczenie elastyczności systemu w dostosowywaniu się do różnorodności, która z kolei jest immanentną cechą uniwersytetów. Dlatego też niezmiernie pożądanym jest zmniejszanie biurokracji i zbędnej formalizacji. Nie można jednak oczekiwać, że rynek sam w sobie wymusi takie działania na uczelniach, podobnie jak nie należy oczekiwać, że zrobi to władza państwowa. O wiele bardziej przydatnym

bardzo duży w tych gospodarkach, w których przedsiębiorstwa mogą swobodnie kupować i sprzedawać ze sobą, a tym samym produkować dużą ilość dóbr podlegających wymianie. Z kolei systemy centralnie planowane lub silnie regulowane powodują dezorganizację tego typu rynku. Clark wskazuje, że nie ma bezpośredniej analogii w uniwersytetach do rynku instytucjonalnego – brak jest tu handlowców detalistów, hurtowników czy producentów. Zamiast tego relacje między instytucjami są ustalane w dużej mierze przez charakter wcześniej wskazywanych rynków konsumenckich i pracowniczych oraz pozycję jaką dana uczelnia zajmuje na tych rynkach. Głównym towarem uniwersytetu jest prestiż, marka. On to decyduje on napływie konsumentów i pracowników. Prestiż i marka przyciągają również instytucje, które następnie, trochę jak w sprzężeniu zwrotnym, generują wzrost liczby nowych konsumentów i pracowników.

jest poszukiwanie wielu ścieżek koordynacji i odpowiedniego rozłożenia biurokracji, profesjonalizmu, polityki i rynku. Lepiej jest szukać sposobów godzenia tych elementów ze sobą, niż powodować, by jedne wykluczały inne.

Model uniwersytetu korporacyjnego Clarka był i jest wciąż rozwijany przez licznych autorów⁵⁰. Jest on często utożsamiany z dążeniem do przekształcenia uniwersytetu w przedsiębiorstwo komercyjne. Wydaje się, że takie podejście świadczy jedynie o niezrozumieniu idei uniwersytetu korporacyjnego oraz o bezmyślnym przenoszeniu rozwiązań z zupełnie odmiennych systemów, np. z USA⁵¹ do Europy⁵². Warto chyba w tym miejscu przytoczyć kilka słów prof. Kazimierza Twardowskiego, który odbierając 21 maja 1930 r. tytuł doktora honoris causa Uniwersytetu Poznańskiego, wygłosił laudację „O dostojęństwie Uniwersytetu” (Twardowski, 2007). Przytoczył w niej m.in. następujące tezy: „[...] zadaniem Uniwersytetu jest zdobywanie prawd i prawdopodobieństw naukowych oraz krzewienie umiejętności ich dochodzenia. [...] Służąc temu celowi, Uniwersytet promieniuje dostojęństwem, spływającym na niego z olbrzymiej doniosłości funkcji, którą pełni”. W dalszych częściach przemówienia autor podkreślił, że choć uniwersytet powinien dążyć do prawdy obiektywnej w swoich badaniach naukowych, to jest wiele pokus, aby tę prawdę naginać. Aby im się nie poddać, niezbędna jest całkowita niezawisłość i niezależność Uniwersytetu od jakiegokolwiek wpływów politycznych, religijnych czy gospodarczych. **„Uniwersytet winien trwać niewzruszenie jak latarnia morska, która wskazuje swem światłem okrętom drogę przez wzburzone fale, lecz nigdy światła swego nie nurza w samych falach. Gdyby to uczyniła, światło by zgasło, a okręty pozostałyby bez gwiazdy przewodniej”**.

1.5. Powstanie i rozwój uniwersytetów w Polsce

Historia uniwersytetów, przedstawiona w poprzednich punktach, miała bezpośredni wpływ m.in. na powstanie i rozwój tych instytucji w Polsce. Dlatego aby zrozumieć specyfikę raportowania polskich uczelni, należy objaśnić historię ich powstania

50 Wśród autorów, którzy rozwinęli model uniwersytetu korporacyjnego Clarka, można wymienić m.in. McNay, 1995; Olsen, 2005; Braun, Merrien, 1999; Dobbins i in., 2011; Capano, 2011.

51 W USA historycznie dominuje tradycja uczelni prywatnych o dużej autonomii ze względu na pełną niezależność finansową od państwa – szerzej zob. [w:] Jabłeczka, 2016, s. 59–63.

52 Jak opisano w poprzednich punktach, w Europie strukturę uczelni i relacji między nimi ukształtował uniwersytet średniowieczny. Dominuje tu system boloński, którego cechą jest, między innymi, istotny wpływ studentów na wybór władz uniwersytetów oraz decyzje strategiczne i operacyjne tych organizacji. Ponadto, w większości przypadków, uniwersytety w Europie są finansowane ze środków publicznych – szerzej na ten temat zob. [w:] Gos i in., 2019, s. 10–18; Kalinowski i in., 2018, s. 70–81.

i późniejszego rozwoju, ze szczególnym wskazaniem podstaw prawnych kształtujących się na przełomie wielu dziesięcioleci, mających fundamentalny wpływ na potrzeby informacyjne interesariuszy zewnętrznych tych instytucji.

Początki szkolnictwa wyższego w Polsce datuje się na rok 1364, kiedy to Kazimierz Wielki założył w Krakowie pierwsze *studium generale*, uformowane na wzór uniwersytetów włoskich w Padwie i Bolonii. Jednak, podobnie jak w innych krajach Europy, edukacja na ziemiach polskich ma wcześniejsze korzenie. Jak wskazują Skubała-Tokarska i Tokarski (1972, s. 29–30) już na początku XII w. zapiski inwentarzy z biblioteki katedralnej w Krakowie potwierdzają istnienie tam szkoły katedralnej realizującej program nauczania zgodny z ówczesną klasyfikacją siedmiu sztuk wyzwolonych (szerzej opisaną w pkt 1.2). W późniejszych latach podobne szkoły powstały w innych miastach polskich. Na początku XIII w. było ich już ponad 20.

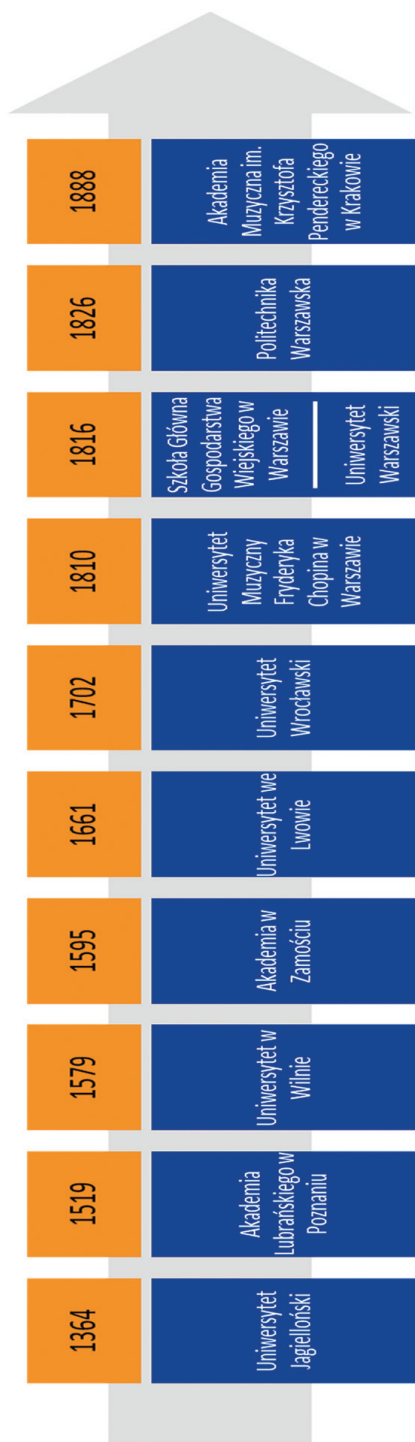
Krakowskie *studium generale* po rozpoczęciu funkcjonowania, dość szybko, bo od około 1370 r., zaprzestało swojej działalności. Jedną z przyczyn tego faktu była śmierć jego fundatora, czyli Kazimierza Wielkiego. Wznowienie funkcjonowania i powtórna fundacja tej organizacji miała miejsce w roku 1400. Głównym organizatorem tego procesu była królowa Jadwiga. Choć nie doczekała się ona momentu reaktywacji uczelni (zmarła w roku 1399), to sprowadziła wcześniej profesorów z Uniwersytetu w Pradze, którzy wykonali jej plany. Fundatorem krakowskiej uczelni został jej mąż – Władysław Jagiełło i od tego momentu uczelnia ta działa nieprzerwanie do czasów obecnych⁵³.

W kolejnych stuleciach, pomimo burzliwej historii, wielu wojen, rozbiorów i innych zawirowań, na ówczesnych ziemiach polskich obserwujemy dalszy rozwój uniwersytetów, które powstają m.in. w takich miastach jak Poznań, Wilno, Zamość⁵⁴, Lwów, Wrocław⁵⁵, Warszawa, co zaprezentowano bardziej szczegółowo na rysunku 1.6.

53 Nazwa Uniwersytet Jagielloński jest używana od roku 1817, wcześniej uczelnię nazywano Akademią Krakowską, Szkołą Główną Koronną oraz Szkołą Główną Krakowską – szerzej o historii Uniwersytetu Jagiellońskiego zob. [w:] *O Uniwersytecie Jagiellońskim*, <https://www.uj.edu.pl/sdm2016/o-uj> (dostęp: 18.09.2022); <https://www.uj.edu.pl/universytet-z-collegium-medicum/historia> (dostęp: 28.04.2021).

54 Akademia Lubrańskiego w Poznaniu oraz Akademia w Zamościu były na początku instytucjami mającymi charakter szkoły powszechnej, dopiero później rozwinęły się w klasyczne uczelnie wyższe.

55 Ponieważ Wrocław jest miastem polskim od 1945 r., to powstały tam w 1702 r. Uniwersytet Wrocławski pierwotnie był uczelnią niemiecką.



Rysunek 1.6. Historia powstawania uczelni wyższych w Polsce do końca XIX w. **Źródło:** opracowanie własne na podstawie Skubala-Tokarska, Tokarski, 1972 oraz *Rejestr instytucji szkolnictwa wyższego RAD-on*, <https://radon.nauka.gov.pl/dane/instytucje-systemu-szkolnictwa-wyzszego-i-nauki> (dostęp: 6.06.2022).

Nie sposób również w tym miejscu nie wspomnieć o powstaniu w 1773 r. kluczowej instytucji dla systemu nauczania w Polsce – Komisji Edukacji Narodowej (KEN)⁵⁶. Miała ona fundamentalne znaczenie dla rozwoju szkolnictwa, będąc jednocześnie pierwszą w Europie instytucją o charakterze dzisiejszego ministerstwa oświaty. Jak wskazuje Janeczek (2015, s. 35), jej dokonania historycy oświaty często przyrównują do roli i znaczenia Konstytucji 3 Maja dla ustroju Polski. Przykładem jednej z istotniejszych zmian wprowadzonych w tamtym czasie była zmiana języka nauczania z łaciny na język polski na wszystkich szczeblach edukacji. Z punktu widzenia uczelni wyższych warto zauważyć, że reforma oświaty wprowadzona przez KEN zakładała m.in. istotne zmiany w uniwersytetach, które podlegały KEN – Szkole Głównej Koronnej (Kraków) i Szkole Głównej Litewskiej (Wilno). Jak podkreśla Kulecki (2007), zmieniono w nich „archaiczne struktury uczelni i programy nauczania” oraz „powierzono funkcje kontrolne w stosunku do szkół niższych szczebli”. Zatem uniwersytety, oprócz tradycyjnych już funkcji prowadzenia działalności naukowej i dydaktycznej, uzyskały również obowiązek nadzoru nad nauczaniem w szkołach niższego szczebla.

Odzyskanie przez Polskę niepodległości w 1918 r. otworzyło nowy rozdział historii uczelni wyższych. Rozwój nowego państwa polskiego wymagał intensywnego kształcenia specjalistów w różnych dziedzinach, w szczególności w naukach przyrodniczych i technicznych. Istniejące już uczelnie specjalizowały się jednak głównie w naukach humanistycznych, stąd też do II wojny światowej potrzeby gospodarki polskiej były zdecydowanie wyższe niż możliwości kształcenia. Jak podaje Skubała-Tokarska i Tokarski (1972, s. 153), w 1927 r. potrzeby oceniano na 500–600 absolwentów rocznie, zaś możliwości pozwalały jedynie na kończenie studiów około 300 studentom.

Niewątpliwie istotnym momentem wpływającym na rozwój uniwersytetów w Polsce było uchwalenie w 1920 r. pierwszej ustawy dotyczącej tej materii (ustawa z dnia 13 lipca 1920 o szkołach akademickich). Jej regulacje dokonały podziału uczelni wyższych na państwowe i prywatne (tymi drugimi ustawa w zasadzie się dalej nie zajmowała) oraz na uczelnie akademickie i zawodowe. Ustawa ta przyznawała dużą autonomię uniwersytetom, wyrażającą się chociażby w prawie wyboru rektora przez społeczność uczelni, silną pozycję profesorów oraz podejmowanie głównych decyzji zarządczych przez organy kolegialne. Wspomniana autonomia była w kolejnych latach stopniowo ograniczana nowelizacjami wspomnianej regulacji, aż do roku 1933, kiedy uchwalono nową ustawę (ustawa z 15 marca 1933 r. o szkołach akademickich). Na mocy jej przepisów organy centralne (Rada Ministrów) miały bezpośredni wpływ na tworzenie lub likwidację katedr, oddziałów i wydziałów uczelni, jak również możliwy był szereg innych działań, do tej pory będących gwarantem autonomii uniwersytetów.

56 Była to instytucja samodzielna, o odrębnej osobowości prawnej, bezpośrednio odpowiedzialna przed parlamentem, który ją powołał. Jej rolą była reforma systemu szkolnictwa w Polsce. Szerzej na ten temat zob. [w:] Kulecki, 2007.

Jak podaje Skubała-Tokarska i Tokarski (1972, s. 158), w 1924 r. istniało w Polsce 14 państwowych uczelni wyższych, na których studiowało ok. 39 000 studentów. Z kolei w roku 1933 liczba uczelni wzrosła nieznacznie do 19.

Działalność naukowa w Polsce w okresie międzywojennym była realizowana nie tylko na uczelniach wyższych. Można wskazać jeszcze dwa rodzaje organizacji zajmujących się takimi aktywnościami – instytuty badawcze oraz stowarzyszenia naukowe. Dzięki nim, w dużej mierze, możliwy był rozwój nauki dedykowany bezpośrednim potrzebom gospodarki (w dzisiejszej terminologii można to ująć jako prowadzenie prac badawczych rozwojowych i ich dalszej komercjalizacji).

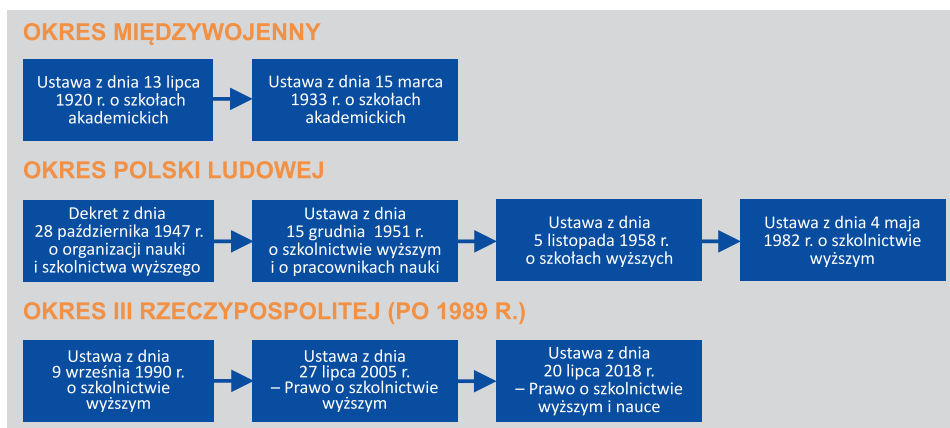
II wojna światowa przerwała rozwój uniwersytetów w Polsce. Niemieccy okupanci dążyli do unicestwienia tych instytucji wraz z wykształconą już kadrą naukową. Majątki uczelni zostały w większości przypadków rozgrabione i zniszczone. W tym czasie rozwinęło się w całym kraju na różnych poziomach tajne nauczanie (tzw. tajne komplety), kształcące studentów m.in. w Warszawie, Kielcach, Krakowie, Lublinie, Poznaniu i we Lwowie⁵⁷.

Po zakończeniu II wojny światowej w Polsce nastął czas komunizmu i władzy ludowej. Odbudowa kraju ze zniszczeń wojennych oraz jego dalszy rozwój wymagały wykształconego społeczeństwa, co spowodowało znaczny rozwój uczelni wyższych, w zasadzie całkowicie zniszczonych i unicestwionych. Odtworzono nie tylko uniwersytety istniejące przed wojną, ale założono także szereg nowych szkół wyższych w miastach bez dotychczasowych tradycji akademickich (np. w Łodzi, Gdańsku, Toruniu czy Szczecinie). Jak podkreśla Antonowicz (2015, s. 137), „rozwój polskich szkół wyższych był bezpośrednio związany z procesem narodotwórczym i odbudową państwa polskiego”. Za tymi zmianami podążało również ówczesne prawodawstwo. W 1947 wydano pierwszą regulację po II wojnie światowej, dotyczącą uczelni wyższych – Dekret z dnia 28 października 1947 r. o organizacji nauki i szkolnictwa wyższego, a kilka lat później powstała ustawa o szkolnictwie wyższym i o pracowniku nauki (15 grudnia 1951 r.). W sumie w historii Polski mieliśmy dziewięć podstawowych regulacji dotyczących funkcjonowania uniwersytetów (por. rysunek 1.7).

Prawodawstwo dotyczące uczelni wyższych, wskazane na rysunku 1.7, wprowadzało wiele zmian do ustroju uczelni we wskazanych okresach. Jak wspomniano wcześniej, w latach międzywojennych ustawa z 1920 r. dała szereg przywilejów w zakresie autonomii uniwersytetów, co było zgodne z koncepcją Wilhelma von Humboldta, podobnie zresztą jak fakt, że ich rolą była nie tylko działalność naukowa, ale również dydaktyczna. Relacje pomiędzy państwem polskim a ówczesnym środowiskiem naukowym kształtowały się w poszanowaniu wzajemnej odrębności,

57 Szerzej na temat nauczania w uczelniach wyższych w Polsce podczas II wojny światowej zob. [w:] Skubała-Tokarska, Tokarski, 1972, s. 175–178.

często na gruncie różnego rodzaju debat i dyskusji⁵⁸. W roku 1933 proces ten został jednak istotnie ograniczony, narzucając uczelniom styl zarządzania bliższy raczej wojsku niż uniwersytetom.



Rysunek 1.7. Najważniejsze regulacje dotyczące szkolnictwa wyższego w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie aktów prawnych wskazanych na rysunku.

W okresie Polski Ludowej (1945–1989), gdy nastąpił znaczący rozwój organizacji naukowych, ich autonomia była również kształtowana na różnym poziomie. Podstawowym wzorcem wtedy w tym obszarze był system szkolnictwa wyższego w ZSRR. System ten ukierunkowany był na ograniczanie zarówno autonomii uniwersytetów, jak również na ograniczenie wolności pracujących tam uczonych. Uznawano, że polityka naukowa państwa powinna być kształtowana centralnie i następnie realizowana przez podległe uczelnie państwowe. Swoboda badań naukowych była zjawiskiem napiętnowanym, prowadziła według ówczesnych władz do zmniejszania efektywności działalności naukowej lub też do wykonywania jej w sposób bezużyteczny dla społeczeństwa i gospodarki. Ważną kwestią była tu również wolność słowa i głoszenia poglądów (a raczej jej brak), która w czasach Polski Ludowej miała czasami istotniejsze znaczenie niż merytoryczne kwestie dotyczące zarządzania uczelniami wyższymi. W pewnym uproszczeniu można stwierdzić, że uniwersytety były instytucjami, które z założenia kojarzono z wrogą burżuazją i z tego powodu były one napiętnowane, a ich działalność sukcesywnie ograniczano⁵⁹.

58 Warto w tym miejscu wspomnieć o tzw. Zjazdach Nauki Polskiej, które w czasach II Rzeczypospolitej były głównym miejscem kształtowania się polityki naukowej państwa polskiego. Szerzej na ten temat zob. [w:] Antonowicz, 2015, s. 138–142.

59 Więcej informacji na temat szkolnictwa wyższego w czasach Polski Ludowej zob. [w:] Antonowicz, 2015, s. 153–181.

Przemiany ustrojowe w 1989 r. rozpoczęły nowe otwarcie dla systemu szkolnictwa wyższego w Polsce, przy czym dyskusje środowiska naukowego poprzedzające to otwarcie nasiliły się już od około połowy lat 80.⁶⁰ Pierwsza ustawa regulująca ten obszar, uchwalona w 1990 r., pozwoliła na odejście od komunistycznego modelu zarządzania uniwersytetami. Nowe rozwiązania bazowały na doświadczeniu z innych krajów Europy Zachodniej. Jak podkreśla Urbanek (2020, s. 349), „najważniejszym [...] fundamentem zmian [...] była afirmacja wolności akademickiej i autonomii instytucjonalnej uczelni”.

Po wejściu Polski do Unii Europejskiej (2004 r.) istotną rolę w reformach w Polsce zaczęły odgrywać instytucje międzynarodowe. Kwiek (2015, s. 237) wskazuje, że dotyczy to w szczególności Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), która dostarczała danych porównawczych i opracowywała raporty będące istotnym wkładem do dyskusji merytorycznych podczas tworzenia nowych ustaw. Z kolei Dakowska (2015) zwraca uwagę na inny, równie istotny, czynnik wpływający na reformę z 2005 r. – konieczność dostosowania polskiego systemu szkolnictwa wyższego do wymogów procesu bolońskiego. Było to warunkiem przystąpienia Polski do Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. Nowa ustawa o szkolnictwie wyższym (2005), aktualizowana jeszcze w kolejnych latach (2011 oraz 2014), za podstawową koncepcję przyjęła model uniwersytetu Humboldta, akcentując autonomię uczelni oraz samorządność i kolegialność. Kwiek (2019, s. 130) użył do określenia tego systemu sformułowania „republika naukowców koordynowana przez profesorów” (oryg. *„professionally coordinated / republic of scholars”*). Według wspomnianego autora reforma ta nie spełniła pokładanych w niej nadziei i nie przybliżyła Polski do innych systemów szkolnictwa wyższego w Europie.

Ostatnia reforma polskiego systemu szkolnictwa wyższego została uregulowana w ustawie PoSWiN z 2018 r. (por. rysunek 3.2) i w wielu swoich aspektach odešla ona od tradycyjnego modelu uniwersytetu Humboldta, przyjmując za kluczową koncepcję uniwersytetu korporacyjnego Clarka. Według tych regulacji obecnie w Polsce główną rolę w zarządzaniu uniwersytetem odgrywa jednoosobowo rektor, ponadto wprowadzono nowy organ – radę uczelni – mający na celu nadzór nad uniwersytetami, jak również dość istotnie zmniejszono wpływ organów kolegialnych (senat, rady wydziałów) na funkcjonowanie uczelni.

60 Jako przykłady dyskusji z lat 80. XX w. o kształcie uniwersytetu w przyszłości można podać koncepcję „Uniwersytetu Otwartego” (Kluczyński, 1986), nacisk na przywódczą rolę uniwersytetów w rozwiązywaniu problemów społecznych (Jabłońska-Skinder, 1987, s. 5), czy też propozycję koncentracji działalności badawczej i dydaktycznej w „uniwersytetach wiodących”, współpracujących z pozostałymi uczelniami, które byłyby skupione głównie na dydaktyce (Pastwa, 1988, s. 4).

1.6. Podsumowanie i wnioski

W rozdziale pierwszym objaśniono historię powstania uniwersytetów, począwszy od czasów starożytnych, a skończywszy na okresie współczesnym. Zaprezentowano w nim historię rozwoju nauki oraz dydaktyki, która znalazła swój wymiar instytucjonalny w postaci uniwersytetów. Treści zawarte w tym rozdziale służą spełnieniu pierwszego celu szczegółowego, którym było zbadanie historii uniwersytetów jako instytucji kształtujących społeczeństwo od czasów starożytnych po współczesne, będących jednocześnie autorytetem dla swojego otoczenia, jak i miejscem krytycznej refleksji w podążaniu do doskonałości zarządzania organizacjami.

Średniowieczne zdobycze naukowe, w tym podział nauk na tzw. sztuki wyzwolone (*trivium* – gramatyka, retoryka i dialektyka oraz *quadrivium* – arytmetyka, geometria, astronomia i muzyka) stały się uniwersalną podstawą do kształcenia przedstawicieli ówczesnego społeczeństwa. Początkowo dominującą rolę w tym obszarze miał Kościół katolicki prowadzący tzw. szkoły łacińskie. Jednak wykładane tam treści miały na celu przede wszystkim udowodnienie prymatu religii nad sprawami codziennymi. Taki stan jednak nie zaspokajał potrzeb ówczesnych interesariuszy – studentów. Doprowadził on zatem najpierw do praktykowania wykładów objazdowych prowadzonych przez pojedynczych nauczycieli-mistrzów, a następnie ci sami interesariusze – studenci uznali za konieczne nadanie tym działaniom zinstytucjonalizowanej formy. Tak właśnie powstała pierwsza uczelnia – Uniwersytet w Bolonii, który był doskonałym przykładem współdziałania władzy kościelnej oraz władzy świeckiej z korzyściami dla obu stron. Zatem od samego początku swojego istnienia uniwersytety były ukierunkowane na realizację potrzeb swoich interesariuszy, którymi byli przede wszystkim studenci, jak również całe społeczeństwo, najpierw lokalne, a później globalne. Analizując rolę uniwersytetów w epoce średniowiecza, można sformułować następujące wnioski:

- 1) tradycja dzisiejszych uniwersytetów wywodzi się od uniwersytetu bolońskiego, choć nie bez znaczenia jest wpływ drugiego ze średniowiecznych ustrojów – uczelni paryskiej;
- 2) rozwój uniwersytetów w średniowieczu wynikał w istotnym stopniu z rozwoju ekonomicznego Europy w tym okresie;
- 3) uniwersytety w średniowieczu kształtowały ówczesne społeczeństwo (niezależnie od władzy kościelnej i władzy świeckiej), a ich wpływ był widoczny nie tylko w społeczności uczniów i nauczycieli tych instytucji, ale w znacznie szerszym kręgu – oddziaływały one na społeczność lokalną danego miasta, a także szerzej – na całą Europę;
- 4) historia poszczególnych uczelni uwypukla walkę o wpływy zarówno władz świeckich, jak i kościelnych – każdy z przedstawicieli tych instytucji (król, cesarz, papież, biskup) dążył do maksymalnego podporządkowania funkcjonowania uniwersytetów swoim celom, co było zauważalne chociażby w Paryżu,

choć uczelnie ukształtowane według modelu bolońskiego oparły się tym wpływom i cechowały się znaczną autonomią;

- 5) istotnym czynnikiem rozwoju średniowiecznych uniwersytetów była ujednoczona struktura nauczania (składała się z dwóch poziomów nauczania – podstawowego i wyższego) oraz ten sam język nauczania i badań naukowych – łacina⁶¹, który w takiej roli przetrwał aż do XVIII w.

Znajomość historii oraz tradycji uniwersytetów jest warunkiem koniecznym zrozumienia roli i znaczenia transparentności w zarządzaniu tymi organizacjami. Z treści rozdziału pierwszego wyłania się dość wyraźnie obraz dwóch odmiennych koncepcji zarządzania uniwersytetami – koncepcji uniwersytetu liberalnego Humboldta oraz koncepcji uniwersytetu korporacyjnego Clarka. W literaturze cały czas toczy się obecnie dyskusja, która z tych dróg jest właściwa i jaka jest przyszłość uczelni wyższych, zarówno w Polsce, jak i w innych krajach na całym świecie. Jednak, jak podkreśla Urbanek (2020, s. 123), można stwierdzić, że każda z teorii ładu akademickiego⁶² jest jednocześnie właściwa, jak i niekompletna, przez co teorie te ze sobą konkurują, jak i się uzupełniają.

Gdy ograniczymy rozważania do Polski, wyraźnie widać, o czym pisano już wcześniej, podążanie regulacji od modelu humboldtowskiego do koncepcji Clarka, która jest dominującym rozwiązaniem po wejściu w życie ostatniej ustawy o szkolnictwie wyższym w 2018 r. Czy jest to dobry kierunek – nie sposób dziś jednoznacznie odpowiedzieć, gdyż zbyt mało jeszcze czasu upłynęło. Warto jednak przytoczyć słowa Geremka (2000), który słusznie objaśniał rolę tej instytucji – „Uniwersytet wpaja szacunek dla autorytetów, a przygotowując do służby publicznej i współzycia z innymi, kształci postawy przystosowania. Ale w równie naturalny sposób jest też miejscem refleksji krytycznej, a nawet buntowniczej”. Wydaje się, że rację ma Antonowicz (2014, s. 30), który w podsumowaniu swojego opracowania wnioskuje: „Historia była świadkiem wielu prób zawłaszczenia i partykularyzacji uniwersyteckiego paradygmatu, ale jak dotąd instytucja uniwersytetu, może już nieco staromodna, bardzo skutecznie potrafiła opierać się procesom zasadniczej transformacji, a tym bardziej likwidacji, pozostając wierną ponadczasowym zadaniom o wyjątkowej doniosłości”. Aby zatem rozwinąć kwestię miejsca i roli transparentności we współczesnym uniwersytecie, po zapoznaniu się z jego historią, tradycją oraz koncepcjami funkcjonowania, w kolejnym rozdziale objaśnione zostały teoretyczne podstawy tego zagadnienia.

61 Antonowicz (2014, s. 4) określa nawet język łaciński „językiem nauki europejskiej”.

62 Pojęcie ładu akademickiego zostało szerzej przybliżone w dalszej części monografii.

Rozdział 2

Podstawy teoretyczne transparentności dokonań uniwersytetu w naukach o zarządzaniu

2.1. Istota i źródła pojęcia transparentności

Zasada transparentności jest normą prawną wdrażaną przez instytucje UE jako podstawowy mechanizm dla innych norm. Transparentność jest też nieodłącznym elementem wielu teorii zarządzania. Choć nie zawsze jest ona wskazywana wprost jako odrębny element (cecha, funkcja), to często jej znaczenie jest podkreślane zarówno w literaturze przedmiotu, jak również w debacie publicznej czy w oficjalnych dokumentach organizacji międzynarodowych. Czym zatem jest transparentność i czy można dokładnie wskazać jej definicję? Wydaje się, że odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna, gdyż zależy ona od punktu widzenia osoby tworzącej takową definicję. W raporcie OECD (2003, s. 18) wręcz jednoznacznie wskazano, że nie ma wspólnie uzgodnionej definicji transparentności, gdyż wymaga to uwzględnienia specyfiki wartości narodowych, preferencji i sposobów działania. Z kolei w innym raporcie (OECD, 2002, s. 65) zauważono, że termin transparentność sam w sobie jest nietransparentny, będąc różnie rozumiany przez różne grupy. Trochę dokładniej to pojęcie przybliżyła dokument jednej z największych organizacji consultingowych na świecie, PriceWaterhouseCoopers (2001, s. 6), w którym określono je jako istnienie jasnych, dokładnych, formalnych, łatwo rozpoznawalnych i powszechnie akceptowanych praktyk. Natomiast w artykule Casalino i Bednara (2015) wskazano, że transparentność może być potężnym narzędziem do stymulowania i wspierania ulepszeń różnych usług publicznych, szybszych innowacji oraz do wzmacniania praw obywateli. Ci sami autorzy zaprezentowali również szereg korzyści wynikających z transparentności w sektorze publicznym (por. rysunek 2.1). Z kolei Jashar i Pepaj

(2018) podkreślają, że transparentność symbolizuje mechanizm promowania dobrych rządów i zaufania publicznego do demokratycznej i nowoczesnej administracji publicznej. Jest ona elementem kontrolującym niewłaściwe administrowanie oraz gwarantem ochrony interesu publicznego i praw obywateli.

	KORZYŚCI FINANSOWE	KORZYŚCI NIEFINANSOWE
WEWNĘTRZNE	<ul style="list-style-type: none"> Niższe koszty publikacji danych Redukcja kosztów i krótszy czas opracowywania nowych usług 	<ul style="list-style-type: none"> Poprawa wydajności Rozwój usług online Zaangażowanie społeczne Wzrost zadowolenia klientów Rozwój procedur zarządczych
ZEWNĘTRZNE	<ul style="list-style-type: none"> Redukcja kosztów i krótszy czas wprowadzania innowacji Wykorzystanie danych publicznych przez przedsiębiorstwa do podejmowania decyzji inwestycyjnych Oszczędność zasobów materiałowych (np. papier) Poprawa sytuacji gospodarczej Potencjalne obniżenie opłat 	<ul style="list-style-type: none"> Zwiększenie świadomości społecznej i wiedzy na temat danych, procesów i polityki Zwiększona odpowiedzialność rządu Łatwość przestrzegania przepisów w zakresie dostępu do danych i manipulowania nimi Szybkość i pewność decyzji Wzmocnienie pozycji obywateli

Rysunek 2.1. Korzyści wynikające z transparentności w sektorze publicznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie Casalino, Bednar, 2015.

Na podstawie analizy literatury można zauważyć, że transparentność w sektorze publicznym związana jest z szeregiem korzyści, zarówno finansowych, jak i niefinansowych. Wśród tych pierwszych warto podkreślić redukcję kosztów zarówno w wymiarze wewnętrznym (np. opracowywanie nowych usług, niższe koszty publikacji danych ze względu na ich standaryzację i powtarzalność), jak i zewnętrznym (zmniejszenie czasu wdrażania innowacji, powszechna dostępność różnych danych publicznych stymulująca podejmowanie decyzji inwestycyjnych przez organizacje komercyjne, obniżanie opłat za usługi realizowane przez instytucje publiczne, oszczędności w zużywaniu zasobów materiałowych). Natomiast korzyści niefinansowe wydają się jeszcze bardziej podkreślać rolę i znaczenie transparentności w sektorze publicznym. Wpływa ona m.in. na poprawę efektywności i wydajności realizowanych działań, stymuluje rozwój usług on-line, umożliwia wzrost zaangażowania społecznego, a co za tym idzie, zadowolenia interesariuszy zewnętrznych. Dzięki transparentności możliwa jest również zmiana kultury organizacyjnej instytucji publicznych – rozwój procesów zarządczych, ich standaryzacja

oraz cyfryzacja. Z punktu widzenia zewnętrznych korzyści niefinansowych należy w sposób szczególny wypuklić znaczenie i rolę zwiększenia świadomości społecznej i wiedzy na temat danych, procesów i polityki instytucji publicznych, które mogą w ten sposób (w szczególności uczelnie wyższe) być przykładem nowoczesnych i innowacyjnych metod zarządzania. Transparentność motywuje w tym przypadku dążenie do doskonałości organizacyjnej i zarządczej przez kierownictwo instytucji publicznych. Taka rola w długim czasie pozytywnie wpływa na instytucje komercyjne, wspomagając podejmowanie trafnych decyzji zarządczych i wzmacniając pozycję społeczeństwa jako jednego z głównych interesariuszy podmiotów publicznych.

Jak wynika z wcześniejszych rozważań, transparentność ma swoje szczególne miejsce w instytucjach z szeroko rozumianego sektora publicznego, w tym również uczelniach wyższych. Zarządzanie tymi organizacjami coraz bardziej upodabnia się do zarządzania podmiotami komercyjnymi, co przejawia się chociażby w coraz większej popularności w ostatnich latach koncepcji *New Public Management* (dalej NPM), której początki datuje się na lata 80. XX w.¹ Jak słusznie zauważa Kwiek (2015, s. 75–77), uniwersytety tracą swoją wyjątkowość kulturową, społeczną i ekonomiczną w porównaniu do innych części sektora publicznego, co powoduje, że reformy innych podmiotów tego sektora nieuchronnie wywołują podobne skutki dla szkolnictwa wyższego. Zanika już potrzeba masowości nauczania, ważniejszym staje się odpowiednia jakość działalności naukowej, ze szczególnym uwzględnieniem zachodzących tu procesów umiędzynarodowienia zespołów badawczych. Kwiek w stosunku do „produktów” działalności uniwersytetów używa pojęcia „sprzedaży usług”, zauważając, że zmienia to istotnie misję tych organizacji. Jednocześnie ten sam autor podkreśla, że nowe idee funkcjonowania państwa pośrednio pobudzają nowe idee funkcjonowania uniwersytetów.

Nowe koncepcje zarządzania uniwersytetami stawiają nowe wyzwania dla wielu obszarów. Jednym z nich jest szeroko rozumiana transparentność, stająca się pewnego rodzaju wskaźnikiem jakości funkcjonowania uczelni². By jednak dobrze zrozumieć rolę i znaczenie tego zagadnienia w praktyce zarządzania uniwersytetami, w niniejszym rozdziale przeanalizowano podstawy teoretyczne mające kluczowe znaczenie dla objaśnienia tematu transparentności. Należą do nich teoria interesariuszy oraz teoria agencji, zaś obie łączy koncepcja ładu akademickiego.

- 1 Koncepcja NPM powstała w wyniku dyskusji nad zmianą podejścia do zarządzania organizacjami publicznymi w kierunku upodobnienia go do zarządzania organizacjami komercyjnymi. Jej pierwowzorem były reformy Margaret Thatcher przeprowadzone za jej rządów w latach 80. XX w. w Wielkiej Brytanii. W literaturze za pierwszą pracę popularyzującą ten termin uważa się artykuł Christophera Hooda (1991).
- 2 Temat transparentności został szerzej rozwinięty w rozdziale czwartym, gdzie zaprezentowano wyniki badań związanych z wybranymi jej obszarami.

2.2. Teoria interesariuszy

Jak wskazywano w rozdziale pierwszym, od początku swojego istnienia uniwersytety istotnie wywierały wpływ nie tylko na swoje otoczenie wewnętrzne (interesariuszy wewnętrznych), ale również, a może nawet przede wszystkim, na otoczenie zewnętrzne (interesariuszy zewnętrznych). Powodowało i powoduje to nadal, że zachodzą rozmaite interakcje pomiędzy tymi dwiema grupami interesariuszy. Na przykład, Uniwersytet w Bolonii, uznawany powszechnie za pierwszą taką organizację, powstał w wyniku inicjatywy kilku studentów, którzy założyli swego rodzaju stowarzyszenie, mające na celu przede wszystkim działalność dydaktyczną, zaś nauczyciele byli początkowo opłacani bezpośrednio przez studentów. Dopiero w kolejnych latach rozpoczęto formalizację tych działań. Dodatkowo w tamtym okresie³ występowało wiele konfliktów pomiędzy władzami świeckimi i kościelnymi. Uniwersytet w Bolonii stał się przykładem tego, że możliwe jest współdziałanie wszystkich grup interesariuszy, z jednoczesnym wspólnym czerpaniem z tego korzyści. Podobne przykłady znajdujemy również w kolejnych stuleciach historii uczelni wyższych, jak również w czasach dzisiejszych. To wszystko pokazuje, jak ważną rolę w funkcjonowaniu uniwersytetów odgrywają różni ich interesariusze, którzy oddziałują na siebie nawzajem. Rozważając ich znaczenie, należy skupić się na objaśnieniu jednej z fundamentalnych teorii zarządzania z punktu widzenia transparentności, jaką jest teoria interesariuszy (ang. *stakeholder theory*). Jej początki sięgają drugiej połowy XX w. W literaturze zazwyczaj za pierwszą pracę opisującą to zagadnienie uważa się książkę Freemana (1984). Autor podaje w niej, że termin interesariusz (ang. *stakeholder*) po raz pierwszy został wykorzystany w 1963 r. w dokumencie Stanford Research Institute⁴. Zaproponował on koncepcję opartą na takim podejściu do strategii, które zachęcało organizacje do bycia świadomym potrzeb różnych interesariuszy w celu osiągnięcia najwyższej wydajności. Interesariusze zaś mogą reprezentować różne grupy będące zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią, stąd też ich potrzeby nie tylko mogą się różnić pomiędzy sobą, ale również czasami stać w sprzeczności. Marcinkowska (2011, s. 857), na podstawie analizy literatury, wyróżniła cztery typy teorii interesariuszy:

- 1) teorie opisowe (empiryczne), które wskazują, że przedsiębiorstwa i/lub menedżerowie zachowują się w określony sposób i odnoszą się do zachowań menedżerów (menedżeryzm, psychologia/socjologia organizacyjna) oraz zachowań organizacji (teoria organizacji, teoria decyzji);
- 2) teorie instrumentalne, które wskazują, że określone rezultaty mogą być osiągnięte z większym prawdopodobieństwem, jeśli menedżerowie postępują w określony sposób; analizy odnoszą się do zachowań konkurencyjnych

3 Co opisano szerzej w punkcie 1.3.

4 W literaturze znajdują się również poglądy, że podwaliny teorii interesariuszy wywodzą się jeszcze z lat wcześniejszych – szerzej na ten temat zob. [w:] Marcinkowska, 2011, s. 856.

- i odwołują się do relacji, transakcji i kontraktów relacyjnych (teorie sieci społecznych, teoria kosztów transakcyjnych);
- 3) teorie normatywne, czyli określające, że menedżerowie powinni postępować w określony sposób; analizy mogą dotyczyć zasad zorientowanych na system (teorie utilitaryzmu, libertarianizmu, teorie kontraktów społecznych), zasad zorientowanych na organizację (teorie agenta-pryncypała);
 - 4) teorie metaforyczne (narracyjne), w których tworzone są metafory dotyczące tego, w jaki sposób interesariusze tworzą i wymieniają wartość; jednostką analiz są uczestnicy procesów organizacyjnych.

Wymienione typy teorii interesariuszy ilustrują szerokie spektrum dyscyplin, w których możliwe jest ich wykorzystanie. Choć zazwyczaj w literaturze teoria ta jest przedstawiana w kontekście zarządzania przedsiębiorstwami komercyjnymi⁵, to równie dobrze sprawdza się przy wykorzystaniu jej w uczelniach wyższych. Potwierdza to chociażby analiza wykonana przez Urbanka (2020, s. 134–139), który wyodrębnił takie grupy interesariuszy uczelni publicznych, jak interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni, indywidualni i zbiorowi oraz akademicy i nieakademicy (por. rysunek 2.2).

Niewątpliwie największy wpływ na zarządzanie uniwersytetami będą mieli interesariusze, którzy są ich najważniejszymi fundatorami⁶. W warunkach polskich będą to zatem trzy główne grupy odbiorców:

- 1) **państwo** i jego przedstawiciel w postaci odpowiedniego ministerstwa właściwego dla szkolnictwa wyższego i nauki⁷, gdyż najważniejszym źródłem przychodów publicznych uczelni wyższych są środki pochodzące z subwencji⁸;
- 2) **fundatorzy projektów** badawczych lub dydaktycznych – będą to zarówno instytucje państwowe⁹, jak i prywatne. W przypadku drugiej grupy najczęściej będziemy spotykali tutaj przedstawicieli sektora przedsiębiorstw, którzy są zainteresowani komercjalizacją badań naukowych we współpracy z uniwersytetami;

5 Freeman (1984) jako podstawową tezę swojej teorii przyjął, że organizacje powinny działać w sposób zintegrowany ze wszystkimi ich interesariuszami, a nie tylko w interesie swoich akcjonariuszy. Zawężyła to w naturalny sposób grupę organizacji będących odbiorcą teorii interesariuszy do spółek akcyjnych. Jednak w kolejnych latach, zarówno Freeman, jak i inni badacze rozszerzyli tę teorię na inne organizacje. Ciekawą analizę literatury w tym obszarze, opartą na 179 artykułach powstałych w latach 1984–2007, przeprowadziła kanadyjsko-hispańska grupa badaczy, zaś wyniki swoich badań opublikowali w pracy Laplume i in. (2008).

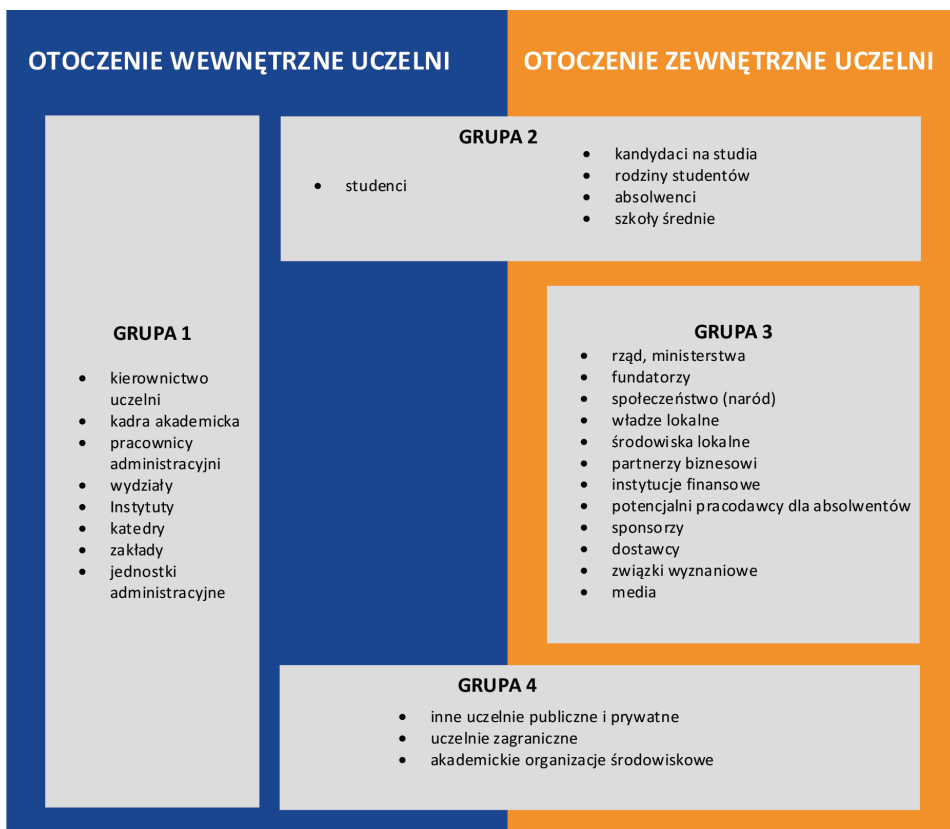
6 Opis sposobów finansowania uniwersytetów w Europie w kontekście zarządzania tymi instytucjami został przedstawiony [w:] Kalinowski, 2012.

7 W roku 2022 ministerstwo to nazwało się Ministerstwem Edukacji i Nauki, szerzej zob. [w:] <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka> (dostęp: 5.11.2022).

8 Zasady finansowania uniwersytetów publicznych w Polsce zostały przedstawione [w:] Kalinowski, 2019.

9 W Polsce do takich instytucji należą m.in. Narodowe Centrum Nauki oraz Narodowe Centrum Badań i Rozwoju.

- 3) **studenci oraz kandydaci na studentów**, a w szczególności ci, którzy wybierają naukę w ramach studiów płatnych (m.in. studia niestacjonarne, studia podyplomowe), gdyż przychody z odpłatności za studia stanowią istotną część budżetów polskich uczelni.



Rysunek 2.2. Grupy interesariuszy publicznych uczelni wyższych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Urbanek, 2020, s. 137.

Kolejną grupą odbiorców, których interesy są istotne w zarządzaniu uniwersytetami, są ich **pracownicy** na wszystkich szczeblach zarządzania, począwszy od senatu, rektora, rady uczelni, a skończywszy na pracownikach administracyjnych oraz akademickich. Odbiorcy ci mają zupełnie inne relacje ze swoją uczelnią, co przekłada się na inne cele i związane z tym zapotrzebowanie na informację.

Prezentując najważniejszych interesariuszy uczelni, nie sposób nie wspomnieć jeszcze o dwóch ważnych grupach. Pierwsza z nich, określana w sektorze przedsiębiorstw konkurencją, to inne uczelnie publiczne oraz niepubliczne, instytuty badawcze oraz wszelkie organizacje zajmujące się działalnością naukowo-dydaktyczną. Dotyczy to zarówno otoczenia lokalnego (województwo, kraj), jak i globalnego (cały świat).

Druga ze wspomnianych grup to szeroko rozumiane społeczeństwo, z którym uniwersytety mają zazwyczaj relację dwustronną – zarówno one oddziałują na społeczeństwo, jak i społeczeństwo wywiera wpływ na nie. Uniwersytet służy społeczeństwu, pomnażając jego „zasoby” intelektualne oraz tworząc idee, które społeczeństwo konsumuje w bieżącym działaniu i w ten sposób wzrasta. Z kolei społeczeństwo kształtuje uniwersytety zarówno poprzez wywodzącą się z niego kadre akademicką oraz studentów (społeczność uniwersytetu), jak również tworząc zapotrzebowanie na efekty działalności naukowej i dydaktycznej uczelni.

Jak widać z przytoczonego opisu, interesariusze uniwersytetów są wysoce zróżnicowani, zaś ich cele, potrzeby informacyjne i efekty ich współpracy z uczelnią są wielowymiarowe. W literaturze można znaleźć również inne typologie interesariuszy, jak na przykład podział dokonany przez Rodrigueza i in. (2002) na interesariuszy współistotnych (*consubstantial*)¹⁰, kontraktowych (*contractual*)¹¹ oraz kontekstowych (*contextual*)¹². Analizując różne grupy interesariuszy, warto jednak, jak podkreśla Marcinkowska (2011, s. 864), dążyć do ustalenia ich hierarchii ważności w danej organizacji i określenia narzędzi, którymi można na nie wpływać. Hierarchia ta będzie decydowała m.in. o konieczności zachowania transparentności prowadzonych działań istotnych z punktu widzenia tych interesariuszy. Przykładowo, jeśli za jednego z najważniejszych interesariuszy uniwersytetów uznamy tych, którzy bezpośrednio finansują jego działania, to organizacje te będą w pierwszej kolejności rozumiały swoją transparentność jako spełnianie wszystkich wymogów sprawozdawczych w stosunku do właściwego ministerstwa czy innych organów finansujących. Transparentność dla innych interesariuszy (np. dla społeczeństwa) będzie wówczas uznana za element dodatkowy, często niekonieczny lub wręcz niepożądany. Jednak takie podejście istotnie zawęży i niebezpiecznie upraszcza (a wręcz ogranicza) rolę transparentności w zarządzaniu uniwersytetami. Nie wolno zapominać, że ta sama transparentność oznacza również budowę zaufania pomiędzy różnymi interesariuszami uczelni, podtrzymanie roli autorytetu tych instytucji jako organizacji wyznaczających standardy dążenia do doskonałości. Jest ona również gwarantem zachowania tradycji uniwersytetów, która, jak podkreślano w rozdziale pierwszym, stanowi nieodłączny przymiot tych podmiotów, będący gwarantem jakości ich funkcjonowania i rozwoju. Dlatego tak ważne jest właściwe zdefiniowanie i zhierarchizowanie interesariuszy uczelni wyższych. Jak zauważa Urbanek (2020, s. 138), „postrzeganie współczesnego uniwersytetu jako organizacji będącej koalicją interesariuszy wymusza na jego kierownictwie prowadzenie stałego dialogu

10 Są to przede wszystkim pracownicy, decydujący tak naprawdę o „współistnieniu” organizacji.

11 W tej grupie znajdują się głównie klienci, dostawcy i podwykonawcy, czyli w przypadku uczelni wyższych będą to przedsiębiorcy zatrudniający studentów, studenci oraz kontrahenci.

12 Autorzy podziału za interesariuszy kontekstowych uważają interesariuszy mających wpływ na otoczenie, takich jak administracja publiczna, liderzy opinii, media, organizacje pozarządowe itd.

z członkami tej koalicji”. Niestety, ale przedstawione w kolejnych rozdziałach wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej monografii wyraźnie pokazują odmienne podejście do tej kwestii pomiędzy najważniejszymi uczelniami w Polsce a uczelniami będącymi w ścisłej czołówce światowej¹³. Jednakże od każdej reguły są wyjątki, stąd też we wspomnianym badaniu również występują takie uczelnie w Polsce, które wydają się rozumieć i stosować w praktyce stały dialog ze wszystkimi swoimi interesariuszami. Zaskakującym może być fakt, że nie są to uniwersytety uważane powszechnie w Polsce za najlepsze, co tym bardziej potwierdza subiektywność wszelkich ocen i rankingów akademickich.

2.3. Znaczenie transparentności w teorii agencji

Teoria agencji zajmuje się relacją pomiędzy dwiema stronami charakterystycznymi dla większości organizacji – właścicielem i zarządcą. Strony te zazwyczaj mają rozbieżne interesy, które często generują różnego rodzaju konflikty. Dążeniem opisywanej teorii jest, jak wskazuje Jeżak (2010, s. 147), doprowadzenie do takiej sytuacji, by osoby, którym zostało powierzone zarządzanie, nie przedkładały interesów własnych ponad interesy akcjonariuszy. Za twórców teorii agencji uważa się Michela C. Jensena oraz Williama H. Mecklinga, którzy w pracy z 1976 r. po raz pierwszy rozważyli kwestię zachowań menadżerskich w dużych korporacjach. Zastanawiali się oni w jaki sposób sprzeczne cele poszczególnych uczestników są doprowadzane do równowagi, aby maksymalizować wartość bieżącą tych organizacji. Relację agencyjną wspomniani wcześniej autorzy zdefiniowali jako umowę, na mocy której jedna lub więcej osób (zleceniodawca, pryncypał, ang. *the principal*) angażuje inną osobę (zleceniobiorcę, agenta, ang. *the agent*) do wykonania jakiejś usługi w jej imieniu, co wiąże się z przekazaniem agentowi pewnych uprawnień decyzyjnych. Jeśli obie strony relacji chcą maksymalizować swoje korzyści, istnieją uzasadnione powody, aby sądzić, że agent nie zawsze będzie działał w najlepszym interesie pryncypała (Jensen, Meckling, 1976, s. 308, tłum. własne). Jako rozwiązanie tego problemu podano dwa równoległe działania, które powinien wykonać pryncypał. Pierwsze to ustalenie systemu zachęt dla agenta, które spowodują, że, działając w celu maksymalizacji swoich korzyści, będzie on jednocześnie maksymalizował korzyści pryncypała. Innymi słowy – korzyści agenta będą powstawać wprost proporcjonalnie do korzyści zleceniodawcy. Drugie działanie to monitorowanie czynności agenta, mające na celu ograniczenie potencjalnych nieprawidłowości.

13 W przywoływanych badaniach empirycznych porównano zakres transparentności w wybranym obszarze pomiędzy 23 największymi uczelniami polskimi a uczelniami zajmującymi pierwsze 23 miejsca na tzw. liście szanghajskiej.

Teorię agencji w kontekście zarządzania uczelniami wyższymi można określić jako kontrakt pomiędzy pryncypałem a agentem, gdzie pryncypałem jest w najszerszym tego słowa rozumieniu całe społeczeństwo, które zobowiązuje uniwersytety (agentów) do realizacji usługi polegającej na prowadzeniu działalności naukowej, dydaktycznej i pozostałej (np. komercjalizacji badań naukowych). Za to działanie agent otrzymuje wynagrodzenie w postaci finansowania z różnych źródeł – państwowych, jak i prywatnych. Kluczowym założeniem teorii agencji jest tendencja agentów do oportunistycznego w swoich działaniach, którego źródłem jest chęć maksymalizacji uzyskiwanych korzyści finansowych oraz maksymalizacji okresu sprawowania funkcji zarządczych¹⁴.

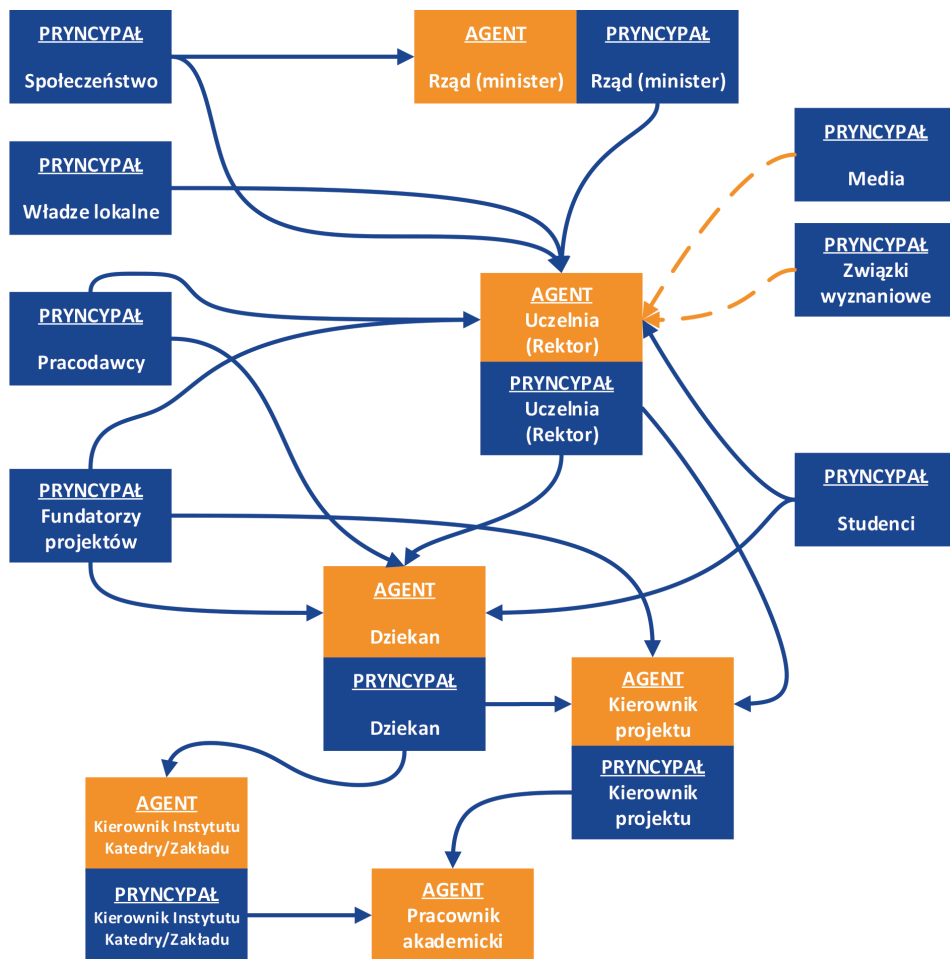
Relacja pryncypał – agent w uniwersytetach jest obecna również na wielu innych szczeblach w jego otoczeniu zewnętrznym oraz wewnętrznym, co zaprezentowano na rysunku 2.3. Warto w tym miejscu podkreślić przenikanie się wcześniej opisanej teorii interesariuszy z teorią agencji – w większości przypadków interesariusze publicznych uczelni wyższych wskazani na rysunku 2.2 będą pełnić rolę pryncypała lub agenta (lub też obie te funkcje).

Jak zaprezentowano na rysunku 2.3, rola pryncypała i agenta w uniwersytetach bardzo często się zmienia. Pierwszym pryncypałem jest społeczeństwo, które ma bezpośredni wpływ na uczelnie (kształtuje ono uniwersytety zarówno poprzez wywodzącą się z niego społeczność uniwersytetu oraz tworząc zapotrzebowanie na efekty działalności naukowej i dydaktycznej uczelni), jak również deleguje swoje oczekiwania w stosunku do roli uczelni wyższych na agenta – rząd reprezentowany przez właściwego ministra; ale również minister staje się pryncypałem dla agenta – rektora uczelni, który w tej roli musi również brać pod uwagę potrzeby i wymagania wielu innych pryncypałów (władz lokalnych, pracodawców, fundatorów projektów, studentów). Rektor pełni również rolę agenta dla specyficznej grupy pryncypałów, których można nazwać pryncypałami pośrednimi, reprezentujących wybiórczo oczekiwania różnych grup społecznych. Przykładem są tu media oraz związki wyznaniowe. Choć relacji tej nie można wprost zakwalifikować jako klasycznego układu obecnego w teorii agencji, to jednak jej wpływ na funkcjonowanie uczelni jest na tyle silny, że znaleźli oni swoje miejsce na analizowanym rysunku.

Jak wynika z rysunku 2.3, rektor uczelni pełni rolę agenta w stosunku do wielu grup pryncypałów. Jednak on sam również będzie pryncypałem wewnątrz swojej organizacji, przede wszystkim dla agentów – kierowników podległych mu jednostek (zazwyczaj głównie dziekanów wydziałów) oraz dla kierowników projektów badawczych i edukacyjnych. Dziekani z kolei, oprócz rektora, mają również innych pryncypałów (podobnie jak rektor, choć na innym szczeblu relacji – pracodawcy, fundatorzy projektów, studenci). Zazwyczaj na tym poziomie organizacyjnym wpływ pryncypałów pośrednich (media, związki wyznaniowe) jest niewielki, gdyż w większości przypadków koncentruje się on na uczelni jako całości¹⁵.

14 Szerzej na ten temat zob. m.in. [w:] Jensen, Meckling, 1976, s. 308–310; Oplustil, 2010, s. 20–21; Wierzbirski, 2012, s. 199–201.

15 Jest to opis obecnego stanu faktycznego. Warto jednak zauważyć, że według poprzedniej ustawy o szkolnictwie wyższym (UPoSW) do 2018 r. podmiotem niektórych relacji był wydział



Rysunek 2.3. Pryncypał i agent w publicznych uczelniach wyższych

Źródło: opracowanie własne.

Dziekan z roli agenta również dość szybko przechodzi do funkcji pryncypała dla podległych mu agentów – kierowników organizacyjnych (najczęściej będą to kierownicy instytutów, katedr, zakładów) oraz kierowników projektów badawczych i edukacyjnych. Obie grupy agentów są natomiast pryncypałami dla pracowników akademickich.

Teoria agencji w przypadku uczelni wyższych pozwala na uporządkowanie systemu zarządzania i śledzenie oraz wpływanie na wielorakie relacje pryncypał – agent.

(np. dotyczyło to oceny jakości badań naukowych). Wydział też samodzielnie występował o zatwierdzenie nadania stopni naukowych, a gdy tak jeszcze było, to do 2005 r. występował on również o najwyższy ze stopni naukowych – profesurę – z pominięciem uczelni.

W klasycznym modelu uniwersytetu liberalnego Humboldta jedną z istotnych cech specyficznych wskazanych relacji jest zazwyczaj wysoki poziom autonomii agentów. Dotyczy to zarówno relacji zewnętrznych (np. minister – rektor), jak również relacji wewnętrznych (rektor – dziekan, dziekan – kierownicy, kierownicy – pracownicy akademicy). Warto w tym miejscu jednak zaznaczyć, że w specyfice polskiej, jak wskazywano już wcześniej w rozdziale pierwszym (pkt 1.5), obecnie obowiązująca ustawa regulująca szkolnictwo wyższe istotnie zmieniła relacje zarządcze w społeczności akademickiej. Jedną z tych zmian jest znaczne osłabienie pozycji dziekana (funkcja taka nie musi nawet występować w uczelni, jeśli na przykład zrezygnuje ona z podziału na wydziały lub też w statucie zostanie ustalone zamiast stanowiska dziekana np. stanowisko dyrektora wydziału), stąd też poziom autonomii agenta dziekana w stosunku do pryncypała rektora będzie bardzo różny w poszczególnych uniwersytetach. Podobna sytuacja dotyczy również pozostałych relacji wewnętrznych, a czasami również i relacji zewnętrznych¹⁶.

Poziom autonomii agentów ma istotny wpływ na sposób i możliwości zarządzania relacjami pryncypał – agent, tak, aby osiągnąć równowagę, i by obie strony w swoim działaniu dążyły do wspólnego celu. Jak podkreśla Urbanek (2020, s. 127), „bardzo silna pozycja akademickich organów środowiskowych, ciał doradczych, komisji eksperckich broniących zasady autonomii uczelni może stać w sprzeczności z interesem publicznym; z drugiej strony rozwój instrumentów nakierowanych na wzrost efektywności uczelni, któremu towarzyszy wzrost biurokracji i różnego rodzaju mechanizmów kontroli, stanowi podważanie zasady autonomii”.

Twórcy teorii agencji zaproponowali jako rozwiązanie problemu konfliktu interesów pomiędzy pryncypałem a agentem dwa równoległe działania: ustalenie systemu zachęt dla agenta oraz monitorowanie czynności agenta, mające na celu ograniczenie potencjalnych nieprawidłowości. Ze względu na cel monografii w dalszych rozważaniach skupiono się na drugim z nich.

Monitorowanie czynności agenta w uniwersytetach wydaje się być przedsięwzięciem niezwykle karkołomnym i wielce złożonym. Wynika to przede wszystkim z liczby relacji pryncypał – agent (por. rysunek 2.3), jak również z różnej szczegółowości informacji, które w tych relacjach są niezbędne do kontrolowania poczynań agenta¹⁷. Dodatkowo jeszcze występuje zjawisko asymetrii informacji – agent posiada dostęp do silnie zdezagregowanych danych i od niego zazwyczaj zależy, w jaki sposób

16 Przykładem ograniczania autonomii w relacjach zewnętrznych (minister – rektor) są zasady ewaluacji uniwersytetów, czyli zasady oceniania efektywności ich działania, które *de facto* są ręcznie sterowane z poziomu ministra i nie opierają się jedynie na obiektywnych czynnikach ustalonych i znanych wszystkim stronom przed rozpoczęciem okresu ewaluacji.

17 W przypadku dużego poziomu autonomii agenta (uczelni jako całości, rektora, dziekana itd.) i związanej z tym wysokiej skłonności do ryzyka pryncypała (społeczeństwo, rząd, fundatorzy itd.), kontrola jego poczynań staje się zbędna i monitorowanie działań ogranicza się do niezbędnego minimum. W takiej sytuacji teoria agencji nie będzie miała zastosowania, lepiej sprawdzi się teoria służebności, w której uniwersytet zamiast roli agenta pełni rolę „dobrego

je zaprezentuje swoim pryncypałom. Mamy zatem ponownie, jak w przypadku teorii interesariuszy, nawiązanie do transparentności uniwersytetów. Transparentność staje się warunkiem koniecznym dla pryncypałów, bez niej nie jest możliwe monitorowanie agentów. Jednym z przejawów transparentności jest zapewnienie głównemu pryncypałowi uniwersytetów, czyli społeczeństwu, dostępu do każdej szczegółowej informacji na temat uczelni (z wyjątkiem informacji o charakterze niejawnym). Jest to również jeden z podstawowych elementów koncepcji New Public Management – jak podkreślono w artykule Jashar i Pepaj (2018, s. 68), dostęp do informacji publicznej jest jednym z najważniejszych wyznaczników otwartej administracji publicznej (w tym również administracji uczelni wyższych). W tym względzie zasada transparentności obejmuje wiele innych zasad, które wpływają na proces transformacji w kierunku otwartego i dobrego zarządzania. Jej realizacja i wdrożenie wymaga szeregu działań dodatkowych, takich jak zastosowanie odpowiednich systemów informacyjnych, nowoczesna technologia informatyczna, zaangażowanie pracowników uczelni, świadomość obywateli itd.

2.4. Transparentność jako element ładu akademickiego

Opisane wcześniej dwie teorie zarządzania – teoria interesariuszy oraz teoria agencji – są zasadniczymi elementami wpływającymi na zdefiniowanie roli oraz zakresu transparentności w zarządzaniu uczelniami. Jednak dla pełnego obrazu tego zagadnienia niezbędne jest osadzenie go w znacznie szerszym kontekście pojęcia ładu akademickiego (ang. *academic governance* lub *university governance*). Jest to pojęcie wywodzące się z terminu ładu korporacyjnego (ang. *corporate governance*¹⁸), oznaczającego sposób i strukturę zarządzania w przedsiębiorstwach komercyjnych. Analogicznie zatem ład akademicki można najprościej zdefiniować jako sposób i strukturę zarządzania uczelniami wyższymi¹⁹.

stewarda” zasobów publicznych. Szerzej temat ten w kontekście uczelni wyższych został objaśniony [w:] Urbanek, 2020, s. 131–133.

18 Pojęcie to jest w różny sposób tłumaczone w literaturze (np. nadzór korporacyjny, nadzór właścicielski), jednak tłumaczenie „ład korporacyjny” wydaje się najpełniej oddawać jego sens, stąd też zostało użyte w tekście.

19 Pogłębioną analizę etymologii i znaczenia pojęcia ładu akademickiego przedstawił Urbanek, 2020, s. 30–41.

Zarządzanie uniwersytetami można rozpatrywać w dwóch perspektywach – szerszej (relacje uczelnia – państwo²⁰) lub węższej (relacje wewnątrzorganizacyjne²¹). Obie wymagają transparentności, jednak szczególnie pierwsza jest narażona na braki w tym obszarze. Ponieważ ład akademicki objaśnia wszystkie procesy zachodzące w zarządzaniu uniwersytetami (w obu perspektywach), można go podzielić na pewne grupy elementów. Kwiek (2015, s. 78, tłum. własne) wskazuje na pięć z nich:

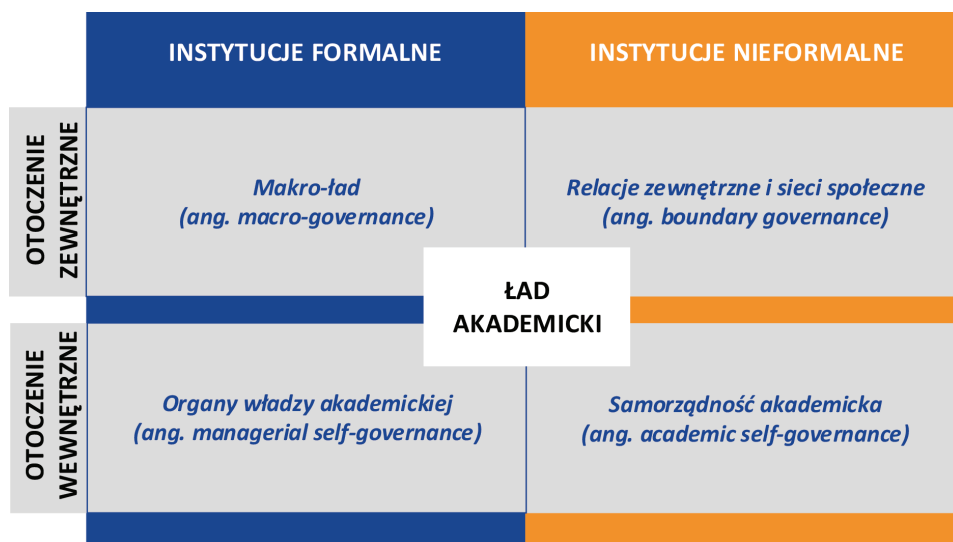
- 1) regulacje państwa (władza odgórna),
- 2) wytyczne dla interesariuszy (organy pośredniczące jako wyznaczający cele i doradcy),
- 3) samorządność akademicką (zinstytucjonalizowana w kolegialnym podejmowaniu decyzji na uniwersytetach),
- 4) samorządność menedżerską (przywództwo uniwersyteckie wyznaczające cele, regulatorzy i decydenci),
- 5) konkurencję o rzadkie zasoby (głównie na „quasi-rynkach”).

Z kolei Urbanek (2020, s. 34–38) wyróżnia cztery grupy: makro-ład, relacje zewnętrzne i sieci społeczne, organy władzy akademickiej oraz samorządność akademicką. Makro-ład oznacza rolę państwa tworzącego ramy regulacyjne dla funkcjonowania uniwersytetów. Z kolei relacje zewnętrzne wraz z sieciami społecznymi prezentują interakcję uczelni z otoczeniem zewnętrznym (innymi uczelniami, biznesem, fundatorami projektów itd.). Organy władzy akademickiej odpowiadają za wewnętrzną organizację instytucji. Ostatni z elementów – samorządność akademicka – wskazuje, że ład akademicki dotyczy rozproszonych źródeł władzy i autorytetów. Na rysunku 2.4 zaprezentowano relacje pomiędzy wskazanymi komponentami ładu akademickiego.

Ład akademicki, składający się z wielu różnych obszarów (grup) nawzajem się uzupełniających, stanowi pewien kompletny zbiór technik i narzędzi wykorzystywanych do zarządzania uniwersytetami. Z tego to powodu wykorzystuje on znacznie więcej teorii zarządzania niż tylko dwie wcześniej opisane w kontekście transparentności (teoria interesariuszy i teoria agencji). Należą do nich chociażby teoria zasobowa, teoria cybernetyczna, teoria legitymizacji czy teoria uwarunkowań kulturowych. Transparentność można zatem również uznać za część ładu akademickiego, występującą we wszystkich jego elementach, jednak w szczególności w kontekście potrzeb informacyjnych interesariuszy zewnętrznych. Jest ona nieodzowna do zachowania równowagi pomiędzy różnymi uczestnikami ładu akademickiego – agentami i pryncypałami, przy czym nie wolno zapominać, że role te często się przenikają i ci sami interesariusze raz pełnią rolę pierwszą, raz drugą (por. rysunek 2.3). Transparentność przyczynia się również do zniwelowania asymetrii informacyjnej, czyli do zniwelowania negatywnych skutków szerokiego dostępu do danych przez osoby zarządzające uniwersytetami, a znacznie ograniczonego dla odbiorców zewnętrznych.

20 Szerzej na ten temat zob. [w:] Neave, van Vught (eds.) 1994.

21 Zagadnienie to zostało objaśnione m.in. [w:] Tight, 2012, s. 132–135.



Rysunek 2.4. Komponenty ładu akademickiego

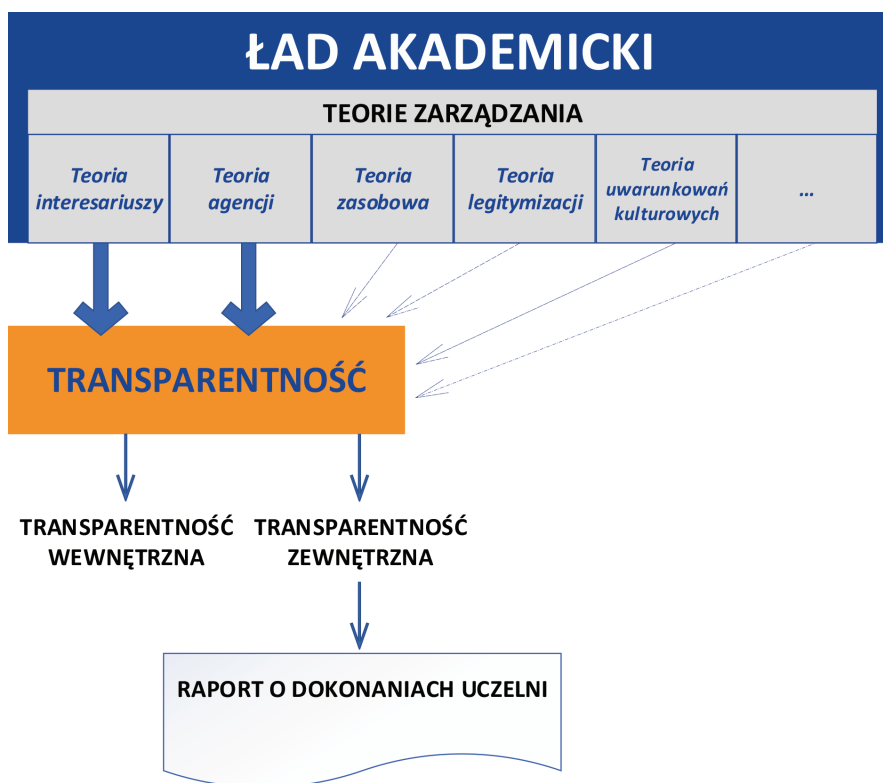
Źródło: opracowanie własne na podstawie Urbanek, 2020, s. 35.

Jak wskazano już wcześniej, pojęcie transparentności nie jest formalnie zdefiniowanie i jego rozumienie zależy od wielu czynników. Aby zatem dokonać dalszych rozważań, niezbędne jest zdefiniowanie w jaki sposób jest ono rozumiane dla potrzeb niniejszej monografii. Na początku warto zauważyć, że na transparentność można patrzeć z dwóch zupełnie różnych punktów widzenia. Pierwszy z nich to **transparentność wewnętrzna**, polegająca na przejrzystym komunikowaniu wszystkim odbiorcom wewnętrznym (najczęściej będą to pracownicy, ale do grupy tej mogą na przykład być zaliczone wybrane podmioty gospodarcze świadczące usługi tożsame lub zbliżone ze stosunkiem pracy). Transparentność w tym rozumieniu, podobnie zresztą jak cały obszar relacji wewnątrzorganizacyjnych, jest ściśle uzależniona od specyfiki konkretnej organizacji. Trudno zatem formułować na tym poziomie pewne uniwersalne jej zasady, a z tych samych przyczyn równie trudno jest badać jej poziom. Dlatego też w dalszej części monografii skupiono się na **transparentności zewnętrznej** dokonań uniwersytetów, czyli transparentności w stosunku do odbiorców zewnętrznych, biorąc pod uwagę w szczególności teorię interesariuszy oraz teorię agencji. Na podstawie tych założeń **pod pojęciem transparentności rozumie się prezentowanie użytecznych informacji o dokonaniach organizacji wszystkim interesariuszom zewnętrznym pełniącym rolę pryncypałów lub agentów dla danej organizacji. Prezentowanie informacji powinno:**

- a) być zrealizowane w sposób łatwo dostępny, czytelny i zrozumiały dla wszystkich interesariuszy;
- b) spełniać zasadę wiernego i rzetelnego obrazu, będącą podstawą w systemie rachunkowości;

- c) być użyteczne dla wszystkich interesariuszy zewnętrznych oraz
 d) obejmować swoim zakresem dane opisujące specyfikę organizacji, dane finansowe oraz dane niefinansowe.

Pod pojęciem użyteczności rozumie się spełnianie przez prezentowane informacje takich cech, jak zrozumiałość, przydatność, istotność, wiarygodność, wierne odzwierciedlenie, przewaga treści nad formą, neutralność, kompletność, porównywalność, terminowość oraz wyważenie korzyści i kosztów sporządzenia informacji²². Informacje spełniające wymienione cechy jakościowe powinny być prezentowane w odpowiedniej formie – raporcie o dokonaniach uczelni, zawierającym zintegrowane wewnętrznie treści. Na rysunku 2.5 zaprezentowano zakres takiego raportu określonego mianem raportu o dokonaniach uczelni z punktu widzenia ładu akademickiego i zachowania transparentności.



Rysunek 2.5. Ład akademicki a transparentności dokonań uczelni
Źródło: opracowanie własne.

²² Wymienione cechy transparentnej informacji o dokonaniach uniwersytetów są tożsame z cechami informacji w sprawozdaniach finansowych, które zostały szczegółowo opisane [w:] IASB, 2018.

Zgodnie z ilustracją zaprezentowaną na rysunku 2.5 raport o dokonaniach uczelni jest odpowiedzią na potrzebę zachowania transparentności zgodnej z podstawami teoretycznymi zarządzania. Jest to dokument, który można uznać za pewnego rodzaju manifest prezentujący dokonania uniwersytetu, zarówno w ujęciu *ex post*, jak i w ujęciu *ex ante*. Pozwala on na określenie roli tej instytucji w społeczeństwie i jej wpływu na różne organizacje. Dzięki transparentności informacji o dokonaniach uczelni możliwe staje się zastosowanie w praktyce słów prof. Twardowskiego, przytaczanych już wcześniej w rozdziale pierwszym – „Uniwersytet winien trwać niezruszenie jak latarnia morska, która wskazuje swem światłem okrętom drogę przez wzburzone fale, lecz nigdy światła swego nie nurza w samych falach” (Twardowski, 2007). W kontekście takiego rozumienia roli uniwersytetu w społeczeństwie należy również ponownie pochylić się nad wyzwaniem dotyczącym przyszłości uczelni i modelu jej funkcjonowania – tradycyjnego Humboldta czy też korporacyjnego Clarka²³. Jak trafnie zauważył Urbanek (2020, s. 129), „fundamentem konfliktu występującego między uczelniami a państwem jest to, w jaki sposób definiuje się kluczową misję uniwersytetu: dostarczanie kapitału kulturowego dla społeczeństwa – uczelnia jest «świątynią nauki», czy tworzenie wiedzy dla gospodarki – uczelnia jest «fabryką specjalistów»”.

2.5. Podsumowanie i wnioski

W rozdziale drugim objaśniono podstawy teoretyczne transparentności dokonań uniwersytetu w naukach o zarządzaniu. Zaprezentowano w nim, obok wybranych teorii zarządzania istotnych dla opisywanego zagadnienia, pojęcie ładu akademickiego będącego odpowiednikiem ładu korporacyjnego w przedsiębiorstwach komercyjnych. Obie koncepcje bazują na tych samych podstawach teoretycznych, jak chociażby teoria interesariuszy czy teoria agencji oraz wiele innych, wskazanych w niniejszym rozdziale. Jednocześnie nierozzerwalnym elementem łączącym te podstawy teoretyczne jest transparentność, bez której niemożliwe jest ich zastosowanie w praktyce. To właśnie dzięki transparentności interesariusze zewnętrzni mogą nie tylko otrzymywać wiarygodne i użyteczne dla nich informacje o funkcjonowaniu uniwersytetów, ale również ta sama transparentność jest pewnego rodzaju pomostem łączącym wszystkie grupy interesariuszy – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Transparentność oznacza budowanie zaufania i wiarygodności organizacji takich jak m.in. uniwersytety. Bez niej niemożliwa staje się rola, jaką te organizacje od czasów starożytnych odgrywają w społeczeństwie – lidera i mentora, instytucji

23 Modele te zostały opisane w punkcie 1.4.

umożliwiającej krytyczną refleksję i dyskusję, ale pozostającej obiektywną i poza wpływami politycznymi, religijnymi czy społecznymi.

Podsumowując rozważania dotyczące roli transparentności dokonań w teorii agencji, należy stwierdzić, że jest ona niezbędnym elementem procesu monitorowania działań agenta przez pryncypała. W kontekście uczelni wyższych zapewnienie transparentności dla wszystkich pryncypałów (a w szczególności tych zewnętrznych), wymaga szerokiego dostępu do informacji publicznych na temat funkcjonowania uniwersytetów. Zakres tych informacji będzie zależny od potrzeb informacyjnych poszczególnych pryncypałów. Można jednak stwierdzić, że będzie on znacznie szerszy i bardziej analityczny niż w przypadku przedsiębiorstw komercyjnych, w których wiele z tego typu informacji stanowi o przewadze konkurencyjnej, zatem ich ujawnienie będzie dla tych organizacji (również dla pryncypałów, jako ich właścicieli) szkodliwe. W przypadku instytucji finansowanych ze środków publicznych, jakimi są publiczne uniwersytety, podejście do zakresu informacji niejawnych powinno być zdecydowanie inne niż w przypadku jednostek nastawionych na zysk. Transparentność w ich przypadku powinna być rozumiana jako ujawnianie większości danych dotyczących bieżącej działalności uczelni.

Treści drugiego rozdziału ukierunkowane zostały na realizację kolejnego celu szczegółowego niniejszej monografii, którym było wskazanie podstaw teoretycznych transparentności w zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem ładu akademickiego w uniwersytetach. Dzięki zawartym tu objaśnieniom możliwe stało się zdefiniowanie znaczenia transparentności, jak również sformułowanie propozycji praktycznej implementacji tego pojęcia w uniwersytetach w Polsce. Opiera się ona na raportowaniu zewnętrznym, będącym odpowiedzią na rosnące potrzeby informacyjne interesariuszy zewnętrznych. Oczekują oni coraz częściej nie tylko danych finansowych, ale również (a czasami nawet przede wszystkim), szeregu informacji niefinansowych, w tym w szczególności tych potwierdzających zrównoważone funkcjonowanie i rozwój uniwersytetów. Z tego to powodu w ostatniej części niniejszego rozdziału zdefiniowano zarówno pojęcie transparentności uniwersytetów, jak również opisano zakres raportu o dokonaniach uczelni z punktu widzenia ładu akademickiego oraz zachowania tejże transparentności. Raport ten, zbudowany z trzech części, jest jednocześnie punktem wyjścia do dalszych badań, których wyniki opisano w kolejnych rozdziałach.

Rozdział 3

Raportowanie zewnętrzne uczelni wyższych w Polsce

3.1. Instytucje szkolnictwa wyższego w Polsce

Obecnie w Polsce instytucje szkolnictwa wyższego funkcjonują pod różnymi nazwami. Zgodnie z wykazem statystycznym RAD-on¹ możemy spotkać akademie, szkoły wyższe, uniwersytety, instytuty badawcze, collegia, szkoły główne, politechniki, muzea, biblioteki, ośrodki badawcze, sieć badawczą, seminaria duchowne, uczelnie zawodowe, centra badań, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, laboratoria, federacje itd. Jak widać z przytoczonych przykładów systematyka nazewnictwa polskiego w tym obszarze pozostawia wiele do życzenia. Pewne uporządkowanie wprowadziła obecnie obowiązująca ustawa PoSWiN, w której instytucje szkolnictwa wyższego podzielono na (art. 7 ust. 1 UPoSWiN): uczelnie, federacje podmiotów systemu szkolnictwa wyższego i nauki, Polską Akademię Nauk (PAN), instytuty naukowe PAN, instytuty badawcze, międzynarodowe instytuty naukowe, Centrum Łukasiewicz, instytuty działające w ramach Sieci Badawczej Łukasiewicz, Polską Akademię Umiejętności oraz inne podmioty prowadzące głównie działalność naukową w sposób samodzielny i ciągły. Podział ten nie jest jednak odzwierciedlony chociażby w oficjalnym rejestrze instytucji szkolnictwa wyższego RAD-on, nie wspominając już o kwestiach dotyczących tradycji i zachowania tożsamości tych organizacji w Polsce. Mając na uwadze wskazane problemy z usystematyzowaniem nazewnictwa organizacji, określanych zazwyczaj w literaturze światowej jako *universities*, dla potrzeb realizacji celów niniejszej monografii opracowano i przyjęto dalej systematykę podziału instytucji szkolnictwa wyższego w Polsce zaprezentowaną na rysunku 3.1.

1 System RAD-on jest częścią Zintegrowanej Sieci Informacji o Nauce i Szkolnictwie Wyższym, największego pod względem zakresu zbieranych danych systemu publicznego w Polsce, który pomaga resortowi nauki i innym agendom państwowym kształtować politykę naukową – szerzej na ten temat zob. [w:] <https://radon.nauka.gov.pl/o-systemie/czym-jest-rad-on> (dostęp: 3.12.2022).



Rysunek 3.1. Podział instytucji szkolnictwa wyższego w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie rejestru instytucji szkolnictwa wyższego RAD-on <https://radon.nauka.gov.pl/dane/instytucje-systemu-szkolnictwa-wyzszego-i-nauki> (dostęp: 30.06.2022).

Zgodnie z rejestrem instytucji szkolnictwa wyższego w Polsce (RAD-on) funkcjonuje w tym zakresie w sumie 808 organizacji. Zostały one podzielone na sześć głównych grup (kolejność na podstawie liczebności instytucji w każdej z grup):

1. Uczelnie niepubliczne – 377 (w tym 79 w likwidacji)
2. Instytuty naukowe – 277
3. Uczelnie publiczne – 134
4. Uczelnie kościelne – 17
5. Federacje – 2
6. Centrum Łukasiewicz – 1

Z punktu widzenia celów monografii obiektem dalszych zainteresowań były uczelnie publiczne. Zachowując nazewnictwo ustawowe (UPoSWiN, art. 13),

należałoby użyć do dalszego ich podziału określeń – uczelnie akademickie² lub uczelnie zawodowe³. Uczelnie akademickie mogą mieć ponadto w nazwie (po spełnieniu stosownych warunków) słowo akademia (art. 16 ust. 1)⁴, politechnika (art. 16 ust. 2)⁵ lub uniwersytet (art. 16 ust. 3)⁶. Jednak terminologia ustawowa nie wydaje się być do końca trafna, biorąc pod uwagę w szczególności aspekty historii i tradycji instytucji szkolnictwa wyższego w Polsce. Dlatego też, na podstawie opisanych wcześniej systematyk, opracowano własną, która została wykorzystana w dalszej części monografii. Dotyczy ona jedynie uczelni publicznych (ze względu na cel monografii), które zostały podzielone na dwie grupy: **uczelnie zawodowe** (37 podmiotów) oraz **uniwersytety** (97 podmiotów, ta druga grupa odpowiada ustawowemu określeniu uczelnie akademickie). Z kolei uniwersytety podzielono na kolejne dwie podgrupy: **uniwersytety bezprzymiotnikowe** oraz **uniwersytety przymiotnikowe**. W grupie pierwszej w Polsce funkcjonuje obecnie 18 uniwersytetów, które zostały wymienione na rysunku 3.2. Druga grupa to uniwersytety przymiotnikowe, do której zakwalifikowano wszystkie podmioty prowadzące działalność naukowo-dydaktyczną w mniejszej liczbie dziedzin/dyscyplin niż wymagana dla uniwersytetów bezprzymiotnikowych (czyli posiadających kategorię naukową A+, A albo B+ w co najmniej sześciu dyscyplinach naukowych lub artystycznych, zawierających się w co najmniej trzech dziedzinach nauki lub sztuki). Znalazły się tutaj:

- uniwersytety artystyczne (19), m.in. akademie muzyczne, akademie sztuk pięknych, akademie teatralne, wyższa szkoła filmowa;
- uniwersytety technologiczne (17) – wszystkie politechniki, akademia górniczo-hutnicza oraz uniwersytet technologiczny;
- uniwersytety medyczne (10) – dziewięć uniwersytetów medycznych oraz centrum medyczne kształcenia podyplomowego;
- uniwersytety pedagogiczne (8) – akademia pedagogiki, akademie wychowania fizycznego i sportu, uniwersytet pedagogiczny;
- uniwersytety służb mundurowych (7) – akademia marynarki wojennej, akademia wojskowa, wyższa szkoła policyjna, szkoła główna służby pożarniczej;
- uniwersytety przyrodnicze (5);
- uniwersytety ekonomiczne (5);

2 Są to uczelnie, które „prowadzą działalność naukową i posiadają kategorię naukową A+, A albo B+ w co najmniej jednej dyscyplinie naukowej albo artystycznej” (art. 14 ust. 1 UPoSWiN).

3 Są to uczelnie, które prowadzą kształcenie uwzględniające potrzeby otoczenia społeczno-gospodarczego oraz nie spełniają warunku kwalifikacji do uczelni akademickich (art. 15 ust. 1 UPoSWiN).

4 Nazwa jest dostępna dla każdej uczelni akademickiej.

5 Nazwa ta jest zastrzeżona dla uczelni akademickiej posiadającej kategorię naukową A+, A albo B+ w co najmniej dwóch dyscyplinach w zakresie nauk inżynierskich i technicznych.

6 Zgodnie z art. 16 ust. 3, „Wyraz «uniwersytet» jest zastrzeżony dla nazwy uczelni akademickiej posiadającej kategorię naukową A+, A albo B+ w co najmniej 6 dyscyplinach naukowych lub artystycznych [...], zawierających się w co najmniej 3 dziedzinach nauki lub sztuki [...]”.

- uniwersytety humanistyczno-przyrodnicze (4);
- uniwersytety morskie (2);
- uniwersytety technologiczno-humanistyczne (2).

Wskazany podział zdeterminował również terminologię używaną w monografii. W przypadku, w którym stosowane jest pojęcie uniwersytet, oznacza ono szeroką grupę uczelni publicznych, które w swojej nazwie mogą mieć różne dookreślenia (akademie, politechniki, szkoły wyższe itd.). Z kolei termin uczelnia lub uczelnia wyższa jest również używany w kontekście uczelni publicznych i zazwyczaj stosowano go zamiennie z terminem uniwersytet. Wynika to z faktu, że objaśnienie problematyki transparentności w zarządzaniu publicznymi uczelniami zawodowymi⁷ jest istotnie zbliżone, a często wręcz tożsame, do analizy tego zagadnienia w kontekście uniwersytetów, które wykonują zarówno działalność dydaktyczną⁸, jak i badawczo-rozwojową. Zatem podsumowując tę część rozważań, należy podkreślić, że **dla celów monografii terminy uniwersytet, uczelnia oraz uczelnia wyższa są stosowane zamiennie i należy je rozumieć jako określenia tej samej grupy publicznych uczelni wyższych.**

3.2. Ujawnianie informacji dotyczących zasad funkcjonowania uczelni

Uczelnie wyższe, podobnie jak wiele innych organizacji, są zobowiązane do publikowania informacji o swojej działalności dla różnych grup zewnętrznych interesariuszy. Możemy wyróżnić trzy podstawowe grupy takich ujawnień:

- 1) informacje opisujące zasady i specyfikę funkcjonowania uczelni,
- 2) informacje finansowe,
- 3) informacje niefinansowe.

Szczególnym odbiorcą informacji jest główny fundator uczelni – ministerstwo właściwe dla spraw szkolnictwa wyższego (obecnie Ministerstwo Edukacji i Nauki). Dla potrzeb tego odbiorcy uczelnie przygotowują cały zestaw dedykowanych sprawozdań statystycznych, np. S-10 „Sprawozdanie o studiach w uczelniach prowadzonych przez kościoły i inne związki wyznaniowe”, S-11 „Sprawozdanie o świadczeniach dla studentów i doktorantów w uczelniach kościelnych”, S-12 „Sprawozdanie o stypendiach naukowych, studiach podyplomowych, kształceniu specjalistycznym, osobach ubiegających się o stopień doktora oraz zatrudnieniu w uczelniach kościelnych”⁹.

7 Które zgodnie z rysunkiem 3.1 nie są uniwersytetami, lecz drugą grupą uczelni publicznych.

8 Podobnie jak publiczne uczelnie zawodowe.

9 Więcej informacji na temat sprawozdawczości statystycznej zob. [w:] <https://polon.nauka.gov.pl/pomoc/knowledge-base/sprawozdawczosc-gus-za-2022-rok/> (dostęp: 24.02.2023).

Ponieważ celem monografii jest identyfikacja poziomu transparentności polskich uniwersytetów z perspektywy interesariuszy zewnętrznych, to sprawozdawczość statystyczna, której wyniki nie są powszechnie dostępne we wszystkich wymiarach zbieranych informacji, nie była przedmiotem analizy w ramach przeprowadzonych badań.

Zasady funkcjonowania uczelni objaśniają trzy podstawowe dokumenty:

- 1) statut uczelni wyższej – podstawowy dokument regulujący zasady jej działalności¹⁰,
- 2) strategia uczelni¹¹,
- 3) informacje dotyczące rady uczelni – głównego organu doradczego i nadzorczego¹².

Statut jest podstawowym aktem prawnym każdej uczelni, regulującym wszelkie sprawy, w których UPoSWiN pozostawiła autonomię tym organizacjom. Najważniejsze obszary podlegające regulacjom statutowym zostały wskazane w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Najważniejsze obszary regulowane w statucie uczelni

Nazwa obszaru	Podstawa prawna
1	2
Możliwość zwiększenia liczby organów uczelni ponad organy obowiązkowe*	art. 17 ust. 2
Możliwość ustalenia dodatkowych wymagań dla osoby pełniącej funkcję rektora**	art. 24 ust. 1
Określenie składu kolegium elektorów w uczelni publicznej oraz tryb wyboru jego członków	art. 25 ust. 1
Sposób powoływania i odwoływania organów uczelni, w tym podmioty uprawnione do wskazywania kandydatów na rektora, oraz sposób organizowania wyborów do organów uczelni	art. 34 ust. 1 pkt 1
Skład rady uczelni oraz senatu	art. 34 ust. 1 pkt 2
Zasady i tryb funkcjonowania rady uczelni, senatu i kolegium elektorów	art. 34 ust. 1 pkt 3
Zasady sprawowania wewnętrznego nadzoru nad aktami wydawanymi przez organy uczelni	art. 34 ust. 1 pkt 4
Typy jednostek organizacyjnych uczelni	art. 34 ust. 1 pkt 5
Funkcje kierownicze w uczelni	art. 34 ust. 1 pkt 6
Zasady powoływania osób do pełnienia funkcji kierowniczych w uczelni i ich odwoływania	art. 34 ust. 1 pkt 7

10 Zakres statutu jest uregulowany w art. 34 UPoSWiN, natomiast obowiązek jego publikacji wynika z art. 358 ust. 1 pkt 1 tej samej ustawy.

11 Obowiązek przygotowania strategii spoczywa na rektorze (art. 23 ust. 2 pkt 3 UPoSWiN), natomiast na konieczność jej publikacji wskazuje art. 358 ust. 1 pkt 2 tej samej ustawy.

12 Rada uczelni to organ, którego zadania zostały wskazane w art. 18 UPoSWiN.

Tabela 3.1 (cd.)

1	2
Tryb nadawania tytułu doktora honoris causa	art. 34 ust. 1 pkt 8
Zasady prowadzenia działalności gospodarczej przez uczelnię	art. 34 ust. 1 pkt 9
Zasady dysponowania mieniem uczelni	art. 34 ust. 1 pkt 10
Tryb nadawania regulaminu organizacyjnego	art. 34 ust. 1 pkt 11
Przepisy porządkowe dotyczące odbywania zgromadzeń	art. 34 ust. 1 pkt 12
Możliwość szczegółowego podziału roku akademickiego w ramach semestrów	art. 66
Możliwość zwiększenia liczby stanowisk nauczycieli akademickich ponad obligatoryjne lub zwiększenia wymagań kwalifikacyjnych na te stanowiska***	art. 116 ust. 4
Tryb i warunki przeprowadzania otwartego konkursu na stanowiska nauczycieli akademickich	art. 119 ust. 1
Tryb wyboru i skład uczelnianej komisji dyscyplinarnej	art. 278 ust. 2
Możliwość utworzenia dodatkowych funduszy uczelni	art. 409 ust. 2 pkt 2

* W uczelniach publicznych są to rada uczelni, rektor i senat.

** Wymagania ustawowe określone są w art. 20 ust. 1 pkt 1–7 oraz w art. 24 ust. 1 UPOSWiN.

*** Obligatoryjne stanowiska, na których zatrudnia się nauczycieli akademickich, to wg art. 116 ust. 1 UPOSWiN profesor, profesor uczelni, adiunkt oraz asystent.

Źródło: opracowanie własne na podstawie regulacji UPOSWiN wskazanych w tabeli.

Pierwszy statut uczelni nadaje w momencie jej powstania minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego (art. 35 ust. 8 UPOSWiN), a następne są uchwalane przez senat danej uczelni (art. 28 ust. 1 pkt 1). Przygotowanie projektu nowego statutu jest obowiązkiem rektora (art. 23 ust. 2 pkt 3 UPOSWiN), przed uchwaleniem jest on jeszcze opiniowany przez radę uczelni (art. 18 ust. 1 pkt 2 UPOSWiN).

Statut uczelni jest zatem dokumentem obligatoryjnym dla każdego uniwersytetu, zaś jego ujawnienie jest wymagane przepisami UPOSWiN (art. 358 ust. 1).

Zarządzanie organizacjami, w tym uniwersytetami, dzieli się na dwa podstawowe obszary – zarządzanie strategiczne (długookresowe) oraz zarządzanie operacyjne (krótkookresowe). W prawidłowo prowadzonym procesie zarządzania w pierwszej kolejności ustala się strategię organizacji wraz z celami długookresowym, a następnie na tej podstawie prowadzi się działania operacyjne, mające na celu realizację tejże strategii. Dobrze przygotowana strategia, jak wskazuje Griffin (2001, s. 234), obejmuje cztery podstawowe obszary:

- a) zasięg, czyli wykaz rynków, na których organizacja będzie konkurować;
- b) dystrybucję zasobów, czyli sposób podziału zasobów organizacji (ludzi, środków trwałych, zasobów niematerialnych itd.) pomiędzy różne kierunki działań (zastosowań);

- c) wyróżniającą kompetencję – czyli to, co dana organizacja robi bardzo dobrze, lepiej niż większość innych podmiotów na rynku¹³;
- d) synergę, czyli sposób, w jaki różne dziedziny działalności organizacji uzupełniają się lub wspomagają¹⁴.

Wymóg posiadania strategii uczelni wynika wprost z UPOSWiN, w której to, w kilku artykułach, wskazano obowiązki organów w tym obszarze, co zostało zaprezentowane w tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Obowiązki organów uczelni w zakresie strategii

Czynność	Organ	Podstawa prawna
Przygotowanie projektu strategii	rektor	art. 23 ust. 2 pkt 3 i 4
Opiniowanie projektu strategii	rada uczelni	art. 18 ust. 1 pkt 1
Uchwalenie strategii	senat	art. 28 ust. 1 pkt 3
Składanie sprawozdania z realizacji strategii	rektor	art. 23 ust. 2 pkt 3 i 4
Zatwierdzanie sprawozdania z realizacji strategii	senat	art. 28 ust. 1 pkt 3

Źródło: opracowanie własne na podstawie ustawy o szkolnictwie wyższym.

Każda organizacja, w tym również uniwersytety, mają swoje własne, niepowtarzalne podejście do formułowania strategii. Można jednak wyodrębnić pewne cechy wspólne, które często powtarzają się podczas procesów jej tworzenia. Są to: formułowanie wizji i misji organizacji, analiza sytuacji strategicznej (m.in. analiza SWOT), ustalenie celów strategicznych wraz z ich miernikami, ustalenie celów operacyjnych wraz z ich miernikami, wdrożenie, monitorowanie i kontrola wykonania strategii.

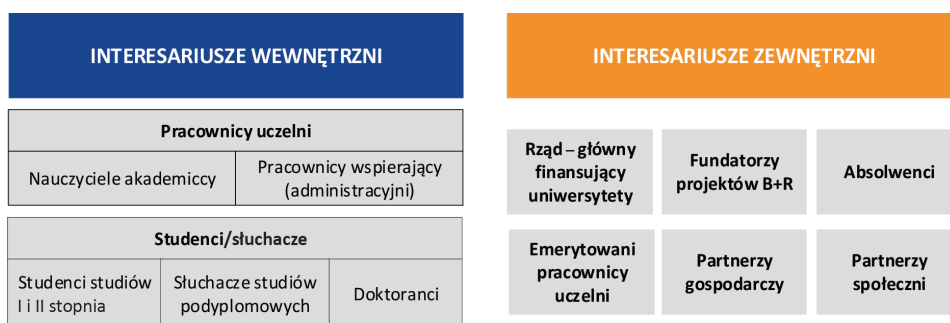
Na początku formułowania nowej strategii powinny odbyć się konsultacje z poszczególnymi jej interesariuszami, tak aby każdy zainteresowany mógł wypowiedzieć się na temat interesujących go rozwiązań. Na rysunku 3.2 wskazano najważniejszych interesariuszy strategii uczelni wyższej w podziale na dwie podstawowe grupy – interesariuszy wewnętrznych oraz interesariuszy zewnętrznych.

Częstym błędem popełnianym na tym etapie jest forsowanie przez władze uczelni swojego programu i nieuwzględnianie w nim potrzeb innych. Przy tworzeniu strategii istotnym jest poznanie opinii i oczekiwań w stosunku do przyszłości uniwersytetu, najlepiej w każdej z tych grup. Należy jednak pamiętać, że strategia uniwersytetu nie jest dokumentem mającym na celu uwzględnienie wszystkich głosów interesariuszy.

13 Wyróżniające kompetencje mają szczególne znaczenie przy stosowaniu przez organizację bardzo skutecznego modelu strategii dyferencjacji. Polega ona na dążeniu do przywództwa jakościowego i za pomocą tych działań zdobyciu dominującej pozycji w otoczeniu. Dobrze realizowana strategia dyferencjacji jest zazwyczaj bardziej skuteczna niż np. strategia minimalizacji kosztów lub minimalizacji cen.

14 Zasadę synergii najprościej można opisać słowami: dwóch razem może więcej niż każdy z nich osobno.

Od kierownictwa uczelni powinna wyjść jednoznaczna wizja przyszłości, będąca konkretnym planem do realizacji, uwzględniająca w pewnym stopniu zebrane wcześniej oczekiwania interesariuszy. Można do tego wykorzystać szereg różnych metod. Mikosik (2019) proponuje na przykładzie Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi sesje strategiczne, będące spotkaniem (szkoleniem) kadry zarządzającej uczelni moderowanym przez konsultanta posiadającego wiedzę i doświadczenie w zakresie budowania strategii. Z kolei Feliks i in. (2011) opisali przypadek Akademii Górniczo-Hutniczej, gdzie wykorzystano do tworzenia strategii uczelni strategiczną kartę wyników. Narzędzie to znalazło również zastosowanie w Uniwersytecie Marii-Curie Skłodowskiej w Kielcach, co objaśniła w swoim artykule Świerk (2013).



Rysunek 3.2. Interesariusze strategii uniwersytetu

Źródło: opracowanie własne.

Niezależnie jednak od zastosowanych metod, proces przygotowania strategii uniwersytetu jest wielką szansą dla organizacji na dialog i komunikację wewnętrzną, mogące pozytywnie wpłynąć na jej przyszłą działalność.

Ostatnim elementem transparentności w postaci ujawniania informacji o ramach funkcjonowania uczelni wyższych są dane dotyczące rad uczelni. Są to stosunkowo nowe organy uniwersytetów w praktyce polskiej, gdyż funkcjonują od roku 2018/2019¹⁵. Pomysł ich wprowadzenia pojawił się po raz pierwszy w latach 2007–2008, gdy ówczesne Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego zaprezentowało go w debacie publicznej. Został on jednak szeroko skrytykowany przez środowisko akademickie i z tego powodu wtedy go odrzucono. Krytyka dotyczyła przede wszystkim koncepcji oddawania części kontroli nad uniwersytetem przedstawicielom jego otoczenia, co było postrzegane jako znaczne naruszenie autonomii uczelni. Drugim ważnym argumentem, który podnoszono w toku dyskusji, był brak tradycji i dobrych praktyk rad uczelni w Polsce, co mogłoby spowodować przeniesienie na rady

15 Powołanie rad uczelni po raz pierwszy nastąpiło w roku 2018 lub 2019, w zależności od danej uczelni. Art. 230 UPWUPoSWiN określał termin ostateczny powołania nowego organu na 30 czerwca 2019, stąd też najpóźniej od tego dnia wszystkie publiczne uczelnie wyższe w Polsce posiadają radę uczelni.

uczelni najbliższych dostępnych wzorców, czyli rad nadzorczych instytucji publicznych¹⁶, które są nacechowane m.in. dużym, negatywnym wpływem polityków na ich działalność. Zatem wprowadzenie rad uczelni było w środowisku akademickim odbierane jako istotne ryzyko utraty części autonomii oraz zwiększenie wpływu politycznego na zarządzanie nimi.

Obecnie, po wejściu w życie w 2018 r. UPoSWiN, rady uczelni stały się obligatoryjnym organem każdej uczelni publicznej. W jej skład wchodzi w sumie siedem lub dziewięć osób, w tym przewodniczący samorządu studenckiego (w analizie składów rad uczelni przewodniczący samorządu studenckiego został pominięty, gdyż jest to jedyny członek tego organu, który nie jest wybierany przez senat). Co najmniej trzech (dla składu siedmioosobowego) lub czterech (dla składu dziewięcioosobowego) z nich muszą stanowić osoby spoza wspólnoty uczelni i spośród tych członków wybierany jest Przewodniczący rady uczelni. Art. 20 ust. 1 UPoSWiN stanowi, że „członkiem rady uczelni może być osoba, która:

- 1) ma pełną zdolność do czynności prawnych;
- 2) korzysta z pełni praw publicznych;
- 3) nie była skazana prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe;
- 4) nie była karana karą dyscyplinarną;
- 5) w okresie od dnia 22 lipca 1944 r. do dnia 31 lipca 1990 r. nie pracowała w organach bezpieczeństwa państwa w rozumieniu art. 2 ustawy z dnia 18 października 2006 r. o ujawnianiu informacji o dokumentach organów bezpieczeństwa państwa z lat 1944–1990 oraz treści tych dokumentów (Dz.U. z 2021 r., poz. 1633), nie pełniła w nich służby ani nie współpracowała z tymi organami;
- 6) posiada wykształcenie wyższe – w przypadku członków rady uczelni, o których mowa w art. 19 ust. 1 pkt 1;
- 7) nie ukończyła 67. roku życia do dnia rozpoczęcia kadencji¹⁷.

Jak wspomniano wcześniej, rady uczelni w praktyce polskiej funkcjonują od 2018/2019 r. Choć w trakcie dyskusji nad projektem UPoSWiN temu organowi poświęcono wiele czasu¹⁸, wypracowane w tym zakresie regulacje nie są jednoznaczne

16 Rady nadzorcze to organy charakterystyczne dla wybranych spółek prawa handlowego, jednak w opisywanym tu kontekście chodzi przede wszystkim o rady nadzorcze spółek z dominującym udziałem i kontrolą Skarbu Państwa lub organów samorządowych.

17 Monografia została opracowana według stanu prawnego na 31 grudnia 2022 r. W trakcie prac redakcyjnych dotyczących jej wydania zaszły we wskazanym punkcie zmiany regulacyjne – w ustawie z dnia 13 stycznia 2023 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2023, poz. 212) podniesiono limit zawarty w art. 20 ust. 1 pkt 7 z 67 lat do 70 lat.

18 Tematyka rad uczelni przewijała się w zasadzie przez wszystkie dziewięć spotkań konsultacyjnych Narodowego Kongresu Nauki, zaś szczególne miejsce miała podczas ostatniego spotkania w Uniwersytecie Warszawskim 19–20 czerwca 2017 poświęconego ustrojowi i zarządzaniu w szkolnictwie wyższym. W konkluzji tego wydarzenia stwierdzono, że rada uczelni powinna odgrywać kluczową rolę w zarządzaniu uczelnią, posiadając realną moc decyzyjną, stosunkowo

i ich interpretacja w różnych uczelniach bywa różna. W szczególności dotyczy to kwestii możliwości powołania na członka rady uczelni obcokrajowca (np. uznanego naukowca z zagranicznej uczelni), gdyż jednym z wymogów przytoczonego wcześniej art. 20 UPoSWiN jest to, by członek rady uczelni korzystał z pełni praw publicznych. Ponieważ przykładem tych praw jest chociażby prawo do głosowania w wyborach parlamentarnych i prezydenckich (dotyczy to obywateli Polski po spełnieniu pozostałych warunków, m.in. ukończenia 18. roku życia), stąd też najczęstszą interpretacją tej sytuacji jest brak możliwości powołania obcokrajowca do składu rady uczelni. Jednak, jak wykazano w wynikach badań przedstawionych w punkcie 4.2.1, występują wyjątki od tej reguły.

3.3. Sprawozdawczość finansowa uczelni

Pod pojęciem sprawozdawczości finansowej rozumie się zbiór usystematyzowanych informacji na temat działalności (dokonań) organizacji, zorientowanych i dostosowanych przede wszystkim do potrzeb informacyjnych interesariuszy zewnętrznych tych jednostek. Kiesio i in. (2019, s. 42–50) podkreślają, że sprawozdania finansowe, za pomocą których prezentuje i ujawnia się wskazane informacje, są końcowym produktem procesu księgowego i stanowią podsumowanie transakcji finansowych firmy. Przygotowuje się je zgodnie z ogólnie przyjętymi zasadami rachunkowości krajowej (GAAP, w Polsce zgodnie z UoR) lub też zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej (MSSF). Sprawozdania finansowe są wykorzystywane przez inwestorów, wierzycieli i innych interesariuszy do oceny kondycji finansowej i majątkowej jednostki i podejmowania świadomych decyzji.

Uczelnie wyższe, na mocy art. 2 UoR, zobowiązane są do stosowania przepisów UoR, w tym m.in. do opracowania i stosowania polityki rachunkowości, do prowadzenia ksiąg rachunkowych, do wykonywania inwentaryzacji składników aktywów i pasywów oraz do sporządzania sprawozdań finansowych.

Obowiązek sporządzania sprawozdań finansowych wynika z UoR – art. 4 ust. 3 pkt 5 oraz art. 45 ust. 1. W zakres sprawozdania finansowego uczelni wyższej wchodzi sześć elementów określonych w Załączniku nr 1 UoR. Są to odpowiednio:

- 1) Wprowadzenie do sprawozdania finansowego,
- 2) Bilans,
- 3) Rachunek zysków i strat (wariant porównawczy),
- 4) Zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym,
- 5) Rachunek przepływów pieniężnych (metoda pośrednia),
- 6) Informacja dodatkowa.

małą liczbę członków oraz dbałość o zaangażowanie członków w sprawy uczelni. Szerzej na ten temat zob. [w:] nkn.gov.pl (dostęp: 12.10.2018).

Jak wskazywano już wcześniej, sprawozdanie finansowe sporządza się na podstawie zasad wyceny aktywów i pasywów oraz ustalania wyniku finansowego uregulowanych w **polityce rachunkowości**. Zatem dokument ten determinuje bezpośrednio jakość i przydatność wszystkich elementów sprawozdania. Jego zakres został uregulowany w art. 10 ust. 1 UoR, gdzie wskazano, że składa się co najmniej z następujących elementów¹⁹:

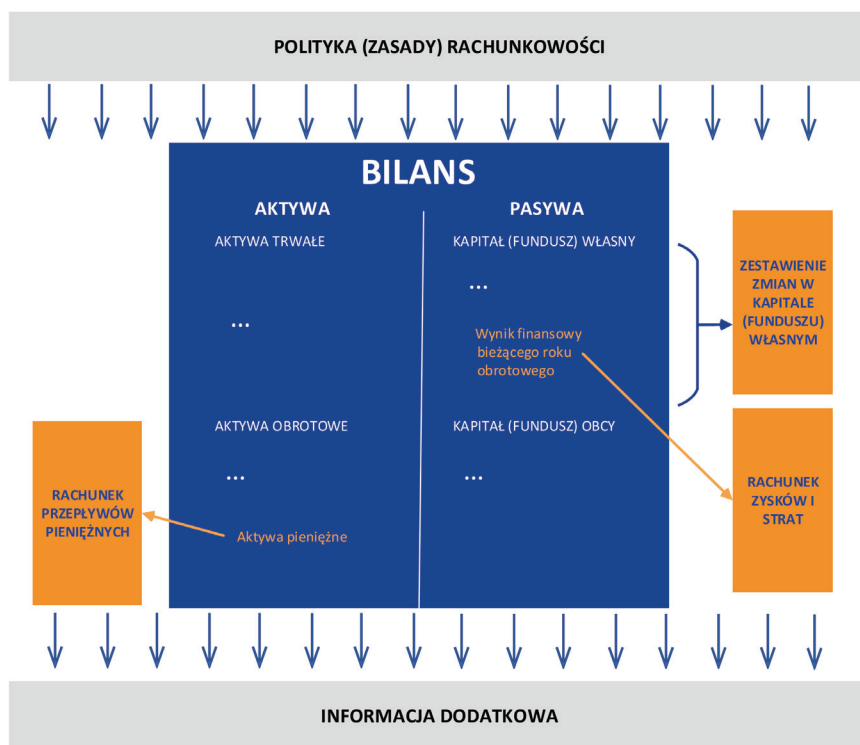
- 1) określenia roku obrotowego i wchodzących w jego skład okresów sprawozdawczych;
- 2) metod wyceny aktywów i pasywów oraz ustalania wyniku finansowego;
- 3) sposobu prowadzenia ksiąg rachunkowych, w tym co najmniej:
 - a) zakładowego planu kont, ustalającego wykaz kont księgi głównej, przyjęte zasady klasyfikacji zdarzeń, zasady prowadzenia kont ksiąg pomocniczych oraz ich powiązania z kontami księgi głównej;
 - b) wykazu ksiąg rachunkowych, a przy prowadzeniu ksiąg rachunkowych przy użyciu komputera – wykazu zbiorów danych tworzących księgi rachunkowe na informatycznych nośnikach danych z określeniem ich struktury, wzajemnych powiązań oraz ich funkcji w organizacji całości ksiąg rachunkowych i w procesach przetwarzania danych;
 - c) opisu systemu przetwarzania danych, a przy prowadzeniu ksiąg rachunkowych przy użyciu komputera – opisu systemu informatycznego, zawierającego wykaz programów, procedur lub funkcji, w zależności od struktury oprogramowania, wraz z opisem algorytmów i parametrów oraz programowych zasad ochrony danych, w tym w szczególności metod zabezpieczenia dostępu do danych i systemu ich przetwarzania, a ponadto określenie wersji oprogramowania i daty rozpoczęcia jego eksploatacji;
- 4) systemu służącego ochronie danych i ich zbiorów, w tym dowodów księgowych, ksiąg rachunkowych i innych dokumentów stanowiących podstawę dokonanych w nich zapisów.

Sprawozdanie finansowe, sporządzone na podstawie zasad ustalonych w polityce rachunkowości, jest podstawową formą prezentacji i ujawniania informacji finansowych dla różnych grup interesariuszy zewnętrznych uniwersytetów. Jego

19 Dla realizacji celu monografii przyjęto w niej ustawowe rozumienie zakresu polityki rachunkowości, które jest szersze niż podstawowy cel tego dokumentu – prezentacja zasad wyceny aktywów i pasywów oraz metod ustalania wyniku finansowego, co ma bezpośredni wpływ na wartości prezentowane w sprawozdaniu finansowym. Należy podkreślić, że główną rolą polityki rachunkowości jest przekazanie odbiorcy koncepcji pomiaru, która została wykorzystana przez organizację przy tworzeniu wartości liczbowych będących elementem poszczególnych części sprawozdania finansowego. Ustawa o rachunkowości z kolei rozumie pod pojęciem polityki rachunkowości nie tylko ten element (art. 10 ust. 1 i 2), ale dodaje do niego aspekty czysto techniczne, mające charakter wtórny i *de facto* wynikające z ustalonych wcześniej zasad wyceny – opis sposobu prowadzenia ksiąg rachunkowych, w tym w szczególności zakładowy plan kont oraz opis systemu informatycznego używanego do prowadzenia ksiąg (art. 10 ust. 3), jak również opis systemu ochrony danych finansowo-księgowych (art. 10 ust. 4).

głównym celem jest dostarczanie przydatnych i użytecznych informacji na temat sytuacji finansowej i majątkowej uczelni. Oznacza to spełnienie cech jakościowych informacji, takich jak: zrozumiałość, przydatność, istotność, wiarygodność, wierne odzwierciedlenie, przewaga treści nad formą, neutralność, kompletność, porównywalność, terminowość oraz wyważenie korzyści i kosztów sporządzenia informacji.

Jak wskazano wcześniej, sprawozdanie finansowe składa się z sześciu odrębnych elementów (wprowadzenie do sprawozdania finansowego, bilans, rachunek zysków i strat, zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym, rachunek przepływów pieniężnych oraz informacja dodatkowa). Wszystkie części sprawozdania są ze sobą ściśle powiązane, co zaprezentowano na rysunku 3.3.



Rysunek 3.3. Powiązania pomiędzy elementami sprawozdawczości finansowej

Źródło: opracowanie własne.

Najważniejszym elementem, stojącym niejako w centrum sprawozdania finansowego, jest bilans, podzielony na dwie części – aktywa i pasywa²⁰. Wszystkie pozostałe elementy sprawozdania finansowego są jedynie jego dalszym uszczegółowieniem ze względu na różne potrzeby interesariuszy zewnętrznych. Rachunek zysków i strat

²⁰ Szczegółowy opis bilansu, jego istota, cele, znaczenie oraz charakterystyka został kompleksowo przedstawiony [w:] Walińska, 2009.

to rozwinięcie jednej z pozycji kapitału (funduszu) własnego – wyniku finansowego bieżącego roku obrotowego²¹. Natomiast wszystkie zmiany we wspomnianym kapitale (funduszu) własnym szczegółowo prezentuje zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym. Z kolei rachunek przepływów pieniężnych ma za zadanie zaprezentować w ujęciu kasowym zmianę stanu środków pieniężnych w danym okresie²². Na samym końcu mamy najbardziej niedoceniany zazwyczaj element sprawozdania finansowego – informację dodatkową, w której znajdują się wszystkie szczegółowe ujawnienia informacji zaprezentowanych wcześniej w wymienionych elementach sprawozdania finansowego.

Uczelnie wyższe, w odróżnieniu od większości innych organizacji stosujących regulacje UoR, mają narzucony format sprawozdania finansowego. Został on określony w wytycznych Ministerstwa Edukacji i Nauki (wcześniej Ministerstwa Szkolnictwa Wyższego i Nauki) – „Informacja dla rektorów uczelni publicznych resortu szkolnictwa wyższego i nauki w sprawie sprawozdania finansowego za rok 2019”²³. Wskazano tam wariant rachunku zysków i strat (porównawczy) oraz wariant rachunku przepływów pieniężnych (metoda pośrednia). Ponadto podkreślono, że sprawozdanie finansowe jest sporządzane w postaci elektronicznej odpowiadającej strukturze logicznej udostępnianej przez Ministra Finansów na podstawie art. 45 ust. 1g lub 1h UoR. W praktyce oznacza to konieczność od roku 2019 sporządzania przez uczelnie wyższe sprawozdania finansowego w formacie xml, podobnie jak ma to miejsce m.in. w przypadku organizacji komercyjnych. Jest ono następnie wprowadzane do Zintegrowanego Systemu Informacji o Nauce i Szkolnictwie Wyższym POL-on.

Choć wspomniany wcześniej Załącznik nr 1 do UoR dość precyzyjnie definiuje zakres pozycji poszczególnych elementów sprawozdania finansowego, to jednak na jego ostateczny kształt ma istotny wpływ osoba sporządzająca. Zgodnie z art. 50 UoR możliwe jest zarówno ograniczenie liczby pozycji do tych, które występują w danej jednostce, jak również ich zwiększenie, jeśli wynika z potrzeb lub specyfiki danej organizacji.

Wykorzystywanie przez uniwersytety standardowego wzoru sprawozdania finansowego, przygotowanego przede wszystkim z myślą o organizacjach komercyjnych,

21 Więcej informacji na temat rachunku zysków i strat zob. [w:] Bek-Gaik, 2013.

22 Istota, cel i zasady sporządzania rachunku przepływów pieniężnych zostały kompleksowo przedstawione [w:] Śnieżek, 2008.

23 Wytyczne dotyczące sprawozdania finansowego za rok 2019 są ostatnim dokumentem wydanym w takiej formie (stan na 30 czerwca 2022) – źródło: <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/informacja-dla-rektorow-uczelni-publicznych-resortu-szkolnictwa-wyzszego-i-nauki-w-sprawie-sprawozdania-finansowego-za-rok-2019> (dostęp: 30.06.2022). Wynika to z faktu digitalizacji procesu składania sprawozdań finansowych, a co za tym idzie, zastosowania jednolitej struktury logicznej udostępnionej przez Ministra Finansów, według której uczelnie publiczne zobowiązane są do złożenia tych dokumentów. Z tego to powodu w kolejnych latach podobny komunikat nie był już wydawany, natomiast przekazywano jedynie informacje w sprawie planu rzeczowo-finansowego (wzór tego planu wraz z objaśnieniami oraz wzór sprawozdania z wykonania planu rzeczowo-finansowego wraz z objaśnieniami). Przykładowo, dla roku 2022 zob. [w:] <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/informacja-dla-rektorow-uczelni-publicznych-w-sprawie-planu-rzeczowo-finansowego-na-rok-2022> (dostęp: 15.11.2022).

powoduje często zaprzeczenie podstawowej idei transparentności, czyli prezentacji użytecznych informacji różnym interesariuszom. Potwierdzają to chociażby badania W. Gosa (2022), który po analizie trzech elementów sprawozdania finansowego uczelni publicznych w Polsce (bilansu, rachunku zysków i strat, rachunku przepływów pieniężnych) wykazał, że standardowe tabele z wyszczególnionymi pozycjami według Załącznika nr 1 UoR są zazwyczaj wypełniane przez uczelnie wartościami w mniej niż połowie dostępnej liczby pozycji (por. tabela 3.3). Pozostałe wiersze są puste (równe zero), co powoduje dużą nieczytelność prezentowanych informacji, graniczącą czasami wręcz z dezinformacją.

Tabela 3.3. Liczba pozycji sprawozdania finansowego a średnia liczba wypełnionych pozycji w latach 2017–2020

Uczelnia	Bilans		Rachunek zysków i strat		Rachunek przepływów pieniężnych	
	wypełnione pozycje					
	liczba	odsetek	liczba	odsetek	liczba	odsetek
Szkoła Główna Handlowa	80	53,49	40	78,43	30	53,57
Uniwersytet Warszawski	74	49,66	36	70,59	30	53,57
Politechnika Poznańska	70	46,98	33	64,70	34	60,71
PWSZ Biała Podlaska	44	29,53	25	49,02	19	33,93
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu	81	54,36	37	72,55	35	62,50
PWSZ w Zamościu	51	33,77	31	60,78	15	26,78
PWSZ w Krośnie	69	45,70	29	56,86	22	39,28
PWSZ w Suwałkach	56	37,09	34	66,67	22	39,28
Uniwersytet Szczeciński	58	38,41	33	64,70	31	55,36
Politechnika Gdańska	73	48,99	34	66,67	32	57,14
Uniwersytet Medyczny w Lublinie	58	38,41	33	64,70	25	44,64
Uniwersytet Jagielloński	75	50,33	37	72,54	31	55,36
Politechnika Warszawska	60	40,27	36	70,59	29	51,79
Pomorski Uniwersytet Medyczny	73	48,99	30	58,82	29	51,79

Źródło: Gos, 2022, s. 30–31.

Słuszny zatem wydaje się postulat W. Gosa (2022, s. 40), aby opracować odrębny wzór sprawozdania finansowego uwzględniającego specyfikę uniwersytetów.

Niezależnie od formy prezentacji, sprawozdanie finansowe uczelni wyższych podlega obowiązkowemu badaniu przez biegłego rewidenta po spełnieniu warunków art. 4 ust. 3 pkt 7 oraz art. 64 ust. 1 pkt 4²⁴ UoR. Jeśliby jednak wskazane warunki nie zostały spełnione (co wydaje się mało prawdopodobne), to w przypadku uczelni publicznych obowiązek badania sprawozdania finansowego wynika również wprost z art. 410 UPOSWiN.

Z punktu widzenia transparentności problemem jest jednak kwestia publikacji i powszechnego dostępu do sprawozdań finansowych uniwersytetów, jak również do opinii biegłych rewidentów. Nie ma obecnie obowiązku publicznej publikacji sprawozdania finansowego przez uczelnie wyższe, gdyż zgodnie z wytycznymi Ministerstwa Nauki i Edukacji przedkładają one te dokumenty za pomocą umieszczenia ich w systemie POL-on. Dostęp do tego systemu jest ograniczony, nie jest możliwe pobranie danych ze wskazanych dokumentów przez osoby nieposiadające odpowiednich uprawnień²⁵.

3.4. Sprawozdawczość niefinansowa uczelni jako szczególny element jej systemu raportowania zewnętrznego

Ostatnią, trzecią grupą obligatoryjnych ujawnień uniwersytetów, są **informacje niefinansowe**. Zarówno zakres, jak i sposób ich prezentacji nie jest tak precyzyjnie określony, jak ma to miejsce w przypadku sprawozdawczości finansowej.

Tradycyjnym raportem niefinansowym jest sprawozdanie, które w ustawie o rachunkowości nazywane jest sprawozdaniem z działalności jednostki (art. 45 ust. 4 UoR).

24 We wskazanym przepisie określono obowiązek badania dla podmiotów spełniających dwa z trzech warunków:

- a) średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty wyniosło co najmniej 50 osób;
- b) suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego stanowiła równowartość w walucie polskiej co najmniej 2 500 000 euro;
- c) przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów oraz operacji finansowych za rok obrotowy stanowiły równowartość w walucie polskiej co najmniej 5 000 000 euro.

25 Dla zilustrowania różnicy w transparentności sprawozdań finansowych pomiędzy uniwersytetami a podmiotami zarejestrowanymi w KRS – Krajowym Rejestrze Sądowym (m.in. spółki prawa handlowego, stowarzyszenia, fundacje) warto chociażby wskazać na portal <https://ekrs.ms.gov.pl/> (dostęp: 15.11.2022), gdzie każdy użytkownik bez wyjątku ma dostęp do dowolnego sprawozdania finansowego dowolnej organizacji zarejestrowanej w KRS i sporządzającej sprawozdania finansowe.

W kontekście uczelni wyższych jego sporządzenie wynika z regulacji ustawy dotyczącej funkcjonowania tych organizacji, czyli obecnie UPoSWiN.

Do 30 września 2018 uniwersytety, na mocy art. 35 poprzedniej ustawy PoSW, zobowiązane były do sporządzenia dokumentu nazwanego rocznym sprawozdaniem z działalności uczelni. Nie miało ono ustandaryzowanej formy, która zależała od wyboru poszczególnych uniwersytetów je sporządzających. Od 1 października 2018 sprawozdanie z działalności uczelni jest nieobowiązkowe, choć, jak pokazały wyniki badań przedstawionych w rozdziale czwartym, wiele uczelni wciąż je sporządza i publikuje.

Obecnie (po wejściu od 1 października 2018 w życie UPoSWiN) sprawozdanie to zostało zastąpione sprawozdaniem z realizacji strategii. Za jego przygotowanie i złożenie odpowiada rektor (art. 23 ust. 2 pkt 4 UPoSWiN), następnie jest ono opiniowane przez radę uczelni (art. 18 ust. 1 pkt 6). Podobnie jak w przypadku sprawozdania z działalności uczelni, ustawodawca nie określił szczegółowo jego wzoru, jak również nie wskazał delegacji ustawowej dla organu, który miałby to wykonać. W związku z tym o formie i treści sprawozdania z realizacji strategii uczelni decyduje organizacja je sporządzająca.

Ponieważ sprawozdawczość niefinansowa uniwersytetów nie jest obecnie uregulowana w sposób precyzyjny, w dalszej części niniejszego rozdziału przedstawiono wyniki badań literaturowych dotyczących nurtów jej rozwoju i zakresu ujawnień w celu opracowania propozycji struktury informacyjnej tej części sprawozdawczości uczelni wyższych w Polsce.

Tematyka sprawozdawczości niefinansowej była podejmowana w Polsce już w latach 80. i 90. ubiegłego wieku. O rachunkowości odpowiedzialności społecznej pisała Jarugowa w 1984 r. Wymieniła ją jako nową formę informacji – obok rachunkowości zasobów pracy, rachunkowości behawiorystycznej (zachowań) i wykorzystania rachunkowości w sterowaniu (Jarugowa, 1984, s. 5). Dziewięć lat później Burzym zwracała uwagę na koncepcję ujmowania w rachunkowości przedsiębiorstw społecznych kosztów i korzyści związanych z aktywnością tych jednostek (Burzym, 1993, s. 13–14). Z kolei Walińska w tym samym roku zaproponowała innowacyjne jak na tamte lata podejście dotyczące modelu rocznego raportu finansowego, zawierającego m.in. raport zarządu (Walińska, 1993, s. 149). Podobne modele były prezentowane przez innych autorów wiele lat później, często pod nazwą raportowanie zintegrowane lub sprawozdawczość zintegrowana²⁶.

Raportowanie niefinansowe jest odpowiedzią na krytykę różnych grup interesariuszy sprawozdań finansowych, dotyczącą zbyt małej użyteczności informacji w nich prezentowanych. Większość zarzutów, jak podkreśla Bek-Gaik (2015, s. 479–480), koncentruje się na tym, że sprawozdanie finansowe nie informuje o wszystkich czynnikach tworzących wartość w organizacji. Ponadto do tego dochodzi złożoność i obszerność raportów finansowych, przez co ich analiza jest znacznie utrudniona i wymaga specjalistycznej wiedzy od odbiorców tych informacji. W latach

26 Szczegółowy przegląd badań oraz publikacji w zakresie sprawozdań niefinansowych przedstawiono [w:] Walińska i in., 2015, s. 40–60; Krasodomska i in., 2022, s. 102–104; Szychta, 2022, s. 69–70.

2013–2014 ACCA przeprowadziła kompleksowe badanie potrzeb inwestorów²⁷ w zakresie sprawozdawczości finansowej oraz odpowiedzi na te potrzeby przez organizacje przygotowujące raporty. Wyniki badania zaprezentowano w serii czterech publikacji (ACCA 2013a, ACCA 2013b, ACCA 2013c, ACCA 2014). Inwestorzy dość jednoznacznie określili swoje niezadowolenie z niepełnej użyteczności informacji w sprawozdaniach finansowych i wskazali na brak transparentności w zakresie objaśnienia całego, kompletnego modelu biznesowego przedsiębiorstwa, co jest dla nich niezbędne do podejmowania decyzji inwestycyjnych.

Sprawozdawczość niefinansowa jest dynamicznie rozwijającym się w ostatnich latach elementem tzw. sprawozdawczości zintegrowanej w sektorze przedsiębiorstw komercyjnych, a w szczególności spółek publicznych. Pojęcie sprawozdawczości zintegrowanej (raportu zintegrowanego) jest koncepcją sprawozdawczości przedsiębiorstwa, która jest prezentowana literaturze przez wielu autorów²⁸. Za symboliczny początek można uznać opublikowaną w pierwszej połowie lat 90. XX w. propozycję Amerykańskiego Instytutu Biegłych Rewidentów (*American Institute of Certified Public Accountants – AICPA*), który przedstawił raport zbudowany głównie w oparciu o informacje niefinansowe (szerzej zagadanie to zostało objaśnione [w:] AICPA, 1994). W kolejnych latach na ten temat wypowiedziały się m.in. Rada Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (RMSR, ang. *IASB*), która wprowadziła pojęcie tzw. komentarza zarządu jako elementu raportu finansowego zawierającego dane niefinansowe²⁹. Znaczącym momentem było przyjęcie przez Parlament Europejski dyrektywy 2014/95/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże podmioty oraz grupy. Zobowiązała ona od 1 stycznia 2017 określone podmioty³⁰ do ujawniania informacji niefinansowych dotyczących kwestii środowiskowych, spraw społecznych i pracowniczych, poszanowania praw człowieka, przeciwdziałania korupcji i łapownictwu oraz informacji na temat stosowanej przez spółki polityki różnorodności składu jej organów. Dyrektywa pozostawiała raportującym organizacjom dowolność formy raportowania, przez co w praktyce często są stosowane standardy środowiskowe w tym zakresie, np. wytyczne *Global Reporting Initiative (GRI)*³¹. W Polsce, na podstawie standardów GRI, opracowano Standardy Informacji

27 Badanie przeprowadzono na podstawie bazy inwestorów z Wielkiej Brytanii i Irlandii, jednak, jak podkreślają autorzy badania, identyfikowane przez nich trendy mają szeroki międzynarodowy oddźwięk i sformułowane wnioski należy uogólnić na całą społeczność.

28 Jak wskazywano już wcześniej, w Polsce za pierwowzór modelu raportowania zintegrowanego można uznać pracę E. Walińskiej (1993). Więcej informacji na temat historii rozwoju raportowania zintegrowanego zob. m.in. [w:] Eccles, Saltzman, 2011; Martyniuk, Szawczak, 2013; Bek-Gaik, 2015; Walińska i in., 2015.

29 Pozostałe elementy tego sprawozdania to sprawozdanie z sytuacji finansowej, sprawozdanie z wyniku całociesowego, sprawozdanie ze zmian w kapitale, sprawozdanie z przepływów pieniężnych.

30 Dotyczy to jednostek zainteresowania publicznego zatrudniających ponad 500 pracowników.

31 GRI jest to niezależna, międzynarodowa organizacja z siedzibą główną w Amsterdamie (Holandia), która pomaga organizacjom w raportowaniu, zapewniając im globalny wspólny język

Niefinansowych (dalej SIN) wydane w 2017 r. przez Fundację Standardów Raportowania. Są one zaakceptowane oraz popierane przez szereg organizacji związanych z rynkiem kapitałowym³².

W literaturze przewija się wiele nurtów i koncepcji dotyczących sprawozdawczości niefinansowej³³. Jak trafnie wskazała Karmańska (2014a, 2014b), można wyróżnić trzy ery rozwoju tradycyjnej sprawozdawczości korporacyjnej oraz erę czwartą, nazwaną sprawozdawczością biznesową, wykraczającą daleko poza ramy tradycyjnej sprawozdawczości finansowej. Jest ona konsekwencją szeregu inicjatyw opisanych przez autorkę, a związanych bezpośrednio ze zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw³⁴. Karmańska podkreśla (2014b, s. 53), że każdy interesariusz powinien mieć prawo do udziału w podejmowaniu decyzji dotyczących działań związanych ze środowiskiem, a państwo powinno stworzyć podstawy do zarządzania zapewniające dostęp do odpowiednich informacji. Z kolei Walińska i in. (2016, s. 155) w kontekście sprawozdawczości przedsiębiorstwa wskazują na jej dwa odrębne filary: sprawozdawczość finansową oraz sprawozdawczość niefinansową.

Kluczowym elementem sprawozdawczości niefinansowej jest sprawozdanie dotyczące zrównoważonego rozwoju, ukierunkowane przede wszystkim na tworzenie

komunikowania – najszerzej stosowane na świecie standardy raportowania zrównoważonego rozwoju – Standardy GRI. Reprezentują one najlepsze światowe praktyki w zakresie publicznego raportowania szeregu wpływów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych. Raportowanie zrównoważonego rozwoju oparte na Standardach dostarcza informacji o pozytywnym lub negatywnym wkładzie organizacji w zrównoważony rozwój. Standardy GRI to modułowy system połączonych ze sobą standardów. Proces raportowania wspierają trzy serie Standardów: Uniwersalne Standardy GRI, które obowiązują wszystkie organizacje; Standardy sektorowe GRI, mające zastosowanie do poszczególnych sektorów; oraz Standardy tematyczne GRI, z których każdy wymienia ujawnienia odnoszące się do określonego tematu. Szerzej na ten temat zob. [w:] <https://www.globalreporting.org/about-gri/> (dostęp: 16.11.2022).

32 Są to następujące organizacje: Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych, Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych, Związek Maklerów i Doradców, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Izba Domów Maklerskich, Polska Izba Biegłych Rewidentów. W opracowaniu SIN brali udział m.in. przedstawiciele Ministerstwa Finansów oraz Ministerstwa Rozwoju.

33 Sprawozdawczość niefinansowa nie jest obecnie ustandaryzowana na poziomie globalnym, tak jak sprawozdawczość finansowa objaśniona chociażby Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej. Choć w listopadzie 2022 r. Parlament Europejski przyjął dyrektywę ws. sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (Dyrektywa CSRD), to jej wdrożenie jest przewidziane w trzech fazach na lata 2024–2026 (więcej informacji na ten temat zob. [w:] <https://seg.org.pl/regulacje/kategorie/pl-raportowanie-esg/pl-csrd>, dostęp: 10.12.2022). W związku z tym, objaśniając tematykę sprawozdawczości niefinansowej, konieczne jest odniesienie do jej specyfiki w warunkach narodowych, czyli z punktu widzenia celu monografii w warunkach polskich. Tematykę tę poruszało w swoich publikacjach wielu autorów, poza wymienionymi na początku niniejszego podrozdziału można jeszcze wskazać m.in.: Marcinkowska (2004); Mućko (2012); Krasodomska (2014, 2015); Gad (2015), Walińska i in. (2015), Walińska i in. (2016).

34 Karmańska (2014b, s. 54) wskazuje, że obecnie na świecie kierunki i standardy w zakresie sprawozdawczości korporacyjnej dotyczącej zrównoważonego rozwoju są prowadzone przez dwie zinstytucjonalizowane inicjatywy – *Global Reporting Initiative* (GRI) oraz *International Integrated Reporting Council* (IIRC).

informacji pozwalających na realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju. Jest to grupa 17 celów głównych (por. rysunek 3.4), przyjętych w 2015 r. przez Zgromadzenie Ogólne ONZ w Rezolucji „Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030”. Ponadto każdy z tych celów posiada dalsze rozwinięcie w postaci celów szczegółowych, których jest w sumie 169.

Monitorowanie celów zrównoważonego rozwoju, wskazanych na rysunku 3.4, odbywa się na trzech poziomach (Krasodomska i in., 2022, s. 100):

- a) za pomocą zestawu globalnych wskaźników przez Komisję Statystyczną ONZ;
- b) na poziomie regionalnym – w Unii Europejskiej (UE) – poprzez zestaw 100 wskaźników, monitorowanych przez Eurostat w celu oceny postępów w osiągnięciu SDG w państwach członkowskich;
- c) ponadto rządy państw członkowskich ONZ stosują własne, krajowe mierniki w zakresie realizacji SDGs – w Polsce prace te koordynuje Główny Urząd Statystyczny (GUS).

Interesariuszami Agendy 2030 są, jak objaśnia Szychta (2022, s. 69), przedsiębiorstwa zarówno z sektora prywatnego, jak i państwowego. Ich wkład w realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju może być monitorowany dzięki cyklicznemu sporządzaniu przez nie sprawozdań, zawierających oprócz danych finansowych, także informacje niefinansowe dotyczące ich dokonań w trzech wymiarach działalności, składających się na zrównoważony rozwój. Te trzy wymiary określane są angielskim skrótem ESG od nazwy trzech czynników³⁵, w oparciu o które tworzone są ratingi i oceny pozafinansowe przedsiębiorstw, państw i innych organizacji. Stąd też w praktyce światowej niejednokrotnie obok określenia raport zintegrowany można spotkać pojęcie raportu ESG.

Obecnie coraz częściej inwestorzy na całym świecie, posiadający globalne portfele inwestycyjne, domagają się wysokiej jakości, przejrzystych, rzetelnych i porównywalnych sprawozdań spółek dotyczących ESG. Z tego to powodu, w dniu 3 listopada 2021 r. podczas COP26 – szczytu klimatycznego ONZ w Glasgow, fundatorzy Fundacji MSSF ogłosili utworzenie nowej rady ustanawiającej standardy – Międzynarodowej Rady ds. Standardów Zrównoważonego Rozwoju (ISSB – *International Sustainability Standards Board*) – aby pomóc sprostać temu zapotrzebowaniu. Intencją ISSB jest udostępnianie kompleksowej, globalnej bazy standardów ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem, które dostarczą inwestorom i innym uczestnikom rynku kapitałowego informacji o ryzyku i możliwościach organizacji związanych ze zrównoważonym rozwojem, aby pomóc im w podejmowaniu świadomych decyzji³⁶.

35 E – *environmental* (środowisko), S – *social responsibility* (społeczna odpowiedzialność), G – *corporate governance* (ład korporacyjny).

36 Obecnie (stan na 30.06.2022) trwa proces przygotowania pierwszych dwóch standardów ISSB, określających ogólne wymogi dotyczące ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem oraz wymogi dotyczące ujawniania informacji związanych z klimatem. Więcej informacji na ten temat zob. [w:] <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2022/03/issb-delivers-proposals-that-create-comprehensive-global-baseline-of-sustainability-disclosures/> (dostęp: 30.06.2022).



Rysunek 3.4. Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ

Źródło: <https://www.un.org.pl/> (dostęp: 16.11.2022).

Niezależnie od działań standaryzacyjnych na poziomie Fundacji MSSF, od wielu lat, jak podkreśla Szychta (2022, s. 69–70), zagadnieniem raportowania i monitorowania Celów Zrównoważonego Rozwoju przez różne organizacje zajmuje się ISAR (*Intergovernmental Working Group of Experts on International Standards of Accounting and Reporting* – Międzyrządowa Grupa Robocza Ekspertów ds. Międzynarodowych Standardów Rachunkowości i Sprawozdawczości), stanowiąca centralny organ ONZ do spraw rachunkowości i ładu korporacyjnego, funkcjonujący w ramach Konferencji Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (UNCTAD). Efektem jej działalności są m.in. opracowane wskaźniki służące do pomiaru 169 celów szczegółowych zrównoważonego rozwoju (wskaźników jest w sumie 252), przedstawione w tabeli 3.4.

Tabela 3.4. Cele Zrównoważonego Rozwoju na lata 2016–2030, liczba zadań i wskaźników do pomiaru ich realizacji

Nr celu	Cel Zrównoważonego Rozwoju	Liczba zadań	Liczba wskaźników
1	2	3	4
1.	Wyeliminować ubóstwo we wszystkich jego formach na całym świecie	7	13
2.	Wyeliminować głód, osiągnąć bezpieczeństwo żywnościowe i lepsze odżywianie oraz promować zrównoważone rolnictwo	8	14
3.	Zapewnić wszystkim ludziom w każdym wieku zdrowe życie oraz promować dobrobyt	13	28
4.	Zapewnić wszystkim edukację wysokiej jakości oraz promować uczenie się przez całe życie	10	12
5.	Osiągnąć równość płci oraz wzmocnić pozycję kobiet i dziewcząt	9	14
6.	Zapewnić wszystkim ludziom dostęp do wody i warunków sanitarnych poprzez zrównoważoną gospodarkę zasobami wodnymi	8	11
7.	Zapewnić wszystkim dostęp do stabilnej, zrównoważonej i nowoczesnej energii po przystępnej cenie	5	6
8.	Promować stabilny, zrównoważony i inkluzywny wzrost gospodarczy, pełne i produktywnie zatrudnienie oraz godną pracę dla wszystkich ludzi	12	16
9.	Budować stabilną infrastrukturę, promować zrównoważone uprzemysłowienie oraz wspierać innowacyjność	8	12
10.	Zmniejszyć nierówności w krajach i między krajami	10	14

Tabela 3.4 (cd.)

1	2	3	4
11.	Uczynić miasta i osiedla ludzkie bezpiecznymi, stabilnymi, zrównoważonymi oraz sprzyjającymi włączeniu społecznemu	10	14
12.	Zapewnić wzorce zrównoważonej konsumpcji i produkcji	11	13
13.	Podjąć pilne działania w celu przeciwdziałania zmianom klimatu i ich skutkom	5	8
14.	Chronić oceany, morza i zasoby morskie oraz wykorzystywać je w sposób zrównoważony	10	14
15.	Chronić, przywrócić oraz promować zrównoważone użytkowanie ekosystemów lądowych, zrównoważone gospodarowanie lasami, zwalczać pustynnienie, powstrzymać i odwracać proces degradacji gleby oraz powstrzymać utratę różnorodności biologicznej	12	15
16.	Promować pokojowe i inkluzywne społeczeństwa, zapewnić wszystkim ludziom dostęp do wymiaru sprawiedliwości oraz budować na wszystkich szczeblach skuteczne i odpowiedzialne instytucje, sprzyjające włączeniu społecznemu	12	24
17.	Wzmocnić środki wdrażania i ożywić globalne partnerstwo na rzecz zrównoważonego rozwoju	19	24
	RAZEM	169	252

Źródło: Szychta, 2022, s. 73–74.

W literaturze polskiej wyraźnie widać lukę badawczą dotyczącą raportowania niefinansowego w uniwersytetach, w tym w szczególności w zakresie realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju. Temat ten jest jednak coraz częściej poruszany w publikacjach zagranicznych. Jednym z pierwszych autorów, który dokonał przeglądu i oceny stanu sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju w uniwersytetach, był Lozano (2011), który przeanalizował 12 takich raportów. Jego wnioski wyraźnie potwierdziły lukę badawczą dotyczącą tego obszaru i zaowocowały publikacjami w kolejnych okresach. Dwa lata później Adams (2013) zaprezentował wyniki swoich badań potwierdzające, że raportowanie dotyczące zrównoważonego rozwoju wpływa na zwiększoną odpowiedzialność, poprawę wydajności i większą innowacyjność w uniwersytetach. Zauważył on również sytuacje, które dość często możemy zaobserwować również dziś w Polsce. Wiele uczelni realizuje pojedyncze działania, zazwyczaj w zakresie ekologii (np. budowa zielonych dachów, montaż paneli fotowoltaicznych itd.), promując je jako realizację swojej strategii zrównoważonego uniwersytetu. Jednak brakuje działań obejmujących całe instytucje, skoordynowanych na tym poziomie i nawzajem się uzupełniających. Taki brak kompleksowego podejścia wynika najczęściej z braku świadomości i precyzyjnie

określonej odpowiedzialności za zrównoważony rozwój na najwyższych poziomach zarządzania uczelniami. W świetle wyników badań zaprezentowanych przez Adamsa to właśnie wsparcie i determinacja rektora/prezydenta/kanclerza uniwersytetu jest kluczowym czynnikiem sukcesu w realizacji działań dotyczących zrównoważonego rozwoju uczelni i ich transparentnego komunikowania otoczeniu.

Ciekawe wnioski prezentują również Hassan i in. (2019) w swojej analizie zintegrowanego raportowania w uniwersytetach brytyjskich. Autorzy przebadali 135 uczelni, analizując w sumie 405 sprawozdań rocznych w kontekście odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu różne elementy sprawozdawczości zintegrowanej odzwierciedlające zintegrowane myślenie są ujawniane dobrowolnie przez poszczególne instytucje szkolnictwa wyższego w tym kraju. Warto w tym miejscu podkreślić, że badanie takie było możliwe, ponieważ w Wielkiej Brytanii są stosowane wytyczne dotyczące sprawozdawczości zintegrowanej³⁷, które pozwoliły na ustandaryzowanie zakresu i treści raportów rocznych uczelni, a co za tym idzie, wpłynęły pozytywnie na ich porównywalność i umożliwiły wspomnianą wcześniej analizę. Wnioski z przeprowadzonego badania wskazują na znaczny wzrost liczby elementów raportu zintegrowanego w sprawozdaniach rocznych uczelni, co potwierdza przyjmowanie przez badane uniwersytety zintegrowanego podejścia do sprawozdawczości w zakresie swojej działalności. Co również ciekawe, jednym z wniosków z analizowanego badania jest to, że istnieje pozytywny związek między pozycją uczelni w rankingach branżowych a poziomem ujawniania elementów treści IR.

Podobne wyniki swoich badań zaprezentowali ci sami autorzy (Adhikariparajuli i in., 2021), analizując sprawozdawczość uczelni ze Szkocji, Irlandii Północnej i Walii. Potwierdzili oni, że instytucje te ujawniają informacje o swoich dokonaniach w formie zintegrowanej i w ten sposób tworzą wartość dla społeczeństwa, jednocześnie dostarczając korzyści dla swoich uniwersytetów.

Analizując doświadczenia zagraniczne w zakresie raportowania zintegrowanego uczelni, warto również wskazać na przykład Australii, gdzie takie przypadki są przytaczane przez różnych autorów. Dwoje profesorów z Sydney, Guthrie i Neumann (2007), w swoim artykule opisali system szkolnictwa wyższego w tym kraju, który oparty został na wynikach i podejściu rynkowym do zarządzania nim. Wynika to z faktu, że australijskie uniwersytety są postrzegane jako główny wkład w australijską gospodarkę i rynek eksportowy. Są one w coraz większym stopniu finansowane przez rynek³⁸, działają bardziej jak duże przedsiębiorstwa – generują

37 Są to Międzynarodowe Ramy Zintegrowanej Sprawozdawczości (IIRF, *The International Integrated Reporting Framework*) opracowane i wydane przez IFRS Foundation, stosowane obecnie w sumie w 75 krajach na świecie. Mają one na celu m.in. poprawę jakości informacji dostępnych dla dostawców kapitału finansowego oraz promowanie bardziej spójnego i wydajnego podejścia do sprawozdawczości zintegrowanej różnych organizacji. Szerzej na ten temat zob. [w:] <https://www.integratedreporting.org/> (dostęp: 12.12.2022).

38 Według autorów opisywanego artykułu w 2006 r. tylko około jedna trzecia podstawowego finansowania uczelni pochodziła od rządu, a pozostała część była zdobywana w oparciu o osiągnięte wyniki od instytucji rynkowych (krajowych i zagranicznych).

własne dochody i koncentrują się na efektywności swoich działań³⁹. Abstrahując od subiektywnej oceny kierunku takich działań, autorzy artykułu wyraźnie podkreślili, że taki model funkcjonowania szkolnictwa wyższego w Australii wymusił niejako automatycznie transparentność w zakresie ujawniania informacji o dokonaniach uniwersytetów, a w szczególności zaś rozwinął grupę ujawnień w zakresie informacji niefinansowych (dane finansowe były już prezentowane wcześniej). Na przykład na poziomie krajowym przeprowadzane są różne badania ankietowe (głównie wśród studentów⁴⁰), pozwalające na instytucjonalne porównanie wyników pomiędzy uniwersytetami. Dzięki tym wskaźnikom uczelnie australijskie monitorują własne wyniki oraz na bieżąco dostosowują się i zmieniają w celu poprawy uzyskiwanych ocen.

Oprócz wskazanych badań ankietowych dostarczających części informacji niefinansowych o uniwersytetach australijskich, instytucje te są zobligowane do publikowania szeregu różnych wskaźników w ramach swoich raportów rocznych. Są one pogrupowane w czterech kategoriach: trwałość organizacyjna (*organizational sustainability*), osiągnięcia dydaktyczne (*achievements in higher education provision*), wyniki jakościowe (*quality outcomes*) i badania naukowe (*research*). Od zaprezentowanych wyników uzależnione jest m.in. wsparcie finansowe ze środków publicznych uczelni.

W tym miejscu warto przywołać znacznie bardziej współczesny artykuł innego profesora z Australii, Garry'ego D. Carnegie'ego (2022, tłum. własne), w którym krytykuje on opisany wcześniej system zarządzania uniwersytetami oparty na wynikach i rankingach uczelni. Podkreśla on, że „pomiar wydajności i zarządzanie nimi stało się pasją, nawet zbliżającą się do manii, australijskich uniwersytetów publicznych”. Instytucje te stały się bliższe kulturze korporacyjnej niż akademickiej. Carnegie (2022, s. 79) krytykuje tendencję „zarządzania przez liczby”, nazywając ją „wskaźnikizmem” (ang. *indicatorism*, tłum. własne). W pewnym uproszczeniu można ją określić jako przerost formy nad treścią, gdzie celem dla organizacji staje się sama realizacja danych wskaźników, a nie realizacja strategii za ich pomocą. W innym artykule Carnegie wraz z drugim współautorem (Carnegie, Parker, 2022, tłum. własne) stwierdzają nawet, że „branża rankingów uniwersyteckich jest

39 Efektywność finansowa w opinii autora monografii jest tylko jednym ze składników efektywności uczelni, jednak w praktyce jest ona czasami utożsamiana jako jedyne (lub najważniejsze) kryterium pomiaru dokonań uniwersytetów.

40 Jako przykłady takich badań Guthrie i Neumann (2007) podają chociażby *Course Experience Questionnaire* (CEQ) – coroczną ankietę wszystkich absolwentów od początku 1990 r. na temat ich zadowolenia z doświadczeń w nauczaniu i uczeniu się. Związane z tym badaniem jest *Graduate Destinations Survey* (GDS), które corocznie bada kontynuację rozwoju absolwentów na kolejnych studiach lub ich wejście na rynek pracy. Od końca 1990 r. istnieje również *Post-graduate Research Experience Questionnaire* (PREQ), coroczna ankietka wszystkich absolwentów studiów i ich zadowolenia z doświadczeń w pracach badawczych. Wyniki tych badań są publikowane i dostarczane w formie komentarzy analitycznych każdego roku przez *Graduate Careers Council of Australia* (GCCA), specjalnie dedykowaną instytucję odpowiedzialną za przeprowadzanie i publikację tych badań.

klasycznym przypadkiem formy bez treści”. Choć we wspomnianych artykułach, zapewne ze względu na ich ograniczenia co do objętości, nie padają wprost odwołania do koncepcji uniwersytetu korporacyjnego Clarka, to jednak opublikowane tam wyniki badań wyraźnie wskazują, że ten model zarządzania uczelniami jest drogą prowadzącą do ich upadku, a nie rozwoju. Warto to podkreślić, biorąc w szczególności pod uwagę fakt, że w Polsce obecnie taki sposób spojrzenia na zarządzanie uniwersytetami i pomiar ich dokonań wydaje się być dominującym po wejściu w życie ostatniej ustawy o szkolnictwie wyższym w 2018 r. (PoSWiN).

Pozostając jeszcze w zakresie analizy doświadczeń zagranicznych dotyczących raportowania niefinansowego, warto przytoczyć kilka przykładów takich raportów, które mogą być punktem odniesienia przy modelowaniu tego obszaru w Polsce.

Badacze hiszpańscy Jorge i in. (2016), wykorzystując jako punkt odniesienia hiszpański system uniwersytecki, zaproponowali wieloelementowe sprawozdanie ilościowe objaśniające wyniki uczelni w tym kraju w zakresie zrównoważonego rozwoju. Wybrali oni 156 różnych elementów pomiaru, podzielonych na siedem różnych grup (ład korporacyjny, studenci, pracownicy, społeczeństwo, środowisko, firmy i ciągle doskonalenie).

Z kolei Aras i in. (2021) w swojej pracy przeanalizowali zintegrowany raport Uniwersytetu Technicznego Yildiz (*Yildiz Technical University*) w Turcji, w szczególności odnosząc go do przytaczanych wcześniej standardów IIRC (*International Integrated Reporting Council – The International Integrated Reporting Framework*). Z ich badań jednoznacznie wynika, że transparentność informacji o dostarczaniu interesariuszom wysokiej jakości usług w sposób zrównoważony pod względem gospodarczym, środowiskowym i społecznym ma istotne znaczenie dla publicznej odpowiedzialności i przejrzystości. Natomiast sam raport analizowanej uczelni jest przykładem tego, jak uniwersytety mogą odgrywać wiodącą rolę liderów w transparentności swoich dokonań. Został on oceniony jako przejrzysty, zwięzły i zrozumiały.

Innym przykładem raportu zintegrowanego jest raport Uniwersytetu w Udine we Włoszech, który został przeanalizowany w artykule Iacuzzi i in. (2020). W tym przypadku opisany został proces tworzenia takiego sprawozdania, który wymagał m.in. zmiany podejścia w stosunku do podobnych raportów publikowanych przez przedsiębiorstwa komercyjne. Poskutkowało to opracowaniem oraz wdrożeniem własnej wersji raportu, która lepiej pasowała do celów strategicznych uniwersytetu, docelowych odbiorców i specyfiki działania jako podmiotu publicznego.

Jednak badanie zrównoważonego rozwoju uniwersytetów nie powinno bazować wyłącznie na raportach tych instytucji. Niezwykle cennym źródłem informacji są tu również (a czasami nawet przede wszystkim) dedykowane portale internetowe tych instytucji, objaśniające działania w opisywanym zakresie. Zauważyli to również Nejadi i in. (2011), którzy w swojej pracy przeanalizowali strony internetowe dziesięciu najlepszych uniwersytetów na świecie zgodnie z rankingiem Times Higher

Education z 2009 r.⁴¹ W ramach tego badania przyjrzeni się zawartości oficjalnych stron internetowych z punktu widzenia różnych aspektów komunikacji społecznej i sprawozdawczości niefinansowej. Wyniki opisywanych badań pozwoliły na identyfikację siedmiu kluczowych obszarów transparentności dokonań tych uczelni: ład akademicki, prawa człowieka, praktyki pracownicze, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne⁴², kwestie konsumenckie oraz zaangażowanie i rozwój społeczności.

3.5. Podsumowanie i wnioski

Przedstawione w trzecim rozdziale treści miały na celu objaśnienie zakresu i specyfiki raportowania zewnętrznego polskich uczelni wyższych.

Na początku rozdziału zaprezentowano zakres podmiotowy instytucji szkolnictwa wyższego w Polsce. Pozwoliło to na zilustrowanie typów, rodzajów oraz liczby poszczególnych organizacji, które tworzą system szkolnictwa wyższego. Według danych statystycznych jest ich łącznie ponad 800, przy czym część z nich (dotyczy to uczelni niepublicznych) jest w stanie likwidacji. Na podstawie tej systematyki wyróżniono grupę 134 uczelni publicznych, która jest przedmiotem badań opisanych w niniejszej monografii.

Następnie objaśniono zakres informacji tworzonej przez polskie uczelnie wyższe w podziale na trzy elementy: informacje ogólne (obejmujące zasady i specyfikę funkcjonowania uczelni), sprawozdawczość finansową oraz sprawozdawczość niefinansową. Badania te wykazały istniejącą lukę badawczą dotyczącą sprawozdawczości niefinansowej uniwersytetów, dlatego też dokonano przeglądu literatury dotyczącej tego obszaru.

W poszukiwaniu rozwiązań zapewniających większą transparentność dokonań uczelni, przeprowadzono również badania literaturowe zorientowane na raportowanie zintegrowane, nowy nurt sprawozdawczości korporacyjnej, który może znaleźć zastosowanie także w przypadku uniwersytetów. Ma ono na celu przekazanie

41 Próba tego badania obejmowała takie uczelnie, jak: Harvard University (USA), University of Cambridge (Wielka Brytania), Yale University (USA), University College London (Wielka Brytania), Imperial College London (Wielka Brytania), University of Oxford (Wielka Brytania), University of Chicago (USA), Princeton University (USA), Massachusetts Institute of Technology (USA) oraz California Institute of Technology (USA).

42 Rozumiane jako etyczne postępowanie w kontaktach uniwersytetu z innymi organizacjami – fundatorami, partnerami, dostawcami, wykonawcami, konkurentami i stowarzyszeniami, których są członkami. Kwestie uczciwych praktyk operacyjnych dotyczą również przeciwdziałania korupcji, uczciwej konkurencji, promowania odpowiedzialności społecznej w relacjach z innymi organizacjami oraz poszanowania praw własności.

interesariuszom zewnętrznym wszystkich użytecznych informacji o funkcjonowaniu uniwersytetów, co jest wyznacznikiem ich transparentności.

Uzyskane wyniki badań dotyczące raportowania zewnętrznego uniwersytetów w warunkach polskich wskazały na potrzebę opracowania nowych struktur informacyjnych, w szczególności dotyczących raportowania niefinansowego. Ta diagnoza pozwoliła na przeprowadzenie badań empirycznych, opisanych w kolejnym rozdziale.

Treści zaprezentowane w niniejszej części monografii pozwoliły na zrealizowanie kolejnego celu szczegółowego wskazanego we wstępie – objaśnienie tematyki i zakresu raportowania zewnętrznego uczelni w kontekście transparentności jej dokonań dla interesariuszy zewnętrznych.

Należy podkreślić, że transparentność to prezentowanie szeregu opisanych wcześniej przydatnych i użytecznych informacji w sposób zrozumiały dla odbiorców, mające na celu budowanie zaufania i autorytetu uniwersytetu dla jego otoczenia.

Rozdział 4

Analiza transparentności dokonań uniwersytetów – wyniki badań

4.1. Wprowadzenie

Dla potrzeb realizacji celu monografii przeprowadzono analizę transparentności ujawnień finansowych i niefinansowych wybranych uczelni publicznych w Polsce oraz wybranych uczelni zagranicznych z tzw. rankingu szanghajskiego¹. W niniejszym rozdziale w pierwszej jego części (punkty 4.2, 4.3 i 4.4) opisano wyniki badania uniwersytetów w Polsce, natomiast wyniki z badania uczelni zagranicznych zaprezentowano w punkcie 4.5.

Aby ustalić zakres badania oraz wybrać właściwą próbę badawczą uniwersytetów w Polsce, w pierwszej kolejności w roku 2021 przeprowadzono badanie pilotażowe dotyczące analizy statutów oraz strategii uniwersytetów bezprzymiotnikowych (według stanu na 15 kwietnia 2021). Wyniki tych badań (opublikowane [w:] Kalinowski, 2021), pozwoliły na utworzenie docelowej grupy badawczej według następujących kryteriów:

- a) w pierwszej kolejności przyjęto do badania 10 uczelni badawczych, które wygrały w I konkursie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (obecnie Ministerstwo Edukacji i Nauki) „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza” (IDUB)². Wybór ten podyktowany był założeniem, że uczelnie te, oceniane w konkursie IDUB według różnych kryteriów przez ekspertów zagranicznych,

1 Pełna nazwa tego rankingu to *Academic Ranking of World Universities* (ARWU). Jest on uznawany za prekursora światowych rankingów uczelni i najbardziej godny zaufania. Przedstawia corocznie 1000 najlepszych uniwersytetów badawczych na świecie w oparciu o przejrzystą metodologię i obiektywne dane zewnętrzne. Ranking jest publikowany na stronie <https://www.shanghairanking.com/institution> (dostęp: 18.09.2022).

2 Jest to konkurs ogłoszony na mocy art. 387 UPOSWiN. Wykaz tych uczelni został ogłoszony 19 października 2019 r. Wśród nich jest pięć uniwersytetów bezprzymiotnikowych oraz cztery politechniki i jeden uniwersytet medyczny.

powinny reprezentować najwyższy poziom transparentności i być przykładem dla innych uniwersytetów;

- b) w celu zwiększenia porównywalności i uniwersalności badania, a w szczególności reprezentacji jak największej liczby dyscyplin naukowych w badanych uczelniach, w drugiej kolejności dołączono do uczelni badawczych grupę wszystkich publicznych uniwersytetów bezprzymiotnikowych³.

W sumie badanie empiryczne oparto na danych z 23 uczelni, których wykaz zaprezentowano w tabeli 4.1.

Tabela 4.1. Wykaz uczelni będących przedmiotem badania empirycznego

Lp.	Skrót	Nazwa uczelni	Badawcza	Uniwersytet
1	2	3	4	5
1.	AGH	Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie	tak	–
2.	GUM	Gdański Uniwersytet Medyczny	tak	–
3.	PG	Politechnika Gdańska	tak	–
4.	PŚ	Politechnika Śląska w Gliwicach	tak	–
5.	PW	Politechnika Warszawska	tak	–
6.	UG	Uniwersytet Gdański	–	tak
7.	UAM	Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	tak	tak
8.	UJ	Uniwersytet Jagielloński w Krakowie	tak	tak
9.	UJK	Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach	–	tak
10.	UKSW	Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie	–	tak
11.	UKW	Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy	–	tak
12.	UŁ	Uniwersytet Łódzki	–	tak
13.	UMCS	Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie	–	tak
14.	UMK	Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu	tak	tak
15.	UO	Uniwersytet Opolski	–	tak
16.	UR	Uniwersytet Rzeszowski	–	tak
17.	US	Uniwersytet Szczeciński	–	tak

³ Obecnie w Polsce (stan na 30.06.2022) jest 18 publicznych uniwersytetów bezprzymiotnikowych. Jak wskazywano wcześniej, pięć z nich znalazło się już w pierwszej grupie uczelni badawczych, stąd też dołączono pozostałe 13 uniwersytetów.

1	2	3	4	5
18.	UŚ	Uniwersytet Śląski w Katowicach	–	tak
19.	UwB	Uniwersytet w Białymstoku	–	tak
20.	UWM	Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie	–	tak
21.	UW	Uniwersytet Warszawski	tak	tak
22.	UWr	Uniwersytet Wrocławski	tak	tak
23.	UZ	Uniwersytet Zielonogórski	–	tak

Źródło: opracowanie własne.

W ramach każdej z wymienionych uczelni przeanalizowano zakres ujawnień zgodnie z ustalonym i opisanym wcześniej, na podstawie badań literaturowych, podziałem na trzy grupy:

Grupa A – Zasady i specyfika funkcjonowania uczelni

- a) statut (aktualny na 30 czerwca 2022),
- b) strategia (aktualna na 30 czerwca 2022),
- c) skład rady uczelni (aktualny na 30 czerwca 2022).

Grupa B – Sprawozdawczość finansowa

- a) polityka rachunkowości (aktualna na rok 2021),
- b) sprawozdanie finansowe wraz z opinią biegłego rewidenta (za lata 2017–2021).

Grupa C – Sprawozdawczość niefinansowa

- a) sprawozdanie z działalności uczelni / sprawozdanie z realizacji strategii (za lata 2017–2021),
- b) sprawozdanie dotyczące zrównoważonego rozwoju (za lata 2017–2021).

Wyniki badań literaturowych, opisane w rozdziale trzecim, wskazały na konieczność podzielenia sprawozdawczości niefinansowej uniwersytetu na dwa uzupełniające się elementy: **sprawozdanie z działalności uczelni** oraz **sprawozdanie dotyczące zrównoważonego rozwoju**.

Struktura informacyjna sprawozdania z działalności uczelni powinna zostać niewątpliwie dostosowana do uwarunkowań sytuacyjnych każdego z uniwersytetów. Można jednak wskazać na pewne standardowe jego elementy, takie jak:

- a) podstawowe dane dotyczące uczelni (m.in. władze, liczba studentów, doktorantów, pracowników w podziale na akademickich i wspierających itd.);
- b) raport z realizacji strategii uczelni (prezentacja wykonania wskaźników dotyczących celów strategicznych i operacyjnych);
- c) opis procesu kształcenia (m.in. oferta dydaktyczna, wyniki rekrutacji, system zapewnienia jakości kształcenia itd.);
- d) opis procesu badań naukowych (m.in. wykaz realizowanych projektów badawczych, zestawienie uzyskanych grantów w podziale na krajowe i międzynarodowe, pozycja uczelni w rankingach światowych, awanse naukowe pracowników);

- e) współpraca międzynarodowa (m.in. umowy międzynarodowe, sieci i konsorcja w których uczestniczy uczelnia, programy międzynarodowe – np. Erasmus+, liczba cudzoziemców na uczelni w podziale na studentów oraz pracowników naukowych itd.);
- f) współpraca z otoczeniem lokalnym (m.in. współpraca z biznesem, kierunki zamawiane, doktoraty wdrożeniowe, wpływ uczelni na otoczenie zewnętrzne, transfer technologii, patenty itd.);
- g) zarządzanie finansami i majątkiem uczelni (zwięzły raport dotyczący podstawowych wielkości finansowych, opis zrealizowanych inwestycji, informacja o majątku uczelni itd.).

Struktura informacyjna drugiego z elementów sprawozdania niefinansowego uczelni – **sprawozdanie dotyczące zrównoważonego rozwoju** – została zaprojektowana w oparciu o weryfikację zasadności i przydatności prezentowanych wcześniej w rozdziale trzecim (por. tabela 3.4) wskaźników dotyczących 17 celów zrównoważonego rozwoju przyjętych przez Zgromadzenie Ogólne ONZ. Następnie wyodrębniono 18 grup informacji podzielonych na cztery obszary, które uznano za istotne z punktu widzenia raportowania o swoich dokonaniach przez uczelnie wyższe (por. tabela 4.2). Są to odpowiednio: wydatki inwestycyjne, pracownicy, zamówienia lokalne⁴ oraz ekologia. Zaproponowane wskaźniki obejmują wykaz najistotniejszych informacji, w większości przypadków niefinansowych, prezentujących dokonania uniwersytetów w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Tabela 4.2. Wykaz grup informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju uczelni

Lp.	Opis informacji
1	2
A. DANE DOTYCZĄCE WYDATKÓW INWESTYCYJNYCH	
1.	Wydatki inwestycyjne na zielone inwestycje
2.	Wydatki inwestycyjne na inwestycje dla społeczeństwa
B. DANE DOTYCZĄCE PRACOWNIKÓW	
3.	Udział kobiet w ogólnej liczbie osób zatrudnionych na stanowiskach wyższego szczebla
4.	Płace i świadczenia pracownicze jako procent przychodów – w podziale na pracowników akademickich i administracyjnych oraz na płęć
5.	Przeciętna stawka godzinowa zarobków zatrudnionych kobiet i mężczyzn – według stanowiska, wieku i osób niepełnosprawnych
6.	Wynagrodzenia roczne osób zajmujących stanowiska kierownicze (w podziale na poszczególne stanowiska kierownicze)
7.	Wydatki na zdrowie i bezpieczeństwo pracowników w stosunku do przychodów

4 W przypadku grupy „Dane dotyczące zamówień lokalnych” do określenia znaczenia słowa „lokalny” zastosowano klasyfikację statystyczną Eurostat oraz klasyfikację GUS.

1	2
8.	Średnia liczba godzin szkoleń na pracownika – w podziale na pracowników akademickich i administracyjnych
9.	Wydatki roczne na szkolenia pracowników na jednego zatrudnionego – w podziale na pracowników akademickich i administracyjnych
10.	Przeciętna liczba godzin szkoleń w zakresie przeciwdziałania korupcji – rocznie na pracownika w podziale na pracowników akademickich i administracyjnych
C. DANE DOTYCZĄCE ZAMÓWIEŃ LOKALNYCH	
11.	Udział procentowy liczby zamówień lokalnych w zamówieniach ogółem
12.	Udział procentowy wartości zamówień lokalnych w zamówieniach ogółem
D. DANE DOTYCZĄCE EKOLOGII	
13.	Udział energii ze źródeł odnawialnych w całkowitym końcowym zużyciu energii
14.	Ilość i typ odpadów niebezpiecznych
15.	Ilość i typ emisji gazów cieplarnianych
16.	Odpady niebezpieczne wytworzone na osobę oraz udział odpadów niebezpiecznych przetworzonych w ilości odpadów wytworzonych, według rodzaju przetwarzania
17.	Zużycie wody w m ³ w przeliczeniu na jednego pracownika
18.	Odsetek oczyszczanych ścieków przemysłowych i komunalnych w stosunku do ścieków wytworzonych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Szychta, 2022, s. 73–74.

Zaprezentowana w tabeli 4.2 propozycja struktur informacyjnych dotyczących raportowania zrównoważonego rozwoju została opracowana na podstawie przedstawionych wcześniej w rozdziale trzecim badań literaturowych oraz w wyniku obserwacji bezpośredniej przeprowadzonej przez autora w kilkunastu uczelniach w Polsce przez okres sześciu lat. Została ona następnie zweryfikowana podczas badań empirycznych.

Badania empiryczne dla celów monografii przeprowadzono w okresie od czerwca do września 2022 r. Aby uzyskać ustalony wcześniej zakres danych (zasady i specyfika funkcjonowania uczelni, sprawozdawczość finansowa, sprawozdawczość niefinansowa), ich pozyskiwanie podzielono na dwa etapy:

- 1) kwerenda publicznie dostępnych źródeł internetowych – poszukiwanie danych w ogólnodostępnych zasobach internetowych, w tym na stronach poszczególnych uczelni oraz na stronach Biuletynu Informacji Publicznej;
- 2) eksperyment w postaci badania opartego na wystąpieniu do każdej z uczelni z prośbą o udostępnienie informacji publicznej⁵ w zakresie danych, których nie udało się zebrać w ramach działań z punktu pierwszego.

W dalszej części rozdziału opisano wyniki analizy uzyskanych w ten sposób informacji oraz wnioski z tego wynikające.

⁵ Na podstawie art. 2 ust. 1 UoDdIP.

4.2. Analiza transparentności wybranych uniwersytetów w Polsce

4.2.1. Analiza statutów, strategii i składu rad uczelni jako kluczowych dokumentów opisujących zakres i specyfikę jej funkcjonowania

W badaniu porównano aktualne statuty uniwersytetów, które zostały uchwalone w ostatnich dwóch latach na mocy UPOSWiN. Każdy badany uniwersytet opublikował nowy statut, sporządzony po wejściu w życie UPOSWiN dnia 1 października 2018. Analizie poddano kilka wybranych obszarów ujawnień informacji w tych dokumentach.

W pierwszej kolejności zbadano występowanie elementów statutu określonych w UPOSWiN, a wymienionych wcześniej w rozdziale trzecim w tabeli 3.1. Zestawienie wyników tej analizy zaprezentowano w tabelach 4.2 oraz 4.3, gdzie spełnienie danego warunku/pytania oznaczono cyfrą 1, zaś jego brak cyfrą 0.

Wszystkie badane uczelnie uregulowały obligatoryjne elementy swoich statutów. Zostały one zaprezentowane w tabeli 4.3. W ten sposób w analizowanych dokumentach znalazły się m.in.: zapisy określające tryb wyboru oraz skład kolegium elektorów, sposób powoływania i odwoływania organów uczelni, zasady i tryb funkcjonowania rady uczelni, senatu i kolegium elektorów. Wskazano również zasady sprawowania wewnętrznego nadzoru nad aktami wydawanymi przez organy uczelni. Ustalono typy jednostek organizacyjnych oraz funkcje kierownicze w uczelni wraz zasadami powoływania osób do ich pełnienia. Ponadto określono tryb nadawania tytułu doktora honoris causa. W zakresie zarządzania uczelnią w analizowanych statuatych znalazły się zapisy regulujące zasady prowadzenia działalności gospodarczej przez uczelnie, dysponowania mieniem uczelni oraz nadawania regulaminu organizacyjnego. Opisano również przepisy porządkowe dotyczące odbywania zgromadzeń. Obligatoryjne zapisy statutu dotyczą także obszaru pracowniczego – uregulowano w badanych dokumentach tryb i warunki przeprowadzania otwartego konkursu na stanowiska nauczycieli akademickich oraz tryb wyboru i skład uczelnianej komisji dyscyplinarnej.

Tabela 4.3 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
7.	Czy wskazano funkcje kierownicze w uczelni?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8.	Czy określono zasady powoływania osób do pełnienia funkcji kierowniczych w uczelni i ich odwoływania?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9.	Czy ustalono tryb nadawania tytułu doktora honoris causa?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10.	Czy uregulowano zasady prowadzenia działalności gospodarczej przez uczelnię?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11.	Czy określono zasady dysponowania mieniem uczelni?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12.	Czy wskazano tryb nadawania regulaminu organizacyjnego?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13.	Czy opisano przepisy porządkowe dotyczące odbywania zgromadzeń?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14.	Czy uregulowano tryb i warunki przeprowadzania otwartego konkursu na stanowiska nauczycieli akademickich?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15.	Czy uregulowano tryb wyboru i skład uczelnianej komisji dyscyplinarnej?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie statutów badanych uczelni.

Podsumowując pierwszą część analizy statutów, można sformułować kilka wniosków:

- wszystkie badane uczelnie posiadały aktualne statuty uchwalone zgodnie z przepisami UPoSWiN;
- w statutach określono pełen zakres obligatoryjnych regulacji zgodnie z UPoSWiN (zostały one wskazane w art. 25 ust. 1, art. 34 ust. 1, art. 119 ust. 1 oraz art. 278 ust. 2);
- forma i szczegółowość konkretnych zapisów różniły się pomiędzy poszczególnymi uczelniami, można jednak wyodrębnić różne schematy powtarzające się w analizowanych dokumentach w ramach danej kategorii.

Drugim obszarem analizy statutów były wybrane elementy, w których ustawodawca w UPoSWiN pozostawił uczelniom prawo wyboru. Złożyły się na nie następujące zagadnienia (w nawiasie podano podstawę prawną w UPoSWiN):

- 1) zwiększenie liczby organów uczelni ponad organy obowiązkowe (art. 17 ust. 2),
- 2) dodatkowe wymagania dla osoby pełniącej funkcję rektora (art. 24 ust. 1),
- 3) szczegółowy podział roku akademickiego w ramach semestrów (art. 66),
- 4) zwiększenie liczby stanowisk nauczycieli akademickich ponad obligatoryjne (art. 116 ust. 4),
- 5) zwiększenie wymagań kwalifikacyjnych na stanowiska nauczycieli akademickich ponad obligatoryjne (art. 119 ust. 1),
- 6) utworzenie dodatkowych funduszy uczelni (art. 409 ust. 2 pkt 2).

Wyniki przeprowadzonych badań zaprezentowano w tabeli 4.4.

Większość badanych uczelni skorzystała z możliwości powiększenia liczby organów uczelni ponad organy obowiązkowe, dodając dodatkowe organy w postaci rad naukowych dyscyplin naukowych. Organy te są różnie nazywane w analizowanych statutach, np. rada naukowa dyscypliny (UAM), rada naukowa instytutu (UJK, UMCS), komisje do spraw stopni naukowych (UŁ), rady dziedzin (UKW), natomiast ich funkcje są podobne i wiążą się bezpośrednio z nowym podziałem oceny działalności naukowej, wprowadzonym w UPoSWiN, w przekroju dziedzin i dyscyplin naukowych⁶.

6 Do czasu wejścia w życie regulacji UPoSWiN obowiązywała ocena parametryczna według jednostek podstawowych uczelni, czyli wydziałów.

Tabela 4.4. Analiza fakultatywnych obszarów statutów uczelni regulowanych w UPoSWiN

Lp.	Badany obszar	AGH	GUM	PG	PŚ	PW	UAM	UG	UJ	UKSW	UKW	UŁ	UMCS	UMK	UO	URZ	USZ	UŚ	UWB	UWM	UW	UWr	UZ
1.	Czy występuje zwiększenie liczby organów uczelni ponad organy obowiązkowe?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
2.	Czy ustalano dodatkowe wymagania dla osoby pełniącej funkcję rektora?	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3.	Czy dokonano szczegółowego podziału roku akademickiego?	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
4.	Czy zwiększono liczbę stanowisk nauczycieli akademickich ponad obligatoryjne?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5.	Czy zwiększono wymagania kwalifikacyjne na stanowiska nauczycieli akademickich ponad obligatoryjne?	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1
6.	Czy utworzono dodatkowe fundusze uczelni?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie statutów badanych uczelni.

Rektorem uczelni publicznej może być każda osoba spełniająca warunki określone w UPOSWiN w art. 20 ust. 1 pkt 1–7 oraz posiadająca co najmniej stopień doktora (por. art. 24 UPOSWiN). Jednocześnie wspomniana ustawa pozwala na wprowadzenie dodatkowych kryteriów dla osób kandydujących na stanowisko rektora w ramach autonomicznych decyzji poszczególnych uczelni. Analizowane uniwersytety w przeważającej większości wprowadziły dodatkowy wymóg (czasami było ich więcej niż jeden) dla osób kandydujących na tę zaszczytną funkcję. Zazwyczaj sprowadzał się on do określenia, że rektorem może być samodzielny pracownik naukowy (czyli minimum ze stopniem doktora habilitowanego – np. GUM, PG, PŚ, PW, UAM, UJK, UKSW, UMCS, UO, USz, UwB, UWM, UW, UW_r, UZ) lub też wymóg ten w przypadku trzech uczelni był bardziej restrykcyjny – rektorem może zostać jedynie profesor tytularny (AGH, UJ, UŁ). W pojedynczych przypadkach ustanowiono dodatkowe kryteria związane ze stażem pracy (UŁ), z zatrudnieniem w uczelni jako podstawowym miejscu pracy (UW, URz), z pełnieniem funkcji kierowniczych w uczelni (UMK), z zatrudnieniem w uczelni na stanowisku profesora lub profesora uczelni⁷ (UMK). Analiza wskazała zatem na dość powszechną w badanych uczelniach chęć do bardziej restrykcyjnego niż przewidziano w UPOSWiN sformułowania wymogów dla stanowiska rektora. Z całej próby badawczej jedynie Uniwersytet Gdański pozostał przy wymogach ustawowych, zaś Uniwersytet Śląski wprowadził tylko dodatkowe wymagania kwalifikacyjne niezwiązane z tytułem naukowym, lecz uniemożliwiające kandydowanie na rektora członkowi rady uczelni oraz rzecznikowi praw i wartości akademickich.

Kolejnym obszarem badań było zapisanie w statucie szczegółowego podziału roku akademickiego w ramach semestrów. Zrobiła tak niespełna połowa badanych uczelni (48%), przy czym należy podkreślić, że w większości tych podmiotów w statutach wprowadzono jedynie zapis: „Rok akademicki trwa od dnia 1 października do dnia 30 września i dzieli się na 2 semestry” lub zbliżony, a następnie wskazano na delegację do określenia dalszych szczegółów dla rektora. W kilku uniwersytetach wprowadzono bardziej szczegółowe zapisy w tym obszarze (AGH, UKSW, UMCS, USz, UŚ). Warto zauważyć, że wskazano w nich na konieczność konsultacji z uczelnianym organem samorządu studenckiego (AGH, UMCS, USz, UŚ) lub z komisją kształcenia (UŚ). W przypadku Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego (UKSW) konsultacje są wymagane jedynie w przypadku zmiany organizacji roku akademickiego w trakcie jego trwania (w tym przypadku konsultacje obejmują organy samorządu studentów, doktorantów oraz związki zawodowe). Warto jeszcze podkreślić, że w przypadku dwóch uczelni (UŚ, UMCS) w statucie przewidziano

7 Warto zaznaczyć, że wymogu zatrudnienia na stanowisku profesora uczelni nie można utożsamiać z wymogiem posiadania stopnia doktora habilitowanego (jak to miało miejsce do 30 września 2018). Obecnie według art. 116 ust. 2 pkt 2 UPOSWiN profesorem uczelni może być osoba posiadająca co najmniej stopień doktora i spełniająca dodatkowe warunki opisane w przywołanym przepisie.

również kompetencję dziekana w zakresie możliwości ustanowienia godzin wolnych od zajęć dydaktycznych na danym wydziale lub kierunku. Natomiast w przypadku UKSW statut zezwala dziekanowi (za zgodą rektora) na zawieszenie zajęć na czas określony w odniesieniu do właściwego wydziału.

Jak wskazywano wcześniej, wśród obszarów, w których regulacje UPoSWiN pozwalają uczelniom na wprowadzenie dodatkowych wyborów do swoich statutów, są również obszary związane z zatrudnianiem nauczycieli akademickich. Zostały one podzielone na dwa zagadnienia: zwiększenie liczby stanowisk nauczycieli akademickich ponad obligatoryjne oraz zwiększenie wymagań kwalifikacyjnych na stanowiska nauczycieli akademickich ponad obligatoryjne.

Wśród analizowanych statutów wybranej grupy uczelni wszystkie podmioty skorzystały z pierwszej możliwości. Listę dodatkowych stanowisk nauczycieli akademickich, które występowały w badanych statutach, w podziale na poszczególne uczelnie, zaprezentowano w tabeli 4.5. Oprócz stanowisk nauczycieli akademickich wymienionych w ustawie (profesor, profesor uczelni, adiunkt, asystent) w każdym z analizowanych uniwersytetów występowało stanowisko lektora, natomiast stanowisko instruktora było wskazane we wszystkich uczelniach z wyjątkiem Uniwersytetu Wrocławskiego. Najwięcej dodatkowych stanowisk nauczycieli akademickich (siedem) przewidziano w Uniwersytecie Łódzkim oraz w Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim. Niewiele mniej (sześć) występuje w dwóch uczelniach warszawskich (UW, PW). Natomiast jedynie po dwa nowe stanowiska (lektora i instruktora) wprowadzono w Uniwersytecie Mikołaja Kopernika, Uniwersytecie Rzeszowskim oraz w Uniwersytecie Śląskim.

Większość dodatkowych stanowisk nauczycieli akademickich zostało wyodrębnionych z potrzeby rozbudowania stanowisk dydaktycznych (np. lektor, instruktor, wykładowca, starszy wykładowca itd.), w zdecydowanie mniejszym stopniu dotyczyło to stanowisk badawczych (np. badacz wizytujący). Podsumowując tę część analizy, należy podkreślić, że każda z badanych uczelni skorzystała z możliwości przewidzianej w art. 116 ust. 4 UPoSWiN, wyodrębniając minimum dwa dodatkowe stanowiska nauczycieli akademickich, najczęściej w gronie pracowników dydaktycznych. Najwięcej podmiotów, bo aż siedem (AGH, GUM, PŚ, UJ, UJK, UKSW, UO) wskazało w swoich statutach cztery nowe stanowiska.

Tabela 4.5. Analiza dodatkowych stanowisk nauczycieli akademickich uregulowanych w statutach badanych uczelni

Nazwa stanowiska	AGH	GUM	PG	PŚ	PW	UAM	UG	UJ	UJK	UKSW	UKW	UŁ	UMCS	UMK	UO	URz	USz	UŚ	UWB	UWM	UW	UWR	UZ	RAZEM
lektor	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23
instruktor	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
starszy wykładowca	1	1				1	1	1	1	1		1		1			1					1	1	11
profesor wizytujący				1	1	1	1	1	1			1							1		1		1	10
wykładowca					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1					1	1	10
starszy asystent	1	1	1	1	1																			4
badacz wizytujący						1						1									1			3
starszy lektor	1											1								1				2
wykładowca wizytujący																					1			2
adiunkt – post-doc																								1
adiunkt badawczo-techniczny										1														1
adiunkt dydaktyczny															1									1
adiunkt kliniczny																				1				1
asystent badawczo-techniczny										1														1
asystent kliniczny																				1				1
kustosz dydaktyczno-biblioteczny											1													1
kustosz dyplomowany					1																			1
starszy instruktor	1																							1
starszy kustosz dyplomowany					1																			1
trener																								1
Suma	4	4	3	4	6	5	6	4	4	4	5	7	3	2	4	2	5	2	3	7	6	3	5	

Źródło: opracowanie własne na podstawie statutów badanych uczelni.

Kolejnym punktem analizy statutów było zwiększenie wymagań kwalifikacyjnych na stanowiska nauczycieli akademickich ponad obligatoryjne, które są określone w art. 116 ust. 2 UPOSWiN⁸. Cztery uczelnie nie skorzystały z tej możliwości (PG⁹, PW, URz, UW^r), natomiast pozostałe wprowadziły dodatkowe kryteria, które można podzielić zazwyczaj według trzech grup: dla pracowników badawczych, badawczo-dydaktycznych oraz dydaktycznych. Kryteria te najczęściej dotyczyły wymogu odpowiedniego doświadczenia we współpracy międzynarodowej, w kierowaniu projektami badawczymi, odpowiedniego dorobku publikacyjnego, stażu pracy (np. powyżej 15 lat na stanowisko profesora uczelnianego), uczestnictwa w kształceniu kadry, znacznych osiągnięć dydaktycznych, organizacyjnych oraz naukowych. Czasami dodatkowe wymogi dotyczyły jedynie zatrudnienia na określonych wydziałach czy w dyscyplinach (np. dodatkowe wymogi dla zatrudniania nauczycieli akademickich na wydziałach nauk kościelnych – UAM, UKSW, UWM).

Istotnym elementem zarządzania uczelnią wyższą jest możliwość tworzenia funduszy celowych, przeznaczonych na działalność tych organizacji. UPOSWiN (art. 409) wskazuje na dwa obligatoryjne fundusze – stypendialny oraz wsparcia osób niepełnosprawnych¹⁰, dając jednocześnie możliwość utworzenia dowolnej liczby funduszy za pomocą wskazania ich w statucie. Z tego powodu analiza statutów objęła również to zagadnienie.

Wymienione wcześniej dwa fundusze powstają w wyniku zasilenia ich przez określone w ustawie źródła finansowania. W przypadku funduszu stypendialnego są to środki pochodzące z otrzymywanej subwencji, w wysokości nieprzekraczającej 0,2% jej wysokości w danym roku. Mogą one być przeznaczone na wypłatę stypendiów socjalnych, stypendiów dla osób niepełnosprawnych, zapomóg oraz stypendiów

8 Zgodnie z przytoczoną regulacją „na stanowisku:

- 1) profesora – może być zatrudniona osoba posiadająca tytuł profesora;
- 2) profesora uczelni – może być zatrudniona osoba posiadająca co najmniej stopień doktora oraz znaczące osiągnięcia:
 - a) dydaktyczne lub zawodowe – w przypadku pracowników dydaktycznych,
 - b) naukowe lub artystyczne – w przypadku pracowników badawczych,
 - c) naukowe, artystyczne lub dydaktyczne – w przypadku pracowników badawczo-dydaktycznych;
- 3) **adiunkta** – może być zatrudniona osoba posiadająca co najmniej stopień doktora;
- 4) **asystenta** – może być zatrudniona osoba posiadająca tytuł zawodowy magistra, magistra inżyniera albo równorzędny”.

9 W przypadku Politechniki Gdańskiej wprowadzono drobne różnice pomiędzy zapisem ustawowym a zapisami statutu. Polegają one na tym, że osoby z tytułem doktora habilitowanego lub równoważnym zostają zatrudnione na stanowisku profesora uczelni bez dodatkowych warunków, zaś adiunktem mogą być tylko osoby ze stopniem doktora. Nie ma zatem możliwości zatrudnienia jako adiunkta osoby z tytułem doktora habilitowanego.

10 W art. 409 UPOSWiN wymieniony jest jeszcze fundusz zasadniczy, który powstaje w momencie założenia danej uczelni (w późniejszym okresie podlega zwiększeniom i zmniejszeniom według ściśle określonych reguł), stąd też ze względu na cel monografii w dalszych rozważaniach nie jest on uwzględniany.

rektora. Natomiast fundusz wsparcia osób niepełnosprawnych, powstający z tego samego źródła finansowania, może być przeznaczony, jak wskazano w art. 365 ust. 6 UPOSWiN, „na zadania związane z zapewnieniem osobom niepełnosprawnym warunków do pełnego udziału w procesie przyjmowania na studia, do szkół doktorskich, kształceniu na studiach i w szkołach doktorskich lub prowadzeniu działalności naukowej”¹¹.

Jak wskazano wcześniej, oprócz dwóch wymienionych w ustawie funduszy, uczelnia może w statucie wskazać dowolną liczbę i przeznaczenie kolejnych. Wśród 23 podmiotów będących w próbie badawczej, z takiej możliwości skorzystało 19 (wszystkie poprzednio wymieniane z wyjątkiem UKW, UO i UŚ). W każdej z tych uczelni utworzono dodatkowy fundusz stypendialny dla studentów, doktorantów i pracowników, ze środków innych niż wskazywany wcześniej obligatoryjny fundusz stypendialny¹². Sześć uczelni na tym zakończyło wykaz dodatkowych funduszy w statucie, natomiast kolejne osiem uczelni zapisało w statucie tzw. katalog otwarty, czyli możliwość utworzenia przez rektora funduszy niewymienionych w statucie literalnie. Oprócz tego uczelnie tworzyły fundusz rozwoju (UMCS, UWr), uczelniany fundusz badawczy (URz, UWM), fundusz na rzecz badań naukowych i komercjalizacji ich wyników (UWr), fundusz rozwoju naukowego uczelni (UŁ), fundusz inwestycji i remontów (UWr), fundusz spójności (UŁ) oraz fundusz wsparcia studentów i doktorantów¹³ (PW).

Ostatnim elementem, który został zbadany podczas analizy statutów uniwersytetów, jest funkcja i podległość służbowa osoby odpowiedzialnej za system rachunkowości uczelni. Do czasu wejścia w życie UPOSWiN kwestia ta była uregulowana w poprzedniej ustawie. Wskazano tam, w art. 82 ust. 1 (ustawa o szkolnictwie wyższym, 2005), że funkcję głównego księgowego pełni kwesor, który jest jednocześnie zastępcą kanclerza¹⁴. Oznaczało to, że osoba odpowiedzialna za system rachunkowości uczelni nigdy nie podlegała bezpośrednio pod kierownika jednostki, czyli pod rektora oraz jej funkcja miała ściśle określoną nazwę (kwesor). Ponieważ w przytoczonym zapisie mowa jest o pełnieniu „funkcji głównego księgowego”, to w praktyce, jak potwierdzają doświadczenia zebrane w ramach obserwacji bezpośredniej autora, w części polskich uczelni było to rozumiane jedynie jako rola osoby odpowiedzialnej za techniczny aspekt księgowości w ujęciu *ex post*. W efekcie, w niektórych uniwersytetach zaczęto powoływać odrębne pionierzy zajmujące się rachunkowością w ujęciu *ex ante*. Najczęściej na ich czele stał inny zastępca

11 Zasady dotyczące opisywanych funduszy są uregulowane w art. 86, 365, 412, 413, 415.

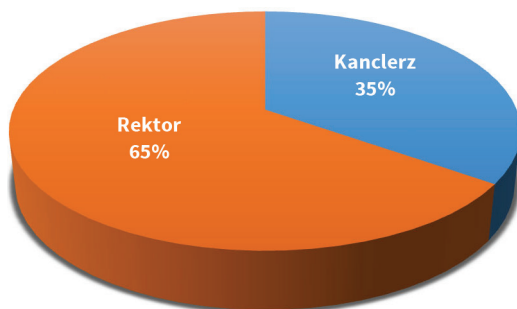
12 Zazwyczaj uczelnie wskazują jako źródła finansowania środki z subwencji, przychodów własnych, darowizn lub zapisów.

13 Jest to odrębny fundusz Politechniki Warszawskiej od funduszu stypendialnego obligatoryjnego oraz od dodatkowego (ze środków własnych) funduszu stypendialnego na stypendia za wyniki w nauce dla studentów oraz stypendia naukowe dla pracowników i doktorantów.

14 Kanclerz z kolei, według art. 81 ust. 1 (ustawa o szkolnictwie wyższym, 2005), kieruje administracją i gospodarką uczelni w zakresie określonym przez statut i rektora.

kanclerza (np. ds. ekonomicznych), w których zadaniach było np. przygotowywanie i kontrola planu rzeczowo-finansowego uczelni czy też wykonywanie różnych analiz ekonomicznych¹⁵.

Nowa ustawa o szkolnictwie wyższym (UPoSWiN) zlikwidowała wskazaną wcześniej regulację obligatoryjnie narzucającą funkcję i podległość osoby odpowiedzialnej za system rachunkowości uczelni. Należy to niewątpliwie ocenić pozytywnie, gdyż sposób organizacji pionu finansowego został przekazany w całości do decyzji uczelni. Większość z nich postanowiła odnieść się do tego zagadnienia w swoich nowych statutach, stąd też w badaniu obecnej funkcji i podległości służbowej osoby odpowiedzialnej za system rachunkowości uczelni zastosowano metodę analizy dokumentów źródłowych, jakimi są statuty wybranej grupy uczelni, a w przypadku braku odpowiednich regulacji w tym zakresie zweryfikowano istniejące struktury organizacyjne analizowanych uniwersytetów. Wyniki tej analizy zaprezentowano na rysunku 4.1.



Rysunek 4.1. Podległość służbowa osoby odpowiedzialnej za system rachunkowości w badanych uczelniach

Źródło: opracowanie własne na podstawie statutów oraz struktur organizacyjnych badanych uczelni.

W większości analizowanych organizacji dominuje tradycyjna nazwa stanowiska dla osoby odpowiedzialnej za system rachunkowości – kwestor. Wyjątkiem od tej reguły jest Uniwersytet Opolski, w którym powołano Głównego księgowego (występuje tutaj również niezależnie stanowisko kanclerza) oraz Uniwersytet Wrocławski, gdzie w statucie ustalono funkcję Dyrektora Finansowego (nie występuje również stanowisko kanclerza, natomiast przewidziano Dyrektora Generalnego). Zachowanie tradycji w badanych uczelniach zazwyczaj ograniczyło się jedynie do nazwy stanowiska kwestora, ponieważ w większości przypadków ustalono bezpośrednią

15 Warto w tym miejscu wskazać, że w literaturze istnieje luka badawcza dotycząca roli i zadań specjalistów ds. rachunkowości zarządczej w uniwersytetach, w przeciwieństwie do wielu badań dotyczących roli tych osób w przedsiębiorstwach komercyjnych – ich kompleksowy przegląd został przedstawiony m.in. [w:] Zarzycka, 2016, s. 119–142.

podległość tej funkcji pod rektora (taka sytuacja wystąpiła w 15 na 23 uczelnie – AGH, PŚ, PW, UAM, UG, UJ, UJK, UKW, UMCS, UMK, UO, URz, USz, UWM, UWwr). Kwesor będący zastępcą kanclerza to sytuacja zaobserwowana w ośmiu analizowanych przypadkach (GUM, PG, UKSW, UŁ, UŚ, UW, UwB, UZ). Uzyskane wyniki potwierdzają wcześniejszy wniosek dotyczący pozytywnej oceny przekazania w UPOSWiN decyzji co do organizacji pionu finansowego do decyzji władz uczelni, gdyż w większości przypadków skorzystano z możliwości zmiany wcześniej stosowanej praktyki. Warto w tym miejscu dodać, że UPOSWiN w istotny sposób zmieniła w praktyce sposób zarządzania operacyjnego uczelniami wyższymi w Polsce z kolegiального (senat, rektor, dziekani) na jednoosobowy (rektor), co niewątpliwie miało wpływ na decyzje dotyczące podległości służbowej osoby odpowiedzialnej za system rachunkowości.

Kolejnym dokumentem poddanym analizie była strategia każdej z 23 badanych uczelni. Obowiązek jej posiadania wynika wprost z UPOSWiN, w której to, w kilku artykułach, wskazano obowiązki organów w tym obszarze, co zostało zaprezentowane w tabeli 4.6. Podobnie jak w przypadku statutów, analizie poddano najbardziej aktualne dokumenty strategii wskazanych wcześniej organizacji.

Tabela 4.6. Obowiązki organów uczelni w zakresie strategii

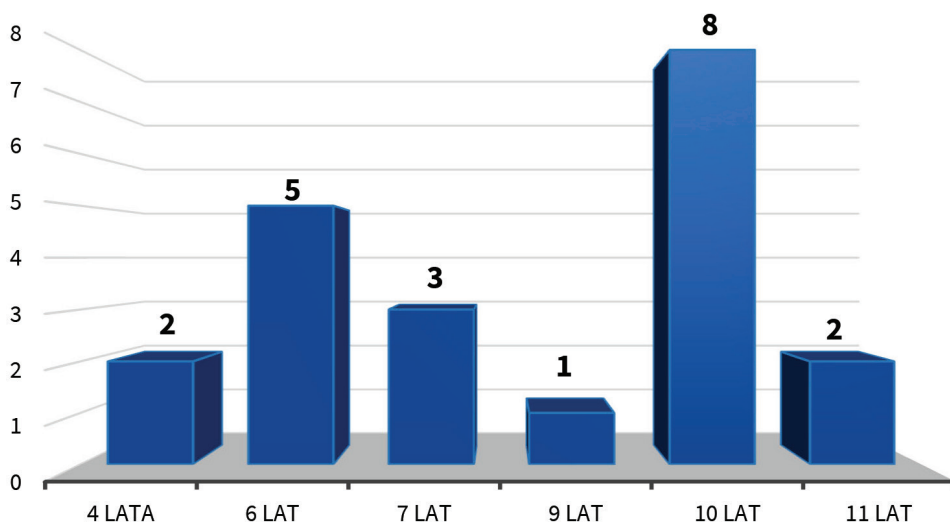
Czynność	Organ	Podstawa prawna
Przygotowanie projektu strategii	rektor	art. 23 ust. 2 pkt 3 i 4
Opiniowanie projektu strategii	rada uczelni	art. 18 ust. 1 pkt 1
Uchwalenie strategii	senat	art. 28 ust. 1 pkt 3
Składanie sprawozdania z realizacji strategii	rektor	art. 23 ust. 2 pkt 3 i 4
Zatwierdzanie sprawozdania z realizacji strategii	senat	art. 28 ust. 1 pkt 3

Źródło: opracowanie własne na podstawie ustawy o szkolnictwie wyższym.

Wśród badanych uniwersytetów wszystkie 23 uczelnie opublikowały na swoich stronach strategię, przy czym zastrzeżenia wzbudziły dokumenty dwóch podmiotów. Akademia Górniczo-Hutnicza prezentowała strategię uchwaloną w 2016 r., w której jednak nie wskazano okresu jej obowiązywania. Z kolei Uniwersytet Warszawski posiadał na dzień badania (30.06.2022) nieaktualną już strategię, gdyż obowiązywała w latach 2014–2018. Z tego względu w dalszych analizach nie uwzględniono strategii tych organizacji (w badanej grupie pozostało 21 uczelni).

Kolejnym punktem analizy, zaprezentowanym na rysunku 4.2, był okres ujęty w strategii i liczba uczelni, która go wybrała.

Najwięcej, bo aż osiem z 21 badanych organizacji, przyjęło dziesięcioletni przedział czasowy (PW, UJ, UŁ, UR, USz, UWM, UWwr, UZ). Z kolei najdłuższym okresem było 11 lat wskazane przez Politechnikę Gdańską oraz Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, zaś najkrótsze strategie obejmowały cztery lata (UJK, UKSW).



Rysunek 4.2. Liczba lat obowiązywania strategii w badanych uczelniach

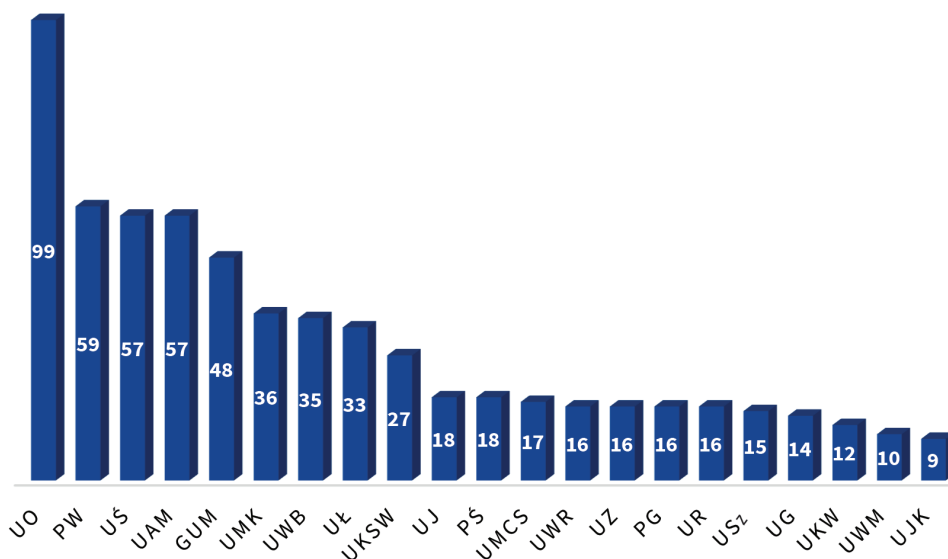
Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy strategii badanych uczelni.

Pozostając jeszcze przy analizie liczbowej, warto porównać objętość opisywanych dokumentów, przy czym aby zachować obiektywizm, porównano liczbę stron A4 opublikowanych dokumentów¹⁶. Wyniki zaprezentowano na rysunku 4.3. Należy jednak wyraźnie zaznaczyć, że nie ma idealnej liczby stron, którą powinny mieć strategie uczelni wyższych, zatem ma to jedynie charakter poglądowy i porównawczy.

Wśród 21 uczelni posiadających aktualne strategie, we wszystkich zostały zdefiniowane cele strategiczne, zazwyczaj w liczbie pięciu (tak było w sześciu uczelniach), czterech i sześciu (odpowiednio po pięć uczelni). Cele strategiczne w analizowanych uczelniach dotyczyły ośmiu głównych obszarów:

- 1) dążenie do doskonałości naukowej,
- 2) dążenie do doskonałości dydaktycznej,
- 3) dążenie do doskonałości organizacyjnej,
- 4) budowa i rozwój społeczności akademickiej,
- 5) współpraca z otoczeniem, w tym komercjalizacja badań naukowych,
- 6) umiędzynarodowienie działalności uczelni,
- 7) budowanie marki uczelni,
- 8) działania na rzecz zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności.

¹⁶ Na przykład strategia Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu liczy według paginacji 113 stron. Jest ona jednak zredagowana w formie broszury do złożenia, stąd na jednej stronie A4 mieszczą się dwie strony wskazanej numeracji. Zatem do porównania została przyjęta liczba stron A4, czyli 57.



Rysunek 4.3. Liczba stron opisu strategii w badanych uczelniach

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy strategii badanych uczelni.

Wśród celów strategicznych badanych uczelni najczęściej powtarzały się zagadnienia dotyczące trzech pierwszych obszarów (1–3), czyli dążenie do doskonałości naukowej, dydaktycznej oraz organizacyjnej. Były one formułowane w różny sposób i na różnym poziomie szczegółowości. W jednym przypadku (UŚ) jako jedyny cel strategiczny wskazano „przekształcenie w uczelnię badawczą o międzynarodowym znaczeniu i prestiżu”, zaś rozwinięcie tego sformułowania zostało dokonane na poziomie identyfikacji celów operacyjnych.

Warta zauważenia jest dość powszechna świadomość w analizowanych uniwersytetach, iż warunkiem koniecznym realizacji na wysokim poziomie jakościowym głównych zadań uczelni (rozumianych najczęściej jako nauka i dydaktyka, czasami jeszcze również jako współpraca z otoczeniem) jest posiadanie profesjonalnego systemu zarządzania. Rozumiany jest on zazwyczaj jako wysoko wykwalifikowana kadra administracyjna oraz odpowiedniej jakości zintegrowane narzędzia informatyczne. W niektórych przypadkach pojawia się określenie „wysokiej kultury organizacyjnej” (GUM, UKSW, UMK, UR) oraz sprawnych procesów zarządzania uczelnią (UJ, UMCS). Takie podejście do zarządzania uczelnią, zaprezentowane na poziomie strategii, wydaje się być istotną, pozytywną zmianą w postrzeganiu roli systemu zarządzania w tych organizacjach. Należy w tym miejscu podkreślić, że funkcjonujące powszechnie do chwili obecnej określenie „administracja” określające pracowników realizujących ten proces, jest często postrzegane w sposób pejoratywny. Są oni raczej kojarzeni z urzędnikami państwowymi (a raczej z ich negatywnymi cechami), co jest ewidentnie pozostałością historyczną i mentalną po

czasach minionych, kiedy uczelnia się administrowało, a nie zarządzało. Dzisiaj to od jakości i profesjonalizmu „administracji uczelnianej”¹⁷ zależy przede wszystkim sukces uczelni w obszarach jej głównej działalności. Dlatego też wskazanie jako celu strategicznego w większości badanych uczelni dążenia do doskonałości organizacyjnej jest dobrym sygnałem na przyszłość.

Kolejnym, istotnym elementem, z punktu widzenia celu niniejszej monografii, jest świadomość potrzeby zrównoważonego rozwoju, w tym również społecznej odpowiedzialności uczelni. Jak już wskazywano w rozdziale trzecim, początek XXI w. to czas zwiększania wrażliwości na problemy środowiska, ekologii, jakości pracy, odpowiedzialności za pracowników czy oddziaływania na społeczność lokalną oraz globalną. Doskonale rozumieją to najlepsze uczelnie na świecie, co przeanalizowano i opisano w rozdziale piątym. Natomiast w przypadku strategii badanych uczelni można stwierdzić, że tematyka zrównoważonego rozwoju w zasadzie nie występuje w ramach celów strategicznych. Są dwa wyjątki od tej reguły. Pierwszy to Politechnika Gdańska, która wprost zapisała takie cele strategiczne jak na przykład cel Z1 – „wspólnota Uczelni traktuje Cele Zrównoważonego Rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych jako cele własne i jest aktywnym uczestnikiem światowego procesu realizacji tych celów” (Statut PG, s. 9). Ponadto uczelnia ta już na początku wspomnianego dokumentu (s. 7), definiując wartości, którymi się kieruje, wskazała, że „do naczelných wartości pielęgnowanych przez Politechnikę należy troska o warunki i jakość życia obecnych i przyszłych pokoleń. Uczelnia aktywnie uczestniczy w realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ i Europejskiego Zielonego Ładu Komisji Europejskiej”.

Drugą uczelnia, w strategii której znalazło się miejsce na cel związany ze zrównoważonym rozwojem, jest Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie; choć nie tak obszernie i dokładnie jak w przypadku PG, ale również wskazano jako cel strategiczny nr 4 społeczną odpowiedzialność Uniwersytetu, polegającą na „budowaniu szerokiej świadomości społecznej na temat roli Uczelni w kształtowaniu warunków dla zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego kraju” (Statut UKSW, s. 23).

W pozostałych strategiach przeprowadzona analiza nie wykazała innych celów strategicznych związanych z realizacją Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ.

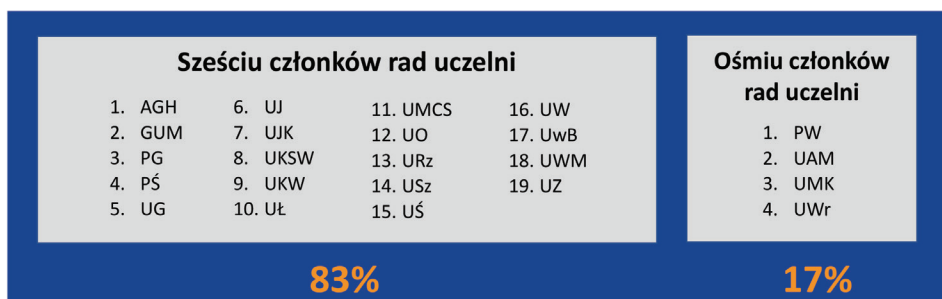
Warto również podkreślić, że w większości przypadków w strategiach znajdują się precyzyjnie określone mierniki, mające na celu monitorowanie realizacji strategii. Brak jest natomiast w dokładnego określenia poziomu wyodrębnionych miar, którego osiągnięcie uważa się za pożądane (np. „Zajmuje wśród uniwersytetów

17 Pojęcie administracji uczelnianej zostało zawarte w cudzysłowie, gdyż w opinii autora nazywanie kadry zarządczej administracją jest błędem aksjologicznym. Administrowanie i zarządzanie to dwa zupełnie różne pojęcia, a w dzisiejszych czasach uczelnie wyższe niewątpliwie wymagają zarządzania, a nie administrowania, stąd też pracownicy realizujący ten proces nie powinni być nazywani administracją uczelnianą.

w Polsce wysoką pozycję, będąc ośrodkiem prowadzenia badań naukowych na najwyższym światowym poziomie”, „Zwiększenie liczby nauczycieli akademickich zatrudnionych w Uniwersytecie niebędących jego absolwentami”, „Zwiększenie liczby zmodyfikowanych zakresów obowiązków”, „Zwiększenie liczby wniosków w konkursach międzynarodowych” itd.).

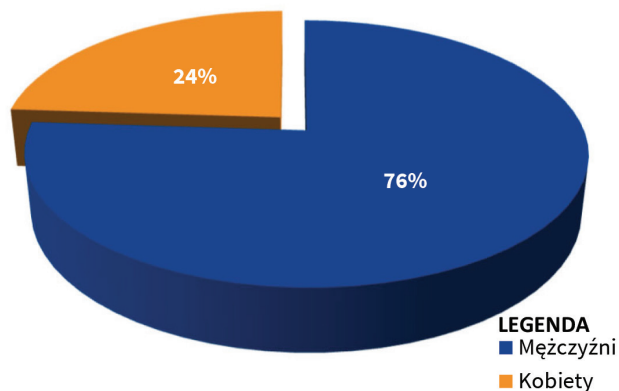
Ostatnim punktem części A badania transparentności uniwersytetów była analiza dostępności informacji o radach uczelni badanych organizacji. Została ona oparta na członkach rady powoływanych przez senat na kadencję 2021–2024. Dane do analizy w całości pochodziły ze stron internetowych uczelni, wszystkie badane uczelnie opublikowały stosowne informacje i nie było większych trudności z dotarciem do nich. Pewnym mankamentem, podobnie jak w przypadku poszukiwania statutów czy strategii, jest brak powtarzalności i ustandaryzowania tych informacji na poziomie wszystkich uczelni. Każdy z uniwersytetów publikuje takie dane według własnych schematów informacyjnych, co utrudnia np. automatyczne pobranie wskazanych informacji. Dotarcie do nich jest dość pracochłonne, ale możliwe.

Zgodnie z art. 19 UPOSWiN w skład rady uczelni może wchodzić sześciu lub ośmiu członków powoływanych przez senat uczelni (z czego co najmniej 50% osób musi pochodzić spoza uczelni) oraz przewodniczący samorządu studenckiego. Jak zaprezentowano na rysunku 4.4, w badanych uniwersytetach w większości rady uczelni składały się z sześciu członków (83%), zaś jedynie cztery uczelnie (17%) miały po ośmiu członków. W sumie w analizowanych organizacjach w radach uczelni zasiadało 146 osób.

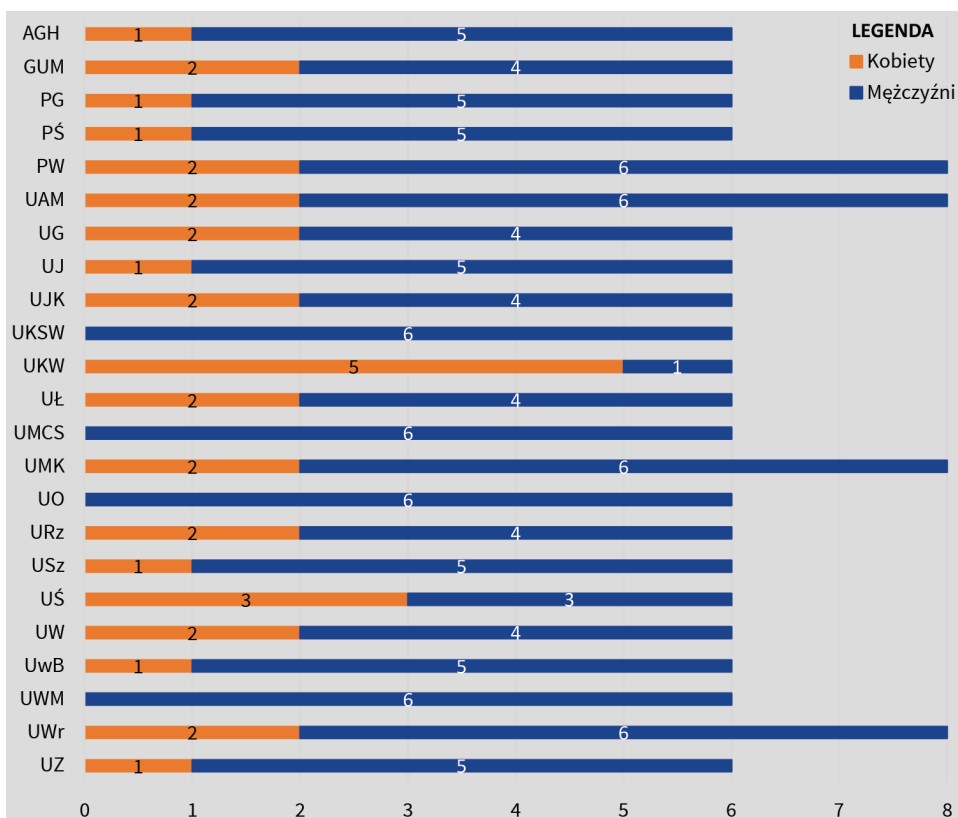


Rysunek 4.4. Liczba członków w radach uczelni analizowanych uniwersytetów
Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy składów rad uczelni badanych uniwersytetów.

Kolejnym punktem analizy była liczba kobiet i mężczyzn w radach uczelni analizowanych uniwersytetów. Sumując wszystkich członków tych organów, uzyskano informację, że ponad $\frac{3}{4}$ członków stanowili mężczyźni (76%), zaś kobiety to 24% badanej populacji (por. rysunek 4.5). Analiza jednostkowa wykazała z kolei zdecydowanie większą różnorodność w tej kwestii, co zaprezentowano na rysunku 4.6.



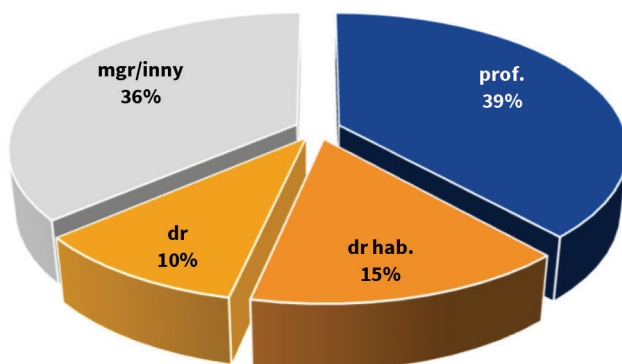
Rysunek 4.5. Udział liczby kobiet i mężczyzn w radach uczelni analizowanych uniwersytetów
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 4.6. Liczba kobiet i mężczyzn w radach uczelni analizowanych uniwersytetów
Źródło: opracowanie własne.

Wśród analizowanych uczelni w jednej z nich w składzie rady uczelni zdecydowanie przeważały kobiety (Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, pięć kobiet i jeden mężczyzna), w jednej była równowaga płci (trzy kobiety i trzech mężczyzn – Uniwersytet Śląski w Katowicach), zaś w pozostałych dominowali mężczyźni. W czterech uniwersytetach do rad uczelni nie powołano żadnej kobiety (UKSW, UMCS, UO oraz UWM), natomiast najczęściej w analizowanych podmiotach w radzie uczelni zasiadały dwie panie i czterech (lub sześciu) panów (GUM, PW, UW, URz, UMK, UŁ, UJK, UG, UAM).

Analizując składy rad uczelni, zbadano również stopnie i tytuły naukowe ich członków (por. rysunek 4.7). Nie był dużym zaskoczeniem fakt, że największą grupę stanowiły osoby z tytułem naukowym profesora (39%). Drugie miejsce może jednakże stanowić pewną niespodziankę, gdyż są to magistrowie lub osoby nieposiadające tytułu naukowego (36%). Wytlumaczeniem tego faktu jest sama konstrukcja rady uczelni, o której pisano w punkcie 3.2, składająca się w co najmniej połowie z osób spoza danej jednostki (najczęściej są to praktycy ze świata biznesu, rzadko posiadający tytuły naukowe).



Rysunek 4.7. Stopnie i tytuły naukowe członków rad uczelni analizowanych uniwersytetów
Źródło: opracowanie własne.

Interesującym zagadnieniem jest również narodowość członków rad uczelni. Jak już opisywano wcześniej, jest to obszar pewnych rozbieżności co do interpretacji przepisów UPOSWiN (w tym przypadku konkretnie art. 20). Jednym z wymogów przytoczonego wcześniej art. 20 UPOSWiN jest to, by członek rady uczelni korzystał z pełni praw publicznych. Ponieważ przykładem tych praw jest na chociażby prawo do głosowania w wyborach parlamentarnych i samorządowych (dotyczy to obywateli Polski po spełnieniu pozostałych warunków, m.in. ukończenia 18. roku życia), stąd też najczęstszą interpretacją tej sytuacji jest brak możliwości powołania obcokrajowca do składu rady uczelni. Nadmienić jednak należy, że badane uniwersytety nie ujawniły informacji o obywatelstwie członków rad uczelni, stąd też

analiza oparta została na pewnych subiektywnych założeniach (np. obco brzmiące imię lub nazwisko) i poszukiwaniu dodatkowych informacji na temat danej osoby w Internecie. Na tej podstawie można przypuszczać, że jedynie jedna z 23 badanych organizacji (Uniwersytet Warszawski) powołała do składu swoich rad uczelni obco-krajowców. Ponadto w przypadku Akademii Górniczo-Hutniczej w skład jej rady wchodzi osoba z podwójnym obywatelstwem (belgijskie oraz polskie).

Kolejnym elementem poddanym badaniu była analiza dziedzin nauki reprezentowanych przez członków rad uczelni. Została ona wykonana spośród tych członków, którzy posiadali tytuł naukowy profesora, doktora habilitowanego lub doktora (por. rysunek 4.7). Ze 146 osób, które znalazły się w kręgu zainteresowania niniejszego badania, warunek ten spełniały łącznie 93. Wyniki zaprezentowano w tabeli 4.7.

Tabela 4.7. Analiza dziedzin nauki reprezentowanych przez członków rad uczelni analizowanych uniwersytetów

Lp.	Dziedzina nauk	Liczba osób	Udział procentowy
1.	Nauki społeczne	29	31,18
2.	Nauki ścisłe i przyrodnicze	25	26,88
3.	Nauki humanistyczne	18	19,35
4.	Nauki medyczne i nauki o zdrowiu	12	12,90
5.	Nauki inżynieryjno-techniczne	5	5,38
6.	Sztuka	2	2,15
7.	Nauki rolnicze	1	1,08
8.	Nauki teologiczne	1	1,08
		93	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazywano we wprowadzeniu w punkcie 4.1, jednym z kryteriów doboru próby badawczej (10 uczelni badawczych + wszystkie uniwersytety bezprzymiotnikowe) było zapewnienie jak największej różnorodności dziedzin i dyscyplin naukowych w analizowanych uczelniach. Znalazło to również potwierdzenie przy zestawieniu dziedzin reprezentowanych przez członków rad uczelni badanych uniwersytetów – jest pełna reprezentacja wszystkich ośmiu dziedzin nauk zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych¹⁸.

¹⁸ Badanie, jak kilkakrotnie wcześniej podkreślano, zostało przeprowadzone według stanu na dzień 30.06.2022 (choć część dokumentów splaywała jeszcze do września 2022 r.). Po zakończeniu badania, w październiku 2022 r., nastąpiła zmiana stanu prawnego w zakresie wykazu dziedzin i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych (na podstawie Rozporządzenia Ministra Nauki i Edukacji z dnia 11 października 2022 r. w sprawie dziedzin

Najwięcej przedstawicieli (ponad 30%) mają nauki społeczne. Zaraz za nimi uplasowały się nauki ścisłe i przyrodnicze (blisko 27%) oraz nauki humanistyczne (ok. 19%). Istotną grupą są też przedstawiciele nauk medycznych i nauk o zdrowiu – 12 osób, co daje prawie 13% badanej populacji. Pozostałe dziedziny są reprezentowane raczej symbolicznie, jednak ich występowanie potwierdza różnorodność próby badawczej¹⁹.

4.2.2. Analiza dokumentacji polityki rachunkowości i sprawozdawczości finansowej

Badając transparentność dokonań uniwersytetów w części dotyczącej sprawozdawczości finansowej, w pierwszej kolejności przeanalizowano politykę rachunkowości analizowanych uczelni. Sprawdzone jej dostępność na stronach internetowych, a w przypadku braku możliwości uzyskania informacji z tego źródła poproszono o udostępnienie tego dokumentu w procedurze wystąpienia z prośbą o udostępnienie informacji publicznej. W następnej kolejności zweryfikowano, czy otrzymane w ten sposób dokumenty spełniają wymogi art. 10 ust. 1 UoR. Wyniki tej analizy zaprezentowano w tabeli 4.8.

Pomimo opisanych wcześniej prób uzyskania polityki rachunkowości podczas badania okazało się, że niektóre uczelnie nie są transparentne w tym obszarze.

Były to odpowiednio:

- 1) Uniwersytet Gdański – dostęp do dokumentu opisującego zasady (politykę) rachunkowości jest ograniczony jedynie do zalogowanych użytkowników tego serwisu. Pomimo dwukrotnej próby uzyskania tych informacji w formie zapytania publicznego nie otrzymano do nich dostępu. Jako przyczynę podano twierdzenie, że pozyskanie informacji dla celów badań naukowych nie jest objęte procedurą informacji publicznej i dlatego odmówiono ich ujawnienia;

nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych). Według nowego wykazu wyróżniono 10 dziedzin nauki (dodatkowo doszły dwie dziedziny: nauki o rodzinie – wcześniej nie występowały, oraz nauki weterynaryjne – wcześniej występowały jako dyscyplina w ramach dziedziny nauk rolniczych).

19 Dla celów czysto statystycznych można jeszcze odnotować występowanie i powtarzalność imion członków rad uczelni. Wśród 146 analizowanych członków rad uczelni najczęściej, bo siedem razy, pojawiało się imię Andrzej. Niewiele mniej (sześć wystąpień) było osób o imieniu Krzysztof oraz Małgorzata. Pięć razy pojawiali się Paweł, Piotr, Tomasz oraz Zbigniew, a cztery razy Janusz i Marek. Jak widać opisana ścisła czołówka, obejmująca w sumie 47 osób, to głównie mężczyźni, jest wśród nich jedynie sześć kobiet (Małgorzaty). Dopiero na kolejnej pozycji – występowanie po trzy razy – pojawiają się kolejno Anna, Beata, Katarzyna oraz Marian, Mirosław i Wojciech. W celu uzupełnienia listy należałoby wymienić jeszcze 62 kolejne imiona, jednak ponieważ występują one w przeważającej większości pojedynczo, nieliczne podwójnie, zrezygnowano z tego w niniejszym opisie.

- 2) Uniwersytet Jagielloński²⁰ – w tabeli 4.7 zaprezentowano analizę publicznie dostępnej polityki rachunkowości części Uniwersytetu Jagiellońskiego – Collegium Medicum. Natomiast polityka rachunkowości całego uniwersytetu nie jest dostępna dla publicznych interesariuszy²¹. Jeśli chodzi o uzyskanie dokumentu za pomocą prośby o udzielenie informacji publicznej to, podobnie jak w przypadku UG, dwukrotnie odmówiono tego, motywując, że uzyskanie informacji na potrzeby badań naukowych nie spełnia przesłanek udostępnienia informacji publicznej;
- 3) Uniwersytet Śląski – nie udało się uzyskać polityki rachunkowości z ogólnodostępnych stron internetowych, natomiast prośba o udostępnienie informacji publicznej spotkała się z dwukrotną odmową (jako jej wyjaśnienie wskazano, podobnie jak w przypadku UG i UJ twierdzenie, że badania naukowe nie są podstawą do udostępniania informacji publicznej).

Podsumowując zatem pierwszą część badania transparentności, na 23 uczelnie trzy z nich odmówiły udostępnienia takich dokumentów, nie publikując ich jednocześnie w ogólnodostępnych serwisach internetowych. Warto w tym miejscu przytoczyć treść odpowiedzi, jaką wskazane uczelnie otrzymywały na pierwszą odmowę udostępnienia tych informacji. Napisano w niej, iż „oczekiwane informacje w całości stanowią informację publiczną prostą, o którą wnioskowanie nie wymaga uzasadnienia. Zgodnie z treścią art. 2 ust. 2 ustawy o dostępie do informacji publicznej od osoby wykonującej prawo do informacji publicznej nie wolno żądać wykazania interesu prawnego lub faktycznego. Znajduje to potwierdzenie w ugruntowanej linii orzeczniczej (por. wyrok WSA w Gdańsku z 8 grudnia 2021 sygn. akt II SAB/Gd 115/21). Artykuł 2 ust. 2 UoDdIP stanowi, że od osoby wykonującej prawo do informacji publicznej nie wolno żądać wykazania interesu prawnego lub faktycznego. Tym bardziej zatem ujawnienie niejako z własnej inicjatywy wnioskodawcy swojego interesu w uzyskaniu żądanej informacji nie może pozbawiać jej przymiotu informacji publicznej”. Jednak nawet wskazanie podstawy prawnej nie skłoniło trzech uczelni do ujawnienia podstawowego dokumentu z zakresu rachunkowości, który w ocenie decydentów tych organizacji stanowi tak istotną tajemnicę ich organizacji, że nie mogą jej ujawnić publicznie. Jest to przykład braku transparentności tych uniwersytetów.

20 Na ogólnodostępnej stronie internetowej uczelni jest jedynie opublikowana polityka rachunkowości samodzielnej jednostki UJ, jaką jest Collegium Medicum.

21 Jest ona dostępna tylko dla zalogowanych użytkowników z odpowiednimi uprawnieniami.

Tabela 4.8. Analiza dokumentacji polityki rachunkowości badanych uczelni

Uczelnia	Liczba stron	Określenie roku obrotowego i wchodzących w jego skład okresów sprawozdawczych	Metody wyceny aktywów i pasywów oraz ustalenia wyniku finansowego	Zakładowy Plan Kont	Wykaz zbiorów danych tworzących księgi rachunkowe na informatycznych nośnikach danych z określeniem ich struktury, wzajemnych powiązań oraz ich funkcji w organizacji całości ksiąg rachunkowych i w procesach przetwarzania danych	Nazwa systemu informatycznego	Opis systemu informatycznego – wykaz programów, procedur lub funkcji, w zależności od struktury oprogramowania	Określenie wersji oprogramowania	Określenie daty rozpoczęcia eksploatacji oprogramowania	Opis systemu informatycznego – opis algorytmów i parametrów oraz programowych zasad ochrony danych	Opis systemu służącego ochronie danych i ich zbiorów	Zasady inwentaryzacji
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
AGH	29	tak	tak	nie	nie	ASIMS+	tak	tak	nie	nie	tak	tak
GUM	31	tak	tak	tak	nie	Teta Constellation	tak	nie	nie	nie	tak	tak
PG	11	nie	tak	nie	nie	Teta Constellation	tak	nie	tak	nie	tak	nie
PŚ	145	tak	tak	tak	tak	MS Dynamics AX 2009	tak	tak	nie	nie	tak	tak
PW	20	tak	tak	nie	nie	SAP ERP	tak	nie	nie	tak	tak	tak
UAM	25	tak	tak	nie	nie	MS Dynamics AX 2012	tak	tak	tak	nie	tak	tak
UG	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
UJ	28	tak	tak	nie	nie	b.d.	nie	nie	nie	nie	tak	tak
UJK	83	tak	tak	tak	tak	SIMPLE.ERP	tak	nie	tak	tak	tak	tak

Tabela 4.8 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
UKSW	46	tak	tak	nie	nie	SIMPLE.ERP	tak	nie	tak	nie	tak	tak
UKW	38	tak	tak	nie	nie	SIMPLE.ERP	nie	nie	nie	nie	tak	tak
UŁ	68	tak	tak	nie	nie	b.d.	nie	nie	nie	nie	tak	tak
UMCS	93	tak	tak	tak	tak	SAP ERP	tak	tak	tak	nie	tak	tak
UMK	39	tak	tak	nie	nie	HMS/efka oraz SIMPLE.ERP	tak	nie	nie	nie	tak	tak
UO	97	tak	tak	tak	nie	eFka TARKUS	tak	nie	tak	nie	tak	tak
URZ	43	tak	tak	nie	nie	SIMPLE.ERP	tak	nie	nie	nie	tak	tak
USz	58	tak	tak	nie	tak	ERP EGERIA	tak	nie	tak	tak	tak	tak
UŚ	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
UW	37	tak	tak	tak	nie	SAP ERP	tak	nie	nie	nie	tak	tak
UwB	33	tak	tak	nie	nie	XEMI	nie	tak	tak	nie	tak	tak
UWM	24	tak	tak	tak	nie	SIMPLE.ERP	tak	nie	nie	nie	tak	tak
UWr	27	tak	tak	tak	nie	TETA oraz ERP EGERIA	nie	tak	tak	nie	tak	tak
UZ	170	tak	tak	tak	tak	ERP Quatra MAX	nie	nie	nie	nie	tak	tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie polityk rachunkowości uczelni wymienionych w tabeli.

Zaprezentowane wyniki przeprowadzonego badania pozwoliły na częściową (w zakresie informacji finansowych²²) **pozytywną weryfikację hipotezy pomocniczej nr 2 – uczelnie w Polsce nie zapewniają w pełni publicznego dostępu do informacji finansowych i niefinansowych prezentujących ich dokonania.**

Druga część analizy polityk rachunkowości objęła pozostałe 20 uczelni, które słusznie nie czyniły tajemnic z tych dokumentów i zazwyczaj ujawniały je na ogólnodostępnych stronach internetowych, a w przypadku prośby o udostępnienie w trybie informacji publicznej bez problemów przekazały odpowiednie zarządzenia.

Dla celów badania przeanalizowano 1145 stron udostępnionych dokumentów polityki rachunkowości. Należy zaznaczyć, że w większości przypadków otrzymane zarządzenia były niepełne – znajdowały się w nich odwołania do załączników, które albo były dostępne w siedzibie uczelni w formie wydruku, albo występowały w bliżej nieokreślonym miejscu systemu informatycznego uczelni, albo były jeszcze w innych, niezidentyfikowanych bliżej lokalizacjach. Stąd też, w tabeli 4.8, zaprezentowano wyniki analizy tej części dokumentacji polityki rachunkowości, do której uzyskano dostęp. Jeśli była delegacja do załącznika (np. z Zakładowym Planem Kont), a tego załącznika nie udało się pozyskać, to przyjmowano, że dana polityka rachunkowości nie zawiera tego elementu.

Analizując uzyskane informacje na temat polityki rachunkowości, można sformułować opisane dalej wnioski (na podstawie analizy dokumentacji 20 uczelni, które ją udostępniły):

- a) Średnia liczba stron wynosi 55, najobszerniejsza jest polityka rachunkowości Uniwersytetu Zielonogórskiego (170 stron), zaś najkrótsze zarządzenie zaprezentowała Politechnika Gdańska (11 stron).
- b) Wszystkie analizowane dokumenty zawierają opis zasad wyceny aktywów i pasywów oraz opis systemu służącego ochronie danych i ich zbiorów.
- c) Z wyjątkiem Politechniki Gdańskiej wszystkie uczelnie określiły rok obrotowy i wchodzące w jego skład okresy sprawozdawcze.
- d) Z wyjątkiem Politechniki Gdańskiej wszystkie uczelnie opisały zasady inwentaryzacji, choć nie jest to obowiązkowy element polityki rachunkowości.
- e) Wśród badanych uniwersytetów w polityce rachunkowości tylko Uniwersytet Łódzki nie wskazał nazwy i producenta systemu informatycznego, z którego korzysta w systemie rachunkowości. W dokumencie w części dotyczącej zasad rozliczeń kosztów zawarto informację o tym, że dzieje się to w systemie SIMPLE. ERP, jednak nie można tego uznać za spełnienie wymogu ustawowego, dlatego w przypadku tej uczelni w kolumnie „Nazwa systemu informatycznego” wpisano b.d. (brak danych).

22 Weryfikacja tej hipotezy w zakresie danych niefinansowych nastąpiła na podstawie wyników badań dotyczących sprawozdawczości niefinansowej opisanych w punkcie 4.2.3.

- f) Badane uczelnie najczęściej korzystały z systemu SIMPLE.ERP (pięć uniwersytetów plus szósty – UŁ, który nie ujawnił tego bezpośrednio). Na drugim miejscu jest system SAP ERP (trzy podmioty).
- g) Do częstych błędów w polityce rachunkowości należy zaliczyć:
- brak opisu systemu informatycznego – opis algorytmów i parametrów oraz programowych zasad ochrony danych (17 uczelni);
 - brak wykazu zbiorów danych tworzących księgi rachunkowe na informatycznych nośnikach danych z określeniem ich struktury, wzajemnych powiązań oraz ich funkcji w organizacji całości ksiąg rachunkowych i w procesach przetwarzania danych (15 uczelni);
 - brak określenia aktualnej wersji oprogramowania (14 uczelni);
 - brak określenia daty rozpoczęcia eksploatacji oprogramowania (11 uczelni);
 - brak Zakładowego Planu Kont (11 uczelni);
 - brak opisu systemu informatycznego – wykaz programów, procedur lub funkcji, w zależności od struktury oprogramowania (pięć uczelni).

Należy jeszcze raz podkreślić, że w analizowanych dokumentach polityki rachunkowości często było odesłanie do załączników zawierających brakujące elementy, jednak załączniki te nie zostały udostępnione publicznie i dlatego zostały zakwalifikowane jako braki.

Kolejny element analizy obejmował sprawozdanie finansowe uczelni wraz z opinią biegłego rewidenta. W tym przypadku przeanalizowano dokumenty za okres 5 lat, począwszy od roku 2017 do roku 2021. Jak wskazywano już wcześniej w punkcie 3.3, obowiązek sporządzania sprawozdań finansowych wynika z UoR – art. 4 ust. 3 pkt 5 oraz art. 45 ust. 1. Z kolei obowiązek badania sprawozdania przez biegłego rewidenta został wskazany zarówno w UoR (art. 4 ust. 3 pkt 7 oraz art. 64 ust. 1 pkt 4), jak również w UPoSWiN (art. 410). Nie ma jednak obecnie obowiązku publicznej publikacji sprawozdań finansowych przez uczelnie wyższe, co znalazło swoje odzwierciedlenie w uzyskanych wynikach badań. Większość badanych uniwersytetów nie udostępniała aktualnego sprawozdania finansowego na swoich stronach internetowych, choć zdarzały się wyjątki od reguły (np. Politechnika Gdańska, Uniwersytet Łódzki, Uniwersytet Jagielloński). W niektórych przypadkach uczelnie udostępniały niepełne sprawozdanie finansowe, które obejmowało jedynie niektóre z badanych okresów sprawozdawczych. Wyniki analizy dostępności sprawozdań finansowych badanych uczelni zaprezentowano w tabeli 4.9.

Tabela 4.9 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
UMCS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	100
UMK	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	80
UO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	100	
URz	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	100	
USZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UŚ	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	0	0	
UW	odmowa	1	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	1	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	1	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	60	
UwB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	53	
UWM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	100	
UWr	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	100	
UZ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	100	
RAZEM	18	19	19	17	17	18	18	19	19	17	17	18	18	20	20	18	18	18	20	20	20	20	20	20	20	19	19	19	19	19	562	

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych uczelni wymienionych w tabeli.

Kompletne sprawozdania finansowe za lata 2017–2021 dla potrzeb przeprowadzonego badania pozyskano od 16 (AGH, GUM²³, PG, PW, PŚ, UAM, UJ, UJK, UKW, UŁ, UMCS, UO, URz, UWM, UW, UZ), co stanowi prawie 70% badanej grupy. W większości przypadków informacje otrzymano dopiero po zwróceniu się o nie w formie zapytania o informację publiczną. Dostępność sprawozdań finansowych na stronach internetowych uczelni jest bardzo ograniczona (tylko trzy uczelnie na 16 opublikowały kompletne informacje na ten temat, czyli niespełna 19%), również po wpisaniu zapytań do wyszukiwarki niewiele się zmienia w tym zakresie. Istnieje oczywiście możliwość, że podczas zbierania materiałów na potrzeby niniejszego badania nie udało się dotrzeć do wszystkich zasobów w Internecie poszczególnych uczelni, jednak jest to również potwierdzenie braku transparentności w tym zakresie.

Część uniwersytetów publikuje swoje sprawozdania finansowe w Monitorze Sądowym i Gospodarczym (m.in. UAM, UJK, UKSW). Są to jednak dokumenty niepełne, gdyż nie zawierają informacji dodatkowej, która jest zazwyczaj najobszerniejszą częścią sprawozdania finansowego i bez informacji w niej zawartych analiza pozostałych elementów sprawozdania finansowego (bilansu, rachunku zysków i strat, rachunku przepływów pieniężnych oraz zestawienia zmian w kapitale własnym) jest znacznie utrudniona lub wręcz czasami niemożliwa.

Niektóre uczelnie publikują na swoich stronach dokumenty, które nazywają sprawozdaniem finansowym, jednak w rzeczywistości nim nie są. Przykładem takiej uczelni jest Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu, który zamieścił na stronie <https://bip.amu.edu.pl/sprawozdania-finansowe> (dostęp: 28.07.2022) dwa z pięciu elementów sprawozdania finansowego – bilans oraz rachunek zysków i strat (dodatkowo jeszcze jest sprawozdanie statystyczne F01/s). Co ciekawe, w trakcie próby uzyskania pozostałych informacji okazało się, że uczelnia długo nie chciała udostępnić pozostałych danych, w szczególności zaś informacji dodatkowej. W pierwszym zapytaniu (prośbie) o udzielenie informacji publicznej wyraźnie wskazano, że chodzi o sprawozdania finansowe za lata 2017–2021 w rozumieniu art. 45 UoR. W odpowiedzi otrzymano wyjaśnienie, że takie sprawozdanie jest opublikowane na wskazanej wcześniej stronie, gdzie znajdują się tylko bilans oraz rachunek zysków i strat. Na kolejną prośbę o udostępnienie kompletnego dokumentu otrzymano odpowiedź, że wnioskowane sprawozdania są opublikowane w Monitorze Sądowym i Gospodarczym (dokładnie podając źródło). Był to pewien progres, gdyż w ten sposób uzyskano dostęp do kolejnych elementów sprawozdania finansowego – wprowadzenia, rachunku przepływów pieniężnych oraz zestawienia zmian w kapitale własnym. W związku z tą

23 W przypadku Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego sprawozdania finansowe otrzymano w wyniku odpowiedzi na zapytanie o udostępnienie informacji publicznej. Jednak wśród przesłanych plików dwa sprawozdania finansowe – za lata 2019 oraz 2021 – były uszkodzone, przez co niemożliwe było ich otwarcie. Przyjęto jednak, że jest to niezamierzony błąd techniczny i dlatego uznano, że uczelnia ta przedstawiła sprawozdanie finansowe za wszystkie pięć badanych lat 2017–2021.

sytuacją niezbędne było wysłanie kolejnej wiadomości, w której ponownie (po raz trzeci) wyjaśniono, z czego się składa kompletne sprawozdanie finansowe. Dopiero po tym etapie uczelnia zdecydowała się na udostępnienie brakującego elementu, czyli informacji dodatkowej. W sumie cały ten proces trwał blisko miesiąc. Co ciekawe, na pierwotnie wskazywanej stronie z publicznie dostępnymi sprawozdaniami finansowymi <https://bip.amu.edu.pl/sprawozdania-finansowe> (dostęp: 28.11.2022), cztery miesiące po wymianie opisanej wcześniej korespondencji, nic się nie zmieniło, czyli UAM nadal za sprawozdanie finansowe uznaje jedynie bilans oraz rachunek zysków i strat lub też nie udostępnia pozostałych elementów.

W przypadku kolejnych czterech uczelni (UKSW, UMK, UW oraz UwB) podczas zbierania danych uzyskano wnioskowane dokumenty, jednak nie za wszystkie pięć lat. UKSW nie opublikował jeszcze ostatniego sprawozdania finansowego za 2021, zaś pozostałe cztery lata (2017–2020) zostały przekazane kompletne. Z kolei UMK przekazał komplet dokumentacji w wyniku przesłanego zapytania o informację publiczną, jednak dla lat 2017, 2018, 2019 zabrakło dwóch elementów: rachunku przepływów pieniężnych oraz zestawienia zmian w kapitale własnym. Z kolei Uniwersytet Warszawski odmówił udostępniania jakichkolwiek danych, zaś na stronie internetowej <https://portal.uw.edu.pl/web/kwestura/sprawozdanie-finansowe> (dostęp: 29.07.2022) opublikowano kompletne sprawozdanie finansowe jedynie za rok 2020 oraz 2021. Za lata 2017–2019 jako sprawozdanie finansowe zaprezentowano, podobnie jak w przypadku UAM, jedynie bilans oraz rachunek zysków i strat. W przypadku Uniwersytetu w Białymstoku uczelnia na prośbę o udostępnienie m.in. sprawozdań finansowych odpowiedziała wskazaniem, że są one dostępne na stronie internetowej uczelni, bez odesłania do konkretnego adresu. Próba ich odnalezienia udała się połowicznie – ze względu na brak dedykowanej strony poświęconej sprawozdaniom finansowym przeszukano wszystkie uchwały senatu oraz rady uczelni. W ten sposób pozyskano kompletne dokumenty za rok 2021 oraz 2019, natomiast za rok 2020 uniwersytet przedstawił jedynie zestawienie w arkuszu kalkulacyjnym Excel, prezentujące bilans, rachunek zysków i strat, rachunek przepływów pieniężnych oraz zestawienia zmian w kapitale własnym (brak wprowadzenia do sprawozdania finansowego oraz informacji dodatkowej). Ponadto dokumenty te nie były podpisane zgodnie art. 52 ust. 2 UoR, co podważa ich wiarygodność. Za lata 2017 oraz 2018 UwB nie zamieścił żadnych elementów sprawozdania finansowego.

Z grupy badanych uczelni nie pozyskano żadnych sprawozdań finansowych dla trzech organizacji – UG, UŚ oraz USz. Dwa pierwsze uniwersytety odmówiły udostępnienia wszystkich wnioskowanych danych, twierdząc, że badania naukowe wykluczają pozyskanie jakichkolwiek informacji (zarówno prostych, jak i złożonych) w formule zapytania publicznego. Natomiast Uniwersytet Szczeciński w odpowiedzi na prośbę o udostępnienie danych z dnia 14 lipca 2022 odpowiedział, że na podstawie art. 13 ust. 2 ustawy o dostępie do informacji publicznej udzieli jej do dnia 5 sierpnia 2022. Niestety, do czasu zakończenia prac nad niniejszą monografią (grudzień 2022 r.) nie wpłynęły żadne inne wiadomości od tej uczelni.

Zaprezentowane wyniki przeprowadzonego badania pozwoliły **pozytywnie zweryfikować hipotezę pomocniczą nr 1 – informacje finansowe dotyczące funkcjonowania uczelni w Polsce – publikowane w formie sprawozdań finansowych – są nieczytelne i niekompletne** oraz częściowo pozytywnie (w zakresie informacji finansowych²⁴) **zweryfikować hipotezę pomocniczą nr 2 – uczelnie w Polsce nie zapewniają w pełni publicznego dostępu do informacji finansowych i niefinansowych prezentujących ich dokonania.**

Drugim elementem transparentności w zakresie sprawozdawczości finansowej jest ujawnianie przez badane uczelnie opinii biegłego rewidenta na temat sporządzonych sprawozdań finansowych. Analizę dostępności tych dokumentów zaprezentowano w tabeli 4.10.

Tabela 4.10. Analiza dostępności opinii biegłego rewidenta dotyczących sprawozdań finansowych badanych uczelni

Uczelnia	2017	2018	2019	2020	2021
AGH	1	1	1	1	1
GUM	1	1	1	1	1
PG	1	1	1	1	1
PŚ	1	1	1	1	1
PW	1	1	1	1	1
UAM	1	1	1	1	1
UG	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa
UJ	1	1	1	1	1
UJK	1	1	1	1	1
UKSW	1	1	1	1	1
UKW	1	1	1	1	1
UŁ	1	1	1	1	1
UMCS	1	1	1	1	1
UMK	1	1	1	1	0
UO	1	1	1	1	1
URz	1	1	1	1	1
USz	1	1	1	1	1
UŚ	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa	odmowa
UW	1	1	1	1	1
UwB	0	0	1	1	1
UWM	1	1	1	1	1
UWr	1	1	1	1	1
UZ	1	1	1	1	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji uczelni wymienionych w tabeli.

24 Pozytywna weryfikacja tej hipotezy w zakresie danych niefinansowych nastąpiła na podstawie wyników badań dotyczących sprawozdawczości niefinansowej opisanych w punkcie 4.4.

Jak zaprezentowano w tabeli 4.10, dla ujawnień opinii biegłego rewidenta sytuacja wygląda znacznie lepiej niż w opisywanej wcześniej dostępności do sprawozdań finansowych. Wśród badanych uczelni 18 z 23 (78%) opublikowało lub udostępniło wnioskowane dokumenty za wszystkie lata 2017–2021. W przypadku UMK w momencie przeprowadzania badania w formie zapytania o udostępnienie informacji publicznej nie było jeszcze dostępne sprawozdanie finansowe za rok 2021, a co za tym idzie również opinia biegłego rewidenta na jego temat. W późniejszym okresie samo sprawozdanie zostało opublikowane na stronach internetowych UMK, jednak bez opinii, stąd też w tabeli jest zaznaczony jej brak. W przypadku Uniwersytetu w Białymstoku miała miejsce analogiczna sytuacja, jak wcześniej opisana przy analizie sprawozdań finansowych. Na portalu internetowym uczelni opublikowane były opinie biegłego rewidenta za lata 2019–2021, natomiast za wcześniejsze okresy taka próba zakończyła się niepowodzeniem, zaś uczelnia nie udostępniła tych dokumentów w procedurze zapytania o informację publiczną.

Dwie uczelnie (UG oraz UŚ) odmówiły udostępnienia opinii biegłego rewidenta, jak również nie opublikowały tych dokumentów na swoich stronach internetowych.

4.2.3. Analiza sprawozdawczości niefinansowej – sprawozdań z działalności i sprawozdań dotyczących zrównoważonego rozwoju

Analiza sprawozdawczości niefinansowej badanej grupy uczelni została podzielona na dwie części: analizę sprawozdań z działalności za lata 2017–2021 oraz analizę danych za lata 2019–2021²⁵, zgodnie ze wstępną propozycją struktury informacyjnej sprawozdania dotyczącego zrównoważonego rozwoju uniwersytetu, sformułowanej we wprowadzeniu do niniejszego rozdziału (tabela 4.2).

Pierwsza z wymienionych – analiza sprawozdań z działalności – dotyczyła dwóch rodzajów dokumentów – sprawozdania z działalności uczelni przedstawianego przez rektora na mocy art. 35 UPoSW (obowiązującej do 30 września 2018 r.) oraz sprawozdania z realizacji strategii uczelni, również składanego przez rektora zgodnie z art. 23 ust. 2 pkt 4 UPoSWiN (począwszy od 1 października 2018).

Druga część analizy sprawozdawczości niefinansowej zastała przeprowadzona na podstawie danych uzyskanych za pomocą zapytania o informację publiczną. Zakres informacji, o które wystąpiono, został podzielony na cztery grupy:

- 1) dane dotyczące wydatków inwestycyjnych,
- 2) dane dotyczące pracowników,

²⁵ W ramach przeprowadzonej przez okres sześciu lat (2015–2020) obserwacji bezpośredniej w kilkunastu uczelniach w Polsce ustalono, że badane organizacje przechodziły w tym okresie szereg zmian w zakresie funkcjonujących w nich systemach informacyjnych. Zarówno zakres, jak i czas wdrażania tych zmian był bardzo różny w poszczególnych uniwersytetach.

- 3) dane dotyczące zamówień lokalnych,
- 4) dane dotyczące ekologii.

W zapytaniu o informację publiczną poproszono o dane za okres trzech lat – 2019–2021. Celem analizy było ustalenie, czy badane uczelnie:

- a) posiadają świadomość i potrzebę ujawniania informacji na temat zrównoważonego rozwoju;
- b) posiadają system informacyjny pozwalający na przekazanie danych niefinansowych w zadanym układzie;
- c) są skłonne do włożenia wysiłku w przygotowanie informacji, których wcześniej nie generowały;
- d) rozumieją zasadność oraz dokładny zakres danych, który jest od nich oczekiwany.

W wyniku przeprowadzonego badania okazało się, że w części dotyczącej danych niefinansowych znaczna liczba uniwersytetów nie publikuje żadnych informacji na ten temat (wyjątkiem są Politechnika Gdańska oraz Gdański Uniwersytet Medyczny), a w związku z tym nie ma możliwości pozyskania jakichkolwiek informacji w przypadku, gdy uczelnia odmówiła ich udostępnienia lub po prostu nie odpowiedziała na wysłane zapytanie, choć była do tego zobligowana na mocy ustawy o dostępie do informacji publicznej. Taka sytuacja miała miejsce w przypadku dziewięciu badanych uczelni: PŚ, UAM, UG, UJ, UKW, USz, UŚ, UW oraz UWM. Ponadto jeden podmiot – Uniwersytet Zielonogórski, odpowiedział, że z jego systemu informacyjnego nie ma możliwości pozyskania żadnej z wnioskowanych informacji niefinansowych.

Wyniki tych badań pozwoliły na częściowe (w zakresie informacji niefinansowych²⁶) **udowodnienie hipotezy pomocniczej nr 2 – uczelnie w Polsce nie zapewniają w pełni publicznego dostępu do informacji finansowych i niefinansowych prezentujących ich dokonania.**

W związku z tym do dalszego etapu analizy przeszło 13 uczelni. Wśród nich na szczególne wyróżnienie zasługuje Politechnika Gdańska, która jako jedyna w badanej grupie posiada dedykowany portal internetowy opisujący prowadzone działania na rzecz zrównoważonego rozwoju <https://pg.edu.pl/zrownowazony-rozwoj> (dostęp: 30.07.2022). Informuje na niej o swoich działaniach na rzecz realizacji 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju, publikując m.in. szczegółowy raport na temat prowadzonych działań w tym obszarze (Politechnika Gdańska, 2021). Jest to praktyka spotykana w najlepszych zagranicznych uczelniach, o czym szerzej napisano w kolejnym rozdziale, gdzie zbadano stan transparentności 23 pierwszych uniwersytetów z rankingu szanghajskiego. Należy zauważyć, iż Politechnika Gdańska w światowym rankingu *UI GreenMetric*²⁷ zajmuje 134. lokatę, a w krajowym zestawieniu pierwszą (źródło: <https://greenmetric.ui.ac.id/rankings/overall-rankings-2021> (dostęp: 30.07.2022)).

26 Udowodnienie tej hipotezy w zakresie danych finansowych nastąpiło na podstawie wyników badań dotyczących sprawozdawczości finansowej opisanych w punkcie 4.3.

27 *UI GreenMetric World University Ranking to ranking dotyczący ekologii i zrównoważonego rozwoju środowiska zainicjowany przez Universitas Indonesia w 2010 r. Wykorzystuje on*

Ponadto jest w ścisłej czołówce uczelni polskich w rankingu *The Times Higher Education Impact Rankings*²⁸, obok Uniwersytetu Gdańskiego, Uniwersytetu Warszawskiego oraz Politechniki Łódzkiej (uczelnie te zostały sklasyfikowane na miejscach w grupie 601–800 z ogólnym wskaźnikiem oddziaływania w przedziale 57,3–64,9; źródło https://www.timeshighereducation.com/impactrankings#!/page/0/length/100/locations/POL/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefined (dostęp: 30.07.2022)).

Drugą uczelnią, która opublikowała raport obejmujący realizację celów zrównoważonego rozwoju (a dokładniej Raport społecznej odpowiedzialności), jest AGH. Uczelnia analizą tą objęła okres dwóch lat 2019–2020. Zaprezentowano tam cztery grupy działań: społeczne, edukacyjne, ekonomiczne i współpracę oraz na rzecz ochrony środowiska. Podsumowaniem raportu jest opis dobrych praktyk realizujących koncepcję społecznej odpowiedzialności AGH i wspierających zrównoważony rozwój.

Wskazane raporty dwóch uczelni (PG oraz AGH) opisują realizację celów zrównoważonego rozwoju w sposób unikalny dla każdej z tych organizacji. Nie jest on ustandaryzowany, stąd też analiza tych dokumentów i porównanie jest znacznie utrudnione. Należy jednak docenić fakt powstania tych dokumentów i niewątpliwie warto wykorzystać doświadczenia w nich zawarte w celu opracowania ustandaryzowanego raportu ESG, co uczyniono w rozdziale ostatnim.

Analizując statystycznie odpowiedzi wszystkich 13 uczelni, które udzieliły ich w obszarze sprawozdawczości niefinansowej, można sformułować pierwsze wnioski. W całym badaniu uniwersytety zostały poproszone o przekazanie informacji dotyczących 18 kategorii z czterech wcześniej wymienionych grup dla lat 2019–2021. Oznacza to oczekiwanie na podanie 54 danych (18 kategorii × 3 lata). Żadna organizacja nie była w stanie spełnić tych potrzeb informacyjnych w 100%. Najwięcej, bo 48 informacji (89%), podał Uniwersytet Łódzki. Niewiele mniej, bo 42 informacje (78%) uzyskano od Uniwersytetu Wrocławskiego. Powyżej połowy wnioskowanej ilości danych przekazały jeszcze Uniwersytet Opolski, Uniwersytet im. Jana Kochanowskiego w Kielcach oraz Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego. Wyniki zaprezentowano w tabeli 4.11.

39 wskaźników w sześciu kategoriach na podstawie zaangażowania i inicjatyw środowiskowych uniwersytetów. Szerzej na ten temat zob. [w:] <https://greenmetric.ui.ac.id/> (dostęp: 30.07.2022).

28 Ranking ten ma na celu ocenę uniwersytetów pod kątem celów zrównoważonego rozwoju ONZ. Używane są w nim starannie skalibrowane wskaźniki porównujące uczelnie w czterech obszarach: badania, zarządzanie, zasięg i nauczanie. Ranking w 2002 r. obejmował 1406 uniwersytetów ze 106 krajów/regionów. Więcej informacji zob. [w:] <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings> (dostęp: 30.07.2022).

Tabela 4.11. Liczba otrzymanych grup danych niefinansowych badanych uczelni

Uczelnie	Liczba otrzymanych grup danych	Udział %
UŁ	48	89
UWr	42	78
UO	36	67
UJK	35	65
UKSW	33	61
URz	27	50
UwB	27	50
UMCS	21	39
UMK	18	33
PW	13	24
PG	9	17
AGH	6	11
GUM	2	4
PŚ	0	0
UAM	0	0
UG	0	0
UJ	0	0
UKW	0	0
USz	0	0
UŚ	0	0
UW	0	0
UWM	0	0
UZ	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji przekazanych przez uczelnie wymienione w tabeli.

Należy podkreślić, że zgodnie z przyjętą metodologią, za uzyskanie odpowiedzi uznawano zarówno konkretne dane liczbowe, jak również informację, że dany przedmiot badania nie występuje (np. odpady niebezpieczne, ścieki przemysłowe itd.). Ponadto podczas badania nie było możliwości zweryfikowania rzetelności przedstawionych obliczeń, polegano jedynie na oświadczeniach uczelni przedstawiających dane.

Analiza sprawozdań z działalności

Jak wskazywano w poprzednim punkcie, badanie empiryczne dotyczące transparentności uniwersytetów w obszarze sprawozdawczości niefinansowej objęło w pierwszej kolejności sprawozdanie z działalności za lata 2017–2021. Choć od

1 października 2018 r. jest ono nieobowiązkowe z punktu widzenia UPoSWiN, to jednak w praktyce wiele uczelni je sporządza. Obecnie (od 1 października 2018 r.), zgodnie z art. 23 ust. 2 pkt 4 UPoSWiN, rektor został zobowiązany do corocznego składania sprawozdania z realizacji strategii uczelni, co również zostało uwzględnione w badaniu. W sumie przeanalizowano 96 sprawozdań, a szczegółowe wyniki ich dostępności zaprezentowano w tabeli 4.12.

Tabela 4.12. Analiza dostępności sprawozdania z działalności (lub z realizacji strategii) badanych uczelni

Uczelnia	2017	2018	2019	2020	2021	RAZEM	RAZEM %
AGH	1	1	1	1	1	5	100
GUM	1	1	1	1	1	5	100
PG	1	1	1	1	1	5	100
PŚ	1	1	1	1	1	5	100
PW	1	1	1	1	1	5	100
UAM	1	1	1	1	0	4	80
UG	1	1	1	1	1	5	100
UJ	1	1	1	1	1	5	100
UJK	1	1	0	1	1	4	80
UKSW	1	1	1	1	1	5	100
UKW	1	1	1	0	0	3	60
UŁ	1	1	1	1	1	5	100
UMCS	1	0	0	0	0	1	20
UMK	1	1	1	1	1	5	100
UO	1	1	1	1	1	5	100
URz	1	1	1	1	1	5	100
USz	1	1	1	1	1	5	100
UŚ	1	1	1	0	0	3	60
UW	1	1	1	1	1	5	100
UwB	1	1	1	1	1	5	100
UWM	0	0	0	0	0	0	0
UWr	0	0	0	0	1	1	20
UZ	1	1	1	1	1	5	100
RAZEM	21	20	19	18	18	96	

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji uczelni wymienionych w tabeli.

Wśród badanych uczelni większość publikuje sprawozdania ze swojej działalności, choć czasami dotarcie do nich wymaga dość dużego wysiłku, gdyż znajdują się one pośród wielu różnych aktów wewnętrznych, a nie na dedykowanych miejscach w portalach internetowych uczelni lub ich stronach BIP. Często trzeba było

sprawdzić chociażby wszystkie uchwały senatu (który przyjmuje sprawozdanie) lub rady uczelni (która od 2019 r. opiniuje sprawozdanie), gdyż tam jako załączniki były opublikowane poszukiwane dokumenty. W przypadku uniwersytetów, do których wysłano prośbę o udostępnienie takich sprawozdań w ramach informacji publicznej, kilka uczelni nie przekazało ich bez dodatkowego uzasadnienia. Było to dość zaskakujące, szczególnie, że często te same uczelnie przekazały inne informacje (np. sprawozdania finansowe), jak również włożyły znaczny wysiłek w przygotowanie danych niefinansowych, opisanych w kolejnym punkcie. Wydaje się, że należy raczej traktować to jako niezamierzone przeoczenie osób przygotowujących dokumenty w ramach odpowiedzi na zapytanie o informację publiczną, a nie celowe działanie dezinformacyjne.

Nawiązując do wykonanej analizy dostępności sprawozdań z działalności uczelni, w przeprowadzonym badaniu powinno być w sumie 115 takich dokumentów (23 badane uniwersytety, każdy z nich po pięć sprawozdań za każde z lat 2017–2021). Uzyskano dostęp różnymi metodami do 96 sprawozdań, co stanowi 83,5% badanej próby. W przypadku 16 uczelni (69,6%) pozyskano komplet (po pięć) sprawozdań, zaś po dwie uczelnie udostępniły odpowiednio cztery, trzy lub jedno sprawozdanie. Jeden uniwersytet (UWM) nie zaprezentował żadnego sprawozdania z działalności (na stronie internetowej ostatni opublikowany dokument dotyczył roku akademickiego 2013/2014 – <http://bip.bios.uwm.edu.pl/node/532> (dostęp: 18.09.2022), zaś na zapytanie o dostęp do informacji publicznej przekazano wnioskowane dokumenty, jednak nie było wśród nich sprawozdań z działalności).

Uzyskane wyniki wskazały, że uniwersytety zazwyczaj transparentnie prezentują informacje na ten temat. Podstawowym problemem wydaje się być w tym przypadku brak ustandaryzowanej formy publikowania tych dokumentów, np. ściśle określonej sekcji BIP, w której każda uczelnia miałaby obowiązek umieszczać takie sprawozdanie. Drugim problemem jest również niejednolite nazewnictwo, co znacząco utrudnia szukanie. Dokumenty te nazywane były przez badane uczelnie jako m.in. sprawozdanie z działalności, sprawozdanie rektora, sprawozdanie z wykonania zadań, a po roku 2018, w wyniku zmiany ustawy, doszły jeszcze sprawozdania z realizacji strategii uczelni (poprzednie nazwy nadal w wielu uniwersytetach pozostały). Zatem uporządkowanie i ustandaryzowanie tego zagadnienia na pewno pomogłoby w zwiększeniu poziomu transparentności i przyczyniłoby się do lepszego postrzegania uczelni zarówno przez ich społeczności, jako również szerzej przez całe otoczenie.

Sprawozdanie dotyczące zrównoważonego rozwoju – analiza wydatków inwestycyjnych

Pierwszą grupą wskaźników, o którą poproszono uczelnie, były informacje na temat wydatków inwestycyjnych w podziale na dwie kategorie – inwestycje zielone oraz inwestycje dla społeczeństwa. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli 4.13.

Tabela 4.13. Analiza dostępności danych dotyczących wydatków inwestycyjnych badanych uczelni

Uczelnia	1			2			RAZEM	RAZEM %
	Wydatki inwestycyjne na zielone inwestycje			Wydatki inwestycyjne na inwestycje dla społeczeństwa				
	2019	2020	2021	2019	2020	2021		
PG	0	0	0	0	0	0	0	0
PŚ	0	0	0	0	0	0	0	0
PW	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	0	0
UAM	0	0	0	0	0	0	0	0
UG	0	0	0	0	0	0	0	0
UJ	0	0	0	0	0	0	0	0
UJK	b.d.	b.d.	b.d.	1	1	1	3	50
UKSW	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	0	0
UKW	0	0	0	0	0	0	0	0
UŁ	1	1	1	1	1	1	6	100
UMCS	0	0	0	0	0	0	0	0
UMK	1	1	1	0	0	0	3	50
UO	1	1	1	1	1	1	6	100
URz	1	1	1	1	1	1	6	100
USz	0	0	0	0	0	0	0	0
UŚ	0	0	0	0	0	0	0	0
UW	0	0	0	0	0	0	0	0
UwB	b.d.	b.d.	b.d.	1	1	1	3	50
UWM	0	0	0	0	0	0	0	0
UWr	1	1	1	1	1	1	6	100
UZ	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	0	0
RAZEM	6	6	6	7	7	7	39	

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji przekazanych przez uczelnie wymienione w tabeli.

W zaprezentowanej analizie (jak również w jej pozostałych częściach w kolejnych tabelach) przyjęto następującą metodologię:

1 – oznacza otrzymanie danej informacji;

0 – oznacza brak otrzymania danej informacji wynikający z odmowy lub braku reakcji – nieprzesłania takich danych;

b.d. – oznacza otrzymanie informacji, że system informacyjny danej uczelnie nie jest w stanie wygenerować takich informacji;

DNK – oznacza „dane niekompletne” – w kilku przypadkach otrzymano jedynie częściowe informacje, niespełniające wymagań, jednak zdecydowano się je wykazać odrębnie od kategorii oznaczającej brak otrzymania informacji.

Dane dotyczące wydatków inwestycyjnych stanowiły pewien problem dla badanych uniwersytetów. Niektóre uczelnie prosiły o doprecyzowanie pojęć „zielone inwestycje” oraz „inwestycje dla społeczeństwa”. To spowodowało, że przyjęto i przekazano w odpowiedzi opisane dalej, w punkcie 5.4, definicje.

W analizowanej próbie sześć uczelni przedstawiło informację o wydatkach inwestycyjnych na zielone inwestycje, a pięć wskazało na brak możliwości uzyskania takich danych ze swojego systemu informacyjnego. Pozostałe podmioty nie udostępniły tych informacji. Druga grupa wydatków inwestycyjnych – na inwestycje dla społeczeństwa – (w tym przypadku siedem organizacji) przedstawiło takie informacje, cztery wskazały na brak możliwości ich uzyskania ze swojego systemu informacyjnego, a pozostałe podmioty nie udostępniły takich informacji. W sumie pięć uczelni (AGH, UŁ, UO, URz oraz UWCr) udostępniło komplet informacji na temat wydatków inwestycyjnych.

Sprawozdanie dotyczące zrównoważonego rozwoju – analiza danych pracowniczych

Dane dotyczące pracowników obejmowały największą liczbę kategorii – osiem. Okazały się one znacznie bardziej problematyczne w uzyskaniu niż na przykład informacje o wydatkach inwestycyjnych. Również w tym przypadku niektóre z uczelni poprosiły o doprecyzowanie części określeń, co wskazuje na konieczność precyzyjnej definicji zakresu danych niefinansowych. Wśród pojęć, które nie zostały uznane za wystarczająco precyzyjne, były:

- stanowiska wyższego szczebla,
- pracownicy administracyjni,
- płace,
- świadczenia pracownicze,
- zarobki,
- wynagrodzenia,
- podział na stanowiska,
- podział według wieku,
- stanowiska kierownicze.

Podobnie jak w przypadku danych inwestycyjnych, w odpowiedzi na prośbę o uzupełnienie zapytania, sformułowano odpowiednie definicje wymienionych pojęć i przesłano je do pytających. Definicje te zostały zaprezentowane przy opisie struktury sprawozdania – zintegrowany raport o dokonaniach uczelnie w kolejnym rozdziale (pkt 5.4).

Wyniki analizy danych dotyczących pracowników zaprezentowano w tabeli 4.14.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
UJK	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	b.d.	b.d.	b.d.	1	1	1	1	1	1	1	21	88
UKSW	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	1	1	1	1	18	75
UKW	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UŁ	1	1	1	1	1	1	b.d.	b.d.	b.d.	1	1	1	b.d.	b.d.	b.d.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	75
UMCS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	13
UMK	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	13
UO	1	1	1	1	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	1	1	1	1	1	1	1	b.d.	b.d.	b.d.	1	1	1	1	1	1	15	63
URZ	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	13
USz	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UŚ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UW	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UwB	1	1	1	1	1	1	1	b.d.	b.d.	b.d.	DNK	DNK	1	1	1	b.d.	b.d.	b.d.	1	1	1	1	b.d.	b.d.	b.d.	12	50
UWM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UWlr	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	12	50
UZ	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	0	0
RAZEM	10	10	10	5	5	5	3	3	3	6	6	6	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	111	

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji przekazanych przez uczelnie wymienione w tabeli.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
UKW	0	0	0	0	0	0	0	0
UŁ	1	1	1	1	1	1	6	100
UMCS	0	0	0	0	0	0	0	0
UMK	0	0	0	0	0	0	0	0
UO	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	0	0
URz	0	0	0	0	0	0	0	0
USz	0	0	0	0	0	0	0	0
UŚ	0	0	0	0	0	0	0	0
UW	0	0	0	0	0	0	0	0
UwB	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	0	0
UWM	0	0	0	0	0	0	0	0
UWr	1	1	1	1	1	1	6	100
UZ	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	0	0
RAZEM	2	2	2	2	2	2	12	

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji przekazanych przez uczelnie wymienione w tabeli.

Jak można zauważyć, dostępność danych dotyczących zamówień lokalnych wypadła najslabiej ze wszystkich czterech analizowanych grup kategorii. Tylko dwie uczelnie były w stanie je przedstawić – Uniwersytet Łódzki oraz Uniwersytet Wrocławski. Cztery uniwersytety wskazały na brak takiej ewidencji, zaś w przypadku Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego przekazano Roczne Sprawozdanie o Udzielonych Zamówieniach sporządzane dla innych celów i niezawierające oczekiwanych informacji.

Sprawozdanie dotyczące zrównoważonego rozwoju – analiza danych o ekologii

Ostatnią z analizowanych grup były dane dotyczące ekologii podzielone na sześć kategorii. W jednej z nich – ilość i typ odpadów niebezpiecznych – zanotowano największą liczbę uzyskanych odpowiedzi w całym badaniu (12 dla roku 2019 i 11 dla lat 2020 i 2021). Oznacza to, że prawie wszystkie uczelnie, które udzieliły informacji na temat wielkości niefinansowych, były w stanie przedstawić takie dane. Pozostałe kategorie w tej grupie również zostały wypełnione przez co najmniej połowę z 13 uniwersytetów, które przekazały swoje odpowiedzi. Szczegółowe wyniki o dostępności danych dotyczących ekologii przedstawiono w tabeli 4.16.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
UMCS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	100	
UMK	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	12	67	
UO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	b.d.	b.d.	b.d.	15	83	
URz	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	100	
USz	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
UŚ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
UW	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
UwB	1	1	1	1	1	1	b.d.	b.d.	b.d.	1	1	1	1	1	1	b.d.	b.d.	b.d.	12	67	
UWM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
UWr	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	100	
UZ	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	0	0
RAZEM	8	8	9	12	11	11	8	9	9	9	8	8	9	9	9	6	6	6	155		

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji przekazanych przez uczelnie wymienione w tabeli.

W przypadku danych dotyczących ekologii, komplet wskaźników (100%) udostępniły cztery uniwersytety: UŁ, UMCS, URz oraz UW. Z kolei 11 uczelni nie ujawniło żadnej informacji w tym zakresie. Analizując dane dotyczące ekologii pionowo, można stwierdzić, że najbardziej dostępnymi informacjami są wskaźniki objaśniające ilość i typ odpadów niebezpiecznych. Natomiast najmniej dostępnymi były dane o odsetku oczyszczanych ścieków przemysłowych i komunalnych w stosunku do ścieków wytworzonych – tylko sześć badanych uczelni było w stanie je udostępnić.

Na zakończenie analizy sprawozdawczości niefinansowej należy podkreślić, że choć w analizie statystycznej najlepiej wypadł Uniwersytet Łódzki i Uniwersytet Wrocławski, to jednak biorąc pod uwagę prezentowane treści i nakład pracy wkładany w udostępnienie informacji na temat realizacji celów zrównoważonego rozwoju, niewątpliwie liderem w badanej grupie jest Politechnika Gdańska. Tuż za nią należy wymienić Akademię Górniczo-Hutniczą. Warto również zauważyć, że niektóre uczelnie w ostatnim czasie zdają się powoli dostrzegać potrzebę raportowania społeczeństwu swoich działań i rozpoczynają nowe projekty w tym zakresie. Przykładem tego mogą być:

- a) Uniwersytet Gdański, który utworzył jednostkę międzyuczelnianą Centrum Zrównoważonego Rozwoju (<https://czrug.ug.edu.pl>, dostęp: 28.11.2020);
- b) Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu – posiadający w swojej strukturze Akademię Zrównoważonego Rozwoju (<https://amu.edu.pl/wspolpraca/re-lacje-z-otoczeniem/akademia-zrownowazonego-rozwoju>, dostęp: 28.11.2020);
- c) Uniwersytet Śląski, który na swojej stronie internetowej informuje, że wspiera realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ (<https://us.edu.pl/wspieramy-realizacje-celow-zrownowazonego-rozwoju-onz/>, dostęp: 28.11.2020);
- d) Uniwersytet Warszawski, który promuje działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, chwając się jednocześnie swoją pozycją w rankingach tematycznych dotyczących tego obszaru (<https://www.uw.edu.pl/uw-doceniony-za-dzialania-na-rzecz-zrownowazonego-rozwoju/>, dostęp: 28.11.2020);
- e) Forum Zielonych Uniwersytetów powołane 18 października 2022 przez trzy uczelnie – UWM, UG oraz UMCS, którego celem jest podejmowanie wspólnych inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju (<http://www.uwm.edu.pl/egazeta/uwm-ug-umcs-powoluja-forum-zielonych-universytetow>, dostęp: 28.11.2020).

Przedstawione inicjatywy, choć są jedynie niewielkim działaniem w stosunku do tego, co robią najlepsze uczelnie na świecie w tym obszarze, pokazują kierunek przyszłych działań oraz fakt, że nie należy już się pytać, czy powinniśmy zajmować się zrównoważonym rozwojem uczelni, lecz kiedy to w końcu zrobimy. Dlatego też tak ważnym elementem jest ustandaryzowanie informacji niefinansowych prezentujących wyniki tych działań, aby spełniały one podstawowe cechy rzetelności i użyteczności.

4.2.4. Wnioski z analizy transparentności wybranych uniwersytetów w Polsce

Opisana we wcześniejszych podpunktach analiza transparentności wybranych uniwersytetów w Polsce pozwoliła na sformułowanie szeregu wniosków, będących podstawą do opracowania propozycji struktury informacyjnej sprawozdania – zintegrowany raport o dokonaniach uczelni (por. rozdział piąty) oraz na weryfikację jednej z hipotez pomocniczych.

Pierwszym obszarem analizy były statuty uczelni. W tym przypadku poprawy wymaga sposób prezentacji ich treści. Choć wszystkie badane uniwersytety posiadały łatwo dostępne statuty w domenie publicznej, to ich analiza była bardzo uciążliwa, ze względu na fakt, że zarówno zakres części informacji, jak i sama ich struktura oraz szczegółowość były bardzo różne. Stąd też zaleceniem w tym obszarze jest zaprezentowanie najważniejszych informacji o uczelni pochodzących ze statutu w formie raportu, którego propozycję przedstawiono w punkcie 5.2.

Drugi obszar badanych ujawnień, strategii uczelni, to dokumenty wymagające modyfikacji w różnych obszarach. Po pierwsze, czytając je, można często odnieść wrażenie, że są one prezentacją marketingową danej uczelni, zbiorem pewnych życzeń i idealistycznego kreowania rzeczywistości. Brak jest w większości z nich definicji mierników celów strategicznych oraz celów operacyjnych, a jeśli już są, to nadal brakuje ustalenia pożądanej wartości tych mierników i opisu sposobów na realizację tych zadań. Istnieje zatem potrzeba ustrukturyzowania elementów, z których powinna składać się strategia. Propozycję takiego zestawienia opisano w punkcie 5.2 (tabela 5.3). Drugim obszarem dokumentów strategii uczelni wymagającym korekty jest sprawozdanie z realizacji strategii uczelni, do składania którego został zobowiązany rektor zgodnie z art. 23 ust. 2 pkt 4 UPOSWiN. Sprawozdanie to nie ma określonego wzoru, zaś analizując te, które dotychczas opublikowano, można sformułować podobne wnioski jak w przypadku analizy samych dokumentów strategii. Są to bardziej dokumenty promocyjne, a nie o charakterze prezentacji dokładnego pomiaru i kontroli realizacji zaplanowanych działań strategicznych lub operacyjnych. Jest to konsekwencją opisanego wcześniej braku mierników celów strategicznych i operacyjnych lub też braku określenia planowanego poziomu zdefiniowanych mierników. Propozycję takiego raportu zaprezentowano w punkcie 5.4 (tabela 5.16 oraz 5.17).

W przypadku ujawniania informacji o radach uczelni, to podobnie jak przy analizie statutów, choć były one zazwyczaj łatwo dostępne w publicznych domenach, porównanie pomiędzy uniwersytetami danych o członkach tych organów było już znacznie utrudnione. Powody – różna struktura informacji, różne miejsca publikacji, różna szczegółowości prezentowanych danych. Stąd też należy standaryzować również ten obszar. Propozycję takiej standaryzacji przedstawiono w punkcie 5.2 (tabela 5.3).

Dane finansowe to największa i najbardziej złożona część ujawnień wpływających na transparentność dokonań uniwersytetu. Choć są one ujawniane w ustrukturyzowanej formie sprawozdań finansowych, to wyniki badań pokazały w tym obszarze problemy, które można podsumować czterema słowami: **dostępność**, **czytelność**, **kompletność** oraz **forma**.

Po pierwsze dostępność. Większość badanych uczelni „chowa głęboko” swoje sprawozdania finansowe tak, aby jak najmniejsza grupa odbiorców mogła mieć do nich dostęp. Niestety, ale obecnie obowiązujące w Polsce regulacje nie nakładają jednoznacznego obowiązku na uniwersytety publicznej prezentacji sprawozdań finansowych. Każda uczelnia ma obowiązek przekazać je do Ministerstwa Edukacji i Nauki za pomocą systemu POLON, ale dane tam umieszczone są niedostępne dla odbiorców bez odpowiednich uprawnień. Co więcej, niektóre uczelnie, nawet te największe (np. UW, UG) w przypadku prośby o udostępnienie w ramach informacji publicznej sprawozdań finansowych odmawiają, twierdząc, że nie są to informacje publiczne. Część uczelni publikuje swoje sprawozdania finansowe w Monitorze Sądowym i Gospodarczym, jednak publikacje te są obciążone dwoma fundamentalnymi wadami. Pierwsza – są one zazwyczaj ograniczone, nie zawierają bardzo istotnego elementu, jakim jest informacja dodatkowa. Druga – są trudno dostępne, gdyż wspomniany Monitor nie posiada łatwego narzędzia do wyszukania interesujących nas danych pośród tysięcy opublikowanych tam sprawozdań i innych danych.

Po drugie czytelność. Jeśli uda się już uzyskać sprawozdanie finansowe uczelni, często po włożeniu w to znacznego wysiłku, to dokumenty te są zazwyczaj nieczytelne. Szczególnie widać to w ostatnich dwóch latach, kiedy na uniwersytety został nałożony obowiązek składania sprawozdań w formie elektronicznej w pliku xml, podobnie jak wcześniej robili to już przedsiębiorcy. Aby odczytać taki plik, potrzebna jest specjalna przeglądarka (są dostępne darmowe narzędzia, m.in. na portalu Ministerstwa Finansów), za pomocą której taki plik zostanie przekonwertowany na przykład do formatu pdf. Niestety, nie zawsze się to udaje, gdyż z różnych powodów technicznych czasami system traktuje część plików jako uszkodzone. A jeśli jednak uda się już takie sprawozdanie finansowe przekonwertować i odczytać, to najczęściej jest ono bardzo nieczytelne nawet dla doświadczonych specjalistów rachunkowości, nie wspominając o innych interesariuszach. Zatem mamy drugą przeszkodę, po problemach z uzyskaniem sprawozdania – jego odczytanie.

Po trzecie kompletność. Zakres sprawozdania finansowego nie powinien być przedmiotem jakichkolwiek dyskusji, gdyż jest on precyzyjnie zdefiniowany w UoR. Okazuje się jednak, że niektóre uczelnie mają na ten temat inne zdanie. W punkcie 4.2.2 opisany został szerzej jeden z przypadków dotyczący UAM²⁹, jednak takich

29 Uczelnia ta odmawiała najpierw ujawnia całego sprawozdania, a na końcu już tylko informacji dodatkowej, twierdząc, że ujawniła całe sprawozdanie.

przykładów jest wiele³⁰. Zatem należy zadbać o to, aby opublikowane sprawozdanie finansowe było kompletne, czyli aby składało się z sześciu elementów: wprowadzenia do sprawozdania finansowego, bilansu, rachunku zysków i strat (wariant porównawczy), zestawienia zmian w kapitale (funduszu) własnym, rachunku przepływów pieniężnych (metoda pośrednia) oraz informacji dodatkowych.

Po czwarte forma. Sprawozdanie finansowe to przede wszystkim kilka dużych tabel wypełnianych liczbami, ale również posiadających wiele pustych pozycji (problem ten został szerzej opisany w pkt 3.3), znacznie „zamazujących” czytelność właściwych danych. Do tego jeszcze zdarza się, że niektóre pozycje przedstawiają zbyt zagregowane informacje liczbowe, aby można było sformułować na tej podstawie wnioski analityczne. Dodatkową trudnością jest jeszcze ostatni element sprawozdania finansowego – informacja dodatkowa. Jest to niezwykle ważna część tego raportu, jednak jej forma pozostawia wiele do życzenia. W Załączniku 1 UoR ustalono wykaz informacji, które każda uczelnia powinna ujawnić (kilkadziesiąt pozycji), zaś sama forma prezentacji zależy już od poszczególnych uniwersytetów. Zatem mamy sytuację różnej szczegółowości i różnej formy ujawniania tych danych często na kilkudziesięciu stronach raportu. Można zatem stwierdzić, że sprawozdanie finansowe uniwersytetów w obecnej formie jest przykładem tego, że najlepszą formą dezinformacji jest nadmiar informacji. Szczególnie dotyczy to niepotrzebnych, pustych pozycji oraz nieuporządkowanej informacji dodatkowej. Wszystkie te trudności wynikają z faktu, że uczelnie wykorzystują (zgodnie z obecnymi zapisami UoR oraz wytycznymi MEiN) do swojej sprawozdawczości wzór zaprojektowany przede wszystkim dla organizacji komercyjnych, nieprzystający w wielu aspektach do specyfiki ich funkcjonowania. W związku z tym występuje tu luka badawcza dotycząca opracowania nowego wzoru sprawozdania finansowego dostosowanego do specyfiki uczelni wyższych w Polsce³¹. Jednak na stan obecny można zaproponować rozwiązanie systematyzujące i standaryzujące najbardziej rozbudowany element, czyli informację dodatkową. W tym celu opracowano przykłady 12 uporządkowanych i ustrukturyzowanych not objaśniających, dostosowanych do specyfiki uniwersytetów (pkt 5.3, tabele 5.4–5.15).

Ostatnim badanym elementem transparentności uniwersytetu było ujawnianie jego działań dotyczących zrównoważonego rozwoju, oparte na prezentacji dokonań w realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju. Jak potwierdziły badania tego obszaru, w uczelniach zagranicznych obecnie nie ma ustandaryzowanych struktur prezentacji informacji. Każdy z uniwersytetów robi to unikalnie. Jednak

30 Na przykład Uniwersytet Warszawski jako sprawozdanie finansowe za lata 2013–2019 publikuje jedynie dwa jego elementy – bilans oraz rachunek zysków i strat – szerzej zob. [w:] <https://portal.uw.edu.pl/web/kwestura/sprawozdanie-finansowe> (dostęp: 29.11.2022). Natomiast od roku 2020 – gdy wszedł w życie obowiązek składania sprawozdań w formie elektronicznej – opublikowane dokumenty są kompletne.

31 O potrzebie opracowania takiego wzoru sprawozdania finansowego pisał już wcześniej W. Gos (2022).

jeśli popatrzymy na obecnie trwające prace w zakresie podobnych ujawnień w sektorze największych przedsiębiorstw, to wyraźnie widać dążenie do standaryzacji tego obszaru. Zatem należy oczekiwać, że ta tendencja dotrze w niedługim czasie do sektora uczelni wyższych. Dlatego też warto rozważyć w tym aspekcie dwa równoległe działania. Pierwsze, to stworzenie przez każdą uczelnię w Polsce własnego portalu opisującego działania na rzecz zrównoważonego rozwoju (wcześniej jednak należałoby wpisać takie działania do strategii uczelni, co dziś jest rzadkością). Drugie to publikacja cyklicznych, rocznych, ustandaryzowanych raportów dotyczących tego obszaru. Propozycję takiego raportu przedstawiono w rozdziale piątym, pkt 5.4.

Choć badane uniwersytety nie ujawniały kompletu informacji finansowych i niefinansowych, które wcześniej zdefiniowano i opisano, to należy również podkreślić fakt, że część z nich udostępniła je na prośbę wyrażoną w formie zapytania o informację publiczną. Dlatego na tej podstawie ustalono ranking badanych uczelni (por. tabela 4.17), przyjmując opisane dalej założenia dotyczące punktacji.

- 1) Wyróżniono 10 typów dokumentów/grup danych, których ujawnienie było przedmiotem prowadzonych badań:
 - a) statut,
 - b) strategia,
 - c) informacje o radzie uczelni,
 - d) polityka rachunkowości,
 - e) sprawozdania finansowe,
 - f) sprawozdania z działalności,
 - g) dane dotyczące wydatków inwestycyjnych,
 - h) dane dotyczące pracowników,
 - i) dane dotyczące zamówień lokalnych,
 - j) dane dotyczące ekologii.
- 2) W każdym z wyróżnionych 10 obszarów uczelnia mogła uzyskać jeden punkt w przypadku udostępnienia wskazanych informacji (niezależnie od tego, czy były one dostępne na stronie internetowej, czy też uzyskano je jako odpowiedź na zapytanie o informację publiczną). Oznacza to, że maksymalna liczba punktów w rankingu dla każdego uniwersytetu wynosi 10.
- 3) W przypadku gdy w ramach danego typu dokumentu/grupy danych była większa liczba danych cząstkowych (np. w przypadku sprawozdań finansowych analizowano dokumenty za lata 2017–2021 i dodatkowo badano, czy każde ze sprawozdań jest kompletne, czyli czy składa się z sześciu elementów – por. tabela 4.9), jako punktację przyjmowano udział procentowy przedstawiony w kolumnie „Razem %” – dotyczy to tabel 4.9, 4.12–4.16.

Tabela 4.17. Ranking badanych uczelni w odniesieniu do zakresu ujawnień informacji

Uczelnia	Statut	Strategia	Informacje o radzie uczelni	Polityka rachunkowości	Analiza sprawozdań finansowych	Sprawozdanie z działalności	Dane dotyczące wydatków inwestycyjnych	Dane dotyczące pracowników	Dane dotyczące zamówień lokalnych	Dane dotyczące ekologii	RAZEM	RAZEM %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
UŁ	1	1	1	1	1	1	1	0,75	1	1	9,75	98
UWr	1	1	1	1	1	0,2	1	0,5	1	1	8,7	87
UO	1	1	1	1	1	1	1	0,63	0	0,83	8,46	85
URz	1	1	1	1	1	1	1	0,13	0	1	8,13	81
UJK	1	1	1	1	1	0,8	0,5	0,88	0	0,61	7,79	78
UKSW	1	1	1	1	0,8	1	0	0,75	0	0,83	7,38	74
UwB	1	1	1	1	0,53	1	0,5	0,5	0	0,67	7,2	72
UMK	1	1	1	1	0,8	1	0,5	0,13	0	0,67	7,09	71
PW	1	1	1	1	1	1	0	0,13	0	0,56	6,68	67
PG	1	1	1	1	1	1	0	0,13	0	0,33	6,46	65
UMCS	1	1	1	1	1	0,2	0	0,13	0	1	6,33	63
GUM	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0,11	6,11	61
AGH	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	6	60
PŚ	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	6	60

Tabela 4.17 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
UZ	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	6	60
UAM	1	1	1	1	1	0,8	0	0	0	0	5,8	58
UKW	1	1	1	1	1	0,6	0	0	0	0	5,6	56
UJ	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	5	50
USz	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	5	50
UWM	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	5	50
UW	1	0	1	1	0,6	1	0	0	0	0	4,6	46
UG	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	4	40
UŚ	1	1	1	0	0	0,6	0	0	0	0	3,6	36
RAZEM	23	21	23	20	18,73	19,2	6,5	4,66	2	8,61	146,68	64

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań opisanych w rozdziale czwartym pkt 4.2.

Pierwsza uczelnia w rankingu – Uniwersytet Łódzki, uzyskała wynik na poziomie 98%. Oznacza to, że uczelnia ta posiada system informacyjny rachunkowości pozwalający na uzyskanie większości informacji (98%) niezbędnych do sporządzenia zintegrowanego raportu o dokonaniach uczelni. Kolejne uniwersytety uzyskały w większości przypadków 50% lub więcej punktów w rankingu. Tylko trzy uczelnie znalazły się poniżej tego progu. Średnia dla wszystkich badanych organizacji wyniosła 64%. Takie wyniki wskazują na **negatywną weryfikację trzeciej hipotezy pomocniczej** – obecnie stosowane systemy informacyjne rachunkowości w badanych polskich uczelniach nie są dostosowane do zintegrowanego raportowania o dokonaniach uczelni. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na to, że większość uniwersytetów jest w stanie uzyskać ponad połowę informacji finansowych i niefinansowych do raportu zintegrowanego, co oznacza, że nie można stwierdzić, że ich systemy informacyjne nie są dostosowane do takich potrzeb.

4.3. Analiza transparentności wybranych uniwersytetów zagranicznych – liderów rankingu szanghajskiego

Po przeprowadzeniu badania transparentności wybranych uczelni w Polsce uznano za wskazane porównanie otrzymanych wyników z podobnym zakresem ujawniania informacji na uczelniach uznawanych za najlepsze w skali globalnej. W tym celu skorzystano z powszechnie uznawanego rankingu szanghajskiego za rok 2022, z którego wybrano taką samą liczbę uczelni, jaka była przedmiotem badania tych organizacji w Polsce, czyli 23 podmioty (pozycje 1–23 we wskazanym rankingu, por. tabela 4.18).

Tabela 4.18. Wykaz uczelni z rankingu szanghajskiego będących przedmiotem badania empirycznego

Pozycja w rankingu szanghajskim	Nazwa uczelni	Strona internetowa
1	2	3
1.	Harvard University	http://www.harvard.edu
2.	Stanford University	http://www.stanford.edu
3.	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	http://web.mit.edu/
4.	University of Cambridge	http://www.cam.ac.uk

Tabela 4.18 (cd.)

1	2	3
5.	University of California, Berkeley	http://berkeley.edu/
6.	Princeton University	https://www.princeton.edu/
7.	University of Oxford	https://www.ox.ac.uk/
8.	Columbia University	https://www.columbia.edu/
9.	California Institute of Technology	https://www.caltech.edu/
10.	University of Chicago	https://www.uchicago.edu/
11.	Yale University	https://www.yale.edu/
12.	Cornell University	https://www.cornell.edu/
13.	University of California, LA	https://www.ucla.edu/
14.	Johns Hopkins University	https://www.jhu.edu/
15.	University of Pennsylvania	https://www.upenn.edu/
16.	Paris-Saclay University	https://www.universite-paris-saclay.fr/en
17.	University of Washington	http://www.washington.edu/
18.	University College London	https://www.ucl.ac.uk/
19.	University of California, SF	https://www.ucsf.edu/
20.	ETH Zurich	https://ethz.ch/de.html
21.	University of California, San Diego	https://www.ucsd.edu/
22.	University of Toronto	https://www.utoronto.ca/
23.	Imperial College London	https://www.imperial.ac.uk/

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszej kolejności zbadano dostępność sprawozdań finansowych w badanej próbie. Należy przy tym zaznaczyć, że analizowane uczelnie ze względu na różnorodność geograficzną stosują różne zasady rachunkowości, stąd też zakres ich sprawozdawczości jest nieporównywalny. Można jednak dokonać porównania w zakresie ujawnień i prezentacji informacji finansowych oraz ich dostępności dla dowolnych odbiorców. Taka właśnie analiza została przeprowadzona na potrzeby niniejszej monografii, a jej wyniki zaprezentowano w tabeli 4.19.

Badając transparentność w zakresie ujawnień i prezentacji sprawozdań finansowych, przeanalizowano w sumie 110 takich dokumentów z 22 uczelni za okres 2017–2021. Z pierwotnej grupy jeden uniwersytet nie ujawnił żadnych informacji. Był to francuski Paris-Saclay University, pozostałe uczelnie zaś nie tylko zaprezentowały swoje osiągnięcia finansowe, ale zrobiły to jeszcze w sposób łatwo dostępny, przejrzysty i dbający o to, by czytający dane odbiorca mógł jak najlepiej zrozumieć przekazywane treści oraz szybko dotrzeć do interesujących go szczegółów.

Tabela 4.19. Analiza dostępności sprawozdań finansowych za lata 2017–2021 w najlepszych 23 uczelniach z rankingu szanghajskiego

Lp.	Nazwa uczelni	SF 2017	SF 2018	SF 2019	SF 2020	SF 2021
1.	Harvard University	1	1	1	1	1
2.	Stanford University	1	1	1	1	1
3.	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	1	1	1	1	1
4.	University of Cambridge	1	1	1	1	1
5.	University of California, Berkeley	1	1	1	1	1
6.	Princeton University	1	1	1	1	1
7.	University of Oxford	1	1	1	1	1
8.	Columbia University	1	1	1	1	1
9.	California Institute of Technology	1	1	1	1	1
10.	University of Chicago	1	1	1	1	1
11.	Yale University	1	1	1	1	1
12.	Cornell University	1	1	1	1	1
13.	University of California, LA	1	1	1	1	1
14.	Johns Hopkins University	1	1	1	1	1
15.	University of Pennsylvania	1	1	1	1	1
16.	Paris-Saclay University	0	0	0	0	0
17.	University of Washington	1	1	1	1	1
18.	University College London	1	1	1	1	1
19.	University of California, SF	1	1	1	1	1
20.	ETH Zurich	1	1	1	1	1
21.	University of California, San Diego	1	1	1	1	1
22.	University of Toronto	1	1	1	1	1
23.	Imperial College London	1	1	1	1	1

Źródło: opracowanie własne.

Paris-Saclay University okazał się wyjątkiem potwierdzającym regułę dbania przez najlepsze uczelnie na świecie o transparentność w zakresie swoich dokonań finansowych. Zbadano zatem, w kolejnym etapie analizy, co było przyczyną takiego stanu rzeczy. Powód okazał się prozaiczny – uczelnia ta powstała stosunkowo niedawno (1 stycznia 2014) jako zrzeszenie 19 podmiotów (dwa uniwersytety, dziesięć szkół wyższych, tzw. *grandes écoles* oraz siedem jednostek badawczych)³². W związku

³² System edukacji wyższej we Francji charakteryzuje się tym, że ok. 3/5 z 2,7 mln studentów kształci się w ramach „tradycyjnych” publicznych ośrodków akademickich. Najbardziej prestiżowymi

z tym jej sprawozdawczość jest jeszcze rozproszona i nieskonsolidowana, stąd też zapewne brak publikacji takich informacji dla uczelni jako całości.

Kolejnym etapem analizy były informacje na temat realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ. W tym przypadku, ponieważ nie było możliwości zastosowania zapytania/prośby o udostępnienie informacji publicznej, zweryfikowano zakres, dostępność i użyteczność prezentowanych na ten temat danych. Prawie we wszystkich przypadkach badane uniwersytety prowadziły odrębne strony internetowe (portale) na temat swoich działań w zakresie zrównoważonego rozwoju, co przedstawiono w tabeli 4.20.

Tabela 4.20. Analiza dostępności raportów dotyczących zrównoważonego rozwoju

Lp.	Nazwa uczelni	Strona internetowa dotycząca zrównoważonego rozwoju
1	2	3
1.	Harvard University	https://report.green.harvard.edu/#block-views-our-goals-block-1
2.	Stanford University	https://sustainability-year-in-review.stanford.edu/2021/
3.	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	https://sustainability.mit.edu/
4.	University of Cambridge	https://www.environment.admin.cam.ac.uk/Annual-Report
5.	University of California, Berkeley	https://sustainability.berkeley.edu/
6.	Princeton University	https://sustain.princeton.edu/sustainability-action-plan
7.	University of Oxford	https://sustainability.admin.ox.ac.uk/our-priorities
8.	Columbia University	https://sustainable.columbia.edu/
9.	California Institute of Technology	https://sustainability.caltech.edu/

szkołami są tzw. *grandes écoles*. Natomiast badania naukowe prowadzi się w wyspecjalizowanych instytutach badawczych, jak np. pracujący nad szczepionką przeciwko SARS-CoV-2 Instytut Pasteura. Taka struktura spowodowała, że uczelnie francuskie nie miały możliwości konkurować w rankingu szanghajskim z uniwersytetami amerykańskimi czy brytyjskimi, co oczywiście było sprzeczne z ambicjami Francuzów. Z tego powodu w 2011 r. rozpoczęto projekt utworzenia uniwersytetu Paris-Saclay, polegający na scaleniu niektórych dużych ośrodków akademickich w celu stworzenia instytucji zdolnej do konkurowania z najlepszymi na świecie. Nowa uczelnia ma w sumie 60 tys. studentów i ponad 10 tys. naukowców. Pomysł ten okazał się sukcesem – w 2022 r. skonsolidowana uczelnia zajęła 16. miejsce w rankingu szanghajskim. Więcej na ten temat zob. [w:] <https://www.leparisien.fr/etudiant/orientation/universites/luniversity-paris-saclay-enfin-creee-quest-ce-que-cela-va-changer-pour-les-etudiants-SVCT2H65JIGNHRTXOM4N3ZV6I.php> (dostęp: 29.11.2022).

1	2	3
10.	University of Chicago	https://sustainability.uchicago.edu/
11.	Yale University	https://your.yale.edu/work-yale/campus-services/fleet-management/sustainability
12.	Cornell University	https://sustainablecampus.cornell.edu/annualreport2020
13.	University of California, LA	https://www.sustain.ucla.edu/
14.	Johns Hopkins University	https://sustainability.jhu.edu/
15.	University of Pensylwania	https://sustainability.upenn.edu/
16.	Paris-Saclay University	b.d.
17.	University of Washington	https://green.uw.edu/
18.	University College London	https://www.ucl.ac.uk/sustainable/sustainability-ucl
19.	University of California, SF	https://sustainability.ucsf.edu/
20.	ETH Zurich	https://ethz.ch/en/the-eth-zurich/sustainability.html
21.	University of California, San Diego	https://sustainability.ucsd.edu
22.	University of Toronto	https://www.fs.utoronto.ca/sustainability/
23.	Imperial College London	https://www.imperial.ac.uk/estates-facilities/sustainability/

Źródło: opracowanie własne.

Dla potrzeb badania przeanalizowano w sumie 22 portale internetowe dotyczące działań uniwersytetów w zakresie zrównoważonego rozwoju. Podobnie jak w przypadku analizy sprawozdań finansowych, żadnych danych nie udostępnił francuski Paris-Saclay University, czego powody były identyczne jak wcześniej już opisane. Ponieważ badanie obejmowało uczelnie zagraniczne, nie było możliwości zastosowania zapytania o informację publiczną ze wskazaniem konkretnych wskaźników zrównoważonego rozwoju, tak jak to miało miejsce w przypadku uczelni polskich. W związku z tym, biorąc dodatkowo pod uwagę fakt braku standaryzacji ujawniania informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju, przeanalizowano wskazane wcześniej portale internetowe pod kątem prezentacji w nich danych dotyczących czterech badanych obszarów: wydatków inwestycyjnych, danych dotyczących pracowników, zamówień lokalnych oraz ekologii. Wyniki tego badania zaprezentowano w tabeli 4.21.

Tabela 4.21. Analiza dostępności danych dotyczących zrównoważonego rozwoju

Lp.	Nazwa uczelni	Dane o wydatkach inwestycyjnych	Dane dotyczące pracowników	Dane o zamówieniach lokalnych	Dane dotyczące ekologii
1	2	3	4	5	6
1.	Harvard University	1	1	1	1
2.	Stanford University	1	1	1	1
3.	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	1	1	1	1
4.	University of Cambridge	1	1	1	1
5.	University of California, Berkeley	1	1	1	1
6.	Princeton University	1	1	1	1
7.	University of Oxford	1	1	1	1
8.	Columbia University	1	1	1	1
9.	California Institute of Technology	1	1	1	1
10.	University of Chicago	1	1	1	1
11.	Yale University	1	1	1	1
12.	Cornell University	1	1	1	1
13.	University of California, LA	1	1	1	1
14.	Johns Hopkins University	1	1	1	1
15.	University of Pensylwania	1	1	1	1
16.	Paris-Saclay University	0	0	0	0
17.	University of Washington	1	1	1	1
18.	University College London	1	1	1	1

1	2	3	4	5	6
19.	University of California, SF	1	1	1	1
20.	ETH Zurich	1	1	1	1
21.	University of California, San Diego	1	1	1	1
22.	University of Toronto	1	1	1	1
23.	Imperial College London	1	1	1	1

Źródło: opracowanie własne.

Aby lepiej uświadomić istotność transparentności w badanym obszarze, warto przytoczyć cytaty z raportu zrównoważonego rozwoju u pierwszego w rankingu szanghajskim Uniwersytetu Harvardzkiego: „Transparentność jest kluczowym składnikiem odpowiedzialności i ciągłego doskonalenia, pomagającym czynić nowe spostrzeżenia i podejmować mądrzejsze decyzje” (<https://report.green.harvard.edu/#block-views-our-goals-block-1>), dostęp: 29.11.2022, tłum. własne). Z kolei Prezydent Uniwersytetu Stanforda w swoim raporcie podkreślił, że „pandemia pokazała jasno, jak bardzo połączony jest nasz świat. Nasze wielkie wyzwania mają charakter globalny, a gdy wychodzimy z tego kryzysu, patrzymy w przyszłość z nowym naciskiem na to, jak możemy współpracować z innymi, aby rozwiązać palące problemy naszych czasów – od dysproporcji zdrowotnych, przez zmiany klimatu, po dostęp do edukacji. Zacieśniamy również nasze więzi z naszymi społecznościami lokalnymi i regionalnymi, a także nasze wysiłki na rzecz wspierania kluczowej sprawy różnorodności, równości i integracji w naszej instytucji i w naszym społeczeństwie” (<https://sustainability-year-in-review.stanford.edu/2021/>), dostęp: 29.11.2022, tłum. własne).

Podobne treści były formułowane w pozostałych badanych uczelniach. W każdym z analizowanych raportów (lub portali internetowych) dzięki interaktywnym pulpitem nawigacyjnym można było w łatwy i intuicyjny sposób uzyskać informacje o wyznaczeniu i realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju. Pewną niedogodnością był jednak fakt, że dane te nie były ustandaryzowane i choć większość z nich się powtarzała w badanych uniwersytetach, to jednak forma ich prezentacji była różna.

Analizując wskazane wcześniej raporty, można wyodrębnić pewne elementy, które były zazwyczaj wyznacznikami (kamieniami milowymi) każdego z nich. W dalszej części wymieniono je w punktach, podając po jednym przykładzie z wybranego uniwersytetu (choć takich przykładów można by przytoczyć więcej, to ze względu na ograniczenia objętości, jak i cel monografii zdecydowano się zilustrować te zagadnienia w ten sposób).

- 1) Plan działań (priorytety) na rzecz zrównoważonego rozwoju³³;
- 2) Zobowiązania danej uczelni do osiągnięcia konkretnych wyników w tym obszarze w określonym przedziale czasu³⁴;
- 3) Prowadzenie kursów oraz dedykowanych kierunków studiów mających na celu przekazywanie wiedzy i umiejętności dotyczących zrównoważonego rozwoju³⁵;
- 4) Wykaz tego, co robi obecnie dana uczelnia w zakresie zrównoważonego rozwoju³⁶;
- 5) Promowanie inicjatyw zrównoważonego rozwoju w otoczeniu lokalnym³⁷;

33 Na przykład strategiczny plan dziesięcioletni Uniwersytetu Columbia w Nowym Jorku, który zakłada m.in. zerową emisję do 2050 r. (cele pośrednie – roczna redukcja o: 2025 – 15%, 2030 – 42%, 2035 – 63%), otwarcie i prowadzenie Szkoły Klimatu oraz przyjęcie polityki nieinwestowania w spółki wysokoemisyjne (gazowe, węglowe i naftowe). Więcej zob. [w:] <https://sustainable.columbia.edu/content/plan-2030-executive-summary> (dostęp: 18.11.2022).

34 W Massachusetts Institute of Technology (MIT) jako cele wyznaczono: zerową emisję dwutlenku węgla całego kampusu do 2026 r., eliminację wszystkich bezpośrednich emisji do 2050 r., rozwój uczelni ukierunkowany na przeciwdziałanie zmianom klimatu (takim jak powodzie spowodowane częstszymi i ekstremalnymi deszczami, falami sztormowymi i podnoszeniem się poziomu mórz oraz ekstremalne upały), wdrażanie obiegu zamkniętego odpadów w MIT, projektowanie zdrowego miejsca pracy i studiowania, zapewniającego dostęp do czystego powietrza i wody, rekreacji i udogodnień, wyrównywanie dostępności dla osób czarnoskórych, rdzennych, kolorowych, społeczności o niskich dochodach, imigrantów i osób niepełnosprawnych. Szerzej zob. [w:] <https://sustainability.mit.edu/> (dostęp: 18.11.2022).

35 Przykładowo w Uniwersytecie w Waszyngtonie zaprezentowana jest kompletna lista 496 „Sustainability courses”, czyli przedmiotów dotyczących zrównoważonego rozwoju prowadzonych w ramach różnych wydziałów, różnych kierunków oraz typów studiów z dokładnym opisem każdego z nich – zob. [w:] <https://green.uw.edu/courses/list> (dostęp: 19.11.2022).

36 University College London (UCL) prezentuje takie bieżące działania, jak: obniżanie emisyjności budynków oraz instytucji jako całości, wdrażanie zamkniętego obiegu odpadów, bioróżnorodność i tworzenie 10 000 m² miejsc zielonych, zrównoważone nieruchomości będące „sercem” transformacji UCL, zakupy z ograniczeniem usług i towarów, które mają pozytywny wpływ na społeczeństwo, gospodarkę i środowisko, promowanie jazdy rowerem za pomocą sieci bezpłatnych rowerów, bazowanie na lokalnych dostawcach żywności, stosowanie koncepcji zero-waste (np. poprzez zamienianie odpadów z kawy w biopaliwo), zwiększanie efektywności energetycznej laboratoriów naukowych, które zużywają ponad 50% energii elektrycznej całego UCL, prowadzenie dla wszystkich studentów edukacji w zakresie zrównoważonego rozwoju. Więcej na ten temat zob. [w:] <https://www.ucl.ac.uk/sustainable/sustainability-ucl/sustainable-campus> (dostęp: 19.11.2022).

37 Przykładowo ETH Zurich na swojej stronie prezentuje obrazkową mapę Zurichu z interesująco graficznie zaznaczonymi punktami promującymi i stosującymi zasady zrównoważonego rozwoju. Miejsca te zostały pogrupowane w kilka kategorii: transport (mobilność), aktywności i wycieczki, marnotrawstwo, jedzenie i picie, zakupy i konsumpcja. Więcej informacji znajduje się [w:] https://ethz.ch/content/dam/ethz/main/eth-zurich/nachhaltigkeit/Dokumente/ETH%20Nachhaltige%20Landkarte_WEB_5-Auflage.pdf (dostęp: 19.11.2022).

- 6) Roczne raporty dotyczące zrównoważonego rozwoju³⁸;
- 7) Prowadzenie bloga z bieżącymi informacjami i ciekawostkami na temat zrównoważonego rozwoju³⁹.

Podsumowując analizę transparentności wybranych uczelni zagranicznych – liderów rankingu szanghajskiego – można z pewnością uznać, że są one wzorcem do naśladowania w tym zakresie. Wszystkie informacje, które próbowano pozyskać w badaniu, były nie tylko dostępne, ale również forma ich podania wyglądała na niezwykle dopracowaną, przemyślaną i przygotowaną z punktu widzenia jak najlepszej użyteczności dla odbiorcy.

4.4. Podsumowanie i wnioski

W rozdziale czwartym zaprezentowano wyniki badań dotyczących transparentności wybranych uniwersytetów polskich i zagranicznych. Miało to na celu weryfikację kolejnych hipotez zaprezentowanych we wstępie monografii.

W przypadku uczelni polskich prezentowane publicznie informacje często są niepełne, ukryte lub przedstawione w taki sposób, że przeciętny odbiorca nie jest w stanie ich zrozumieć. Brak jest obowiązku publikowania sprawozdań finansowych (są one zamieszczane w systemie POLON, do którego nie mają dostępu zewnętrzni interesariusze), zaś informacje dotyczące zrównoważonego rozwoju w przeważającej większości przypadków w ogóle nie istnieją. Nieliczne wyjątki wydają się potwierdzać regułę wskazującą na brak potrzeby ewidencji, przetwarzania i publikowania takich danych przez uniwersytety. Wydaje się to co najmniej niespójne z tym, czego na tych samych uczelniach uczy się studentów czy prowadzi badania naukowe w zakresie zrównoważonego rozwoju. W tych działaniach akademicy słusznie identyfikują potrzeby i następnie wskazują na konieczność transparentnych działań w tych obszarach. Jednak większość uwagi skupia się w tym przypadku na dużych organizacjach komercyjnych, a w szczególności na największych publicznych spółkach giełdowych. Natomiast polskie uczelnie nie odnajdują potrzeby dawania przykładu takiego raportowania – wręcz przeciwnie, często nie są w ogóle zainteresowane, by uzyskać takie dane ze swoich systemów informacyjnych.

To, co jest pozytywne w zakresie transparentności polskich uniwersytetów, wynika wprost w uregulowań ustawowych. Wszystkie lub prawie wszystkie uczelnie

38 University of California, Berkeley publikuje doroczne raporty dotyczące zrównoważonego rozwoju od 2005 r. Do wszystkich tych dokumentów jest prosty dostęp w jednym archiwum <https://sustainability.berkeley.edu/plans-reports/sustainability-reports> (dostęp: 17.11.2022).

39 Przykładem takiego działania może być chociażby blog University of California, LA (UCLA) <https://www.sustain.ucla.edu/2022/06/02/sustainability-in-cultures-art-gallery-highlights-student-voices/> (dostęp: 16.11.2022).

publikują swój statut, strategię, informacje na temat rad uczelni, sprawozdanie z działalności, sprawozdanie z realizacji strategii. Są to informacje obligatoryjne dla każdej uczelni. Jednak nawet w przypadku tych dokumentów nie można jednoznacznie uznać, że są one łatwo dostępne. Każdy uniwersytet ma swój własny sposób upowszechniania wskazanych danych, ale podstawowym miejscem publikacji są portale/strony internetowe, których jakość jest różna i ma ona niewątpliwie bezpośredni wpływ na dostępność tych informacji dla zewnętrznych interesariuszy. Przykładowo, na podstawie obserwacji uczestniczącej stwierdzono, że Uniwersytet Łódzki może być pozytywnym przykładem dążenia do ułatwienia interesariuszom (w tym przypadku zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym) dostępu do wszystkich publikowanych informacji. W 2020 r. wdrożono tzw. multiportal UŁ, prezentujący dane dotyczące tej uczelni w sposób scentralizowany i ustandaryzowany (raz wprowadzona informacja, np. o pracowniku, jest dostępna w takiej samej formie we wszystkich witrynach, w których jest to niezbędne). Niestety, w większości badanych uniwersytetów ich portale/strony internetowe były dalekie od takiego standardu, co miało bezpośrednie przełożenie na dostępność informacji.

Transparentność najlepszych uczelni zagranicznych – ujawnianie informacji finansowych i niefinansowych, a w szczególności danych dotyczących zrównoważonego rozwoju, jest wspólną cechą charakteryzującą te organizacje. Pomijając jeden wyjątek – Paris-Saclay University⁴⁰ – wszystkie pozostałe 22 uniwersytety prezentowały w przejrzysty i użyteczny dla odbiorcy sposób poszukiwane dane. Były one łatwo dostępne, zaś ich forma wskazywała na przemyślaną i przygotowaną z punktu widzenia czytelności i zrozumiałości dla potencjalnych odbiorców. Dane finansowe przygotowano w taki sposób, aby były zrozumiałe dla różnych odbiorców, również tych, którzy nie są finansistami. Analizując sprawozdania finansowe wyraźnie widać, że ich autorzy jako cel nadrzędny postawili sobie stworzenie takiego formatu prezentacji, który zainteresuje jak najwięcej potencjalnych odbiorców. Podobna zasada została zastosowana w przypadku informacji niefinansowych dotyczących realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ. Wszystkie badane uniwersytety, z wyjątkiem francuskiego Paris-Saclay University, posiadały odrębne portale internetowe prezentujące ich osiągnięcia w tym obszarze. Lepszym określeniem byłoby nawet nie „prezentujące”, lecz „chwalące się” swoimi planami, sukcesami w realizacji i zachęcające wszystkich czytających do naśladowania tych działań. To buduje wspólnotę ludzi dążących do tych samych celów i zwiększa pozytywne postrzeganie tych uniwersytetów przez społeczeństwo. A to z kolei przekłada się na

40 Jak wskazywano wcześniej w punkcie 4.3, uczelnia ta powstała stosunkowo niedawno (1 stycznia 2014 r.) jako zrzeszenie 19 podmiotów (dwa uniwersytety, dziesięć szkół wyższych, tzw. *grandes écoles* oraz siedem jednostek badawczych) i w związku z tym jej sprawozdawczość jest jeszcze rozproszona i nieskonsolidowana, stąd też nie jest ona porównywalna z pozostałymi uniwersytetami w zakresie sprawozdawczości.

ich oddziaływanie na otoczenie, kreowanie przyszłości i znaczenie na globalnym rynku nie tylko uczelni wyższych, ale również wszystkich innych organizacji.

Zatem **transparentność dla zewnętrznych interesariuszy to cecha charakteryzująca najlepsze uczelnie na świecie**. Wniosek ten znajduje również potwierdzenie w wcześniejszym badaniu przeprowadzonym przez Nejati i in. (2011), którzy przeanalizowali w 2010 r. strony internetowe 10 najlepszych uniwersytetów⁴¹ pod kątem ujawniania informacji o społecznej odpowiedzialności tych organizacji. Uzyskane wyniki wskazały, że choć w różnym stopniu, to wiodące uniwersytety na świecie poważnie potraktowały odpowiedzialność społeczną i opublikowały na swoich stronach internetowych dane dotyczące takich obszarów, jak: ład akademicki, prawa człowieka, praktyka pracy, środowisko i ekologia, uczciwe praktyki operacyjne oraz kwestie konsumenckie⁴². Zatem można dowieść, że dbałość o transparentność i dawanie przykładu swoim postępowaniem w zakresie raportowania charakteryzuje najlepsze uczelnie od co najmniej kilkunastu lat. **Pozwoliło to na pozytywną weryfikację hipotezy pomocniczej nr 4 – transparentność jest przedmiotem szczególnej troski najlepszych uniwersytetów na świecie i kluczowym elementem budowania przewagi konkurencyjnej nad innymi organizacjami**.

Analiza transparentności dokonań uniwersytetów polskich i zagranicznych wyraźnie wskazała, że transparentność w polskich uczelniach istotnie odbiega od standardów badanych uczelni zagranicznych. Uzyskane w tym obszarze wyniki badań pozwoliły zatem na **pozytywną weryfikację hipotezy głównej monografii, wskazującej, że uczelnie w Polsce, w przeciwieństwie do najlepszych uczelni na świecie, nie zabiegają o transparentność danych finansowych i niefinansowych dotyczących ich dokonań**.

41 Były to: Harvard University (USA), University of Cambridge (Wielka Brytania), Yale University (USA), University College London (Wielka Brytania), Imperial College London (Wielka Brytania), University of Oxford (Wielka Brytania), University of Chicago (USA), Princeton University (USA), Massachusetts Institute of Technology (USA) i California Institute of Technology (USA).

42 Za konsumentów uznano w opisywanym badaniu studentów uniwersytetów.

Rozdział 5

Zintegrowany raport o dokonaniach uczelni – propozycja struktury informacyjnej

5.1. Cele i zakres raportu

Analiza historii uniwersytetów (rozdział pierwszy), a następnie podstaw teoretycznych zarządzania (rozdział drugi), wskazała na potrzebę transparentności funkcjonowania tych organizacji. Jednak przeprowadzone badania na grupie najlepszych i najbardziej różnorodnych uczelni w Polsce wskazały na istotną lukę w tym zakresie (por. opis wyników badań w rozdziale czwartym). Jedynym obszarem, w ramach którego ujawnienia były na dostatecznym poziomie, są informacje dotyczące ram funkcjonowania uczelni. Składały się na nie dwa dokumenty obligatoryjne dla każdego uniwersytetu – statut oraz strategia, jak również informacje na temat składu i działalności rady uczelni. W drugim segmencie badanych ujawnień – sprawozdawczości finansowej – analiza ujawniła szereg problemów opisanych we wnioskach poprzednim punkcie. Natomiast ostatnia część poszukiwanych danych – informacji niefinansowych na temat realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ, można uznać, że w zasadzie nie istnieje. Poza nielicznymi wyjątkami (np. Politechnika Gdańska) przeważająca większość uczelni w Polsce nie tylko nie raportuje cyklicznie swoich dokonań w tym zakresie, ale często posiadane systemy informacyjne przez te organizacje nie są w stanie dostarczyć takich danych w razie potrzeby udzielenia odpowiedzi na zapytanie w tym zakresie. Jeśli jeszcze dołożymy do tego dużą niechęć decydentów polskich uczelni, w szczególności tych największych i, wydawałoby się, najbardziej prestiżowych, do ujawniania jakichkolwiek informacji (finansowych, niefinansowych), to wyłania się smutny obraz braku transparentności organizacji finansowanych w dużej części ze środków publicznych.

Zupełnie inaczej sytuacja przedstawia się w przypadku światowych liderów akademickich – uniwersytetów ze ścisłej czołówki rankingu szanghajskiego. Ich celem jest prezentacja swoich dokonań, zarówno finansowych, jak i niefinansowych. To właśnie na transparentności prowadzonej działalności uczelni te budują swoją markę i zdobywają przewagę konkurencyjną nad innymi organizacjami. Analizując informacje udostępniane publicznie przez te uniwersytety, ma się wrażenie, że autorzy raportów czy dedykowanych portali internetowych cały czas pracują, aby z pasją chwalić się wciąż nowymi osiągnięciami swoich organizacji.

Być może w tym jest właśnie problem braku transparentności uczelni w Polsce – czyżby organizacje te nie miały czym się pochwalić, nie widziały żadnych sukcesów, które chciałyby zakomunikować otoczeniu? Takie rozumowanie wydaje się jednak błędne, gdyż polskie uniwersytety i zatrudnieni na nich naukowcy często osiągają znaczne sukcesy międzynarodowe, a uczelnie cały czas dążą do doskonałości naukowej i dydaktycznej. Zatem problem jest prawdopodobnie w innym miejscu. Z jednej strony w uwarunkowaniach kulturowych. Dzisiaj uczelniami w Polsce zarządzają zazwyczaj osoby pamiętające czasy poprzedniej epoki socjalizmu i totalitaryzmu, w której transparentność to było coś zakazanego, a promowane było ściśle zachowywanie tajemnicy, prezentowanie tylko tego, co niezbędne i ograniczanie przekazywania na zewnątrz każdej organizacji tego, co się w niej dzieje. Nie sposób dziś, w zupełnie innych czasach, zapomnieć o tych uwarunkowaniach kulturowych, poszukując przyczyn braku transparentności polskich uniwersytetów.

Drugą przyczyną tego zjawiska jest zapewne brak dobrych praktyk w tym obszarze w naszym kraju. Z wyjątkiem ustandaryzowanej formy sprawozdania finansowego (która zresztą i tak nie pasuje do specyfiki uczelni wyższych, o czym pisał chociażby Gos, 2022) pozostałe elementy prezentacji i ujawnień informacji finansowych i niefinansowych są całkowicie dowolne, a często również dobrowolne. Rektorzy uczelni nie zawsze widzą potrzebę, wśród ogromnej ilości codziennych obowiązków związanych chociażby z zapewnieniem stabilności finansowej swoim organizacjom w czasach dwucyfrowej inflacji, opracowywania systemu raportowania o dokonaniach uczelni. Nie wynika to zapewne z ich złej woli, lecz z zupełnie innych uwarunkowań uczelni w Polsce niż w uczelniach amerykańskich czy brytyjskich.

Wymienione wnioski skłoniły autora do opracowania propozycji struktury informacyjnej nowego sprawozdania – **zintegrowanego raportu o dokonaniach uczelni**. Ma on na celu przekazanie dowolnym odbiorcom użytecznych informacji o dokonaniach danej uczelni we wszystkich obszarach jej funkcjonowania. Należy jednocześnie bardzo wyraźnie podkreślić, że choć opisywany raport obejmuje swoim zakresem dane finansowe oraz niefinansowe, to podstawą jego sporządzenia powinien być odpowiednio dostosowany do tych potrzeb system informacyjny rachunkowości. Natomiast wszystkie dane prezentowane we wskazywanym dokumencie powinny spełniać podstawowe zasady rachunkowości. Zaprezentowana dalej propozycja struktury informacyjnej sprawozdania – zintegrowanego raportu o dokonaniach uczelni składa się z trzech podstawowych części: raportu

o uwarunkowaniach funkcjonowania uczelni, raportu o dokonaniach finansowych oraz raportu o dokonaniach niefinansowych, co przedstawiono na rysunku 5.1.



Rysunek 5.1. Struktura informacyjna zintegrowanego raportu o dokonaniach uczelni

Źródło: opracowanie własne.

Treści przedstawione w kolejnych podpunktach niniejszego rozdziału są realizacją ostatniego z celów częściowych monografii, którym jest propozycja sprawozdania – zintegrowanego raportu o dokonaniach uczelni w specyfice uwarunkowań w Polsce, bazującego na wynikach przeprowadzonych badań.

5.2. Raport o uwarunkowaniach funkcjonowania uczelni

W pierwszej części raportu uczelnie powinny ujawnić informacje pozwalające odbiorcom raportu jak najlepiej zrozumieć specyfikę ich funkcjonowania oraz mocne i słabe strony. W tym celu powinien zostać udostępniony statut oraz strategia

uczelni, jak również zestawienie najważniejszych informacji o danej organizacji opracowane na podstawie tych dokumentów. W tabeli 5.1 zaprezentowano propozycję struktury raportu dotyczącego podstawowych informacji na temat uczelni, opracowanego przede wszystkim na podstawie analizy danych zawartych w statutach badanych uniwersytetów.

Tabela 5.1. Opis uwarunkowań funkcjonowania uczelni

USTRÓJ UCZELNI	
Nazwa uczelni	
Siedziba uczelni oraz jej filie	
Misja uczelni	
Opis najważniejszych tradycji i zwyczajów	
Jednostki organizacyjne uczelni – zasady tworzenia – zasady zarządzania – zakres autonomii	
Zasady wyboru dziekanów, zakres ich kompetencji zarządczych (jeśli uczelnia powołała wydziały i kierujących nimi dziekanów)	
Zasady funkcjonowania jednostek międzywydziałowych oraz międzyuczelnianych	
Zasady tworzenia federacji	
ORGANY UCZELNI	
Rada uczelni – skład – kompetencje – zadania – zasady wyboru	
Senat uczelni – skład – kompetencje – zadania – zasady wyboru	
Rektor – kompetencje – zadania – kadencja – zasady wyboru	
Wykaz funkcji kierowniczych w uczelni w rozumieniu art. 34 ust. 1 pkt 6 UPOSWiN	

Inne organy uczelni (np. komisje/rady ds. stopni naukowych, komisje/rady ds. nauki itd.)	
WEWNĘTRZNE PRAWODAWSTWO UCZELNI	
Klasyfikacja wewnętrznych aktów prawnych wraz z organami je ustanawiającymi	
Zasady przyjmowania poszczególnych typów regulacji wewnętrznych	
Udział wspólnoty akademickiej w stanowieniu prawa wewnętrznego	
Zasady sprawowania nadzoru nad aktami wewnętrznymi uczelni	
Tryb odwoławczy dla poszczególnych typów regulacji wewnętrznych	
Repozytorium aktów prawnych – wskazanie miejsca, zasady funkcjonowania	
PRACOWNICY UCZELNI	
Wykaz i opis stanowisk nauczycieli akademickich wraz z wymaganiami kwalifikacyjnymi	
Zasady zatrudniania pracowników uczelni	
Ocena okresowa pracowników	
Komisje pracownicze (np. Komisja dyscyplinarna)	
Struktura administracji uczelni	
MIENIE I FINANSE UCZELNI	
Zasady gospodarki finansowej uczelni	
Najważniejsze źródła przychodów	
Nazwa stanowiska osoby odpowiedzialnej za sprawy finansowe uczelni i jej umiejscowienie w strukturze (podległość służbowa, np. z-ca kanclerza, podległość bezpośrednio pod rektora)	
Wykaz tworzonych funduszy, w tym w szczególności funduszy dodatkowych	
Zasady prowadzenia działalności gospodarczej	
Zasady powoływania odrębnych podmiotów prawnych	
ZARZĄDZANIE PROCESEM KSZTAŁCENIA	
Wykaz prowadzonych typów studiów	

Tabela 5.1 (cd.)

Wykaz i zasady działalności szkół doktorskich	
Opłaty za usługi edukacyjne	
Ogólne zasady rekrutacji	
Samorząd studentów oraz samorząd doktorantów – zasady powoływania i funkcjonowania	
Komisja dyscyplinarna ds. studenckich – uprawnienia, skład, zakres obowiązków	
Informacje dotyczące oceny i ewaluacji procesu kształcenia (KJK)	
ZARZĄDZANIE PROCESEM BADAŃ NAUKOWYCH	
Dziedziny i dyscypliny w których uczelnia prowadzi badania naukowe	
Infrastruktura badawcza	
Zasady komercjalizacji i ochrony wyników badań naukowych i prac rozwojowych	
SYSTEM BIBLIOTECZNO-INFORMACYJNY UCZELNI	
Wykaz jednostek tworzących system biblioteczno-informacyjny uczelni	
Struktura zarządcza	
Informacja dotycząca zasobów bibliotecznych	
WYBORY	
Wykaz organów uczelni powoływanych w wyniku wyborów	
Zasady powoływania i funkcjonowania komisji wyborczych	
Zasady przeprowadzania wyborów	
PODMIOTY LECZNICZE I DZIAŁALNOŚĆ LECZNICZA	
Zakres działalności leczniczej uczelni	
Wykaz podmiotów leczniczych kontrolowanych przez uczelnię (szpitale kliniczne, spółki kapitałowe itd.)	

Źródło: opracowanie własne.

Jak zaprezentowano w tabeli 5.1, raport dotyczący podstawowych informacji na temat uczelni podzielony został na 10 części. Pierwsza dotyczy opisu ustroju danego uniwersytetu, czyli najważniejszych informacji, takich jak m.in. misja, tradycja, jednostki organizacyjne, zasady tworzenia różnych jednostek wewnętrznych. Następnie jest prezentacja organów, zarówno kolegialnych, jak i jednoosobowych. W trzeciej części zaproponowano opis wewnętrznego prawodawstwa uczelni (wykaz typów

regulacji wewnętrznych, zasady ich tworzenia, nadzór i kontrola nad ich prawidłowością itd.). Kolejne dwie grupy objaśniają dwa najważniejsze „zasoby” każdej organizacji, czyli ludzi – pracowników oraz mienie i finanse uniwersytetów. Następnie przewidziano miejsce na opis zarządzania dwoma podstawowymi procesami realizowanymi w uczelniach – procesem kształcenia oraz procesem badań naukowych. Z tego miejsca płynnie przechodzimy do procesu wspomagającego, jakim jest system biblioteczno-informacyjny uczelni. Na zakończenie zaplanowano opis procesu wyborów organów uczelni, a w przypadku uniwersytetów prowadzących działalność medyczną, raport uzupełnia wykaz prowadzonych (kontrolowanych) podmiotów leczniczych i zakres tej działalności.

W ramach ujawniania podstawowych informacji o uczelni warto również rozważyć stworzenie odnośników (np. w postaci linków) do dokumentów wykonawczych tworzonych na podstawie statutu, np. do regulaminu organizacyjnego, regulaminu pracy, repozytorium wewnętrznych aktów prawnych itd.

Drugim elementem opisywanej części raportu zintegrowanego są informacje na temat strategii uczelni. Podstawowym dokumentem do ujawnienia powinna być tu oczywiście sama strategia, jednak w celu ustandaryzowania i ułatwienia porównywalności informacji pomiędzy poszczególnymi uczelniami, w tabeli 5.2 zaprezentowano projekt raportu o strategii uczelni.

Tabela 5.2. Raport o strategii uczelni

INFORMACJE WPROWADZAJĄCE				
Misja				
Wizja				
Wartości				
Okres realizacji strategii				
CHARAKTERYSTYKA STRATEGII				
Rodzaj działalności	Cele strategiczne	Mierniki oceny realizacji celów strategicznych	Cele operacyjne	Mierniki oceny realizacji celów operacyjnych
Działalność naukowa				
Działalność dydaktyczna				
Organizacja i zarządzanie				
Zarządzanie personelem				
Infrastruktura				
Zrównoważony rozwój				
Współpraca z otoczeniem				
Umiejdzynarodowienie				

Źródło: opracowanie własne.

Raport o strategii uczelni jest uporządkowany według ściśle określonego schematu. Pierwsza część to opis misji, wizji, wartości uczelni oraz wskazanie okresu realizacji strategii. Kolejne cztery grupy to cele i mierniki ich realizacji, podzielone na strategiczne i operacyjne. W każdej z tych grup wyodrębniono dalszy podział na cele/mierniki dotyczące najważniejszych obszarów działalności uniwersytetów: działalności naukowej, działalności dydaktycznej, organizacji i zarządzania, zarządzania ludźmi, infrastruktury, zrównoważonego rozwoju oraz współpracy z otoczeniem, z wyodrębnieniem współpracy międzynarodowej (umiędzynarodowienie).

Ostatnim elementem pierwszej części raportu zintegrowanego jest raport dotyczący członków rady uczelni pochodzących z wyboru zgodnie z art. 19 UPoSWiN (czyli bez uwzględnienia przedstawiciela samorządu studenckiego), który został zaprezentowany w tabeli 5.3.

Tabela 5.3. Raport dotyczący członków rady uczelni pochodzących z wyboru

Lp.	Nazwa obszaru informacji
1.	<p>Liczba członków rady pochodzących z wyboru (należy zaznaczyć właściwą odpowiedź)</p> <ul style="list-style-type: none"> • sześciu członków <ul style="list-style-type: none"> – w tym liczba kobiet – w tym liczba członków spoza uczelni • ośmiu członków <ul style="list-style-type: none"> – w tym liczba kobiet – w tym liczba członków spoza uczelni
2.	<p>Liczba członków rad uczelni pochodzących z wyboru, posiadających wskazane stopnie naukowe</p> <ul style="list-style-type: none"> – profesor – doktor habilitowany – doktor – mgr/inny
3.	<p>Liczba członków rad uczelni pochodzących z wyboru, reprezentujących wskazane dziedziny nauk</p> <ul style="list-style-type: none"> – Nauki humanistyczne – Nauki inżynieryjno-techniczne – Nauki medyczne i nauki o zdrowiu – Nauki o rodzinie – Nauki rolnicze – Nauki społeczne – Nauki ścisłe i przyrodnicze – Nauki teologiczne – Nauki weterynaryjne – Sztuka
4.	<p>Liczba członków rad uczelni pochodzących z wyboru, niebędących obywatelami Polski</p>

Źródło: opracowanie własne.

Informacje na temat członków rad uczelni kończą pierwszą część propozycji struktury raportu zintegrowanego o dokonaniach uczelni. Zostały one ograniczone do tych osób, które pochodzą z wyboru senatu danej uczelni zgodnie z art. 19 ust. 1 pkt 1 UPoSWiN, czyli pominięto przedstawiciela samorządu studenckiego. Wynika to z faktu, że osoba ta jest członkiem analizowanego organu wprost z mocy prawa (art. 19 ust. 1 pkt 2 UPoSWiN), zatem senat nie ma wpływu na wybór konkretnej osoby na to stanowisko. W przypadku pozostałych członków sytuacja jest zupełnie inna – to senatorowie powołują ich na czteroletnią kadencję, zatem mają pełen wpływ na kwestie personalne. W proponowanym w tabeli 5.3 raporcie zawarto najważniejsze cechy członków rady uczelni, które mogą mieć znaczenie przy analizie dokonań uczelni jako całości. Są to po pierwsze liczba członków organu¹, liczba kobiet² oraz liczba osób spoza uczelni³. Użyteczną informacją jest stopień naukowy posiadany przez osoby zasiadające w analizowanym organie, jak również dziedzina nauk, którą reprezentują. Ta część zapewne nie będzie dotyczyć wszystkich członków rad uczelni, gdyż na przykład osoby spoza uczelni to często praktycy nieposiadający wybitnych osiągnięć naukowych, tylko zawodowe. Ostatnim elementem raportu dotyczącego członków rady uczelni pochodzących z wyboru jest określenie liczby osób niebędących obywatelami Polski. Jak już wcześniej podkreślano w punkcie 4.2.1, możliwość zasiadania w radzie uczelni przez obcokrajowca jest niejednoznaczna, gdyż jednym z wymogów art. 20 UPoSWiN jest to, by członek rady uczelni korzystał z pełni praw publicznych. Ponieważ przykładem tych praw jest chociażby prawo do głosowania w wyborach powszechnych (dotyczy to obywateli Polski po spełnieniu pozostałych warunków, m.in. ukończenia 18. roku życia), stąd też najczęstszą interpretacją tej sytuacji jest brak możliwości powołania osoby bez obywatelstwa polskiego do składu rady uczelni. Jednak w praktyce mamy przykłady innej interpretacji tego zapisu (na przykład w badanej grupie tak postąpił Uniwersytet Warszawski), stąd też w raporcie znalazło się miejsce na ujawnienie informacji na ten temat.

5.3. Raport o dokonaniach finansowych

Druga część zintegrowanego raportu o dokonaniach uczelni dotyczy dokonań finansowych. W tym przypadku jego podstawą jest sprawozdanie finansowe, którego zasady sporządzania oraz strukturę określono w UoR, zaś przy jego publikacji powinna być

1 Sześciu lub ośmiu – por. art. 19 ust. 1 pkt 1 UPoSWiN.

2 W ten sposób można łatwo ustalić parytet płci w radzie uczelni.

3 Zgodnie z art. 19 ust. 1 pkt 2 UPoSWiN musi być minimum połowa (czyli odpowiednio trzech lub czterech), ale może być ich również więcej.

również ujawniana opinia biegłego rewidenta po zbadaniu prawidłowości i rzetelności przedstawionych tam informacji. Oprócz tego elementu w zakres opisywanego raportu wchodzi również informacje o realizacji strategii uczelni.

Sprawozdanie finansowe uniwersytetu powinno być sporządzone zgodnie z art. 4 ust. 3 pkt 5 oraz art. 45 ust. 1 UoR, zaś jego wzór znajduje się w Załączniku nr 1 do UoR. Warto w tym miejscu dodać, że ze względu na wytyczne Ministerstwa Edukacji i Nauki (wcześniej Ministerstwa Szkolnictwa Wyższego i Nauki), uczelnie mają narzucony wariant porównawczy rachunku zysków i strat oraz muszą stosować metodę pośrednią dla potrzeb sporządzania rachunku przepływów pieniężnych. Zatem na kompletne sprawozdanie uczelni składa się sześć elementów:

- 1) wprowadzenie do sprawozdania finansowego,
- 2) bilans,
- 3) rachunek zysków i strat (wariant porównawczy),
- 4) zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym,
- 5) rachunek przepływów pieniężnych (metoda pośrednia),
- 6) informacja dodatkowa.

Struktura pierwszych pięciu elementów (z wyłączeniem informacji dodatkowej) jest ustandaryzowana, co znalazło potwierdzenie w wynikach przeprowadzonych badań. Wszystkie uczelnie, z których uzyskano sprawozdanie finansowe, stosują wspomniany wcześniej wzór z Załącznika nr 1 UoR, co pozwala na lepszą porównywalność prezentowanych informacji. Z drugiej jednak strony, wypełnione tabele mogą być mało czytelne dla przeciętnych odbiorców, gdyż znaczna część wymienionych tam pozycji pozostaje pusta, ze względu na niewystępowanie w danej uczelni. Potwierdza to wyniki badań przeprowadzonych przez Gosa (2022) i opisanych w rozdziale 3.3. Zatem zasadnym wydaje się przyłączenie do postulatu opracowania odrębnego wzoru sprawozdania finansowego dla uniwersytetów, uwzględniającego ich specyfikę i eliminującego niepotrzebne pozycje, zasadne dla np. spółek kapitałowych. Jest to jednak zadanie na zupełnie inny projekt badawczy, gdyż wymaga nie tylko przeprowadzenia analizy *ex post* tego jak już jest (w części to właśnie zrobił prof. Gos), ale również zaprojektowania nowego wzoru poszczególnych elementów sprawozdania finansowego i wykonania szeregu badań focusowych dotyczących implementacji tego w praktyce.

Niezależnie jednak od wskazanej luki badawczej, na chwilę obecną stosowana jest ściśle określona struktura sprawozdania finansowego i do momentu jej ewentualnej zmiany to ona powinna być przedmiotem raportu zintegrowanego uczelni, aby zachować porównywalność pomiędzy uniwersytetami. Jak podkreślano już wcześniej, wprowadzenie do sprawozdania finansowego, bilans, rachunek zysków i strat, rachunek przepływów pieniężnych oraz zestawienie zmian w kapitale własnym to zestawienia ustandaryzowane, stąd też nie przedstawiono ich wzorów, aby niepotrzebnie nie powielać tego, co powszechnie jest znane. Natomiast ostatni element sprawozdania finansowego, informacja dodatkowa, jest „najsłabszym ogniwem”, choć w rzeczywistości to właśnie tutaj powinno się znajdować najwięcej interesujących

informacji finansowych o dokonaniach uczelni. Jest ona czasami robiona bardzo pobieżnie, bez uwzględnienia wszystkich danych, które powinny się w niej znaleźć. Innym przejawem braku transparentności w tym zakresie jest duża niechęć niektórych uczelni do jej ujawniania⁴. Wynika to z kilku różnych powodów, wśród których można wymienić znaczną obszerność tego sprawozdania (potencjalnie jest to ok. 100 różnych pozycji do ujawnienia), brak wzoru ustrukturyzowanego raportu (w Załączniku nr 1 UoR jest tylko wykaz informacji, które powinny być zawarte) lub też nie zawsze precyzyjne określenia niektórych wymagań informacyjnych⁵. Z tego to powodu w ramach zintegrowanego sprawozdania uczelni, na podstawie analizy sprawozdań finansowych badanych uczelni, zaproponowano stworzenie do wybranych pozycji not objaśniających w postaci ustrukturyzowanych tabel objaśniających. Przykłady takich not zaprezentowano w tabelach 5.4–5.15. Obejmują one najważniejsze ujawnienia związane ze specyfiką polskich uczelni wyższych pogrupowane w 12 odrębnych not objaśniających.

- Nota 1 – Zmiana stanu środków trwałych (tabela 5.4)
- Nota 2 – Zmiana stanu wartości niematerialnych i prawnych (tabela 5.5)
- Nota 3 – Zmiana stanu inwestycji (tabela 5.6)
- Nota 4 – Odpisy aktualizujące wartość należności (tabela 5.7)
- Nota 5 – Odpisy aktualizujące wartość zapasów (tabela 5.8)
- Nota 6 – Wiekowanie zobowiązań (tabela 5.9)
- Nota 7 – Zmiana stanu funduszy specjalnych (tabela 5.10)
- Nota 8 – Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych kosztów i rezerw (tabela 5.11)
- Nota 9 – Zmiana stanu produktów (tabela 5.12)
- Nota 10 – Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych przychodów (tabela 5.13)
- Nota 11 – Struktura przychodów z podstawowej działalności operacyjnej uczelni (tabela 5.14)
- Nota 12 – Struktura kosztów podstawowej działalności operacyjnej uczelni (tabela 5.15)

4 Część uczelni nie traktuje informacji dodatkowej jako elementu sprawozdania finansowego, por. przykład opisany w punkcie 4.2.2.

5 Przykładem może być pozycja „Struktura rzeczowa (rodzaje działalności) i terytorialna (rynk geograficzne) przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów, w zakresie, w jakim te rodzaje i rynki istotnie różnią się od siebie, z uwzględnieniem zasad organizacji sprzedaży produktów i świadczenia usług”.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
4.	Grupa 4 – maszyny, urządzenia i aparaty ogólnego zastosowania																			
5.	Grupa 5 – maszyny, urządzenia i aparaty specjalistyczne																			
6.	Grupa 6 – urządzenia techniczne																			
7.	Grupa 7 – środki transportu																			
8.	Grupa 8 – narzędzia, przyrządy ruchomości i wyposażenie																			
9.	Grupa 9 – inwentarz żywy																			
	RAZEM																			

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.5. Nota 2 – Zmiana stanu wartości niematerialnych i prawnych

Lp.	Nazwa grupy składnika wartości niematerialnych i prawnych	Stan na początek roku obrotowego			Zwiększenie wartości początkowej				Zmniejszenie wartości początkowej				Zwiększenie umorzenia				Stan na koniec roku obrotowego				
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
		Wartość początkowa brutto	Umorzenie - BO	Wartość netto - BO	Aktualizacja wartości	Nabycie	Przemieszczenie wewnętrzne	Ogółem zwiększenie wartości (6+7+8)	Sprzedaż	Likwidacja	Inne	Ogółem zmniejszenie wartości (10+11+12)	Aktualizacja	Amortyzacja za rok obrotowy	Inne	Ogółem zwiększenie umorzenia	Zmniejszenie umorzenia	Wartość początkowa brutto (3+9-13)	Umorzenie - BZ	Wartość netto - BZ	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1.	Koszty zakończonych prac rozwojowych																				
2.	Wartość firmy																				
3.	Inne wartości niematerialne i prawne																				
4.	Zaliczki na wartości niematerialne i prawne																				
	RAZEM																				

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.6 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
A.3.1.	Obligacje skarbowe (długoterminowe)																			
A.3.9.	Inne długoterminowe aktywa finansowe																			
A.9.	Inne inwestycje długoterminowe																			
B.	Inwestycje krótkoterminowe																			
B.1.	Krótkoterminowe aktywa finansowe																			
B.1.1.	Obligacje skarbowe (krótkoterminowe)																			
B.1.9.	Inne krótkoterminowe aktywa finansowe																			
B.9.	Inne inwestycje długoterminowe																			
	RAZEM																			

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.7. Nota 4 – Odpisy aktualizujące wartość należności

Lp.	Rodzaj należności	Stan na początek roku obrotowego	Zwiększenie	Zmniejszenie	Stan na koniec roku obrotowego
1	2	3	4	5	6=3+4-5
A	Należności z tytułu odpłatności za studia				
A.1.	Należności z tytułu studiów niestacjonarnych				
A.2.	Należności z tytułu studiów podyplomowych, kursów dokształcających i szkoleń				
A.3.	Należności z tytułu opłat konferencyjnych				
...	...				
A.9.	Pozostałe należności dotyczące procesu kształcenia				
B.	Należności sporne i dochodzone na drodze sądowej				
...	...				
C.	Pozostałe należności				
...	...				
RAZEM					

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.8. Nota 5 – Odpisy aktualizujące wartość zapasów

Lp.	Rodzaj zapasów	Stan na początek roku obrotowego	Zwiększenie	Zmniejszenie	Stan na koniec roku obrotowego
1	2	3	4	5	6=3+4-5
A.	Odpisy aktualizujące wartość produktów gotowych				
A.1.	Odpisy aktualizujące wartość produktów gotowych – wydawnictwo				
A.2.	Odpisy aktualizujące wartość produktów gotowych – promocja				
...	...				
A.9.	Pozostałe odpisy aktualizujące wartość produktów gotowych				
B.	Odpisy aktualizujące wartość materiałów				
...	...				
C.	Odpisy aktualizujące wartość towarów handlowych				
...	...				
RAZEM					

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.9. Nota 6 – Wiekowanie zobowiązań

Lp.	Rodzaj zobowiązań	Zobowiązania nieprzeterninowane	Zobowiązania przeterninowane do 90 dni	Zobowiązania przeterninowane 90–180 dni	Zobowiązania przeterninowane 180–360 dni	Zobowiązania przeterninowane 1–3 lata	Zobowiązania przeterninowane powyżej 3 lat	Zobowiązania razem (3+4+5+6+7+8)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Zobowiązania z tytułu kredytów i pożyczek							
2.	Zobowiązania z tytułu dostaw i usług							
2a.	- do 12 miesięcy							
2b.	- powyżej 12 miesięcy							
3.	Zaliczki otrzymane na dostawy i usługi							
4.	Zobowiązania z tytułu podatków i ceł							
5.	Zobowiązania z tytułu ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych							

Tabela 5.9 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6.	Pozostałe zobowiązania publiczno-prawne							
7.	Zobowiązania z tytułu wynagrodzeń							
...	...							
9.	Pozostałe zobowiązania							
	RAZEM							

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.10. Nota 7 – Zmiana stanu funduszy specjalnych

Lp.	Nazwa funduszu specjalnego	Stan na początek roku obrotowego	Zwiększenie wartości początkowej	Wykorzystanie funduszu	Rozwiązanie funduszu	Stan na koniec roku obrotowego
1	2	3	4	5	6	7=3+4-5-6
A.	Fundusze specjalne obligatoryjne na podstawie art. 409 ust. 1 UPoSWiN					
A.1.	Fundusz stypendialny					
A.2.	Fundusz wsparcia osób niepełnosprawnych					
B.	Fundusze specjalne dobrowolne na podstawie art. 409 ust. 2 pkt 2 (przykłady)					
B.1.	Fundusz inwestycji i remontów					
B.2.	Fundusz motywacyjny dla studentów					
B.3.	Fundusz na rzecz badań naukowych i komercjalizacji ich wyników					
B.4.	Fundusz rozwoju					
B.5.	Fundusz rozwoju naukowego uczelni					
B.6.	Fundusz spójności					
B.7.	Fundusz stypendialny ze środków innych niż określone w art. 365 UPoSWiN					

Tabela 5.10 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7=3+4-5-6
B.8.	Fundusz wsparcia studentów i doktorantów					
B.9.	Uczelniany fundusz badawczy					
B.10.	Inne fundusze, które tworzy rektor, niewyszczególnione w statucie					
C.	Zakładowy fundusz świadczeń socjalnych					
	RAZEM					

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.11. Nota 8 – Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych kosztów i rezerw

Lp.	Tytuł rezerwy lub rozliczeń międzyokresowych biernych	Stan na początek roku obrotowego	Zwiększenie wartości początkowej	Wykorzystanie funduszu	Rozwiązanie funduszu	Stan na koniec roku obrotowego
1	2	3	4	5	6	7=3+4-5-6
A.	Rozliczenia międzyokresowe bierne (przykłady)					
A.1.	Koszty badania sprawozdania finansowego					
...	...					
A.9.	Pozostałe rozliczenia międzyokresowe bierne					
B.	Rezerwy (przykłady)					
B.1.	Rezerwy na odprawy emerytalne i rentowe oraz na nagrody jubileuszowe					

1	2	3	4	5	6	7=3+4-5-6
B.2.	Pozostałe rezerwy pracownicze					
B.3.	Rezerwy dotyczące sporów sądowych					
B.4.	Rezerwy dotyczące działań wojennych na Ukrainie					
...	...					
B.9.	Pozostałe rezerwy na przyszłe zobowiązania					
RAZEM						

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.12. Nota 9 – Zmiana stanu produktów

Lp.	Nazwa pozycji	Stan na początek roku obrotowego	Stan na koniec roku obrotowego	Różnica
1	2	3	4	5=4-3
1.	Produkty gotowe			
2.	Półprodukty i produkty w toku			
3.	Rozliczenia międzyokresowe kosztów czynne			
4.	Rozliczenia międzyokresowe kosztów bierne			
5.	Krótko- i długoterminowe rezerwy na świadczenia pracownicze			
6.	Pozostałe rezerwy dotyczące podstawowej działalności operacyjnej			
RAZEM ZMIANA STANU PRODUKTÓW				

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.13. Nota 10 – Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych przychodów

Lp.	Tytuł rozliczeń międzyokresowych przychodów	Stan na początek roku obrotowego	Zwiększenie	Zmniejszenie	Stan na koniec roku obrotowego
1	2	3	4	5	6=3+4-5
A.	Subwencje i dotacje (przykłady)				
A.1.	Subwencja podstawowa				
A.2.	Dotacja projakościowa				
A.3.	Dotacje budżetowe na inwestycje				
A.4.	Subwencja na inwestycje				
B.	Działalność dydaktyczna (przykłady)				
B.1.	Przychody z tytułu studiów niestacjonarnych				
B.2.	Przychody z tytułu studiów podyplomowych, kursów kształcących i szkoleń				
B.3.	Przychody z tytułu opłat konferencyjnych				
B.4.	Przychody dotyczące dydaktyki – fundusze strukturalne				
B.5.	Przychody dotyczące dydaktyki – programy międzynarodowe				
...	...				
B.9.	Pozostałe przychody dotyczące procesu kształcenia				

1	2	3	4	5	6=3+4-5
C.	Działalność badawcza (przykłady)				
C.1.	Przychody z tytułu projektów badawczych finansowanych przez NCN				
C.2.	Przychody z tytułu projektów badawczych finansowanych przez NCBiR				
C.3.	Przychody z tytułu projektów badawczych finansowanych przez MNiE				
...	...				
C.9.	Przychody z tytułu pozostałych projektów badawczych				
D.	Darowizny i dofinansowania				
D.1.	Darowizny i dofinansowania dotyczące aparatury badawczej				
D.2.	Darowizny i dofinansowania dotyczące pozostałych środków trwałych				
...	...				
D.9.	Pozostałe darowizny i dofinansowania				
	RAZEM				

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.14. Nota 1.1 – Struktura przychodów z podstawowej działalności operacyjnej uczelni

Lp.	Nazwa pozycji	Rok sprawozdawczy	Rok poprzedni	Zmiana	Zmiana%
1	2	3	4	5=4-3	6=5/3*100%
A	Przychody z działalności dydaktycznej				
A.1.	Przychody z działalności dydaktycznej ze środków publicznych				
A.1.1.	Subwencja na utrzymanie potencjału dydaktycznego i badawczego				
A.1.2.	Dotacje z budżetu państwa				
A.1.3.	Przychody z funduszy edukacyjnych zagranicznych, w tym z UE				
A.1.4.	Przychody z opłat za Domy Studenta				
...	...				
A.1.9.	Pozostałe przychody z działalności dydaktycznej ze środków budżetowych				
A.2.	Przychody z działalności dydaktycznej z opłat				
A.2.1.	Przychody z opłat za studia pierwszego stopnia				
A.2.2.	Przychody z opłat za studia drugiego stopnia				
A.2.3.	Przychody z opłat za studia doktoranckie				
A.2.4.	Przychody z opłat za studia podyplomowe				
A.2.5.	Przychody z opłat za kursy dokształcające, szkolenia, konferencje				
...	...				
A.2.9.	Pozostałe przychody z działalności dydaktycznej z opłat				
RAZEM PRZYCHODY Z DZIAŁALNOŚCI DYDAKTYCZNEJ					

1	2	3	4	5=4-3	6=5/3*100%
B.	Przychody z działalności badawczo-rozwojowej (B+R)				
B.1.	Przychody z działalności B+R ze środków publicznych				
B.1.1.	Przychody z projektów NCN i NCBiR				
B.1.2.	Dotacje z budżetu państwa				
B.1.3.	Przychody z funduszy zagranicznych, w tym z UE				
B.1.4.					
...	...				
B.1.9.	Pozostałe przychody z działalności B+R ze środków publicznych				
B.2.	Przychody ze sprzedaży usług działalności B+R				
B.2.1.	Przychody z tytułu przewodów doktorskich i habilitacyjnych				
B.2.2.	Przychody z tytułu komercjalizacji badań naukowych, w tym patenty				
B.2.3.					
...	...				
B.2.9.	Pozostałe przychody ze sprzedaży usług działalności B+R				
	RAZEM PRZYCHODY Z DZIAŁALNOŚCI B+R				
C.	Inne przychody podstawowej działalności operacyjnej				
C.1.	Przychody z najmu powierzchni				
C.2.	Przychody ze sprzedaży towarów i materiałów				
...	...				
C.9.	Pozostałe przychody podstawowej działalności operacyjnej				
	RAZEM PRZYCHODY Z INNEJ DZIAŁALNOŚCI PODSTAWOWEJ				
	RAZEM PRZYCHODY Z PODSTAWOWEJ DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ				

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.15. Nota 12 – Struktura kosztów podstawowej działalności operacyjnej uczelni

Lp.	Nazwa pozycji	Rok sprawozdawczy	Rok poprzedni	Zmiana	Zmiana%
1	2	3	4	5=4-3	6=5/3*100%
A.	Koszty działalności dydaktycznej				
A.1.	Koszty wynagrodzeń z narzutami pracownikami akademickimi dotyczące działalności dydaktycznej				
A.2.	Koszty utrzymania infrastruktury dydaktycznej				
A.3.	Koszty wynagrodzeń z narzutami pracownikami wspierających działalność dydaktyczną				
A.4.	Koszty zużycia materiałów dotyczących działalności dydaktycznej				
A.5.	Koszty usług obcych dotyczących działalności dydaktycznej				
...	...				
A.9.	Pozostałe koszty dotyczące działalności dydaktycznej				
RAZEM KOSZTY DZIAŁALNOŚCI DYDAKTYCZNEJ					
B.	Koszty działalności badawczo-rozwojowej (B+R)				
B.1.	Koszty z działalności B+R finansowanej ze środków publicznych				
B.1.1.	Koszty projektów NCN i NCBIR				
B.1.2.	Koszty projektów B+R finansowanych z dotacji z budżetu państwa				
B.1.3.	Koszty projektów B+R finansowanych z funduszy zagranicznych, w tym z UE				
...	...				
B.1.9.	Pozostałe koszty działalności B+R finansowanych ze środków publicznych				

1	2	3	4	5=4-3	6=5/3*100%
B.2.	Koszty działalności B+R				
B.2.1.	Koszty dotyczące przewodów doktorskich i habilitacyjnych				
B.2.2.	Koszty dotyczące komercjalizacji badań naukowych, w tym patentów				
B.2.3.	...				
...	...				
B.2.9.	Pozostałe koszty usług działalności B+R				
RAZEM KOSZTY DZIAŁALNOŚCI B+R					
C.	Inne koszty podstawowej działalności operacyjnej				
C.1.	Koszty dotyczące najmu powierzchni				
C.2.	Wartość w cenach nabycia sprzedanych towarów i materiałów				
...	...				
C.9.	Pozostałe koszty podstawowej działalności operacyjnej				
RAZEM KOSZTY INNEJ DZIAŁALNOŚCI PODSTAWOWEJ					
RAZEM KOSZTY PODSTAWOWEJ DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ					

Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazano już wcześniej, zaprezentowane w tabelach 5.4–5.15 propozycje not objaśniających obejmują swoim zakresem najważniejsze ujawnienia informacji związane ze specyfiką działalności uniwersytetów. W przypadkach uczelni, których uwarunkowania będą wskazywały na konieczność poszerzenia tego zakresu danych⁶, budowa kolejnych not objaśniających powinna zostać dostosowana do ogólnej zasady, mającej zastosowanie przy projektowaniu takich zestawień, którą prezentuje wzór:

$$\text{Stan początkowy} + \text{zwiększenia} - \text{zmniejszenia} = \text{stan końcowy}$$

Ta zasada jest uniwersalna, należy ją jednak rozbudować w zależności od rodzaju objaśnianych danych, czego przykład zaprezentowano we wcześniejszych notach w tabelach 5.4–5.15.

5.4. Raport o dokonaniach niefinansowych

Pierwszym elementem trzeciej części raportu zintegrowanego uczelni – raportu o dokonaniach niefinansowych – jest sprawozdanie z działalności uczelni. Jak wskazywano już wcześniej, jego zakres i struktura są uzależnione od uwarunkowań sytuacyjnych danej uczelni. Jednak niezależnie od tej specyfiki sprawozdanie to powinno zawierać ustandaryzowane informacje pogrupowane w następujący sposób:

- a) podstawowe dane dotyczące uczelni (m.in. władze, liczba studentów, doktorantów, pracowników w podziale na akademickich i wspierających itd.);
- b) raport z realizacji strategii uczelni (prezentacja wykonania wskaźników dotyczących celów strategicznych i operacyjnych);
- c) opis procesu kształcenia (m.in. oferta dydaktyczna, wyniki rekrutacji, system zapewnienia jakości kształcenia itd.);
- d) opis procesu badań naukowych (m.in. wykaz realizowanych projektów badawczych, zestawienie uzyskanych grantów w podziale na krajowe i międzynarodowe, pozycja uczelni w rankingach światowych, awanse naukowe pracowników);
- e) współpraca międzynarodowa (m.in. umowy międzynarodowe, sieci i konsorcja w których uczestniczy uczelnia, programy międzynarodowe – np. Erasmus+, liczba cudzoziemców na uczelni w podziale na studentów oraz pracowników naukowych itd.);

6 Może to wynikać na przykład z innej struktury źródeł finansowania mającej na celu zachowanie stabilności finansowej uczelni. Więcej na temat dywersyfikacji przychodów oraz modeli finansowania uczelni wyższych w Polsce oraz w Europie zob. [w:] Kalinowski, 2012; Kalinowski, 2019.

- f) współpraca z otoczeniem lokalnym (m.in. współpraca z biznesem, kierunki zamawiane, doktoraty wdrożeniowe, wpływ uczelni na otoczenie zewnętrzne, transfer technologii, patenty itd.);
- g) zarządzanie finansami i majątkiem uczelni (zwięzły raport dotyczący podstawowych wielkości finansowych, opis zrealizowanych inwestycji, informacja o majątku uczelni itd.).

Jednym z elementów sprawozdania z działalności jest raport z realizacji strategii uczelni, która została wcześniej opisana w pierwszej części raportu zintegrowanego – Raporcie o uwarunkowaniach funkcjonowania uczelni (por. pkt 5.2). Jest to miejsce na prezentację wyników działalności w postaci mierników oceny realizacji celów strategicznych (tabela 5.16) oraz mierników oceny realizacji celów operacyjnych (tabela 5.17).

Tabela 5.16. Raport o realizacji celów strategicznych uczelni

Lp.	Wykaz celów strategicznych	Miernik 1					Miernik ...				
		Plan	Wykonanie	Odchylenie	Odchylenie %	Uwagi	Plan	Wykonanie	Odchylenie	Odchylenie %	Uwagi
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Działalność naukowa										
	Cel 1.1.	x	x	x	x		x	x	x	x	
	...	x	x	x	x		x	x	x	x	
	Cel 1.x.	x	x	x	x		x	x	x	x	
2.	Działalność dydaktyczna										
	Cel 2.1.	x	x	x	x		x	x	x	x	
	...	x	x	x	x		x	x	x	x	
	Cel 2.x.	x	x	x	x		x	x	x	x	
3.	Organizacja i zarządzanie										
	Cel 3.1.	x	x	x	x		x	x	x	x	
	...	x	x	x	x		x	x	x	x	
	Cel 3.x.	x	x	x	x		x	x	x	x	
4.	Zarządzanie ludźmi										
	Cel 4.1.	x	x	x	x		x	x	x	x	
	...	x	x	x	x		x	x	x	x	
	Cel 4.x.	x	x	x	x		x	x	x	x	

Tabela 5.16 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5.	Infrastruktura										
	Cel 5.1.	x	x	x	x		x	x	x	x	
	...	x	x	x	x		x	x	x	x	
	Cel 5.x.	x	x	x	x		x	x	x	x	
6.	Zrównoważony rozwój										
	Cel 6.1.	x	x	x	x		x	x	x	x	
	...	x	x	x	x		x	x	x	x	
	Cel 6.x.	x	x	x	x		x	x	x	x	
7.	Współpraca z otoczeniem										
	Cel 7.1.	x	x	x	x		x	x	x	x	
	...	x	x	x	x		x	x	x	x	
	Cel 7.x.	x	x	x	x		x	x	x	x	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.17. Raport o realizacji celów operacyjnych uczelni

Lp.	Wykaz celów operacyjnych	Miernik 1					Miernik ...				
		Plan	Wykonanie	Odchylenie	Odchylenie %	Uwagi	Plan	Wykonanie	Odchylenie	Odchylenie %	Uwagi
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Działalność naukowa										
	Cel 1.1.	x	x	x	x		x	x	x	x	
	...	x	x	x	x		x	x	x	x	
	Cel 1.x.	x	x	x	x		x	x	x	x	
2.	Działalność dydaktyczna										
	Cel 2.1.	x	x	x	x		x	x	x	x	
	...	x	x	x	x		x	x	x	x	
	Cel 2.x.	x	x	x	x		x	x	x	x	
3.	Organizacja i zarządzanie										
	Cel 3.1.	x	x	x	x		x	x	x	x	
	...	x	x	x	x		x	x	x	x	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Cel 3.x.	x	x	x	x		x	x	x	x	
4.	Zarządzanie ludźmi										
	Cel 4.1.	x	x	x	x		x	x	x	x	
	...	x	x	x	x		x	x	x	x	
	Cel 4.x.	x	x	x	x		x	x	x	x	
5.	Infrastruktura										
	Cel 5.1.	x	x	x	x		x	x	x	x	
	...	x	x	x	x		x	x	x	x	
	Cel 5.x.	x	x	x	x		x	x	x	x	
6.	Zrównoważony rozwój										
	Cel 6.1.	x	x	x	x		x	x	x	x	
	...	x	x	x	x		x	x	x	x	
	Cel 6.x.	x	x	x	x		x	x	x	x	
7.	Współpraca z otoczeniem										
	Cel 7.1.	x	x	x	x		x	x	x	x	
	...	x	x	x	x		x	x	x	x	
	Cel 7.x.	x	x	x	x		x	x	x	x	

Źródło: opracowanie własne.

Raporty przedstawione w tabelach 5.16 oraz 5.17 są zbudowane według tego samego schematu, co ma na celu zapewnienie ich czytelności oraz porównywalności. Nie oznacza to jednak, że przy ich wypełnianiu będą miały podobną ilość danych. Jak udowodniły wyniki badań strategii polskich uczelni (zaprezentowane wcześniej w punkcie 4.2.1), organizacje te definiują zazwyczaj od czterech do sześciu celów strategicznych. W ramach każdego z nich są ustalane (najczęściej) dalsze rozwinięcia w postaci celów operacyjnych, zatem tych drugich powinno być znacznie więcej niż celów strategicznych. Jednak dla obu typów celów (strategicznych i operacyjnych) należy najpierw zdefiniować odpowiednie mierniki, wskazując ich pożądaną wartość, a następnie ustalić wykonanie w tym zakresie i to przedstawić w zaprojektowanych raportach. Jest to niewątpliwie duże wyzwanie dla polskich uniwersytetów, gdyż w większości przypadków analizowanych strategii takich mierników nie było. Jeśli już się pojawiały, to były one często niemierzalne, np. „uzyskanie jak najwyższej jakości wyników badań i jak najszersze jej upowszechnianie” (Strategia UŁ, s. 11), „wspieranie rozwoju naukowego i artystycznego pracowników oraz doktorantów” (Strategia UJK, s. 3), „stworzenie klarownych mechanizmów komunikacji zewnętrznej” (Strategia URz, s. 15). Oczywiście w badanej próbie znajdowały się mierniki, które zostały zaprojektowane zgodnie z dobrymi praktykami ich tworzenia, jednak sytuacje takie

niestety były raczej wyjątkami, a nie regułą. Tym przykładem może być np. Strategia UAM, Strategia UŚ czy Strategia UO. Jednak nawet w przypadku tych uczelni, choć zaprezentowano w nich konkretne, mierzalne mierniki realizacji celów operacyjnych i strategicznych, to nie wskazano ich pożądanego poziomu, ograniczając się np. do sformułowania „zwiększenie liczby pozyskanych grantów badawczych w ramach konkursów zagranicznych” (wskaźnik BN1.08, Strategia UŚ, s. 30).

Warto w tym miejscu podkreślić, że wyniki przeprowadzonych wcześniej badań (por. rozdział czwarty) wyraźnie wskazały na potrzebę uporządkowania i ustandaryzowania prezentowanych informacji w tym obszarze. Dlatego też tak ważnym wydaje się być wskazanie, w jaki sposób powinna nastąpić weryfikacja osiągnięcia zamierzonych celów, co zostało zaprezentowane we wzorach raportów w tabelach 5.16 i 5.17. Czytając obecnie strategię większości uczelni, można odnieść słusze wrażenie, że dokumenty te są często zbiorem pewnych życzeń i idealistycznego kreowania rzeczywistości, mają one głównie na celu promowanie danej organizacji i osiągnięcie celów wizerunkowych, natomiast brak jest konkretnego ustalenia pożądanego wartości konkretnych mierników i sposobów wykonania tego zadania. Wydaje się, że warto, aby w przyszłości spotkania zespołów tworzących strategię uczelni zaczynały się od przypomnienia słynnego cytatu Petera Druckera, który powiedział, że „jeśli nie możesz czegoś zmierzyć, nie możesz tym zarządzać”.

Ostatnia część zintegrowanego raportu uczelni to sprawozdanie dotyczące działalności na rzecz zrównoważonego rozwoju. Jest ono oparte na opisanych wcześniej wskaźnikach Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ. Struktura raportu, zaprezentowana w tabeli 5.18, została opracowana na etapie przygotowania badania wybranych uczelni, a następnie do nich rozesłana w formie zapytania/prośby o udzielenie informacji publicznej (wyniki opisano wcześniej w punkcie 4.2.3).

Tabela 5.18. Raport dotyczący zrównoważonego rozwoju uczelni

Lp.	Opis informacji	Rok poprzedni	Rok bieżący	Zmiana (5=4-3)	Zmiana % (6=5/3*100%)
1	2	3	4	5	6
A. DANE DOTYCZĄCE WYDATKÓW INWESTYCYJNYCH					
1.	Wydatki inwestycyjne na zielone inwestycje				
2.	Wydatki inwestycyjne na inwestycje dla społeczeństwa				
B. DANE DOTYCZĄCE PRACOWNIKÓW					
3.	Udział kobiet w ogólnej liczbie osób zatrudnionych na stanowiskach wyższego szczebla				

1	2	3	4	5	6
4.	Płace i świadczenia pracownicze jako procent przychodów – w podziale na pracowników akademickich i administracyjnych oraz na płeć				
5.	Przeciętna stawka godzinowa zarobków zatrudnionych kobiet i mężczyzn – według stanowiska, wieku i osób niepełnosprawnych				
6.	Wynagrodzenia roczne osób zajmujących stanowiska kierownicze (w podziale na poszczególne stanowiska kierownicze)				
7.	Wydatki na zdrowie i bezpieczeństwo pracowników w stosunku do przychodów				
8.	Średnia liczba godzin szkoleń na pracownika – w podziale na pracowników akademickich i administracyjnych				
9.	Wydatki roczne na szkolenia pracowników na jednego zatrudnionego – w podziale na pracowników akademickich i administracyjnych				
10.	Przeciętna liczba godzin szkoleń w zakresie przeciwdziałania korupcji – rocznie na pracownika w podziale na pracowników akademickich i administracyjnych				
C. DANE DOTYCZĄCE ZAMÓWIEŃ LOKALNYCH					
11.	Udział procentowy liczby zamówień lokalnych w zamówieniach ogółem				
12.	Udział procentowy wartości zamówień lokalnych w zamówieniach ogółem				

Tabela 5.18 (cd.)

1	2	3	4	5	6
D. DANE DOTYCZĄCE EKOLOGII					
13.	Udział energii ze źródeł odnawialnych w całkowitym końcowym zużyciu energii				
14.	Ilość i typ odpadów niebezpiecznych				
15.	Ilość i typ emisji gazów cieplarnianych				
16.	Odpady niebezpieczne wytworzone na osobę oraz udział odpadów niebezpiecznych przetworzonych w ilości odpadów wytworzonych, według rodzaju przetwarzania				
17.	Zużycie wody w m ³ w przeliczeniu na jednego pracownika				
18.	Odsetek oczyszczanych ścieków przemysłowych i komunalnych w stosunku do ścieków wytworzonych				

Źródło: opracowanie własne.

W trakcie prowadzenia badania część uczelni prosiła o doprecyzowanie niektórych terminów użytych w zapytaniu o informacje dotyczące zrównoważonego rozwoju, o czym pisano już wcześniej w punkcie 4.2.3. Z tego powodu w dalszej części znajdują się definicje pojęć, które okazały się zbyt mało precyzyjne i wymagały dodatkowego objaśnienia.

Wydatki inwestycyjne na zielone inwestycje – pod tym pojęciem rozumiane są wszelkie wydatki związane z ochroną środowiska. Przykładowo mogą to być wydatki związane z:

- redukcją emisji gazów cieplarnianych,
- zmniejszeniem zużycia wody,
- zmniejszeniem ilości odprowadzanych ścieków,
- zmniejszeniem zużycia energii elektrycznej,
- zmniejszeniem zużycia energii cieplnej,
- inwestycjami w odnawialne źródła energii,
- inwestycjami typu zielone dachy, pasieki dla pszczół itd.

Wydatki inwestycyjne na inwestycje dla społeczeństwa – są to wydatki na wszelkie istotne inwestycje mające na celu realizowanie celów operacyjnych uczelni (nauka, dydaktyka) z jednoczesnym zamiarem równoczesnego osiągnięcia pozytywnego wpływu na społeczeństwo (otoczenie zewnętrzne). Przykładowo mogą to być wydatki na następujące cele:

- stworzenie przestrzeni kulturalnych, oświatowych służących zarówno społeczności akademickiej, jak i osobom z otoczenia zewnętrznego (muzea, kluby dyskusyjne, galerie sztuki itd.);
- znoszenie barier architektonicznych, ułatwianie funkcjonowania osobom z różnego rodzaju niepełnosprawnościami (np. ruchowymi, osoby niewidome itd.);
- stworzenie przestrzeni do promowania oraz komercjalizacji efektów badań naukowych;
- stworzenie przestrzeni do działań na rzecz ochrony zdrowia;
- zakup lub budowa infrastruktury badawczej wykorzystywanej do działań z zakresu zrównoważonego rozwoju, w tym w szczególności do rozwiązywania najbardziej pilnych potrzeb jak np. walka z wirusem SARS-CoV-2 (w tym przypadku istotną kwestią jest to, aby decyzja o realizacji danego wydatku inwestycyjnego była motywowana przede wszystkim aktualnymi potrzebami społecznymi, a dopiero w następnej kolejności potrzebą wykonywania działalności badawczej).

Stanowiska wyższego szczebla – stanowiska kierownicze, w ramach których osoby dysponują własnym budżetem. Dotyczy to stanowisk w strukturze organizacyjnej, np. dziekani, kierownicy instytutów, katedr, dyrektorzy jednostek wspierających, kierownicy/dyrektorzy administracyjni itd. Do stanowisk wyższego szczebla nie zalicza się kierowników projektów (pomimo dysponowania przez nich własnym budżetem).

Pracownicy administracyjni – grupa ta obejmuje wszystkich pracowników niebędących nauczycielami akademickimi.

Płace – wszystkie składniki wynagrodzenia (stałe i zmienne) określone Regulaminem wynagradzania pracowników.

Świadczenia pracownicze – wszystkie koszty świadczeń na rzecz pracowników takich jak m.in. (jeśli występują) ubezpieczenia społeczne (finansowane przez pracodawcę – składka emerytalna, rentowa, wypadkowa, odpis na FP i FGŚP), ZFŚŚ, szkolenia obligatoryjne pracowników, badania lekarskie, posiłki regeneracyjne i wzmacniające, odzież robocza i ochronna, ekwiwalent za odzież roboczą i ochronną, ekwiwalent za pranie odzieży, ekwiwalent za środki czystości, środki czystości, okulary korekcyjne.

Zarobki – pojęcie to jest tożsame z pojęciem „płace”.

Wynagrodzenia – pojęcie to jest tożsame z pojęciem „płace”.

Podział na stanowiska – w przypadku nauczycieli akademickich preferowany jest podział według stanowisk i grup (m.in. pracownicy badawczo-dydaktyczni: asystent, adiunkt, profesor; pracownicy dydaktyczni: wykładowca, starszy wykładowca,

lektor; pracownicy badawczy: adiunkt, profesor itp.). Dla pozostałych pracowników wystarczy podział na grupy stanowisk (np. pracownicy inżyneryjno-techniczni, pracownicy biblioteki, pracownicy administracyjni, pracownicy obsługi itd.).

Podział według wieku – dotyczy przedziałów co 10 lat.

Stanowiska kierownicze – oznacza funkcje i stanowiska kierownicze zgodnie ze statutem uczelni, czyli stanowiska i funkcje kierownicze w rozumieniu ustawy UPOSWiN.

Zamówienia lokalne – zamówienia dotyczące podmiotów z powiatu na którym znajduje się siedziba główna danej uczelni.

Zakończenie

Celem głównym monografii była identyfikacja poziomu transparentności dokonań polskich uniwersytetów z perspektywy zewnętrznych interesariuszy – w wymiarze finansowym i niefinansowym – i odniesienie go do poziomu transparentności dokonań najlepszych uczelni na świecie. Dla jego realizacji sformułowano we wstępie szereg celów szczegółowych, hipotezę główną oraz hipotezy pomocnicze. Zostały one następnie zweryfikowane za pomocą triangulacji metodologicznej polegającej na połączeniu jakościowych i ilościowych metod badawczych w taki sposób, aby uzyskać jak najbardziej kompleksowe i wiarygodne wyniki.

Cele operacyjne (częstkowe) monografii zrealizowano w treściach jej kolejnych rozdziałów. Cel pierwszy – zbadanie historii uniwersytetów jako instytucji kształtujących społeczeństwo od czasów starożytnych po współczesne, będących jednocześnie autorytetem dla swojego otoczenia, jak i miejscem krytycznej refleksji w podążaniu do doskonałości zarządzania organizacjami – objaśniono w rozdziale pierwszym. Analogicznie było z celem drugim (wskazanie podstaw teoretycznych transparentności w zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem ładu akademickiego w uniwersytetach) oraz trzecim (objaśnienie tematyki i zakresu raportowania zintegrowanego jako metody do zapewnienia transparentności dla interesariuszy zewnętrznych), których realizacja została wykonana odpowiednio w rozdziale drugim i trzecim. Natomiast ostatni cel cząstkowy – propozycja struktury sprawozdania – zintegrowany raport o dokonaniach uczelni w specyficze uwarunkowań w Polsce, bazujący na wynikach przeprowadzonych badań – to zakres ostatniej części monografii opisanej w rozdziale piątym.

Postawione we wstępie hipotezy badawcze zostały zweryfikowane. W przypadku hipotez pomocniczych trzy z nich zweryfikowano pozytywnie, zaś jedną negatywnie.

Pierwsza hipoteza pomocnicza dotyczyła założenia, że informacje finansowe uczelni w Polsce publikowane w formie sprawozdań finansowych są nieczytelne i niekompletne. Została ona zweryfikowana pozytywnie, co opisano dokładniej w punkcie 4.2.2.

Druga hipoteza pomocnicza wskazywała, że uczelnie w Polsce utrudniają publiczny dostęp do informacji finansowych i niefinansowych prezentujących ich dokonania. Została ona zweryfikowana pozytywnie na podstawie dwóch metod – kwerendy publicznie dostępnych zasobów internetowych oraz zapytania

o informację publiczną. Poszukując najpierw informacji finansowych w Internecie, a w szczególności sprawozdań finansowych, okazało się, że część uczelni albo nie publikuje ich wcale, albo publikuje tylko częściowo (np. bez informacji dodatkowej). Próbując w kolejnym etapie badania uzyskać te dane w formie bezpośredniej prośby o dostęp do informacji publicznych, kilkukrotnie zdarzyło się, że badane uczelnie uznały, że takie dane nie podlegają ujawnieniu jako informacje publiczne. Należy jednak również zauważyć, że w badanej grupie były takie uniwersytety, które w transparentny sposób, łatwy do znalezienia, publikowały poszukiwane informacje w swoich portalach internetowych. Niestety, ale były to raczej sytuacje wyjątkowe, potwierdzające regułę o braku takiej dostępności w innych podmiotach.

Trzecia hipoteza pomocnicza była zorientowana na systemy informacyjne stosowane w polskich uniwersytetach. Wskazano w niej, że obecnie stosowane systemy informacyjne w badanych uczelniach polskich nie są dostosowane do zintegrowanego raportowania o dokonaniach uczelni. W tym przypadku nie została ona zweryfikowana pozytywnie. Przeprowadzono tu dwa rodzaje badań – jakościowe i ilościowe.

Badanie jakościowe polegało na analizie odpowiedzi uzyskanych w wyniku zapytania o informację publiczną o dostępność danych dotyczących elementów opisanych wcześniej jako składowe raportu zintegrowanego. W przypadku informacji o zasadach i specyfice funkcjonowania uczelni w większości przypadków informacje były dostępne na stronach internetowych. Gorzej sytuacja przedstawiała się w obszarze ujawnień danych ze sprawozdawczości finansowej (por. opis w pkt 4.2.3), gdzie już istotna część badanych uniwersytetów nie ujawniła kompletu danych. Natomiast w ostatniej grupie dotyczącej sprawozdawczości niefinansowej znaczna część z badanych uczelni udzieliła informacji, że ich systemy informacyjne nie są w stanie zaraportować obecnie części lub w jednym przypadku nawet całego kompletu informacji dotyczących wskaźników realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ.

Aby ostatecznie zweryfikować (pozytywnie lub negatywnie) trzecią hipotezę pomocniczą, przeprowadzono badanie ilościowe na podstawie utworzonego dla tych potrzeb rankingu uczelni w odniesieniu do zakresu ujawnień informacji (por. opis w pkt 4.2.4). Jego wyniki przesądziły o negatywnej weryfikacji tej hipotezy, gdyż znaczna część uczelni była w stanie przedstawić większość danych, o które je poproszono. Warto w tym miejscu jeszcze podkreślić, że w badanej grupie 23 uniwersytetów w Polsce tylko jeden posiadał dedykowany portal internetowy opisujący prowadzone działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, a raporty w tym obszarze opublikowały jedynie dwie uczelnie, co świadczy o tym, że choć badane uniwersytety są w stanie ustalić większość danych (w szczególności wskaźniki zrównoważonego rozwoju), to nie są zainteresowane ich publikacją.

Ostatnia hipoteza pomocnicza dotyczyła transparentności w uczelniach zagranicznych. Założono w niej, że transparentność jest przedmiotem szczególnej troski najlepszych uniwersytetów na świecie i jest ona elementem budowania przewagi konkurencyjnej nad innymi organizacjami. Analiza przeprowadzona w punkcie 4.3 jednoznacznie pozytywnie zweryfikowała tę hipotezę.

Choć opisywane wcześniej wyniki rankingu uczelni w odniesieniu do zakresu ujawnień informacji wskazują na istniejący potencjał systemów informacyjnych polskich uniwersytetów, które w większości przypadków są dostosowane do potrzeb raportowania zintegrowanego, to brak publicznej dostępności takich informacji dla dowolnych interesariuszy zewnętrznych (lub znaczne utrudnienie w ich pozyskaniu) pozwolił na pozytywną weryfikację hipotezy głównej o braku transparentności polskich uczelni. Dotyczy to różnych obszarów ujawnień i prezentacji informacji finansowych i niefinansowych o dokonaniach tych uniwersytetów, co zostało dokładnie opisane w dalszej części niniejszego punktu, w podziale na poszczególne elementy ujawnień.

Pozytywna weryfikacja hipotez badawczych spowodowała konieczność opracowania rozwiązania, które zmieniłoby postrzeganie transparentności w zarządzaniu uniwersytetami w Polsce (był to czwarty cel cząstkowy monografii). Jest nim autorska propozycja struktur informacyjnych sprawozdania – **zintegrowany raport o dokonaniach uczelni** opisany szczegółowo w rozdziale piątym. Jednak warunkiem jego zastosowania jest ścisła integracja dwóch podstawowych elementów systemu rachunkowości – podsystemu rachunkowości finansowej oraz podsystemu rachunkowości zarządczej, gdyż zakres informacji w proponowanym raporcie jest szeroki i znacznie wykracza poza tradycyjną rolę sprawozdawczości finansowej. Oznacza to konieczność opracowania w każdej uczelni kompleksowego systemu informacyjnego rachunkowości, który z jednej strony będzie dostosowany do wymogów informacyjnych interesariuszy wewnętrznych, z drugiej zaś pozwoli na tworzenie informacji dla odbiorców zewnętrznych w formie zaproponowanej struktury sprawozdania – zintegrowanego raportu o dokonaniach uczelni.

Zastosowanie w praktyce uniwersytetów zintegrowanego raportu o dokonaniach uczelni pozwoli na transparentne zaprezentowanie informacji o ich funkcjonowaniu. W szczególności dzięki niemu mamy w jednym miejscu uporządkowane, ustandaryzowane i porównywalne dane finansowe i niefinansowe obejmujące kompleksowo całą działalność uniwersytetów. Opracowana propozycja struktury sprawozdania pozwala z jednej strony na prowadzenie szeregu analiz porównawczych polskich uczelni, z drugiej zaś może on być wyznacznikiem standardu zintegrowanego raportowania dla innych organizacji. Istotne jest to, że wszystkie informacje zawarte w zintegrowanym raporcie o dokonaniach uczelni są ze sobą ściśle powiązane i pochodzą z tej samej bazy informacyjnej (z kompleksowego systemu rachunkowości). Konieczność ich ujawnienia w zaproponowanej strukturze powinna skłonić zarządzających uniwersytetami, jak również ich fundatorów, do spojrzenia na te organizacje ze znacznie szerszej perspektywy – jako na organizacje, których zadaniem jest pozytywny wpływ na społeczeństwo, zarówno w wymiarze lokalnym, jak i globalnym. Skoro na uniwersytetach powszechnie już dziś prowadzi się m.in. badania naukowe oraz działalność dydaktyczną dotyczącą zrównoważonego rozwoju, to te same uniwersytety powinny być jednocześnie wzorem do naśladowania w praktyce zastosowania tych badań. Historia uniwersytetów potwierdza, że takie podejście do

roli tych instytucji jest jedyną słuszną drogą zapewniającą im odpowiednie miejsce w przestrzeni globalnej. Uniwersytety nie mogą być traktowane jak korporacje, lecz powinny być mentorem dla społeczeństwa oraz dla organizacji komercyjnych. W swoich działaniach uczelnie powinny dawać przykład właściwej organizacji i zarządzania. Równocześnie powinny one realizować strategię przywództwa, która pozwoli przełożyć istotny wpływ, jaki mają uczelnie na gospodarkę i społeczeństwo, na działania zmierzające w kierunku globalnego zrównoważonego rozwoju.

Opracowana na potrzeby niniejszej monografii propozycja struktury informacyjnej sprawozdania – zintegrowany raport o dokonaniach uczelni – może być też punktem wyjścia do kolejnych badań. Wśród nich w szczególności należy wymienić:

- a) integrację podsystemów rachunkowości finansowej i rachunkowości zarządczej w jednym, kompleksowym systemie informacyjnym rachunkowości¹;
- b) opracowanie propozycji struktury sprawozdania finansowego dla polskich uczelni²;
- c) opracowanie zintegrowanego raportu o dokonaniach uczelni niepublicznych;
- d) opracowanie zintegrowanego raportu o dokonaniach instytutów badawczych;
- e) zastosowanie nowych technologii przetwarzania informacji w raportowaniu zintegrowanym uniwersytetów;
- f) wpływ nowych technologii informatycznych na transparentność dokonań uniwersytetów.

1 Tematyka kompleksowego systemu informacyjnego była już przedmiotem wcześniejszych badań autorów z Uniwersytetu Łódzkiego, którzy jako pierwsi w Polsce opracowali pod kierownictwem prof. Ireny Sobańskiej taki system dla tej uczelni oraz uczestniczyli w jego wdrożeniu (szerzej na ten temat zob. [w:] Sobańska, 2006; Sobańska i in., 2007a; Sobańska i in., 2007b; Sobańska, Kalinowski, 2012a; Sobańska, Kalinowski, 2012b; Sobańska, Kalinowski, 2013; Sobańska i in., 2013; Sobańska i in., 2014a; Sobańska i in., 2014b).

Uzyskane wyniki mogą być podstawą do dalszych badań w kontekście źródeł danych do zintegrowanego raportu o dokonaniach uczelni, który jest opisywany w niniejszej monografii.

2 Jak wspomniano już wcześniej, taki postulat pojawia się również u innych autorów w literaturze polskiej – por. Gos, 2022.

Wykaz literatury

- ACCA (2013a), *Understanding investors: the changing landscape*, www.accaglobal.com/content/dam/accaglobal/PDF-technical/financial-reporting/pol-afb-ui01.pdf (dostęp: 17.11.2022).
- ACCA (2013b), *Understanding investors: directions for corporate reporting*, www.accaglobal.com/content/dam/accaglobal/PDF-technical/financial-reporting/pol-afb-ui02.pdf (dostęp: 17.11.2022).
- ACCA (2013c), *Understanding investors: the road to real-time reporting*, www.accaglobal.com/content/dam/accaglobal/PDF-technical/financial-reporting/pol-afb-ui03.pdf (dostęp: 17.11.2022).
- ACCA (2014), *Understanding investors: the changing corporate perspective*, www.accaglobal.com/content/dam/accaglobal/PDF-technical/financial-reporting/pol-afb-ui04.pdf (dostęp: 17.11.2022).
- Adams C.A. (2013), *Sustainability Reporting and Performance Management in Universities: Challenges and Benefits*, „Sustainability Accounting, Management and Policy Journal”, vol. 4, no. 3, s. 384–392, <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2012-0044>
- Adhikariparajuli M., Hassan A., Fletcher M., Elamer A. (2021), *Integrated Reporting in Higher Education-Insights from Scotland, Northern Ireland and Wales*, „Social Responsibility Journal”, vol. 17, no. 3, s. 321–342, <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2019-0031>
- AICPA (1994), *Improving Business Reporting – A Customer Focus*, AICPA, New York.
- Antonowicz D. (2014), *Uniwersytet. Od korporacji do instytucji*, „CPP RPS”, vol. 70, s. 1–41.
- Antonowicz D. (2015), *Między siłą globalnych procesów a lokalną tradycją*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Aras G., Fortuna O.K., Kazak E.H. (2021), *Toward an Integrated Reporting Framework in Higher Education Institutions – Evidence from a Public University*, „International Journal of Sustainability in Higher Education”, vol. 23, no. 2, s. 426–442, <https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2020-0504>
- Arimoto A. (2015), *Declining Symptom of Academic Productivity in the Japanese Research University Sector*, „Higher Education”, vol. 70, no. 2, s. 155–172, <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9848-4>
- Asztalos M. (1992), *Chapter 13: The Faculty of Theology*, [w:] H. de Ridder-Symoens (ed.), *A History of the University in Europe. Volume 1 – Universities in the Middle Ages*, Cambridge University Press, Cambridge, s. 409–441.

- Baldrige V.J. (1971), *Models of University Governance: Bureaucratic, Collegial, and Political*, Stanford Center for Research and Development in Teaching, „Research and Development Memorandum”, no. 77.
- Baszkievicz J. (1963), *Młodość uniwersytetu*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Baszkievicz J. (1997), *Młodość uniwersytetów*, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa.
- Bek-Gaik B. (2013), *Sprawozdawczy wymiar rachunku wyników w warunkach globalnego rynku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://doi.org/10.18778/7525-891-2>
- Bek-Gaik B. (2015), *Sprawozdawczość zintegrowana – wybrane problemy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 77, s. 479–491, <https://doi.org/10.18276/frfu.2015.77-49>
- Braun D., Merrien F.-X. (eds.) (1999), *Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View in Higher Education Series*, Jessica Kingsley Publishers, London–Philadelphia.
- Burzym E. (1993), *Przesłanki i perspektywy standaryzacji i międzynarodowej harmonizacji rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce”, t. 23.
- Capano G. (2011), *Government Continues to Do Its Job: A Comparative Study of Governance Shifts in the Higher Education Sector*, „Public Administration”, vol. 89, no. 4, s. 1622–1642, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01936.x>
- Carnegie G.D. (2022), *Global University Rankings: The Macro-Micro Contradiction in Public University Management*, „Accounting and Management Review. Revista de Contabilidade e Gestao”, vol. 26, no. 1, s. 77–109, <https://doi.org/10.55486/amrrcg.v26i>
- Carnegie G., Parker L. (2022), *University Rankings Industry is a Classic Case of Form without Substance*, „The Australian Higher Education Supplement”, 22 June, s. 19.
- Casalino N., Bednar P. (2015), *Managerial Governance and Transparency in Public Sector to Improve Services for Citizens and Companies*, „Open Review of Management, Banking and Finance”, <https://wp.me/p5r4Oe-1U> (dostęp: 7.11.2022).
- Charle C. (2004), *Chapter 2: Patterns*, [w:] W. Rüegg (ed.), *A History of the University in Europe. Volume III – Universities in the Nineteenth and Early Twentieth Centuries (1800–1945)*, Cambridge University Press, Cambridge, s. 33–82.
- Clark B.R. (1979), *The Many Pathways of Academic Coordination*, „Higher Education”, vol. 8, no. 3, s. 251–267.
- Clark B.R. (1983), *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*, University of California Press, <https://doi.org/10.1002/pam.4050030317>
- Czeżowski T. (1946), *O uniwersytecie i studiach uniwersyteckich*, Toruń.
- Dakowska D. (2015), *Between Competition Imperative and Europeanisation: The Case of Higher Education Reform in Poland*, „Higher Education”, vol. 69, no. 1, s. 129–141, <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9765-6>
- Dobbins M., Knill C., Vögtle E.M. (2011), *An Analytical Framework for the Cross-Country Comparison of Higher Education Governance*, „Higher Education”, vol. 62, no. 5, s. 665–683, <https://doi.org/10.1007/s10734-011-9412-4>
- Eccles R.G., Saltzman D. (2011), *Achieving Sustainability through Integrated Reporting*, „Stanford Social Innovation Review”, vol. 9, no. 3, <https://doi.org/10.48558/7xs8-mx90>
- Feliks J., Kowal B., Kowal D. (2011), *Planowanie strategii uczelni wyższej przy wykorzystaniu koncepcji strategicznej karty wyników*, „Logistyka”, nr 2, s. 151–156.

- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Gad J. (2015), *Sprawozdanie z działalności we współczesnym modelu raportowania – praktyka sprawozdawcza spółek publicznych notowanych na GPW*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, vol. 13, no. 1, s. 79–90.
- Gajda J. (1989), *Sofiści*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Geremek B. (2000), *Po co nam uniwersytet*, „Gazeta Wyborcza” z dn. 7 października.
- Gieysztor A. (1997), *System Wartości w Tradycji Uniwersyteckiej*, [w:] H. Żytkowicz (red.), *Idea uniwersytetu u schyłku tysiąclecia*, Fundacja na Rzecz Nauki Polskiej, Warszawa, s. 9–15.
- Główny Urząd Statystyczny (2016), *Szkoły wyższe i ich finanse w 2015 r.*, Warszawa.
- Gos W. (2022), *Stosowanie zasady istotności w ujawnianiu informacji przez uczelnie publiczne w Polsce*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 46, nr 3, s. 27–41, <http://doi.org/10.5604/01.3001.0015.9595>
- Gos W., Kalinowski J., Luty Z., Wiszniowski E. (2019), *Koszty działalności badawczo-rozwojowej i autorskiej w uczelniach publicznych w warunkach nowych zasad finansowania szkolnictwa wyższego w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Górniewicz J., Piotrowski P. (2014), *Uniwersytet jako źródło wartości kultury. Szkice filozoficzno-humanistyczne*, Pracownia Wydawnicza ElSet, Warszawa–Olsztyn.
- Griffin R.W. (2001), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grote G. (1850), *History of Greece. Vol. VIII*, John Murray, Albemarle Street, London.
- Guthrie J., Neumann R. (2007), *Economic and Non-Financial Performance Indicators in Universities: The Establishment of a Performance-Driven System for Australian Higher Education*, „Public Management Review”, vol. 9, no. 2, s. 231–252, <https://doi.org/10.1080/14719030701340390>
- Habermas J. (1989), *The New Conservatism. Cultural Criticism and the Historians' Debate*, ed. and transl. by S.W. Nichol森, MIT Press, Cambridge.
- Hassan A., Adhikariparajuli M., Fletcher M., Elamer A. (2019), *Integrated Reporting in UK Higher Education Institutions*, „Sustainability Accounting, Management and Policy Journal”, vol. 10, no. 5, s. 844–876, <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-03-2018-0093>
- Hood Ch. (1991), *A Public Management for All Seasons?*, „Public Administration”, vol. 69, no. 1, s. 3–19, <https://doi.org/10.1111/J.1467-9299.1991.TB00779.X>
- Humboldt W. (2002), *O myśli i mowie. Wybór pism z teorii poznania, filozofii dziejów i filozofii języka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Iacuzzi S., Garlatti A., Fedele P., Lombrano A. (2020), *Integrated Reporting and Change: Evidence from Public Universities*, „Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management”, vol. 32, no. 2, s. 291–310, <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-08-2019-0120>
- IASB (2018), *Conceptual Framework for Financial Reporting 2018*, IFRS Foundation, <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-reporting/technical-articles/conceptual-framework.html> (dostęp: 29.06.2022).
- Jablecka J. (2016), *Niezależność, autonomia i wolność akademicka a modele koordynacji szkolnictwa wyższego*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, no. 1, s. 58–76.

- Jabłońska-Skinder H. (1987), *Rozwój szkolnictwa wyższego w perspektywie XXI wieku*, „Dydaktyka Szkoły Wyższej”, nr 5.
- Janeczek S. (2015), *Oświeceniowa kultura naukowa w kontekście filozoficznym. Z dziejów Komisji Edukacji Narodowej (cz. 1)*, „Roczniki Filozoficzne”, t. LXIII, nr 4, s. 35–65, <http://doi.org/10.18290/rf.2015.63.4-2>
- Jarugowa A. (1984), *Rachunkowość społeczna na tle tendencji rozwoju rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce”, z. 7, s. 5–14.
- Jashar M., Pepaj I. (2018), *The Role of the Principle of Transparency and Accountability in Public Administration*, „Acta Universitatis Danubius”, vol. 10, no. 1, s. 60–69.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics”, vol. 3, no. 4, s. 305–360.
- Jeżak J. (2010), *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa.
- Jorge M.L., Madueño J.H., Calzado Y., Andrades J. (2016), *A Proposal for Measuring Sustainability in Universities: A Case Study of Spain*, „International Journal of Sustainability in Higher Education”, vol. 17, no. 5, s. 671–697, <https://doi.org/10.1108/IJSHE-03-2015-0055>
- Kalembka S. (2000), *Ostoja tradycji i kultury*, „Forum Akademickie” nr 1, <https://forumakademickie.pl/fa-archiwum/archiwum/2000/01/index.html> (dostęp: 24.05.2022).
- Kalinowski J. (2012), *Dywersyfikacja przychodów i jej wpływ na zarządzanie kosztami w europejskich uczelniach wyższych*, [w:] S. Sojak (red.), *Rachunkowość. Dylematy praktyki gospodarczej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, s. 247–268.
- Kalinowski J. (2019), *Nowe zasady finansowania uczelni wyższych – szansa czy zagrożenie dla szkolnictwa wyższego w Polsce?*, [w:] W. Gos, J. Kalinowski, Z. Luty, E. Wiszniowski (red.), *Koszty działalności badawczo-rozwojowej i autorskiej w uczelniach publicznych w warunkach nowych zasad finansowania szkolnictwa wyższego w Polsce*, „Rozprawy i Studia”, t. 1075, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 9–40.
- Kalinowski J. (2021), *Wyzwania dla systemu rachunkowości w uniwersytetach w Polsce po wejściu w życie nowej ustawy o szkolnictwie wyższym*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 45, nr 3, s. 107–127, <http://doi.org/10.5604/01.3001.0015.2347>
- Kalinowski J., Sobieski Ś. (2010), *Od systemu informatycznego do systemu informacyjnego, czyli o ewolucji świadomości na przykładzie doświadczeń Uniwersytetu Łódzkiego w latach 2002–2009*, [w:] R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Zarządzania Produkcją, s. 614–621.
- Kalinowski J., Gos W., Nita B. (2018), *System rachunkowości w zarządzaniu finansami uczelni*, Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Karmańska A. (2014a), *The Imperative of Sustainable Growth and Reporting Integration. Three Eras in the Corporate Reporting Development*, „Copernican Journal of Finance and Accounting”, vol. 3, no. 1, s. 73–82, <http://doi.org/10.12775/CJFA.2014.006>

- Karmańska A. (2014b), *The Imperative of Sustainable Growth and Reporting Integration. The Fourth Era in the Corporate Reporting Development*, „Copernican Journal of Finance & Accounting”, vol. 3, no. 2, s. 49–66, <http://doi.org/10.12775/CJFA.2014.017>
- Kieso D.E., Weygandt J.J., Warfield T.D. (2019), *Intermediate Accounting* (16th ed.), Wiley, Hoboken.
- Kluczyński J. (red.) (1986), *Perspektywy kształcenia w szkolnictwie wyższym*, PWN, Warszawa.
- Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych: Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kościelniak C. (2019), *Przemiany idei uniwersytetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kozłowski M. (2014), *Sobór w Pizie, którego... nie było*, histmag.org, <https://web.archive.org/web/20170101001008/https://histmag.org/Sobor-w-Pizie-ktorego...-nie-bylo-9252> (dostęp: 31.05.2022).
- Krasodomska J. (2014), *Informacje niefinansowe w sprawozdawczości spółek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Krasodomska J. (2015), *Sprawozdawczość zintegrowana jako nowy obszar badań naukowych w rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 82(138), s. 77–92.
- Krasodomska J., Zarzycka E., Dobija D. (2022), *Czynniki determinujące raportowanie przez przedsiębiorstwa informacji o działaniach na rzecz realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 46, nr 3, s. 99–118, <http://doi.org/10.5604/01.3001.0015.9599>
- Kulecki M. (2007), *Komisja Edukacji Narodowej*, Archiwum Główne Akt Dawnych w Warszawie, <http://www.agad.archiwa.gov.pl/prezentacje/ken.html> (dostęp: 14.10.2022).
- Kwiek M. (2006), *The Classical German Idea of the University Revisited, or on the Nationalization of The Modern Institution*, The Center for Public Policy Studies RPS, vol. 1, Poznań.
- Kwiek M. (2015), *The Unfading Power of Collegiality? University Governance in Poland in a European Comparative and Quantitative Perspective*, „International Journal of Educational Development”, vol. 43, s. 77–89, <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2015.05.002>
- Kwiek M. (2019), *Kim są najbardziej produktywni polscy naukowcy. Produktywność badawcza w niezróżnicowanym i niekonkurencyjnym systemie nauki*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, t. 1–2(53–54), <https://doi.org/10.14746/nisw.2019.1-2.13>
- Laplume A.O., Sonpar K., Litz R.A. (2008), *Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us*, „Journal of Management”, vol. 34, no. 6, December, s. 1152–1189, <https://doi.org/10.1177/0149206308324322>
- Leja K. (2011), *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3539.1529>
- Lisowska-Magdziarz M. (2004), *Analiza zawartości mediów. Przewodnik dla studentów*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- Lozano R. (2011), *The State of Sustainability Reporting in Universities*, „International Journal of Sustainability in Higher Education”, vol. 12, no. 1, s. 67–78, <https://doi.org/10.1108/14676371111098311>

- Marcinkowska M. (2004), *Raport roczny z działalności i wyników przedsiębiorstwa. Nowe tendencje w sprawozdawczości biznesowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Marcinkowska M. (2011), *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 37, s. 855–869.
- Martyniuk T., Szawczak K. (2013), *Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 314, s. 104–118.
- McNay J. (1995), *From Collegial Academy to the Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities*, [w:] T. Shuller (ed.), *The Changing University?*, Taylor&Francis, Bristol, s. 105–116.
- Michałowski R. (2012), *Historia powszechna. Średniowiecze*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mikosik P. (2019), *Budowa strategii rozwoju uczelni wyższej z wykorzystaniem metodyki sesji strategicznych na przykładzie Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi*, „MINIB”, vol. 32, no. 2, s. 107–130.
- Mučko P. (2012), *Atrybuty sprawozdania z działalności na tle sprawozdania finansowego*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 66(122), s. 143–152.
- Neave G., van Vught F.A. (eds.) (1994), *Government and Higher Education Relationships Across Three Continents: The Winds of Change*, Pergamon, Oxford.
- Nejati M., Shafaei A., Salamzadeh Y., Daraei M. (2011), *Corporate Social Responsibility and Universities: A Study of Top 10 World Universities' Websites*, „African Journal of Business Management”, vol. 5, no. 2, s. 440–447.
- OECD (2002), *Regulatory Policies in OECD Countries: From Interventionism to Regulatory Governance*, OECD Reviews of Regulatory Reform, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264177437-en> (dostęp: 26.10.2022).
- OECD (2003), *Public Sector Transparency and the International Investor*, OECD Reviews of Regulatory Reform, OECD Publishing, Paris, <https://www.oecd.org/investment/investment-policy/18546790.pdf> (dostęp: 27.10.2022).
- Olsen J.P. (2005), *The Institutional Dynamics of the (European) University*, Centre for European Studies, University of Oslo, Oslo, https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5971-1_2
- Oplustil K. (2010), *Instrumenty nadzoru korporacyjnego (corporate governance) w spółce akcyjnej*, C.H. Beck, Warszawa.
- Pastwa M. (1988), *Uniwersytet polski 2000 – uczelnie o swojej przyszłości*, „Życie Szkoły Wyższej”, nr 6, s. 3–15.
- Pedersen O. (2000), *The First Universities. Studium Generale and the Origins of University Education in Europe*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Perry M., Bodkin C. (2000), *Content Analysis of the Fortune 100 Company Web Sites*, „Corporate Communications: An International Journal”, vol. 5, no. 2, s. 87–96, <https://doi.org/10.1108/13563280010338331>
- Platon (1920), *Obrona Sokratesa*, tłum. W. Witwicki, Książnica Polska Towarzystwa Nauczycieli Szkół Wyższych, Lwów–Warszawa.
- Politechnika Gdańska (2021), *Cele zrównoważonego rozwoju. Raport 2016–2021*, Gdańsk.
- PriceWaterhouseCoopers (2001), *The Opacity Index*, January.

- Ridder-Symoens H. de (2006), *The University as European Cultural Heritage: a Historical Approach*, „Higher Education in Europe”, vol. 31, no. 4, December, <https://doi.org/10.1080/03797720701303160>
- Rodriguez M.A., Ricart J.E., Sanchez P. (2002), *Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm*, „Creativity & Innovation Management”, vol. 11, no 3, s. 135–146, <https://doi.org/10.1111/14678691.00246>
- Rüegg W. (1992), *Chapter 1: Themes*, [w:] H. de Ridder-Symoens (ed.), *A History of the University in Europe. Volume I – Universities in the Middle Ages*, Cambridge University Press, Cambridge, s. 3–34.
- Rüegg W. (2004), *Chapter 1: Themes*, [w:] W. Rüegg (ed.), *A History of the University in Europe. Volume III – Universities in the Nineteenth and Early Twenties Centuries (1800–1945)*, Cambridge University Press, Cambridge, s. 3–32.
- Samsonowicz H. (2008), *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, [w:] K. Leja (red.), *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej i Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk, s. 9–12.
- Sauerland K. (2006), *Idea uniwersytetu – aktualność tradycji Humboldta?*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 2(28).
- Shils E., Roberts J. (2004), *Chapter 6: The Diffusion of European Models outside Europe*, [w:] W. Rüegg (ed.), *A History of the University in Europe. Volume III – Universities in the Nineteenth and Early Twenties Centuries (1800–1945)*, Cambridge University Press, Cambridge, s. 163–232.
- Skubała-Tokarska Z., Tokarski Z. (1972), *Uniwersytety w Polsce. Rys historyczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Sobańska I. (2006), *Rachunkowość zarządcza w uniwersytetach publicznych: z badań empirycznych*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 31(87).
- Sobańska I., Kalinowski J. (2012a), *Rachunek kosztów w uniwersytetach publicznych. Problemy metodologiczne i proces aplikacji w szkołach wyższych w krajach UE*, [w:] I. Sobańska, P. Kabalski (red.), *Współczesne nurty badawcze w rachunkowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 357–376.
- Sobańska I., Kalinowski J. (2012b), *Rachunek kosztów w uczelniach publicznych – czas na zmiany*, „Rachunkowość”, nr 7.
- Sobańska I., Kalinowski J. (2013), *Cost Management in European Universities – a Time of Change*, „Social Science”, nr 1(83), s. 84–93.
- Sobańska I., Kalinowski J. (2017), *Innowacja w zarządzaniu publicznymi uczelniami wyższymi – Kompleksowy System Informacyjny Uniwersytetu Łódzkiego*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2017, nr 4(88), s. 553–567.
- Sobańska I., Wencel A., Kalinowski J. (2013), *Project Management in Universities – Accounting Payroll on the Example of the University of Lodz*, prezentacja podczas 6th International Scientific Conference „Development of Services World: Transformations & Actions”, Kowno, 17–18 października 2013.
- Sobańska I., Wencel A., Kalinowski J. (2014a), *Project Management in Universities – Accounting Payroll on the Example of the University of Lodz*, Programme and Collected Abstract, 37th Annual European Accounting Association, Tallin 21–23 May, 2014.

- Sobańska I., Wencel A., Kalinowski J. (2014b), *Project Management in Universities – Accounting Payroll on the Example of the University of Lodz*, „Social Science”, nr 1(83), s. 45–54, <https://doi.org/10.5755/j01.ss.83.1.6868>
- Sobańska I., Szychta A., Michalak J., Michalak M. (2007a), *Changes in the University of Lodz Management Accounting System. A Case Study – Objectives and General Structure of the Project*. Programme and Collected Abstract, 30th Annual European Accounting Association, Lisbon 25–27 April, 2007.
- Sobańska I., Szychta A., Michalak J., Michalak M. (2007b), *Założenia i ogólna struktura projektu systemu rachunkowości zarządczej w Uniwersytecie Łódzkim*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 36(92), s. 71–97.
- Szczepaniak K. (2012), *Zastosowanie analizy treści w badaniach artykułów prasowych – refleksje metodologiczne*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica”, nr 42, s. 83–112.
- Szczepański J. (1976), *Szkice o szkolnictwie wyższym*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Szychta A. (2011), *Cechy współczesnych badań i teorii w dziedzinie rachunkowości zarządczej*, „Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica”, nr 249.
- Szychta A. (2022), *Rola wytycznych UNCTAD–ISAR w monitorowaniu realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju przez przedsiębiorstwa*, vol. 46, nr 1, s. 67–99, <http://doi.org/10.5604/01.3001.0015.7989>
- Śnieżek E. (2008), *Sprawozdawczość przepływów pieniężnych. Krytyczna ocena i propozycja modelu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Świerk J. (2013), *Wykorzystanie strategicznej karty wyników w procesie implementacji strategii uczelni wyższej na przykładzie UMCS*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 291, s. 541–551.
- Tatarkiewicz W. (2014), *Historia filozofii. Tom 1. Filozofia starożytna i średniowiecza*, wyd. XXII, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Tatarkiewicz W. (2021), *Historia filozofii. Tom 2. Filozofia nowożytna do roku 1830*, wyd. XXII, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Tight M. (2012), *Researching Higher Education. Second Edition*, SRHE and Open University Press, Buckingham.
- Twardowski K. (2007), *O dostojęństwie uniwersytetu*, Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.
- Urbanek P. (2020), *Ład akademicki w uniwersytecie korporacyjnym: teorie, instytucje, efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Verger J. (1992), *Chapter 2: Patterns*, [w:] H. de Ridder-Symoens (ed.), *A History of the University in Europe. Volume 1 – Universities in the Middle Ages*, Cambridge University Press, Cambridge, s. 35–76.
- Walińska E. (1993), *Roczny raport finansowy spółki w Polsce, próba modelu*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce”, t. 23, Warszawa, s. 145–166.
- Walińska E. (2009), *Bilans jako fundament sprawozdawczości finansowej*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Walińska E., Bek-Gaik B., Gad J. (2016), *Sprawozdawczość finansowa i niefinansowa przedsiębiorstwa – w kierunku integracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

- Walińska E., Bek-Gaik B., Gad J., Rymkiewicz B. (2015), *Sprawozdawczość przedsiębiorstwa jako narzędzie komunikacji z otoczeniem. Wymiar finansowy i niefinansowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Whyte W.F. (1993), *Street Corner Society*, University of Chicago Press, Chicago–London.
- Wierzbński M. (2012), *Teoria agencji w teorii rachunkowości*, „Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu”, nr 248, s. 198–205.
- Wójcik Z. (2007), *Historia powszechna. Wiek XVI–XVII*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zakowicz I. (2012), *Idea uniwersytetu Wilhelma von Humboldta – kontynuacja czy zmierzch?*, „Ogrody Nauki i Sztuki”, nr 2.
- Zarzycka E. (2016), *Koncepcje i tendencje zawodu specjalisty rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Akty normatywne, oficjalne komunikaty rządowe i opracowania statystyczne

- Ministerstwo Finansów (2012), *Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych. Istota, unormowania prawne i otoczenie. Kompendium wiedzy (wersja 1.0)*, Warszawa.
- Ministerstwo Rozwoju (2016), *Plan na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*, informacja prasowa z dnia 16 lutego 2016 r.
- Plan finansowy na rok 2017 w części 28 – Nauka na podstawie ustawy budżetowej na rok 2017 z dnia 16 grudnia 2016 r., Dz.U. z dnia 17 stycznia 2017 r., poz. 108.
- Plan finansowy na rok 2017 w części 38 – Szkolnictwo wyższe na podstawie ustawy budżetowej na rok 2017 z dnia 16 grudnia 2016 r., Dz.U. z dnia 17 stycznia 2017 r., poz. 108.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 11 października 2022 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych, Dz.U. z 2022 r., poz. 2202.
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 14 grudnia 2016 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie sposobu podziału dotacji z budżetu państwa dla uczelni publicznych i niepublicznych, Dz.U. poz. 2016.
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 27 marca 2015 r. w sprawie sposobu podziału dotacji z budżetu państwa dla uczelni publicznych i niepublicznych, Dz.U. poz. 463.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych zasad gospodarki finansowej uczelni publicznych, Dz.U. poz. 1533.
- Strategia AGH, Uchwała Nr 2/2016 Senatu AGH z dnia 25 stycznia 2017 r. w sprawie Strategii Rozwoju Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie.
- Strategia GUM, Uchwała Nr 17/2019 Senatu Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego z dnia 25 marca 2019 r. w sprawie uchwalenia Strategii Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego na lata 2019–2025.
- Strategia PG, Uchwała Senatu PG nr 38/2020/XXV z dnia 25 listopada 2020 r. w sprawie: uchwalenia Strategii Politechniki Gdańskiej 2020–2030.

- Strategia PW, Uchwała nr 159/L/2021 Senatu Politechniki Warszawskiej z dnia 22 grudnia 2021 r. w sprawie uchwalenia Strategii rozwoju Politechniki Warszawskiej do roku 2030.
- Strategia UAM, Uchwała nr 93/2020/2021 Senatu Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu z dnia 7 maja 2021 r. w sprawie przyjęcia Strategii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu na lata 2020–2030.
- Strategia UG, Uchwała nr 155/19 Senatu Uniwersytetu Gdańskiego z dnia 28 listopada 2019 r. w sprawie Strategii Uniwersytetu Gdańskiego na lata 2020–2025.
- Strategia UJ, Uchwała nr 71/VI/2021 Senatu Uniwersytetu Jagiellońskiego z dnia 30 czerwca 2021 r. w sprawie: Strategii rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego do 2030 roku.
- Strategia UJK, Uchwała nr 1/2021 Senatu Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach z dnia 28 stycznia 2021 r. w sprawie przyjęcia misji i strategii rozwoju Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach.
- Strategia UKSW (1), Uchwała nr 32/2014 Senatu UKSW z dnia 20 marca 2014 r. w sprawie Misji i Strategii Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie na lata 2014–2020.
- Strategia UKSW (2), Uchwała Nr 3/2022 Rady Uczelni UKSW z dnia 12 maja 2022 r. w sprawie opiniowania Strategii Rozwoju Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie 2022–2025.
- Strategia UKW, Uchwała Senatu Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego Nr 44/2020/2021 z dnia 29 czerwca 2021 r. w sprawie uchwalenia Strategii uczelni na lata 2021–2026.
- Strategia UŁ, Uchwała nr 195 Senatu Uniwersytetu Łódzkiego podjęta na 11. roboczym posiedzeniu w kadencji 2020–2024 w dniu 18 czerwca 2021 r. w sprawie: uchwalenia Strategii Uniwersytetu Łódzkiego na lata 2021–2030.
- Strategia UMCS, Uchwała Nr XXIV – 25.6/19 Senatu Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie z dnia 27 marca 2019 r. w sprawie strategii rozwoju Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.
- Strategia UO, Uchwała nr 33/2020-2024 Senatu Uniwersytetu Opolskiego z dnia 30 marca 2021 r.
- Strategia UR, Uchwała nr 59/03/2021 Senatu Uniwersytetu Rzeszowskiego z dnia 25 marca 2021 r. w sprawie uchwalenia Strategii Rozwoju Uniwersytetu Rzeszowskiego na lata 2021–2030.
- Strategia USz, Uchwała nr 106/2019 Senatu Uniwersytetu Szczecińskiego z dnia 26 września 2019 r. w sprawie uchwalenia strategii rozwoju Uniwersytetu Szczecińskiego 2019–2028.
- Strategia UŚ, Obwieszczenie Rektora Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach z dnia 16 lipca 2021 r. w sprawie ogłoszenia tekstu jednolitego Strategii Rozwoju Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach na lata 2020–2025 obejmującej Program Działań Strategicznych Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach na lata 2019–2020.
- Strategia UW, Uchwała nr 248 Senatu Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 25 czerwca 2014 r. w sprawie strategii średnioterminowej Uniwersytetu Warszawskiego na lata 2014–2018.
- Strategia UwB, Uchwała nr 3057 Senatu UwB z dnia 29 czerwca 2022 r. w sprawie Strategii Uniwersytetu w Białymstoku na lata 2022–2030.

- Strategia UWM, Uchwała Nr 47 Senatu Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie z dnia 29 stycznia 2021 r. w sprawie uchwalenia Strategii rozwoju Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie na lata 2021–2030.
- Strategia UW, Uchwała Nr 34/2020 Senatu Uniwersytetu Wrocławskiego z dnia 6 maja 2020 r. w sprawie Strategii rozwoju Uniwersytetu Wrocławskiego na lata 2021–2030.
- Strategia UZ, Uchwała Senatu w dniu 30.06.2021 r.
- Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej, tekst jednolity Dz.U. z 2022 r., poz. 902.
- Ustawa z dnia 8 października 2004 o zasadach finansowania nauki, Dz.U. z 2004 r. Nr 238, poz. 2390.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz.U. z 2005 r. Nr 164, poz. 1365 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U. z 2018 r., poz. 1668 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 13 stycznia 2023 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2023 r., poz. 212.

Źródła internetowe

- Academic Ranking of World Universities, <https://www.shanghairanking.com/institution> (dostęp: 18.09.2022).
- California Institute of Technology – Strona Zrównoważonego Rozwoju, <https://sustainability.caltech.edu/> (dostęp: 4.08.2022).
- California Institute of Technology, <https://www.caltech.edu/> (dostęp: 22.08.2022).
- Cele zrównoważonego rozwoju ONZ, <https://www.un.org/pl/> (dostęp: 16.11.2022).
- Columbia University – Plan 2030 executive summary, <https://sustainability-year-in-review.stanford.edu/2021/> (dostęp: 29.11.2022).
- Columbia University – Strona Zrównoważonego Rozwoju, <https://sustainable.columbia.edu/> (dostęp: 4.08.2022).
- Columbia University, <https://www.columbia.edu/> (dostęp: 22.08.2022).
- Cornell University – Strona Zrównoważonego Rozwoju, <https://sustainablecampus.cornell.edu/annualreport2020> (dostęp: 16.08.2022).
- Cornell University, <https://www.cornell.edu/> (dostęp: 22.08.2022).
- Deklaracja Bolońska. Szkolnictwo wyższe w Europie, Wspólna deklaracja europejskich Ministrów Edukacji, zebranych w Bolonii, w dniu 19 czerwca 1999 r., http://www.ehea.info/media/ehea.info/file/Ministerial_conferences/04/9/1999_Bologna_Declaration_Polish_553049.pdf (dostęp: 7.06.2022).
- Dyrektywa CSRD, <https://seg.org.pl/regulacje/kategorie/pl-raportowanie-esg/pl-csrd> (dostęp: 10.12.2022).
- ETH Zurich – Strona Zrównoważonego Rozwoju, <https://ethz.ch/en/the-eth-zurich/sustainability.html> (dostęp: 6.09.2022).
- Global Reporting Initiative (GRI), <https://www.globalreporting.org/about-gri/> (dostęp: 16.11.2022).

- Harvard University – Strona Zrównoważonego Rozwoju, <https://report.green.harvard.edu/#block-views-our-goals-block-1> (dostęp: 4.08.2022).
- Harvard University, <http://www.harvard.edu> (dostęp: 18.08.2022).
- Imperial College London – Strona Zrównoważonego Rozwoju, <https://www.imperial.ac.uk/estates-facilities/sustainability/> (dostęp: 16.09.2022).
- Imperial College London, <https://www.imperial.ac.uk/> (dostęp: 27.09.2022).
- Integrated Reporting, <https://www.integratedreporting.org/> (dostęp: 12.12.2022).
- Johns Hopkins University – Strona Zrównoważonego Rozwoju, <https://sustainability.jhu.edu/> (dostęp: 16.08.2022).
- Johns Hopkins University, <https://www.jhu.edu/> (dostęp: 23.08.2022).
- Krajowy Rejestr Sądowy, <https://ekrs.ms.gov.pl/> (dostęp: 15.11.2022).
- Massachusetts Institute of Technology (MIT) – Strona Zrównoważonego Rozwoju, <https://sustainability.mit.edu/> (dostęp: 18.08.2022).
- Massachusetts Institute of Technology (MIT), <http://web.mit.edu/> (dostęp: 18.08.2022).
- OECD Stat Extracts, <http://stats.oecd.org> (dostęp: 7.06.2022).
- Paris-Saclay University, <https://www.universite-paris-saclay.fr/en> (dostęp: 30.09.2022).
- Princeton University – Strona Zrównoważonego Rozwoju, <https://sustain.princeton.edu/sustainability-action-plan> (dostęp: 4.08.2022).
- Princeton University, <https://www.princeton.edu/> (dostęp: 22.08.2022).
- Stanford University – Strona Zrównoważonego Rozwoju, <https://sustainability-year-in-review.stanford.edu/2021/> (dostęp: 4.08.2022).
- Stanford University, <http://www.stanford.edu> (dostęp: 18.08.2022).
- Statut Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego z 27 czerwca 2019 r., https://bip.kul.lublin.pl/files/1658/statut_2019/211_statut_tekst_1.pdf (dostęp: 30.06.2022).
- Statut Politechniki Gdańskiej – tekst jednolity z 6 lipca 2022 r., <https://pg.edu.pl/uczelnia/organizacja/statut> (dostęp: 30.09.2022).
- Statut Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu – tekst ujednolicony z 28 marca 2022 r., https://bip.amu.edu.pl/_data/assets/pdf_file/0026/335483/1_Zalacznik-dobwieszczenia_statut.pdf (dostęp: 30.06.2022).
- Statut Uniwersytetu Gdańskiego z 13 czerwca 2019 r. – tekst ujednolicony obowiązujący od 1 października 2021 r., https://bip.ug.edu.pl/sites/default/files/nodes/akty_normatywne/102762/files/01a_tj_statut_iii_2021_od_1_ix_2021_bip.pdf (dostęp: 30.06.2022).
- Statut Uniwersytetu Jagiellońskiego z 29 maja 2019 r. z późn. zm., https://bip.uj.edu.pl/documents/1384597/3171038/STATUT_UJ_ost_zm_29.09.2021.pdf (dostęp: 30.06.2022).
- Statut Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach – tekst jednolity z 29 kwietnia 2021 r., https://bip.ujk.edu.pl/bip/files/2021/04/Uchwała_nr_25-2021_w_sprawie_zmian_w_Statucie_UJK_Zalacznik_nr_2.pdf (dostęp: 30.06.2022).
- Statut Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie z 27 czerwca 2019 r. – tekst jednolity na 4 lipca 2022, https://uksw.edu.pl/images/Miniatury_aktualnosci/10_o_2022.pdf (dostęp: 5.07.2022).
- Statut Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy z 25 kwietnia 2019 r., <https://www.ukw.edu.pl/download/34386/statut-ukw-2019.pdf> (dostęp: 30.06.2022).
- Statut Uniwersytetu Łódzkiego z 27 maja 2019 r. z późn. zm., https://www.bip.uni.lodz.pl/fileadmin/user_upload/t.j._Statutu_U%C5%81_po_zmianie_25.04.2022_r.pdf (dostęp: 30.06.2022).

- Statut Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej z 29 maja 2019 r. z późn. zm., <https://www.umcs.pl/pl/statut-umcs,2457,statut-umcs-29-maja-2019-tekst-ujednolicony,83460.chtm> (dostęp: 30.06.2022).
- Statut Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu z 16 kwietnia 2019 r., https://umk.bip.gov.pl/statut-umk/262056_statut-umk.html (dostęp: 30.06.2022).
- Statut Uniwersytetu Opolskiego z 9 maja 2019 r., <https://monitor.uni.opole.pl/wp-content/uploads/Statut-Uniwersytetu-Opolskiego-1.pdf> (dostęp: 30.06.2022).
- Statut Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II w Krakowie, https://bip.upjp2.edu.pl/download/uPRsGEwwELAo4Fxt3R0pgfmdJYx5gGAgpLREBZysjRm14dnBNZEKZGQIILiEOGl1vX1ticXJcY0IjDQgVKwdHAMBwRnt4NDcTMFAIE0pXbzMjHFc5R1VzNjEEKRB4SAsjLgYWZG03FjgwLjEVNwVERV8xYiU9LxYpAAoyNDkANVstBDFldT9KCR5oVwt1ZX5DIFAHE0pXbyYlEk04ESYkNjoAKFsdWF14ck0VXCRI5HU2JjwGZANJBgRPMA/statut_upjpii_2020.pdf (dostęp: 30.06.2022).
- Statut Uniwersytetu Rzeszowskiego – tekst jednolity z 30 września 2021 r., https://www.ur.edu.pl/files/ur/import/private/18/Rozne/STATUT-UR-tekst-jednolity-z-dnia-30-wrzesnia-2021-r_.pdf (dostęp: 30.06.2022).
- Statut Uniwersytetu Szczecińskiego z 30 maja 2019 r. z późn. zm. – tekst jednolity na 11 maja 2022 r., <https://bip.usz.edu.pl/artukul/9/16390/ujednolicona-wersja-statutu-universytetu-szczecinskiego-na-dzien-11-maja-2022-r-z-zastrzezeniem-na-podstawie-uchwaly-53-2022-z-dnia-28-04-2022-r> (dostęp: 30.06.2022).
- Statut Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach z 28 maja 2019 r. – tekst jednolity na 1 lipca 2021 r., http://bip.us.edu.pl/sites/bip.us.edu.pl/files/statut_2021.pdf (dostęp: 30.06.2022).
- Statut Uniwersytetu w Białymstoku z 26 czerwca 2019 r. – tekst jednolity na 19 stycznia 2021 r., <https://bip.uwb.edu.pl/uwb/statut/1591,Statut-UwB.html> (dostęp: 30.06.2022).
- Statut Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie z 21 maja 2019 r., <https://bip.uwm.edu.pl/uczelnia/statut-uwm> (dostęp: 30.06.2022).
- Statut Uniwersytetu Warszawskiego z 26 czerwca 2019 r., <https://monitor.uw.edu.pl/Lists/Uchway/Attachments/4934/M.2019.190.U.443.pdf> (dostęp: 30.06.2022).
- Statut Uniwersytetu Wrocławskiego z 29 maja 2019 r., <https://bip.uni.wroc.pl/download/attachment/21027/statut-universytetu-wroclawskiego.pdf> (dostęp: 30.06.2022).
- Statut Uniwersytetu Zielonogórskiego z 26 czerwca 2019 r. z późn. zm. – tekst jednolity z 27 kwietnia 2022 r., <https://x.uz.zgora.pl/download.php?f=82cfd23181daaab604adf7b1608bc2ad> (dostęp: 30.06.2022).
- System RAD-on, <https://radon.nauka.gov.pl/o-systemie/czym-jest-rad-on> (dostęp: 3.12.2022).
- TH Zurich, <https://ethz.ch/de.html> (dostęp: 27.09.2022).
- The Times Higher Education Impact Rankings, <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings> (dostęp: 30.07.2022).
- UI Greenmetric, <https://greenmetric.ui.ac.id/rankings/overall-rankings-2021> (dostęp: 30.07.2022).
- University College London – Strona Zrównoważonego Rozwoju, <https://www.ucl.ac.uk/sustainable/sustainability-ucl> (dostęp: 16.08.2022).
- University of California, Berkeley – Strona Zrównoważonego Rozwoju, <https://sustainability.berkeley.edu/> (dostęp: 4.08.2022).
- University of California, Berkeley, <http://berkeley.edu/> (dostęp: 18.08.2022).

- University of California, LA – Strona Zrównoważonego Rozwoju, <https://www.sustain.ucla.edu/> (dostęp: 16.08.2022).
- University of California, San Diego – Strona Zrównoważonego Rozwoju, <https://sustainability.ucsd.edu> (dostęp: 16.09.2022).
- University of California, San Diego, <https://www.ucsd.edu/> (dostęp: 27.09.2022).
- University of California, SF – Strona Zrównoważonego Rozwoju, <https://sustainability.ucsf.edu/> (dostęp: 16.08.2022).
- University of California, SF, <https://www.ucsf.edu/> (dostęp: 27.09.2022).
- University of Cambridge – Strona Zrównoważonego Rozwoju, <https://www.environment.admin.cam.ac.uk/Annual-Report> (dostęp: 4.08.2022).
- University of Chicago – Strona Zrównoważonego Rozwoju, <https://sustainability.uchicago.edu/> (dostęp: 4.08.2022).
- University of Harvard, *Sustainability Report*, <https://report.green.harvard.edu/#block-views-our-goals-block-1> (dostęp: 16.09.2022).
- University of Oxford – Strona Zrównoważonego Rozwoju, <https://sustainability.admin.ox.ac.uk/our-priorities> (dostęp: 4.08.2022).
- University of Pennsylvania – Strona Zrównoważonego Rozwoju, <https://sustainability.upenn.edu/> (dostęp: 16.08.2022).
- University of Toronto – Strona Zrównoważonego Rozwoju, <https://www.fs.utoronto.ca/sustainability/> (dostęp: 16.09.2022).
- University of Washington – Strona Zrównoważonego Rozwoju, <https://green.uw.edu/> (dostęp: 16.08.2022).
- University of Washington, <http://www.washington.edu/> (dostęp: 30.09.2022).
- Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu – Akademia Zrównoważonego Rozwoju, <https://amu.edu.pl/wspolpraca/relacje-z-otoczeniem/akademia-zrownowazonego-rozwoju> (dostęp: 28.11.2020).
- Uniwersytet Gdański – Centrum Zrównoważonego Rozwoju, <https://czrug.ug.edu.pl> (dostęp: 28.11.2020).
- Uniwersytet Jagielloński – *O Uniwersytecie Jagiellońskim*, <https://www.uj.edu.pl/sdm2016/o-uj> (dostęp: 18.09.2022).
- Uniwersytet Śląski – realizacja Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ, <https://us.edu.pl/wspieramy-realizacje-celow-zrownowazonego-rozwoju-onz/> (dostęp: 28.11.2020).
- Uniwersytet Warszawski – *UW doceniony za działania na rzecz zrównoważonego rozwoju*, <https://www.uw.edu.pl/uw-doceniony-za-dzialania-na-rzecz-zrownowazonego-rozwoju/> (dostęp: 28.11.2020).
- University College London, <https://www.ucl.ac.uk/> (dostęp: 27.09.2022).
- University of California, LA, <https://www.ucla.edu/> (dostęp: 23.08.2022).
- University of Cambridge, <http://www.cam.ac.uk> (dostęp: 18.08.2022).
- University of Chicago, <https://www.uchicago.edu/> (dostęp: 22.08.2022).
- University of Oxford, <https://www.ox.ac.uk/> (dostęp: 22.08.2022).
- University of Pennsylvania, <https://www.upenn.edu/> (dostęp: 23.08.2022).
- University of Toronto, <https://www.utoronto.ca/> (dostęp: 27.09.2022).

- Wytyczne dotyczące sprawozdania finansowego za rok 2019, <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/informacja-dla-rektorow-uczelni-publicznych-resortu-szkolnictwa-wyzszego-i-nauki-w-sprawie-sprawozdania-finansowego-za-rok-2019> (dostęp: 30.06.2022).
- Wytyczne dotyczące sprawozdania finansowego za rok 2022, <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/informacja-dla-rektorow-uczelni-publicznych-w-sprawie-planu-rzeczowo-finansowego-na-rok-2022> (dostęp: 15.11.2022).
- Yale University – Strona Zrównoważonego Rozwoju, <https://your.yale.edu/work-yale/campus-services/fleet-management/sustainability> (dostęp: 4.08.2022).
- Yale University, <https://www.yale.edu/> (dostęp: 22.08.2022).
- <http://bip.bios.uwm.edu.pl/node/532> (dostęp: 18.09.2022).
- <http://www.uwm.edu.pl/egazeta/uwm-ug-umcs-powoluja-forum-zielonych-universytetow> (dostęp: 28.11.2020).
- <https://bip.amu.edu.pl/sprawozdania-finansowe> (dostęp: 28.11.2022).
- <https://portal.uw.edu.pl/web/kwestura/sprawozdanie-finansowe> (dostęp: 29.07.2022).
- <https://radon.nauka.gov.pl/dane/instytucje-systemu-szkolnictwa-wyzszego-i-nauki> (dostęp: 18.03.2021).
- <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka> (dostęp: 5.11.2022).
- <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/uczelnie-wykazy> (dostęp: 21.03.2021).
- <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2022/03/issb-delivers-proposals-that-create-comprehensive-global-baseline-of-sustainability-disclosures/> (dostęp: 30.06.2022).
- <https://www.krup.edu.pl/uczelnie-czlonkowskie> (dostęp: 8.04.2021).
- <https://www.leparisien.fr/etudiant/orientation/universites/luniversite-paris-saclay-enfin-creee-quest-ce-que-cela-va-changer-pour-les-etudiants-SVCCT2H65JIGNHRTXOM4N3ZV6I.php> (dostęp: 29.11.2022).
- https://www.timeshighereducation.com/impactrankings#!/page/0/length/100/locations/POL/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefined (dostęp: 30.07.2022).
- <https://www.uj.edu.pl/universytet-z-collegium-medicum/historia> (dostęp: 28.04.2021).

Wykaz skrótów

Skrót	Pełna nazwa	Źródło
AGH	Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie	
ARWU	Academic Ranking of World Universities	https://www.shanghairanking.com/institution (dostęp: 18.09.2022)
GUM	Gdański Uniwersytet Medyczny	
KSI	Kompleksowy System Informacyjny do zarządzania uczelniami	
PG	Politechnika Gdańska	
PŚ	Politechnika Śląska w Gliwicach	
PW	Politechnika Warszawska	
UAM	Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	
UG	Uniwersytet Gdański	
UJ	Uniwersytet Jagielloński w Krakowie	
UJK	Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach	
UKSW	Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie	
UKW	Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy	
UŁ	Uniwersytet Łódzki	
UMCS	Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie	
UMK	Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu	
UO	Uniwersytet Opolski	

UoDdIP	Ustawa o dostępie do informacji publicznej	Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej, tekst jednolity Dz.U. z 2022 r., poz. 902
UoFP	Ustawa o finansach publicznych	Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, tekst jednolity Dz.U. z 2021 r., poz. 305 z późn. zm.
UoR	Ustawa o rachunkowości	Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, tekst jednolity Dz.U. z 2021 r., poz. 217 z późn. zm.
UPoSW	Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym	Ustawa z dnia 27.07.2005 Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz.U. z 2005 r. Nr 164, poz. 1365 z późn. zm.
UPoSWiN	Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce	Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U. z 2018 r., poz. 1668 z późn. zm.
UPWUPoSWiN	Ustawa Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce	Ustawa z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U. z 2018 r., poz. 1669 z późn. zm.
UR	Uniwersytet Rzeszowski	
US	Uniwersytet Szczeciński	
UŚ	Uniwersytet Śląski w Katowicach	
UW	Uniwersytet Warszawski	
UwB	Uniwersytet w Białymstoku	
UWM	Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie	
UWr	Uniwersytet Wrocławski	
UZ	Uniwersytet Zielonogórski	

Spis rysunków

1.1. Początki uniwersytetu	16
1.2. Zakres siedmiu sztuk wyzwolonych	20
1.3. Struktura nauczania w średniowiecznym <i>studium generale</i>	23
1.4. Jedność uniwersytetu w rozumieniu W.H. Humboldta	31
1.5. Trójkąt wpływów na zarządzanie uniwersytetem według B.R. Clarka	33
1.6. Historia powstawania uczelni wyższych w Polsce do końca XIX w.	37
1.7. Najważniejsze regulacje dotyczące szkolnictwa wyższego w Polsce	40
2.1. Korzyści wynikające z transparentności w sektorze publicznym	46
2.2. Grupy interesariuszy publicznych uczelni wyższych	50
2.3. Pryncypał i agent w publicznych uczelniach wyższych	54
2.4. Komponenty ładu akademickiego	58
2.5. Ład akademicki a transparentności dokonań uczelni	59
3.1. Podział instytucji szkolnictwa wyższego w Polsce	64
3.2. Interesariusze strategii uniwersytetu	70
3.3. Powiązania pomiędzy elementami sprawozdawczości finansowej	74
3.4. Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ	82
4.1. Podległość służbowa osoby odpowiedzialnej za system rachunkowości w badanych uczelniach	106
4.2. Liczba lat obowiązywania strategii w badanych uczelniach	108
4.3. Liczba stron opisu strategii w badanych uczelniach	109
4.4. Liczba członków w radach uczelni analizowanych uniwersytetów	111
4.5. Udział liczby kobiet i mężczyzn w radach uczelni analizowanych uniwersytetów	112
4.6. Liczba kobiet i mężczyzn w radach uczelni analizowanych uniwersytetów	112
4.7. Stopnie i tytuły naukowe członków rad uczelni analizowanych uniwersytetów	113
5.1. Struktura informacyjna zintegrowanego raportu o dokonaniach uczelni	161

Spis tabel

3.1. Najważniejsze obszary regulowane w statucie uczelni	67
3.2. Obowiązki organów uczelni w zakresie strategii	69
3.3. Liczba pozycji sprawozdania finansowego a średnia liczba wypełnionych pozycji w latach 2017–2020	76
3.4. Cele Zrównoważonego Rozwoju na lata 2016–2030, liczba zadań i wskaźników do pomiaru ich realizacji	83
4.1. Wykaz uczelni będących przedmiotem badania empirycznego	92
4.2. Wykaz grup informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju uczelni	94
4.3. Analiza obligatoryjnych obszarów statutów uczelni regulowanych w UPOSWiN	97
4.4. Analiza fakultatywnych obszarów statutów uczelni regulowanych w UPOSWiN	100
4.5. Analiza dodatkowych stanowisk nauczycieli akademickich uregulowanych w statutach badanych uczelni	103
4.6. Obowiązki organów uczelni w zakresie strategii	107
4.7. Analiza dziedzin nauki reprezentowanych przez członków rad uczelni analizowanych uniwersytetów	114
4.8. Analiza dokumentacji polityki rachunkowości badanych uczelni	117
4.9. Analiza dostępności sprawozdań finansowych badanych uczelni	121
4.10. Analiza dostępności opinii biegłego rewidenta dotyczących sprawozdań finansowych badanych uczelni	125
4.11. Liczba otrzymanych grup danych niefinansowych badanych uczelni	129
4.12. Analiza dostępności sprawozdania z działalności (lub z realizacji strategii) badanych uczelni	130
4.13. Analiza dostępności danych dotyczących wydatków inwestycyjnych badanych uczelni	132
4.14. Analiza dostępności danych dotyczących pracowników badanych uczelni	134
4.15. Analiza dostępności danych dotyczących zamówień lokalnych badanych uczelni	136
4.16. Analiza dostępności danych dotyczących ekologii w badanych uczelniach	138
4.17. Ranking badanych uczelni w odniesieniu do zakresu ujawnień informacji	145
4.18. Wykaz uczelni z rankingu szanghajskiego będących przedmiotem badania empirycznego	147
4.19. Analiza dostępności sprawozdań finansowych za lata 2017–2021 w najlepszych 23 uczelniach z rankingu szanghajskiego	149
4.20. Analiza dostępności raportów dotyczących zrównoważonego rozwoju	150
4.21. Analiza dostępności danych dotyczących zrównoważonego rozwoju	152

5.1. Opis uwarunkowań funkcjonowania uczelni	162
5.2. Raport o strategii uczelni	165
5.3. Raport dotyczący członków rady uczelni pochodzących z wyboru	166
5.4. Nota 1 – Zmiana stanu środków trwałych	170
5.5. Nota 2 – Zmiana stanu wartości niematerialnych i prawnych	172
5.6. Nota 3 – Zmiana stanu inwestycji	173
5.7. Nota 4 – Odpisy aktualizujące wartość należności	175
5.8. Nota 5 – Odpisy aktualizujące wartość zapasów	176
5.9. Nota 6 – Wiekowanie zobowiązań	177
5.10. Nota 7 – Zmiana stanu funduszy specjalnych	179
5.11. Nota 8 – Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych kosztów i rezerw	180
5.12. Nota 9 – Zmiana stanu produktów	181
5.13. Nota 10 – Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych przychodów	182
5.14. Nota 11 – Struktura przychodów z podstawowej działalności operacyjnej uczelni	184
5.15. Nota 12 – Struktura kosztów podstawowej działalności operacyjnej uczelni	186
5.16. Raport o realizacji celów strategicznych uczelni	189
5.17. Raport o realizacji celów operacyjnych uczelni	190
5.18. Raport dotyczący zrównoważonego rozwoju uczelni	192

Celem głównym monografii jest identyfikacja poziomu transparentności dokonań polskich uniwersytetów z perspektywy zewnętrznych interesariuszy – w wymiarze finansowym i niefinansowym – oraz odniesienie go do poziomu transparentności dokonań najlepszych uczelni na świecie.

Praca ta wpisuje się w mało rozpoznany w literaturze polskiej nurt badań z zakresu wykorzystania systemu rachunkowości w procesie zarządzania uczelniami. Opracowanie jest dojrzałe, ma duże walory poznawcze i praktyczne. Szeroki zakres zawartej w publikacji wiedzy stanowi o jej przydatności dla potrzeb zarządzania zarówno uczelniami publicznymi, jak też niepublicznymi. Przejrzysty układ treści opracowania oraz przemyślany logiczny wywód to niewątpliwe atuty monografii. Recenzowana pozycja zwraca również uwagę swoją wieloaspektowością i kompleksowym potraktowaniem omawianej problematyki.

Z recenzji prof. Teresy Martyniuk

Monografia jest opracowaniem wartościowym, dojrzałym naukowo [...]. Jest pozycją ważną, stanowiącą głos w dyskusji naukowej na temat transparentności uczelni wyższych z perspektywy zewnętrznych interesariuszy. Badania naukowe przeprowadzone dla potrzeb recenzowanego opracowania są unikalne i innowacyjne (w szczególności zastosowanie zapytania o dostęp do informacji publicznej) oraz istotne w obszarze zarządzania uniwersytetami w Polsce. Zaprezentowane treści mogą stanowić bazę odniesienia do przyszłych badań, których kierunki zostały wskazane w monografii.

Z recenzji dr hab. Bogusławy Bek-Gaik, prof. AGH